

# Նոր ժամանակներ

Ինչպես ստեղծել  
պրոֆեսիոնալ լրագիր  
ժողովրդավարական հասարակության պայմաններում



# *Նոր ժամանակներ*

Ինչպես ստեղծել  
պրոֆեսիոնալ լրագիր  
ժողովրդավարական հասարակության պայմաններում

**Տատյանա Ռեպկովա**



Երեւանի մամուլի ակումբ

2003

## Նոր ժամանակներ

Ինչպես ստեղծել  
պրոֆեսիոնալ լրագիր  
ժողովրդավարական հասարակության պայմաններում

© Տատյանա Ռեպկովա, 2001

Անգլերեն բնագիրը՝  
NEW TIMES: Making a Professional Newspaper in an Emerging Democracy, հրատարակել է  
Լրագրերի համաշխարհային ընկերակցությունը (World Association of Newspapers, WAN),  
Փարիզ, Առաջին հրատարակություն՝ 2001, ISBN 92-990004-0-9:

Ժողովածուի թարգմանությունը եւ հրատարակությունը իրականացրել է Երեւանի մամուլի ակումբը՝  
Բաց հասարակության ինստիտուտի օժանդակության հիմնադրամի  
հայաստանյան մասնաճյուղի ֆինանսական աջակցությամբ:



© Դիզայնը՝ Իվան Պիովարչիի, 2001

© V եւ 429 էջերի նկարազարդումները՝ Վալենտին Դրուժինինի, 2001

© Անգլերենից թարգմանությունը՝ Հասմիկ Բաբաջանյանի  
Խմբագիր՝ Մեսրոպ Հարությունյան  
Համակարգչային էջադրումը՝ Նարա Մենդեյանի  
Ծրագրի տնօրեն՝ Բորիս Նավասարդյան

Տպագրված է «Վան Արյան» տպագրատանը, Երեւան, Կոմիտասի պող. 43  
Տպաքանակը՝ 500

Բոլոր իրավունքները պաշտպանված են: Առանց հեղինակային իրավունքի տիրոջ նախնական  
համաձայնության այս գրքի որեւէ հատված չի կարող վերարտադրվել, տեղադրվել տեղեկատվության  
որոնման համակարգերում կամ փոխանցվել որեւէ տեսքով, որեւէ միջոցով՝ էլեկտրոնային,  
մեխանիկական, լուսապատճենման, գրառման կամ այլ եղանակով:

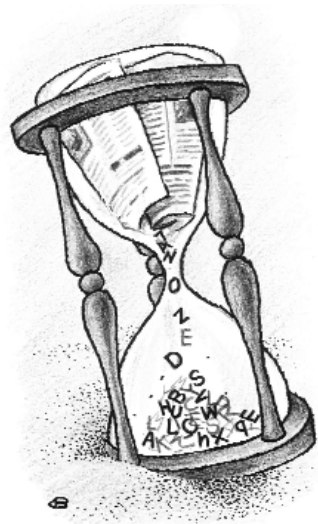
Սույն գրքում հիշատակված «Նոր ժամանակներ» հրատարակության կամ «Նոր ժամանակներ»  
հրատարակչական ընկերության եւ որեւէ երկրում գոյություն ունեցող նույնանուն հրատարակության  
կամ հրատարակչական ընկերության հետ ցանկացած նմանություն պատահականություն է:

Հայերեն հրատարակությունը ձեռք բերելու համար դիմել Երեւանի մամուլի ակումբ՝  
Երեւան, Փավստոս Բուզանդի 101, բն. 4

Անգլերեն հրատարակությունը ձեռք բերելու պատվերներն ընդունվում են հետեւյալ հասցեով.

Լրագրերի համաշխարհային ընկերակցություն - WAN  
25 rue d'Astorg, 75008 Paris, France  
Tel. +33 1 47 42 85 00  
Fax +33 1 47 42 49 48  
<http://www.wan-press.org>

Գիրքը նվիրվում է բոլոր այն  
լրագրողներին, ովքեր չեն բավարարվում իրենց  
մասնագիտական ձեռքբերումներով





Գիրքը հրատարակվել է  
Բաց հասարակության ինստիտուտի<sup>1</sup> Անհատական նախագծերի  
ծրագրի տրամադրած դրամաշնորհի միջոցներով:

Գրքի անգլերեն հրատարակությունը մասամբ իրականացվել է  
Լրագրերի համաշխարհային ընկերակցության  
(ԼՅԸ, World Association of Newspapers (WAN) )<sup>2</sup> - READY («Ռեդի»)   
ծրագրի<sup>3</sup> շրջանակներում:

<sup>1</sup> Նյու Յորքում տեղակայված Բաց հասարակության ինստիտուտը, որը հիմնադրվել է ֆինանսավորվում է Ջորջ Սորոսի կողմից, մասնավոր հիմնադրամ է, որը նպաստում է բաց հասարակության զարգացմանը աշխարհում: «Բաց հասարակություն» հասկացության հիմքում ընկած է այն իրողության ճանաչումը, թե մարդկանց գործողությունները բխում են նրանց անկատար իմացությունից, եւ որ ոչ ոք չի տիրապետում գերագույն ճշմարտությանը:

<sup>2</sup> Ֆրանսիայի մայրաքաղաք Փարիզում տեղակայված Լրագրերի համաշխարհային ընկերակցությունը (World Association of Newspapers, WAN) լրագրային ճյուղի համաշխարհային խոշորագույն միավորումն է: Նրան անդամակցում են լրագրերի արտադրության 66 ազգային հրատարակչական միավորումներ, 93 երկրների լրագրային ոլորտը ներկայացնող անհատ գործիչներ, մամուլի 7 տարածաշրջանային կազմակերպություն եւ 17 լրատվական գործակալություն:

<sup>3</sup> Լրագրերի համաշխարհային ընկերակցության (WAN) READY ծրագիրը նոր նախաձեռնություն է, որը կոչված է խթանել լրագրական ընկերությունների զարգացումն ու կայացումը՝ արտադրանքի, մեներջման քի եւ գործունեության բարելավմանն ուղղված հետազոտությունների ու գաղափարների փոխանակման միջոցով, ճյուղում որոշիչ դեր ունեցող գործընկերների աջակցությամբ:

READY հապավումը ներկայացնում է ԼՅԸ-ի (WAN) գործունեության այն չորս ուղղությունները, որոնք իրականացվում են բուն ծրագրի ներքո.

**Research** - ճյուղում առկա միտումների եւ լրագրերի գործունեության հետազոտում

**Education** – կրթություն-ուսուցում եւ գաղափարների փոխանակման ծրագրեր

**Assistance** - աջակցություն զարգացող երկրների լրագրերին, եւ

**Development Strategy** - ապագայի լրագրական ընկերություններին հասցեագրված ռազմավարական ծրագրերի մշակում

READY ծրագրի շնորհիվ ստեղծվել է լրագրային առանձին օրինակների քննության (case study), աշխարհում լրագրության ասպարեզի առավել նորարար մասնագետ-փորձագետների ելույթների եւ զեկուցումների ընդարձակ տվյալների բանկ՝ դրանով իսկ հնարավորություն տալով ԼՅԸ-ին մեծացնել լրագրերի գործունեության բարեփոխմանն ուղղված իր հրատարակությունների թիվը:

Լրագրական ճյուղին տրամադրված նյութական աջակցության շնորհիվ ԼՅԸ-ն կարողացել է մեծապես ընդարձակել նշված ուղղություններով իրականացվող իր ծրագրերը:

Լրագրերի ապագայով լրջորեն մտախոգ ընկերությունների եւ միավորումների կողմից ֆինանսավորվող READY ծրագիրը կոչված է հնարավորություն ստեղծել ԼՅԸ-ի համար ընդլայնել եւ բարելավել իր ծրագրերը: READY-ի ներկայիս գործընկերներն են.

- «Մեն Ռոլանդ» (MAN Roland), լրագրերի արտադրության համակարգերի համաշխարհային առաջատար ընկերություն
- «ՓաբլիԳրուփ» (PubliGroupe), Շվեյցարիայում տեղակայված գովազդի եւ խթանման միջազգային խումբ
- «Թելիա» (Telia), Շվեդիայում տեղակայված միջազգային հեռահաղորդակցական ընկերություն
- «Յունիսիս» (Unisys), տեղեկատվական տեխնոլոգիաների լուծումներ տրամադրող համաշխարհային խոշորագույն ընկերություն
- «Յու-Փի-Էմ Զիմենե» (UPM-Kymmene), տպագրական թուղթ արտադրող համաշխարհային խոշորագույն ընկերություն
- «ՎՌՅ Մարքեթինգ» (WRH Marketing) - «Ֆերագ» (Ferag) խմբի ընկերություններին միավորող, Շվեյցարիայում տեղակայված «ՎՌՅ Վալտեր Ռայսթ Յուլդինգ ԱԳ » (WRH WALTER REIST HOLDING AG) ընկերության մարքեթինգի եւ տարածման կազմակերպությունը

Նախաբան		xii-xiii
<b>• Ներածություն</b>		
Առաջին գլուխ. <b>ԼՐԱԳՐՈՒԹՅԱՆ ԴԵՐԸ</b>		<b>1</b>
<b>Բաժիններ</b>		
1. Մամուլի հայեցակարգերը		<b>2</b>
Նկար 1.0 Մամուլի ո՞ր հայեցակարգն էք նախընտրում	3	
2. Մամուլի անկախությունը		<b>9</b>
3. Պրոֆեսիոնալ լրագրություն		<b>24</b>
Նկար 3.0 Լրագրողների միջազգային դաշնություն		
Հռչակագիր լրագրողի վարքի սկզբունքների մասին	28	
<b>•• Հայեցակարգ</b>		
Երկրորդ գլուխ. <b>ՈԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ</b>		<b>31</b>
<b>Բաժիններ</b>		
4. Պատասխաններ որոնելիս	32	<b>32</b>
Նկար 4.0 Ո՞ր է գնում լրագիրը	33	
Նկար 4.1 Պոլ Գոգեն. «Որտեղի՞ց ենք գալիս, ի՞նչ ենք մենք, ո՞ր ենք գնում»	36	
Նկար 4.2 Ռազմավարական պլանավորման գործընթացները		
5. Առաքելության հիմնավորումը		<b>37</b>
6. Ղեկավարում եւ մեներջման		<b>40</b>
7. Ուժեղ եւ թույլ կողմերի, հնարավորությունների եւ վտանգների վերլուծություն		<b>45</b>
Նկար 7.0 Մարքեթինգի միջավայրի դասակարգումը	46	
Նկար 7.1 «Նոր ժամանակներ»-ի մասնավոր օրինակի քննարկումը	49	
Նկար 7.2 «Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթի շուկայի միտումները	50	
Նկար 7.3 «Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթի մարքեթինգի միջավայրի վերլուծությունը	50	
8. Նպատակներն ու խնդիրները		<b>51</b>
Նկար 8.0 Լրագրի աճի ցիկլը	53	
Նկար 8.1 Իրացման պարույրը	53	
9. Պլանավորման նշանակությունը		<b>55</b>
Երրորդ գլուխ. <b>ԲԻԶՆԵՍ ՊԼԱՆ</b>		<b>59</b>
<b>Բաժիններ</b>		
10. Ինչո՞ւ է անհրաժեշտ բիզնես պլան կազմել		<b>60</b>
11. Ո՞վ պետք է կազմի բիզնես պլանը		<b>61</b>
12. Նախ որոշեք ձեր անելիքը, ապա սահմանեք թվերը		<b>62</b>
13. Բիզնես պլանի համառոտ ուրվագիծ		<b>63</b>
14. Բիզնես կազմակերպությունը		<b>63</b>
15. Ծրագրված անելիքների համառոտ ցանկը		<b>64</b>
16. Բիզնեսի նպատակն ու գործառույթը		<b>64</b>
17. Մարքեթինգի պլանը		<b>65</b>
18. Ի՞նչ է իրենից ներկայացնում ձեր շուկան		<b>66</b>
19. Ովքե՞ր են ձեր մրցակիցները		<b>67</b>
Նկար 19.0 Նորավան քաղաքի տարածքում շաբաթաթերթերի իրացումն ու ընթերցող լսարանը	69	
20. Շուկայի ի՞նչ բաժնեմաս կարող էք գրավել		<b>71</b>
Նկար 20.0 Նորավան քաղաքի տարածքում շաբաթաթերթերի իրացման շուկան	72	
21. Ինչո՞ւ է գովազդը կարեւոր		<b>72</b>
22. Գովազդի պլանը		<b>73</b>
Նկար 22.0 «Նոր ժամանակներ» հրատարակչության գովազդային քաղաքականության հիմնական սկզբունքները	77	
23. Գովազդային սակագների սանդղակը		<b>81</b>
Նկար 23.0 «Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթի գովազդային սակագների սանդղակը	84	
24. Իրացման պլանը		<b>85</b>
Նկար 24.0 Գովազդային զեղչեր՝ «Նոր ժամանակներ» ակումբի անդամների համար	87	
Նկար 24.1 «Բրեստսկի կուրիեր»-ի իրացման ուղիները	88	
25. Խթանման պլանը		<b>90</b>
26. Մեներջման պլանը		<b>92</b>
27. Ընթացիկ ծախսերի բյուջեն		<b>93</b>



Սկար 27.0	«Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթի թողարկման պլանը	98	
Սկար 27.1	«Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթի գովազդի բյուջեն	99	
Սկար 27.2	«Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթի իրացման բյուջեն	100	
Սկար 27.3	«Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթի արտադրական բյուջեն	101	
Սկար 27.4	«Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթի աշխատակազմի բյուջեն	102	
Սկար 27.5	«Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթի ընթացիկ ծախսերի բյուջեն	103	
<b>28.</b>	<b>Պլանավորման եւ բյուջեի կազմման ժամանակացույցը</b>		<b>110</b>
Սկար 28.0	Պլանավորման եւ բյուջեի կազմման գործընթացի ժամանակացույցը	110	
<b>29.</b>	<b>Ջարգացման հեռանկարային պլանը</b>		<b>111</b>
<b>Չորրորդ գլուխ. ԽՄԲԱԳՐԱԿԱՆ ԲՈՎԱՆՂԱԿՈՒԹՅՈՒՆ</b>			
	<b>Բաժիններ</b>		<b>115</b>
<b>30.</b>	<b>Ինչպես իմանալ, թե ի՞նչ կուզենային կարդալ ընթերցողները</b>		<b>116</b>
Սկար 30.0	Հարցաթերթիկ օրաթերթ ընթերցողների համար	123	
<b>31.</b>	<b>Խմբագրական քաղաքականություն</b>		<b>124</b>
Սկար 31.0	Լրագրում լուսաբանվող առանցքային ոլորտները	128	
Սկար 31.1	Պարտադիր դիտարկման եւ վերլուծության ենթակա տնտեսական ցուցանիշների համառոտ տեսություն	129	
Սկար 31.2	«Նոր ժամանակներ» օրաթերթի խմբագրական քաղաքականությունը	131	
Սկար 31.3	«Նոր ժամանակներ» օրաթերթի համար ենթախորագրի ընտրությունը	133	
<b>32.</b>	<b>Գլխավոր մակետի կազմումը եւ էջերի բովանդակային դասակարգումը</b>		<b>134</b>
Սկար 32.0	«Նոր ժամանակներ» օրաթերթի գլխավոր մակետը	137	
Սկար 32.1	«Նոր ժամանակներ» օրաթերթի խմբագրական բովանդակությունը	138	
<b>33.</b>	<b>Փաստ եւ տեսակետ</b>		<b>143</b>
<b>34.</b>	<b>Լրագրության տեսակները</b>		<b>148</b>
Սկար 34.0	Լրագրության ավանդական ժանրերը	151	
Սկար 34.1	Լրագրության ունիվերսալ տեսակների փոխհարաբերությունը	153	
Սկար 34.2	Լուրի եւ վերլուծության կառուցվածքների համեմատական քննություն	154	
Սկար 34.3	Ակնարկ	156	
<b>35.</b>	<b>Արհե՞ստ, թե՞ արվեստ</b>		<b>157</b>
<b>36.</b>	<b>Խմբագրական խորհուրդ</b>		<b>157</b>
Սկար 36.0	«Նոր ժամանակներ» օրաթերթի խմբագրական խորհրդի կանոնադրությունը	159	
<b>••• Մենեջմենթ</b>			
<b>Հինգերորդ գլուխ. ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՉԱԿԱՆ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔ</b>			
	<b>Բաժիններ</b>		<b>163</b>
<b>37.</b>	<b>Ընկերության ստեղծումը</b>		<b>164</b>
Սկար 37.0	Ամերիկյան տիպական խոշոր օրաթերթի կազմակերպչական կառուցվածքի գծագիրը	166	
<b>38.</b>	<b>Կազմակերպչական կառուցվածքի գծագրումը</b>		<b>167</b>
<b>39.</b>	<b>Պե՞տք է ունենալ կազմակերպչական կառուցվածքի գծագիր</b>		<b>170</b>
<b>40.</b>	<b>8-էջանի շաբաթաթերթի օրինակը</b>		<b>175</b>
Սկար 40.0	8 էջանոց «Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթը	178	
<b>41.</b>	<b>16-էջանի շաբաթաթերթի օրինակը</b>		<b>179</b>
Սկար 41.0	16 էջանոց «Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթը	183	
Սկար 41.1	16 էջանոց «Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթի սեփականատերերը, մենեջերները եւ աշխատակիցները	184	
<b>42.</b>	<b>48-էջանի շաբաթաթերթի օրինակը</b>		<b>185</b>
Սկար 42.0	48 էջանոց «Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթը	187	
<b>43.</b>	<b>Օրաթերթի օրինակը</b>		<b>188</b>
Սկար 43.0	«Նոր ժամանակներ» օրաթերթը	192	
<b>44.</b>	<b>Կազմակերպչական կանոնակարգը</b>		<b>193</b>
Սկար 44.0	«Նոր ժամանակներ» հրատարակչական ընկերության կազմակերպչական կանոնակարգը	194	
Սկար 44.1	Մենեջերության եւ կատարողական մակարդակներ	198	
<b>45.</b>	<b>Աշխատանքային պարտականությունների նկարագրումը</b>		<b>199</b>
<b>Վեցերորդ գլուխ. ԱՇԽԱՏԱՆՔԻ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒՄ</b>			
	<b>Բաժիններ</b>		<b>203</b>
<b>46.</b>	<b>Աշխատանքի կազմակերպումը պահանջում է որոշակի համակարգ</b>		<b>204</b>
<b>47.</b>	<b>Խմբագրության աշխատանքի պլանավորումն ու բյուջեի կազմումը</b>		<b>206</b>
<b>48.</b>	<b>Հաղորդել, գրել եւ խմբագրել</b>		<b>209</b>
Սկար 48.0	Խմբագրման ընթացակարգերը «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում	218	

Սկար 48.1	Ճշտումներ կատարելու կարգը «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում	221	
<b>49.</b>	<b>Ոճաբանական-խմբագրական ուղեցույց</b>		<b>224</b>
Սկար 49.0	«Նոր ժամանակներ»-ի ոճաբանական-խմբագրական ուղեցույցը. հատվածներ	228	
<b>50.</b>	<b>Գովազդների տեղաբաշխումը</b>		<b>234</b>
Սկար 50.0	Գովազդային էջերի խցանման օրինակներ	235	
Սկար 50.1	Գովազդի տեղաբաշխման կարգը «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի լուրերի ու խմբագրական էջերում	239	
Սկար 50.2	Լուրերի եւ խմբագրական էջերում գովազդի տեղաբաշխման ֆորմատները	240	
Սկար 50.3	Գովազդի մակետի մոուշ	241	
<b>51.</b>	<b>Պայքար թաքնված գովազդի դեմ</b>		<b>242</b>
<b>52.</b>	<b>Հատուկ հավելվածներ եւ բաժիններ</b>		<b>248</b>
Սկար 52.0	Հավելվածների տեղաբաշխումը «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում	250	
Սկար 52.1	Մեկ այլ հատուկ բաժնի տեղաբաշխումը «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում	251	
<b>53.</b>	<b>Տնտեսական ցանկերի հատուկ բաժին</b>		<b>252</b>
Սկար 53.0	Տնտեսական ցանկերի հատուկ բաժին	255	
<b>54.</b>	<b>Տեխնոլոգիական արտադրություն</b>		<b>257</b>
Սկար 54.0	Տեխնոլոգիական արտադրության ընթացակարգերը «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում	260	
<b>55.</b>	<b>Խմբագրության գրադարանը՝ որպես տեղեկատվության աղբյուր</b>		<b>265</b>
Սկար 55.0	Խմբագրության գրադարանում պահվող ինֆորմացիայի աղբյուրների ցանկը	271	
Սկար 55.1	Հետազոտության անցկացման պատվիրաթերթիկ	272	
<b>56.</b>	<b>Լրագրում տպագրված ինֆորմացիայի վաճառքը</b>		<b>273</b>
Սկար 56.0	«Նոր ժամանակներ» օրաթերթի տեղեկատվական ծառայությունների սակագնային աղյուսակը	275	
<b>Յոթերորդ գլուխ. ՄԱՐԴԱՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐ Բաժիններ</b>			<b>279</b>
<b>57.</b>	<b>Կադրերի կառավարում</b>		<b>280</b>
<b>58.</b>	<b>Որակյալ աշխատողների որոնումը եւ հավաքագրումը</b>		<b>280</b>
<b>59.</b>	<b>Կադրերի ուսուցում-վերապատրաստում</b>		<b>283</b>
Սկար 59.0	«Նոր ժամանակներ» հրատարակչական ընկերությանն անդամագրված մոր աշխատակիցներին տրամադրվող տեղեկատվական նյութերի փաթեթը	288	
Սկար 59.1	Աշխատողի ուղեցույց-ձեռնարկի ուրվագիծ	287	
<b>60.</b>	<b>Աշխատողների շահագրգռումը (մոտիվացիան)</b>		<b>289</b>
Սկար 60.0	Պահանջների ենթակարգության սանդղակը՝ ըստ Մասլոուի	296	
<b>61.</b>	<b>Կատարողականության գնահատում</b>		<b>297</b>
Սկար 61.0	Աշխատանքի կատարողականության ցուցանիշները «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում	303	
Սկար 61.1	«Նոր ժամանակներ» օրաթերթի լրագրողների կատարողականության գնահատման ձեւաթերթիկ	304	
Սկար 61.2	«Նոր ժամանակներ» օրաթերթում աշխատավարձերի բարձրացման միջակայքը՝ տոկոսային արտահայտությամբ	307	
<b>62.</b>	<b>Աշխատավարձեր</b>		<b>308</b>
Սկար 62.0	Ի՞նչ պետք է արտացոլի շահագրգռող աշխատավարձը	309	
Սկար 62.1	Աշխատավարձերի կարգերը «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում	313	
Սկար 62.2	«Նոր ժամանակներ» օրաթերթի լրագրողների աշխատավարձերի եւ հոնորարների հարաբերակցությունը	314	
<b>63.</b>	<b>Հոնորարներ</b>		<b>315</b>
Սկար 63.0	«Նոր ժամանակներ» օրաթերթի հոնորարային սակագների սանդղակը	317	
<b>•• Հաղորդակցում</b>			
<b>Ութերորդ գլուխ. ՀԱՂՈՐԴԱԿՑՈՒՄ Բաժիններ</b>			<b>321</b>
<b>64.</b>	<b>Հաղորդակցման նշանակությունը</b>		<b>322</b>
Սկար 64.0	Աշխատանքային հաղորդակցման հիմնական կանոնները ութ էջանոց «Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթում	326	
<b>65.</b>	<b>Հաղորդակցման եղանակները</b>		<b>327</b>
<b>66.</b>	<b>Բանավոր հաղորդակցում</b>		<b>330</b>
Սկար 66.0	«Նոր ժամանակներ» օրաթերթի աշխատողների կիսամյակային ընդհանուր ժողովներ	333	

Սկար 66.1	«Նոր ժամանակներ» հրատարակչության ամենշաբաթյա օպերատիվ ժողովներ	334	
Սկար 66.2	«Նոր ժամանակներ» օրաթերթի խմբագրակազմի ամենշաբաթյա պլանավորման ժողովներ	335	
Սկար 66.3	«Նոր ժամանակներ» օրաթերթի բաժինների ամենշաբաթյա պլանավորման ժողովներ	336	
Սկար 66.4	«Նոր ժամանակներ» օրաթերթի առավոտյան լրատվական ժողովներ	337	
Սկար 66.5	«Նոր ժամանակներ» օրաթերթի հետմիջօրեի լրատվական ժողովներ	338	
Սկար 66.6	«Նոր ժամանակներ» օրաթերթի առաջին էջի պատրաստմանը նվիրված ժողովներ	339	
<b>67.</b>	<b>Գրավոր հաղորդակցում</b>		<b>340</b>
Սկար 67.0	Ուղերձի ձեռքբերթիկ	346	
Սկար 67.1	«Նոր ժամանակներ» տեղեկագիր	347	
<b>68.</b>	<b>Հաճախորդների եւ հանրության հետ շփումը</b>		<b>348</b>
	<b>Հավելվածներ. ԱՇԽԱՏԱՆՔԱՅԻՆ ՊԱՐՏԱՎԱՆՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՆԿԱՐԱԳՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ</b>		<b>353</b>
Սկար 45.0	Կանոնադիր մարմին	354	
Սկար 45.1	Գլխավոր տնօրեն	355	
Սկար 45.2	Բիզնես բաժնի վարիչ	357	
Սկար 45.3	Գովազդի ենթաբաժնի վարիչ	359	
Սկար 45.4	Գովազդի ենթաբաժնի վարիչի օգնական	361	
Սկար 45.5	Գովազդային գործակալ	363	
Սկար 45.6	Գովազդային հաշվետար	364	
Սկար 45.7	Գովազդային տեքստաբան	365	
Սկար 45.8	Իրացման ենթաբաժնի վարիչ	366	
Սկար 45.9	Իրացման ենթաբաժնի գործակալ	368	
Սկար 45.10	Սարքեթինգի ենթաբաժնի վարիչ	369	
Սկար 45.11	Ֆինանսական տնօրեն	370	
Սկար 45.12	Գլխավոր հաշվապահ	372	
Սկար 45.13	Ներքին աուդիտոր	374	
Սկար 45.14	Հաշվապահ	375	
Սկար 45.15	Աշխատավարձերի գծով հաշվապահ	376	
Սկար 45.16	Ֆինանսական գործակալ	377	
Սկար 45.17	Վարկերի գծով պատասխանատու	378	
Սկար 45.18	Կարգերի տեսուչ	379	
Սկար 45.19	Գործերի կառավարիչ	380	
Սկար 45.20	Ընդունարանի աշխատակից	382	
Սկար 45.21	Ցրիչ	383	
Սկար 45.22	Հավաքարար	384	
Սկար 45.23	Տեղեկատվական համակարգերի բաժնի վարիչ	385	
Սկար 45.24	Տեղեկատվական համակարգերի բաժնի վարիչի տեղակալ	387	
Սկար 45.25	Գլխավոր խմբագիր	389	
Սկար 45.26	Գլխավոր խմբագրի օգնական	391	
Սկար 45.27	Պատասխանատու խմբագիր	392	
Սկար 45.28	Պատասխանատու խմբագրի տեղակալ (տնտեսության եւ բիզնեսի գծով)	395	
Սկար 45.29	Պատասխանատու խմբագրի տեղակալ (հասարակության եւ քաղաքականության գծով)	397	
Սկար 45.30	Պատասխանատու խմբագրի վարչական հարցերով օգնական	399	
Սկար 45.31	Թողարկիչ խմբագիր	400	
Սկար 45.32	Լրատվական գործակալությունների գծով խմբագիր	402	
Սկար 45.33	Տարածաշրջանային լուրերի խմբագիր	404	
Սկար 45.34	Տարածաշրջանային լուրերի խմբագրի տեղակալ	406	
Սկար 45.35	Բաժնի խմբագիր	407	
Սկար 45.36	Խմբագիր	409	
Սկար 45.37	Թարգմանիչ-վերլուծաբան	411	
Սկար 45.38	Թղթակից	412	
Սկար 45.39	Սյունակագիր (կոլումնիստ)	414	
Սկար 45.40	Լուսանկարիչ	415	
Սկար 45.41	Ավագ գրաֆիկական ձեւավորող	416	
Սկար 45.42	Գրաֆիկական ձեւավորող	418	
Սկար 45.43	Ավագ սրբագրիչ	419	
Սկար 45.44	Սրբագրիչ	420	
Սկար 45.45	Գրադարանավար	421	
Սկար 45.46	Վերլուծաբան	422	
Սկար 45.47	Գործավար	424	
Սկար 45.48	Մուտքագրող	426	
Սկար 45.49	Վարորդ	427	

Երախտիքի խոսք  
Առարկայական ցանկ  
Անվանացանկ  
Մատենագիտական ցանկ

428  
431  
533  
537

U

լովակ լրագրողներս, նրանց թվում եւ ես, 1990-ականների սկզբին ապշել էինք՝ պարզելով, թե գործունեության ինչ հնարավորություններ ունեն լրատվամիջոցները հասուն ժողովրդավարության երկրներում: Բայց այն օրերին մենք մի տեսակ շփոթված էինք արտասահմանից շարունակ մեզ վրա թափվող տեղեկատվության տարափից եւ հետկոմունիստական աշխարհի ամենօրյա քառսային վիճակից: Լրատվության օտարերկրյա փորձագետների հետ զրուցելիս՝ չէինք թաքցնում մեր թերահավատությունը: «Միացյալ Նահանգներում դա գուցե եւ կիրառելի է», - ասում էինք նրանց, - «բայց՝ ոչ Սլովակիայում, որտեղ պայմանները միանգամայն այլ են»:

Նույն 90-ականներին, բայց ավելի ուշ, երբ գործընկերներս հետ համատեղ հասցրել էի Սլովակիայում հիմնել ու աշխատեցնել գործարար մի շաբաթաթերթ, իսկ այնուհետեւ դառնալ մեկ այլ օրաթերթի խմբագիրն ու հրատարակչության գլխավոր տնօրենը, արդեն ինքս էի նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրների լրագրողներին փոխանցում իմ փորձը: Անկախ այն բանից, թե որտեղ կանցներ քննարկումը՝ Արեւելյան Եվրոպայում թե Արեւելյան Աֆրիկայում, անպայման կգտնվեր մեզ հակադրվող առնվազն մի լրագրող. «Ձեր նկարագրածը հրաշալի է: Այն միգուցե հնարավոր է իրականացնել Սլովակիայում, բայց՝ ոչ մեր երկրում, որովհետեւ մեր կյանքի պայմաններն ուրիշ են»:

1999-ի գարնանը արեւմտյան Բելառուսում լույս տեսնող «Բրեստսկի կուրիեր» անկախ, առեւտրային տեսակետից բարգավաճող պարբերականի գործադիր տնօրեն եւ գլխավոր խմբագիր Նիկոլայ Ալեքսանդրովը բելառուս այլ լրագրողների ներկայացնում էր իր փորձը: Հանկարծ լսեցի, թե ինչպես լսարանից վճռական մի ձայն ընդհատեց նրա խոսքը. «Դա կարող է «աշխատել» Բրեստում, բայց մեզ մոտ՝ Մոզիլյովում, մարդիկ ապրում են բոլորովին այլ կյանքով»: Մոզիլյովն, ի դեպ, արեւելյան Բելառուսում է գտնվում, այլ ոչ թե ուրիշ մոլորակի վրա:

Հաջողությունը ձախողումից բաժանող գիծը հաշվի չի առնում որեւէ տարածական սահման: Ավելի ճիշտ կլինի ասել, որ այդ գծի մի ծայրին առաջնորդելու ունակությունն ու նպատակասլացությունն են, մյուսին՝ իներցիայի ուժն ու հարմարավետության ձգտումը: Ինչպե՞ս էր կարողացել Ալեքսանդրովն այդքան առաջ անցնել իր բելառուս գործընկերներից:

«Սկզբից եւեթ նպատակ էի դրել հավաքել աշխատանքային լավ թիմ: Դրան հասնելու համար՝ չորս տարի շարունակ ապրել եմ առանց հանգստյան օրերի եւ արձակուրդի», - հիշում է Ալեքսանդրովը:

Առաջնորդելու ունակությունն ու նպատակասլացությունը անհնար է ներմուծել, իսկ մեթոդաբանությունը, «նոու-հաուն»՝ կարելի է:

Երբ նոր էի սկսել աշխատել այս գրքի վրա, այն ուներ հետելյալ աշխատանքային վերնագիրը. «Ինչպես ստեղծել հաջողված լրագիր հետկոմունիստական որեւէ երկրում»: Սակայն երբ ինձ վիճակվեց աշխատել ու զրուցել ժողովրդավարության ճանապարհ բռնած, բայց ոչ կոմունիստական անցյալ ունեցող երկրների լրագրողների հետ, ես հասկացա, որ նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրներում ՁԼՄ-ներն ունեն համանման հիմնախնդիրներ: Սկսեցի գիտակցել, որ իր բնույթով ավելի կարելու է ներկան, քան անցյալը: Այդպիսով հարմար գտա վերստին ձեւակերպել եւ ընդլայնել աշխատությանս ընդգրկման սահմանները՝ տալով նրան նոր, ներկայիս վերնագիրը. «Ինչպես ստեղծել պրոֆեսիոնալ լրագիր ժողովրդավարական հասարակության պայմաններում»:

Գրքի վրա աշխատելու ընթացքում հասկացա, որ թերգարգացած շուկայում ոչ պրոֆեսիոնալ թերթն էլ կարող է մի կարճ ժամանակահատված հաջողություն ունենալ, ճիշտ է՝ զուտ ֆինանսական տեսակետից: Այն էլ՝ միայն կարճ ժամանակահատվածում: Իսկ կարճատեւ հաջողությունը իրականում արժեք չունի, եթե ի վերջո չի հանգեցնում որեւէ հիմնավոր նպատակի: Հաջողությունը զարգացման եզրափակիչ փուլն է, իսկ այդ զարգացման ակունքում ընկած են պրոֆեսիոնալ գործելակերպն ու պատասխանատվության զգացումը: Միայն պրոֆեսիոնալներին է տրվում տեւական հաջողություններ ճաշակելու հնարավորությունը, աշխարհի որ ծայրում էլ նրանք ապրեն:

Ինչո՞վ է պայմանավորված որեւէ լրագրի հաջողությունը կամ ձախողումը: Պատասխանը կարելի է գտնել այս երեք բառերում. հայեցակարգ, ղեկավարում (մենեջմենթ) եւ հաղորդակցում (փոխշփումներ): Չնայած իրենց պարզությանը, այս բառերն արտահայտում են ընդգրկուն, օգտակար գաղափարներ եւ մոտեցումներ:

Հաջողության հասնելու համար լրագիրը պետք է ունենա իր հստակ դիրքորոշումը, որի մեջ պետք է սերտորեն միահյուսված լինեն ինչպես տվյալ կազմակերպության գործարար **հայեցակարգը**, այնպես եւ լրագրի խմբագրական (ստեղծագործական) **ուղղվածությունը**:

Բարգավաճող լրագրի պարագայում հրատարակչական մասի համար պատասխանատու գործադիր տնօրենը եւ խմբագրական (գովազդից բացի՝ բոլոր մյուս մյուսների - թարգ.) բովանդակության համար պատասխանատու գլխավոր խմբագիրը օգնում են գործընկերներին՝ իրենց գործունեությունը լավագույնս համադրելու տվյալ ընկերության առաքելության հետ: Այսինքն, եւ սա պետք է հատուկ շեշտել, նրանք ընդունում են լրագրի հայեցակարգը եւ փորձում այն հասկանալի դարձնել այնտեղ աշխատող բոլորի համար՝ շարունակաբար ընդգծելով դրա կարեւորությունը:

Բացի այդ, լրագրի վերադասները պարտավոր են օգտվել **ղեկավարման (մենեջմենթի)** զուտ պրոֆեսիոնալ մեթոդներից: Նրանք կարող են ճկուն լինել ղեկավարման մեջ՝ միաժամանակ գործելով պրոֆեսիոնալ սկզբունքների շրջանակում: Պրոֆեսիոնալ ձեւով ղեկավարվող ամենօրյա աշխատանքն է հենց որոշում, թե որքանով կկարողանա հրատարակչական ընկերությունն իրագործել իր նպատակները:

Հաջողության հասած լրագրի բազմատեսակ աշխատողների միջեւ պետք է լինի գործուն **հաղորդակցում (փոխշփումներ)**՝ անկախ նրանց առաջադրանքների յուրա-հատկությունից: Միմյանց հետ շփվելով՝ մարդիկ տեղեկություններ, գաղափարներ եւ մոտեցումներ են փոխանակում: Առողջ փոխշփումները անհրաժեշտ են լրագրի հայեցակարգն իրագործելու եւ նրա ղեկավարումն արդյունավետ դարձնելու համար:

Նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրներում հրատարակչական ոլորտի բարձրաստիճան ղեկավարներն ու խմբագիրները հիմնականում սովորում են աշխատելուն համընթաց: Նրանք այդքան ժամանակ չունեն, որպեսզի կրկին ուսումնական հաստատություն վերադառնան եւ լրատվական տեսություններ ուսումնասիրեն: Իրականում, տեսական գրքերի մեծ մասը, որը հիմնված է զարգացած շուկայական տնտեսությամբ երկրների ՁԼՄ ղեկավարների փորձի վրա կամ հենց նրանց է հասցեագրված, հաճախ անհարկի բարդացված է նրանց համար, ովքեր դեռ առաջին քայլերն են անում իրենց ընտրած ուղղությամբ:

Միանգամայն այլ է այս գրքի պարագան: Այն կենտրոնանում է հետեւյալ հարցերի վրա՝ ինչպես հիմնել, ղեկավարել եւ աշխատեցնել լրագիր՝ բռնապետական կամ ամբողջատիրական անցյալից դեպի ժողովրդավարական ներկան ու ապագան անցում կատարող հասարակության պայմաններում: Այս տեսակետից գիրքը խիստ մասնավորեցված է, եւ նրանում բերված օրինակները քաղված են նման անցում կատարող երկրների իրական կենսափորձից: Գրքում ներկայացված բացատրական մյուսներում (աղյուսակներ, գծագրեր եւ այլն, որոնք պայմանականորեն կոչել ենք «նկարներ» - թարգ.) ներկայացված են պատառիկներ իրականության մեջ գործող մի քանի լրագրերի փորձից՝ ինչպես գործարար, այնպես եւ խմբագրական (ստեղծագործական) կտրվածքով: (Ի շահ առելուրային գաղտնիքի պաշտպանության այդ իրական ընկերությունները կոչել են մտացածին անուններով:)

Սույն գիրքը ղեկավարների համար չէ միայն, այլ՝ բոլոր նրանց, ովքեր աշխատում են թերթում՝ լրագրողից մինչեւ վարչական աշխատակից: Մեր հիմնական նպատակն է՝ օգնել նրանց բոլորին ավելի լավ հասկանալ իրենց լրագրի էությունը, որպեսզի կարողանան առավել իրազեկ կերպով կայացնել իրենց անհատական աշխատանքային վճիռները:

Կա՞ն, արդյոք, ձեր երկրում ձեռներեցությանը խոչընդոտող արհեստական արգելքներ: Թերեւս՝ այո: Արդյոք չէ՞ք փորձում օգտվել այդ արգելքների գոյությունից՝ արդարացնելու համար լրագիրը բարեփոխելու հարցում ձեր անգործությունը: Կարծում եք, որ դրանք, միեւնույն է, ոչինչ չէ՞ն փոխի: Հիմա ինքներդ ձեզ անկեղծորեն հարցրեք. դուք իսկապե՞ս պատրաստ եք գործի լծվել, երբ այդ արգելքներն այլեւս վերացված կլինեն:

Մի՛ վարանք առաջ անցնել ձեր ժամանակից: Ինչ-որ մեկը պետք է առաջինը լինի:

ԱՌԱՋԻՆ ԳԼՈՒԽ  
ԼՐԱԳՐՈՒԹՅԱՆ ԴԵՐԸ

# 1. Մամուլի հայեցակարգերը

«Նախկինում՝ Խորհրդային Միության ժամանակ, հաստատությունները պարտավոր էին տասն օրվա ընթացքում արձագանքել լրագրից ստացված նամակին: Իսկ այսօր՝ Նրանք ընդհանրապես հարկ չեն համարում պատասխանել՝ անկախ լրագրում բարձրացված հարցի բնույթից»:

Ոչ ժողովրդավարական համակարգերի փլուզումից հետո լրագրողները՝ ժամանակին հեղինակություն վայելող արտոնյալ այդ դասը, հաճախ հասարակության մեջ իրենց անտեսված եւ թերագնահատված են զգում: Սա, թերեւս, ամենապարզ բացատրությունն ունի այն դեպքում, երբ խոսքը կոմունիզմի մասին է. «Մենք անզոր ենք այլեւս», - դժգոհում էր բելառուս մի խմբագիր: «Նախկինում՝ Խորհրդային Միության ժամանակ, հաստատությունները պարտավոր էին տասն օրվա ընթացքում արձագանքել լրագրից ստացված նամակին: Իսկ այսօր՝ Նրանք ընդհանրապես հարկ չեն համարում պատասխանել՝ անկախ լրագրում բարձրացված հարցի բնույթից»:

Արդյոք ի՞նչ դերի կարող են հավակնել լրագրողները նոր կազմավորվող ժողովրդավարական երկրներում: Գոյություն ունեն մամուլի բազմաթիվ տեսություններ, եւ այս հարցին պատասխանելուց առաջ արժե համառոտ անդրադառնալ դրանց:

## Մամուլի տեսությունները

Առանձին երկրներում լրագրությունը կարող է տարատեսակ դերեր ստանձնել հասարակության մեջ՝ կախված այնտեղ հաստատված մեդիա համակարգերից: Շրջանառվող սահմանումներից մեկի համաձայն՝ այս համակարգերը արդյունք են «մամուլի մասին օրենքների, տնտեսական եւ քաղաքական փոփոխականների, մշակութային եւ հասարակական ազդեցությունների եւ այնպիսի հիմնարար հասկացությունների, ինչպիսիք են ժողովրդագրական բաշխվածությունը, գրագիտության կամ անձի եկամտի մակարդակը»:<sup>1</sup>

Առավել աչքի ընկնող լրատվական տեսությունները<sup>2</sup> մեդիայի դերը սահմանում են հետեւյալ կերպ.

- 1) **Խորհրդային-կոմունիստական հայեցակարգ.** ըստ սրա՝ պետությունը հանդես է գալիս ոչ միայն լրատվության վերահսկողի, այլեւ արտադրողի դերում. «Մամուլով տեղեկատվության տարածման վերջնական նպատակը մարդկանց գիտակցության եւ արարքների վրա ներազդելն է»:<sup>3</sup>
- 2) **Բռնապետական հայեցակարգ.** սա նշանակում է, որ հզոր պետությունը վերահսկում է մամուլը՝ գրաքննության կամ հրապարակմանը հաջորդող պատժամիջոցների օգնությամբ:
- 3) **Ազատախոհական հայեցակարգ.** սա ենթադրում է, որ կրթված հասարակությունն ինքը պետք է ողջամիտ ընտրություն կատարի ազատ շուկայում գործող տեղեկատվության տարատեսակ միջոցներից, եւ դեռ ավելին՝ նրանց պետք է տրվի այդ արտոնությունը:
- 4) **Հասարակական պատասխանատվության հայեցակարգ.** սրա համաձայն մամուլը պարտավոր է հաշվետու լինել հասարակությանը եւ իր այդ պարտականությունը աչքաթող անելու դեպքում՝ պետք է որեւէ ձեւով պատասխանատվության կանչվի:
- 5) **Չեղափոխական հայեցակարգ.** սրա օրինակներից են «զտարյուն» հեղափոխական ծագում ունեցող խորհրդային «Պրավդա» թերթը, ինչպես նաեւ ամբողջատիրական վարչակազմների ներքո գործող ընդհատակյա ու «սամիզդատ» հրատարակությունները: Սրանք իրենց բնույթով քաղաքական լրագրեր են (կամ էին)՝ զբաղված քաղաքական օրակարգի առաջադրմամբ: Իրականում «Պրավդայի» սեփականատերը Խորհրդային Միության Կոմունիստական Կուսակցության Կենտրոնական Կոմիտեն էր:
- 6) **Զարգացման հայեցակարգ.** մամուլը, ըստ սրա, դիտվում է՝ որպես ազգային

ինքնության կերտման եւ տնտեսական զարգացման գործիք: Ջարգացման նպատակներին մեղիայի ստորադասումը հաճախ կենտրոնական իշխանության կողմից իրականացվող մենիշխանական նուրբ վերահսկողություն է ենթադրում:

**7) Ժողովրդավարական-սոցիալիստական հայեցակարգ.** սա կարելու է բազմակարծության անհրաժեշտությունը, բայց պահանջի դեպքում տեղ է տալիս նաեւ պետական միջամտությանը՝ հանուն մարդկանց շահերի պաշտպանության: Այս հայեցակարգը հաճախ է կիրառվում աշխարհի տարբեր երկրների՝ հանրային սեփականություն հանդիսացող հեռարձակող լրատվամիջոցների պարագայում:

Խորհրդային-կոմունիստական, բռնապետական, ազատախոհական եւ հասարակական պատասխանատվության տեսությունները առաջին անգամ սահմանել են Ֆրեդերիկ Զիբերտը, Թեոդոր Պետերսոնը եւ Ուիլբուր Շրամը<sup>4</sup> 1956թ.: Յեղափոխական եւ զարգացման մոդելները 1981-ին հավելել է Ուիլյամ Յեչթենը:<sup>5</sup> Բացի այդ, Յեչթենը մեկ միասնական՝ Արեւմտյան մոդելի ներքո է միավորել ազատախոհական ու հասարակական պատասխանատվության հայեցակարգերը: Ժողովրդավարական-սոցիալիստական տեսությունը 80-ականների կեսին ներմուծել է Ռոբերտ Փիքարդը:<sup>6</sup> Փիքարդի հիմնավորմամբ՝ Յեչթենի Արեւմտյան մոդելը, որի մեջ մտնում են ազատախոհական ու հասարակական պատասխանատվության հայեցակարգերը, պետք է անպայմանորեն ներառի նաեւ ժողովրդավարական-սոցիալիստականը:

Երբ երիտասարդ բելառուս թղթակիցներից եւ բուհերի ավագ կուրսեցիներից ընտրված ներկայացուցչական խմբին հարց ուղղեցին, թե մամուլի որ հայեցակարգն են նախընտրում, նրանք միահամուռ ու միանշանակ մերժեցին եւ խորհրդային-կոմունիստական, եւ բռնապետական մոդելները: Իրենց նախընտրությունը համարժեք ներկայացնելու համար՝ գրեթե բոլոր պատասխանողներն էլ հարմար էին գտել նշել մինչեւ երեք հայեցակարգ: Ըստ էության, այս տեսությունները, ինչպես եւ իրական կյանքում, հանդես են գալիս միախառնված:

Նկար 1.0

Մամուլի ո՞ր հայեցակարգն եք նախընտրում	
Մամուլի հայեցակարգը	Արդյունքը
1) Խորհրդային-կոմունիստական	-
2) Բռնապետական	-
3) Ազատախոհական	19
4) Հասարակական պատասխանատվության	17
5) Յեղափոխական	8
6) Ջարգացող երկրների	17
7) Ժողովրդավարական-սոցիալիստական	15

*Աղբյուրը. Բելառուսի տնտեսական համալսարանների եւ սկսնակ լրագրողների 26 հոգիանոց խմբի հարցումը, որն անցկացվել է 1999թ. օգոստոսին Մինսկում կայացած սեմինարի ժամանակ: Պատասխանողները կարող էին ընտրել մեկից ավելի տարբերակ:*

Բելառուս ուսանողների շրջանում անցկացված այս հարցումը վիճակագրական տեսակետից մեծ արժեք չի ներկայացնում, քանզի հարցվողների թիվն այնքան փոքր է, որ ճիշտ չի լինի ընդհանրացնել ստացված արդյունքները: Բայց բելառուսական խմբի նախընտրած պատասխանները հաճախ են հնչում նոր կայացող



ժողովրդավարական երկրների խմբագրություններում: Հարցման արդյունքներով յոթ հայեցակարգերից եւ ոչ մեկը էական առավելություն չի ստացել: Այնուամենայնիվ, Փիքարդի սահմանած Արեւմտյան մոդելը (ազատախոհական, հասարակական պատասխանատվության եւ ժողովրդավարական-սոցիալիստական մոդելները միասին վերցված) առավել նախընտրելի է եղել մյուսներից:

## Մամուլի կոմունիստական եւ բռնապետական հայեցակարգերը

Հետկոմունիստական երկրների լրագրողները հիմնականում մերժում են մամուլի խորհրդային կոմունիստական եւ բռնապետական մոդելները: Սակայն նրանցից շատերը սիրում են «խաղացնել» Լենինի սահմանումը՝ տրված մամուլին, որը «ոչ միայն կոլեկտիվ պրոպագանդիստ եւ կոլեկտիվ ագիտատոր է, այլեւ կոլեկտիվ կազմակերպիչ»:<sup>7</sup> Այլ խոսքով, նրանք իրենց ոչ միայն դեպքերի գրառող ու հաղորդող են համարում, այլեւ՝ ակտիվիստ-գործիչներ:

«Խորհրդային համակարգի վերապրուկներից մեկն էլ այն համոզմունքն է, թե մարդիկ դեռ բավականաչափ չեն հասունացել ժողովրդավարության համար», - ասում է «Բրեստսկի կուրիեր» շաբաթաթերթի գործադիր տնօրեն եւ գլխավոր խմբագիր Նիկոլայ Ալեքսանդրովը: «Իշխանությունները կարծում են, թե իրենք կոչված են դաստիարակել եւ կրթել մարդկանց»: Խորհրդային համակարգի պայմաններում լրագրերը հենց այդպես էլ անում էին:

Ի՞նչն է ստիպում լրագրողներին մտածել, թե իբրեւ դաս իրենք բավականաչափ պատրաստված են՝ այլոց առաջնորդելու համար: Ո՞վ է որոշողը՝ հասել է, արդյոք, տվյալ երկիրը ժողովրդավարության պատշաճ աստիճանի: Ի՞նչ որոշիչներով պետք է առաջնորդվել՝ նման եզրակացության հանգելու համար: Եվ վերջապես՝ ավելի խորքային մի հարց. ինչպե՞ս կարող է հասարակությունը վստահել այն լրագրողներին, ովքեր չեն վստահում սեփական ընթերցողների՝ առողջ դատողություններ անելու ունակությանը: Հենց միայն այս հարցերն արդեն բավական են՝ լրջորեն կասկածելու, թե որքանով է արդարացված մամուլի դերի Լենինյան սահմանումը որդեգրելու հակումը նոր սաղմնավորվող ժողովրդավարական երկրներում:

## Մամուլի հեղափոխական հայեցակարգը

Հետկոմունիստական երկրից սերող մի խմբագիր իր խոսքի ենթատեքստում այսպես է արտահայտում մամուլի հեղափոխական մոդելի իր նախընտրությունը. «Լրագրողները պետք է ակտիվ դերակատարում ունենան քաղաքական իրադարձություններում՝ ժողովրդավարական ուժերի հաղթանակը հնարավոր դարձնելու համար»: Մեկ այլ լրագրողի կարծիքով էլ՝ «այսօր լրագրողի դերը ոչ միայն տեղեկացնելն է, այլեւ քաղաքականության վրա ներազդելը՝ հասարակությանը վերափոխելու նպատակով»:

Այս երկու լրագրողները հեղափոխականներ չեն բնավ: Նրանք ընդամենը ցանկանում են բարելավել կյանքը: Նրանցից առաջինը բնակվում է Բելառուսում, իսկ երկրորդը՝ Ուկրաինայում: Բայց ցանկացած նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրում կան այսպես մտածող բազմաթիվ լրագրողներ: Արդյո՞ք պետք է մեղադրել նրանց՝ մամուլի այս հայեցակարգին դավանելու համար: Թերեւս՝ ոչ: Սակայն կա երկու վիճահարույց հարց՝ կապված հեղափոխական մոդելի կիրառման հետ: Նախ, որ ժողովրդավարական ուժերի հաղթանակից հետո էլ լրագրողները հակված են լինում նույն հեղափոխական ոճով շարունակել իրենց լրագրողական գործունեությունը. նրանք, պարզապես, չգիտեն, թե աշխատելու ուրիշ էլ ինչ եղանակ կա: Եվ երկրորդ, ո՞վ կարող է ասել, թե՝ այսինչ պահին կյանքն այնքան է բարելավվել, որ արդեն կարելի է ոչ հեղափոխական ձեւով լուսաբանել իրադարձությունները:

«Խորհրդային համակարգի վերապրուկներից մեկն էլ այն համոզմունքն է, թե մարդիկ դեռ բավականաչափ չեն հասունացել ժողովրդավարության համար: Իշխանությունները կարծում են, թե իրենք կոչված են դաստիարակել եւ կրթել մարդկանց»:

«Լրագրողները չպետք է ձգտեն փոխել աշխարհը», - պնդում է Մայքլ Ջ. Գարթները՝ ԱՄՆ-ի Այովա նահանգի էյնզ բնակավայրում լույս տեսնող փոքրամասշտաբ, բայց մեծ հարգանք վայելող «Դեյլի թրիբյուն» թերթի նախկին խմբագիրն ու համասեփականատերը: «Եթե անպայման ուզում եք դա անել, ապա դարձեք մայր, ուսուցիչ կամ քաղաքական գործիչ: Իսկ լրագրողը կոչված է հետազոտել, մեկնաբանել ու ցուցադրել աշխարհը»:<sup>8</sup>

Ադամ Միչնիկը՝ լեհական «Սոլիդարնոստ» («Համերաշխություն» - թարգ.) շարժման հիմնադիրներից մեկը եւ «Գազետա վիբորչա» օրաթերթի գլխավոր խմբագիրը, 90-ականների սկզբին լեհական խորհրդարանի պատգամավոր էր: Կուզենա՞ր, արդյոք, հիմա վերստին ընտրվել: «Իմ պարագայում դա հնարավոր էր, այն էլ՝ միմիայն շատ կարճ ժամանակով, անցման շրջանի սկզբում, երբ ես եւ խմբագիր էի, եւ պատգամավոր: Բայց երկար ժամանակով դա անընդունելի է», - ասում Միչնիկը՝ հիմնավորելով. «Մարդը չի կարող միաժամանակ եւ դատավոր լինել, եւ մեղադրող»:<sup>9</sup>

«Լրագրողները չպետք է ձգտեն փոխել աշխարհը: Եթե անպայման ուզում եք դա անել, ապա դարձեք մայր, ուսուցիչ կամ քաղաքական գործիչ»:

## Մամուլի հասարակական պատասխանատվության հայեցակարգը

Ընդունելով հասարակական պատասխանատվության մոդելը, լրագրողները կարծում են, որ իրենք են այն ընտրյալները, ովքեր ամենից լավ են հասկանում, թե իրենց ընթերցողներին ինչն է օգտակար իմանալ: Այս դիրքորոշումից ընդամենը մի փոքր քայլ է մինչեւ գրաքննության այն տեսակը, որն իրականացնում են ոչ այնքան իշխանությունները, որքան հենց իրենք՝ լրագրողները:

Համառությունը կամ կաշունությունը, որն, ընդհանուր առմամբ, գովելի հատկություն է լրագրողի համար, երբեմն թղթակիցներին խճճում է իրենց լուսաբանած հարցերի թնջուկում՝ դրդելով նրանց գերազանցել իրենց իրավասությունները: Բավական է մի կողմ դրվեն մասնագիտական «զսպիչները», այլևս ոչ ոք չի կարող հետ կանգնեցնել լրագրողին ոտքով-գլխով գործին խառնվելուց, եթե այդ է թելադրում նրա անձնական նախաձեռնությունը: Բայց խմբագրատունը բարեգործական հաստատություն չէ: Լրագրողներն այնտեղ են հավաքվել, որպեսզի օգնեն ընթերցողներին՝ լուծելու իրենց ամենօրյա հիմնախնդիրները: Այդ նպատակով լրագրողները ներգրավում են տեղեկատվության տարբեր աղբյուրների, որոնց օգնությամբ հանրությանը բացատրում են նրա համար հետաքրքրություն ու կարեւորություն ներկայացնող հարցերը: Իսկ թե ինչ կլինի դրանից հետո՝ արդեն ընթերցողների գործն է: Կարելի է, ասենք, ցավել միայնակ ծեր տիկնոջ համար, որի տան առաստաղը կաթում է անձրեւից: Բայց նրա տանիքի վերանորոգման հարցը լուծելը թղթակցի պարտականությունների մեջ չի մտնում: Եթե լրագրողներն իրենց ժամանակն ու ավյունը պիտի ծառայեցնեն քաղաքացիների անձնական կարիքները հոգալուն, ո՞վ պետք է, հապա, զբաղվի թերթով:

## Մամուլի զարգացման հայեցակարգը

Ձարգացման մոդելը հաճախ կապվում է լրագրողներին ազգի լուսավորիչների դեր վերապահելու մտայնության հետ: «Իմ խնդիրը մեր ժողովրդի շրջանում մշակույթի տարածումն է», - ասում է ուկրաինացի մի լրագրող:

Մշակույթի եւ դպրության տարածումը լրատվամիջոցների գործունեության կողմնակի արդյունքն է, այլ ոչ թե հիմնական կոչումը: Մյուս կողմից, լրագրերը չպետք է կենտրոնանան միմիայն իրենց ընթերցողների ցանկությունների վրա, այլ փորձեն նաեւ հասկանալ, թե ինչի կարիք են զգում ընթերցողները, եւ տեղեկություններ տրամադրեն նրանց, որպեսզի վերջիններս իրենք կարողանան ձեւակերպել:

պել իրենց ուզածը: Ահա թե ինչպես պետք է լրագրերն առաջնորդեն, նաև՝ հետեւեն հասարակությանը: Այս երկու դերերը, այնուամենայնիվ, պիտի հավասարակշռության մեջ լինեն: Լրագիրը պետք է հասարակության հետ համաքայլ ընթանա՝ աշխատելով միշտ մի քայլ առաջ ընկնել նրանից, եթե կարող է: Երկու քայլ առաջ ընկնելու դեպքում լրագիրը կարող է վերածվել հասարակությունից կտրված միավորի: Իսկ չափից շատ հետընթաց քայլեր անելու պարագայում էլ թերթը վտանգում է կորցնել իր նշանակությունը:

Հասարակությունից կտրված լրագիրը կարելի է ճանաչել այնտեղ աշխատող լրագրողների բողոքներից. «Մեր ընթերցողները չեն հասկանում, թե ինչի մասին ենք մենք գրում»:

Եթե Կենտրոնական եւ Արեւելյան Եվրոպայի հետկոմունիստական երկրների՝ գրագիտության բարձրագույն մակարդակ ունեցող լսարանը (գրագիտության աստիճանն, ի դեպ, գրեթե 100 տոկոս է այստեղ) չի հասկանում լրագրերի գրածը, ուրեմն այդ թյուրընկալման մեջ իրենց մեղքի բաժինն ունեն նաև լրագրերը: Այլ կերպ ասած՝ եթե ընթերցողները չեն կարողանում վերծանել թերթերի հաղորդած ուղերձը, ուրեմն լրագրողներն՝ իբրև ուղերձի հաղորդողներ, ըստ երեւույթին չեն կարողացել ճիշտ բանալին տալ նրանց: Այդուհանդերձ, հաղորդակցության գրոյական արդյունքն անգամ անկարող է հետ պահել մարդկանց թերթ գնելուց եւ կարդալուց: «Առավել հուսալի հարցումները ցույց են տալիս, որ աշխարհի մասշտաբով մարդկանց մեծագույն մասը (ներառյալ ամբողջատիրական երկրներինը) ընդհանուր առմամբ բավարարված է իր տրամադրության տակ եղած զանգվածային հաղորդակցության որակով: Իրենց համար դյուրին ու հարմար եղանակով ստացվող լրատվությանը որեւէ այլընտրանք չունենալով՝ շատերը կարծես թե առանց դժգոհելու ընդունում են այն, ինչն իրենց է տրամադրվում»:<sup>10</sup>

Եթե ընթերցողները չեն կարողանում վերծանել թերթերի հաղորդած ուղերձը, ուրեմն լրագրողներն՝ իբրև ուղերձի հաղորդողներ, ըստ երեւույթին չեն կարողացել ճիշտ բանալին տալ նրանց:

Լրագրողները պետք է նպատակ դնեն առնվազն նույնքան պրոֆեսիոնալ լինել ասելիքը տեղ հասցնելու, որքան խնդիրների լուսաբանման հարցում: Մտավորական լինելը, որպիսին եւ ավանդաբար համարում են լրագրողներին՝ նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրներում, ենթադրում է, որ մարդը պետք է գործի ավելի շատ իր բանականության, քան՝ հույզերի կամ փորձառության թելադրանքով:

Մի փոքր խոնարհությունը օգտակար է ամենքին, բայց առանձնապես՝ լրագրողներին: Լրագրողի հիմնական ելադրույթը պետք է լինի այն, որ իր լսարանը հիմար չէ: Ընթերցողը կարող է անտեղյակ լինել որոշակի փաստերի կամ, այլ խոսքով, գիտելիք կամ պատկերացում չունենալ տվյալ նյութի մասին: Մամուլը կարող է (եւ պարտավոր է) ընթերցողի ուշադրությունը սեւեռել այս կամ այն հարցի վրա այնպես, որ նա հասկանա այն: «Իմացությունը պետք է առիժան գերիշխի չիմացության վրա, եւ այն ժողովուրդը, որը մտադրվել է ինքն իր տերը լինել, պետք է զինվի գիտելիքի պարգեւած ուժով ու իշխանությամբ», - նշել է Ջեյմս Մեդիսոնը՝ ամերիկյան ժողովրդավարության հիմնադիրներից մեկը:<sup>11</sup>

Չիմացության խավարը պատռելու ուղիների փնտրտուքը հենց խմբագրության ստեղծագործական ոգուն մետված յուրատեսակ մարտահրավեր է: Բելառուս մի խմբագրի խոստովանությամբ՝ «ոչ միայն մեր ընթերցողները պատրաստ չեն բարձրորակ լրագիր ընկալելու, այլև մենք՝ լրագրողներս պատրաստ չենք այդպիսին ստեղծելու»: Իր այս դիտարկմամբ՝ խոսքերի հեղինակն արդեն իսկ կարողացավ անել հաջողության տանող ճանապարհի առաջին քայլը:

### Մամուլի ազատախոհական հայեցակարգը

Չեխիայում ծնված Միլոշ Ֆորմանը՝ ամերիկացի պոռնոգրաֆիստի մասին պատմող վիճահարույց «Ժողովուրդն ընդդեմ Լարի Ֆլինտի» ֆիլմի բեմադրիչը, մի առիթով ասել է. «Կոմունիզմի, ինչպես եւ նացիզմի ժամանակ բարոյական վերածննդի եւ ազգային կերտվածքի համար մղվող պայքարը սկսվել է՝ իբրև պոռնոգրաֆիայի

դեմ գրոհ եւ ավարտվել Շեքսպիրի, Յեմինգուեյի, Չապեկի, Մասարիկի, Քամյուի եւ այլոց գրաքննությամբ: Ոչ մեկն էլ դեմ չէ հաճելի գաղափարներին, ուստի դրանք մեր պաշտպանության կարիքը չունեն: Մինչդեռ տիպիկ գաղափարներն ունեն: Որեւէ հասարակություն չի կարող լիարժեքորեն ազատ լինել, քանի դեռ իր վատթարագույն անհատն անգամ չի օգտվում խոսքի ազատության իրավունքից»:<sup>12</sup>

Ֆորմանի եւ կինոնկարում, եւ վերոհիշյալ մտքում արտացոլված է լրատվամիջոցների դերի զուտ ազատախոհական ընկալումը: Ազատախոհությունը ազատականության առավել արմատական տեսակն է: Պաշտպանելով մտքի եւ գործողության բացարձակ ու անսահմանափակ ազատության սկզբունքները՝ ազատախոհական մոդելին դավանող լրագրերը հանդես են գալիս հասարակության՝ տեղեկացված լինելու, ըստ որում՝ ամեն ինչի մասին տեղեկացված լինելու իրավունքի (անգլերեն բառացի՝ «ինձնալու, գիտենալու իրավունք» - թարգ.) պաշտպանի դերում:

Ազատախոհական մոտեցումը գոյություն ուներ մեդիա-տեսաբանների կողմից սահմանվելուց դեռ շատ առաջ: Քանի որ թերթերն ու լրագրողները միշտ էլ փորձել են իրենց գործունեությամբ ինչ-որ չափով վերահսկել հզորներին, իշխանություն ունեցողներին, դարերի ընթացքում նրանք արժանացել են տարբեր պիտակների, ինչպես, ասենք, «ժողովրդավարության չորրորդ ոտք», «չորրորդ դաս» (մեզանում ավելի ընդունված է թարգմանել «չորրորդ իշխանություն» - թարգ.), «յոթերորդ ուժ» եւ այլն:

«ժողովրդավարության չորրորդ ոտք» հորջորջվող մամուլը կոչված է հետեւել օրենսդիր, գործադիր եւ դատական իշխանություններին, որոնք ներկայացված են, համապատասխանաբար, խորհրդարանում, կառավարությունում եւ դատարանում, եւ պատմել դրանցում իշխանագանցության ցանկացած դրսեւորման մասին:

«Չորրորդ դաս» եզրը ժամանակին գործածվել է՝ ընդգծելու մամուլի համանման դերը 17-18-րդ դարերում եվրոպական միապետություններում առկա երեք մյուս դասերի՝ կղերականության, ազնվականության եւ ռամիկների կողքին՝ խորհրդանշելով մնացածներից կտրված, ինքնուրույն խումբ:

Մամուլին տրված «յոթերորդ ուժ» անվանումը վերագրվում է Նապոլեոնին՝ նկատի ունենալով նրա թվարկած այն տարբեր ուժերին, որոնք, ըստ նրա, միավորվել էին իր դեմ: Նապոլեոնին մտահոգություն պատճառող ընդդիմադիր ուժերի համարակալված ցանկում մամուլը՝ ներկայացված «Ռայնիշեր մերկուր» թերթով, զբաղեցնում էր պետությունների համաեվրոպական դաշինքից հետո հաջորդ հորիզոնականը:<sup>13</sup>

## Մամուլի ո՞ր մոդելը պետք է կիրառենք

Լավագույն ծառայությունը, որ թերթերը կարող են մատուցել հանրությանը՝ հասուն ժողովրդավարության երկրում լինի թե նոր ձեւավորվող, հասարակության շահերի պաշտպան, նրա «պահապան շուն» լինելն է: «...Անհատի ազատագրման առաջին տարրը խոսքի ազատությունն է՝ մտքեր արտահայտելու եւ փոխանակելու, դաշտ ու անտառի անբան գազաններից ինքն իրեն գատելու, իշխանություններին՝ իրենց պարտավորությունների ու պարտականությունների կատարմանը կոչ անելու իրավունքը», - ասել է ԱՄՆ սենատոր Ռոբերտ Քենեդին՝ այն օրերին ապարտեիդի (ռասայական խտրականության - թարգ.) ռեժիմ վարող Յարավային Աֆրիկա կատարած իր մի այցի ժամանակ:<sup>14</sup> Լրագրերը պետք է լինեն իշխանությունների գործունեության կամ անգործության անկախ քննադատները՝ չնայելով, թե քաղաքական լուսապատկերի որ հատվածն է տվյալ կառավարությունը ներկայացնում: Այս դերը պետք է իրականացվի՝ ելնելով մասնագիտական, այլ ոչ թե քաղաքական-կուսակցական սկզբունքներից: Երբ մի կառավարությանը հաջորդում է մեկ ուրիշը, լրագրերը պետք է պահպանեն իրենց նույն՝ պրոֆեսիոնալ տեսակետից թերահավատ դիրքորոշումը, հսկող-պահապանի միեւնույն վերաբերմունքը:

«Որեւէ հասարակություն չի կարող լիարժեքորեն ազատ լինել, քանի դեռ իր վատթարագույն անհատն անգամ չի օգտվում խոսքի ազատության իրավունքից»:

«Պահապան շան» դերում հանդես եկող եւ ճշմարտությունը փորփրող-վեր հանող լրագրողները պետք է չափազանց զգույշ լինեն՝ իրենց կատարած բացահայտումներն իբրեւ բացարձակ ճշմարտություն ներկայացնելիս: ԱՄՆ Գերագույն դատարանի դատավոր, առասպելական Օլիվեր Ուենդել Յոլմզ կրտսերը ճշմարտությունը պարզապես սահմանել է՝ իբրեւ իր իսկ սահմանափակումների համակարգ, եւ այդ պատճառով նա նախընտրել է «բացարձակ ճշմարտությունը թողնել նրանց, ովքեր ավելի լավ են «հանդերձավորված»»: <sup>15</sup>

Մամուլի՝ «պահապան շան» դերը երբեմն համարում են ամերիկյան հայտնագործություն, յուրատեսակ մեխանիզմ, որով «ամերիկյան գաղափարախոսությունը» տարածվում է նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրներում: Մինչդեռ սա ամերիկյան գյուտ չէ, եւ նրա կիրառությունը չի սահմանափակվում որեւէ մեկ երկրով: «Տիաճ հարցեր տալը հենց ձեր հիմնական աշխատանքային պարտականությունն է», - 80-ականների կեսերին գրել է մի ընթերցող՝ Սլովակիայի կոմկուսի լրագրերից մեկին հղած իր նամակում: Լրագրողներն ընդհանուր առմամբ համաձայն են այս տեսակետի հետ: Նախկինում պատմության ուսուցիչ աշխատած մի ուկրաինացի, որի ծառայությունը, իբրեւ խորհրդային բանակի սպա, անցել է Արեւելյան Բեռլինում, ասում է, թե հիմա հաճույքով աշխատում է թղթակցի պաշտոնում, որովհետեւ «լրագրությունը միակ գործն է, որի դեպքում աշխատողից պահանջվում է բացահայտել ճշմարտությունը»:

Լրագրող լինելը աշխատանք չէ միայն: Ոչ էլ՝ սոսկ մասնագիտություն: Եշտանրիտ լրագրողների ու նրանց լրագրերի համար իրենց դերը հանրության շահերին ծառայելն է, որը եւ նրանք ձգտում են իրականացնել:

Հասարակության մեջ ինֆորմացիայի ազնիվ միջնորդ լինելու համար գործնականում հարկ է լինում կիրառել միաժամանակ մեկից ավելի մամուլի մոդել: Կոմունիստական, ինչպես նաեւ բռնապետական մոդելներն ընդհանուր առմամբ մերժելի են աշխարհի տարբեր երկրների լրագրողների համար, իսկ մնացած մոդելներից ցանկացածի կիրառումը կարող է տեղին լինել՝ կախված տվյալ հանգամանքներից: Համապատասխան «խառնուրդ» պետք է նախ մշակվի խմբագրի գլխում, ապա ամենօրյա հետեւողականությամբ իրականացվի խմբագրությունում: Ականջ դրեք լրագրական սենյակում հնչող ձայներին, փորձեք զգալ բարձրաձայն չարտահայտվող տրամադրությունները: Եթե դուք եք գլխավոր խմբագիրը, տեղյա՞կ եք, արդյոք, թե ո՞ր մոտեցումն են նախընտրում ձեր լրագրողները: Թե՞ մտածում եք, որ դա սոսկ նրանց գործն է: Հապա ինչպե՞ս եք մտադիր ղեկավարել-ներդաշնակեցնել ձեր խմբագրական թիմի աշխատանքը, որպեսզի արդյունքում ստացվի մեկ միասնական լրագիր:

Մի՛ հապաղեք հակազդել ձեր լրագրողների ցանկացած անպատշաճ վերաբերմունքին՝ անկախ նրանց զբաղեցրած բարձր կամ ցածր պաշտոնից: Ինչպե՞ս: Առանձնահատուկ քննարկե՛ք այն: Խնդրեք ձեր գործընկերներին՝ առանձին դեպքերում բացատրել, թե ինչն է ստիպում նրանց՝ մյուս աշխատողներից միանգամայն տարբեր ձեւով ընկալել եւ կատարել իրենց դերը: Նրանք կարող են ունենալ փայլուն բացատրություններ, բայց՝ նեղ ընկալումներ: Կամ գուցե հենց դո՛ւք չէք կարողացել ընկալել տվյալ հարցի ողջ բարդությունը: Խմբագրության աշխատակիցների ժողովը կարող է դառնալ հանդուրժողականության առաջին գործնական պարապմունքներն անցկացնելու հիանալի ասպարեզ: Այսօր խմբագրակազմի ժողովին գործածած ձեր լեզուն եւ խոսելու տոնը վաղն եւեթ կհայտնվի ձեր թերթում, իսկ հաջորդ օրն արդեն՝ փողոցներում:

Սեփական կոչման հանդեպ լրագրողների վերաբերմունքը հաճախ արտացոլում է հասարակության մեջ գերիշխող տրամադրությունները. ասենք, կարող է լինել ընկճվածության զգացում՝ ծնված խորհրդարանական ընտրությունների արդյունքից, երբ հաղթողը բռնապետական դիրքորոշման քաղաքական գործիչն է եւ նրա կուսակցությունը: Պետք չէ՝ ամբողջությամբ ենթարկվել հասարակությանը: Միշտ հիշե՛ք հավասարակշռության օրենքը. դուք պետք է որքան առաջնորդեք, նույնքան էլ հետեւեք հասարակությանը:

## 2. Մամուլի անկախությունը

Ուկրաինայի քաղաքներից մեկում մի ձեռներեց նոր թերթ է հիմնում: Նրա վարձած լրագրողները ո՛չ ժուռնալիստական կրթություն են ստացել, ո՛չ էլ մասնագիտական աշխատանքի փորձ ունեն: Ճիշտ է, նրանք բոլորն էլ բարձրագույն կրթությամբ մասնագետներ են՝ ճարտարագետներ, ուսուցիչներ, պատմաբաններ: Եվ բոլորն էլ «եկել են փողոցից՝ նոր հայացքներով նոր դարաշրջան սկսելու նպատակով», - ասում է թերթի սեփականատեր-գործադիր տնօրենը:

Անկախ է, արդյոք, այս թերթը: Թերեւս կասե՞ք՝ այո, քանի որ պետությունը չի վերահսկում այն: Մինչդեռ սեփականատերը չի թաքցնում առաջիկա ընտրություններում քաղաքապետ դառնալու իր նկրտումները: Եվ լրագրողները ընկճված են միմիայն այն մտքից, թե ինչպես է թերթը լուսաբանելու այդ ընտրությունները:

Նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրում անկախ լրատվամիջոց հիմնելու առաջին փուլը ներառում է պետության սեփականատիրությունից, վերահսկողությունից եւ միջամտության այլ ձեւերից դրա սահմանազատումը: Այդպիսով, բոլոր ոչ պետական լրագրերի առնչությամբ ընդունված է օգտագործել «անկախ» սահմանումը: Արդյո՞ք ուկրաինական նշված թերթի լրագրողները այն անկախ են համարում: Այո, թերթն անկախ է, թեպետ նրանց կարծիքով ինչ-որ բան այն չէ: Բայց՝ ի՞նչը:

«Անկախ» բառը լիովին չի բացատրում իր իմաստը: Եթե խոսքը վերաբերում է նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրում գործող թերթին, ապա այն սովորաբար նշանակում է պետության վերահսկողությունից անկախ: Բայց սա նեղ սահմանում է:

Նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրների լրագրողները, ուն փորձառությունը անկախություն երեւույթի առումով սահմանափակ է, երբեմն էլ՝ զրոյական, հաճախ կարծում են, թե պետության վերահսկողությունից ձերբազատվելով՝ իրենք ազատվում են ամեն կարգի վերահսկումից, եւ որ իրենք այլեւս ենթակա չեն որեւէ մեկի, այդ թվում նաեւ՝ լրագրի ղեկավարների հսկողությանը: Դժբախտաբար, անկախության նրանց ընկալումն իրատեսական չէ, բխում է նրանց անբավարար իրազեկությունից, եւ, վերջին հաշվով, այնքան էլ նպաստավոր չէ հենց իրենց՝ լրագրողների համար:

Մեր այս խճճված աշխարհում անկախությունը չի կարող լինել բացարձակ: Գուցե դա է պատճառը, որ ասպարեզում գրեթե չկան լրատվամիջոցների անկախությանը տրված գրավոր սահմանումներ: Եղած դեպքում էլ դրանք անխուսափելիորեն դառնում են բանավեճի նյութ, ինչպես այս մեկը՝ քաղված 1991թ. ՅՈՒՆԵՍԿՕ-ի ընդունած հռչակագրից.

«Անկախ մամուլ ասելով՝ մենք հասկանում ենք այն մամուլը, որն անկախ է պետական, քաղաքական կամ տնտեսական վերահսկողությունից կամ լրագրերի, հանդեսների եւ պարբերականների արտադրության ու տարածման համար անհրաժեշտ նյութերի եւ ենթակառույցների վերահսկողությունից»:<sup>16</sup>

Անկախ մամուլը, ինչպես որ սահմանված է այստեղ, անհնարին բան է, պնդում է լրագրող Էդուարդ Ջ. Բոմայսթեր կրտսերը, որը մի քանի տարի աշխատել է Կենտրոնական եւ Արեւելյան Եվրոպայում. «Մամուլը, անշուշտ, պետք է ազատ լինի «քաղաքական վերահսկումից»: Բայց, ինչ է, պետք է անկախ լինի նաեւ պետական վերահսկողության բոլոր ձեւերի՞ց: Ասե՛նք՝ զրպարտության մասին օրենքի՞ց: Կամ՝ աշխատանքային օրենսգրքի՞ց: Իսկ ինչպե՞ս կարող է անկախ մամուլը ազատ լի-

Նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրների լրագրողները, ուն փորձառությունը անկախություն երեւույթի առումով սահմանափակ է, երբեմն էլ՝ զրոյական, հաճախ կարծում են, թե պետության վերահսկողությունից ձերբազատվելով՝ իրենք ազատվում են ամեն կարգի վերահսկումից, եւ որ իրենք այլեւս ենթակա չեն որեւէ մեկի, այդ թվում նաեւ՝ լրագրի ղեկավարների հսկողությանը:

նել «տնտեսական վերահսկողությունից»: Պետք է, չէ՞, լինի մեկը, որ մտածի ու ուրոշի տվյալ գումարը տրամադրել հրատարակման գործին եւ համաձայնի, որ պարբերականը շարունակաբար լույս տեսնի: Մի՞թե կա ֆինանսական աջակցության որեւէ այլ տեսություն, քան կոմերցիոն, առեւտրային մոտեցումն է: ՅՈՒՆԵՍԿՕ-ի սահմանումը հաստատում է անկախ լինելու ռոմանտիկ իրավունքը՝ առանց լրջորեն խորհելու, թե ինչ է ենթադրում անկախությունը կամ՝ ինչպես պետք նվաճել, պահպանել այն: Սահմանումն ընդամենը ամբողջատիրական ռեժիմից բուժվելու դեղատոմս է, ինչը դյուրին բան է, ինքնին: Բայց այն չի հուշում, թե ինչպես պետք է մտահղացվի, ձեւավորվի եւ աշխատեցվի անկախ մամուլը: Իսկ սա արդեն բարդ բան է»:<sup>17</sup>

Ազատ եւ անկախ մամուլը կախված է բազմաթիվ գործոններից: Առավել հաճախ (եւ դա անխուսափելի է) թերթերի ու լրատվության մյուս միջոցների տեր են դառնում առեւտրային ընկերությունները, որոնք հենց այդ պատճառով էլ տնտեսական վերահսկողություն են իրականացնում դրանց հանդեպ: Իշխանություններն անպայման (եւ միանգամայն իրավացիորեն) կպահանջեն, որպեսզի անկախ լրատվական ընկերությունները ենթարկվեն բոլոր տեսակի ընկերությունների գործունեությունը կարգավորող օրենքներին, ասենք՝ հարկային դաշտը կամ աշխատանքի անվտանգությունը ապահովող օրենսդրությանը: Սակայն բնավ պարտադիր չէ, որպեսզի նման պահանջները կրճատեն լրագրի անկախությունը:

Ավելի հեշտ է ասել, թե ինչպիսին չպետք է լինի, քան ինչպիսին պետք է լինի անկախ լրագիրը:

Ավելի հեշտ է ասել, թե ինչպիսին չպետք է լինի, քան ինչպիսին պետք է լինի անկախ լրագիրը: Անկախ լրագիրը չպետք է վերահսկվի պետության, քաղաքական կուսակցության կամ առեւտրային այլ միավորի կողմից եւ չպետք է զբաղվի իրեն վերահսկողի գործունեության քարոզչությամբ, նրա առաջադրած օրակարգի տարածմամբ: (Խոցելի է մինչեւ իսկ այս սահմանումը, եթե նկատի ունենանք Շվեդիայի օրինակը, որտեղ մի շարք հիանալի, անկախ լրագրեր վերահսկվում են քաղաքական կուսակցությունների կողմից, սակայն՝ ողջամտության սահմաններում, եւ ուղղակիորեն չեն տարփողում այդ կուսակցությունների շահերը):

Այդուհանդերձ, հիմա մեզ պետք է ունենալ որեւէ «աշխատանքային» սահմանում՝ խնդրի քննարկումն ավելի արդյունավետ դարձնելու համար: Որեւէ սահմանում չի կարող կատարյալ լինել, ինչպես որ չեն կարող կատարյալ լինել մույն այդ լրագրերի ու դրանց սահմանումների ստեղծողները: Թերեւս օգտակար կլինի անկախ լրագիրը դիտարկել հետեւյալ կտրվածքում.

Անկախ լրագիրն ինֆորմացիայի ազնիվ միջնորդ է իր ընթերցողների համար՝ առանց միտումնավոր կանխակալության կամ կողմնապահության ու հովանավորչության: Անկախ լրագրի համար սեփական անկախությունը առեւտրային, խմբագրական (ստեղծագործական) եւ բարոյական ամենաթանկ արժեքն է: Այն պահում-պահպանում է իր այդ անկախությունը, որպեսզի կարողանա ցանկացած ժամանակ խոսել իր լսարանի ցանկացած անդամի հետ: Իր անկախության պահպանությունը լրագիրն իրականացնում է խորապես պրոֆեսիոնալ գործելակերպի օգնությամբ՝ դրա սկզբունքները նախապես պարզաբանելով իր բոլոր աշխատակիցներին, ինչպես նաեւ՝ այն ընթերցողներին կամ առեւտրային հաճախորդներին, ովքեր կուղենան իմանալ դրանք: Անկախ լրագիրն իր պրոֆեսիոնալ որոշումները չի բխեցնում որեւիցե իրավաբանական կամ ֆիզիկական անձի, այդ թվում՝ հենց իր, տնտեսական կամ քաղաքական նեղ շահերից:

## Ֆինանսական անկախություն

Կոմունիստական անցյալ ունեցած երկրներում խոսքի ազատության հիմնական արգելքը՝ ԶԼՄ-ների գրաքննությունը, առավել հաճախ փոխարինվում է տնտեսական ճնշումներով:

Մի ժամանակ պետության կողմից վերահսկվող լրագրերի անկախանալուն զուգընթաց, պարբերականների մեծ մասի դեպքում պետության կողմից նախկինում տրամադրվող գումարները սկսում են «ցամաքել», նույնիսկ եթե պարբերականի պատկանելությունը մնում է անփոփոխ: Անկախության տեսակետից սա դրական երեւույթ է, թեպետ ոչ միշտ է այդպես ընկալվում:

Կոմունիստական համակարգից դուրս գալու շրջանում, երբ «Կուլտուրնի գիվոտ» («Մշակութային կյանք») սլովակյան լրագրի խմբագիրները պարզեցին, որ պետական լրավճարները աստիճանաբար վերանում են, նրանց թերթը խիստ քննադատության ենթարկեց կառավարությանը՝ նյութական աջակցությունը դադարեցնելու համար, ասելով, որ դոտացիայի կրճատումով՝ պետությունը սպառնում է հրատարակության «անկախությանը»:

Այն ժամանակ խմբագիրների մտքով իսկ չէր անցնում, որ լրագրի համար վճարող պետությունը կուզենա վերահսկել կամ, առնվազն, իր ազդեցությունն ունենալ դրա վրա:

Լրագրերը պետք է ստեղծվեն եւ հիմնվեն իրենց սեփական նյութական միջոցների վրա, որոնք գերազանցապես գոյանում են թերթի իրացման եւ գովազդի հասույթներից: Լրագրերի մեծ մասի դեպքում միմիայն իրացումից ստացվող հասույթը բավարար չէ ծախսերը հոգալու համար, թեեւ եկամտի կարելու աղբյուր է: Իրացման պոտենցիալ աճը սահմանափակվում է ընթերցողական շուկայի չափերով, այսինքն՝ դուք կարող եք վաճառել սոսկ այնքան օրինակ, որքան ընթերցող կա ձեր շուկայում (եթե ընդունենք կատարյալ տարբերակը՝ թե յուրաքանչյուր մարդ կգնի մեկական օրինակ):

Հետեւաբար լրագրերի հասույթի կենսական աղբյուրը մնում է գովազդը, ընդ որում՝ ոչ միայն նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրներում: Այս աղբյուրը այնքան էլ կախված չէ շուկայի չափերից: Դուք կարող եք վաճառել այնքան գովազդ, որքան ձեր գովազդատուներին կհամոզեք գնել՝ անկախ ձեր շուկայի չափերից (դարձյալ՝ նույն կատարյալ տարբերակով):

Գովազդի վաճառքը լրագրի անկախությունը պահպանելու կարելու ազույն միջոց է: Այս պնդումը կարող է հակասական թվալ: Գովազդատուներն ունեն իրենց շահերը՝ առաջին հերթին, անշուշտ, տնտեսական, իսկ երբեմն էլ, հատկապես անցման շրջանում գտնվող երկրներում՝ նաեւ քաղաքական: Արդյոք չի՞ փորձի գովազդատուն ճնշում գործադրել կամ գրաքննել լրագիրը, որի բովանդակությունն իրեն դուր չի գալիս: Պատասխանը, թերեւս, կլինի՝ այո, կփորձի: Ահավասիկ նման «փորձի» մի օրինակ.

**Լրագրերը պետք է ստեղծվեն եւ հիմնվեն իրենց սեփական նյութական միջոցների վրա, որոնք գերազանցապես գոյանում են թերթի իրացման եւ գովազդի հասույթներից:**

ԱՄՆ-ի Նյու Ջերսի նահանգի լրագրերից մեկը զետեղել էր լրատվական մի գործակալությունից ստացված հաղորդագրություն, թե ինչպես սպառողները կարող են օգտվել երկրով մեկ ավտոմեքենաների վաճառքով զբաղվող մի ծառայությունից՝ ձեռք բերելու անհամեմատ ավելի էժան գնով ինքնաշարժներ, քան մեքենա վաճառող իրենց տեղական դիլերներն էին առաջարկում: Կարդալով այս նյութը՝ վերջիններս ընկան կատաղության գիրկը: Ըստ նրանց, լրագիրը բացեիքաց հորդորում էր ընթերցողներին՝ գնումներ չկատարել իրենցից: Եվ սա այն դեպքում, երբ ամեն տարի նրանք հարյուր հազարավոր ԱՄՆ դոլար էին ծախսում՝ այդ թերթում գովազդ զետեղելու համար:

→ 12



← էջ 11

Այնուհետև դիլերների պատվիրակությունը հանդիպեց Նյու Ջերսիի լրագրի հրատարակչի հետ: Տպագրե՞ք այդ նյութի հերքումը՝ ասում էին նրանք, այլապես դիլերները կդադարեցնեն ձեր թերթում գովազդ տեղադրելը:

Բայց ինչի՞ հիման վրա պետք է թերթը հերքի այդ հաղորդագրությունը՝ հարցրեց հրատարակիչը դիլերներին: Եվ ապա բացատրեց, որ ինքը որոշակի պարտավորություններ ունի իր ընթերցողների նկատմամբ: Եթե նա փորձի ուրանալ ճշմարտությունը՝ հերքում տպագրելով, ապա իր ընթերցողները կկորցնեն հավատը թերթի հանդեպ եւ մինչեւ իսկ կդադարեն կարդալ այն: Իսկ մնացյալ ընթերցողներն էլ այլևս կասկածանքով կվերաբերվեն լրագրում տպագրված ամեն մի բանի, այդ թվում՝ գովազդին, ներառյալ՝ ավտոմեքենաների, ուստի կպակասի թերթի արդյունավետությունը, քանի որ այն կդառնա պակաս վստահելի:

Սակայն դիլերները լսել անգամ չուզեցին: Նրանք դադարեցրին իրենց գովազդումը: Լրագիրը գովազդային մուտքերից ունեցավ մի քանի հարյուր հազար դոլարի կորուստ: Բայց կատարվեց եւս մի բան: Ավտոմեքենայի դիլերները կորցրին իրենց գնորդներին: Քանի որ այլևս չկար գովազդ, որն ընթերցողներին կտեղեկացներ այդ դիլերների առաջարկած ապրանքի մասին, ապա վերջիններիս գրասենյակներ այցելողների թիվը շեշտակի նվազեց:

Այսպիսով, եթե լրագիրը գովազդի գծով կորցրեց հարյուր հազարավոր դոլարներ, ապա դիլերները կորուստը հասավ միլիոնավոր դոլարների՝ չիրացված ապրանքի պատճառով: Նույն քաղաքում կար մեկ ուրիշ լրագիր, որտեղ դիլերները կարող էին գովազդ տեղադրել, ինչը եւ նրանք արեցին: Սակայն այս թերթի հեղինակությունն այնքան բարձր չէր, որքան այն մյուսինը, որտեղից նրանք հանել էին իրենց գովազդը, եւ տպաքանակն էլ էր ավելի ցածր:

Վերջիվերջո ավտոմեքենայի դիլերները դադարեցրին բոլորտն ու վերականգնեցին գովազդը, որից հետո հաճախորդներն արդեն տեղյակ էին վաճառվող տեսականու մասին եւ նորից հաճախում էին դիլերների գրասենյակներ՝ մեքենա գնելու համար:

Բոլոր հետկոմունիստական երկրներում էլ գովազդի ճյուղը սկիզբ է առել ոչնչից: Ի տարբերություն զարգացած տնտեսությանը երկրների, նոր առաջացող շուկաներում գովազդը զբաղեցնում է համախառն ներքին արդյունքի համեմատաբար փոքր մասը: Հազիվ գոյատևող տնտեսության պայմաններում կամ տնտեսական ճգնաժամերի ժամանակ ձեռնարկությունները հարկադրված են կրճատել իրենց ծախսերը: Սա պարզ երեւաց 1998-ի աշնանը Ռուսաստանում տեղի ունեցած ճգնաժամի օրինակով: Որպես կանոն, առաջին հերթին կրճատվում են գովազդային ծախսերը:

Գովազդի շուկան եւս հաճախ կանոնակարգվում կամ որեւէ այլ կերպ վերահսկվում է պետության կողմից, թեպետ այդ ազդեցության չափը լինում է տարբեր: Այսպես, Բելառուսի կառավարությունը մտցրել է լրագրերում գովազդին տրամադրվող տարածքի ընդհանուր ծավալի որոշակի սահմանափակումներ: Ըստ այդմ, գովազդը կարող է զբաղեցնել պետական թերթերի ընդհանուր ծավալի ոչ ավելի քան 25, իսկ ոչ պետական լրագրերի էջերի՝ մինչեւ 30 տոկոսը: «Կարող էինք ավելի մեծ ծավալի գովազդ ունենալ մեր թերթում, եթե այդ կարգը չսահմանափակեր մեր հնարավորությունները», - պատմում է բելառուսական շրջանային մի թերթի գովազդի գծով տնօրենը:

Պետությունը հաճախ հրահանգում է պետական ընկերություններին՝ իրենց գովազդը տեղադրել իշխանամետ լրագրերում: 1995թ. աշնանը Սլովակիայի Մշակույ-

թի նախարարության բարձրաստիճան մի պաշտոնյա նամակով դիմում է երկրի պետական ձեռնարկությունների ղեկավարներին: Մի նախադասությամբ նա նշում է ՁԼՄ-ների համար գովազդային մուտքերի կարելությունը, որպեսզի հետո ավելացնի. «Կարծում եմք, որ ձեր կազմակերպությունը կարող էր ավելի մեծ չափով օժանդակել Սլովակիայի Հանրապետության իշխանություններին սատարող մամուլին»: Նման ակնարկը բավական էր, որպեսզի ուղերձը շրջաբերականի արժեք ստանար: Նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրներում ցանկացած գրություն ընկալվում է իբրեւ հրահանգ, հատկապես, եթե տպված է պաշտոնական բլանկի վրա:

Անցումային տնտեսության մեջ մասնավոր հատվածի ընդլայնումը նախկին հիվանդություններից ապաքինող հրաշագործ բալասան չէ բնավ: Պետական կառույցների հետ լավ հարաբերություններ պահպանելու եւ իրենց հավատարմությունը տեսանելի դարձնելու նպատակով՝ մասնավոր ձեռնարկությունները գերադասում են հետեւել պետական հատվածի իրենց գործընկերների օրինակին՝ ավելի շատ գովազդ գետեղելով կառավարության նախընտրած լրագրերում, քան կանեին սովորական իրավիճակում, եթե առաջնորդվելու լինեին պրոֆեսիոնալիզմի եւ ֆինանսական շահավետության սկզբունքներով:

Երբ ուղղակի կամ անուղղակի քաղաքական ճնշումները անցյալի հուշ են այլեւս, գովազդատուները կարող է ուզեման հագուրդ տալ իրենց իշխանական նկրտումներին՝ սերտ կապ հաստատելով իշխանությունների, քաղաքական կուսակցությունների կամ լրատվամիջոցների տերերի հետ: Ֆինանսական անկախությունը այն հարցերից է, որի քննարկումները երբեւէ չեն դադարում ողջ աշխարհում:

Վերը ասվածը չի նշանակում բնավ, թե ՁԼՄ ղեկավարներն ու լրագրողները պետք է նույն կերպ ենթարկվեն իշխանություն-փող այն խաղի կանոններին, որի ականատեսներն են նրանք հաճախ լինում: Հապա ի՞նչ պետք է անել: Որտեղի՞ց սկսել:

Նախեւառաջ, բուժվե՞ք միամտությունից: Մի՛ սպասեք, թե այլասիրական մղումներից դրդված՝ որեւէ գործարար կամ ընկերություն ձեզ փող կտրամադրի՝ լրագիր հիմնելու կամ աշխատեցնելու համար: Լավագույն դեպքում նրանք կուզենան շահույթ ունենալ: Վատագույն դեպքում՝ կուզենան, որ թերթը դառնա իրենց սեփական խոսափողը: Իսկ վատից վատագույն դեպքում՝ կուզենան, որ այն դառնա իշխանության կամ որեւէ քաղաքական կուսակցության խոսափողը:

1990-ականների սկզբին սլովակյան մի օրաթերթի սեփականատիրության իրավունքը ձեռք բերած լրագրողները ստիպված եղան չորս տարի անց վաճառել այն՝ հայտնվելով սնանկացման եզրին: Վաճառքից անմիջապես հետո նրանց մեծ մասը գոհ ու երջանիկ էր: Նրանք գումար էին ստացել իրենց բաժնեմասերի դիմաց: Եվ պահպանել էին աշխատանքը՝ որպես թղթակիցներ ու խմբագիրներ: Միակ բանը, որ նրանք հաշվի չէին առել, վճիռներ կայացնելու իրենց երբեմնի իրավունքից զրկվելն էր: Այլ խոսքով՝ նրանց վերաբերմունքը լրագրի նոր սեփականատիրոջ հանդեպ կարելի էր մեկնաբանել մոտավորապես այս կերպ. «Մենք թույլ կտանք, որ դուք ֆինանսավորեք մեզ, իսկ դուք էլ թույլ կտաք, որ մենք բացարձակապես անկախ լինենք ձեզանից»: Մինչդեռ իրական կյանքում այս տարբերակը չի գործում: Անհնար է միաժամանակ ունենալ թե՛ մեկը, թե՛ մյուսը: Անկախությունն ունի նաեւ մեկ այլ մեկնաբանություն՝ «որեւէ այլ բան չպահանջելը կամ դրանից կախում չունենալը»:<sup>18</sup>

Անկախ եւ նյութապես ինքնաբավ լինելու համար լրագրերը պետք է նվազեցնեն իրենց կախվածությունը ցանկացած տեսակի ֆինանսական օժանդակությունից: Ասել է թե՛ իրենց փողը իրենք պետք է վաստակեն՝ վաճառելով կամ լրագրի օրինակները, կամ դրանում գովազդային տարածքը: Անկախությունը սերտորեն առնչվում է շահութաբերությանը: Անկախ մամուլը պետք է սնվի գովազդի եւ իրացման մուտքերից գոյացած եկամտով: Շահույթը թերթերին հզորացնում է այնքան, որ նրանք ի գորու են լինում դիմակայել պետության, քաղաքական կուսակցությունների, գործա-

**Ֆինանսական անկախությունը այն հարցերից է, որի քննարկումները երբեւէ չեն դադարում ողջ աշխարհում:**

րարների, եկեղեցու, արհմիությունների ազդեցությանը: Մյուս կողմից, շահույթով աշխատող լրագրերը ապահովագրված չեն այլևայլ գործարքների հնարավոր բացասական հետեւանքներից: Ինչպես նշել է կոռուպցիայի դեմ պայքարի կոչված «Թրենսփերենսի ինթերնեշնըլ» («Միջազգային թափանցիկություն» - թարգ.) հասարակական կազմակերպությունը՝ «Անշուշտ կլինի շահերի անխուսափելի բախում՝ մի կողմից հանրությանը իրազեկելու իր սահմանադրական գործառույթն իրականացնող մամուլի, մյուս կողմից՝ ավելի լայն ընթերցողական լսարան գրավելու, թերթը զովագրով ողողելու, շահույթի կայուն ցուցանիշ ունենալու նրա ցանկության միջեւ»:<sup>19</sup>

ՁԼՄ-ների հանդեպ սպառողական մոտեցման՝ աշխարհում տարածված միտումները սահման չեն ճանաչում եւ թափանցում են բոլոր երկրներ: «[Լ]րատվությունը որքան հետեւում, նույնքան եւ առաջնորդում է հասարակությանը, ընդամին, որքան պետության դերը նվազում է, այնքան ավելի մեծ նշանակություն է ձեռք բերում տնտեսության մասնավոր հատվածը»,<sup>20</sup> - իր մի առաջնորդողում գրում է բրիտանական «Իքոնոմիսթ» հանդեսը՝ ակնարկելով լրատվության բնույթի փոփոխությունը, երբ անցում է նկատվում իշխանական կառույցների եւ պաշտոնյաների մասին պատմողներից դեպի այնպիսի նյութերը, որոնք անդրադառնում են մասնավոր ընկերություններին ու մարդկանց վրա սննդի, առողջության ու միջավայրի միջոցով նրանց ունեցած ազդեցությանը:

Խմբագիրները չեն կարող գործարար հանգամանքներից ամբողջովին անկախ լինել: Սա գուցե եւ վատ լուր է ռոմանտիկների համար: Բայց ունենք նաեւ լավ լուր. նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրներում շուկայական տնտեսությանը մեծ դեր է վերապահված մամուլի վերակառուցման գործում: Իսկ շուկան ավելի ազնիվ այլընտրանք է քաղաքականությանը՝ խաղի կանոնների հաստատման տեսակետից: Ճիշտ է, շուկայի ուժերը կարող են եւ անգութ լինել, բայց դրանք, այնուամենայնիվ, չեն ծառայում սոսկ մի բուռ պետական խմբակիցների շահերին: Շուկան ընձեռում է հավասար հնարավորություններ՝ պարտադրելով իր հստակ կանոնները: Որքան ավելի քիչ խառնվի քաղաքականությունը ՁԼՄ-ների գործերին, այնքան ավելի մեծ կլինեն շուկայում սեփական տեղը գտնելու հնարավորությունները նրանց համար, ովքեր կարողանում են արդյունավետորեն հաղորդակցվել իրենց լսարանի հետ:

Շուկան ավելի ազնիվ այլընտրանք է քաղաքականությանը՝ խաղի կանոնների հաստատման տեսակետից:

## Խմբագրական (ստեղծագործական) անկախություն

Մամուլի ազատության առանցքը խմբագրական (ստեղծագործական) անկախությունն է, որը ենթադրում է անկախություն՝ ինչպես լրագրի ներսի, այնպես եւ դրսի ուժերից, մասնավորապես.

- 1) պետությունից,
- 2) քաղաքական կուսակցություններից եւ շահերից,
- 3) ձեռնարկատեր-գործարարների, առեւտրային, այդ թվում եւ՝ գովազդատուների շահերից,
- 4) լրագրողների ընկերներից,
- 5) լրագրողների անձնական նախապաշարուններից, սնահավատությունից, կողմնորոշումներից ու կողմնակալությունից:

Իդեալականը կլիներ միաժամանակ բոլոր հինգ ուժերից անկախությունը, բայց նման պայմանը հազիվ թե հնարավոր է մեկ օրվա մեջ ստեղծել: Ընդհանրապես, անկախությունը, որպես կանոն, ձեռք է բերվում քայլ առ քայլ՝ այս կամ այն չափով պահպանելով վերոբերյալ հերթականությունը: Երկրներից շատերը չեն կարող խուսափել ՁԼՄ-ների անկախացման առանձին փուլերից: Սակայն լրագրողները կարող են օգտվել այս ուղին անցած մի շարք այլ երկրների գիտելիքից ու փորձից, քանի որ այդ գործընթացը գրեթե նույնականորեն տեղի է ունեցել մեկ այս, մեկ այն երկրում, իհարկե՝ տարբեր ժամանակահատվածներում:

Նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրում մամուլը առաջին փուլում անկախանում է պետությունից: Եվ այս քայլը ողջունում են բոլորը, նրանց հետ միասին՝ նաեւ քաղաքական գործիչները, հասարակությունն ու լրագրողները:

Եթե հետագա ընտրություններում իշխանությունն անցնում է հակաժողովրդավարական վարչակազմի ձեռքը, ապա ավելի եւս աճում է մամուլի՝ այդ վարչակազմի քաղաքական ընդդիմության տարրը դառնալու հավանականությունը: Նման մոտեցումը սովորաբար պաշտպանում են պարտված քաղաքական գործիչները, նրանց ընտրազանգվածը եւ իրենց հեղափոխական դերակատարման մեջ համոզված լրագրողները:

Նման մոտեցումը կարող է ծուղակ դառնալ անկախության ձգտող հրատարակությունների համար: Ամենասկզբում թերթի ղեկավարներն ու լրագրողները գուցե թե պարծենան իրենց լրատվամիջոցի իրացման ընդլայնմամբ՝ ի հաշիվ հակակառավարական ընդդիմությանը սատարող նյութերի բովանդակության: Բայց տեւական կտրվածքով ընթերցողներն ի վերջո կկարողանան տարբերել անպտուղ մտավարժանքները օգտակար փաստերից: Թերեւս որոշակի ժամանակ կպահանջվի՝ մինչեւ երկու կողմի ընթերցողներն էլ կձանձրանան զգացմունքային, մերկապարանոց ելույթներից ու իրենց ուշադրությունը կբեւեռեն այն լրագրերի վրա, որոնք անկախ են եւ իշխանություններից, եւ քաղաքական կուսակցություններից: Եթե այս գործընթացը կարող է հավիտենական թվալ այն անկախ լրագրողների համար, ովքեր դժվարին ճանապարհ են անցնում՝ իրենց թերթի համար լսարան գրավելու համար, իրականում այն սոսկ մի ակնթարթ է պատմության համար: Չորս տարին՝ այսինքն երկու հերթական ընտրությունների միջեւ սովորաբար ընկած ժամանակահատվածը, բավարար է, որպեսզի ընթերցողներն իրենց անմիջական փորձով համոզվեն, թե ինչ է նշանակում քաղաքական լուսապատկերի երկու հակադիր առանցքային ուժերից յուրաքանչյուրի ղեկավարության տակ ապրելը: Մինչդեռ չորս տարուց շատ ավելի պակաս ժամկետն էլ բավարար է, որպեսզի ընթերցողները վերջնականապես կշտանան փաստերը պատշաճ համատեքստում ներկայացնելու փոխարեն՝ միմիայն կանխակալ տեսակետներ հրամցնող լրագրերից:

Բեւեռացված հասարակության մեջ անկախ թերթերը կարծես թե մշտապես անտեսվում են ինչպես իշխանությանը, այնպես էլ ընդդիմությանը համակրող լսարանի կողմից: Սակայն հուսալը, թե լուրերի ու դեպքերի «կուսակցականացված» լուսաբանումը մրցակցային առավելություն կապահովի, սպառնում է դառնալ անհեռատես քայլ: Երբ ընտրությունների միջոցով փոխվում է իշխանությունը, ինչը բավական հաճախ է տեղի ունենում, շուկայում կուսակցական լրագրի «փորած» խորշը անհետանում է ընդամենը մի օրում՝ հենց ընտրությունների օրը:

«Մենք կարծում ենք, որ մեր հանդեպ վստահության անհրաժեշտ նախապայմանը անկախությունն է՝ քաղաքական ու նյութական», - ասում է Ադամ Միչնիկը՝ գլխավոր խմբագիրը լեհական առաջին ոչ պետական «Գազետա վիբորչա» («Ընտրական լրագիր») թերթի, որն իր առաջին համարը լույս է ընծայել 1989-ի մայիսին Լեհաստանում կոմունիզմի դարաշրջանի ավարտը նշանավորող խորհրդարանական ընտրություններում «Սոլիդարնոստի» հաղթանակից մեկ ամիս առաջ: «Մենք միշտ էլ հպարտացել ենք ընդդիմության մեջ ունեցած արմատներով՝ «ԿՕՌ»-ով [Աշխատավորների պաշտպանության կոմիտե] ու «Սոլիդարնոստով»: Բայց մենք երբեւէ չենք ցանկացել դառնալ «Սոլիդարնոստի» օրգանը կամ նրա մի մասը: Որովհետեւ մենք ցանկություն ունեինք աշխատել ի շահ ժողովրդավարական Լեհաստանի, այլ ոչ թե՝ «Սոլիդարնոստի» իրար հերթագայող տարբեր կարգի ղեկավարների կամ որեւէ այլ քաղաքական կուսակցության»:<sup>21</sup>

Իսկ Միչնիկի տեղակալ Պյոտր Պացելվիչը նշում է. «Գազետա վիբորչա»-ում անկախության առումով մեր քաղած ամենամեծ դասն այն էր, որ մենք պաշտպանում էինք պարտվող թեկնածուներին»:<sup>22</sup> 1990-ի նախագահական ընտրություններ

**Հուսալը, թե լուրերի ու դեպքերի «կուսակցականացված» լուսաբանումը մրցակցային առավելություն կապահովի, սպառնում է դառնալ անհեռատես քայլ:**

«Ի վերջո սկսում ես հասկանալ, որ ամենից կարելուը ոչ թե քաղաքական թեկնածուն է, այլ՝ թերթը»

րում թերթը պաշտպանում էր Թադեոս Մազովիեցկու թեկնածությունն՝ ընդդեմ «Սովիդարնոստի» առաջնորդ Լեի Վալենսայի, որին Միչնիկը տվել է հետևյալ բնութագիրը՝ «բնատուր քաղաքական տաղանդ եւ գոռոզ ինքնակալ»:<sup>23</sup> Մրցապայքարում, որի հաղթողը եղավ Լեի Վալենսան, Մազովիեցկին զբաղեցրեց երրորդ տեղը: 1997թ. խորհրդարանական տեղերի համար մղվող նախընտրական քարոզարշավում թերթը սատարում էր Լեհաստանի առաջատար բարենորոգիչների (ռեֆորմատորների) կուսակցությանը՝ Ազատության միությանը, որը երրորդն էր՝ իր ստացած 13 տոկոս քվեներով: «Ի վերջո սկսում ես հասկանալ, որ ամենից կարելուը ոչ թե քաղաքական թեկնածուն է, այլ՝ թերթը», - նկատում է Պացեւիչը: Քաղաքական գործիչները գալիս են ու գնում, իսկ լրագրերը մնում են:

Անցել է ավելի քան մեկ տասնամյակ, սակայն «Գազետա վիբրոչա»-ն, որի անդրանիկ համարը տպագրվել է 500 հազար օրինակով, այսօր էլ ամենաընթերցվող թերթն է համարվում Լեհաստանում: Անկախության ու պրոֆեսիոնալիզմի դասերը թերթը ճիշտ ժամանակին է քաղել՝ ի տարբերություն իր չեխ գործընկեր «Լիդովե նովինի» («Ժողովրդական թերթ») լրագրի:

«Լիդովե նովինի»-ն 1990-ին դուրս եկավ ընդհատակից եւ մի քանի ամսից դարձավ այն ժամանակվա Չեխոսլովակիայի ամենալավ վաճառվող օրաթերթը: Սակայն նրանք այդպես էլ չարունակեցին քաղաքականություն քարոզել՝ փոխանակ տեղեկատվություն հաղորդելու: Նախկինում այլախոհ գործիչ, Չեխոսլովակիայի Քաղաքացիական ֆորումի լրագրող Յան Ուրբանը առանձնացրել է այն սխալները, որոնք, ըստ նրա, հանգեցրին լրագրի տապալմանը. «Ոչ բանիմաց ղեկավարումը նույնքան կործանարար էր, որքան եւ մանրախնդիր քաղաքականությունը, գաղափարախոսական խաղերն ու ժողովրդականություն չվայելող տեսակետների լռեցումը: Հատուկեմտ այն այլախոհ լրագրողները, ովքեր քաղաքական գործիչներ չէին դարձել, հանդիպեցին «Լիդովե նովինի»-ի տանիքի ներքո: Բայց մինչեւ իսկ նրանք էլ աստիճանաբար տրվեցին այն համոզմանը, թե քանի դեռ կոմունիզմի վտանգը չի վերացել, իրենց թերթը եւս պետք է «քաղաքականություն անի»: Սրա արդյունքը թերթի արագընթաց անկումն էր, որն անհնար եղավ կանխել նույնիսկ շվեյցարական «Ռինգիեր» հրատարակչությունը այն հապշտապ վաճառելու գնով»:<sup>24</sup> Երբ 1993թ. «Լիդովե նովինի»-ն անցավ «Ռինգիերի» ձեռքը, թերթի տպաքանակը սկզբնական 450 հազարից արդեն իջել էր 125 հազարի: 1997թ. վերջին, «Ռինգիերի» կողմից «Լիդովե նովինի»-ում իր խոշորագույն բաժնեմասը գերմանական մի հրատարակչության վաճառելուց անմիջապես առաջ, լրագիրը վաճառվում էր 59 հազար տպաքանակով:

Պետությունից անկախանալուն պես՝ լրագրերը պետք է «դիրքավորվեն», որպեսզի կարողանան դիմակայել բոլոր տեսակի քաղաքական կուսակցությունների միջամտությանը: Չկա այնպիսի քաղաքական գործիչ կամ իշխանություն, որին անկեղծորեն դուր գա ազատ մամուլը: Նրանցից ողջամիտներն ընդամենը հանդուրժում են այն: Իսկ առավել խելացիները փորձում են ազդեցություն բանեցնել, ինչը արդարացված ցանկություն է: Կայուն անկախության տարրերից մեկն էլ հենց ներազդելու նման փորձերին դիմադրելն է կամ գոնե՝ դրանց պրոֆեսիոնալ գնահատական տալը:

Պետությունից ու քաղաքական կուսակցություններից անկախությունը քաղաքական ինչ-որ մի գործիչ թերթի միջոցով ամեն օր հիմար անվանելու ազատությունը չէ բնավ: Գովազդատուներից խմբագրական (ստեղծագործական) առումով անկախ լինելը չի նշանակում, թե լրագիրը չպետք է այլեւս գովազդ տպագրի: Դրսի եւ ներսի ուժերից խմբագրական անկախությունը նշանակում է , որ այդ ուժերը չեն փորձի թելադրել կամ որեւէ այլ կերպ վերահսկել ու ներազդել լուրերի էջերում տպվող նորությունների, ինչպես նաեւ խմբագրական էջերում ներկայացվող տեսակետների վրա:

Լրագրի խմբագրական նյութերի բովանդակությունը թերթի ներսում գործող կազմակերպչական առանձին օղակի՝ լուրերի բաժնի, բացառիկ իրավասությունն է: Լուրերի բաժնի ամենաբարձր վերադասը գլխավոր խմբագիրն է: Երբ ասում ենք, թե խմբագիրները չեն կարող ամբողջովին անկախ լինել գործարար-առևտրային հանգամանքներից, նկատի ունենք այն, որ խմբագրական (ստեղծագործական) որոշումներ կայացնելիս՝ նրանք պետք է հաշվի առնեն թերթը հրատարակող ընկերության տնտեսական գործունեությունը, այլ ոչ թե՝ դրսի գործարարների եւ առևտրային շահերը:

Այսպես, գլխավոր խմբագիրը չի կարող մեկնել որոշել ու 100 նոր լրագրող ընդունել աշխատանքի՝ առանց վստահ լինելու, որ ընկերությունն ի վիճակի է այդ անել: Նույն ձեռով, գլխավոր խմբագիրը չի կարող արտոնել խոշոր գումարների ծախսումը՝ մինչև չիմանա, որ հրատարակիչ ընկերությունը կարող է թույլ տալ իրեն նման բան: Եվ դարձյալ, գործարար տեսակետից ինքնասպանություն գործած կլինեն գլխավոր խմբագիրը, եթե հանկարծ որոշել փոխել թերթի խմբագրական-ստեղծագործական ուղղվածությունը՝ թերթը կանգնեցնելով ընթերցող կորցնելու վտանգի առջև: Նման որոշումները պետք է խարսխվեն խմբագրական հիմնավորումների վրա՝ հաշվի առնելով շուկայի հետազոտությամբ նախապես որոշված նպատակային լսարանի պահանջներն ու ցանկությունները:

Ընդհանուր առմամբ, լրագրողներն ընդունում են պետությունից, քաղաքական գործիչներից ու ձեռնարկատեր-գործարարներից խմբագրական անկախության սկզբունքը: Այդուհանդերձ, նրանք այնքան էլ լավ չեն զգում իրենց, երբ խոսքը վերաբերում է լրագրի անկախության գործում իրենց ունեցած ներդրման համար պատասխանատվությանը:

Լրագրողների ասելով՝ իրենք հաճախ չեն պատկերացնում, թե ինչպես կարող են գերծ մնալ ընկեր-բարեկամների ու սեփական հակումների, նախապաշարումների ազդեցությունից: Այո, գուցե եւ դժվար է, սակայն արժե փորձել: Ժողովրդավարության օրոք չկան իրավունքներ առանց պարտականությունների, եւ չկա անկախություն՝ առանց ուրիշների իրավունքները հարգելու:

Ազատ եւ անկախ մեդիայի ոլորտը կարող է գործել միմիայն ժողովրդավարական մյուս ավանդույթների հետ համահունչ: Դրանք դեռեւս բավականաչափ չե՞ն ձեւավորվել ձեր երկրում: Դուք հնարավորություն ունեք ինքներդ հարթել այդ արահետը: Սա ձեզ անիրատեսական ու բա՞րդ է թվում: Այնուամենայնիվ փորձե՛ք: Աշխարհի եւ ոչ մի ծայրում խմբագրական անկախությունը արծաթե սկուտեղի վրա չի մատուցվում: Ընդհակառակը, այն ձեռք է բերվում ամենօրյա պրոֆեսիոնալ գործունեության ճանապարհով:

**Ընդհանուր առմամբ, լրագրողներն ընդունում են պետությունից, քաղաքական գործիչներից ու ձեռնարկատեր-գործարարներից խմբագրական անկախության սկզբունքը: Այդուհանդերձ, նրանք այնքան էլ լավ չեն զգում իրենց, երբ խոսքը վերաբերում է լրագրի անկախության գործում իրենց ունեցած ներդրման համար պատասխանատվությանը:**

## Խմբագրական անկախությունը եւ ՋԼՄ-ների սեփականատերերը

Քանի որ նախկին կոմունիստական երկրներում լրագրերի մեծամասնությունը կոմունիստական կուսակցության տարբեր մակարդակների կոմիտեների օրգաններն էին, այն օրերին միանգամայն անհնաստ էր լրագրերի սեփականատիրության մասին խոսելը: Այն ժամանակ գերիշխող՝ այսպես կոչված հանրային սեփականության ձեւը լրագրերին դարձնում էր բոլոր քաղաքացիների սեփականությունը, ինչն իրականում նշանակում էր, որ ոչ ոք չէր կարող սեփականատիրության որեւէ պահանջներ կայացնել: Իրական իշխանությունը լրագրի ղեկավարմանը վերաբերող որոշումներ կայացնելու իրավասությունն էր, քանի որ կոմկուսի հիերարխիայում այս ղեկավար պաշտոնները ամենաբարձրերի շարքին էին դասվում: Ուստի զարմանալի չէ բնավ, թե ինչու ոչ մասնավոր, անանուն սեփականության տարբեր ձեւեր տեսած մարդկանցից տարիներ է պահանջվում՝ սեփականատիրության երեւույթը շուկայական տնտեսության տեսանկյունից ինչպես հարկն է ընկալելու համար:

Նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրներից շատերում պետությունն այլևս ուղղակիորեն չի միջամտում խմբագրական բովանդակության հետ կապված հարցերին: Դրա համար կարող է լինել երկու պատճառ: Կա՛մ պետությունն այլևս ի վիճակի չէ այդ անել, կա՛մ պարզապես դրա կարիքը չկա, քանի որ իր փոխարեն ուրիշներն են կատարում նույն այդ դերը:

Լրագրերի սեփականատերերը, հատկապես՝ պետական եւ քաղաքական շրջանակների հետ սերտ կապեր ունեցողները, շատ հաճախ հանդես են գալիս միջնորդի դերում՝ պետության, քաղաքական գործիչների կամ ձեռնարկատերերի ճնշումները «փոխանցելով» խմբագրական բովանդակության վրա: Թերթերի տերերը այդպիսով նախնական «այլուրեքություն» են ապահովում պետության համար, որն ամենայն հավանականությամբ միացել է 1994թ. Եվրոպայի Խորհրդի ընդունած «Ժողովրդավարական հասարակության մեջ լրատվության միջոցների մասին» հռչակագրին: Փաստաթղթում ամրագրված է, որ «ճշմարիտ խմբագրական անկախությունը՝ ի հակակշիռ մասնավոր շահեր հետապնդող խմբերի կամ պետական իշխանությունների կողմից գործադրվող քաղաքական ուժի եւ ճնշումների», ի թիվս այլ գործոնների, հնարավորություն է տալիս լրագրությանը՝ «նպաստել ճշմարիտ ժողովրդավարության պահպանմանն ու զարգացմանը»:<sup>25</sup>

Ժողովրդավարամետ փոփոխությունների ներմուծման սկզբնական շրջանում խմբագրական անկախության հայեցակարգ, որպես այդպիսին, հաճախ գոյություն չունի: Ոչ թե, որ սեփականատերերը միշտ հակված են խախտել օրենքները: Նրանք իսկի գաղափար էլ չունեն, որ այդ ոլորտում ինչ-որ կանոններ են գործում: Թերթը նրանց սեփականությունն է, ուստի նրանց համար տրամաբանականն այն է, որ իրենք պիտի որոշեն՝ ինչ կտպագրվի այնտեղ: Այս ճանապարհով ընդհանրապես հնարավոր չէ շահութաբեր թերթ ստեղծել, բայց դա հասկանալու համար սեփականատերերից բավական ջանքեր են պահանջվում:

Ըստ բրիտանական «Ինվեսթըրզ քրոնիքլ» («Ներդրողների քրոնիկոն» - թարգ.) հանդեսի նախկին խմբագիր, «Ինչպես կարդալ ֆինանսական էջերը»<sup>26</sup> գրքի հեղինակ Մայքլ Բրեթի՝ կարելի է տարբերակել միջամտության երկու տեսակ. «Մեկը՝ թերթի ընդհանուր քաղաքական գծին միջամտելն է: Մյուսը՝ մանրամասներին միջամտելը: Անձամբ ես որեւէ կարգի միջամտություն չեմ տեսել, սակայն այլ տեղերում դա այնքան էլ հազվադեպ երեւույթ չէ»:<sup>27</sup>

Բրեթը նաեւ հիշում է. «Երջանկահիշատակ Ռոբերտ Մաքսվելը երբեմն սովորություն ուներ թելադրել այն, ինչը հետո պիտի լույս տեսներ նրա լրագրում՝ «Դեյլի միրըր»-ում («Օրվա հայելի» - թարգ.): Թերթը մշտապես ողողված էր Ռոբերտ Մաքսվելին այս եւ բազում այլ պահերի պատկերող լուսանկարներով»:<sup>28</sup> Մաքսվելը Չեխոսլովակիայում ծնված բրիտանացի հրատարակիչ էր, որը կարողացավ միջագային լրատվական կայսրություն ստեղծել: Ֆինանսական ռիսկի դիմելու իր հակումների պատճառով նա ներքաշվեց խոշոր խաբեության մեջ եւ հրապարակավ ինքնասպան եղավ՝ ծովը նետվելով Կանարյան կղզիների մոտակայքում, 1991թ.:<sup>29</sup>

«Կարծում եմ, լրատվամիջոցների առնչությամբ պետք է մեկընդմիջտ ընդունել, որ ամեն ինչում էլ հարկ է լինում գնալ որոշակի փոխզիջման»:

«Կարծում եմ, լրատվամիջոցների առնչությամբ պետք է մեկընդմիջտ ընդունել, որ ամեն ինչում էլ հարկ է լինում գնալ որոշակի փոխզիջման, - նշում է Բրեթը: - Ամենապարկեշտ գլխավոր խմբագիրն անգամ երբեմն ստիպված է լինում ինքն իրեն ասել. «Եթե ես այս կետում սեփականատերերին մի փոքր զիջեմ, ապա կապահովեմ այն ազատությունը, որն ինձ անհրաժեշտ կլինի առավել կարելու հարցերն առաջ տանելու համար»: Ամեն ինչ կախված է դատողության աստիճանից: Ուժեղ, խորաթափանց, առողջ դատողությամբ խմբագիրը շատ լավ գիտի, թե որտեղ կարելի է առանց կորստի զիջել, եւ որ հարցերում փոխզիջման գնալը կարող է ճակատագրական լինել: Սեփականատերերի ու խմբագիրների միջև ստեղծագործական լարվածության որոշակի քանակը անպայման չէ բացասական բան համարել»:<sup>30</sup>

«Կարծում եմ, լրատվամիջոցների առնչությամբ պետք է մեկընդմիջտ ընդունել, որ ամեն ինչում էլ հարկ է լինում գնալ որոշակի փոխզիջման»:

Այն փաստը, որ լրագրի ընդհանուր քաղաքական փիլիսոփայությունը կարող է սահմանել նաև սեփականատերը, չպետք է ընկալվի՝ իբր թերթն այդ դեպքում թույլ կտա ինչ-որ գովազդատուի կամ քաղաքական գործչի՝ թելադրել թերթի անելիքը: Կարգին թերթն ունակ է հնարավորինս անկախ ձեռով մատուցել իր նյութերը՝ մնալով լրագրի քաղաքական ուղղվածության ընդհանուր սահմանների շրջանակում: Իսկ երբ թերթի քաղաքական գիծը սկսում է իր հետքը թողնել նրա ձեռնարկատիրական ծրագրերի վրա, սա արդեն դառնում է սեփականատիրոջ կողմից իր ազդեցությունը բանեցնելու բավականին օրինական տիրույթ:

«Թերեւս գոյություն չունի նման բան, ինչպիսին լիակատար խմբագրական ազատությունն է, - պարզաբանում է Բրեթը: - Նախեւառաջ սեփականատերերն են սովորաբար նշանակում խմբագիրներին, եւ քանի որ նրանք հիմնականում ընտրում են նրանց, ում համանման հայացքների տեր են համարում, սա արդեն իսկ որոշակի չափով կանխորոշում է լրագրի ուղղությունը: Որոշ սեփականատերեր երբեմն թելադրում են, թե ինչ պետք է տպվի իրենց թերթերում: Բայց նրանք կարիք չունեն հաճախակի դիմելու այս քայլին, քանի որ նրանց նշանակած խմբագիրները լավ գիտեն, թե թերթի որ ուղղությունը նրանք կնախընտրեն, ուստի այս սահմանափակումը, եթե դա կարելի է այդպես կոչել, ընդունում են՝ իբրեւ իրենց աշխատանքային պարտականությունների մեջ մտնող պարտադիր մի պայման: Սա նշանակում է, որ ուղղակի միջամտությունը հաճախ ավելորդ է: Իսկ սկզբունքային տարածայնություն ծագելու դեպքում վերադասները միշտ էլ կարող են դուրս չպրտել իրենց կամքը կատարել գլացող խմբագրին՝ նրա փոխարեն նշանակելով մեկ ուրիշին»:<sup>31</sup>

Եթե սեփականատիրոջ մտքով անցել է ազատվել գլխավոր խմբագրից, միշտ էլ մի որեւէ տարբերակ կգտնվի: Նա կարող է նախ բարեկամաբար գրուցել խմբագրի հետ՝ փորձելով համոզել, որ վերջինս այդքան հետեւողականորեն չպահպանի լրագրողական չափանիշները: Խմբագիրը կշարունակի համառորեն գործել իր պրոֆեսիոնալ սկզբունքների համապատասխան: Բարի, այդ դեպքում սեփականատերը կփորձի «առնել» նրա խոնարհությունը՝ խոստանալով աշխատավարձի բարձրացում կամ ծառայողական մեքենա՝ խմբագրի պաշտոնեական եւ անձնական կարիքների համար: Իսկ եթե խմբագիրը հրաժարվի՝ այդ առեւտրից: Սեփականատերը խմբագրի կյանքը կատարյալ դժոխքի կվերածի՝ ստիպելով նրան ինքնական թողնել-հեռանալ: Սա՞ էլ չի օգնի: Սեփականատերը կփորձի, ուրեմն, վարկաբեկել խմբագրին: Ձուր ջանքե՞ր: Սեփականատերը կարող է մեղադրել խմբագրին մասնագիտական անբարեխղճության մեջ: Կապացուցվի մեղադրանքի անհիմն լինե՞լը: Այդ դեպքում միշտ էլ կա ամենավերջին միջոցը. առանց որեւէ հիմնավորում տալու՝ խմբագրին անհապաղ ազատել աշխատանքից:

Ուրեմն ինչո՞ւ պետք է սեփականատերն իրեն նեղություն տա այդքան տարբերակներ փորձելու, եթե նա կարող է միանգամից հեռացնել խմբագրին: Որովհետեւ պրոֆեսիոնալ բարձր վարկանիշ ունեցող խմբագրին առանց արժանահավատ հիմնավորման աշխատանքից հեռացնելը միշտ էլ ահազանգ է միջազգային հանրության համար առ այն, որ ժողովրդավարության չափանիշների առումով ինչ-որ բան կարգին չէ տվյալ երկրում: Բայց, թերեւս, առավել կարելորդ այն է, որ դա ահազանգ է թերթի ընթերցողների համար, թե ինչ-որ բան, ուրեմն, այնպես չէ:

Խմբագրական անկախությանը վերաբերող իրավական նորմերը հազվադեպ երեւոյթ են Եվրոպայի համար: Այդպիսի եզակի բացառություններից է «Խղճի մասին» դրույթը, որն ընդունված է Ֆրանսիայի օրենսդրության մեջ, նաև՝ իբրեւ առանձին կետ ընդգրկված է Բելգիայում եւ Շվեյցարիայում կնքվող հավաքական (կուլեկտիվ) պայմանագրերում: «Խղճի մասին» դրույթում ասված է, որ «գործատուի քաղաքական, հայեցողական կամ կրոնական ուղղվածության մեջ որեւէ հիմնավոր փոփոխության դեպքում լրագրողն իրավունք ունի իր ընտրությամբ խզել իր պայմանագիրը՝ առանց այդ մասին նախապես ծանուցելու, եւ ստանալ նյութական փոխհատուցում՝ համարժեք այն գումարին, որը նա կստանար, եթե նրա պայմանագիրը խզվելու լիներ գործատուի կողմից»:<sup>32</sup>

Պրոֆեսիոնալ բարձր վարկանիշ ունեցող խմբագրին առանց արժանահավատ հիմնավորման աշխատանքից հեռացնելը միշտ էլ ահազանգ է միջազգային հանրության համար առ այն, որ ժողովրդավարության չափանիշների առումով ինչ-որ բան կարգին չէ տվյալ երկրում:



Նույնիսկ եթե ձեր երկրի օրենսդրությամբ այսպիսի դրույթ երաշխավորված չէ, դուք կարող եք պայմանավորվել ձեր լրագրի սեփականատիրոջ հետ՝ «Խղճի մասին» առանձին կետ ներառել կամ հավաքական պայմանագրում, կամ անհատ լրագրողների աշխատանքային պայմանագրերում: Այդուհանդերձ մի՛ սպասեք, թե սեփականատերը խիստ շահագրգռված պիտի լինի սեփական կամքով ինչ-ինչ զիջումներ անել լրագրողներին: Եթե զիջումներ լինեն անգամ, ապա նախաձեռնողն ավելի շուտ խմբագրակազմը պիտի լինի: Պատրաստ եղեք հանդես գալ շարժիչ ուժի դերում՝ կատարելով համապատասխան կազմակերպչական ու վարչական աշխատանք: «Խղճի մասին» դրույթն ընկերության իրավական փաստաթղթերում ընդգրկվելու համար առաջին հերթին անհրաժեշտ է, որպեսզի խմբագրության քաղաքականության մեջ (կոչվում է նաեւ՝ «խմբագրական գիծ»): սա կանոնադրություն հիշեցնող առանձին փաստաթուղթ է, որտեղ նախանշված են լրագրի ընդհանուր ուղղվածությունը, աշխատանքային սկզբունքները եւ խմբագրական անելիքները - թարգ.՝) հստակեցվի լրագրի խմբագրական հայեցակարգը: Իբրեւ ընկերության ներքին փաստաթուղթ հաստատվելուց հետո՝ խմբագրության քաղաքականությունն այլևս պարտավորեցնում է եւ՝ գործատուին, եւ՝ լրագրողներին՝ լրագրի խմբագրական բովանդակությունը պատրաստելիս գործել որոշակի սկզբունքների շրջանակում:

Կան նաեւ վարչական այլ եղանակներ, որոնցով կարելի է ստիպել սեփականատիրոջը՝ հարգելու խմբագրական այն անկախությունը, որը նա իր ստորագրությամբ հաստատել է: Ջորջիանակ, լրագրի սեփականատերերը կարող են ընկերության կանոնադրության մեջ կամ դրա՝ «խմբագրական կանոնադրություն» կոչվող ենթաբաժնում ներմուծել առանձին դրույթներ:

Գերմանական «Շտեռն» հանդեսում աշխատող լրագրողներն, օրինակ, առաջնորդվում են ընկերության մանրամասն մշակված-համաձայնեցված եւ խմբագրական ազատությունները ներառող կանոնադրությամբ: Սրա շողված 1-ում ամրագրված է, որ «Շտեռնը» քաղաքական հանդես է, բայց անկախ է Գերմանիայում գործող ցանկացած քաղաքական կուսակցությունից, ձեռնարկատիրական միավորումից կամ որեւէ այլ շահեր հետապնդող խմբերից: Նույն հոդվածում նշված է, որ «Շտեռնը» կոչված է իրազեկել եւ զվարճացնել-զբաղեցնել իր ընթերցողներին, եւ որ կոչ է անում իր խմբագրության աշխատակիցներին՝ ապավինել ազատ, ժողովրդավարական համակարգին եւ զինվորագրվել առաջադեմ, ազատական սկզբունքներին:

«Շտեռնի» կանոնադրությունն ավելին է, քան սոսկ խմբագրական անկախության ճանաչումը. այն խոսքի իրավունք է վերապահում լրագրողներին՝ գլխավոր խմբագրի նշանակման ժամանակ: Լինելով խմբագրության ամենամեծ վերադասը՝ գլխավոր խմբագիրը պետք է վայելի խմբագրակազմի լիակատար վստահությունը: Այդ պատճառով գլխավոր խմբագրին նշանակող հրատարակիչը կամ հրատարակչության բարձր վերադասը իր այդ նշանակումը քննարկում է խմբագրության աշխատողների շահերը ներկայացնող խորհրդակցական մարմնի՝ խմբագրական խորհրդի հետ: Վերջինս կազմված է խմբագրության յոթ աշխատակիցներից եւ ընտրվում է տարին մեկ՝ փակ, գաղտնի քվեարկությամբ: Հրատարակիչը չի կարող գլխավոր խմբագիր նշանակել կամ ազատել, եթե խմբագրական խորհուրդը ձայների երկու-երրորդի մեծամասնությամբ դեմ լինի այդ քայլին: Ըստ որում, խմբագրական խորհուրդը պետք է հիմնավորի իր այդ դիրքորոշումը:<sup>33</sup>

Խմբագրական անկախությունը երաշխավորող մեկ այլ միջոց է գլխավոր խմբագրի հետ կնքվող աշխատանքային պայմանագիրը: Պայմանագրի մի քանի պարբերությունները բավարար են գլխավոր խմբագրի՝ խմբագրական անկախությանն առնչվող իրավասություններն ու պարտականությունները հստակեցնելու համար: Օրինակ՝ այսպիսիք.

**Խմբագրական անկախությունը երաշխավորող մեկ այլ միջոց է գլխավոր խմբագրի հետ կնքվող աշխատանքային պայմանագիրը:**

- 1) Գործատուն գլխավոր խմբագրի վրա է դնում լրագրի խմբագրական բովանդակությունը վերահսկելու պարտականությունը, մինչդեռ լրագրի խմբագրական քաղաքականությունը մտնում է գործատուի կանոնադրական մարմնի իրավասությունների շրջանակի մեջ:
- 2) Գործատուն պարտավորվում է չմիջամտել լրագրի ամենօրյա խմբագրական բովանդակությանն ու խմբագրության ընթացիկ աշխատանքներին:
- 3) Գործատուն հանձն է առնում գլխավոր խմբագրի համար երաշխավորել թերթ պատրաստելու եւ պաշտոնական ինքնավարության այնպիսի պայմաններ, որոնք համահունչ են պրոֆեսիոնալ լրագրության միջազգայնորեն ընդունված չափանիշներին եւ համապատասխանում են տվյալ երկրի օրենսդրությանն ու գործատուի ընդունած ֆինանսական պլանին:
- 4) Պրոֆեսիոնալ լրագրության միջազգայնորեն ընդունված չափանիշներ ասելով՝ սույն պայմանագրում նկատի է առնվում գերազանցապես հետևյալը.
  - ◆ հարգել ճշմարտությունը եւ հանրության՝ ճշմարտությունն իմանալու իրավունքը,
  - ◆ խմբագրական նյութերը ստեղծելիս, մշակելիս ու խմբագրելիս՝ լինել փաստական (փաստերով առաջնորդվող), ազնիվ, անկողմնակալ, լիարժեք-ամբողջական եւ հիմնավորված-հետեւողական:

Լրագրին խմբագրական անկախություն շնորհելու համար լիուլի բավական է, եթե սեփականատերը համաձայնի կնքել ընդամենը մեկ այսպիսի աշխատանքային պայմանագիր՝ գլխավոր խմբագրինը:

Գլխավոր խմբագիրն էլ, իր հերթին, կարող է իր ենթականերին փոխանցել կամ հանձնարարել իր աշխատանքային պայմանագրից բխող իրավունքներն ու պարտականությունները: Ասենք, նա կարող է այդ իրավունքները եւ հանձնառություններն ընդգրկել առանձին լրագրողների աշխատանքային պարտականությունների նկարագրության մեջ: Հետեւաբար աշխատանքային պարտականությունների յուրաքանչյուր նկարագրություն պետք է դառնա համապատասխան աշխատանքային պայմանագրի՝ իրավաբանորեն համահունչ բաղկացուցիչ մասը:

Գլխավոր խմբագրի աշխատանքային պայմանագրի շուրջ բանակցելը սոսկ երկու կողմերի՝ սեփականատիրոջ եւ ապագա խմբագրի գործն է: Եվ դարձյալ, խմբագրական անկախության երաշխիքներն ընդգրկելու նախաձեռնողն, ըստ երեւույթին, չի լինի լրագրի տերը: Դա ապագա գլխավոր խմբագրի անելիքն է: Կհաջողվի՞, արդյոք, նրանց՝ կնքել այնպիսի պայմանագիր, որը ներառնի խմբագրական ազատության ոչ սովորական, աներկբա հավաստիացումներ՝ վերը նշված չափանիշների ոգով: Սա կախված է սեփականատիրոջ՝ նույն խմբագրական անկախությանը սատարելու պատրաստականությունից, ինչպես նաեւ՝ խմբագրի թեկնածուի խորաթափանցությունից եւ այն բանից, թե արդյո՞ք նա իր մեջ ուժ կգտնի չընդունելու առաջարկվող աշխատանքը՝ խմբագրական անկախության բավարար երաշխիք չստանալու դեպքում:

Պայմանագրի ստորագրման պահից արդեն խաղաղաշտ է մտնում երրորդ կողմը՝ լրագրողների թիմը: Կնքելով պայմանագիրը՝ խմբագիրը ստանձնում է թիմի յուրաքանչյուր անդամի ամենօրյա գործունեությունը վերահսկելու պատասխանավորությունը: Իսկ լրագրողներին ղեկավարելը, նրանցից պրոֆեսիոնալ չափանիշներին հավատարմություն պահանջելը անհամեմատ ավելի բարդ է, քան սեփականատիրոջ հետ պայմանագրի ստորագրելը:

«Երբ հերթը հասնում է վճռական պահի, լրագրի սեփականատերերից ստացված՝ խմբագրական անկախության երաշխիքները չարժեն նույնիսկ այն թղթի գինը, որի վրա գրված են»

«Երբ հերթը հասնում է վճռական պահի, լրագրի սեփականատերերից ստացված՝ խմբագրական անկախության երաշխիքները չարժեն նույնիսկ այն թղթի գինը, որի վրա գրված են», - հավաստիացնում է բրիտանացի խմբագիր Բրեթը: «Սեփականատերերը կան պիտի թույլ տան խմբագրին գործել անկախ, կան՝ ոչ, եւ նրանց արած հայտարարությունները, որքան էլ բազմաթիվ լինեն ու հրապարակային, չեն կարող շտկել իրավիճակը»:

Ուրեմն ի՞նչ կարիք կա այդքան ժամանակ ու էներգիա ծախսել լրագրի սեփականատիրոջ հետ բանակցելու վրա: Ինչո՞ւ մշակել անհամար այլընտրանքային փաստաթղթեր, եթե իրականում դրանք չեն ծառայելու վերջնական նպատակին: Որքան պարզ լինեն ձեւակերպումներն, այնքան լավ:

Քանի որ նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրներում նախկին օրենքներն այլևս չեն գործում, պետք է փորձեք ստեղծել սեփականատերերի հետ հարաբերվելու նոր համակարգ, որը կնախատեսի նաեւ առաջարկներ ներկայացնելու եւ դրանց իրականացման մեխանիզմներ: Սեփականատերերի հետ խոսելիս՝ լրագրողները պետք է նրանց հետ փոխըմբռնման զգացողություն ունենան: Նրանք պիտի վստահ լինեն, որ երկու կողմն էլ ձգտում է հասնել միեւնույն նպատակին, այն էլ՝ միեւնույն ճանապարհով: Սակայն երբ թղթի վրա դնեք ինչպես սեփականատերերի, այնպես եւ լրագրողների լիազորություններն ու պարտականությունները, ապա հնարավոր է, որ դրանց միջեւ ներքին անհամաձայնություն հայտնաբերեք: Իսկ սա երկու կողմերի համար էլ չափազանց օգտակար է:

Փաստաթղթերի գրավոր եղանակով պահպանումը կարելու է նաեւ այն դեպքերում, երբ հարկ է լինում դիմել ծայրագույն միջոցի (որն է, հավանաբար, դատարանը)՝ սեփական իրավունքները հաստատելու համար: Սակայն նոր կազմավորվող ժողովրդավարական հասարակարգերի՝ հաճախ գերծանրաբեռնված եւ ոչ միշտ պրոֆեսիոնալ մակարդակ ունեցող դատարանների հետ գործ ունենալը կարող է չափից շատ ժամանակ ու միջոցներ խլել: Եթե անգամ դուք չեք կարողանում դատարանում հիմնավորել ձեր պահանջը, իրականում առկա փաստաթուղթը հող է ապահովում սեփականատերերի հետ առավել ողջամիտ քննարկումների համար: Լրագրողներն ու սեփականատերերը կարող են համաձայնության գալ կամ չգալ փաստաթղթի շուրջ: Սակայն ամեն դեպքում նրանք հիմք ունեն ընտրության, նաեւ՝ քննարկման համար: Ընկերության պաշտոնական փաստաթղթերը կարող են օգնել լրագրողների խմբին՝ ավելի լավ հասկանալ իրենց դերը, ուժը եւ արժեքը:

Ոչ ոք չի կարող ստիպել լրագրի սեփականատիրոջը՝ հրաժարվել խմբագրության ամենաբարձր ղեկավարին՝ գլխավոր խմբագրին նշանակել-հեռացնելու իրավունքից: Եվ միմիայն սեփականատիրոջ կամքից ու դատողությունից է կախված՝ կուզենա՞, արդյոք, նա երաշխավորել հրապարակային խմբագրական անկախություն՝ այդ մասին հայտարարելով ինչպես խմբագրության ներսում, այնպես եւ ի լուր դրսի աշխարհի:

Ոչ ոք չի կարող հետ պահել սեփականատիրոջը՝ իր կնքած որեւէ գործարքը չեղյալ հայտարարելուց, եթե թերթի վստահելիության հարցը չի մտնում նրա առաջնահերթությունների ցանկի մեջ: Եթե նա որոշել է ազատվել իրեն ոչ ձեռնտու խմբագրից, նա կարող է եւ չափսոսալ պայմանագրի խզման ու հնարավոր դրամական փոխհատուցման, ինչպես նաեւ դատական հայցերի հետ կապված ուղղակի եւ լրագրի վարկին հասցված վնասից բխող անուղղակի ծախսերի համար:

Եթե սեփականատերը լքորեն պաշտպանում է խմբագրական անկախության սկզբունքը, լրագրի արժանահավատությունը կարելի է բարձրացնել նաեւ այդ լրագրի տիրոջ մասին պատշաճ համատեքստում տեղեկություններ տպագրելու միջոցով՝ այն դեպքերում, երբ ընթերցողների շրջանում որեւէ կասկած է ծագում թերթում շահերի հնարավոր բախման շուրջ: «Երբ մենք [«Իքոնըմիսթ» շաբաթահանդեսում] գրում ենք Փիլըրտոնի մասին, մենք միշտ նշում ենք՝ «Նա, ում պատկանում է «Իքոնըմիսթ» քառասուն տոկոսը»: Կամ երբ գրում ենք խորհրդարանի այն անդամների մասին, ովքեր երբեւէ աշխատել են «Իքոնըմիսթում», մենք անպայման նշում ենք այդ մասին: Հակառակ դեպքում [ներկայիս] աշխատողները կարող են իրենց վատ զգալ», - նկատում է Ջեն Սմայլին՝ «Իքոնըմիսթի» Եվրոպայի բաժնի խմբագիրը:<sup>34</sup>

Ոչ ոք չի կարող հետ պահել սեփականատիրոջը՝ իր կնքած որեւէ գործարքը չեղյալ հայտարարելուց, եթե թերթի վստահելիության հարցը չի մտնում նրա առաջնահերթությունների ցանկի մեջ:

Սրաթափանց սեփականատերերը, ովքեր ռազմավարական հեռահար նպատակներ ունեն լրատվական ինդուստրիայում, խմբագրական անկախությունը համարում են լրագրի գլխավոր նյութական արժեքներից մեկը: Անկախ թերթն ունակ է ավելի լայն լսարան գրավել, քանի որ ընթերցողներն ավելի մեծ վստահություն ունեն նրանում տպվող լրատվության ու տեսակետների հանդեպ: Եվ լրագրողների պրոֆեսիոնալ խմբից պահանջվում են ամենօրյա միահամուռ ջանքեր՝ այդ վստահությունը պահպանելու համար: Հաճախ մեկ սխալ քայլն անգամ բավական է այն կորցնելու համար:

Որքան ավելի լայն է խմբագրական անկախության շնորհիվ ներգրավված լսարանը, այնքան մեծ է լրագրի օգնությամբ գովազդատուների համար ի մի բերված ընթերցողների բանակը, եւ վերջապես՝ այնքան ավելի մեծ է այդ ընթերցողների փոխարեն վճարելու պատրաստ գովազդատուների թիվը: Խմբագրական անկախությունը սոսկ սկզբունքային դիրքորոշում չէ: Այն նաեւ առեւտրային տեսակետից խելամիտ դիրքորոշում է:

## Մասնավոր սեփականատիրության ձեւերի լույսն ու ստվերը

Եթե լրագիրը որեւէ անհատի կամ առանձին ընկերության միանձնյա տիրոջ սեփականությունն է, ապա ոչ ոք չի կարող արգելել նրան ճնշում գործադրելու խմբագրական բովանդակության վրա: Սակայն հաջորդող պարբերություններում մենք չենք պատրաստվում քննարկել՝ ունի՞ նա այդպիսի մտադրություններ, թե՞ ոչ:

Եթե լրագրի սեփականության իրավունքը բավարար չափով բաշխված է որոշակի թվով սեփականատերերի միջեւ, ապա ճնշումների վտանգն այս դեպքում ավելի թույլ է: Այդուհանդերձ, բաշխված (ցրված) սեփականատիրությունը կորցնում է իր իմաստը, եթե գործընկերները կամ բաժնետերերը չեն կարողանում ընդհանուր հայտարարի գալ միասնական ռազմավարության, նպատակների եւ դրանց հասնելու ուղիների վերաբերյալ: Այդպես սովորաբար լինում է առանձին անհատների կամ կորպորացիաների կողմից ստեղծված բաժնետիրությունների դեպքում, որոնց հիմքում ընկած է աշխատողներին պատկանող բաժնետիրական կապիտալը կամ երբ սեփականությունը պատկանում է այսպես կոչված «աշխատանքային կամ աշխատավորական կոլեկտիվներին»: Հետկոմունիստական երկրներում մեծ է լրագրերի թիվը, որոնց հրատարակիչը լրագրողների կոլեկտիվներն են, լրագրողներ, ովքեր աշխատել են այդ թերթում՝ հրատարակման իրավունքները աշխատանքային կոլեկտիվին փոխանցվելու շրջանում:

Աշխատողների բաժնետիրական կապիտալի վրա հիմնված սեփականատիրության համակարգի ավանդական առավելությունները, ինչպիսիք են աշխատողների նյութական խրախուսումը կամ կադրերի ցածր հոսունությունն ու փոքրաթիվ փոփոխությունները, իմաստազրկվում են անցման շրջանում, երբ խիստ կարելու է էականորեն փոխել եւ ընդհանուր ռազմավարությունը, եւ ղեկավարման մեթոդները: Այնինչ այս դեպքում ղեկավարման ու քաղաքականության հարցերում աշխատողների զգացմունքները հիմնականում գերիշխում են առողջ բանականությանը: Նվազում են նոր աշխատակիցների կամ ղեկավարների՝ կազմակերպություն հրավիրելու հնարավորությունները: Ընկերության բաժնետոմսերի վաճառքը նույնպես բարդանում է, եթե անգամ դա շահավետ լինի լրագրի համար:

Աշխատանքային կոլեկտիվի՝ սեփականատեր լինելու տարբերակը զուցեւեւ ամենագայթակղիչը թվա թերթում աշխատանքի անցնող լրագրողների համար: Զգույշ եղեք: Դժոխք տանող ճանապարհը եւս ծածկված է ամենաբարի մտադրություններով: Սեփականատիրության այս ձեւն ամենից անարդյունավետն է, եւ մեծ է հավանականությունը, որ դարձյալ կարող է խառնաշփոթ ստեղծվել՝ կապված սե-

փականատիրոջ իրավասությունների հետ, ինչպես ժամանակին՝ կոնունիստական կարգերի օրոք: Հավաքական սեփականատիրությունը կապում է լրագրի ձեռքերը՝ թույլ չտալով ունենալ ավելի արդյունավետ ղեկավարում, հետևաբար՝ հասնել առևտրային հաջողությունների, այսինքն՝ դառնալ ֆինանսական եւ խմբագրական առունով անկախ: Պատկերացրեք, թե տվյալ թերթը պատկանում է քառասուն լրագրողներից կազմված կոլեկտիվին: Նրանք ընտրում են տնօրենների խորհուրդ, որը բաղկացած է, ասենք, սյունակագիրներից (կոլունիստներից): Դուք՝ որպես նույն տնօրենների խորհրդի կողմից նշանակված գլխավոր խմբագիր, կհամարձակվե՞ք, արդյոք, տեսակետ հայտնել նրանց վարած սյունակների մասնագիտական մակարդակի մասին:

«Ամեն ինչ շատ ավելի հեշտ էր երկու տարի առաջ, երբ մենք ընդունեցինք մեր դեմ նետված մարտահրավերը եւ ձեռնարկեցինք նոր թերթը: Իսկ հիմա մեր աշխատողների մտածելակերպը սկսում է հոգնեցնել է ինձ: Մեզ անհրաժեշտ է սարքավորումներ գնել խմբագրության համար, բայց աշխատակից-համասեփականատերերն ասում են՝ ոչ, փողը մեզ տվեք»:

Որպեսզի թերթը հասնի երկարաժամկետ առևտրային հաջողությունների, այն պետք է ունենա ոչ միայն պրոֆեսիոնալ լրագրողներ ու պրոֆեսիոնալ ղեկավարներ, այլև՝ պրոֆեսիոնալ սեփականատերեր:

Աշխատանքային մի այդպիսի կոլեկտիվի կողմից հրատարակվող՝ Ուկրաինայի քաղաքային լրագրերից մեկի գործադիր տնօրեն-գլխավոր խմբագիրը չի կարողանում թաքցնել իր դժգոհությունը՝ անդրադառնալով իրենց մասնատիպ նախածեռնությանը. «Ամեն ինչ շատ ավելի հեշտ էր երկու տարի առաջ, երբ մենք ընդունեցինք մեր դեմ նետված մարտահրավերը եւ ձեռնարկեցինք նոր թերթը: Իսկ հիմա մեր աշխատողների մտածելակերպը սկսում է հոգնեցնել է ինձ: Մեզ անհրաժեշտ է սարքավորումներ գնել խմբագրության համար, բայց աշխատակից-համասեփականատերերն ասում են՝ ոչ, փողը մեզ տվեք»:

### 3. Պրոֆեսիոնալ լրագրություն

Սովորաբար նրանք, ում համար լրագրությունը մշտական զբաղմունք է, իրենց համարում են պրոֆեսիոնալ լրագրողներ: «Պրոֆեսիոնալ» բառի մեկ իմաստով՝ նրանք ճիշտ են. լրագրությունը նրանց պրոֆեսիան է, մասնագիտությունը: Բայց սա խիստ նեղ սահմանում է, չեզոք բացատրություն: Այստեղ ոչինչ չի ասվում լրագրողական վարքի կամ գործունեության մասին: Պրոֆեսիոնալ լրագրությունն ուսումնասիրելիս՝ մենք քննարկում ենք լրագրողի մասնագիտական վարքն ու գործելակերպը: Այս իմաստով պրոֆեսիոնալ համարվելու համար՝ լրագրողի վարքն ու գործունեությունը պետք է համապատասխանեն պրոֆեսիոնալ կոչվող չափանիշներին:

Պրոֆեսիոնալ լրագրությունն իրականացվում է ըստ որոշակի արժեքների եւ կանոնների, որոնք ճանաչված են գրեթե ողջ մարդկության կողմից: Անկախ լրագրությունը պետք է խարսխված լինի մասնագիտական, պրոֆեսիոնալ վարքի վրա: Նման վարքն ունի իր նորմերը: Լրատվական յուրաքանչյուր կազմակերպություն եւ այնտեղ աշխատող յուրաքանչյուր մարդ պետք է ըմբռնի այդ նորմերի նշանակությունը եւ հետեւի դրանց:

Թերթերն ու լրագրողական միավորումները մշակում են մասնագիտական վարքի իրենց կանոնները: Լրագրողների միջազգային դաշնությունն, օրինակ, ընդունել է «Լրագրողի վարքի սկզբունքների մասին» հռչակագիրը, որով առաջնորդվում է հարյուրավոր երկրներում գործող նրա անդամների կեսմիլիոնանոց բանակը:

Հիմնվելով աշխարհի տարբեր ծայրերում ընդունված լրագրողական բյուրավոր վարքականոնների, ինչպես նաեւ թղթակցի ու խմբագրի սեփական փորձառության վրա՝ պրոֆեսիոնալ լրագրության հիմնական հատկանիշները խտացրել են հինգ հիմնական հասկացության մեջ: Պրոֆեսիոնալ լրագրությունը պետք է լինի **փաստական** (փաստերի վրա հիմնված), **ազնիվ**, **անկողմնակալ**, **ամբողջական-լիարժեք** եւ **հիմնավորված-հետեւողական**:

**Փաստական** լինել՝ նշանակում է լրատվական նյութ գրելիս նախապատվությունը տալ փաստերին, այլ ոչ թե՛ տեսակետներին: Սա նաեւ նշանակում է լինել ճշգրիտ, հավաստի եւ վավերական՝ ճիշտ մատուցելով ու նաեւ՝ ճիշտ ընտրելով փաստերը:

**Ազնիվ** լինել՝ նշանակում է հեռու մնալ կեղծիքից ու խաբեությունից: Երբեք էլ չի կարելի հանդուրժել փաստերի աղճատումը, իսկ սխալները չի կարելի թողնել առանց ուղղելու:

**Անկողմնակալ** լինել՝ նշանակում է ճանաչել ու վերահսկել անձնական շահագրգռությունը, նախապաշարումներն ու հակումները: Չպետք է թույլ տալ, որպեսզի անձի կողմնակալ վերաբերմունքը որեւէ կերպ անդրադառնա լուրերի հաղորդման վրա:

**Ամբողջական-լիարժեք** լինել՝ նշանակում է հարցը ներկայացնել իր նախապատմությամբ, համատեքստով՝ պահելով հավասարակշռությունը եւ ուրվագծելով համապատկերը, որսալով ինտոնացիայի, լեզվի, կենսափորձի եւ զգացմունքների անհատական հնչերանգները: Հավասարակշռություն պահպանել՝ նշանակում է, գերիշխող տեսակետը մատուցելուց բացի, հիշատակել նաեւ բոլոր հակադիր, տարբերվող կամ լրացնող տեսակետները:

**Հիմնավորված-հետեւողական** լինել՝ նշանակում է մշտապես հավատարիմ լինել լրագրության պրոֆեսիոնալ չափանիշներին: Ինձ բախտ է վիճակվել հանդիպել լրագրերի սեփականատերերի, որոնք կողմ են եղել խմբագրական լուսաբանման մեջ փաստականության, ազնվության, անկողմնակալության եւ ամբողջականության-լիարժեքության սկզբունքների պահպանմանը, սակայն միմիայն այն դեպքերում, երբ ձեռնտու է եղել իրենց: Հիրավի պրոֆեսիոնալ լինելու համար՝ լրագիրը պետք է հետեւողականորեն կիրառի նախորդ չորս կանոնները:

Լրագրության առջեւ հաճախ դրվում են նաեւ ճշմարտախոս եւ օբյեկտիվ լինելու պահանջները, հատկապես՝ լայն հասարակության կողմից:

Եթե ելնենք տրամաբանության սկզբունքներից, ապա ցանկացած պնդում կամ դրույթ կարելի է որակել ինչպես ճշմարիտ, այնպես էլ՝ կեղծ: Բայց չէ՞ որ ճշմարտությունը նաեւ փիլիսոփայական հասկացություն է: Որքան մարդ՝ այնքան ճշմարտություն: Իսկ ո՞րն է վերին ճշմարտությունը: Աստծո՞ ճշմարտությունը: Ո՞ր աստծո: Քրիստոնյաների՞, հնդիկների՞, թե՞ մուսուլմանների: Լրագրողական գործունեության մեջ ճշմարտությունն ավելի շատ պետք է ընկալվի իբրեւ փաստերի ճշգրտություն:

Բացի այդ, բնության մեջ, թերեւս, գոյություն չունի այնպիսի բան, ինչպիսին օբյեկտիվ լրագրությունն է: Մարթա Գելիորնը՝ 20-րդ դարի ամենանշանավոր գինվորական թղթակիցներից մեկը, ասել է. «Ես չգիտեմ, թե ինչ ասել է [օբյեկտիվությունը]: Մենք ընդամենն ունենք մեր սեփական աչքերն ու սեփական ականջները»:<sup>35</sup> Օբյեկտիվ լրագրություն՝ դրա ստեղծողից միանգամայն անկախ. սա պարզապես արտուրդ է: Բոլոր մարդ արարածների մեջ, լրագրողները եւս ունեն իրենց նախապաշարումներն ու հակումները: Պրոֆեսիոնալ լրագրողը գիտակցում է սա, նաեւ՝ այն, որ կատարյալ օբյեկտիվիզմի հասնելն անհնար է: Բայց պրոֆեսիոնալ լրագրողը գիտի, թե ինչպես պետք է օգտվի իր մասնագիտության չափանիշներից՝ այդ նախապաշարումներն ու հակումները հաղթահարելու համար: Դրա համար նա իր առջեւ նպատակ է դնում ոչ այնքան օբյեկտիվ, որքան՝ հավասարակշռված լինել:

Որքան մարդ՝ այնքան ճշմարտություն: Լրագրողական գործունեության մեջ ճշմարտությունն ավելի շատ պետք է ընկալվի իբրեւ փաստերի ճշգրտություն:

Աշխարհում գոյություն ունի լրագրության ընդամենը երկու հիմնական տեսակ՝ պրոֆեսիոնալ եւ սիրողական:

## Պրոֆեսիոնալ եւ սիրողական Լրագրություն

Աշխարհում գոյություն ունի լրագրության ընդամենը երկու հիմնական տեսակ՝ պրոֆեսիոնալ եւ սիրողական: Ինչ վերաբերում է ժուռնալիստիկայի այսպես կոչված ազգային դպրոցների միջև առկա տարբերություններին, ապա դրանք սոսկ անդրադարձն են այն բազմատեսակ մշակույթների, կրոնների եւ պատմության, որոնցով պայմանավորվում են քաղաքական եւ տնտեսական պայմանները:

Սաղմնավորվող ժողովրդավարության երկրներում լրագրողները պատրաստ են զինվորագրվել նոր-նոր ձեռք բերված ազատության գործին: Բայց նրանց այդ ոգեշնչվածությունը բավարար չէ լրագրողի աշխատանքը պրոֆեսիոնալ մակարդակով իրականացնելու համար: Ազատության գաղափարով ոգեշնչված լինելը ոչ մի դեպքում չի կարող լիովին փոխարինել լրագրողական պրոֆեսիոնալ վարքին: Պրոֆեսիոնալ գործելակերպն անտեսող լրագրողները, որքան էլ ներշնչված, վերածվում են սիրողների: Առանց պրոֆեսիոնալ չափանիշների՝ նրանք ընդհանրապես տապալվում են իբրեւ լրագրողներ, հատկապես, եթե հայտնվում են անսպասելի կամ անսովոր իրավիճակներում:

Երբ նման էնտուզիաստ-սիրողներն իրենց թերթում հայտնվում են լրագրողի մասնագիտական վարքի կանոնները կատարելու անհրաժեշտության առջև, հաճախ անտեսում են այդ կանոնները՝ դրանք համարելով տեսական, հայեցողական եւ հետեւաբար՝ գործնականում ոչ կիրառելի: Նրանք հակված են կարծելու, թե կանոններ սահմանելը ընդունելի չէ ո՛չ լրագրողների, ո՛չ ընթերցողների համար, ուստի դա ինքնին հազիվ թե դուր գա ընթերցողներին: Իրականում նման վերաբերմունքը ոչ այլ ինչ է, եթե ոչ լսարանի թերազնահատում, երբ նրան տալիս են այն, ինչ նա ուզում է (հետեւում են հասարակությանը), այլ ոչ թե ինչի կարիք նա ունի (առաջնորդում են նրան):

Հասարակության՝ արդյունաբերականից տեղեկատվական դարաշրջան անցնելուն զուգընթաց, գնալով բարդանում է նաեւ պրոֆեսիոնալ լրագրողի աշխատանքը: Ինչպես նշում է «Նոր ճշգրտության լրագրություն» գրքի հեղինակ Ֆիլիպ Մեյերը. «Կար ժամանակ, երբ [լրագրող լինելու համար] պահանջվում էր ընդամենը մվիրվածություն ճշմարտությանը, անսպառ եռանդ եւ գրելու որոշակի ձիրք: Դրանք բոլորը հիմա էլ են պահանջվում, սակայն միմիայն դրանցով արդեն չես բավարարվի: (...) Լրագրողը պետք է լինի տվյալների բանկի վարող, տվյալներ մշակող եւ դրանց վերլուծող: (...) Աշխարհում, որտեղ ամեն հինգ տարին մեկ ինֆորմացիայի քանակը կրկնապատկվում է, մասնագետը պետք է կարողանա հասկանալ դրա մեծագույն մասը, էլ չենք խոսում փոխանակելու մասին»:<sup>36</sup>

Որպեսզի թույլ չտան իրենց ձեռնասուն դարձնել, լրագրողները պետք է վստահեն սեփական ուժերին: Ինքնավստահության հասնելու լավագույն ճանապարհը իմացությունն է: Իսկ գիտելիքի կիրառությունը բերում է վարպետության:

Նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրներում լրագրողները հաճախ վիճարկում են, թե՛ «Անհնար է մեր լրագրերում կիրառել արտերկրյա լրագրողների փորձը»: Մինչդեռ ամերիկյան, ռուսական կամ աֆրիկական լրագրողական դպրոցները իրականում շատ չեն տարբերվում միմյանցից:

Ըստ որում, տարբերությունը ոչ թե լրագրողների պրոֆեսիոնալ վարքի մեքենայական ապահովման մեջ է, այլ՝ ազգերի հիշողության ծրագրային ապահովման մեջ, որն ամփոփված է նրանց մշակույթի, պատմության եւ տնտեսական զարգացման տվյալ փուլի մեջ (այստեղ բառախաղ է՝ հիմնված համակարգչային երկու եզրերի վրա. “hardware” - «մեքենայական ապահովում» եւ “software” - «ծրագրային ապահովում» - թարգ.):

Ահավասիկ, եթե լրագրողական ազգային դպրոցներն իսկապես գոյություն ունեն եւ իբրեւ այդպիսիք նախանձախնդիր են լրագրության ազգային դիմագծի պահ-

պանման գործում, ապա չպետք է թույլ տային, որպեսզի անգլերեն “Editorial” - «էդիթորիալ» (խմբագրական - թարգ.) բառը փոխարիներ իրենց տեղական լեզվում ընդունված համարժեքին, ինչը կարելի է տեսնել հետկոմունիստական Եվրոպայի ողջ տարածքում լույս տեսնող լրագրերում եւ հանդեսներում՝ 1990-ից ի վեր:

Նորածեղության հերթական հովերով՝ «լետուչկա»<sup>37</sup> եւ «պլանյորկա» բառերը երբեմնի կոմունիստական Ռուսաստանից հասան Սլովակիայի եւ սլավոնական աշխարհի այլ խմբագրություններ՝ արտահայտելու համար «խմբագրակազմի ժողովներ» իմաստը (սրանք լրագրողների մասնագիտական ժարգոնում հաստատված ռուսերեն բառեր են, որ թարգմանվում են, համապատասխանաբար, «թռուցկաժողով» եւ «պլանավորման ժողով» - թարգ.): Կոմունիզմի փլուզումից տասը տարի անց էլ այս երկու բառերը դեռ հանդիպում են այստեղ, թեպետ դրանց անվանումներն արդեն բավական խորթացել են բովանդակությանը:

Ամբողջ աշխարհում լրագրության տեսությունը զարմանալիորեն դիմացել է ժամանակի փոփոխությանը: Այսպես, սոցիալիստական լրագրության տեսության 90 տոկոսը, ինչպես որ նկարագրված է կոմունիստական դարաշրջանի դասագրքերում ու ձեռնարկներում, համատեղելի է ոչ կոմունիստական երկրներում գործող պրոֆեսիոնալ լրագրության չափանիշների հետ: Սակայն մնացյալ 10 տոկոսը, որը ներծծված էր կոմունիստական գաղափարախոսությամբ, թունավորում եւ վարկաբեկում էր ժուռնալիստիկան նախկին կոմունիստական երկրներում: Սոցիալիստական լրագրության տեսության այս կամ այն հատվածի «կլլումը» սպառնում է հանգեցնել պրոֆեսիոնալ գործունեության ձգտող անկախ թերթերի «թերսնուցմանը», քանի դեռ այդ տեսության մանրամասները չեն վերադասակարգվել՝ ըստ անկախ լրագրության համար աշխարհում ընդունված պրոֆեսիոնալ չափանիշների:

Առանց պրոֆեսիոնալիզմի՝ անկախությունը չի կարող տեւական ժամանակ թերթին դեպի բարգավաճում առաջնորդել: Ճիշտ հակառակը: Պրոֆեսիոնալիզմի պակասը կարող է գցել լրագրի վարկը: Անկախությունից անհամեմատ ավելի ջանք ու եռանդ է պահանջում պրոֆեսիոնալ գործունեության պահպանում-վերահսկումը: Կամ, ինչպես ասում են ռուս երգիծաբանները՝ կարիք չկա պայքարել հանուն մաքրության սկզբունքի, պետք է պարզապես ավելել:

**Անկախությունից անհամեմատ ավելի ջանք ու եռանդ է պահանջում պրոֆեսիոնալ գործունեության պահպանում-վերահսկումը:**



Նկար 3.0

## **ԼՐԱԳՐՈՂՆԵՐԻ ՄԻՋԱԶԳԱՅԻՆ ԴԱՇՆՈՒԹՅՈՒՆ ՅՈՉԱԿԱԳԻՐ ԼՐԱԳՐՈՂԻ ՎԱՐՔԻ ՍԿԶԲՈՒՆՔՆԵՐԻ ՄԱՍԻՆ<sup>1</sup>**

Միջազգային սույն հռչակագիրն ընդունվում է՝ որպես տեղեկատվության հավաքման, տարածման եւ մեկնաբանման կամ իրադարձությունների լուսաբանման ոլորտում ներգրավված լրագրողների մասնագիտական վարքի չափանիշ:

1. Լրագրողի առաջնահերթ պարտականությունն է՝ հավատարիմ լինել ճշմարտությանը եւ հասարակության՝ ճշմարտությունն իմանալու իրավունքին:
2. Հավատարիմ մնալով այդ պարտքին՝ լրագրողը տեղեկություններ հավաքելիս ու հրապարակելիս պետք է պաշտպանի ազատության, ինչպես նաեւ օբյեկտիվ մեկնաբանության ու քննադատության իրավունքի սկզբունքը:
3. Լրագրողը պարտավոր է լուսաբանել իրադարձությունները միայն եղած փաստերի համապատասխան: Լրագրողը չպետք է թաքցնի կարեւոր տեղեկությունները կամ խեղաթյուրի փաստաթղթերը:
4. Տեղեկություններ, լուսանկարներ կամ փաստաթղթեր որոնելիս լրագրողը պետք է օգտվի միայն ազնիվ մեթոդներից:
5. Լրագրողը պետք է հնարավոր ամեն ինչ անի՝ սխալ հրապարակումը ճշտելու կամ հերքելու համար, հատկապես, եթե սխալները կարող են լուրջ հետեւանքներ ունենալ:
6. Լրագրողը պետք է պահպանի մասնագիտական գաղտնիքը եւ չհրապարակի լրատվության աղբյուրը:
7. Լրագրողը պետք է գիտակցի, որ զանգվածային լրատվության միջոցները կարող են նպաստել խտրականությանը, ուստի պետք է անի հնարավոր ամեն ինչ՝ խուսափելու համար ցեղային, սեռային, լեզվական, կրոնական, քաղաքական հայացքների, կարծիքների, սեռական կողմնորոշման, ազգային ու սոցիալական ծագման տարբերությունների եւ այլնի վրա հիմնված խտրականություն հրահրելուց:
8. Լրագրողը պետք է մասնագիտական չափանիշների ոտնահարում համարի՝
  - գրագողությունը.
  - կանխամտածված ապատեղեկատվությունը.
  - զրպարտությունը, վիրավորանքը, չարախոսությունը, անհիմն մեղադրանքները.
  - այս կամ այն նյութը, տեղեկությունները հրապարակելու (կամ թաքցնելու) համար կաշառք վերցնելը:
9. Լրագրողի բարձր կոչմանն արժանի են նրանք, ովքեր իրենց պարտքն են համարում վերոշարադրյալ սկզբունքներին ազնվորեն եւ հավատարմորեն ծառայելը: Գործելով իր երկրի օրենսդրության շրջանակներում՝ լրագրողը մասնագիտական հարցերում ընդունում է միայն իր գործընկերների իրավագործությունը՝ բացառելով կառավարության կամ այլոց կողմից ցանկացած միջամտություն:

*(Ընդունվել է Լրագրողների միջազգային դաշնության 1954թ. համաշխարհային համաժողովում: Վերախմբագրվել է ԼՄԴ 1986թ. համաշխարհային համաժողովում:)*

<sup>1</sup> <http://www.ifj.org/whatis/basdocs/ifjcode.html>

## Նշումներ եւ ծանոթագրություններ

1. *Making the Newsmakers, International Handbook on Journalism Training*, by Philip Gaunt, Greenwood Press, U.S.A., 1992, էջ 13
2. Նույն տեղում, էջ 13-15
3. Курилов И. В., Шункаренко В. В., Планирование информации в прессе. - Москва: "Мысль", 1976, с. 98
4. *Four Theories of the Press*, by Frederick Siebert, Theodore Peterson and Wilbur Scramm, Urbana: University of Illinois Press, 1983
5. *The World News Prism: Changing Media, Clashing Ideologies*, by William A. Hachten, Ames, Iowa State University Press, 1981
6. *The Press and the Decline of Democracy*, by Robert G. Picard, Westport, CT: Greenwood Press, 1985
7. Ленин В. И., Партийная организация и партийная литература; см. Полное собрание сочинений. - Москва: "Госполитиздат", 1959 - том 5, с. 11
8. Եվրոպական լրատվամիջոցների՝ «Լրատվական ավանդույթները եւ անցնան շրջանը» համաժողովի քննարկումներից՝ կազմակերպված «Ազատության ֆորում»-ի (Freedom Forum) կողմից, Լոնդոնում, 1997-ի մայիսի 30-ին
9. *The Important Matters Concern* (Dolezite znerokujuje), by Pavole Minarik, տե՛ս *Pravda* օրաթերթ, Բրատիսլավա, սեպտեմբերի 11, 1998, էջ 21
10. *Encyclopaedia Britannica*, CD 1999 Multimedia Edition
11. Ու. Թ. Բերիլին՝ 1882թ. օգոստոսի 4-ի հղված նամակից, տե՛ս *Letters and Other Writings of James Madison*, published by order of Congress, edited by Philip R. Fendall, Philadelphia: Lippincott, 1865 («Ձեյնս Մեդիսոնի նամակները եւ այլ գրվածքները», հրատարակված է Կոնգրեսի պատվերով, խմբագիր՝ Ֆիլիպ Ֆենդալ - թարգ.), 1865, հատոր 3, էջ 276
12. *Falwell versus Flynt*, by Alexander Kramer, Kmit, Prague, 8/1996, էջ 33
13. *Small Encyclopedia of Journalism* (Mala encyklopedia zurnalistiky), Obzor, Bratislava, 1982, էջ 428
14. Ռոբերտ Քենեդու՝ 1966թ. հունիսի 6-ին Քեյփթաունի համալսարանում ունեցած ելույթից, տե՛ս *RFK: Collected Speeches*, edited by Edwin O. Guthman and C. Richard Allen, Viking, New York, 1993, էջ 237
15. ԱՄՆ Գերագույն դատարանի դատավոր Օլիվեր Ուենդել Յոլմզ կրտսեր (U.S. Supreme Court Justice Oliver Wendell Holmes, Jr.), մեջբերումը վերցված է հետևյալ գրքից. *The New Precision Journalism*, by Philip Meyer, Indiana University Press, Bloomington & Indianapolis, U.S.A., 1991, էջ 14
16. ՅՈՒՆԵՍԿՕ/ՄԱԿ-ի՝ Նամիբիայի (Աֆրիկա) մայրաքաղաք Վինտուկում 1991-ի մայիսի 3-ի ընդունած հռչակագիրը. ստորագրվել է ՅՈՒՆԵՍԿՕ-ի Գլխավոր կոնֆերանսի անդամ-երկրների կողմից՝ 1991թ. կայացած 26-րդ նստաշրջանում:
17. Յեդինակին՝ 1998թ. դեկտեմբերի 16-ին հղված նամակից
18. *Merriam-Webster's Collegiate Dictionary*, տե՛ս *Encyclopaedia Britannica*, CD 1999 Multimedia Edition
19. *National Integrity Systems*, The Transparency International Source Book, Part B: Applying the Framework, Chapter 14: Information and Public Awareness

20. *Here is the News*, leading article in *The Economist*, July 4-10, 1998, էջ 13 («Ահա եւ լուրը». «Իքոնըմիսթ» շաբաթահանդեսի՝ հուլիսյան նշված համարի առաջնորդող հոդվածը - թարգ.)
21. *Gazeta Wyborcza at 10*, by Adam Michnik, տե՛ս *Media Studies Journal*, հատոր 13, թիվ 3, 1999թ. աշուն, էջ 88
22. Անձնական հարցազրույցից, 1999թ., նոյեմբերի 5
23. *Gazeta Wyborcza at 10*, by Adam Michnik, տե՛ս *Media Studies Journal*, հատոր 13, թիվ 3, 1999թ. աշուն, էջ 81
24. *Until Old Cats Learn How to Bark*, by Jan Urban, տե՛ս *Media Studies Journal*, հատոր 13, թիվ 3, 1999թ. աշուն, էջ 23
25. «Լրատվամիջոցները ժողովրդավարական հասարակության մեջ» հոշակագիրը՝ ընդունված Եվրոպայի Խորհրդի անդամ-պետությունների կողմից, Ջանգվածային լրատվության միջոցների հանդեպ քաղաքականությանը նվիրված Եվրոպական նախարարների 4-րդ կոնֆերանսի ժամանակ՝ հրավիրված Պրահայում, 1994թ. դեկտեմբերի 7-8-ը
26. *How to Read the Financial Pages*, by Michael Brett, Century Limited, Random House, London, 1995
27. Զեղինակին՝ 1996թ. նոյեմբերի 26-ին հղված նամակից
28. Զեղինակին՝ 1996թ. նոյեմբերի 28-ին հղված նամակից
29. *Encyclopaedia Britannica*, CD 1999 Multimedia Edition
30. Զեղինակին՝ 2000թ. հունվարի 7-ին հղված նամակից
31. Զեղինակին՝ 1996թ. նոյեմբերի 26-ին հղված նամակից
32. *Media and Democracy*, Council of Europe Publishing, 1998, էջ 67
33. *Media and Democracy*, Council of Europe Publishing, 1998, էջ 66-67
34. Անձնական հարցազրույցից, 1996թ., մարտի 14
35. Եվրոպական լրատվամիջոցների՝ «Լրատվական ավանդույթները եւ անցման շրջանը» համաժողովի քննարկումներից՝ կազմակերպված «Ազատության ֆորում»-ի կողմից, Լոնդոնում, 1997-ի մայիսի 30-ին
36. *The New Precision Journalism*, by Philip Meyer, Indiana University Press, Bloomington & Indianapolis, 1991, էջ 1-2
37. *How Newspapers Are Being Made* (Ako sa robia noviny), by Andrej Tuser, SOFA, Bratislava, 1999, էջ 68

ԵՐԿՐՈՐԴ ԳԼՈՒԽ  
ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ  
ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ

## 4. Պատասխաններ որոնելիս

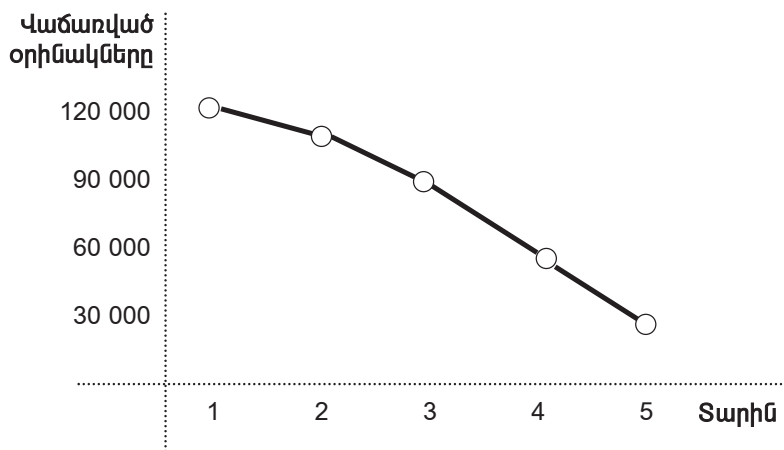
«Որտեղի՞ց ենք գալիս, ի՞նչ ենք մենք, ո՞ւր ենք գնում»:

Այս հարցերն է հնչեցնում ֆրանսիացի իմպրեսիոնիստ Պոլ Գոգենը նույնանուն կտավում՝ Թահիթիում ստեղծած իր խոշորագույն գործում, որը պատկերում է բնիկներին՝ տարբեր գործերով զբաղված: Սրանք այն առանցքային հարցերն են, որ մեզանից յուրաքանչյուրը պիտի տա ինքն իրեն, եւ ամենքից առավել՝ ձեռնարկությունները:

Ինչ խոսք, տարիներ շարունակ իրացման ծավալի անընդմեջ անկում ունեցող լրագիրը արտառոց երեւոյթ է բնավ: Մինչդեռ անհրաժեշտ է պարզել այդ վայրէջքի պատճառները, քանի որ անկումը ընդհանուր առմամբ սպառնում է լրագրի հետագա գոյությանը:

Նկար 4.0

### Ո՞ւր է գնում այս լրագիրը



Այս իրավիճակում թերթի սեփականատերերն ու մենեջերները պետք է փորձեն կանգնեցնել իրենց ժամանակը, եռանդն ու փողը վատնող այդ անընդմեջ պտտվող կարուսելը եւ գտնեն հետեւյալ հարցերի պատասխանները.

- ◆ Որտեղի՞ց ենք գալիս
- ◆ Ո՞վ ենք մենք
- ◆ Ինչո՞ւ ենք հենց այսպիսին
- ◆ Ո՞ւր ենք ուզում գնալ
- ◆ Ինչպե՞ս ենք հասնելու այդտեղ
- ◆ Ի՞նչ պիտի ամենք այդտեղ հասնելու համար

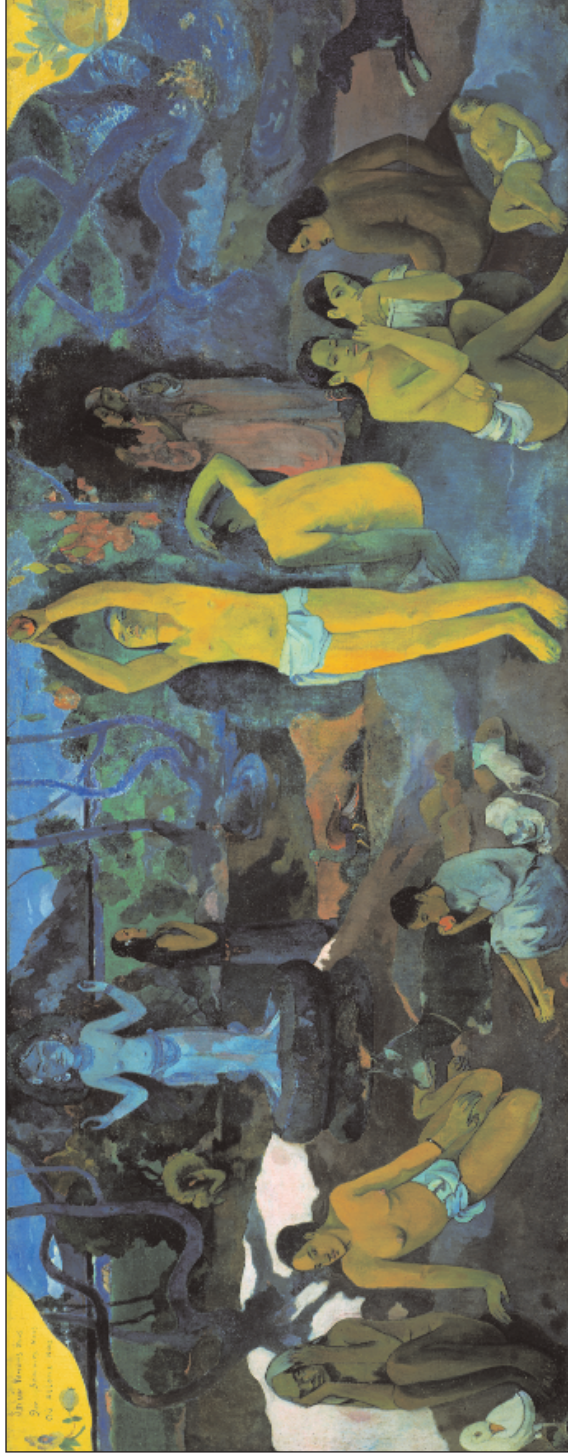
«Մենք ուզում ենք, որ պեսզի մեր թերթը լավագույնը լինի երկրում»:  
Բայց ի՞նչ ասել է «լավագույնը երկրում»:

Ինչո՞ւ է մեզ անհրաժեշտ գտնել այս հարցերի պատասխանները: Նախեւառաջ՝ հիմնովին կազմակերպվելու, ապա կազմակերպվածության այդ զգացումից որոշակի վստահությամբ ներշնչվելու համար, թե՛ մեր գործունեությունը պատշաճ է եւ արդյունավետ, եւ որ մենք ճիշտ ուղղությամբ ենք գնում:

1990-ականների սկզբներին սլովակյան լրագրերից մեկի խմբագիրն ասում էր. «Մենք ուզում ենք, որպեսզի մեր թերթը լավագույնը լինի երկրում»: Սա կարծես թե պատասխանում է «Ո՞ւր ենք ուզում գնալ» հարցին: Բայց ի՞նչ ասել է «լավագույնը երկրում»: Հասնել իրացման առավելագույն ծավալի: Թե՛ ընթերցողների առավելագույն թվին: Իսկ զուցե ամենամեծ շահո՞ւյթն ունենալ: Կամ՝ ձգտել, որպեսզի հաստիքային լրագրողների պրոֆեսիոնալ վարկանիշն ամենաբարձրը լինի:

ՊՈԼ ԳՐՈՅԵՆ. «ՈՐՈՒՆԵՂԻ՞Ց ԵՆՔ ՉԱՎԻՍ, Ի՞ՆՃ ԵՆՔ ՄԵՆՔ, Ո՞ՒՐ ԵՆՔ ՉՆՈՒՄ»

Նկար 4.1



Տպագրվում է Բուսթոնի գեղարվեստի թանգարանի սիրահիծար թույլտվությամբ:  
. Բուսթոնի գեղարվեստի թանգարան: Բոլոր իրավունքները պաշտպանված են:

Խմբագիրն, անկասկած, վեհ նպատակ էր դրել իր առջեւ, բայց այդ նպատակն այնքան անորոշ էր ձեւակերպված, որ որեւէ ձեւով չօգնեց՝ պատասխանելու առանցքային հարցերին: Խմբագրի միտքը չէր հստակեցված: «Լավագույն» բառն ընդամենը տեսակետ է, քանի դեռ նրա որոշիչները չեն նշված, եւ այն էլ՝ բավական հստակ ու որոշակի:

«Լավագույն» հասկացության խմբագրի ընկալումը կարող էր համընկնել, բայց նաեւ՝ չհամընկնել իր գործընկերների պատկերացրածի հետ, ինչն ավելի հավանական է: Չետեւաբար հնարավոր է, որ այդ լրագիրն ունեցած լիներ, ասենք, տասը տարբեր խմբագիր, բոլորը միեւնույն՝ «լավագույն թերթն անելու» նախանշված նպատակով, բայց՝ մտքում ունենալով «լավագույն» բառի տասը միանգամայն տարբեր եւ գուցե միմյանց անհարիր իմաստներ: Ֆինանսական հարցերում մասնագիտացած խմբագրի համար այն, թերեւս, կնշանակեր ունենալ մեծ ծավալի ֆինանսական (եւ ոչ թե, ասենք, մարզական) լուրեր: Մինչդեռ մարզական խմբագրի համար այն կնշանակեր ունենալ մարզական (եւ ոչ թե, ասենք, ֆինանսական) լուրերի մեծ ծավալ:

Եթե ձեր նպատակը այդ առանցքային հարցերին պատասխան գտնելն է, ապա հույժ անհրաժեշտ է հստակեցնել ասելիքը: Եթե չեք կարողանում ձեր մտածածն ուրիշներին բացատրել, ուրեմն ինչպե՞ս կարող է այն հասկանալի լինել ձեզ համար: Եթե ձեր ուզածն ընդամենը «լավագույն» թերթն է, ուրեմն ձեր առաքելությունը, թերեւս, այնքան էլ պարզ չէ հենց ձեզ համար: Իսկ եթե այն պարզ չէ մինչեւ իսկ ձեզ համար, ուրեմն հազիվ թե ձեր իմացական ուժերը բավարար լինեն այդ նպատակի կատարմանը լծվելու համար:

Մեր անցած ուղին հասկանալը կօգնի մեզ՝ ընկալելու մեր ներկա իրավիճակը եւ իրատեսական ծրագրեր կազմելու ապագայի համար:

Անցյալ, ներկա եւ ապագա. ահա այն երեք գլխավոր առանցքները, որոնց համեմատ պետք է վերլուծել ցանկացած ընկերության գործունեությունը, որը իրականացվում է ծայրագույն նպատակին՝ վերջնական հանգրվանին հասնելու ընթացքում: Գործընթացը նախընտրելի է ներկայացնել ճամփորդական հասկացությունների օգնությամբ: Հիմնական ճանապարհի՝ մայրուղու վրա տեղադրված են երեք խիստ կարեւոր ուղեցույցներ՝ մղոնացույց քարեր, որոնցից յուրաքանչյուրի վրա գրված է Գոգենի կտավի հարցերից մեկը. **«Որտեղի՞ց ենք գալիս, ո՞վ ենք մենք, ո՞ւր ենք ուզում գնալ»:** Պատասխանները կբացատրեն, թե ներկայումս ինչ է իրենից ներկայացնում ընկերությունը եւ որտեղ է ուզում լինել ապագայում: Բոլոր երեք հարցերն ունեն մեկ միասնական, ընդհանրացված պատասխան, այն է՝ առաքելության հիմնավորումը:

Մայրուղու երկայնքով ձգվող սլաքներն ուղղորդում են ձեր ընթացքը՝ ցուցնելով շարժվել միմիայն առաջ եւ չափից դուրս երկար չմնալ անցյալում: Արժեւորեք անցյալի դերը, բայց կենտրոնացեք ներկայի ու ապագայի վրա:

**Ո՞վ ենք մենք:** Ընկերության ներսում այս առանցքային հարցը շատ հաճախ չունի որեւէ պատրաստի պատասխան կամ էլ, որ թերեւս ավելի վատ է, ունի այնքան պատասխաններ, որքան պատասխանել ցանկացող մարդ կա, եւ այն էլ՝ մեկը մյուսից տարբեր: Ճիշտ եւ պիտանի պատասխան ստանալու համար դուք պետք է վերլուծեք ձեր ներկա դրությունը: Հիշեք, որ այս գործընթացը նման է ճամփորդության: Մենք հիմնականում ուզում ենք մնալ մայրուղու վրա, սակայն երբեմն-երբեմն, այն էլ՝ կարճ ժամանակով, կարիք կունենանք դուրս գալ մայրուղուց եւ մտնել եզրուղի: Պատկերացրեք, թե եզրուղին վառելիքով լիցքավորվելու վայրն է: Այդ դեպքում կարող ենք ընտրել այն եզրուղին, որի ուղեցույցներից մեկն ազդարարում է՝ **«Ինչո՞ւ ենք հենց այսպիսին»:** Վերլուծեք ձեր ընկերության ներսում եղած ուժեղ եւ թույլ կողմերը եւ դրսում նրան սպասող հնարավորություններն ու սպառնացող վտանգները:

Եզրուղու վրա շատ երկար մի՛ մնացեք: Շուտափույթ վերադարձեք մայրուղի, մասնավորապես՝ նրա ամենակարեւոր մղոնացույցին. **«Ո՞ւր ենք ուզում գնալ»:** Այս-

**Եթե չեք կարողանում ձեր մտածածն ուրիշներին բացատրել, ուրեմն ինչպե՞ս կարող է այն հասկանալի լինել ձեզ համար:**

տեղ կարող եք ամփոփել ձեր հերթական առաքելության հիմնավորումը՝ հիմնված ուժեղ եւ թույլ կողմերի, հնարավորությունների եւ վտանգների վերլուծության վրա: Հիմա դուք գիտեք, թե որտեղ կուզենար լինել ձեր ընկերությունը ապագայում: Բայց՝ **«Ինչպե՞ս ենք հասնելու այդտեղ»**. սա արդեն եզրուղու հարցերից է: Ձեր առաքելության ամբողջական հիմնավորումը բաժանեք մի քանի փոքր քայլերի: Արդյունքում կունենաք առաջիկա 3-5 տարիներին իրականացվելիք նպատակներն ու խնդիրները, որոնք բոլորն էլ բխում են ձեր ընկերության բուն առաքելությունից:

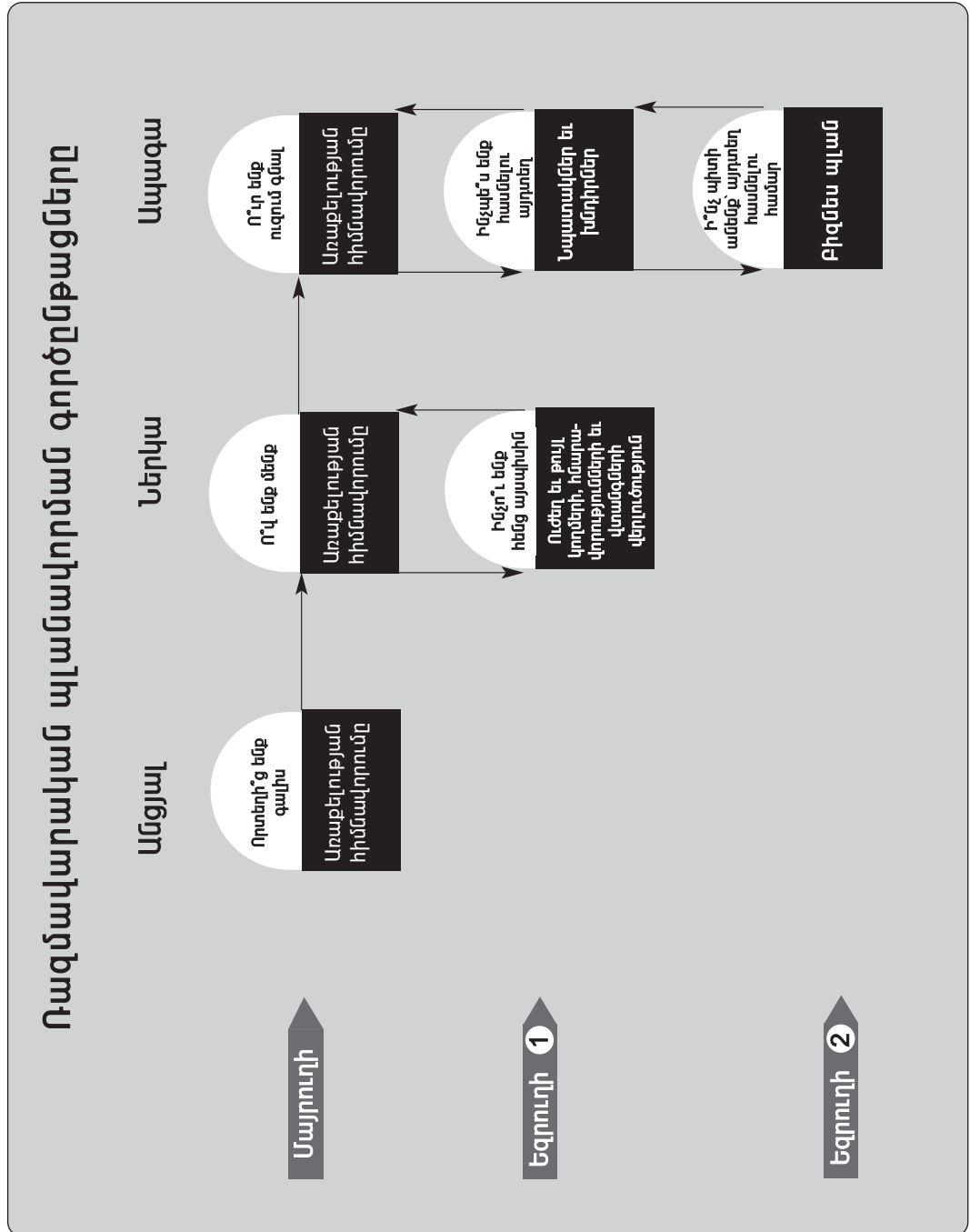
Սյուս եզրուղու ուղեցույցներից մեկն էլ տալիս է՝ **«Ի՞նչ պիտի անենք՝ այդտեղ հասնելու համար»** հարցը: Թերեւս ձեր աշխատակիցներն են այս հարցը տեղադրել: Պատասխանը կհստակեցվի հաջորդ տարվա մանրակրկիտ բիզնես պլանում: Հիմա հետ դարձեք առաջին եզրուղի՝ ստուգելու, թե արդյո՞ք այդ բիզնես պլանը համատեղելի է ձեր խնդիրների ու նպատակների հետ: Այնուհետեւ շարունակեք ճանապարհը մինչեւ մայրուղի՝ տեսնելու, թե որքանո՞վ են ձեր նպատակներն ու խնդիրները համընկնում ձեր առաքելության հիմնավորման հետ: Մայրուղի վերադառնալուց հետո շարժվեք առաջ՝ աշխատելով պահպանել ձեր ընտրած ուղղությունը: Երթելեկության խցանման կամ ճանապարհային որելէ պատահարի դեպքում վերադարձեք դեպի՝ **«Որտեղի՞ց ենք գալիս»** մղոնացույցը:

Հիրավի, անցյալը, ներկան ու ապագան այն երեք ուղեմիջներն են, որոնց համեմատ պետք է վերլուծել դեպի իր գերագույն նպատակակետն ուղեւորվող ընկերության գործունեությունը... Մայրուղու եւ եզրուղիների երկայնքով շարված մղոնացույցերին պատկերված վեց հարցերը ներկայացնում են այն խնդիրները, որոնք ցանկացած ընկերություն պետք է վերլուծի՝ իր ապագան պատկերացնելու համար: Պատասխաններից ամեն մեկը պետք է դուրս բերվի հատուկ կարգով, որը ցուցադրված է յուրաքանչյուր մղոնացույցի ներքեւի մասում:

**Ընկերության ապագայի արժեւորումը՝ հիմնված դրա համապարփակ եւ տեսական կտրվածքով դիտարկման վրա, կոչում են նաեւ ռազմավարական պլանավորում:** Սույն գլխի հաջորդող բաժիններում մանրամասն կանգ կառնենք ռազմավարական պլանավորման առանձին արարողակարգերի վրա:



Նկար 4.2



## 5. Առաքելության հիմնավորումը

Ցանկացած ընկերություն ստեղծվում է ինչ-որ նպատակով: Առավել հաճախ այդ նպատակը չի հիմնավորվում: Ինչու է հիմնվել ձեր ընկերությունը: Ի՞նչ գերխնդիր է այն դրել իր առջեւ: Այն, ինչ կոչվում է «առաքելության հիմնավորում», կազմված է հենց այս հարցերին տրվելիք պատասխաններից:

Առաքելության հիմնավորումը սահմանում է, թե ինչ է իրենից ներկայացնում տվյալ ընկերությունը, կամ վերասահմանում է, թե ինչպիսին կուզենար լինել ընկերությունը հետագա տարիներին:

Թերեւս ճիշտ կլինի, եթե ուրիշներին ներկայացվելուց առաջ՝ առաքելության հիմնավորումը հանձնվի թղթին: Բայց ո՞վ պետք է գրի առնի այն: Սա կարող է հանձնարարվել շարքային եւ ղեկավար աշխատողների՝ հատուկ այդ նպատակով կազմված հանձնախմբին: Նրա կազմում պետք է լինեն ներկայացուցիչներ բոլոր հիմնական ենթաբաժիններից՝ խմբագրական-ստեղծագործական (անգլերեն “newsroom”, բառացի՝ «լուրերի սենյակ», նկատի է առնվում այն սենյակը, որտեղ նստում են խմբագիրները, թղթակիցները, լրատվություն պատրաստող ստեղծագործական կազմը: Գրքում օգտագործվում է եւ ընդհանուր առմամբ «խմբագրություն», եւ «լուրերի ենթաբաժին» իմաստով - թարգ.)), գովազդի եւ իրացման (բնագրում օգտագործված է “circulation” - բազմիմաստ բառը, որը, «շրջանառություն»-ից բացի, ունի նաեւ «տպաքանակ», «իրացում» իմաստները: Իբրեւ ենթաբաժին՝ հարմար ենք գտել այն կոչել «իրացման», իսկ առանձին ղեպքերում թարգմանել ենք՝ «տպաքանակ» - թարգ.): Անհրաժեշտ է, որպեսզի ընկերության գլխավոր վերադասը իր հսկողության տակ պահի առաքելության հիմնավորման վերջնական տարբերակը, բայց թե՛ նա, թե՛ առանձին բաժինների ղեկավարները պետք է խրախուսեն գործընկերներին՝ գաղափարներ առաջարկել: Հիմնավորումն այնքանով է արժեքավոր, որքանով որ վայելում է աշխատողների վստահությունը: Վերջիններս էլ այնքանով ավելի հակված կլինեն վստահելու, որքանով որ մասնակցեն դրա ստեղծմանը:

Առաքելության հիմնավորումը պետք է լինի պարզ, ճշգրիտ եւ սեղմ: Այդուհանդերձ, այն պետք է բավականաչափ ընդգրկուն լինի՝ ներառելու համար ընկերության բոլոր բաժինները:

«Մենք կիրապարակենք այնպիսի լուրեր, որոնք կարելուք են մեր համայնքի ակտիվ մարդկանց համար»:<sup>1</sup>

Սա ռումինական թերթերից մեկի առաքելության հիմնավորումն է՝ հստակ, հակիրճ, ըստ որում՝ ամեն մի բառը պատճառաբանված է: Այն որոշակիորեն պատասխանում է մի շարք հարցերի, որոնք, մասնավորապես, վերաբերում են ընկերության արտադրանքին (որն է՝ կարելուք լուրերի հրապարակումը) եւ հաճախորդներին (այդ շրջանի ակտիվ մարդկանց): Չնայած իր հակիրճությանը՝ հիմնավորումը շատ խոսուն է: Այն հուշում է, օրինակ, որ ընկերությունը զբաղվում է գործունեության ընդամենը մեկ տեսակով եւ չի պատրաստվում մասնատել սեփական ռեսուրսները՝ ժամանակը, էներգիան եւ աշխատակազմի ստեղծագործական ներուժը, որպեսզի զբաղվի, ասենք, անշարժ գույքի, ճամփորդական գործակալություն աշխատեցնելու կամ որեւէ այլ բիզնեսով: Նրա գործը միմիայն լուրերի հրապարակումն է:

Նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրներում լրագրերի ղեկավարները հաճախ փաստարկում են, թե հրատարակչականից դուրս գործունեությունը կարող է շահութաբեր լինել եւ տնտեսական ծանր ժամանակներում ֆինանսապես օժան-

Առաքելության հիմնավորումը սահմանում է, թե ինչ է իրենից ներկայացնում տվյալ ընկերությունը, կամ վերասահմանում է, թե ինչպիսին կուզենար լինել ընկերությունը:

դակել լրագրին ու, մեծ իմաստով, խթանել նաեւ խոսքի ազատությունը: Ասենք՝ ճամփորդական գործակալությունից ստացված շահույթը կարող է ծառայեցվել լրագրի նպատակներին: Նման ենթադրությունը բավական տրամաբանական է հնչում: Սակայն գործունեության տեսակների այդպիսի լայն բազմազանությունը ղեկավարելու համար պահանջվում է բազում նեղ ոլորտների «ինչի եւ ինչպեսի» իմացություն, ըստ ամենայնի՝ նաեւ լրագիր թողարկելու հիմնական գործից զատ այլ ոլորտներում մասնագիտացած հավելյալ թվով մենեջերներ: Իբրեւ այլընտրանք՝ այդ ամենի տնօրինումը կարող է հանձնարարվել մենեջերների միեւնույն նեղ շրջանակին, ինչը, թերեւս, կնշանակի, որ ոչ մի գործը պատշաճ ձեւով չի վարվելու:

Փող աշխատելու կարելությունը՝ մի հանգամանք, որը հաճախ թերագնահատվում է նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրների ՁԼՄ ղեկավարների կողմից, կարող է ուղղակիորեն ընդգրկվել առաքելության հիմնավորման մեջ, ինչպես արված է Միացյալ Նահանգների հրատարակչական մի ընկերության դեպքում.

«...դառնալ շահութաբեր հրատարակչական ընկերություն, որը տրամադրում է իր համայնքին խիստ անհրաժեշտ լուրեր, տեղեկատվություն եւ գովազդ»:<sup>2</sup>

Առաքելության այս հիմնավորումից պարզ է դառնում, որ ֆինանսական ոչ մի օժանդակություն չկա եւ չի էլ սպասվում: Վերը մեջբերված ռումինական նմուշի համեմատ՝ մի քիչ ավելի պարզ է նաեւ, թե որն է լրագրի թողարկած արտադրանքը: Ռումինական թերթի արտադրանքը, եթե հիշում եք, լուրերի հրապարակումն էր: Իսկ ամերիկյան լրագիրն ավելի խորն է գնացել՝ եզրակացնելով, որ իր արտադրանքը ոչ թե սոսկ լուրն է, այլ նաեւ՝ «տեղեկատվությունն ու գովազդը»:

Եթե ռումինական լրագրի ղեկավարները մի փոքր ավելի շատ ժամանակ տրամադրեին իրենց առաքելության հիմնավորմանը, ապա կհասկանային, որ իրենց ֆինանսական բարեկեցությունը պայմանավորված է ոչ միայն լուրերով, այլեւ՝ այն գովազդով, որը լրատվության հետ միասին թափանցում է լրագիր: Գովազդը լրագրի առաքելության հիմնավորման մաս դարձնելով՝ լրագրի ղեկավարները միշտ հիշում են, որ իրենց լրագիրն ունի մեկից ավելի արտադրանք, որոնք բոլորն էլ հատուկ հոգածության կարիք ունեն:

Լավ, իսկ ի՞նչ կլինի, եթե ընկերության տարբեր բաժին-ենթաբաժինները, ասենք՝ լուրերից կամ գովազդից, ունենան իրենց առանձին առաքելության հիմնավորումները: Փորձը ցույց է տալիս, որ անհնար է պատկերացնել անգամ, թե միեւնույն հրատարակչական ընկերությունը կարող է ունենալ երկու տարբեր հիմնավորումներ, մեկը փող աշխատող բիզնես մասի, մյուսը՝ այդ փողը ծախսող խմբագրության համար: Արդյունավետ աշխատելու, ողջ ընկերությունը միավորելու համար՝ առաքելության հիմնավորումը պետք է այս երկուսը մեկտեղի մույն հովանու տակ (լրագրի խմբագրական բովանդակության նկարագրությունն արդեն առաքելության հիմնավորումն է, այլ՝ խմբագրության քաղաքականությունը):

Նոր ձեւավորվող ժողովրդավարության երկրներում թերթերի գլխավոր խմբագիրները հաճախ այսպիսի հիմնավորում են ներկայացնում.

«Մենք ուզում ենք կարգին թերթ տպել՝ կարգին մարդկանց համար»:

Այս հիմնավորումը չի սահմանում ո՛չ լրագրի տեսակը, ո՛չ նրա լսարանը: Քանի՞

Անհնար է պատկերացնել անգամ, թե միեւնույն հրատարակչական ընկերությունը կարող է ունենալ երկու տարբեր հիմնավորումներ, մեկը փող աշխատող բիզնես մասի, մյուսը՝ այդ փողը ծախսող խմբագրության համար:

այնպիսի մարդ կգտնվի, որն ինքն իրեն «ոչ կարգիների» շարքին դասի: Իսկ քանի՞ խմբագիր կասի, թե իրենցը «կարգին թերթ» չէ: Որքան էլ վերամբարձ է հնչում նման հիմնավորումը, նույնիսկ հպանցիկ վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ այն տառացիորեն զուրկ է որեւէ իմաստից:

Փորձելով վերամշակել նախորդ առաքելության հիմնավորումը՝ կարելի է ստանալ հետևյալ տարբերակը.

«Մենք ուզում ենք տպել կարգին, հաստափոր, լավ գրված եւ հավատ ներշնչող թերթ, որը պարունակի լուրջ վերլուծություններ եւ ծառայությունների մասին տեղեկություններ»:

Առաքելության հիմնավորման լրամշակված այս տարբերակը տալիս է արտադրանքի մի քիչ ավելի ամբողջական սահմանումը, թեպետ այդ ապրանքի նկարագրությունը դարձյալ աղոտ է: Հիմա էլ լրամշակման մեջ չի հստակեցված, թե ում համար է լրագիրը, այսինքն՝ նրա լսարանը, հաճախորդները: Եթե ղեկավարները առաջին հերթին մտածած լինեին իրենց լսարանի մասին, ապա արտադրանքի նկարագրությունը եւս մեծ հեշտությամբ կհղկվեր: Ի՞նչ տեսակի թերթ կուզենային եւ կարիք կգգային ունենալ ընթերցողները: «Կարգին», «հաստափոր». սրանք չափազանց անորոշ հասկացություններ են ընթերցողի համար:

«Կարգին», «հաստափոր». սրանք չափազանց անորոշ հասկացություններ են ընթերցողի համար:

Մյուս կողմից, չափից շատ նեղացնելն էլ կարող է սահմանափակել ընկերության ներուժը.

«Մենք տպելու ենք լրագիր՝ քաղաքի եւ ողջ շրջանի տնտեսապես ակտիվ, 16-50 տարեկան բնակչության համար»:

Վերոբերյալ հիմնավորումը կազմել են ՉԼՍ-ների մենեջմենթին նվիրված մի սեմինարի մասնակիցները: Լրագրերի ղեկավարներն ընտրել են «տնտեսապես ակտիվ» լսարանը, որը, նրանց պատկերացմամբ, հետաքրքրվում է լուրերով եւ ունի այնպիսի գնողունակություն, որ կարող է շահագրգռել գովազդատուներին: Նույն սեմինարի մասնակիցների մեկ այլ խումբ էլ մշել էր, որ իրենց լսարանը պետք է ընդգրկի 16-50 տարեկաններին: Առաքելության հիմնավորման մեջ որոշակի սահմանագծից ցածր կամ բարձր տարիք ունեցողներին դուրս թողնելը սպառնում է ընկերությանը զրկել հավանական հաճախորդներից, եւ դրանով իսկ՝ վնասել հենց ընկերությանը (երկու դեպքում էլ պարադոքսն այն էր, որ այդ երկրում թոշակի անցնելու՝ պաշտոնապես ընդունված տարիքը 55-ն էր):

Անկասկած, սա ունի իր հակափաստարկները՝ հիմնված առողջ դատողության վրա: Եթե դուք թերթ եք տպում դեռահաս լսարանի համար, ուրեմն ձեզ չափտի հետաքրքրեն 30-40 տարեկանները: Մինչդեռ այստեղ խոսքը բնակչության լայն շրջանների համար նախատեսված լրագրի առաքելության հիմնավորման մասին է:

Առաքելության բավականին լայն շրջանակ ունի այս մի ընկերությունը, ինչն արտացոլված է հետևյալ հիմնավորման մեջ.

««Նյու Յորք թայմս» ընկերության գլխավոր նպատակը հասարակությանը զարգացնելն է՝ բարձրակարգ լուրեր, ինֆորմացիա եւ ժամանց ստեղծելու, հավաքելու եւ տարածելու միջոցով»:<sup>3</sup>

Այս սեղմ հիմնավորման մեջ տրված է «Նյու Յորք թայմս», «Բոսթոն գլոուբ» լրագրերի, եւս 21 տարածաշրջանային թերթերի, 8 հեռուստատեսային եւ 2 ռադիո կայանների, գոլֆին նվիրված 3 հանդեսի, 50 վեբսայթի եւ «Ինթերնեշնըլ հերըլդ թրիբյուն»-ի համատեղ սեփականատիրության հավաքական, միասնական նպատակը:

Հաճախորդի ցանկություններին ու ակնկալիքներին լիակատար նվիրվածությամբ է շնչում առաքելության հիմնավորման այս մի նմուշը, որը 1993-ին մշակել է «Փիլըսոն»<sup>4</sup> ընկերությունը:

«Մեր ռազմավարությունն է՝ լինել լրատվական բովանդակության միջազգային խոշորագույն մատակարարներից մեկը, որը հայտնի կլինի մյուսներից տարբերվող իր արտադրատեսակներով, որոնք ինֆորմացիա, գիտելիք եւ ժամանց են մատուցում մարդկանց՝ նրանց համար ցանկալի եղանակներով»:<sup>5</sup>

**Գլխավոր ղեկավարը, որը տվյալ դեպքում խմբագիրն է, պետք է կարողանա ցանկացած ժամանակ՝ գիշեր թե ցերեկ, ասել, թե որն է ընկերության առաքելությունը:**

Գլխավոր ղեկավարը, որը տվյալ դեպքում խմբագիրն է, պետք է կարողանա ցանկացած ժամանակ՝ գիշեր թե ցերեկ, ասել, թե որն է ընկերության առաքելությունը: Հակառակ դեպքում ի՞նչ կարող է նա սպասել իր գործընկերներից:

Հենց որ առաքելության հիմնավորումը ձեւակերպվում եւ ընդունվում է ընկերության կանոնադիր մարմնի կամ բաժնետերերի ժողովի կողմից, փորձեք միմյանց պարզաբանել-ներկայացնել ձեր տեսակետն ու առաքելությունը՝ ամեն հնարավոր առիթով եւ բոլոր հնարավոր եղանակներով: Ընկերության ներսում դրանց «փոխանակումը» օգնում է խուսափել թյուրըմբռնումներից եւ ստեղծել թիմային աշխատանքի ոգի: Իսկ առաքելության հիմնավորումը արտաքին աշխարհի, հատկապես՝ ձեր ընթերցողների ու գովազդատուների հետ կիսելով՝ դուք ցույց եք տալիս, թե ինչի՞ էք ձգտում հասնել, ինչպես նաեւ՝ դրան հասնելու ձեր հաստատականությունը: Սա զգալիորեն նպաստում է ձեր ընկերության հանդեպ վստահության աճին:

Առաքելության հիմնավորման հաստատվելուն հաջորդող քայլը վերջինիս իրականացմանը օժանդակող նպատակների եւ խնդիրների առաջադրումն է: Սակայն նախ ուսումնասիրենք դերակատարումն այն մարդկանց, ովքեր կոչված են մշակել, կազմել այդ առաքելության հիմնավորումը եւ գործողության մեջ դնել այն, այսինքն՝ ծանոթանանք ղեկավարներին ու մենեջերներին:

## 6. Ղեկավարում եւ մենեջմենթ

Եկեք վերադառնանք ռումինական այն լրագրի առաքելության հիմնավորմանը, որը մեջբերված էր նախորդ բաժնում:

«Մենք կիրապարակենք այնպիսի լուրեր, որոնք կարելուք են մեր համայնքի ակտիվ մարդկանց համար»:

Ո՞վ է հորինել այս հիմնավորումը: Թերեւս մարդկանց մի խումբ նախ հղացել է գաղափարը եւ ապա աշխատել դրա բառային ձեւակերպման վրա: Բայց անպայման պետք է եղած լինի մեկը, ով առաջինն է արտաբերել այն: Հազիվ թե հաջողվի

պարզել, թե ով է եղել գաղափարի հեղինակը, սակայն այդ խմբի մարդիկ ինչ-որ բան գիտեն նրա մասին (սովորաբար՝ ինտուիտիվ մակարդակում)։ այն, որ նա խորաթափանց մարդ է։ Անկախ այն բանից՝ ինչ աշխատանք է կատարում այս անձն ի պաշտոնե, նա իրենից ինչ-որ բան, անկասկած, ներկայացնում է։

Խորաթափանցությունն իրերի խորքը կամ հեռուն տեսնելու եզակի հատկություն է։ Սովորելով՝ այդպիսին չեն դառնում, սակայն խորաթափանցության ունակություններ զարգացնելու համար պահանջվում են անսպառ գիտելիքներ եւ մարդկային էներգիայի մի շարք այլ բաղադրիչներ։

Խորաթափանց մարդն անսպասելիորեն չի գալիս ասպարեզ։ Նա, ով առանց համապատասխան փորձառություն եւ վճռականություն ունենալու խոսում է լրագրի երկարաժամկետ վարդագույն հեռանկարներից, խորաթափանց մարդ չէ, այլ՝ ժողովրդահաճո, որն ուզում է գոհացնել ու դուր գալ շրջապատի բոլոր մարդկանց։

«Ղեկավար լինել՝ չի նշանակում դուր գալ, այլ նշանակում է՝ լինել ճիշտ եւ ուժեղ», 1990-ականների սկզբին ասել է այն օրերին Ավստրալիայի վարչապետ Փոլ Բիթինգը։<sup>6</sup>

Ինչպե՞ս է ձեւավորվում ղեկավարությունը։ Խորաթափանցությամբ օժտված անձի նման ոչ բոլոր ղեկավարներն են անպայմանորեն նշանակվում պաշտոնական վերադասի կողմից։ Ղեկավարը կարող է ծնվել մեկ օրում, ասենք՝ խմբագրության աշխատողների միջից։ Գուցե պոտենցիալ անպաշտոն ղեկավարին առաջին «տեսնողը» լինի խմբագրակազմի պաշտոնական վերադասը՝ գլխավոր խմբագիրը, ճիշտ ինչպես Սալիերին տեսավ Մոցարտի հանճարի ողջ խորությունը։ Ըստ որում, ինչպես առասպելն է պատմում, տեսավ այն՝ իբրեւ սպառնալիք իր գործին։ Իտալացի կոմպոզիտոր Անտոնիո Սալիերիի, ում օպերաները 18-րդ դարավերջին ցնծությամբ էին ընդունվում ողջ Եվրոպայում, եւ անհամեմատ ավելի հռչակավոր Վոլֆգանգ Ամադեուս Մոցարտի փոխհարաբերությունը ծավալուն շահարկման նյութ է եղել։ Թեպետ սակավաթիվ են Սալիերիի՝ Մոցարտի դեմ, իբր, գործած խարդավանքների ապացույցները, սակայն երկուսի անուններն էլ հաճախ են հիշատակվում՝ իբրեւ միջակության ու հանճարի միջեւ հավերժական պայքարի խորհրդանիշ։ Նման պայքար կարող է ծագել ցանկացած ընկերությունների, այդ թվում՝ լրագրերի միջեւ։

Հնարավոր է, որ պաշտոնական վերադասն ու անպաշտոն ղեկավարը օր ու արեւ չտան իրար։ Այս հակամարտությունը կարող է ավարտվել նրանցից մեկի հեռանալով, եթե պաշտոնական վերադասը չկարողանա ինչ-որ ձեւ գտնել՝ պատշաճ կերպով շահագրգռելու եւ համոզելու անպաշտոն ղեկավարին, որպեսզի վերջինս իր կարողությունները ծառայեցնի ընկերության շահերին։

Անենաբարձր ղեկավար պաշտոնները, ինչպիսիք են գլխավոր տնօրենին ու գլխավոր խմբագրին, պետք է ստանձնեն մարդիկ, ովքեր ունակ են դրսևորել իրենց բանիմացությունն ու փորձառությունը։ Ղեկավարների դերակատարումն ազդեցիկ է, հետեւաբար նաեւ՝ բավական արդյունավետ, բայց՝ միայն այն դեպքում, եթե նրանց վստահում են ու հարգում։ Ցանկացած կազմակերպության հաջողության համար խիստ կարեւոր է, որպեսզի գլխավոր ղեկավարը կարողանա համոզել իր աշխատողներին՝ կիսելու իր հայացքները։ Նա պետք է ամեն գնով տրամադրի նրանց՝ ներկայացնելով գրավիչ ու դիպուկ որեւէ օրինակ։ Ընկերության համար ավելի օգտակար է ունենալ թեկուզ ուրիշ օրինակով առաջնորդվող ղեկավարություն, քան ձեւավորել երախտապարտ, ոչնչի չառարկող հետեւորդների բանակ։

Ամերիկացի նշանավոր լրագրող Բենջամին Ս. Բրեդլին հակիրճ բնութագրել է, թե ինչպիսին պետք է լինի գլխավոր խմբագիրը. «Լավ ղեկավարը նա է, ով կարողանում է գործի կոչել եւ առաջնորդել մարդկանց ի շահ արդյունավետ աշխատանքի։ Նրա հակոտնյան այն մարդն է, որին կողքինները չեն սիրում, ով ձանձրալի է, հոգնեցնող»։<sup>7</sup> Բրեդլին եղել է «Վաշինգթոն փոստ»-ի խմբագիրն այն օրերին, երբ օրաթերթը բացահայտեց «Ուոթերգեյթի գործ» անունը ստացած քաղաքական սկանդալը, որն ի վերջո հանգեցրեց ԱՄՆ-ի նախագահ Ռիչարդ Նիքսոնի պաշտոնանկությանը։

«Ղեկավարի վերջին «փորձարկումն» այն է, եթե նա կարողանում է իրենից հետո այլոց մեջ թողնել գործը շարունակելու համոզմունք ու կամք»:

Խորաթափանցությունը կարելու հատկանիշ է ղեկավարի համար, բայց ընդամենը մեկն է՝ մյուս հատկանիշների շարքում: Լավ ղեկավարը պետք է ունենա խորաթափանցություն՝ գումարած ուրիշներին շահագրգռելու եւ ոգեշնչելու ունակություն: Ինչպես ձեռակերպել է ամերիկացի լրագրող Ուոլթեր Լիփմանը (1889-1974). «Ղեկավարի վերջին «փորձարկումն» այն է, եթե նա կարողանում է իրենից հետո այլոց մեջ թողնել գործը շարունակելու համոզմունք ու կամք»:<sup>8</sup> Հաջողության միտված լրագիրը կուզենա համոզվել, որ իր վերադասներն իրոք օժտված են ղեկավարելու, առաջնորդելու ձիրքով:

### Ղեկավար-մենեջեր փոխհարաբերությունը

Եթե ընդհանրացնելու լինենք՝ ղեկավարներն ու մենեջերները, սովորաբար, տարբեր մարդիկ են, տարբեր աշխատանքային պարտականություններով: Սա չի նշանակում, թե ամենաբարձր ղեկավարը չի կարող ունենալ մենեջերի գործառնություններ: Սակայն բոլորովին պարտադիր չէ, որ նա իրականացնի մենեջերի բուն պարտականությունների մեծագույն մասը: Այդ գործառնությամբ վերապահված է մենեջեր (անգլերեն՝ “manager”, բառացի՝ «մենեջեր», նաև՝ կառավարիչ, տնօրեն, պետ - թարգ.) կոչվող մարդկանց: Ղեկավարը (անգլերեն՝ “leader”, բառացի՝ «առաջնորդ» - թարգ.) որոշում է այն ուղղությունը, որով պետք է շարժվի թերթը, եւ առաջնորդում է իր թիմին այն ճանապարհով, որը կհանգեցնի իր պատկերացրած գերագույն նպատակին: Իսկ այդ ճանապարհի ուղեկցորդը լինելը, սովորաբար, մեկ կամ մի քանի այլ մարդկանց պարտականությունն է: Սա իրավասությունն է մենեջերի, որը տալիս է հանձնարարություններ, կազմում բյուջեն, կազմակերպում աշխատանքը, որպեսզի թերթի հերթական համարը կարողանա լույս տեսնել:

Եզակի են այն անհատները, ովքեր կարող են միաժամանակ լավ ղեկավար եւ լավ մենեջեր լինել: Որպես կանոն՝ «երկու երանի մի տեղ չի լինում»: Մինչդեռ ընկերությունն ունի թե՛ լավ ղեկավարի եւ թե՛ լավ մենեջերի կարիք: Ղեկավար, որը կկարողանա հստակ սահմանել, թե ինչ պետք է արվի, հատկապես՝ տեսական կտրվածքով, եւ մենեջեր, որը կիրականացնի իր ամենօրյա պարտականությունները, որոնք նպաստում են լրագրի համալիր խնդիրների իրագործմանը:<sup>9</sup>

Ե՛վ գլխավոր տնօրենը, ե՛ւ գլխավոր խմբագիրը պետք է ունենան ղեկավարի ուժեղ արտահայտված հատկություններ, առանձնապես այն շրջանում, երբ պետք է լինում շրջադարձային փոփոխություններ իրականացնել: Ղեկավարումը չափանիշներ սահմանելն է, իսկ մենեջմենթը՝ այդ չափանիշների պահպանումը: Ղեկավարը պետք է լրագիրն առաջնորդի իր ներկա հանգրվանից դեպի մեկ այլ հանգրվան, ուր այն երբեւէ չի եղել: Միայն ղեկավարը (առաջնորդը) կարող է մարդկանց անել տալ այն, ինչ ինքն է ուզում, ըստ որում՝ այնպես, որ դա դուր գա նրանց: Հենց ղեկավարի անմիջական պարտականությունն է՝ մշակել եւ պահպանել ընկերության այն գումարային մշակույթը՝ վարքի պատշաճ ձևերի շուրջ միասնական համոզմունքների, արժեքների, վերաբերմունքի եւ սպասելիքների այն ամբողջությունը, որին պետք է հետեւեն թիմի անդամները: Լավ ղեկավարը գործում է այնպես, ինչպես աշխարհով մեկ հեռարձակվող «Սի-Էն-Էն»-ի (Cable News Network, CNN - Կաբելային լուրերի ցանց - թարգ.) հիմնադիր Թեդ Թըրներն է արտահայտել իր այս կարգախոսում. «Կա՛մ առաջնորդիր, կա՛մ հետեւիր, կա՛մ դուրս արի ճանապարհից»:

Ղեկավարի ուժը երեւում է նրա՝ սեփական «եսը» ընկերության շահին ստորադասելու կարողության մեջ: Որքան ուժեղ եւ վեհանձն է ղեկավարը, այնքան ավելի պատրաստ պետք է լինի նա՝ թույլ տալ իր թիմի անդամներին մտածելու, թե հենց իրենք են հղացել այն գաղափարները, որոնք պետք է ի կատար ածեն: Այս պահին ինքն իրեն որեւէ փաստացի արժանիք չվերագրելով՝ ղեկավարն իր վարձատրությունը կստանա այն ժամանակ, երբ կտեսնի իր պատկերացումները՝ իրականություն դարձած:

Ղեկավարի ուժը երեւում է նրա՝ սեփական «եսը» ընկերության շահին ստորադասելու կարողության մեջ:

## Գլխավոր տնօրեն-գլխավոր խմբագիր փոխհարաբերությունը

Տարբեր երկրներում, անգամ միեւնույն երկրի տարբեր լրագրերում, բարձր պաշտոնյաները երբեմն ունենում են տարբեր տիտղոսներ: Բայց հաճախ, որն, ինչպես կտեսնենք, առավել նախընտրելի տարբերակ է, թերթի բարձրաստիճան ղեկավարությունն իր կազմում ունի առնվազն երկու պաշտոնյա, որոնց տիտղոսներն այստեղ կկոչվեն «գլխավոր տնօրեն» եւ «գլխավոր խմբագիր»:

Նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրներում աշխատուժի շուկան հաճախ զգում է ՋԼՄ բանիմաց մենեջերների սուր պակաս, էլ չենք խոսում առաջնորդելու ձիրքով օժտված ղեկավարների մասին: Մենեջերների պակասով է մասամբ բացատրվում այն փաստը, թե ինչու որոշ ղեկավարներ միաժամանակ երկու դեր են ստանձնում՝ գլխավոր տնօրենի եւ գլխավոր խմբագրի: Միանգամից երկու «գլխարկ կրող» լրագրի ղեկավարը այնքան էլ անսովոր բան չէ սաղմնավորվող ժողովրդավարության երկրներում: Իսկ արեւմտյան շատ թերթեր ու հանդեսներ կառավարվում են գլխավոր խմբագրի կողմից, որը միաժամանակ եւ հրատարակիչն է:

Այս երկու պաշտոնների միավորումը կարող է եւ ամենահարմար լուծումը չլինել, հատկապես, եթե չկան բարձրակարգ, բանիմաց ենթամենեջերներ (հիմնականում նկատի ունենք բիզնես բաժնի վարիչին՝ հրատարակչական կամ բիզնես մասում եւ պատասխանատու խմբագրին՝ խմբագրական մասում), ովքեր կօգնեն իրենց վերադասին՝ կրելու այդ երկու «գլխարկները»: Ինչ խոսք, այդ երկուսի զուգակցումն ունի որոշակի առավելություններ. այսպես, օրինակ, օժտված լինելով գլխավոր տնօրենի իրավասություններով՝ գլխավոր խմբագիրը կարող է շտապ կայացնել իր վճիռները:

Ամենաբարձր վերադասի երկակի դերի մասին հայեցակարգի հետ կապված՝ կա մի հանգամանք, որը հաճախ սխալ է ընկալվում նորակերտ ժողովրդավարության երկրներում: Դա այն է, որ ընկերությունում խմբագրական եւ բիզնես դերերի միախառնումը հետագայում կարող է վերաճել մահացու հիվանդության՝ լինելով դրա վաղ շրջանը: Ուկրաինական մի լրագրի գլխավոր տնօրեն-գլխավոր խմբագիրը այցելուներին ահա այսպես ներկայացրեց իր տեղակալին. «Ծանոթացեք խմբագրի տեղակալի հետ, որը պատասխանատու է ընկերության ֆինանսական գործունեության համար»:

Եթե բիզնեսի (հրատարակչական) եւ խմբագրական հարցերը հստակ սահմանազատված չեն, ապա խմբագրական բովանդակությունը ենթակա է ձեռնարկատիրական եւ առեւտրային շահերի ուղղակի ներխուժմանն ու անսահմանափակ ազդեցությանը: Խմբագրական գործունեության առեւտրայնացումը կարող է խաթարել (եւ ամենայն հավանականությամբ՝ կխաթարի) թերթի հանդեպ վստահությունը, ինչն էլ, իր հերթին, կարող է հանգեցնել թերթի՝ որպես ձեռնարկության տապալմանը: Եթե ընթերցողները գլխի ընկնեն, իսկ նրանք սովորաբար գլխի են ընկնում, որ ամեն օր իրենց առաջարկվող նյութերը ներշնչված են առեւտրային եւ ոչ թե լրագրողական մղումներով, նրանք երես կթեքեն այդ լրագրից:

Խմբագրական եւ բիզնես հարցերի միախառնման հիմնախնդիրը կարելի է գրեթե մեկընդմիշտ լուծել, եթե դրանք միմյանցից տարանջատվեն նախ աշխատանքային պարտականությունների նկարագրության մեջ, ապա նաեւ՝ գլխավոր տնօրենի ու գլխավոր խմբագրի ենթակայության տակ եղած բոլոր աշխատողների գործունեության մեջ: Իսկ եթե այդ երկու պաշտոնները վարում է միեւնույն մարդը, ապա ավելի եւս դժվար է լինում սահման գծել նրա խմբագրական ու բիզնես գործունեության ոլորտների միջեւ: Խնդրի քիչ թե շատ արմատական լուծման տարբերակ է, եթե բուն բիզնեսին առնչվող գործունեության իրավասության մի զգալի մասը փոխանցվի բիզնես բաժնի վարիչին:

Սակայն առավել նախընտրելին այն կլինի, եթե ամենաբարձր մակարդակում եւս խմբագրական ու բիզնես գործառույթները սահմանազատվեն: Գործունեության

**Ընկերությունում խմբագրական եւ բիզնես դերերի միախառնումը հետագայում կարող է վերաճել մահացու հիվանդության՝ լինելով դրա վաղ շրջանը:**



ամենասկզբում լրագրի համար նպաստավոր է, եթե գործադիր տնօրենն ու գլխավոր խմբագիրը միեւնույն անձն են: Անցնելով լրագրի զարգացման բոլոր փուլերով, նա հնարավորություն է ունենում հասկանալ լրագրի ստեղծելու եւ վաճառելու ողջ գործընթացը՝ իր բոլոր մանրամասներով: Այդուհանդերձ, որոշակի մի պահի նա պետք է կենտրոնանա այդ երկու պաշտոններից մեկում իր պրոֆեսիոնալ գործունեությունը բարելավելու վրա՝ մյուս պաշտոնը թողնելով պրոֆեսիոնալ պատրաստվածություն ունեցող մեկ ուրիշ անձի:

## Գլխավոր խմբագիր-պատասխանատու խմբագիր փոխհարաբերությունը

Ղեկավարի եւ մեներջերի համատեղելիության ամենադիպուկ օրինակը գլխավոր խմբագրի եւ պատասխանատու խմբագրի պաշտոններն են: Փոքրակազմ թերթերում պատասխանատու խմբագրի դերը սովորաբար ստանձնում է գլխավոր խմբագրի տեղակալը կամ թողարկիչ խմբագիրը:

Գլխավոր եւ պատասխանատու խմբագիրների միջեւ եղած տարբերությունը եւս ամեն տեղ նույնը չէ: Որոշ թերթերում գլխավոր խմբագիրն է որոշում, թե ինչ տեսակի նյութեր պետք է գրվեն: Իսկ պատասխանատու խմբագիրը հոգում է մանրամասների հարցը, որպեսզի դրանք անպայման ներառնվեն գրվելիք նյութերում: Ահա թե ինչպես է այս ամենը ներկայացնում ամերիկացի լրագրող Սարջի Ֆրիմենյը, որը ժամանակին եղել է «Բալթիմոր բիզնես ջոռնլը» շաբաթաթերթի գլխավոր խմբագիրը. «Գլխավոր խմբագիրը թղթակցին ասում է՝ գնա եւ լուսաբանիր այսինչ բանը: Իսկ պատասխանատու խմբագիրը հոգում է օժանդակ մանրամասների մասին»:

Դժվարությունն այստեղ, ըստ Ֆրիմենյի ձեւակերպման, այն է, որ թղթակիցների աշխատանքի գնահատմանը մասնակցում են եւ գլխավոր, եւ պատասխանատու խմբագիրները, թեեւ աշխատավարձի բարձրացմանը վերաբերող վերջնական որոշումը կայացնում է գլխավոր խմբագիրը, որը եւ պատասխանատու է խմբագրության բյուջեի համար: «Գլխավոր եւ պատասխանատու խմբագիրներին կարելի է համեմատել անուսնական զույգի հետ: Նրանք պետք է կան իրար հետ «յուլա գնան», կան բաժանվեն»:<sup>10</sup>

## Գլխավոր խմբագրի տեսակները

Սովորաբար խմբագրի պաշտոնին առաջ են քաշվում լավագույն թղթակիցները: Եթե թղթակիցներն գերազանցապես զբաղված են նյութ գրելով, ապա խմբագիրները հիմնականում խմբագրում են ուրիշների գրածը: Իսկ առավել շնորհալի խմբագիրները դառնում են գլխավոր խմբագիր: Այդուհանդերձ, անկախ տվյալ ընկերության հիերարխիկ սանդուղքում զբաղեցրած դիրքից, որոշ լրագրողներ կարծես թե բնականից ավելի հակված են թղթակցել, մինչ ուրիշները նախընտրում են խմբագրելը: Թեպետ այս առումով ցանկացած ընդհանրացում կարող է թյուր լինել, սակայն կարելի է ասել, որ երբեմն անձնական կողմնորոշման այս երկու տեսակները ներկայացնում են երկու ծայրագույն բեւեռները: Առաջինը կարելի է կոչել լրագրողի թղթակից-տեսակ, իսկ երկրորդը՝ խմբագիր-տեսակ:

Եթե լրագրողի թղթակից-տեսակն է դառնում գլխավոր խմբագիր, ապա նրա «եսը» կարող է իրեն վատ զգալ՝ հեղինակին անվանող տողում այլեւս չտեսնելով սեփական անունը: Թերթի յուրաքանչյուր համարի «անձնագրում» (թերթի ռեկվիզիտներն ամփոփող շրջանակը. այն անգլերեն կոչվում է “masthead”, որն ունի «կայմ» սկզբնական իմաստը - թարգ.) պաշտոնական տվյալների շարքում տպագրվող նրա ազգանունն անգամ կարող է անհրաժեշտ չափով հոգեկան բավարարություն չպատճառել նրան: Ուստի գլխավոր խմբագրի այս տեսակը անպայման գրում է: Նա չի վարանում հաճախակի ճամփորդել՝ առանձնահատուկ իրադարձություններ լուսաբանելու համար: Նա համոզված է, որ դա արվում է ի

«Գլխավոր եւ պատասխանատու խմբագիրներին կարելի է համեմատել անուսնական զույգի հետ: Կան նրանք պետք է իրար հետ «յուլա գնան», կան բաժանվեն»:

շահ թերթի, քանի որ սեփական թղթակիցներից եւ ոչ մեկը չի կարող իրենից լավ ներկայացնել այն: Գուցե նաեւ այսպիսի արդարացում բերի, թե՛ աշխատակազմի հնարավորությունները սահմանափակ են նման նշանակալից իրադարձությունը լուսաբանելու համար: Երկու պատճառաբանությունն էլ կարող են միանգամայն արդարացված լինել, սակայն դա չի փոխում այն իրողությունը, որ գլխավոր խմբագիրը պետք է այս ամենի փոխարեն զբաղվի լրագրի խմբագրական բովանդակության ստեղծման գործընթացն առաջնորդելու եւ տնօրինելու գործով:

Նյութեր գրելով՝ գլխավոր խմբագիրն իր ժամանակն ու էներգիան ծախսում է այն զբաղմունքի վրա, ինչը նա ուրիշներին պետք է հանձնարարի անել: Երբ ասում ենք, թե գլխավոր խմբագիրն առաջինն է հավասարների մեջ, սա դեռ չի նշանակում, որ նա պիտի նույնությամբ կրկնի այն, ինչը մյուս լրագրողների պարտականությունն է: Եթե թղթակից-լրագրողը չփոխի իր սովորույթները, ապա նա հազիվ թե դառնա պրոֆեսիոնալ մենեջեր՝ գլխավոր խմբագրի պաշտոնում: Ե՛վ լրագիրը, ե՛ւ խմբագրության ամբողջ աշխատակազմը տուժում են այնքան ժամանակ, քանի դեռ գլխավոր խմբագիրը չի կարողացել իր մեջ մենեջերի հմտություններ զարգացնել:

Լրագրողի խմբագիր-տեսակը սովորաբար կազմակերպչական ջիղ է ունենում: Նա ձգտում է, որպեսզի տեղեկատվությունը լիովին կազմակերպված լինի: Թղթակից եղած ժամանակ նա հաճախ փորձում էր մշակել-կատարելագործել սեփական, երեւի նաեւ՝ այլ թղթակիցների գրվածքները՝ նկատի ունենալով դրանց տեղադրությունը տվյալ էջում, այլ նյութերի ու տվյալների հարեւանությամբ: Խմբագիր-տեսակը կարող է լավ մենեջեր դառնալ, սակայն այս պայմանը միշտ չէ, որ պարտադիր է:

Իրականության մեջ գոյություն չունի զուտ, անխառն թղթակից-տեսակ կամ խմբագիր-տեսակ, ինչպես որ չկա զուտ ղեկավար կամ մենեջեր: Չնայած դրան, օգտակար զբաղմունք է դիտարկել եւ համեմատել լրագրողների անհատական հատկանիշները՝ առավել ամբողջական պատկերացում եւ կարծիք կազմելու խմբագրության մեջ դերերի բաշխման եւ այն մասին, թե ով է ավելի հարմար տվյալ լրագրում այս կամ այն պաշտոնը ստանձնելու համար:

Թղթակից-տեսակը ձգտում է դառնալ շողացող աստղ՝ շրջապատի ուշադրությունը գրավելու համար, մինչդեռ սա հազիվ թե խիստ անհրաժեշտ հատկանիշ է մենեջերի պաշտոնի համար: Խմբագիր-տեսակն էլ կարող է նախընտրել ստվերում մնալ, բայց լինել հմուտ մենեջեր, որը կարող է հավելյալ արժեք հաղորդել խմբագրական բովանդակությանը, ըստ որում՝ բնավ դեմ չլինելով այն փաստին, որ իր անունը չհիշատակվի:

## 7. Ուժեղ եւ թույլ կողմերի, հնարավորությունների եւ վտանգների վերլուծություն

Յուրաքանչյուր ընկերություն գործում է որոշակի միջավայրում: Այդ միջավայրի բնույթը կախված է մի շարք ներքին եւ արտաքին ուժերից, որոնք էլ, իրենց ամբողջության մեջ (նայած, թե որ կողմից ենք դիտարկում), պայմանավորում են այդ ընկերության հաջողությունը կամ ձախողումը: Չափազանց կարեւոր է ներքին եւ արտաքին ուժերը միմյանցից տարբերել կարողանալը:

Ներքին ուժերը ներկայացնում են ընկերության ուժեղ (+) կամ թույլ (-) կողմերը: Ասենք, ձեր ընկերության ուժեղ կողմը կարող է լինել այն, ինչը դուք կարողանում եք լավ անել կամ ինչը կարող եք սովորել՝ լավ անել: Մյուս կողմից, ձեր թույլ կողմերը մատնացույց են անում այն, ինչը ձեր ընկերությունը չի կարողանում լավ անել, ինչի պատճառով ընկերությունը հետ է մնում մրցակիցներից կամ սեփական ծրագրերի ժամանակացույցից:



Արտաքին ուժերը մի դեպքում կարող են համարվել ընկերությանը սպասվող հնարավորություն (+), իսկ մեկ այլ դեպքում՝ վտանգ, սպառնալիք (-): Հնարավորություն կոչվածը ընկերության առաջընթացին նպաստող բարեպատեհ առիթն է կամ հանգամանքների նպաստավոր դասավորությունը: Իսկ սպառնալիքը կամ վտանգը այն ամենն է, ինչը կարող է վնասել ձեր ընկերության գործին:

Մենեջերները երբեմն չեն կարողանում տարբերակել ներքին եւ արտաքին ուժերը՝ այդպիսով իրենց ընկերության ուժեղ կողմերը շփոթելով հնարավորությունների, իսկ թույլ կողմերը՝ վտանգների հետ: Լրագիրը դեկավարել չկարողացող գլխավոր խմբագիրը «ներքին» թույլ կողմ է, ոչ թե՛ արտաքին վտանգ: Նման գլխավոր խմբագրին փոխարինող գտնելը ընկերության ներքին իրավասությունն է:

Մրցակից մեկ այլ լրագրի հիմնումը չի կարող դիտվել իբրեւ ձեր ընկերության ներքին թույլ կողմ. այն ավելի ճիշտ կլինի արտաքին վտանգ համարել: Ձեր ներքին ռեսուրսներով դուք չեք կարող որեւէ կերպ փոխել այն իրողությունը, որ մրցակից լրագիրն արդեն գոյություն ունի եւ վաճառք է իրականացնում նույն շուկայում (այդուհանդերձ, դուք կարող եք մոբիլիզացնել ձեր բոլոր ներքին ուժերը եւ գործի դնել ուժեղ կողմերը՝ արտաքին սպառնալիքին դիմագրավելու համար):

Ուժեղ եւ թույլ կողմերի, հնարավորությունների եւ վտանգների վերլուծության ճիշտ պատկերը ստանալու համար անհրաժեշտ է մի փոքր վեր կանգնել այդ ամենից եւ փորձել որոշակի հեռավորության վրա գնահատել ընկերության եւ ներքին, եւ արտաքին ուժերը:

Նկար 7.0

Ճիշտ պատկերը ստանալու համար անհրաժեշտ է մի փոքր վեր կանգնել այդ ամենից եւ փորձել որոշակի հեռավորության վրա գնահատել ընկերության եւ ներքին, եւ արտաքին ուժերը:

### Մարքեթինգի միջավայրի դասակարգումը<sup>1</sup>

#### Ա. Ներքին ուժեր

- 1) Առկա ռեսուրսներ
- 2) Տեխնոլոգիական հագեցվածություն
- 3) Ֆինանսական նպատակներ
- 4) Սոցիալ-հասարակական նպատակներ եւ էթիկական չափանիշներ

#### Բ. Արտաքին ուժեր

- 1) Հասարակության պահանջմունքներն ու սպասելիքները
- 2) Մրցակցային հարցեր
- 3) Տնտեսական հարցեր
- 4) Պետական եւ իրավական-օրենսդրական հարցեր

<sup>1</sup> Հիմնված է հետևյալ աղբյուրի վրա. *Strategic Newspaper Management*, by Conrad C. Fink, Allyn & Bacon, A Simon & Schuster Company, 1996

## Ներքին ուժեր

Ընկերության ներսում եղած ուժերն են՝ նրա ռեսուրսները, տեխնոլոգիական հագեցվածությունը, ֆինանսական նպատակները, սոցիալ-հասարակական նպատակներն ու էթիկական չափանիշները:

1) **Առկա ռեսուրսներ** ասելով՝ նկատի է առնվում ընկերության տրամադրության տակ եղած դրամը, ժամանակն ու աշխատակազմի ստեղծագործական ներուժը: Դրանք կարող են որոշ չափով փոխարինել մեկմեկու: Այսպես, որքան շատ լինեն օրնիբուն աշխատելու պատրաստ, ստեղծագործական ձիրքի տեր աշխատողները ձեր ընկերությունում, այնքան ավելի քիչ փող պետք կունենաք ծախսելու՝ ձեր արտադրած ապրանքը մրցունակ դարձնելու համար, եւ՝ ընդհակառակը:

2) **Տեխնոլոգիական հագեցվածությունը**, որով զինված է ձեր ընկերությունը, իր հետ բերում է թե՛ բացասական, թե՛ դրական երեւույթներ: Տեխնոլոգիաների շարունակական նորացումը թանկ հաճույք է, այնպես որ լավ կլիմի, եթե նախքան նման որոշում կայացնելը հաշվարկեք հնարավոր երկարաժամկետ հետեւանքները:

3) **Ֆինանսական նպատակներն** իրականում սեփականատիրոջ նպատակներն են: Լրավճարների հաշվին չհարող ցանկացած ընկերություն պետք է կարողանա շահույթ ապահովել, այլապես այն շուտով դուրս կմնա ասպարեզից: Նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրներում երբեմն փող աշխատելու մղումին փոխարինելու է գալիս նորահայտ, պատվախնդիր ձեռներեցների կողմից ՁԼՄ-ներն՝ իբրեւ իշխանության գործիք օգտագործելու միտումը: Ամեն դեպքում, ֆինանսական կողմին վաղ թե ուշ ավելի մեծ կարելություն է տրվում: Ոչ մի մասնավոր ձեռնարկություն իր տրամադրության տակ միջոցների անտակ հոր չունի՝ տանուլ տվողին օժանդակելու համար: Իսկ, շահույթ ունենալու դեպքում, ինչպե՞ս է պատրաստվում սեփականատերն օգտագործել այն: Դարձյալ ընկերության մե՞ջ ներդնել՝ դրա մրցունակությունն ապահովելու եւ շուկայում դրա մասնաբաժինն ավելացնելու համար: Թե՞, ասենք, նախընտրում է առաջին հերթին իր համար սեփական առանձնատուն կառուցել:

**Ֆինանսական նպատակներն իրականում սեփականատիրոջ նպատակներն են: Իսկ, շահույթ ունենալու դեպքում, ինչպե՞ս է պատրաստվում սեփականատերն օգտագործել այն:**

4) **Սոցիալ-հասարակական նպատակները**, որ իր առջեւ դրել է ձեր ընկերությունը, հիմնարկության ներքին էթիկական-բարոյական չափանիշների հետ միասին, հասարակության աչքում ի վերջո ձեւավորելու են ձեր լրագրի կերպարը, իմիջը: Ի՞նչ դեր է պատրաստվում կատարել ձեր լրագիրը հանրության կյանքում:

## Արտաքին ուժեր

Ընկերությունից դուրս գործող ուժերի շարքում են՝ հասարակության պահանջ-մունքներն ու սպասելիքները, ինչպես նաեւ մրցակցությանը, տնտեսությանը պետությանն ու իրավական դաշտին առնչվող հարցերը:

1) **Հասարակության պահանջմունքներն ու սպասելիքները**, արժեքներն ու սպառողների վերաբերմունքը ժամանակի հետ շարունակ փոփոխվում են: Հետեւեք վերջին զարգացումներին ու միտումներին՝ պարբերաբար ծանոթանալով հասարակական կարծիքի հարցումների եւ սոցիոլոգիական հետազոտությունների արդյունքներին, վիճակագրական տվյալներին: Դիտարկեք, թե ինչպես են այդ միտումները դրսևորվում ձեր համայնքում:

2) **Մրցակցություն** միշտ էլ գոյություն ունի շուկայում: Դուք համոզված եք, որ ձեր լրագիրը մրցակից չունի՞, քանի որ այն հասցեագրված է ընթերցողների խիստ ուրույն մի խմբի եւ այն էլ՝ առանձնահատուկ ձեւով: Այդ դեպքում ուշադրություն դարձրեք ձեր հաճախորդների այն մյուս խմբին՝ գովազդատուներին: Ձեր թերթից բացի, ուրիշ որտե՞ղ են նրանք տեղադրում իրենց գովազդը: Բոլոր այդ լրատվամիջոցները ձեր մրցակիցներն են գովազդի շուկայում:

3) **Տնտեսական հարցերը**, որոնց հարկ է ուշադրություն դարձնել, ընդգրկում են ինչպես ողջ երկրի տնտեսության համապատկերը, այնպես եւ ձեր տեղական շուկան ու լսարանը: Տեղյակ եղեք բոլոր զարգացումներին ու միտումներին՝ անընդհատ վերլուծելով դրանք:

Եթե հաջորդ տարվա համար 4 տոկոս տնտեսական աճ է կանխատեսված, ապա հնարավոր է, որ ձեր շուկայի չափերը եւս աճեն, ուստի դուք կարող եք ձեր ընկերության վաճառքի ծավալների աճ պլանավորել: Բայց, միեւնույն ժամանակ, տպագիր ՁԼՄ-ների ընդհանուր գովազդային հասույթը կարող է մնալ նույն մակարդակի վրա, քանի որ համերկրային մի նոր հեռուստաալիք հավակնում է մրցակից դառնալ գովազդից ստացվող հասույթների համար: Իսկ քանի որ ձեր մուտքերի կեսից ավելին գոյանում է գովազդից, ավելի լավ կլիմի մի քիչ զգուշավոր լինեք՝ վաճառքի ծավալների աճ պլանավորելիս:



Եթե, կանխատեսումների համաձայն, գալիք տարի ինֆլացիան կազմելու է, ասենք, 20 տոկոս՝ նախորդ տարվա 10-ի համեմատ, ապա դա լուրջ վտանգ կարող է լինել ձեզ համար, քանի որ ձեր հաճախորդների գնողունակությունը կարող է ընկնել: Նույն կարգի ենթադրություն կարելի է անել գործազրկության մակարդակի աճման առիթով:

Հատուկ ուշադրություն պետք է դարձնել թե՛ լրատվական եւ թե՛ գովազդային արտադրաճյուղին: Երկրի համախառն ներքին արդյունքի (ՀՆԱ) ո՞ր տոկոսն է կազմում գովազդային ինդուստրիան: Աճո՞ւմ է այն, նվազո՞ւմ, թե՞ մնում է անփոփոխ: Որքան մեծ լինի ՀՆԱ-ում գովազդային ճյուղի բաժինը, այնքան դրա արդյունքում ավելի կշահի ԶԼՄ-ների ֆինանսական ազատությունը:

4) **Պետական եւ իրավական-օրենսդրական հարցերն իրենց** ազդեցությունն են թողնում հրատարակչական ընկերության եւ լրագրի գործունեության բոլոր տեսակների վրա: Մանրակրկիտ դիտարկման ենթակա օրենքների շարքը սկսվում է երկրի սահմանադրությունից, որտեղ սահմանված է խոսքի ազատության իրավունքը, եւ ավարտվում հարկային օրենքներով:

### «Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթը

Այս բաժնից սկսած՝ մեր ուսումնասիրության համար իբրեւ օրինակ կծառայի իրականության մեջ գոյություն չունեցող (բայց խիստ օգտակար) մի լրագիր, որը կկոչենք «Նոր ժամանակներ»: «Նոր ժամանակներ»-ը ստեղծվել է հիմք ունենալով Կենտրոնական եւ Արեւելյան Եվրոպայում անցյալում կամ ներկայումս հրատարակվող մի շարք լրագրերի ու հրատարակչական ընկերությունների օրինակը:

Թե ինչու ես որոշեցի դրանք բոլորը մեկ միասնական մտացածին մոդելի ներքո ներկայացնել, ունի մի քանի պատճառ: Նախ՝ առանձին թերթերի բիզնես գաղտնիքները պաշտպանելու նկատառումը: Մյուս պատճառն էլ այն է, որ նպատակ ունեն բացատրել՝ ինչպես կարող է եւ պետք է զարգանա լրագիրը: Մինչդեռ իրական աշխարհի եւ ոչ մի ընկերություն, որն օրինակ է եղել «Նոր ժամանակներ»-ի մոդելի ստեղծման համար, չի կարող ինքնին օգտագործվել իբրեւ նմուշ՝ համապարփակ ձեւով ներկայացնելու համար այս գրքում քննարկվող բազմատեսակ հարցերը:

Այսուհետ դուք գրքի շատ բաժիններում առիթ կունենաք հանդիպելու մեր հորինած «Նոր ժամանակներ»-ին: Ամենասկզբում «Նոր ժամանակներ»-ը տակավին ութ էջանոց շաբաթաթերթ է, որը լույս է տեսնում երեւակայական Նորավան քաղաքում: Հետագայում լայն լսարանին հասցեագրված այս շաբաթաթերթը վեր է ածվում մասնագիտացած գործարար (բիզնես) շաբաթաթերթի: Նրա ծավալն աստիճանաբար ավելանում է՝ հասնելով 48 էջի: Ի վերջո շաբաթաթերթը դառնում է շաբաթական վեց անգամ լույս տեսնող օրաթերթ:

«Նոր ժամանակներ»-ի մասնավոր օրինակի քննարկումը (անգլերենում սա կոչվում է “case study”, բառացի՝ դեպքի, նմուշի ուսումնասիրում: Այս մեթոդը շատ է օգտագործվում ուսուցողական նպատակներով: - թարգ.) հիմնված է համընդհանուր սկզբունքների վրա, որոնք հանդիպում կամ կիրառվում են ոչ միայն մոր ձեւավորվող ժողովրդավարության, այլեւ աշխարհի շատ այլ երկրներում:

«Նոր ժամանակներ»-ը ստեղծվել է՝ հիմք ունենալով Կենտրոնական եւ Արեւելյան Եվրոպայում անցյալում կամ ներկայումս հրատարակվող մի շարք լրագրերի ու հրատարակչական ընկերությունների օրինակը:

Նկար 7.1

## «Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթի մասնավոր օրինակի քննարկումը<sup>1</sup>

«Նոր ժամանակներ»-ը Նորավան շրջկենտրոնում լույս տեսնող շաբաթաթերթ է: Լրագիրը հիմնադրվել է հինգ տարի առաջ: Այս ընթացքում նրա իրացումը (իրացված տպաքանակը) նվազել է 10 տոկոսով՝ կազմելով 10 հազար օրինակ, թեպետ նույն ժամանակահատվածում Նորավանի բնակչությունը 100 հազարից աճել է մինչև 110 հազարի: Աճել է քաղաքի Կենտրոնական պողոտայում իրականացվող հատվածառաջի ծավալը՝ կապված այստեղ չորս նոր ռեստորանների, երեք էլեկտրոնային վաճառատնայինների եւ մի քանի փոքր խանութների բացման հետ, սակայն նորահայտ այս առևտրականները գովազդ չեն տեղադրում «Նոր ժամանակներ»-ում: Այս տարի դրանց մի մասի համար գովազդի տարածման առաջին միջոցը եղել է տեղական ռադիոկայանը, որտեղ գովազդավճարներն ավելի ցածր են, քան «Նոր ժամանակներ»-ում եւ «Լրաբերում»: Քաղաքը բավական հաճելի բնակավայր է՝ իր ոչ մեծ համալսարանով, ըստ որում Նորավանի ուսանողները կարծես նախընտրում են «Լրաբերը»:

Չորս տարիների ընթացքում գովազդից ստացվող հասույթի ծավալը մնացել է անփոփոխ: Իրացումից ստացվող հասույթը նվազել է 10 տոկոսով: Սակայն արտադրական ծախսերն ավելացել են՝ կապված տպագրական թղթի գների աճի հետ: Իսկ սա նշանակում է, որ ժամանակին թեկուզ փոքր շահույթ ապահովող «Նոր ժամանակներ»-ը սկսել է արձանագրել որոշակի գումարային կորուստ, որը, տեղական արժույթով հաշվարկված, կազմում է տարեկան 7000 ԱՄՆ դոլար:

Խմբագրական մասում թերթն ունի չորս խմբագիրներից եւ ութ թղթակիցներից բաղկացած աշխատակազմ, ընդ որում թղթակիցներից ոմանք ամեն շաբաթ սեփական նյութ չեն պատրաստում, ինչպես որ կարգն է պահանջում: Բոլոր խմբագիրներն էլ իրենց պաշտոնները ստացել են այս լրագրում ծառայողական առաջխաղացմամբ՝ հինգ տարի առաջ սկսելով իբրեւ թղթակիցներ: «Նոր ժամանակներ»-ի առաքելության հիմնավորումը հետեւյալն է. «Մենք տպագրելու ենք լուրեր, որոնք կարելու են Նորավանի հանրության համար»:

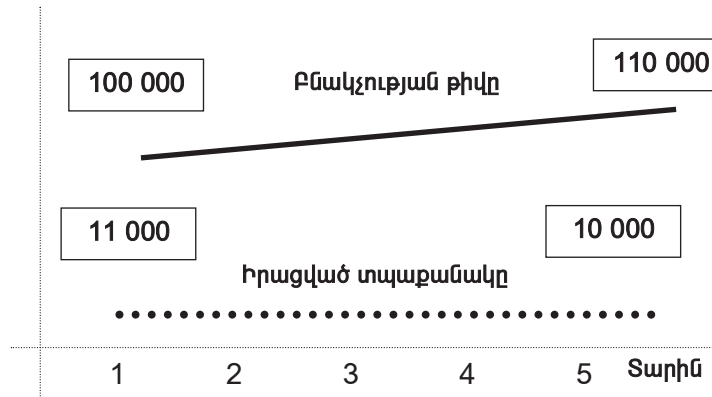
Հարեւանությամբ գործող «Լրաբերը» ամենաթույլ մրցակիցն է՝ լուրերի տեսակետից, չնայած նրանց հաջողվել է ավելացնել թերթի իրացումը Նորավանի հարավային սահմանի երկայնքով, որտեղ բնակվում են էլեկտրոնային սարքավորումների նորաբաց գործարանի բանվորները: Նրանց թերթը լույս է տեսնում 20 էջով՝ «Նոր ժամանակներ»-ի 24 էջի դիմաց, թեեւ մեկ համարի գինը նույնն է: Որո՞նք են «Նոր ժամանակներ»-ի ուժեղ եւ թույլ կողմերը, հնարավորություններն ու վտանգները:

Պատասխանները ներկայացված են նկար 7.3-ում:

<sup>1</sup>Հիմնված է Ազատ մամուլի համաշխարհային ինստիտուտի աշխատանքային փաստաթղթերի վրա. տե՛ս *Working Paper of World Free Press Institute*, by Clayton Haswell, California, U.S.A., 1998

Նկար 7.2

### «Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթի շուկայի միտումները



Նկար 7.3

«Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթի մարքեթինգի միջավայրի վերլուծությունը	
Ներքին ուժեր	Արտաքին ուժեր
<b>Ուժեղ կողմեր</b>	<b>Հնարավորություններ</b>
+ Աշխատակազմի ստեղծագործական ներուժը	+ Նոր պոտենցիալ ընթերցողներ
	+ Նոր պոտենցիալ գովազդատուներ
<b>Թույլ կողմեր</b>	<b>Վտանգներ</b>
- Դրամական միջոցների կորուստը	- «Լրաբերի» մրցակցությունը
- Տպաքանակի անկումը	- Տեղական ռադիոյի մրցակցությունը
- Գովազդային հասույթի անփոփոխ մնալը	
- Աշխատանքի ոչ արդյունավետ կազմակերպումը	

## 8. Նպատակներն ու խնդիրները

Նպատակներն ու խնդիրները այն հանգրվանն են, որին ուղղված են ընկերության ջանքերը: Այլ խոսքով՝ դրանք ներկայացնում են, թե հատկապես ի՞նչ նպատակ է իր առջեւ դրել տվյալ ընկերությունը:

Առաքելության հիմնավորումը նույնպես սահմանում է այն նպատակը, որին ձգտում է հասնել տվյալ ընկերությունը: Սակայն կա որոշակի տարբերություն՝ մի դեպքում նպատակների ու խնդիրների, իսկ մյուս դեպքում՝ առաքելության հիմնավորման մասում արտահայտված նպատակների միջեւ: Եվ այդ տարբերությունը որոշակիության աստիճանն է: Եթե առաքելության հիմնավորումը բավական ընդհանրական բնույթ ունի, ապա նպատակներն ու խնդիրները խիստ որոշակի եւ առարկայական են:

Ընկերությունը պետք է հստակեցնի իր նպատակներն ու խնդիրները, որպեսզի կարողանա առավելագույնս արդյունավետ կերպով օգտագործել իր տրամադրության տակ եղած ռեսուրսները՝ դրամական միջոցներ, ժամանակ, աշխատողների ստեղծագործական ներուժ:

Անհնար է խելամիտ նպատակներ ու խնդիրներ սահմանել, քանի դեռ չի ձեւակերպված ընկերության առաքելության հիմնավորումը: Նպատակներն ու խնդիրները բխում են հենց առաքելության հիմնավորումից, որն էլ, իր հերթին, հենվում է դրանց վրա:

Նախկինում «Նոր ժամանակներ»-ն ուներ հետեւյալ առաքելության հիմնավորումը.

«Մենք տպագրելու ենք լուրեր, որոնք կարելի է ներկայացնել հանրության համար»:

Թերեւս ժամանակին մեներջերներն ու աշխատակիցները տեսականորեն համաձայնության են եկել այս հիմնավորման շուրջ: Մինչդեռ գործնականորեն նրանց բիզնեսը անկում է ապրել վերջին հինգ տարիներին: Նման իրավիճակում կարելի է հասկանալ հիմնախնդիրը: Միգուցե առաքելության հիմնավորումն է հնացել: Կամ գուցե նրանք չէ՞ն կարողացել արդյունավետորեն աշխատել առաքելության տվյալ հիմնավորման շրջանակում:

Քանի որ առաքելության հիմնավորումն արդեն մի քանի տարվա հնություն ունի եւ, ըստ էության, գրվելու օրվանից ի վեր չի վերանայվել, ժամանակն է փոփոխել այդ հիմնավորումն այնպես, որ դրանից երեւա, թե ի՞նչ է հիմա իրենից ներկայացնում «Նոր ժամանակներ»-ը եւ ո՞ւր է ուզում գնալ:

Զորօրինակ, «Նոր ժամանակներ»-ի առաքելության նոր հիմնավորումը կարող է ունենալ այսպիսի տեսք.

«Մենք մտադիր ենք դառնալ շահութաբեր հրատարակչական ընկերություն, որը կտրամադրի լուրեր եւ տեսակետներ Նորավանի հանրության կյանքի մասին»:

Թվում է, թե մեծ տարբերություն չկա երկու հիմնավորումների միջեւ, մինչդեռ կա, եւ այն էլ՝ բավական կարելի: Դա այն միտքն է, որ լրագիրը մտադրվել է դառնալ շահութաբեր: Կասկած չունենք, որ այս միտքը ի սկզբանե եղել է լրագրի ստեղծողների գլխում, սակայն մինչեւ հիմա այն բացեփբաց չէր ձեւակերպվել: Լրագրի կազմավորման պահին կարելորագույն խնդիրը եղել է այն, որ թերթը հիմնվի եւ հրա-

Եթե առաքելության հիմնավորումը բավական ընդհանրական բնույթ ունի, ապա նպատակներն ու խնդիրները խիստ որոշակի եւ առարկայական են:



պարակի «լուրեր, որոնք կարելուր են», ինչպես որ նշված է առաքելության սկզբնական հիմնավորման մեջ:

Իրականում «Նոր ժամանակներ»-ը կատարել է իր այս առաքելությունը, թեպետ միեւնույն ժամանակ ընկերության ունեցվածքը աստիճանաբար նվազել է: Նման անկումը կարող է եզրափակվել վերջնական փլուզումով, որից լրագիրը կուզենար խուսափել: Ուստի թերթի մենեջերները փորձեցին վերստին խորհել նախածեռնած գործի ու դրանում իրենց դերի շուրջ: Եվ նրանք պեղեցին-առաջ քաշեցին ժամանակին բառային կարգավիճակից զուրկ շահութաբերության գաղափարը, որն այլևս մեծագույն հոգածությամբ անփոփված է առաքելության հիմնավորման մեջ: Այժմ այն նախկինից ավելի մեծ ուշադրության պետք է արժանանա, եւ եթե այդ ուշադրությունը դրական հետեւանք ունենա, ապա թերեւս հնարավոր կլինի հետ շրջել ընկերության տնտեսական անկման հնգամյա պատմության անիվը:

Առաքելության հիմնավորումները սովորաբար մի տեսակ փիլիսոփայական բնույթ ունեն, ուստի երբեմն հարկ է լինում դրանք հավելել որոշակիացված, կոնկրետ նպատակներով: Հեռահար նպատակներն ընդգրկում են 3-5 տարվա ժամանակահատված: Մեկ տարվա համար նախատեսված կարճաժամկետ նպատակները երբեմն կոչվում են խնդիրներ, անելիքներ: Նպատակն ու խնդիրը միմյանց հաճախակի փոխարինող եզրեր են: Սակայն ի շահ որոշակիության, «նպատակ» ասելով սույն գրքում նկատի ենք ունենալու հեռահար, երկարաժամկետ անելիքները, իսկ «խնդիրը» կվերաբերի այն ձեռնարկումներին, որոնք նախատեսված է իրականացնել մինչեւ մեկ տարի ժամանակահատվածում:

Որո՞նք են լինելու «Նոր ժամանակներ»-ի նպատակները: Ամեն ինչ փոխել: Թե՞ գոյատևել: Սրանցից եւ ոչ մեկը, քանի որ երկուսն էլ ավելի շատ պահանջում ենք, կարիքներ են, քան նպատակներ: Նպատակը պետք է իրեղեն, թանձրացական լինի եւ չափելի:

Նպատակը պետք է իրեղեն, թանձրացական լինի եւ չափելի:

«Նոր ժամանակներ»-ի առաքելության մոր հիմնավորումն ասում է՝ «մենք մտադիր ենք դառնալ շահութաբեր հրատարակչական ընկերություն»: Նոր հիմնավորմանը համապատասխանող նպատակները պետք է որոշակիացնեն այն անելիքները, գործողությունները, որոնք կհանգեցնեն այդ շահույթի ստացմանը:

Լուրերի, իրացման եւ գովազդի ենթաբաժինները պարտավոր են իրենց համար ինքնուրույն նպատակներ սահմանել: Եվ այդ առանձին ծրագրերից յուրաքանչյուրը պետք է ներդաշնակի ընկերության առաքելության համընդհանուր հիմնավորմանը՝ չմոռանալով հատուկ ընդգծել դրանում վերջերս ներմուծված շահութաբերության պայմանը:

Նպատակներ սահմանելը մի կողմից զգայական, մյուս կողմից՝ բանական գործողություն է, հետեւաբար նաեւ՝ աշխատատար ու ոչ ոյուրին: Հնարավոր է, որ մենեջերները ցանկանան աշխատակիցներին էլ ընդգրկել իրենց ստորաբաժանումների նպատակներն ուրվագծելու առաջադրանքում: Մարդիկ պետք է զգան, որ իրենք եւս այդ գործընթացի մասն են կազմում: Փորձեք նրանց հաղորդել այն զգացումը, որ միասնաբար նրանք կարող են հաջողության հասնել:

Գործունեության հիմնական ուղորտներից յուրաքանչյուրը՝ լուրերի ենթաբաժինը լինի, իրացման թե գովազդի, պետք է սահմանի մեկական ինքնուրույն նպատակ, որը համատեղելի լինի մնացյալ ենթաբաժինների նպատակների հետ, որոնք հարկ է լինում հաճախակի փոփոխել, հարմարեցնել եւ մշակել՝ մինչեւ որ ի վերջո դրանք միավորվում են ընկերության գերագույն նպատակի ներքո:

Իսկ ինչպե՞ս պետք է սահմանել ենթաբաժինների նպատակները: Որտեղի՞ց պետք է սկսել:

Լուրն ու գովազդը այն երկու հիմնական ապրանքատեսակն են, որոնք լրագիրը մեկ ընդհանուր փաթեթով վաճառքի է հանում տվյալ համայնքի շրջանում: Խմբագրական բովանդակություն, գովազդ եւ իրացում. սա այն եռանկյունն է, որի բոլոր կողմերը պետք է հավասար լինեն: Այլ կերպ ասած՝ դրանցից եւ ոչ մեկն ավելի արտոնյալ վիճակում չպետք է հայտնվի՝ ի հաշիվ մյուս երկուսի, հակառակ դեպքում

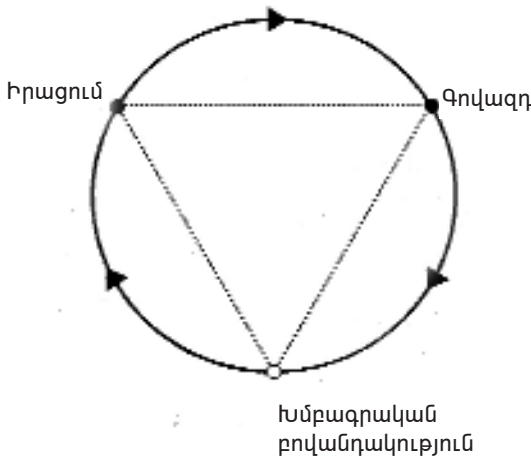
կիսախտվի եռանկյան ներսում հաստատված փոխադարձ հավասարակշռությունը:

Ընթերցողները, որպես կանոն, ընտրում են այն լրագիրը, որի խմբագրական բովանդակությունը բավարարում է իրենց պահանջմունքներն ու ցանկությունները: Դրանք լավագույնս գոհացնելու դեպքում թերթին հաջողվում է ձեռք է բերել նորանոր ընթերցողներ: Ընթերցողների թվի, հետեւաբար՝ նաեւ իրացման ծավալի, աճն ավելի շատ է ձգում գովազդատուներին, որոնց տեղադրած գովազդները նպաստում են վաճառքից ստացվող հասույթի ավելացմանը: Հավելյալ եկամտի հաշվին կարելի է աշխատանքի վարձել լրացուցիչ թվով լրագրողների, ովքեր ունակ են լուսաբանել քանակապես ու որակապես ավելի ընդգրկուն խնդիրներ: Բարելավված խմբագրական բովանդակությունն, իր հերթին, գրավում է նորանոր ընթերցողների, եւ այսպես շարունակ: Ահա եւ վերադարձանք այն կետին, որտեղից մեկնարկել էինք:

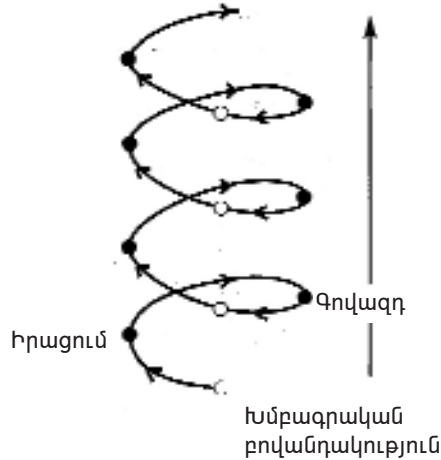
Լրագրի զարգացման կամ աճի ցիկլը շարունակ կրկնվում է եւ աստիճանաբար գրավում ավելի ու ավելի բարձր մակարդակներ՝ այդպիսով առաջ բերելով պարուրածեւ (սպիրալաձեւ) շարժում: Այս մոդելը կոչվում է իրացման պարույր եւ, որքանով հայտնի է, ունի նորվեգական ծագում: Այն առաջին անգամ կիրառվել է Շվեդիայում՝ 1961թ.:<sup>11</sup>

**Ընթերցողները, որպես կանոն, ընտրում են այն լրագիրը, որի խմբագրական բովանդակությունը բավարարում է իրենց պահանջմունքներն ու ցանկությունները:**

Նկար 8.0 Լրագրի աճի ցիկլը



Նկար 8.1 Իրացման պարույրը



Ամեն նոր ցիկլի շարժիչ ուժը թերթի խմբագրական բովանդակությունն է, այլ խոսքով՝ արտադրանքի որակական բաղադրիչը:

Այսպիսով, շահութաբեր դառնալու համար՝ «Նոր ժամանակներ»-ի մենեջերների առաջին քայլը պետք է լինի ակունքներին վերադառնալը՝ վերհիշելու համար, թե ի՞նչն է ամենից շատ դրդում մարդկանց թերթ գնել: Նրանք նախելառաջ պետք է վերաարժեւորեն խմբագրական բովանդակությունը:

Առաջիկա 3-5 տարիների համար «Նոր ժամանակներ»-ի լուրերի ենթաբաժինը կարող է ունենալ այսպիսի նպատակ.

Առավել խորքային դարձնել լրատվական նյութերը:

Լուրերի ենթաբաժնի նպատակը կարող է ելակետ դառնալ իրացման եւ գովազդի ենթաբաժինների համար, որպեսզի նրանք եւս կարողանան նախանշել իրենց նպատակներն ու ձեռնամուխ լինել դրանց իրագործմանը.

Մշակել քաղաքում լրագրի բաշխման համակարգ: Անցկացնել գովազդատուներին հասցեագրված քարոզարշավներ:

«Նոր ժամանակներ»-ի հետագա 3-5 տարիների գերագույն նպատակը պետք է մեկ ընդհանուր կաղապարի մեջ ներառի իր բոլոր ստորաբաժանումների նպատակները.

Հրատարակչական ընկերությունը դուրս բերել վնասով աշխատելու ռեժիմից եւ այն ուղղորդել դեպի շահույթի ստացումը:

Ընդգրկելով համեմատաբար տեւական ժամանակահատված, նպատակներն ավելի հաճախ սահմանվում են որակական, քան քանակական եզրերով: Բացի այդ, երկարաժամկետ նպատակները պետք է բավականաչափ ճկուն լինեն՝ անկանխատեսելի, անսպասելի հանգամանքները նույնպես ներառելու համար:

Կարճատեւ խնդիրները պետք է անհամեմատ ավելի որոշակիացված լինեն, հետեւաբար դրանց սահմանման մեջ սովորաբար գերակշռում են քանակական եզրերը: Այսպես, հաջորդ տարվա համար «Նոր ժամանակներ»-ի լուրերի ենթաբաժինը կարող է իր առջեւ դնել հետեւյալ խնդիրը.

Շաբաթական մեկ էջով ավելացնել քաղաքի հարավային թաղամասերին եւ Նորավանի ուսանողական համայնքին անդրադարձող լուրերի ծավալը՝ առանց լրագրի ընդհանուր էջաքանակը մեծացնելու:

Գովազդի եւ իրացման ենթաբաժիններն էլ կարող են նախագծել այսպիսի խնդիր-անելիքներ.

Երկարաժամկետ նպատակները պետք է բավականաչափ ճկուն լինեն՝ անկանխատեսելի, անսպասելի հանգամանքները նույնպես ներառելու համար:

Թերթի իրացումն ավելացնել 9 տոկոսով:  
Գովազդից ստացվող հասույթը մեծացնել 12 տոկոսով:

Նույն այդ հաջորդ տարվա համար ընկերության գերխնդիրը կարող է լինել հետևյալը.

Ավելացնել եկամուտը 10 տոկոսով՝ ծախսերը թողնելով անփոփոխ:

Առանձին ստորաբաժանումների կողմից գրված եւ դրանց ներկայացուցիչներից կազմված միացյալ խմբի առաջարկությունների հիման վրա լրամշակված նպատակներն ու խնդիրները նախ պետք է արժանան վերին ղեկավարության հավանությանը եւ ապա ներկայացվեն ընկերության կանոնադիր մարմնի հաստատմանը: Երբ «Նոր ժամանակներ»-ը վերածվի օրաթերթի, ապա նրա կանոնադիր մարմնի իրավասությունների ու պարտականությունների մանրամասն շարադրանքը այլեւս կներառվի լրագրի տարբեր պաշտոնակիրների աշխատանքային պարտականությունների նկարագրությունների ցանկում:

Ենթաբաժինների մենեջերները պատասխանատու են իրենց համապատասխան կառույցների նպատակների ու խնդիրների իրականացման համար: Գլխավոր տնօրենը, այսինքն՝ մենեջերների պետը, պատասխանատու է ընկերության հանրնդհանուր, գերագույն նպատակների ու խնդիրների իրագործման համար:

Շարքային աշխատակիցների եւ մենեջերների համար կարելու է իմանալ, թե ո՞վ է պատասխանատու ամեն առանձին նպատակի ու խնդրի կատարման համար, ի՞նչ ժամկետներ են սահմանված, եւ ինչպե՞ս պետք է վերահսկվի տվյալ գործընթացը: Անձնակազմի անդամները պետք է անպայման տեղյակ պահվեն, եթե նրանց վրա է դրված նպատակների ու խնդիրների իրականացումը:

Արդեն որդեգրված նպատակներն ու խնդիրները դառնում են լուրերի, իրացման եւ գովազդի ենթաբաժինների գործունեության առանձին ծրագրեր: Նպատակների ու խնդիրների վերածումը ենթաբաժինների որոշակի գործողությունների հենց կոչվում է բիզնես պլանի կազմում:

## 9. Պլանավորման նշանակությունը

«Պլանավորում կարելի է իրականացնել Արեւմուտքում, որտեղ տնտեսությունը կայուն եւ կանխատեսելի է՝ ի տարբերություն այստեղի (Բելառուսի)»: Կարող եք փակագծում բերվածի փոխարեն տեղադրել մի շարք այլ երկրների անուններ, որտեղ լրագրի ղեկավարներից կարելի է համանման բողոքներ լսել:

Իսկ ի՞նչ կարծիքի են արեւմտյան փորձագետներն իրենց երկրների կայունության մասին: Արդյո՞ք դրանք կայուն եւ կանխատեսելի են նրանց տեսանկյունից: Ահա լայնորեն տարածված մի տեսակետ. «Արտաքին շուկայական (մարքեթինգի) միջավայրում միակ հաստատուն մեծությունը փոփոխականությունն է»:<sup>12</sup>

Պլանավորման կարիքը հավասարապես զգացվում է ամենուր՝ Արեւմուտքում լինի թե Արեւելքում, Չինաստանում թե Հարավում: Դրանք որեւէ ձեւով չեն տարբերվում միմյանցից՝ հատկապես եթե նկատի ունենանք պլանավորման գործընթացի աշխատատարությունը: Այդուհանդերձ որոշակի տարբերություն կա մի կողմից արդյու-

նաբերական, իսկ մյուս կողմից՝ նոր ձեւավորվող ժողովրդավարության երկրներում պլանավորման գործընթացների իրականացման կերպի միջեւ: Այդ տարբերությունը պայմանավորված է տրամադրության տակ եղած ինֆորմացիայի չափով, պրոֆեսիոնալ պլանավորման մեթոդների եւ փորձառության որակով, եւ վերջապես՝ ընդհանուր առմամբ մշակութային ավանդույթների առկայությամբ, ինչը ոչ պակաս կարելու է պայման է:

«Լրագրերում պլանավորում իրականացնելը բյուրոկրատական զբաղմունք է, ժամանակի անտեղի վատնում»: Ներկայացված տեսակետը հաճախակի է հանդիպում այն լրագրողների շրջանում, ովքեր ականատես են եղել նախկին կոմունիստական երկրներում կենտրոնական պլանավորման աստիճանական կործանմանը: Կողմնակի մարդու համար պլանավորումը կարող է ավելորդ թղթաբանություն թվալ: Եվ իրոք, առաջին հայացքից դժվար է գլուխ հանել փաստաթղթերի հսկայական կիտուկներից, ծավալուն աղյուսակներում եւ գծագրերում անփոփված համակարգչային տվյալներից: Սակայն թվերը տեղեկություններ ներկայացնելու առավել արագընթաց, արդյունավետ եւ զգացմունքներից զերծ եղանակն են, ըստ որում՝ այնպես, որ բոլորի ընկալումը լինի միանգամայն նույնական:

Անհեռատես է այն մոտեցումը, երբ փորձ է արվում պլանավորումից հրաժարվել՝ դրա չափից դուրս աշխատատար զբաղմունք լինելու պատճառաբանությամբ: Ժամանակը ընկերության ռեսուրսներից է: Պլանավորումը սպառում է այդ ժամանակի որոշակի մի չափաբաժինը, որպեսզի հնարավոր լինի ավելի արդյունավետ դարձնել մնացյալ ռեսուրսների՝ դրամական միջոցների եւ աշխատակազմի ստեղծագործական ներուժի, օգտագործումը: Այս պահին պլանավորմանը տրամադրած ժամանակը կարող է անհամեմատ ավելի շատ ժամանակ խնայել ապագայում, երբ ընկերությունը կխուսափի ծախսատար միջոցառումներից, որոնք անհրաժեշտ կլինեն ճգնաժամային իրավիճակը հաղթահարելու, կայունությունն ու ընդհանուր ուղղվածությունը վերագտնելու համար:

Դրախտում զբոսնելիս հազիվ թե պլանավորման կարիք զգացվի: Դուք կվայելեք այն, ինչ կստանաք եւ կստանաք այն, ինչ կտեսնեք: Շուկայական միջավայրում գործելը դրախտում զբոսնել է: Դուք կվայելեք այն, ինչ կստանաք, եթե, իհարկե, ձեզ հաջողվի ստանալ, ձեռք գցել այն: Ձեր շուրջը շատերը կան, որոնք նույնպես ուզում են օգտվել ընձեռված հնարավորությունից: Երբեմն ձեր բախտը կարող է բանել, եւ դուք ճիշտ ժամանակին հայտնվեք ճիշտ տեղում: Բայց բախտը ժպտում է նրանց, ովքեր պատրաստված են ճամփա ելել: Որովհետեւ այդպիսիք ավելի լավ են կարողանում դիմագրավել անակընկալ հանգամանքներին:

Բիզնեսում պլանավորման նշանակությունը հավասարապես գիտակցված է ամենուր: Եվ միայն տապալումն է, որ որեւէ պլանի կարիք չունի:

**Բիզնեսում պլանավորման նշանակությունը հավասարապես գիտակցված է ամենուր: Եվ միայն տապալումն է, որ որեւէ պլանի կարիք չունի:**

## Նշումներ եւ ծանոթագրություններ

1. *Strategic Planning for Newspapers*, by Clayton Haswell, տե՛ս Working Paper of the World Free Press Institute, California, 1998 (Ազատ մամուլի համաշխարհային ինստիտուտի աշխատանքային զեկուցումները, Կալիֆորնիա, 1998)
2. *Strategic Planning for Newspapers*, by Clayton Haswell, տե՛ս Working Paper of the World Free Press Institute, California, 1998 (Ազատ մամուլի համաշխարհային ինստիտուտի աշխատանքային զեկուցումները, Կալիֆորնիա, 1998)
3. Annual Report 1998 of the New York Times Co. («Նյու Յորք թայմս» ընկերության 1998թ. տարեկան զեկույցը - թարգ.),
4. «Փիլըսոն» հանրային (բաց) սահմանափակ պատասխանատվությամբ ընկերություն (Pearson PLC). սա լրատվական եւ կրթական-հրատարակչական այն խումբն է, որին են պատկանում, ի թիվս այլոց, «Ֆայնենշլ թայմս» օրաթերթը, «Իքոնոմիսթ» շաբաթահանդեսը եւ իր դուստր-ընկերություն «Փենգուին» գրահրատարակչատունը
5. *How to Prepare Annual Report, A Guide to Writing, Designing and Presenting Company Reports*, by David D. Martin, Director Books, Cambridge 1989
6. *Time*, January 9, 1995 («Թայմ», 1995թ. հունվարի 9 - թարգ.), մեջբերված է ըստ՝ *The Oxford Dictionary of Political Quotations*, edited by Antony Jay, Oxford University Press, 1997 («Քաղաքական մեջբերումների օքսֆորդյան բառարան», խմբագիր՝ Էնթոնի Ջեյ - թարգ.), էջ 203
7. 1992-ի սեպտեմբերին՝ Լրագրերի խմբագիրների ամերիկյան միության (American Society of Newspaper Editors) միջազգային անդամների մի խմբի հետ կայացած քննարկումից
8. *New York Herald Tribune*, April 14, 1945 («Նյու Յորք հերալդ Թրիբյուն», 1945թ. ապրիլի 14 - թարգ.), մեջբերված է ըստ՝ *The Oxford Dictionary of Political Quotations*, edited by Antony Jay, Oxford University Press, 1997, էջ 228
9. Եթե տվյալ պահին երկուսից միայն մեկին ընտրելու հնարավորություն տրվեր, ապա գրքի հեղինակն աշխատանքի կվերցներ ղեկավարին: Ավելի հավանական է, որ ճշմարիտ ղեկավարը կարողանա գտնել լավ մեներգերի եւ նրան գործելու ոգեշնչել, քան՝ հակառակը
10. Անձնական հարցազրույցից, 1994թ., հոկտեմբերի 18
11. *Newspapers as Organizations*, by Lars Engwall, Teakfield Limited, England, 1978
12. *Strategic Newspaper Management*, by Conrad C. Fink, Allyn & Bacon, A Simon & Schuster Company, U.S.A., 1996, էջ 105

ԵՐՐՈՐԴ ԳԼՈՒԽ  
ԲԻԶՆԵՍ ՊԼԱՆ

## 10. Ինչո՞ւ է անհրաժեշտ բիզնես պլան կազմել

Եվ այսպես, «Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթի անձնակազմը վերջնական համաձայնության է հանգել լրագրի առաքելության հիմնավորման շուրջ: Հիմա մենքերներն ու աշխատողներն արդեն գիտեն, թե որոնք են իրենց բիզնեսում մարքեթինգի ներքին ու արտաքին միջավայրերը: Նրանք նախանշել են չորս միանգամայն շոշափելի, չափելի նպատակ: Յուրաքանչյուր աշխատող ոգեւորությամբ ձեռնամուխ է եղել գալիք տարվա խնդիրների իրականացմանը: Բայց նրանցից որն՝ ի՞նչ պետք է անի եւ ի՞նչ ժամկետներում: Ահա այստեղ մեզ պետք է գալու պլանավորման մեկ այլ գործիք, նույն ինքը՝ բիզնես պլանը:

Որոշ մենեջերների կարող է դուր չգալ այն, որ իրենք պետք է բիզնես պլանի համար անհրաժեշտ տվյալներ նախապատրաստեն: Իրենց բուն գործը հաճախորդների հետ մշտապես կապ պահպանելն է, ուրեմն ի՞նչ կարիք կա, որ իրենց թանկագին ժամանակը վատնեն եւս մի պլան կազմելու վրա:

Առաքելության հիմնավորումը, նպատակներն ու խնդիրները սահմանելով՝ արդեն պարզեցիք, թե ո՞ւր եք մտադիր գնալ, եւ ինչպե՞ս պետք է այդտեղ հասնել: Հիմա ժամանակն է ձեր պատկերացրած սխեման վերածել կոնկրետ գործիքի, որը կօգնի ձեզ ոգեշնչել աշխատողներին եւ համակարգել նրանց գործունեությունը: Իսկ միգուցե կա մեկ ուրի՞շ միջոց, որով կարելի է եռամսյակը, ամիսը կամ շաբաթը մեկ անգամ չափել այն առաջընթացը, որն արձանագրվել է փող վաստակելու կամ փող կորցնելու գործառնություններում:

Բիզնես պլանը լրագրի գործունեությունը ղեկավարող գլխավոր փաստաթուղթն է, ֆինանսական ծրագիրը: Հատկապես մեծ է դրա նշանակությունը, երբ պետք է լինում վճռական որոշումներ կայացնել՝ ինչպես մեկնարկի պահին, այնպես եւ հետագայում, երբ բարեփոխման ցանկություն կամ անհրաժեշտություն է ծագում:

Կա բիզնես պլան ունենալու անհրաժեշտությունը հիմնավորող առնվազն երկու գործնական պատճառ.

- ◆ Բիզնես պլանը ստիպում է ձեզ վերելից քննադատական ու սթափ հայացք նետել ձեր բիզնես առաջարկին: Իրատեսակա՞ն են, արդյոք, ձեր նպատակներն ու խնդիրները: Միայն մանրակրկիտ բիզնես պլանը կարող է բացահայտել, որ, ասենք, ձեր ակնկալիքները բավականին անիրատեսական են եղել դեռեւս նախատեսելու պահին:
- ◆ Բիզնես պլանը ձեր լրագրի մասին մանրամասն բիզնես տեղեկություններ է տալիս պոտենցիալ ներդրողներին կամ վարկատուներին՝ հավաստիացնելով նրանց, որ իրենց գումարն արդյունավետորեն կօգտագործվի, իսկ վարկավորման դեպքում էլ՝ որ ժամանակին կվերադարձվի:



## 11. Ո՞վ պետք է կազմի բիզնես պլանը

Լրագրողները հաճախ մտածում են, որ պլանավորումը ավելորդ թղթարարություն է, բյուրոկրատական քաշքշուկ: Երբ նրանք ի վերջո գիտակցում են, որ բիզնես պլանի գաղափարը կարող է եւ օգտակար լինել, ապա սովորաբար տալիս են այս նույն հարցը. «Մի՞թե չենք կարող դոսից որեւէ փորձագետի պատվիրել, որ մեզ համար բիզնես պլան գրի»:

Ինչո՞ւ չէ, սա էլ է տարբերակ: Ավելին, առաջին անգամ բիզնես պլան գրելիս՝ ճիշտ կլինի խորհրդակցել մասնագետների հետ, հատկապես՝ բիզնես պլանի կառուցվածքին, ինչպես նաեւ հարկային եւ իրավական դաշտին առնչվող հարցերում: Սակայն բիզնես պլանը տարին մեկ իջեցվող կարգադրություն չէ, որը կարող է «քնել» գլխավոր տնօրենի աշխատասենյակի որեւէ դարակում, այլ ձեր ընկերության փիլիսոփայությունն է՝ արտահայտված թվերի լեզվով: Որպեսզի մենեջերները կարողանան լավագույնս «հարմարվել» իրենց համար ուղենշված թվերին, լավ կլինի, եթե այդ պլանը նրանք ինքնուրույնաբար մշակեն:

Բիզնես պլանի կազմումը ոչ այնքան հաշվապահի, որքան բարձրաստիճան ղեկավարների իրավասությունն է, թեպետ հաշվապահը պետք է մենեջերներին եւ աշխատողներին բավարար քանակությամբ տվյալներ տրամադրի՝ իրատեսական ծրագիր գրելու համար:

Եթե առաքելության հիմնավորումն ու նպատակները սովորաբար գրում է մենեջերների եւ աշխատակիցների համեմատաբար փոքրակազմ խումբը, ապա բիզնես պլանը պահանջում է ավելի մեղ բնույթի, կոնկրետ տվյալներ, ուստի ավելի մեծ թվով աշխատակիցներ պետք է ներգրավվեն դրա մշակման գործում:

Առեւտրային տեսակետից բարգավաճող «Բրեստսկի կուրիեր» բելառուսական լրագիրն ասպարեզ իջավ 1990-ին, թեւ նրա առաջին բիզնես պլանը կազմվեց դրանից վեց տարի հետո միայն: Ինչո՞վ էր պայմանավորված թերթի գործադիր տնօրեն եւ գլխավոր խմբագիր Նիկոլայ Ալեքսանդրովի նման վարվելակերպը:

«Բիզնես պլանը ստեղծվեց, այսպես ասած, պատահաբար, - բացատրում է Ալեքսանդրովը: - Դրամաշնորհի ստանալու համար պահանջվեց լրացնել տասը կետից բաղկացած հարցաթերթիկ: Պատասխանները ձեւակերպելուն զուգահեռ՝ կազմեցի մի բիզնես պլան»: Բիզնես պլանի նախագծումը Ալեքսանդրովից խլեց շուրջ մեկ ամիս: Հաշվապահն ու մյուս գործընկերները տրամադրեցին նրան բոլոր անհրաժեշտ տվյալները: Նա գիտակցում էր, որ ամենակարելիորը «ոչ թե պլան կազմելն է՝ սոսկ կազմած լինելու համար, այլ մեր կատարածը վերլուծելը, մեր ռեսուրսները գնահատել-ճանաչելը եւ պարզելը, թե էլ ինչի՞ կարող ենք հասնել հետագայում»:<sup>1</sup>

Գործունեության հետ կապված բոլոր կարելի մանրամասներն ուսումնասիրելուց եւ բիզնես պլանի կառուցվածքը հաստատելուց հետո՝ լրագրի անձնակազմի համար այլեւս որեւէ դժվարություն չէր ներկայացնում ըստ հարկի փոփոխություններ մտցնել հաջորդ տարվա բիզնես պլանում:

Որպեսզի մենեջերները կարողանան լավագույնս «հարմարվել» իրենց համար ուղենշված թվերին, լավ կլինի, եթե այդ պլանը նրանք ինքնուրույնաբար մշակեն:

«Դրամաշնորհի ստանալու համար պահանջվեց լրացնել տասը կետից բաղկացած հարցաթերթիկ: Պատասխանները ձեւակերպելուն զուգահեռ՝ կազմեցի մի բիզնես պլան»:

## 12. Նախ որոշեք ձեր անելիքը, ապա սահմանեք թվերը

Բիզնես պլան կազմելուց առաջ՝ փորձեք ներքոհիշյալ հարցերին տալ մանրամասն, փաստարկված եւ անկեղծ պատասխաններ:<sup>2</sup>

1. Ո՞րն է ձեր լրագրի առաքելությունը կամ նպատակը:
2. Ովքե՞ր են ձեր ընթերցողները. հիմնկվածներն ու նրանք, ում հույս ունեք ներգրավել:
3. Ովքե՞ր են ձեր գովազդատուները. հիմնկվածներն ու նրանք, ում հույս ունեք ներգրավել:
4. Ո՞րն է ձեր ընդգրկած տարածքը. աշխարհագրական ի՞նչ տարածք եք մտադիր ընդգրկել: Ձեր քաղա՞քը: Ձեր շրջա՞նը: Ձեր տարածաշրջա՞նը:
5. Ովքե՞ր են ձեր մրցակիցները. ձեր ընդգրկած տարածքում գործող այլ լրագրե՞ր, թե՞ ինֆորմացիայի այլ տրամադրողներ:
6. Ինչո՞վ է տարբերվում ձեր լրագիրն իր մրցակիցներից:
7. Ի՞նչ գին ունեն ձեր մրցակիցների հրատարակած թերթերը, եւ ինչպե՞ս են դրանք հարաբերվում ձեր լրագրի գնի հետ:
8. Ինչո՞վ է ձեր տարածաշրջանը զգում ձեր լրագրի կարիքը:
9. Ինչպե՞ս եք ծրագրում գովազդել եւ շուկա հանել ձեր լրագիրը՝ հնարավորինս շատ թվով ընթերցողների ու գովազդատուների ներգրավելու համար:
10. Ի՞նչ տպաքանակ ունի ձեր լրագիրը ներկայումս, եւ ո՞րն է իրացման ձեր նպատակային ծավալը:
11. Որո՞նք են այդ նպատակի իրականացման առաջնահերթ խոչընդոտները:
12. Ի՞նչ ծրագրեր եք մշակել այդ խոչընդոտները հաղթահարելու համար:
13. Ունե՞ք, արդյոք, ձեր ծրագրերի իրագործման համար անհրաժեշտ աշխատողներ:
14. Եթե՞ ոչ, ապա գիտե՞ք, արդյոք, թե ինչ աշխատողներ են ձեզ հարկավոր, եւ ունե՞ք նրանց աշխատանքի վարձելու որեւէ ծրագիր:
15. Որքա՞ն է ձեր լրագրի մեկ էջի կամ մեկ հերթական թղարկման ինքնարժեքը:
16. Որո՞նք են եկամտի ձեր ներկայիս եւ պոտենցիալ աղբյուրները:
17. Արդյոք դրանք բավարա՞ր են արտադրական ծախսերը հոգալու համար:
18. Եթե՞ ոչ, ապա որտե՞ղ է հատկապես պակասություն զգացվում:
19. Ինչպե՞ս եք ներկայումս լրացնում այդ բացը:
20. Եթե՞ շահույթով եք աշխատում, ինչպե՞ս եք հապա ծախսում կամ քաշխում այդ շահույթը:

Եթե այս հարցերին ձեր տված պատասխանները գոհացնում են ձեզ, ապա դուք արդեն պատրաստ եք անցնել բիզնես պլան կազմելուն:

## 13. Բիզնես պլանի համառոտ ուրվագիծ

Բիզնես պլանները միմյանցից կարող են տարբերվել ինչպես բովանդակությամբ, այնպես էլ ձևով: Սակայն տարբեր ընկերությունների բիզնես պլանները մոտիկից դիտարկելու դեպքում դժվար չէ համոզվել, որ դրանք բոլորն էլ բաղկացած են երկու հիմնական մասից՝ բացատրական տեքստից և թվերից:

Բացատրական տեքստում պատմվում է, թե ինչպե՞ս է մտադիր ընկերությունը հասնել իր նախանշած նպատակներին ու խնդիրներին՝ ելնելով լուրերի, գովազդի և իրացման ենթաբաժինների տեսանկյունից: Աղյուսակներում և գծագրերում ամփոփված թվերն ու ցուցանիշներն էլ ներկայացնում են ֆինանսական պլանը:

Բիզնես պլանի պատմողական մասը կազմված է հետևյալ բաժիններից.

- 1) Բիզնես կազմակերպությունը
- 2) Հաջորդ տարվա համար ծրագրված անելիքների համառոտ ցանկը
- 3) Բիզնեսի նպատակն ու գործառույթը
- 4) Մարքեթինգի պլանը.
  - ա) Ի՞նչ է իրենից ներկայացնում ձեր շուկան
  - բ) Ովքե՞ր են ձեր մրցակիցները
  - գ) Շուկայի ի՞նչ բաժնեմաս կարող եք գրավել
  - դ) Գովազդի պլանը
  - ե) Իրացման պլանը
  - զ) Խթանման պլանը
- 5) Մենեջմենթի (կառավարման) պլանը

Ֆինանսական պլանն իրենից ներկայացնում է պատմողական մասի թրմվածքը՝ արտահայտված թվերի լեզվով: Այն ներառում է հետևյալ հիմնական բաժինները.

- ա) Ընթացիկ ծախսերի բյուջեն
- բ) Կապիտալ ծախսերի բյուջեն
- գ) Դրամարկղի շարժը

Դժվար չէ համոզվել, որ դրանք բոլորն էլ բաղկացած են երկու հիմնական մասից՝ բացատրական տեքստից և թվերից:

## 14. Բիզնես կազմակերպությունը

Ձեր բիզնես պլանի ներածական մասում ներկայացվում է ընկերությունը: Կարող եք բիզնես պլանի տիտղոսաթերթի վրա զետեղել հետևյալ տեղեկությունները.

- ◆ Ընկերության անունը
- ◆ Հասցեն
- ◆ Հեռախոսի/ֆաքսի համարը
- ◆ Գլխավոր վերադասները (գլխավոր տնօրենը և գլխավոր խմբագիրը)

## 15. Ծրագրված անելիքների համառոտ ցանկը

Հաջորդ տարվա համար պլանավորված անելիքների ցանկը բիզնես պլանում եղած հիմնական գաղափարների համառոտ ամփոփումն է:

Հաջորդ տարվա համար պլանավորված անելիքների ցանկը բիզնես պլանում եղած հիմնական գաղափարների համառոտ ամփոփումն է: Այն օգնում է ընկերության սեփականատերերին, տնօրենների խորհրդին, ներդրողներին կամ վարկատուներին՝ մի հայացքով ընդհանուր պատկերացում կազմել պլանի մասին: Նրանք գուցե բավականաչափ ժամանակ չունենան մանրամասն ծանոթանալու պլանի մնացած մասի հետ: Դուք հնարավորություն ունեք փաստաթղթի առաջին իսկ էջերից «զավթել» նրանց ուշադրությունը եւ համոզել՝ ընդունելու ձեր բիզնես պլանը:

«Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթի հրատարակչությունը կարող է զալիք տարվա իր հիմնական անելիքներն ամփոփել՝ ելնելով իր խնդիրներից, ասենք՝ այսպես.

- ◆ Անցկացնել մարքեթինգային եւ սոցիոլոգիական ուսումնասիրություններ՝ ներկայիս եւ պոտենցիալ լսարանը որոշելու համար: Դրանք կօգնեն համապատասխան ձեռով բարեփոխել խմբագրական բովանդակությունը՝ քաղաքի հարավային հատվածում նոր ընթերցողների ներգրավելու համար՝ միաժամանակ շարունակելով պահպանել ընթերցողների ներկայիս լսարանը: Այս ուսումնասիրությունները կնպաստեն նաեւ գովազդային գրքույկի պատրաստմանը, որի օգնությամբ հնարավոր կլինի ներգրավել ավելի մեծ թվով տեղական գովազդատուների:
- ◆ Խթանել քարոզչական գործունեությունը՝ «Նոր ժամանակներ»-ի վարկանիշը ընթերցողների եւ գովազդատուների շրջանում բարձրացնելու նպատակով:
- ◆ Ներմուծել մենջմենթի եւ աշխատանքի կազմակերպման նոր համակարգ՝ շեշտը դնելով լուրերի եմթաբաժնի աշխատակիցների անհատական եւ խմբակային իրավունքների ու պարտականությունների հստակ սահմանման վրա:
- ◆ Անցկացնել լրագրողների եւ գովազդային ոլորտի աշխատողների որակավորման բարձրացման դասընթացներ՝ անձնակազմի հմտությունները պահանջված մակարդակին հասցնելու նպատակով:

## 16. Բիզնեսի նպատակն ու գործառույթը

Բիզնես պլանի այս բաժինը ներառում է ձեր հիմնական արտադրատեսակի, այսինքն՝ լրագրի, ինչպես նաեւ՝ ձեր ընկերության ռազմավարության նկարագրությունը:

### ◆ Համառոտ պատմություն

Ներկայացրեք ձեր ընկերության համառոտ պատմությունը. նկարագրեք նրա հիմնադրումը, սեփականատիրության ձեւը, հաստիքային եւ արտահաստիքային աշխատողներին եւ այլն:

### ◆ Ինչո՞վ է ձեր լրագիրն առանձնանում մյուսներից

Գուցե «Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթն ուզենա ընդգծել այն փաստը, որ ինքը ընթացիկ իրադարձություններն ու տեսակետներն արտացոլող առաջին ոչ կուսակցական հրատարակությունն է Նորավանում, եւ միակը, որը տպագրեց բռնապետական նկրտումներ ունեցող իրենց քաղաքագլխի իշխանազանցությունը քննադատող կարծիքներ: Կա եւս մի կարելուր հանգամանք, որը «Նոր ժամանակներ»-ի ղեկավարությունը կարող է մատնանշել.

թաքնված գովազդն արգելված է ինչպես թերթի լուրերում, այնպես եւ խմբագրական (տեսակետային, մեկնաբանական) նյութերում:

◆ **Ո՞րն է շուկայում ձեր լրագրի զբաղեցրած տեղը (շուկայի խորշը)**

Օրինակ՝ այն, որ «Նոր ժամանակներ»-ը նախատեսված է լայն լսարանի համար: Ըստ ընթերցողական լսարանի վերջին ուսումնասիրությունների՝ լրագրի ընթերցողների մեկ հինգերորդը կազմում են 18-25 տարեկանները, կեսը՝ 26-45 տարիքային խումբը, իսկ մնացածը՝ 45-ից բարձր տարիք ունեցողները: Բոլոր ընթերցողների կեսից ավելին ունի միջին մասնագիտական կամ բարձրագույն կրթություն: Ընթերցողների գերակշռող մասը մեներեցներ են, ձեռներեցներ, գիտաշխատողներ, ճարտարագետներ եւ ուսուցիչներ: Գովազդային էջերին լրագիրը տրամադրում է միջին հաշվով իր բովանդակության 15 տոկոսը: Այն լույս է տեսնում յուրաքանչյուր չորեքշաբթի, տարեկան՝ ընդամենը 51 համար:

◆ **Տեխնիկական տվյալներ**

Նկարագրեք արտադրության մինչտպագրական փուլի տեխնիկական տվյալները, լրագրի ֆորմատը, գունավոր տպագրության հնարավորությունները, գովազդային տեքստերի ներկայացման վերջնաժամկետները եւ տպագրական սարքավորումները:

◆ **Ո՞րն է ձեր լրագրի ռազմավարությունը**

Ներկայացրեք ձեր ընկերության առաքելության հիմնավորումը եւ ձեր լրագրի խմբագրական քաղաքականության համառոտ ամփոփումը:

◆ **Ուժեղ եւ թույլ կողմերը, հնարավորություններն ու վտանգները**

Ներկայացրեք ձեր ընկերության ուժեղ եւ թույլ կողմերի, հնարավորությունների ու վտանգների վերլուծության արդյունքները:

◆ **Հիմնական նպատակներն ու խնդիրները՝  
ներկայացված են հարաբերական, ե՛ւ բացարձակ թվային ցուցանիշներով**

Նկարագրեք ձեր ընկերության գլխավոր նպատակներն ու խնդիրները:

## 17. Մարքեթինգի պլանը

Մարքեթինգի պլանը, որը հաճախ կոչվում է նաեւ մարքեթինգի ռազմավարություն, ձեր բիզնես ծրագրի առանցքն է: Մարքեթինգային գործունեության վերջնական խնդիրը լրագիրը շուկայում «տեղավորելն» է: Շուկայի հետազոտության հիմնական դերն է՝ պարզել, թե արդյո՞ք այն բավարարում է իր հաճախորդների պահանջարկը եւ որքանո՞վ: Եթե ընթերցողներն ու գովազդատուները լիովին բավարարված չեն, ուրեմն դեռ բավականին բան ունեք սովորելու եւ անելու:

Շուկայի հետազոտության հիմնական դերն է՝ պարզել, թե արդյո՞ք այն բավարարում է իր հաճախորդների պահանջարկը եւ որքանո՞վ:

Մարքեթինգի չորս դասական բաղադրիչներից երեքը՝ ապրանքը, գինը եւ տեղը, հիմնավորվում-կայանում են շնորհիվ չորրորդի, որն է՝ խթանումը (նկատի է առնվում շուկայագիտության մեջ ընդունված “4P’s” - «չորս «Փի»-եր»-ի բանաձեւը, այսինքն՝ ապրանքը, գինը, տեղը եւ խթանումը, որոնց անգլերեն համարժեքները բոլորն էլ սկսվում են “P” տառով. “product, price, place, promotion” - թարգ.): Սակայն մինչեւ լրագրի խթանումն իրականացնելը պետք է ապահովեք նրա որակը, մշակեք գնագոյացման խելամիտ քաղաքականություն եւ բաշխման ուղիների առանձին համակարգ:

Մարքեթինգի պլանի մշակման համար պետք է իրականացնել հետեւյալ քայլերը.

- 1) Որոշեք եւ վերլուծեք ձեր լրագրի շուկան, մրցակիցներին եւ շուկայում ձեր թերթի գրավելիք տեղը:
- 2) Կազմեք լրագրի միջոցով վաճառվող երկու հիմնական ապրանքատեսակի՝ գովազդի եւ իրացվելիք տպաքանակի, վաճառքի պլանները:
- 3) Կազմեք խթանման պլանը:

Մարքեթինգի պլանը բաղկացած է շուկայի գնահատումից, ինչպես նաեւ՝ գովազդի, իրացման եւ խթանման առանձին պլաններից: Մարքեթինգի պլանի առանձին մասերն առավել մանրամասն ներկայացված են 18-25 բաժիններում:

**Հավաքեք ձեր գործունեության դաշտին առնչվող բոլոր տեսակի ամենաթարմ ժողովրդագրական ու տնտեսական տեղեկությունները:**

## 18. Ի՞նչ է իրենից ներկայացնում ձեր շուկան

Բիզնես պլանի այս բաժնի վրա աշխատելուց առաջ հավաքեք ձեր գործունեության դաշտին առնչվող բոլոր տեսակի ամենաթարմ ժողովրդագրական ու տնտեսական տեղեկությունները: Կարելի է օգտվել այնպիսի աղբյուրներից, ինչպիսիք են կառավարության վիճակագրական հաշվետվությունները եւ պաշտոնական փաստաթղթերը, ընկերությունների զեկույցները, տեղական համալսարանների, առելտորային խմբերի եւ բիզնես ընկերակցությունների անցկացրած հետազոտությունները, լրագրային հոդվածները, ընթերցողների եւ գովազդատուների շրջանում անցկացրած հարցումները եւ այլն: Ձեր ընկերության ուժեղ, թույլ կողմերը, հնարավորություններն ու վտանգները վերլուծելիս՝ դուք արդեն իսկ բավականին մեծ ծավալով տվյալներ մշակած կլինեք:

Բիզնես պլանի այս մասում պետք է նկարագրեք ձեր ընթերցողին, լրագրի աշխարհագրական եւ տնտեսական ընդգրկման տարածքը, ինչպես նաեւ շուկայի չափերը:

### Ընթերցողի հավաքական բնութագիրը

Բնութագրեք ձեր տիպական ընթերցողին՝ իբրեւ ձեր լրագրի գնորդի: Դասակարգեք ձեր ընթերցողներին ըստ տարիքի, սեռի եւ զբաղմունքի: Արդյո՞ք հենց նրանց եք ուզում հասցեագրել ձեր ասելիքը, թե՞ նտադիր եք ընտրել այլ հատկանիշներով օժտված ընթերցողների: Նկարագրեք ձեր իդեալական ընթերցողի ցանկությունները, պահանջմունքներն ու նախասիրությունները: Ինչո՞ւ պետք է նա ուզենա գնել հենց ձեր թերթը:

### Աշխարհագրական տարածքը

Նկարագրեք ձեր գործունեության տիրույթը՝ աշխարհագրական տեսանկյունից: Ձեր լրագիրն ընդգրկում է մի առանձին քաղաք, տարածաշրջան, թե՞ նտադիր եք

վաճառել այն երկրով մեկ: Խուսափեք այսպիսի ձեւակերպումներից. «Լրագիրն իրացվում է քաղաքում եւ տարածաշրջանում»: Պետք է լինի կա՛ն մեկը, կա՛ն մյուսը: Ինչ խոսք, կարող եք ձեր թերթն իրացնել թե՛ քաղաքում, թե՛ տարածաշրջանում, սակայն ձեր գործունեության առաջնային տիրույթը դրանցից միայն մեկը կարող է լինել: Դուք պետք է ձեր ռեսուրսներն ուղղեք հենց այդ տարածքի սպասարկմանը:

## Տնտեսական տարածքը

Բնութագրեք ձեր գործունեության տիրույթը՝ տնտեսական տեսանկյունից: Արդյունաբերակա՞ն է այն, թե՞ գյուղատնտեսական: Համեմատեք համերկրային վիճակագրական տվյալները ձեր տարածքի տնտեսական ցուցանիշների հետ, որպիսիք են գործազրկության մակարդակը, միջին եկամուտը, գնողունակությունը, արժեզրկման (ինֆլյացիայի) մակարդակը կամ մեկ ընտանիքին բաժին ընկնող երեխաների միջին թիվը: Որո՞նք են գործունեության ձեր դաշտում առկա ընդհանուր տնտեսական միտումները:

## Շուկայի չափերը

Ի՞նչ չափեր ունի ձեր շուկան: Ներկայացրեք լրագրի եւ գովազդի շուկայի չափերը՝ արտահայտված թերթի օրինակների ընդհանուր թվով եւ դրամական միավորներով: Վերլուծեք երկու շուկաներում առկա միտումները: Աճո՞ւմ են, արդյոք, դրանք, անփոփոխ են, թե՞ նվազում են: Աճման դեպքում՝ ո՞նչ են նաեւ տարեկան աճի ցուցանիշը:

Ձեր շուկայի պոտենցիալ չափերը հաշվարկելուց առաջ պետք է գնահատեք դրա ներկայիս չափերը՝ ինչպես որ նկարագրված է հաջորդ բաժնում:

# 19. Ովքե՞ր են ձեր մրցակիցները

Լրագիր վաճառելիս՝ դուք, ըստ էության, մեկի անվան տակ միաժամանակ երկու ապրանք եք վաճառում՝ խմբագրական բովանդակություն եւ գովազդ: Այլ խոսքով, գովազդ վաճառելով՝ դուք ձեր լսարանի արձագանքն եք վաճառում գովազդատուներին: Հետեւաբար մրցակցությունը մեծ իմաստով գնում է այն ժամանակի համար, որը ձեր ընթերցողը տրամադրում է տեղեկությունների հայթայթմանն ու ժամանցին: Ձեր մրցակիցները մյուս թերթերը չեն միայն. հեռուստատեսությունն ու ռադիոն էլ են մրցում ձեզ հետ այս հարցում:

**Ձեր մրցակիցները մյուս թերթերը չեն միայն. հեռուստատեսությունն ու ռադիոն էլ են մրցում ձեզ հետ այս հարցում:**

## Ուղղակի մրցակցություն

«Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթի ուղղակի մրցակից կարող է լինել Նորավանդում իրացվող ցանկացած շաբաթաթերթ, որը հասցեագրված է նույն լսարանին եւ լուսաբանում է համանման հիմնահարցեր:

Սույն գրքում «Նոր ժամանակներ»-ի առաջին իսկ հիշատակման ժամանակ ներկայացրել ենք նաեւ «Լրաբեր» շաբաթաթերթը՝ որպես նրա մրցակից: Պարզության համար այդ ժամանակ շրջանցեցինք այն փաստը, որ տարածաշրջանային իշխանությունները Նորավանդում հրատարակում եւ վաճառում են նաեւ մեկ այլ՝ «Կարմիր ուղի» շաբաթաթերթը: Հիմնված լինելով դեռ երեսուն տարի առաջ՝ որպես կոմունիստական կուսակցության տարածաշրջանային կոմիտեի օրգան՝ «Կարմիր ուղի»-ն պահպանում է անցյալի ավանդույթները եւ ամբողջովին ֆինանսավորվում է տարածաշրջանի նոր իշխանությունների կողմից:

Լրավճարներ ստանալ-չստանալու հանգամանքից անկախ՝ Նորավանում լույս տեսնող բոլոր այս երեք լրագրերն էլ՝ «Նոր ժամանակներ»-ը, «Լրաբերը» եւ «Կարմիր ուղի»-ն, գործում են աշխարհագրական միեւնույն շուկայում՝ մրցելով դրանում իրենց բաժնեմասն ունենալու համար: Նրանց այս ընդհանուր շուկան ունի սահմանափակ թվով ընթերցողներ եւ գովազդի սահմանափակ ծավալներ:

### Անուղղակի մրցակցություն

«Նոր ժամանակներ»-ին մրցակից են նաեւ նույնաբնույթ կամ փոքրիշատե համեմատելի այլ լրագրեր, ասենք՝ Նորավանում բաշխվող օրաթերթերը կամ ամսաթերթերը: Այսօր նրանք գուցեեւ ուղղակիորեն չեն մրցում միեւնույն ընթերցողի համար: Սակայն նրանց գործունեությունը պետք է մանրակրկիտ դիտարկման ենթարկվի: Ամսաթերթը կարող է մի օր վերածվել շաբաթաթերթի: Իր հերթին, օրաթերթը կարող է հատուկ շաբաթական հավելված բացել, որն իր խմբագրական բովանդակությամբ կընդօրինակի «Նոր ժամանակներ»-ին:

Իրականում Նորավանում տարածվում է նաեւ համերկրային նշանակության մի օրաթերթ: Շաբաթական վեց անգամ լույս տեսնող «Չայն բազմաց» օրաթերթը Նորավանում վաճառվում է մի քանի հազար օրինակով: Այս օրաթերթն ահռելի սպառնալիք կարող է դառնալ տեղական շաբաթաթերթերի համար, երբ այն ձեռնարկի իր ծրագրած տարածաշրջանային հրատարակությունը՝ կազմված օրական 32 էջից, որոնցից չորսը նվիրվելու են տեղական լուրերին:

Պետք է ուշադրության կենտրոնում պահեք անվճար գովազդային թերթերը եւս, ինչպես նաեւ՝ տեղական ու համազգային հեռուստառադիոալիքները, որոնք նույն շուկայում մրցում են գովազդի բաժնեմասի համար:

### Մրցակիցների տարբերակումը

Անհրաժեշտ է վերլուծել ձեր ուղղակի եւ անուղղակի մրցակիցների ուժեղ, թույլ կողմերը, հնարավորություններն ու վտանգները: Բիզնես պլանի այս մասում պետք է տաք ձեր հիմնական մրցակիցների համառոտ նկարագիրը:

Եթե ձեզ չի հաջողվում հավաստի եւ հուսալի տվյալներ ձեռք բերել ձեր մրցակիցների մասին, եւ դուք բավականաչափ միջոցներ չունեք պրոֆեսիոնալ գործակալությունների անցկացրած շուկայական հետազոտությունները գնելու համար, ամեն դեպքում չէր խանգարի, եթե սեփական ուժերով փորձեիք շուկայի մոտավոր ամփոփում կատարել՝ որոշելու ձեր լրագրի ու նրա մրցակիցների գրաված դիրքը շուկայում: Հենց որ կարողանաք մշակել շուկայական միտումների դիտարկման որոշակի սկզբունք, ձեր ընդհանուր հայեցակարգում նոր տվյալների ներմուծումը ավելի դյուրին կլինի ձեզ համար:

Որպեսզի կարողանաք տարբերակել, ճանաչել ձեր մրցակիցներին, նախեստառաջ անհրաժեշտ է իմանալ, թե ո՞րն է նրանց բաժնեմասը շուկայում: Քանի որ լրագրի յուրաքանչյուր օրինակ ինքն իրենով երկու ապրանք է վաճառքի հանում՝ բուն լրագիրը եւ դրանում ներառված գովազդային տարածքը, ապա կարիք կլինի գնահատել միաժամանակ երկու տարբեր շուկաներ՝ իրացմանը եւ գովազդին:

### Իրացման շուկայի մրցակիցները

Իրացման շուկայի չափերը ներկայացվում են շուկայում գործող լրագրերի վաճառված օրինակների ընդհանուր թվով: Յուրաքանչյուր օրինակ կարող է կարդացվել մեկից ավելի ընթերցողների կողմից: Ընթերցողների լիազումար թիվը ներկայացնում է ընթերցող լսարանը, որն առանձնակի կարելորության ցուցանիչ է գովազդատուների համար:

Չէր խանգարի, եթե սեփական ուժերով փորձեիք շուկայի մոտավոր ամփոփում կատարել՝ որոշելու ձեր լրագրի ու նրա մրցակիցների գրաված դիրքը շուկայում:



Նորավան քաղաքի տարածքում շաբաթաթերթերի իրացմանն ու ընթերցող լսարանին վերաբերող տվյալների ամփոփումը անհրաժեշտ է ներառել «Նոր ժամանակներ»-ի բիզնես պլանի մաս կազմող՝ ուղղակի մրցակիցների համապատասխան նկարագրության մեջ:

Նկար 19.0

Նորավան քաղաքի տարածքում շաբաթաթերթերի իրացումն ու ընթերցող լսարանը (այս տարվա հաշվարկով)				
Լրագիրը	Շաբաթական իրացումը		Ընթերցող լսարանը	
	Վաճառված օրինակները	Բաժնեմասը (%)	Կանոնավոր ընթերցողների թիվը <sup>1</sup>	Բաժնեմասը (%)
«Նոր ժամանակներ»	10 000	47	25 000	42
«Լրաբեր»	8000	37	26 000	44
«Կարմիր ուղի»	3500	16	8000	14
Ընդամենը	21 500	100	59 000	100

Աղբյուրը. մտացածին տվյալներ

<sup>1</sup> Ինչպես սովորաբար սահմանվում է հետազոտություններում՝ կանոնավոր համարվում են այն ընթերցողները, ովքեր կարդացել են տվյալ լրագրի վերջին համարը:

Իրացման շուկայում առաջատարը «Նոր ժամանակներ»-ն է՝ իր ունեցած 47 տոկոս բաժնեմասով: Սակայն երկրորդ տեղում ընթացող «Լրաբերն» ունի ընթերցողների առավելագույն քանակությունը: Գովազդատուների համար մրցելիս՝ սա «Լրաբերի» համար մեծ առավելություն է ապահովում «Նոր ժամանակներ»-ի նկատմամբ:

Շուկայի պոտենցիալ չափերը կարող են անհամեմատ մեծ լինել: Ավելին, շուկան կարող է բաց, չգրադեցրած տեղ ունենալ դեռևս լույս աշխարհ չեկած մի որեւէ լրագրի համար: Բիզնես պլանում դուք պետք է որոշեք ձեր լրագրի գրադեցնելիք տեղը կամ խորշը՝ ելնելով այն ամենից, ինչով ձեր թերթը տարբերվում է իր մրցակիցներից: Ձեր հաշվարկած տվյալների ճշգրտության աստիճանը կախված է այն բանից, թե ինչ խորությամբ եք դուք ընկալում եւ վերլուծում ձեր շուկայի միտումներն ու պոտենցիալ հնարավորությունները՝ ինչպես որ նկարագրված է բիզնես պլանի նախորդ բաժնում:

Ձեր իրացման շուկայի չափերի որոշման հարցում արագ կողմնորոշվելու համար՝ իրար գումարեք ձեր շուկայի տարածքում բաշխվող բոլոր համապատասխան մրցակից թերթերի իրացման ծավալները: Եթե հինգ միլիոն բնակչություն ունեցող երկրում օրաթերթերի ընդհանուր գումարային իրացումը կազմում է մեկ միլիոն օրինակ, ապա դուք չպետք է սպասեք, որ ձեր տարածաշրջանում օրաթերթ գնողների թիվը մեծապես կգերազանցի «հինգ բնակչից՝ մեկը» հաշվարկը:

Լրագրերի համաշխարհային ընկերակցությունը հաշվարկել է, որ ամբողջ աշխարհում ամեն օր շուրջ 380 միլիոն օրինակ լրագիր է վաճառվում եւ ընթերցվում մոտ մեկ միլիարդ մարդու կողմից:<sup>3</sup> Եթե տեսականորեն հաշվելու լինեինք «միջին համաշխարհայինը», ապա սա կնշանակեր, որ լրագրի յուրաքանչյուր օրինակը ընթերցում է 2,6 մարդ: Սակայն թերթն ընթերցողներից ոչ բոլորն են գնում այն: Այս տեսակետից ապշեցուցիչ է հետկոմունիստական Էստոնիայի օրինակը. այստեղ լրագրերը վաճառվում են ընդամենը 1000 բնակչին 175 օրինակով, ընդամենը՝ Էստո-

Լրագրերի համաշխարհային ընկերակցությունը հաշվարկել է, որ ամբողջ աշխարհում ամեն օր շուրջ 380 միլիոն օրինակ լրագիր է վաճառվում եւ ընթերցվում մոտ մեկ միլիարդ մարդու կողմից:

նացիների 70 տոկոսն ամեն օր թերթ է կարդում: Լրագրերի օրական միջին «հասանելիության» իր ցուցանիշով Էստոնիան գերազանցում է արեւմտաեվրոպական երկրների միջինը, որը կազմում է 61 տոկոս: Այս երկրների ցանկը գլխավորում է Գերմանիան (օրական թերթ է կարդում բնակչության 79%-ը), ապա հաջորդում են Ավստրիան (76%), Մեծ Բրիտանիան (74%), Նիդեռլանդները եւ Լյուքսեմբուրգը (70%): Այն գերազանցում է նաեւ Միացյալ Նահանգներին, որտեղ մեծահասակ բնակչության 58%-ը թերթ է կարդում ամեն օր, իսկ 76%-ը՝ շաբաթը մեկ:<sup>4</sup>

Եթե ցածր գնողունակության պատճառով ընթերցողների թիվը զգալիորեն գերազանցում է գնորդների թվին, ապա, անձնական եկամուտների աճին զուգընթաց, տվյալ երկրում սպասվում է իրացման շուկայի կտրուկ աճ: Մյուս կողմից, եթե լրագիր ընթերցողների գումարային թիվը կազմում է տվյալ երկրի բնակչության մի փոքր մասը միայն, ապա դա կարող է վկայել ոչ միայն գնողունակության ցածր մակարդակի, այլեւ գրագիտության ցածր աստիճանի մասին: Նման երկրներում մարդկանց մեծամասնությունը ակնհայտորեն կնախընտրի ռադիո լսել կամ հեռուստացույց դիտել, քան թերթ ու ամսագիր կարդալ:

## Գովազդային շուկայի մրցակիցները

Ձեր տարածքում լրագրերի գովազդային շուկան ներկայացվում է դրանց գովազդային հասույթների միասնական, գումարային արժեքով:

Ձեր գովազդային շուկայի ներկայիս ընդհանուր չափերը հաշվելու համար՝ գումարեք ձեր եւ մրցակիցների լրագրերում գովազդին վերաբերող բոլոր ցուցանիշները: Խորհուրդ ենք տալիս կատարել հետեւյալ քայլերը:

- ◆ Գումարեք վերջին տարվա ընթացքում ձեր թերթում գովազդին տրամադրված տարածքները:
- ◆ Գովազդային տարածքի ընդհանուր ծավալն արտահայտեք գովազդային էջերի ընդհանուր թվով:
- ◆ Բիզնես բաժնի աշխատողներից որեւէ մեկին հանձնարարեք միմյանց գումարել նույն ժամանակաշրջանում ձեր մրցակից թերթերում գովազդին տրամադրված տարածքները: Եթե խմբագրության գրադարանում ունենաք ձեր մրցակից թերթերի լրակազմերը, ապա այս հանձնարարությունն ընդամենը վարչական աշխատողի աշխատանքային մի քանի ժամվա պատմություն է:
- ◆ Ձեռքի տակ ունենալով բոլոր տվյալները՝ կարող եք հաշվել գովազդային շուկայի ընդհանուր չափերը՝ արտահայտված լրագրային էջերի թվով, ինչպես նաեւ՝ յուրաքանչյուր լրագրի տոկոսային բաժնեմասը:
- ◆ Իմանալով այդ լրագրերից յուրաքանչյուրի գովազդային սակագները, դուք կարող եք դրամական արժեքով հաշվել շուկայի չափերը:

## 20. Շուկայի ի՞նչ բաժնեմաս կարող եք գրավել

Ինչպե՞ս կարող եք հիմնավորել իրացման եւ գովազդային շուկաներում ձեր բաժնեմասերի վերաբերյալ կանխատեսումները: Հենց սա է, որ պետք է կարողանաք բացատրել բիզնես պլանի այս մասում:

«Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթն իր առջեւ խնդիր է դրել իրացումն ավելացնել 9, իսկ գովազդային հասույթը՝ 12 տոկոսով: Իրացման եւ գովազդային շուկաների ո՞ր տոկոսը կգրավի թերթն այդ դեպքում:

Նախ հաշվեք այս տարվա իրացման շուկայի չափերը՝ ըստ օրինակների թվի: Այսպես, Նորավան քաղաքի տարածքում շաբաթաթերթերի ընդհանուր շուկան կազմում է 21500 օրինակ: Դրանում «Նոր ժամանակներ»-ի բաժնեմասը 47 տոկոս է:

Հաջորդ տարվա համար «Նոր ժամանակներ»-ի ղեկավարությունը ծրագրում է 9 տոկոսով ավելացնել նրա ներկայիս 10 հազար օրինակ իրացման ծավալը, ինչը նշանակում է, որ նրանք հույս ունեն վաճառել 10900 օրինակ: Որպեսզի հաշվեն, թե այս 10900 օրինակը շուկայի ո՞ր մասը կկազմի հաջորդ տարի, նրանք պետք է նախ գնահատեն հաջորդ տարվա իրացման շուկան՝ ըստ օրինակների թվի:

Քաղաքի, երկրի եւ աշխարհի մասշտաբով ընթացող ԶԼՄ միտումները ընթերցողների թվի անկում են արձանագրել վերջին տասնամյակի ընթացքում: «Գնալով ավելի քիչ թվով մեծահասակներ են թերթ կարդում: Իսկ 18-24 տարեկանների մեծամասնությունն ընդհանրապես թերթ չի կարդում»:<sup>5</sup> Լրագրերի կողմից իրենց լսարանը զիջելու (գերազանցապես՝ հեռուստատեսությամբ) աշխարհում նկատվող նման միտումները ավելի են խորացնում նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրներում ընթացող քաղաքական ու տնտեսական փոփոխությունները: Չնայած Նորավանում ծավալվող տնտեսական գործունեության նորանոր տեսակների՝ հաջորդ տարվա կանխատեսումները ենթադրում են քաղաքի տարածքում լրագրերի իրացման ընդհանուր ծավալի 10 տոկոս անկում, որը կազմում է 2150 օրինակ: Հետեւաբար հաշվարկվում է, որ բոլոր երեք լրագրերի իրացման շուկայի ընդհանուր չափերը հաջորդ տարվա համար կկազմեն 19350 օրինակ:

Եկող տարվա համար 10900 օրինակի վաճառք ծրագրելով՝ «Նոր ժամանակներ»-ի ղեկավարությունը ձգտում է գրավել արդեն իսկ կրճատված իրացման շուկայի 56 տոկոսը: Այլ խոսքով, նրանք պլանավորում են ընդլայնել իրենց շուկայական բաժնեմասը՝ հակառակ այն բանի, որ շուկան ընդհանուր առմամբ կրճատվում է: Սա խիստ համարձակ խնդիր է, որին հասնելու համար «Նոր ժամանակներ»-ը պետք է իրենով անի մրցակիցների իրացման ծավալի որոշակի մասը: Իսկ քանի՞ օրինակ է դա կազմում:

Եթե հաջորդ տարվա 19350 օրինակ շուկայի ընդհանուր ծավալից հանենք «Նոր ժամանակներ»-ի պլանավորած 10900 օրինակ իրացման ծավալը, ապա կստանանք 8450 օրինակ, որն իրենից ներկայացնում է երկու մրցակիցների իրացման գումարային արժեքը: Քանի որ այս տարվա համար նրանց գումարային իրացումը 11500 օրինակ է, ապա «Նոր ժամանակներ»-ի ղեկավարությունն իրականում ակնկալում է, որ, շուկայական ուժերի ազդեցության հետեւանքով, նրանց վաճառածը կլինի 3050 օրինակով պակաս:

Նույն մեթոդը կարելի է կիրառել գովազդային շուկայում «Նոր ժամանակներ»-ի բաժնեմասը հաշվելու համար:

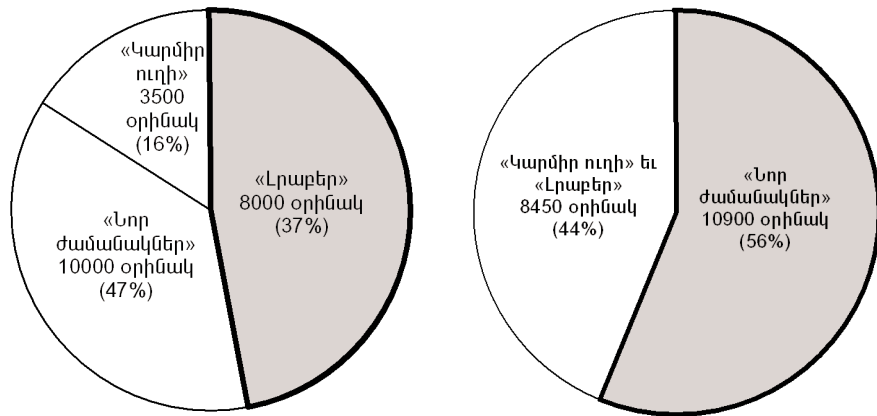
**Լրագրերի կողմից իրենց լսարանը զիջելու (գերազանցապես՝ հեռուստատեսությամբ) աշխարհում նկատվող նման միտումները ավելի են խորացնում նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրներում ընթացող քաղաքական ու տնտեսական փոփոխությունները:**

Նկար 20.0

### Նորավան քաղաքի տարածքում շաբաթաթերթերի իրացման շուկան

**Այս տարվա հաշվարկը**  
(21500 օրինակ = 100 տոկոս)

**Հաջորդ տարվա պլանը**  
(19350 օրինակ = 100 տոկոս)



## 21. Ինչո՞ւ է գովազդը կարելուր

Լրագրողները, ընդ որում՝ ոչ միայն նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրների, հակված են թերթերում տպագրվող գովազդն ընդունել՝ իբրև «անհրաժեշտ» չարիք: Այս վերաբերմունքը մասամբ պատճառաբանվում է լրագրողների մասնագիտական ուղղվածությամբ: Թղթակիցը կամ խմբագիրը, որի գործունեության արդյունքում գումար է ծախսվում հրատարակիչ ընկերության խմբագրական մասի կարիքների համար, հազիվ թե հեշտությամբ համակերպվի նույն այդ ընկերության բիզնես մասի՝ փող աշխատելու մտքի հետ:

Հիրավի, իր անժխտելի արժանիքներին զուգահեռ՝ գովազդը կարող է եւ բացասական ազդեցություն ունենալ լրատվամիջոցների վրա, ինչպես, ասենք, այն դեպքերում, երբ որեւէ հզոր գովազդատու պահանջում է, որպեսզի լրագիրը նրա քաղաքական կամ առետրային շահը գերադասի հասարակության՝ տեղեկացված լինելու իրավունքից:

Ընդհանրապես ՁԼՍ փորձագետները որոշակի համաձայնության են եկել գովազդի կարելուրության շուրջ, ընդ որում՝ ոչ միայն գովազդային արդյունաբերության օրրան համարվող Միացյալ Նահանգներում: Այսպես, գովազդ կոչված երեւոյթի գնահատման վկայություններ կարելի է գտնել ճապոնիայում, Գերմանիայում եւ մինչեւ իսկ՝ նախկին Խորհրդային Միությունում:

Աշխարհի ամենախոշոր օրաթերթի՝ «Յոմիուրի շիմբուն»-ի<sup>6</sup> գովազդային գրքույկը ասա թե ինչպես է բացատրում իրենց լրագրում գովազդի հայտնվելը. «Գովազդը զբաղեցնում է «Յոմիուրի շիմբուն»-ի լրագրային ընդհանուր ծավալի 50%-ից մի փոքր պակաս տարածք: Ասում են, որ ամերիկյան թերթերում գովազդը սովորաբար գրավում է դրանց տարածքի շուրջ 60%-ը: Գովազդը կյանքի մասին տեղեկություններ ստանալու անփոխարինելի աղբյուր է ընթերցողների, եւ հասույթի աղբյուր՝ լրագրային ընկերության համար: Գովազդը հնարավորություն է տալիս լրագիրն ավելի էժան գնով առաջարկել ընթերցողներին»:<sup>7</sup>

Ընդհանրապես ՁԼՍ փորձագետները որոշակի համաձայնության են եկել գովազդի կարելուրության շուրջ, ըստ որում՝ ոչ միայն գովազդային արդյունաբերության օրրան համարվող Միացյալ Նահանգներում:

Ավելի քան հարյուրամյա պատմություն ունեցող ճապոնական լրագրի՝ մի տեսակ արդարացող-ներողամտություն հայցող այս մեկնաբանությունն իր ուսուցողական տոնով հիշեցնում է գովազդի կարելությունը շեշտող այն տեսակետները, որոնք ի հայտ եկան վաղ 90-ականներին՝ Կենտրոնական եւ Արեւելյան Եվրոպայի պարբերականներում: Այդ ժամանակ լրագրերն ու հանդեսները խնդիր ունեին համոզել իրենց ընթերցողներին՝ չմերժել եւ սխալ չընկալել գովազդը, որը սկսել էր երեւալ ՋԼՄ-ներում:

Հաճախ նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրներում խմբագիրներն առն են. «Մեր ընթերցողը պարզամիտ է, ուստի նա պատրաստ չէ գովազդի ընկալմանը»: Այդուհանդերձ, լրատվամիջոցներում շարունակ աճում է գովազդի ծավալը, որն առանձին երկրներում ուղիղ համեմատական է շարունակ ընդլայնվող շուկայական տնտեսությանը: Ինչո՞ւ: Գերմանական «Ֆրանկֆուրտեր ալգեմայնե ցայտունգ» օրաթերթն այսպիսի բացատրություն է առաջարկում.

«Գովազդը սոսկ «տնտեսական բարձ» չէ լրագրի համար: Այն ընթերցանության հետաքրքիր նյութ է նաեւ նրանց համար, ում ուղղակիորեն չի հասցեագրված: Իրենցում ներառված «առաջարկ-պահանջարկի» շնորհիվ՝ գովազդները դառնում են հասարակության եւ տնտեսության հայելին: Գովազդը կարելու նյութ է շուկայի հետազոտման համար, քանի որ արտացոլում է ողջ տարածաշրջանի եւ համայն երկրի տնտեսական զարգացման ու մշակութային չափորոշիչների ընդհանուր պատկերը»:<sup>8</sup>

ՋԼՄ-ներում գովազդի դերի համանման ընկալման կարելի էր հանդիպել նախկին Խորհրդային Միությունում՝ 80-ականների վերջին ծայր առած «վերակառուցման» ժամանակաշրջանում:

«...գովազդը ոչ միայն օգնում է ամրապնդել խմբագրության տնտեսական կացությունը, այլ նաեւ իր մեջ կրում է կարելու սոցիալական ինֆորմացիա. այն օգնում է մատաղ սերնդին մասնագիտական կողմնորոշման հարցում, ձեւավորում է սպառողական եւ գեղագիտական ճաշակ, նպաստում է մեր կյանքի լավագույն ավանդույթների պահպանմանը: Լրագրային թողարկման այս [գովազդային] հատվածը համարվում է բնակչությանը մատուցված ծառայության մի տեսակ»:<sup>9</sup>

Վիսկոնսինի համալսարանի բիզնեսի պրոֆեսոր Ջան Ջ. Յուդլը գովազդը կարճ բնութագրում է՝ իբրեւ ընթերցողին մատուցվող ծառայություն. «Լրագրային գովազդը ապրանքների եւ ծառայությունների ընթացիկ, ամենօրյա տեղեկատու է: Այն հնարավորություն է տալիս հանրությանը՝ տեղեկանալ, թե ինչն է նորաձեւ, ժամանակակից, եւ թե ինչ կա վաճառքում»:<sup>10</sup>

«Մեր ընթերցողը պարզամիտ է, ուստի նա պատրաստ չէ գովազդի ընկալմանը»:

## 22. Գովազդի պլանը

Զարգացած երկրներում թերթերից շատերն իրենց հասույթի մեծ մասը ստանում են գովազդից: Թեեւ զարգացող երկրներում գովազդի շուկան իր չափերով զիջում է արեւմտյան երկրներին, նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրներում եւս գովազդը լրագրային հասույթի էական մասն է կազմում: Այդ պատճառով գովազդային շուկան ընդհանուր առմամբ ամենակարելուն է լրագրերի համար:

Այն, ինչ վաճառում են լրագրերը, կոչվում է գովազդ կամ տարածք: Բայց իրականում նրանց վաճառածը՝ իրենց ընթերցողների արձագանքն է: Լրագրերի հրատարակության համաշխարհային փորձը հենց սա է ապացուցում, եւ ինչպես մշում են շուկայի հետազոտման մասնագետները.

«Գովազդատուներին հետաքրքրում է ոչ միայն լրագրի տպաքանակը, այլեւ դրա ունակությունը՝ հասանելի դառնալու այն ընթերցողներին, ովքեր իրենց ապրանքները գնելու առավել մեծ հավանություն ունեն: Այդ պատճառով այն թերթերը, որոնք հասանելի են խիստ որոշակի, ապահովված ընթերցողների շուկային, կարող են իրենց թույլ տալ՝ յուրաքանչյուր 1000 ընթերցողի հաշվարկով շատ ավելի բարձր գովազդավճարներ գանձել, քան լայն շուկային հասցեագրված լրագրերը»:<sup>11</sup>

## Գովազդատուների որոնումը եւ ներգրավումը

Շատ գովազդատուներ երբեւէ խմբագրություն չեն այցելում եւ ոչ էլ գովազդային մենեջերներին են զանգահարում՝ որեւէ թերթում գովազդ գետեղելու համար: Նրանք կարող են ընդհանրապես գաղափար չունենալ այս կամ այն լրագրի մասին: Գովազդի ենթաբաժնի խնդիրն էլ հենց այն է, որպեսզի հնարավորություն տա գովազդատուներին՝ տեղեկանալ լրագրի գոյության մասին եւ համոզեն նրանց՝ տարածք ձեռք բերել դրանում:

Կան գովազդատուների բազում տեսակներ: Նրանց կարելի է դասակարգել՝ ըստ արտադրաճյուղի կամ վաճառած ապրանքների ու ծառայությունների: Որքան ավելի զարգացած է տնտեսությունը, այնքան ավելի մեծ է ձեռնարկությունների բազմազանությունը: Դրանք բոլորն էլ կարող են լինել ձեր լրագրի պոտենցիալ գովազդատուները: Նրանց գտնելը բնավ էլ բարդ չէ:

- ◆ Դեռեւէք, թե ովքեր են գովազդ տեղադրում ձեր շուկայում գործող այլ լրագրերում:
- ◆ Աջալուրջ եղեք ձեր գործունեության տարածքում նոր-նոր հայտնվող ձեռնարկությունների գործունեության հանդեպ:
- ◆ Դեռեւէք հարեւան կամ զարգացած երկրների լրագրերին՝ պատկերացում կազմելու, թե գովազդի ի՞նչ պոտենցիալ տեսակներ կարող են օրերից մի օր հայտնվել ձեր շուկայում:

Կազմեք ձեր ներկայիս, ինչպես նաեւ պոտենցիալ գովազդատուների ցանկը: Շուկայի ընդլայնմանն ու փոփոխմանը զուգընթաց՝ այն պետք է հաճախակի թարմացվի:

Դեռախոսագրքում ցուցակագրված են հարյուրավոր ձեռնարկություններ: Բայց նրանցից որո՞նք են, որ հիրավի փող ունեն՝ գովազդի դիմաց վճարելու համար: Գովազդի ենթաբաժինը չունի անսահմանափակ թվով կադրային ռեսուրսներ, ուստի պետք է ընտրի վաճառքով զբաղվող իր անձնակազմի աշխատաժամանակի օգտագործման լավագույն տարբերակը: Վերլուծեք, թե ձեռնարկություններից որո՞նք են, որ ամենից շատ կուզենան հասանելի լինել ընթերցողների այն նույն լսարանին, որին հասցեագրված է ձեր թերթը: Ցուցակում կհայտնվեն լավագույն դեպքում 50-75 գործող կամ պոտենցիալ հաճախորդներ՝ այնպիսիք, որոնք շուկայի յուրաքանչյուր հատվածում առավելագույն հաջողության հասած կամ հաջողության հասնելու համար հանրությանը ճանաչելի դառնալու խնդիր ունեցող ընկերություններ են:

Այս ցանկից մեկական օրինակ պետք է տրվի գովազդային գործակալներին, ովքեր այնուհետեւ պետք է ստանձնեն ամեն առանձին հաճախորդին սպասարկելու պարտականությունը: Լրագիրը պետք է առնվազն շաբաթը մեկ անգամ կապ պահպանի ցանկում ընդգրկված յուրաքանչյուր հաճախորդի հետ:

Հաճախորդի կարիքներին տեղեկանալու լավագույն եղանակը հարցումն է: Գովազդային գործակալի յուրաքանչյուր զանգ կամ այցելություն պետք է լինի ուշադրության դրսեւորում, որի նպատակն է տեղեկանալ ընկերության ծրագրերին, իրացման նպատակներին ու ռազմավարությանը: Գործակալը պետք է ստեղծագործական մոտեցում ցուցաբերի՝ փորձելով գտնել այդ նպատակների իրականացման արդյունավետ միջոցներ:

Պոտենցիալ գովազդատուներին ձեր լրագրի խմբագրատուն հրավիրեք եւ բացատրեք, թե ինչպես կարող են նրանք ավելի շատ գումար վաստակել ձեր թերթում գովազդելու շնորհիվ: Տիպային ազդեր ցուցադրեք նրանց, ովքեր երբեւէ չեն գովազդել ձեր թերթում: Ձեր լրագրում գովազդողներին առաջարկեք ավելի շատ տարածք ձեռք բերել:

**Հաճախորդի կարիքներին տեղեկանալու լավագույն եղանակը հարցումն է:**

Ձեր թերթում անձնական բնույթի գովազդների գետեղումը կարող է նորանոր ընթերցողների գրավել եւ թուլացնել փոստարկղերում անվճար գցվող գովազդային թերթերի կողմից մրցակցությունը: Շատ թերթեր (օրինակ, Բելառուսի Մոզիր քաղաքում լույս տեսնող «Մոզիրսկայա նեդելյա»-ն) անձնական գովազդները տպագրում են անվճար, եթե դրանք պատվիրվում են լրագրում նախապես տպագրված՝ հայտարարությունների ձեւաթերթիկի վրա: Լրացված պատվերաթերթիկներն ընդունվում են «Մոզիրսկայա նեդելյա»-ի վաճառքն իրականացնող թերթի կրպակներում: Եվ ի վերջո, երբ թերթը կարողանա բավականաչափ թվով նման պատվերներ ունենալ, այն կարող է արդեն մտածել նաեւ անձնական գովազդների դիմաց վճար գանձելու մասին:

## Սակագների սահմանումը եւ վաճառքի պայմանները

Գովազդի վաճառքի մեթոդները սրընթաց զարգանում եւ անընդմեջ կատարելագործվում են: Այսպես, 1997թ. ուկրաինական շրջանային մի թերթում գովազդի վաճառքով զբաղվող պատասխանատուն ասաց, որ սակագնային միակ կանոնը յուրաքանչյուր քառակուսի սանտիմետրի համար վարձ գանձելն էր: Ինչպես պարզվեց նրա խոսքերից, այնտեղ գործում էր «աչքաչափի կանոնը»: «Եթե գովազդատուն հարուստ ընկերություն է, ես նրան հնարավորություն եմ տալիս ավելի շատ վճարել», - ավելացրեց նա:

Հեռանկարային բիզնեսի տեսակետից՝ նպատակահարմար է սահմանել գովազդային որոշակի սակագներ, որոնցով բոլոր հաճախորդներից միանման եղանակով կգանձվեն վարձավճարները՝ անկախ նրանց ունեւոր լինել-չլինելուց: Գովազդատուները կգնահատեն որոշակի կանոնների վրա հիմնված նման արդարացի վերաբերմունքը: Միեւնույն ժամանակ, կանոնները չեն խանգարի ձեզ՝ անհրաժեշտության դեպքում առանձնահատուկ վերաբերմունք դրսեւորել որոշակի ընտրյալ գովազդատուների հանդեպ: Եվ այսպես.

- ◆ Ներգրավեք նոր գովազդատուների: Հնարավորություն տվեք նրանց առաջին անգամ անվճար գովազդել: Կամ, եթե նրանք մի անգամ արդեն գովազդել են, թող երկրորդ գովազդը լինի անվճար:
- ◆ Պարգևատրեք չափազանց մեծ գովազդային տարածք գնողներին: Կարող եք կիրառել ծավալի եւ հաճախականության հատուկ զեղչեր:
- ◆ Արտոնյալ վերաբերմունք ցուցաբերեք առանձնահատուկ հաճախորդների նկատմամբ: Դուք կարող եք սակագնային սանդղակից բացառություններ, շեղումներ անել՝ երկու կողմին էլ պարզաբանելով, թե ինչու եւ ինչ պայմաններով է դա արվում:

Չափազանց զգույշ եղեք գովազդատուներին զեղչեր տրամադրելու հարցում: Մի անգամ զեղչից օգտվելուց հետո՝ տվյալ գովազդատուն թերեւս էլ երբեք չցանկանա վճարել գովազդի լրիվ արժեքը:

Հազիվ թե գոյություն ունեն գովազդային սակագների սահմանման միասնական պրոֆեսիոնալ բանաձեւեր: Արտադրաճյուղի հետազոտողները նշում են մի շարք մեթոդներ. «Գովազդային սակագների սահմանման շուրջ տեղեկությունների եւ ուսումնասիրությունների պակասի հետեւանքով՝ հրատարակիչներից շատերն իրենց սակագները սահմանում եւ փոփոխում են՝ ավելի շատ օգտվելով սեփական բնագրից, հարմարեցնելով այլ ճյուղերում կիրառվող գնագոյացման սկզբունքները կամ էլ, կույրի նման խարխափելով, առաջնորդվում «փորձենք-տեսնենք» ռազմավարությամբ»:<sup>12</sup>

**Գոյություն ունի գովազդային սակագների սահմանման մի հիմնարար կանոն. այնպես չանեք, որ գովազդային տարածքի գինը նրա ինքնարժեքից ցածր լինի:**

**Պետք է միշտ հիշեք մարքեթինգի ոսկե կանոններից մեկը. նշանակեք այնպիսի գին, որին շուկան ի վիճակի է դիմանալ:**

Այդուհանդերձ, գոյություն ունի գովազդային սակագների սահմանման մի հիմնարար կանոն. այնպես չանեք, որ գովազդային տարածքի գինը նրա ինքնարժեքից ցածր լինի: Իսկ ինչպե՞ս կարելի է հաշվել այդ ինքնարժեքը: Իրար գումարեք լրագրի բոլոր արտադրական ծախսերը, որպիսիք են տպագրությունը, աշխատավարձերը, հոնորարները, հարկերը եւ այլն: Արտադրական ծախսերի ընդհանուր գումարը բաժանելով լրագրի էջերի թվի վրա՝ կստանանք յուրաքանչյուր էջի ինքնարժեքը: Ցանկացած հաճախորդի համար հատուկ զեղչեր սահմանելիս՝ ոչ մի դեպքում չպետք է արտադրական ծախսերից ներքեւ իջնել:

Նույն բանաձեւից օգտվելով՝ հաշվեք ամեն մի նոր արտադրատեսակի, օրինակ՝ ինչ-որ հատուկ հավելվածի, ինքնարժեքը: Հնարավոր է, որ հավելվածի էջի արտադրական ծախսերն ավելի փոքր թիվ կազմեն, քան սովորական լրագրային էջինը: Այս տարբերությունը թույլ կտա ձեզ ավելի մեծ զեղչեր կիրառել տվյալ հատուկ հավելվածում գովազդների զետեղման համար:

Գովազդային գները սահմանելիս՝ պետք է հաշվի առնեք ոչ միայն յուրաքանչյուր էջի գումարային արտադրական ծախսերը, այլ նաեւ այն գովազդավճարները, որոնք գանձում են ձեր ուղղակի եւ անուղղակի մրցակիցները: Այսպես, մրցունակ լինելու համար, լրագրային գովազդը պետք է ավելի էժան լինի, քան հեռուստատեսայինը: Դուք պետք է նաեւ գնահատեք ձեր դիրքը շուկայում եւ թե ինչ արժեք ունի ձեր լրագիրը հաճախորդի աչքում: Արդեն կայացած կամ շուկայում առաջատար դիրք զբաղեցնող լրագիրը կարող է ավելի մեծ գումար վերցնել նորելուկ գովազդատուից, որին անհրաժեշտ է ամեն գնով շուկա մտնել: Ձեր գովազդային սակագները մշակելիս՝ պետք է միշտ հիշեք մարքեթինգի ոսկե կանոններից մեկը. նշանակեք այնպիսի գին, որին շուկան ի վիճակի է դիմանալ:



Նկար 22.0

## «Նոր ժամանակներ» հրատարակչության գովազդային քաղաքականության հիմնական սկզբունքները

### I. Հիմնական սկզբունքների առարկան

- 1.1. Գովազդային քաղաքականության հիմնական սկզբունքների (այսուհետ՝ «Հիմնական սկզբունքներ») առարկան «Նոր ժամանակներ» հրատարակչության (այսուհետ՝ «Նոր ժամանակներ») եւ «Նոր ժամանակներ»-ում գովազդի պատվեր տեղադրող որեւէ իրավաբանական անձի կամ անհատի (այսուհետ՝ «Գովազդատու») փոխհարաբերությունն է:
- 1.2. Հիմնական սկզբունքները պարտադիր են ցանկացած Գովազդատուի համար: Հիմնական սկզբունքներից արված ցանկացած շեղում կամ բացառություն կարող են դառնալ «Նոր ժամանակներ»-ի եւ Գովազդատուի միջեւ՝ գովազդի տպագրությանն առնչվող առանձին պայմանագրի խնդրո առարկա:

### II. Ընդհանուր դրույթներ

- 2.1. «Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթում գովազդը տեղադրվում է ընդունված պատվերի հիման վրա, որը ներառում է.
  - ա) գովազդատուի լրիվ անունը եւ հաշիվ-պահանջագրում նշվող հասցեն
  - բ) բանկային հաշիվը
  - գ) գովազդի տեքստը կամ գովազդի գրաֆիկական էջադրվածքը
  - դ) գովազդի չափերը եւ գույնը
  - ե) հերթական թողարկման (համարի) ամսաթիվը
  - զ) գրաֆիկական էջադրվածքների հատկանշումը, եթե դրանք պետք է հրատարակվեն փոխմիփոխ
  - է) այլ պահանջներ, որոնք վերաբերում են գովազդի տեղադրմանը, շտապ տպագրությանը եւ այլն:
- 2.2. «Նոր ժամանակներ»-ն իր գրասենյակում ընդունում է ինչպես առձեռն, այնպես եւ փոստով փոխանցված պատվերներ: Հեռապատճեն եղանակով (\$աքսով) ուղարկված նախնական պատվերները պետք է հաստատվեն դրանց անմիջապես հաջորդող փոստային նամակներով: Տալով իր պատվերը՝ Գովազդատուն այդպիսով ընդունում է Հիմնական սկզբունքները: «Նոր ժամանակներ»-ը պարտավոր չէ տպագրել տվյալ գովազդը, եթե դրա պատվերը չի պարունակում Հիմնական սկզբունքների 2.1. կետում նշված պահանջներից որեւիցե մեկը:
- 2.3. Գովազդատուն պետք է «Նոր ժամանակներ»-ին տեղեկացնի պատվերում ցանկացած փոփոխության մասին՝ մինչեւ տվյալ թողարկման համար սահմանված՝ պատվերների ընդունման վերջնաժամկետը:
- 2.4. «Նախնական պատվեր» բացահայտ նշումը չպարունակող պատվերը համարվում է «ուղղակի պատվեր»: Գովազդատուն պարտավոր է ամբողջ պատվերը կամ դրա առանձին մասը տպագրությունից հանելու համար մուծել որոշակի վճար՝ ըստ այդ պատվերը հանելու ժամանակ գործող՝ գովազդային սակագների սանդղակի:

→ էջ 78

← էջ 77

- 2.5. Գովազդատուի պահանջով՝ «Նոր ժամանակներ»-ը ֆաբրիկային կամ փոստային նամակով հաստատում է պատվերի ստացումը: Պատվերի ստացման հաստատումը իրավունք է տալիս Գովազդատուին՝ պատվերի ստացումը հաստատող փաստաթղթում նշված ժամանակաշրջանում օգտվել գովազդային անփոփոխ գներից, անկախ այն բանից, թե գովազդային գործող գնացուցակը հրատարակման օրն ուժի մեջ կլինի՞, թե՞ ոչ:
- 2.6. Գովազդի հրատարակման ընթացակարգը կախված է այն բանից, թե որքանով է Գովազդատուն կատարում Զինական սկզբունքների V բաժնում սահմանված վճարման պայմանները: Ըստ այնմ, թե ինչպես է Գովազդատուն կատարում «Նոր ժամանակներ»-ի նկատմամբ ստանձնած իր պարտավորությունները, Գովազդատուները բաժանվում են հետևյալ երեք դասերի՝ A, B եւ C:
- A դասին պատկանում են այն Գովազդատուները, ովքեր վերջին երեք ամիսների ընթացքում պատշաճ ժամկետներում կատարել են իրենց պարտավորությունները: Առաջին անգամ գովազդ գետեղող Գովազդատուները եւս պատկանում են այս դասին:
- B դասը ներառում է այն Գովազդատուներին, ովքեր երեք ամսվա ընթացքում փակել են իրենց բոլոր ապառքները, ընդ որում՝ վերջին երեք ամիսների ընթացքում պարտավորությունների կատարման ուշացումը չի գերազանցել 30 օրը:
- C դասում ընդգկված են այն Գովազդատուները, ովքեր պահանջները չկատարելու պատճառով չեն կարող մտնել A կամ B դասի մեջ, ինչպես նաեւ՝ այն Գովազդատուները, ուն կենտրոնակայանը գտնվում է արտասահմանում:
- 2.7. A դասի Գովազդատուները օգտվում են վճարման ստանդարտ պայմաններից, ինչպես որ նկարագրված է Զինական սկզբունքների 5.2. կետում:
- 2.8. B դասին պատկանող Գովազդատուները պետք է մարեն «Նոր ժամանակներ»-ի նկատմամբ ստանձնած իրենց բոլոր ֆինանսական պարտավորությունները, եւ նրանք պետք է մինչեւ տպագրվելը վճարեն պատվիրված գովազդի գնի 50 տոկոսը:
- 2.9. C դասին պատկանող Գովազդատուները պետք է մարեն «Նոր ժամանակներ»-ի նկատմամբ ստանձնած իրենց բոլոր ֆինանսական պարտավորությունները, եւ նրանք պետք է մինչեւ տպագրվելը վճարեն պատվիրված գովազդի լրիվ արժեքը:

### III. «Նոր ժամանակներ»-ի պարտավորությունները

- 3.1. «Նոր ժամանակներ»-ը պարտավոր է Գովազդատուին «Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթում տրամադրել գովազդային տարածք՝ ըստ Գովազդատուի պատվերում նշված տվյալների, որոնք համապատասխանում են «Նոր ժամանակներ»-ի տեխնիկական հնարավորություններին:
- 3.2. «Նոր ժամանակներ»-ը պարտավոր է Գովազդատուի համար «Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթում ամրագրել գովազդային տարածք՝ ըստ Նախնական պատվերի, քանի դեռ չի ստացվել Ուղղակի պատվերը կամ չի հանվել Նախնականը: Նախնական պատվերով նախատեսված պար-

→ էջ 79

← էջ 78

տավորության ժամկետը լրանում է տվյալ գովազդի տպագրման առաջին պատվերը ներկայացնելուց 21 օր առաջ:

#### IV. Գովազդատուի պարտավորությունները

- 4.1. Գովազդատուն գովազդային տարածքը պատվիրում է իր անունից եւ իր հաշվին:
- 4.2. Գովազդատուն պատասխանատու է պատվիրված գովազդի բովանդակության եւ ֆորմատի համար, ինչպես նաեւ պարտավոր է հատուցել ցանկացած ծախս, եթե տվյալ գովազդում պարունակվող տեղեկատվությունը իրավական տեսակետից կճանաչվի «Նոր ժամանակներ»-ի կամ որեւէ երրորդ կողմի շահերին վնասող:
- 4.3. «Նոր ժամանակներ»-ը իրավասու է չտպագրել այն գովազդը, որը նա համարում է գործող օրենսդրությանը հակասող կամ որը կարող է որեւէ այլ ձեւով վնասել «Նոր ժամանակներ»-ի շահերին: «Նոր ժամանակներ»-ը պարտավոր է անհապաղ տեղեկացնել Գովազդատուին՝ գովազդի տպագրումը մերժելու մասին:
- 4.4. «Նոր ժամանակներ»-ը իրավասու է նշան անել գովազդային էջի, ինչպես նաեւ՝ առանձին գովազդների վրա՝ օգտագործելով հատուկ բառեր, հապավումներ, թվեր կամ դրանց զուգակցումներ, ինչպես օրինակ՝ «Գովազդ», «Գովազդային հոդված», NT-567 եւ այլն:

#### V. Սակագները եւ վճարման կարգը

- 5.1. Գովազդի տպագրման գները, ներառյալ զեղչերն ու հավելավճարները, տրված են տպագրության պահին գործող՝ Գովազդային սակագների սանդղակում, բացառությամբ Հիմնական սկզբունքների 2.5. կետով նախատեսված դեպքերի: Գովազդային սակագների սանդղակում չընդգրկված ծառայությունների, օրինակ՝ գովազդների գրաֆիկական ձեւավորման, լրագրում ներդիրների տեղադրման, գովազդային տեքստի պատրաստման սակագները դառնում են «Նոր ժամանակներ»-ի եւ Գովազդատուի միջեւ կնքվելիք առանձին պայմանագրի խնդրո առարկա:
- 5.2. Գովազդատուն հաշիվ-պահանջագրում նշված սակագինը փոխանցում է «Նոր ժամանակներ»-ի բանկային հաշվի համարին՝ կանխիկ կամ նախապես պայմանավորված ֆինանսական այլ եղանակով: Մինչեւ ներառյալ ԱՄՆ 500 դոլար արժեցող գովազդների հաշիվ-պահանջագիրը կազմվում եւ առաքվում է պատվերը ստանալուն պես եւ ենթակա է անհապաղ վճարման: ԱՄՆ 500 դոլարից ավել արժեցող գովազդների հաշիվ-պահանջագիրը կազմվում եւ առաքվում է տպագրությունից հետո՝ լրագրի համապատասխան էջի կամ համապատասխան թողարկման մեկ օրինակի հետ միասին: ԱՄՆ 500 դոլարից ավել արժեցող գովազդների հաշիվ-պահանջագրի վճարումը կատարվում է կազմվելուց հետո 7 օրվա ընթացքում: Նախավճարի (գրավի) կամ կանխավճարի հաշիվ-պահանջագրերը ենթակա են անհապաղ վճարման: Հաշիվ-պահանջագիրը համարվում է պատշաճ ժամկետում վճարված, եթե համապատասխան գումարը նստում է «Նոր ժամանակներ»-ի

→ էջ 80

← էջ 79

- հաշվի համարին կամ ներկայացվում է գանձապահին՝ սահմանված օրվանից ոչ ուշ:
- 5.3. Գովազդատուն պարտավոր է «Նոր ժամանակներ»-ին մուծել տույժ՝ չվճարված հաշիվ-պահանջագրում նշված ուշացրած գումարի՝ յուրաքանչյուր օրացուցային օրվա համար 0,1 տոկոսի կամ՝ տարեկան 36 տոկոսի չափով:
- 5.4. Չվճարված հաշիվ-պահանջագրեր ունեցող Գովազդատուն կորցնում է իր իրավունքը՝ օգտվել տվյալ հաշիվ-պահանջագրում նշված գովազդների համար սակագնային սանդղակում սահմանված բոլոր կարգի զեղչերից: Այդ դեպքում «Նոր ժամանակներ»-ն իրավասու է կազմել հավելյալ հաշիվ-պահանջագիր՝ վերացնելով այդ զեղչերը եւ Գովազդատուից գանձելով լրիվ արժեքը:
- 5.5. Չեղյալ համարելով գովազդային այն պատվերի մի մասը, որն, իբրեւ ամբողջություն, հիմք էր տվել «Նոր ժամանակներ»-ին՝ շարունակական հաշիվ-պահանջագրերով զեղչեր տրամադրել, Գովազդատուն կորցնում է իր իրավունքը՝ օգտվել տվյալ պատվերի խնդրո առարկա գովազդների համար սահմանված բոլոր կարգի զեղչերից: Գովազդատուն պարտավոր է պատվերի համապատասխան մասը հանելուց հետո 7 օրվա ընթացքում «Նոր ժամանակներ»-ին վճարել զեղչված եւ չզեղչված գների միջեւ եղած տարբերությունը:
- 5.6. Եթե Գովազդատուն պարբերաբար ուշացնում է վճարումը, կամ հաշիվ-պահանջագիրը վճարելու ուշացումը գերազանցում է հինգ աշխատանքային օրը, «Նոր ժամանակներ»-ն իրավասու է դադարեցնել Գովազդատուի կողմից արդեն պատվիրված գովազդների տպագրումը եւ պնդել, որպեսզի վճարվի նախավճար կամ կանխավճար՝ նոր կամ արդեն պատվիրված գովազդների գնի մինչեւ 100 տոկոսի չափով:

## VI. Բողոքարկման կարգը

- 6.1. «Նոր ժամանակներ»-ը պարտավոր է տպագրել գովազդը՝ ըստ Գովազդատուի ներկայացրած եւ «Նոր ժամանակներ»-ի կողմից հաստատված պատվերում նշված տվյալների եւ ըստ ներկայացված նյութերի, եթե պահպանվել են «Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթի տպագրման վերջնաժամկետները եւ տեխնիկական պայմանները: Այս դրույթը չի վերաբերում Հիմնական սկզբունքների 5.6. կետի դրույթներին:
- 6.2. Գովազդատուն պարտավոր է տպագրված գովազդների թերությունների մասին իր բողոքը ներկայացնել գրավոր, առանց ուշացնելու: Գովազդատուն պետք է հստակ նշի այդ թերությունները եւ դրանց վերացմանն ուղղված իր պահանջները: Բողոքը պետք է ներկայացվի «Նոր ժամանակներ»-ին ոչ ուշ, քան «Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթի տվյալ թողարկման ամսաթվից հետո 14-րդ օրացուցային օրը. դրանից ուշ ներկայացված պահանջներն իրավական ուժ չունեն:
- 6.3. Գովազդատուն պետք է «Նոր ժամանակներ»-ին ծանուցի ոչ ճիշտ հաշիվ-պահանջագրի մասին՝ դրա ստացումից ոչ ուշ, քան 3 աշխատանքային օրվա ընթացքում:
- 6.4. Հիմնական սկզբունքներին կցվում են Գովազդային սակագների սանդղակը եւ տեխնոլոգիական տվյալները:

## 23. Գովազդային սակագների սանդղակը

Գովազդային սակագների սանդղակի նպատակը հաճախորդներին լրագրում գետեղվող գովազդների գներին ծանոթացնելն է: Նման սանդղակներում, որպես կանոն, ընդգրկված են գովազդների ստանդարտ չափերն ու գները, զեղչերն ու հավելվածները, ինչպես նաև՝ հաճախորդի ներկայացրած գովազդների գրաֆիկական էջադրվածքների պատրաստման համար անհրաժեշտ տեխնոլոգիական պահանջները:

### Գովազդների ստանդարտ ֆորմատները

Դուք կարող եք մշակել տպագրական տեսակետից ձեր լրագրին հարմար ստանդարտ ֆորմատի տարածքային ազդերի մոնիշներ: Այդ ֆորմատները կարող են զբաղեցնել, ասենք, էջի մեկ երրորդը, մեկ քառորդը կամ կեսը (ե՛լ հորիզոնական, ե՛լ ուղղահայաց), ինչպես նաև՝ էջի ամբողջական մակերեսը կամ միանգամից զույգ էջ:

Որքան ծավալուն է տարածքային կամ այսպես կոչված բլոկային գովազդը, այնքան ավելի ցածր է նրա ինքնարժեքը, քանզի գրաֆիկական ձևավորողից ավելի քիչ ժամանակ է պահանջվում լրագրի ամբողջական էջով մեկ գովազդ պատրաստելու, քան նույն այդ էջը մի քանի փոքրաչափ ազդերով լցնելու համար: Գովազդային սակագների ձեր սանդղակում ավելի մեծ տարածքի համար համեմատական զնի կրճատման սկզբունքի կիրառումը հաճախորդի համար՝ միանգամից մեծ տարածք գնելու լավ խթան կարող է լինել:

Գովազդային սակագների ձեր սանդղակում ավելի մեծ տարածքի համար համեմատական զնի կրճատման սկզբունքի կիրառումը հաճախորդի համար՝ միանգամից մեծ տարածք գնելու լավ խթան կարող է լինել:

### Ավելի բարձր վճար գանձեք ոչ ստանդարտ տարածքի համար

Ոչ ստանդարտ գովազդային տարածքը լցնելու վրա գրաֆիկական ձևավորողն ավելի շատ ժամանակ ու ջանք է ծախսում, ինչն ավելի թանկ է նստում ձեզ վրա: Հետևաբար հաճախորդը եւս պետք է դրա դիմաց ավելի շատ վճարի: Ոչ ստանդարտ տարածքի գինը կարելի է հաշվարկել մեկ քառակուսի սանտիմետրի սկզբունքով, ըստ որում՝ դրա սակագինը պետք է ավելի բարձր լինի, քան ցանկացած ստանդարտ ֆորմատինը:

### Լիազույն գովազդներն ավելի թանկ արժեն

Լիազույն գովազդների տպագրությունն իր հետ բերում է հրատարակչական հավելյալ ծախսեր, ուստի դուք պետք է ավելի բարձր վճար գանձեք: Լիազույն գովազդի պատվեր ստանալիս՝ գովազդի ենթաբաժինը պետք է փորձի լիազույն գովազդ վաճառել միանգամից երեք էջի համար, քանզի նման դեպքում գունավոր տպագրությունը սովորաբար հավելյալ ծախսեր չի հարուցում թերթի համար: Լուրերի ենթաբաժինն էլ, իր հերթին, կարող է լիազույն լուսանկարներ, գծագրեր ու պատկերային այլ նյութեր տպագրել լուրերի կամ խմբագրական էջերում՝ ձգտելով տեղավորվել չորս լիազույն էջի շրջանակում: Այդպիսով հնարավորություն է ստեղծվում ուժգնացնել լուրերի ու խմբագրական էջերի գրաֆիկական լուծումների տպավորությունը՝ առանց լրագրի համար լրացուցիչ ծախսեր առաջ բերելու:

### Ավելի բարձր վճար գանձեք գովազդը հատուկ տեղում գետեղելու պահանջի դեպքում

Հավելյալ վճար պետք է գանձվի, եթե գովազդը գետեղվելու է ճակատային կամ վերջին, կենտ (աջակողմյան), լուրերի կամ խմբագրական էջերում, ինչպես նաև՝ հաճախորդի պահանջած որեւէ հատուկ էջում կամ տեղում:

## Սահմանք ծավալի եւ հաճախականության զեղչեր

Գովազդի ծավալի կամ հաճախականության որոշակի պարբերականության համար եւս կարելի է սահմանել զեղչեր: Ասենք՝ «Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթում 4-6 անգամ տեղադրվող գովազդի համար տրվում է 5 տոկոս զեղչ, իսկ որոշակի ժամանակահատվածում նույն գովազդի՝ 30 անգամից ավել տպագրվելու դեպքում զեղչը կազմում է 20 տոկոս: Մյուս կողմից, միանգամից մեծ ծավալով գովազդային տարածք գնող հաճախորդին շնորհվում է ծավալի զեղչ: Եթե միաժամանակ կիրառելի են եւ ծավալի, եւ հաճախականության զեղչերը, պետք է ընտրեք դրանցից միայն մեկը: Ո՞րը: Այն, որն ավելի ձեռնտու է հաճախորդին:

## Արտոնյալ վերաբերմունք դրսեւորեք առանձնահատուկ հաճախորդների հանդեպ

Դուք ազատ եք արտոնյալ վերաբերմունք ցուցաբերելու առանձին հաճախորդների հանդեպ, ում պատվերները չեն տեղավորվում ձեր սակագնային սանդղակով սահմանված կանոնավոր զեղչերի միջակայքերում:

Գուցե նաեւ կամենաք հատուկ ծառայություն առաջարկել այն հաճախորդին, ում պատվերը տեղավորվում է ձեր սահմանած զեղչերի տիրույթում: Այսպես, կարող եք ճակատային էջի՝ դրա համար առանձնացված հատուկ տարածքում անոնս անել՝ ընթերցողի ուշադրությունը հրավիրելով թերթի այն էջին, որտեղ զետեղված է տվյալ հաճախորդի գովազդը: Կամ էլ՝ կարող եք նրա գովազդը տեղադրել լիազույն էջում՝ առանց գունավոր տպագրության համար հավելավճար գանձելու: Ձեր հայեցողությամբ՝ հատուկ, հավելյալ ծառայությունները կարող եք հաճախորդին առաջարկել անվճար: Սակայն աշխատեք, որ ձեր սիրալիրությունը հնարավորինս չանցնի գովազդային տարածքի համար մշակված՝ սակագնային սանդղակի սահմանները:

## Ջատուկ սակագներ սահմանք ներդիրների համար

Ձեր թերթի միջոցով գովազդային ներդիրներ տարածելու հաշվին՝ հաճախորդը հնարավորություն է ունենում խնայել փոստային ծառայությունների վճարման մեջ: Բացի այդ, նա շահում է եւ այն ժամանակ, երբ նրա ուղերձը հասնում է «ուղերձն ընդունողների»՝ իր ուզած որոշակի խմբին, որն ընդգրկված է ձեր բաժանորդների ցանկում: Ներդիրների համար սակագին սահմանելիս՝ պետք է հիշեք, որ հաճախորդը պարտավոր է հատուցել լրագրում ներդիր զետեղելու հետ կապված բոլոր հավելյալ ծախսերը: Դուք պետք է նաեւ որոշակի շահույթ ակնկալեք ներդիրների իրացման գործարքից:

Գովազդային ներդիրների համար սակագները կարելի է հաշվարկել՝ ըստ մեկ միավորի գնի: Եթե ձեր բաժանորդներին լրագրի առաքման արժեքը հաշվարկվում է ըստ փոստային կշռի, ապա գովազդային ներդիրի սակագինը եւս պետք է սահմանվի ըստ կշռի: Միավորների քանակից անկախ՝ պետք է սահմանել ներդիրի նվազագույն արժեք: Եթե հաճախորդը պնդում է, որպեսզի իր ներդիրն անպայմանորեն ընդգրկվի թերթի այսինչ թողարկման մեջ, ապա այդ դեպքում կարելի է գանձել հավելյալ վճար, ասենք՝ սովորական ներդիրի արժեքի երեսուն տոկոսի չափով:

## Գովազդային սակագների փոփոխումը

Գովազդային սակագների սանդղակը սովորաբար թարմացվում է տարին մեկ՝ այն հաշվարկով, որպեսզի գործողության մեջ մտնի հունվարի 1-ից: Առավել հաճախ

գովազդավճարների փոփոխությունը պայմանավորված է շուկայում լրագրի զբաղեցրած դիրքով, արժեզրկման մակարդակով եւ աճող արտադրական ծախսերով: Մրցակցային իրենց առավելությունը պահպանելու նկատառումով՝ լրագրերից շատերն իրենց գովազդային սակագների հաշվարկում ամբողջությամբ չեն արտացոլում արտադրական ծախսերի աճը:

Արտաքին շուկայական միջավայրում արմատական անսպասելի շրջադարձերի, ասենք՝ տնտեսական ճգնաժամերի դեպքում, մի վարանք է հենց տվյալ ֆինանսական տարում փոփոխել գովազդային գները: Ընդհանրապես, պետք է նախապես պլանավորեք գովազդային սակագների հնարավոր փոփոխությունը, որպեսզի կարողանաք նոր գների հիման վրա հաշվարկել բիզնես պլանի ցուցանիշները:

Առավել հաճախ գովազդավճարների փոփոխությունը պայմանավորված է շուկայում լրագրի զբաղեցրած դիրքով, արժեզրկման մակարդակով եւ աճող արտադրական ծախսերով:

## «Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթի գովազդային սակագների սանդղակը

«Նոր ժամանակներ»-ի գովազդային սակագների սանդղակի օրինակով կփորձենք հասկանալ, թե ինչպես է այն կազմվում: Այստեղ ընդգրկված հնարովի տվյալները ստեղծվել են գովազդային սակագների սահմանման՝ վերը նկարագրված կանոնների համաձայն: Ուստի կարող եք «Նոր ժամանակներ»-ի այս մտացածին սանդղակն օգտագործել՝ իբրեւ գովազդային սակագների սահմանման ձեւանմուշ կամ ուղեցույց: Ձեր լրագրում գործող բացարձակ գները պայմանավորված կլինեն շուկայում նրա զբաղեցրած դիրքով:

Նկար 23.0

**«Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթի գովազդային սակագների սանդղակը**

---

ՍՏԱՆԿԱՐՏ ԳՈՎԱԶՐՆԵՐԻ ՊԵՆՆ ՈՒ ՉԱՓԵՐԸ

Գույնը	Ֆորմատը	Գինը	Լայնքը	Բարձրությունը	Գույնը	Ֆորմատը	Գինը	Լայնքը	Բարձրությունը
4Գ	2/1	4000	580	410	Ս	1/3h	500	267	135
4Գ	1/1	2125	267	410	Ս	1/4ու	400	132	204
4Գ	1/2ու	1325	132	410	Ս	1/4h	400	222	120
4Գ	1/2h	1325	267	204	Ս	3/16ու	300	132	155
Ս	2/1	2750	580	410	Ս	3/16h	300	177	115
Ս	1/1	1500	267	410	Ս	1/8ու	200	87	155
Ս	2/3	1050	267	270	Ս	1/8h	200	132	100
Ս	1/2ու	780	132	410	Ս	1/12	130	87	100
Ս	1/2h	780	267	204	Ս	1/16	90	87	76
Ս	1/3ու	500	177	204	Ս	1/20	80	87	63

4Գ - Չորս գույնանի, Ս - Սև, Բոլոր չափերը տրված են մմ-ով Գները տրված են ԱՄՆ \$-ով՝ առանց ԱԱԳ-ի  
 ու - ուղղահայաց, h - հորիզոնական

Բոլոր տեսակի ֆորմատների համար (1սմ<sup>2</sup>) ...1,5 ԱՄՆ \$ Այլուցակը ..... 1 2 3 4 5 6  
 Գովազդի նվազագույն չափերը..... 42x42 մմ Լայնքը (մմ)..... 42 87 132 177 222 267

---

**ՀԱՎԵԼԱԿՆԱԿՆԵՐ**

Կենտ (աջակողմյան) էջում.....	10%	Վերջին էջում (միայն ամբողջական էջով)	50%
Լուրերի կամ խմբագրական էջում.....	20%	1-ին, 2-րդ, 3-րդ եւ վերջին էջերում.....	100%
Պահանջված էջում.....	30%	Հավելյալ գույնով.....	250 ԱՄՆ \$
Պահանջված տեղադրությամբ.....	40%	Տեղադրում ծածկագրով.....	12 ԱՄՆ \$
Տեղադրում յոթնօրյա ժամկետում.....	50%		

---

**ՀԱՃԱՆԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ԶԵՂՉԵՐ ԾԱԿԱՆԻ ԶԵՂՉԵՐ ՊԱՏԿԵՐԸ ՀԱՆԵԼՈՒ ՏՈՒՅՑԵՐ**

4-6x .....5%	15-19x	12 000 - 21 999 ԱՄՆ \$.....10%	Տպագրվելուց 21-15 օր առաջ ..... 20%
7-9x .....7%	20-29x	22 000 - 41 999 ԱՄՆ \$.....15%	Տպագրվելուց 14-8 օր առաջ ..... 50%
10-14x .....10%	30 եւ ավելին	42 000 ԱՄՆ \$ եւ ավելին .....20%	Տպագրվելուց 7 օր առաջ ..... 100%

---

**ՏԵՆՆՈՒԹՎԱԿԱՆ ՊԱՀԱՆՉՆԵՐ**

Տպագրության եղանակը՝ օֆսեթ Եկրանը՝ առավելագույնը 48 տող /սմ  
 Խտությունը՝ նվազագույնը 2.0 Լուսանկարների համար՝ պոզիտիվ ժապավեն՝ եմուսիոն շերտով դեպի ցած

---

<b>Հասցեն</b> Նորավան 375564 Կենտրոնական պողոտա 57 «Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթ Գովազդի բաժին	<b>Ֆաքսը</b> ՝ 828-36-45 <b>Հեռախոսը</b> ՝ 828-36-44 <b>Էլ. փոստի հասցեն</b> ՝ advertising@norzharm.am
--	--



## 24. Իրացման պլանը

Իրացումը լրագրային օրինակների այն ընդհանուր թիվն է, որը վաճառվում կամ ձրի բաշխվող թերթերի դեպքում՝ տարածվում է ամեն օր, ամեն շաբաթ կամ՝ ըստ տվյալ լրագրի հրատարակման պարբերականության:<sup>13</sup> Իրացումը սոսկ տպաքանակը չէ, որը միանգամայն այլ մեծություն է: Նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրներում լրագրային ղեկավարները, ձգտելով տպավորություն թողնել իրենց հաճախորդների եւ հասարակության վրա, ուռճացնում են իրացման ցուցանիշը՝ իբրեւ այդպիսին ներկայացնելով տպված օրինակների թիվը: Նրանք կարող են իրենց թույլ տալ այսպես վարվել այնքան ժամանակ, քանի դեռ իրենց երկրում չի ներմուծվել իրացման աուդիտի համակարգը, որպիսին արդեն վաղուց գործում է զարգացած երկրներում: Ամեն դեպքում, իրացում ասելով նկատի է առնվում միմիայն այն, ինչը դուք կարողանում եք վաճառել կամ հասանելի դարձնել ձեր ընթերցող լսարանին:

Իրացում ասելով նկատի է առնվում միմիայն այն, ինչը դուք կարողանում եք վաճառել կամ հասանելի դարձնել ձեր ընթերցող լսարանին:

Ընթերցողը կարող է գնել ձեր լրագրի առանձին օրինակը կամ բաժանորդագրվել թերթին: Հետևյալում նկատարան երկրներում երկու դեպքում էլ մամուլի տարածման արդեն իսկ ձեւավորված ուղիները հաճախ վերահսկվում են պետության կողմից: Այդ պատճառով թերթերի տարածման գործընթացը բավական անարդյունավետ է եւ թանկ: Ավելին, պետությունն իր ձեռքում է պահում այս կամ այն անկախ թերթի տարածումը կասեցնելու իրավունքը, որը ոչ այլ ինչ է, եթե ոչ՝ գրաքննության կոշտ, բայց գործուն եղանակ:

Լրագրի վաճառքը պլանավորելիս՝ պետք է քննարկեք տարածման եղած գործակալությունների միջոցով եւ առաքման այլընտրանքային եղանակներով ձեր թերթն իրացնելու առավելություններն ու թերությունները:

### Ստեղծեք բաժանորդագրության ձեր սեփական համակարգը

Որպես կանոն, տարածման պետական ընկերությունները չեն հրապարակում իրենց բաժանորդների ցանկը: Այդպիսով, բաժանորդներն անհայտ են մնում մինչեւ իսկ լրագրերի համար:

Ստեղծելով բաժանորդագրության սեփական համակարգ (առաքումով կամ առանց դրա)՝ լրագիրը հնարավորություն է ստանում վերահսկել բաժանորդների, նրանց կարգավիճակի եւ սպառողական ճաշակի մասին տեղեկատվությունը: Այդ տվյալները կարող են օգտագործվել բաժանորդների հետ անմիջականորեն կապվելու համար՝ ասենք, նոր արտադրատեսակ ներմուծելու դեպքում կամ ընթերցողների շրջանում խմբագրական բովանդակության բարելավման նպատակով հարցում անցկացնելիս: Գովազդային գործակալներն էլ, իրենց հերթին, կկարողանան գովազդատուների համար հիմնավորել, թե ինչու արժե գովազդ տեղադրել իրենց թերթում:

Կրթությամբ համակարգչային ծրագրավորող Սերգեյ Բազանովը 1994թ. Ուկրաինայի Դոնեցկի շրջանի՝ 80 հազար բնակիչ ունեցող Դրուժկովկա քաղաքում հիմնեց «Օկնո» («Պատուհան») անկախ շաբաթաթերթը: «Ո՛չ գործը գիտեինք, ո՛չ փորձ ունեինք, ո՛չ էլ՝ լրագրային մասնագետներ: Փոխարենը՝ ունեինք համարձակ եւ ազնիվ թերթ անելու ահռելի ցանկություն», - պատմում է նա: Հինգ տարի անց Բազանովը մասնակցեց Կիեւում ՁԼՍ-ների մենեջմենթին նվիրված մի սեմինարի եւ, տուն վերադառնալով, անմիջապես ձեռնամուխ եղավ այնտեղ սովորածը գործնականում կիրառելուն:

«Հինգ տարվա մեջ առաջին անգամ անցկացրինք լրագրային շուկայի համալիր հետազոտում», - հիշում է նա: «Փոստատնից եւ «Սոյուզպեչատից» [թերթի կրպակների պետական ցանց] տեղեկություններ հավաքեցինք բոլոր թերթերի իրացման ծավալների մասին եւ ուսումնասիրեցինք մասնավոր տարածողների գործունեությունը: Պատին փակցված քարտեզի վրա նշեցինք քաղաքի տարբեր շրջաններում գործող վաճառքի բոլոր կետերը: Վերլուծեցինք նաեւ բաժանորդագրության վերջին տվյալները՝ որոշելու համար, թե քաղաքի որ շրջաններում է բաժանորդների թիվն ավելի մեծ»:<sup>14</sup>

Երբ բոլոր այս տվյալները մտցվեցին համակարգիչ եւ ամփոփվեցին «էքսել» ծրագրի աղյուսակներում, ապա գրանցված արդյունքներից մի քանիսը պարզապես անակնկալի բերեցին լրագրի ղեկավարներին: Այսպես, օրինակ, պարզվեց, որ նրանց բաժանորդների մի որոշակի մասը բաժին էր ընկնում ոչ թե քաղաքի՝ ժողովրդագրական տեսակետից երիտասարդ շրջաններին, այլ այն թաղամասերին, որտեղ հիմնականում բնակվում էին թոշակառուները: Այս բացահայտումը միանգամայն անսպասելի էր թերթի ղեկավարության համար, որի կարծիքով «Օկնոն» բավական թանկ արժեցող, միջին դասին եւ ձեռներեցներին հասցեագրված լրագիր էր: Այս նույն ընթացքում թերթի բաժանորդների 75 տոկոսից ավելին կազմում էին մինչեւ 45 տարեկանները:

Վերջապես գտնվեց շատ պարզ մի բացատրություն: Ժողովրդագրական առումով «ծեր» շրջանները գտնվում էին լրագրի խմբագրատան հարեւանությամբ: Այստեղի բնակիչները բաժանորդագրվում էին թերթին՝ առանց առաքման վարձի, քանի որ թերթը ստանում էին անմիջապես խմբագրության գրասենյակից: Բացի այն, որ նրանց վրա թերթն ավելի էժան էր նստում, նրանք կարող էին նաեւ վստահ լինել, որ միշտ ժամանակին կստանան լրագրի թարմ համարը:

Ընդհանուր առմամբ, նման հաճախորդները բաժանորդագրության ողջ ծավալի մեծ մեծ բաժին չեն կազմում: Սակայն այն փաստը, որ «Օկնոն» փաստորեն կարողացել էր ընթերցող ձեռք բերել մինչեւ իսկ ոչ նպատակային շրջաններում, Բազանովին ստիպեց վերանայել լրագրի հնարավորությունները: Նա եզրակացրեց, որ անհրաժեշտ է հիմնել բաժանորդների համար գործող տարածման ցանցեր՝ իբրեւ փոստային բաժանմունքներին այլընտրանք: Նրա պատկերացմամբ՝ նման կետեր կարող էին դառնալ գրադարանները: Ամեն քաղաքում էլ կան գրադարաններ, որոնք բաց են նաեւ ուշ ժամերին, անգամ՝ տոն օրերին: Գրադարանները, որպես կանոն, միավորում են մամուլի երկրպագուներին: Այստեղ գրկաբաց կընդունեն յուրաքանչյուր բաժանորդի՝ որպես գրադարանի պոտենցիալ հաճախորդի:

Բացի այդ, ի լրումն գրադարանների, առանց առաքման բաժանորդագրությունը կարելի է կազմակերպել ինչպես խմբագրությունների, այնպես եւ խոշոր գործարանների կամ մարդկանց հոծ խմբեր միավորող այլ վայրերի միջոցով:

## Գտեք ձեր բաժանորդներին շահագրգռելու եղանակներ

Լրագրին բաժանորդագրվելու համար ընթերցողներին շահագրգռելու ակնհայտ եղանակ է բաժանորդային զեղչերի տրամադրումը: Որքան երկար լինի բաժանորդագրության ժամկետը, այնքան մեծ կլինի հարաբերական զեղչը: Այս կանոնը հիմնավորող տնտեսական հաշվարկը ելնում է այն փաստից, որ բուն արտադրական ծախսեր կատարելուց առաջ ստացվող բաժանորդային գումարը կարող է օգտակար լինել լրագրի կարիքների համար:

Բաժանորդային սակագների սանդղակ մշակելիս՝ կարող եք քննարկել տարբեր ժամկետների, ասենք՝ եռամսյակի, կես եւ մեկ տարվա, համար առանձին զեղչեր սահմանելու հնարավորությունը: Կարելի է նաեւ առաջարկել հատուկ արտոնություններ, օրինակ՝ փորձնական անվճար ժամկետ, ցածր սակագներ՝ նոր բաժանորդների համար կամ նվերներ:

Որքան երկար լինի բաժանորդագրության ժամկետը, այնքան մեծ կլինի հարաբերական զեղչը:

Ուկրաինայի Դրուժկովկա քաղաքի «Օկնո» շաբաթաթերթը որոշեց «գայթակղել» բաժանորդներին՝ առաջարկելով իր գովազդատուների խանութներում վաճառվող սպառողական ապրանքներից ու ծառայություններից օգտվելու զեղչեր: Բաժանորդին զեղչով առետուր անելու արտոնություն տվող պլաստմասե քարտից կարող է օգտվել միաժամանակ մի քանի մարդ: Այս հանգամանքը կարող է շահագրգռել հատկապես մարդկանց այն խմբերին, ում համար բաժանորդագինը գուցե չափազանց բարձր է՝ մեկ հոգու հաշվարկով: Ձեղչերի համակարգը ներմուծվեց 1998-ին, երբ ֆինանսական ճգնաժամը համակել էր Ռուսաստանն ու հարեւան երկրները: Ճիշտ է, մյուս տարիների հետ համեմատած, «Օկնոն» ճգնաժամի սկզբում կորցրեց իր բաժանորդների մի մասին, սակայն Բազանովի ասելով՝ «առանց զեղչերի համակարգի մենք նրանց շատ ավելի մեծ մասին կկորցնեինք»: Ի վերջո, ո՞վ շահեց այս դեպքում: «Օկնոն» ձեռք բերեց բաժանորդներ, որոնք, իրենց հերթին, ստացան զեղչեր: Գովազդատուներն ունեցան ավելի մեծ թվով հաճախորդներ: Տուժեցին միայն այն ընկերությունները, որոնք հրաժարվել էին միանալ զեղչային մարքեթինգի ծրագրին:

Ընթերցողներին կարելի է շահագրգռել նաեւ լրագրի ակունքի բացառիկ անդամ դառնալու հեռանկարով: Այսպես, սույն գրքի մնուշ հանդիսացող «Նոր ժամանակներ» թերթը, որը ժամանակի հետ դարձել է բիզնես ուղղվածությամբ շաբաթաթերթ, հիմնել է իր «Նոր ժամանակներ» ակունքը: Սրա անդամ կարող են դառնալ միայն նրանք, ովքեր «Նոր ժամանակներ»-ին են բաժանորդագրվել վերջինիս հրատարակչական ընկերության, այլ ոչ թե՝ կառավարության կողմից վերահսկվող տարածման ցանցի միջոցով: Ակունքի անդամներին տրամադրվում են հետեւյալ արտոնությունները.

- ◆ «Նոր ժամանակներ» ակունքի անդամն իրավունք ունի օգտվել որոշակի տեսակի տարածքային կամ բլոկային գովազդների համար սահմանված սակագնային զեղչերից:
- ◆ «Նոր ժամանակներ» ակունքի անդամին անվճար կտրվեն «Նոր ժամանակներ» թերթի հատուկ թողարկումները:
- ◆ «Նոր ժամանակներ» ակունքի անդամն իրավունք ունի օգտվել 10 տոկոս զեղչից՝ «Նոր գրքեր»-ի համապատասխան սյունակում ներկայացված գրականության համար, եթե դրանք պատվիրի «Նոր ժամանակներ» հրատարակչության միջոցով:

Նկար 24.0

### Գովազդային զեղչեր՝ «Նոր ժամանակներ» ակունքի անդամների համար

Գովազդի տեսակը	Ձեղչը <sup>1</sup>
Հայտարարություններ, որ հրավիրում են մասնակցելու ընկերություններում բարձր եւ միջին պաշտոնների թափուր տեղերի համար մրցույթներին	20 տոկոս
Ոչ առեւտրային կազմակերպությունների հայտարարություններ	20 տոկոս
Հայտարարություններ, որ վերաբերում են արժեթղթերի շուկաներին, ասենք՝ սակարաններին, բաժնետոմսերի սկզբնական թողարկման մասին հայտարարություններին, բաժնետիրական կապիտալի ավելացմանը կամ նվազմանը, աուդիտ անցած ամփոփ հաշիվներին, բաժնետերերի ընդհանուր ժողովներին, բաժնետոմսերի բաժանորդագրությանը, նոր արժեթղթերի թողարկմանը եւ այլն	25 տոկոս

<sup>1</sup> Ձեղչերը գործում են լրագրային էջի մեկ երրորդից ոչ պակաս տարածք զբաղեցնող գովազդների համար: «Նոր ժամանակներ» ակունքի անդամների համար սահմանված զեղչերից օգտվելու դեպքում՝ որեւէ ուրիշ կարգի զեղչ այլեւս չի գործում:

## Կազմակերպեք թերթի վաճառքը շրջիկ լրագրավաճառների միջոցով

«Ինձ տեսականորեն հայտնի էր, որ Արեւմուտքում գոյություն ունի [տարածման] նման համակարգ: Ուստի մենք մշակեցինք մեր սեփականը»:

«Բրեստսկի կուրիեր»-ն առաջին թերթն էր, որն արեւմտյան Բելառուսի՝ 300 հազար բնակիչ ունեցող Բրեստ քաղաքում հիմնեց տարածման այլընտրանքային, մասնավոր համակարգ: Լրագրի գոյության երկրորդ տարում նրա էջերում հայտնվեց մի հայտարարություն, որը հրավիրում էր շրջիկ լրագրավաճառներին՝ իրականացնել «Բրեստսկի կուրիեր»-ի վաճառքը: «Ինձ տեսականորեն հայտնի էր, որ Արեւմուտքում գոյություն ունի [տարածման] նման համակարգ: Ուստի մենք մշակեցինք մեր սեփականը», - ասում է թերթի գործադիր տնօրեն Եւ գլխավոր խմբագիր Նիկոլայ Ալեքսանդրովը:

Այսօր «Բրեստսկի կուրիեր»-ի իրացման ծավալի շուրջ 70 տոկոսը վաճառվում է երկու հարյուր անհատների կողմից՝ Բրեստի փողոցներում: Տասը լրագրավաճառներից ինը վաճառում է նաեւ մրցակից «Վեչերնի Բրեստ» («Երեկոյան Բրեստ») լրագիրը, որը դուրս է գալիս շաբաթվա մեկ ուրիշ օր: Քաղաքային մի շարք լրագրեր եւս հետեւում են «Բրեստսկի կուրիեր»-ի ներմուծած՝ փողոցներում իրականացվող վաճառքի մոդելին:

## Թող մրցակիցը վաճառի ձեր թերթը

Եթե գործունեության ձեր նույն տարածքում գործող մրցակիցն ունի տարածման այլընտրանքային համակարգ, ապա պարզեք, թե ինչ վարձ կպահանջեն նրանք՝ ձեր թերթը տարածելու դիմաց: Դա կարող է ավելի էժան նստել ձեզ վրա, քան պետության կողմից վերահսկվող համակարգից օգտվելը կամ տարածման սեփական համակարգ ստեղծելը: Խուսափելու համար բոլոր հնարավոր վտանգներից, որոնցով հղի է սեփական թերթի տարածումը մրցակցի «ձեռքը հանձնելու» տարբերակը, հետեւեք, որ տարածման գործընթացն իրականացվի պատշաճ կերպով, ըստ որում՝ ինքնուրույն ընկերության կողմից, որը զբաղվում է միմիայն տարածմամբ եւ չի վարում հրատարակչական որեւէ գործունեություն: Կարելի է դիտարկել նաեւ ձեր մրցակիցների հետ համատեղ հիմնադրած առանձին ընկերության միջոցով թերթը տարածելու հնարավորությունը:

Նկար 24.1

### «Բրեստսկի կուրիեր»-ի իրացման ուղիները

Իրացման ուղին	Տպված օրինակների թիվը <sup>1, 2</sup>
Բաժանորդագրություն	1860
«Բելսոյուզպեչատ» <sup>3</sup>	3960
Վաճառք փոստային բաժանմունքներում	500
Վաճառք գնացքներում	400
Շրջիկ լրագրավաճառների միջոցով	16000
<b>ԸՆԴՈՄԵՆԸ</b>	<b>23000</b>

<sup>1</sup> Չվաճառված օրինակները չեն գերազանցում տպված օրինակների 5 տոկոսը

<sup>2</sup> 1998-ի հունվար

<sup>3</sup> Թերթերի տարածման պետական ցանց

**Սղբյուրը.** Наука продавать - Как работает служба реализации газеты "Брестский курьер".

- Նիկոլայ Ալեքսանդրովի աշխատանքային գեկուցումից, 1998թ., մարտ

## Հավասարակշռեք տպված եւ իրացված օրինակների թիվը

Տպված եւ վաճառված օրինակների թվի հարաբերակցության աչալուրջ վերահսկումը նույնքան կարևոր է, որքան իրացման աճինը: Ի՞նչ տպաքանակով պետք է լույս ընծայել տվյալ թողարկումը, որպեսզի կարողանաք բավարարել պոտենցիալ պահանջարկը՝ առանց չափից շատ չվաճառված օրինակներ ունենալու:

ԱՄՆ-ում լրագրերը, որպես կանոն, աշխատում են, որպեսզի վերադարձի միջին ցուցանիշը չանցնի տվյալ կրպակին հատկացված օրինակների 10 տոկոսից: Եթե այս հարաբերակցությունն ավելի փոքր է, ապա սա, թերեւս, նշանակում է, որ տվյալ կրպակում վաճառվող օրինակների թիվը պահանջվածից պակաս է: Իսկ 10 տոկոսը գերազանցող հարաբերակցությունը վկայում է այն մասին, որ ավելորդ գումար է վատնվում լրագրի չվաճառված օրինակների վրա:

Տպագրվելիք օրինակների թիվը սահմանելիս՝ հարկ է հաշվի առնել նաեւ օրեցօր փոփոխվող պայմանները: Որոշիչների թվում կարող են լինել լրագրի բովանդակությունը, ասե՛նք՝ թե՛ լուրերի լուսաբանումը, հատուկ հավելվածի, վիճակահանության կտրոնների առկայությունը, ինչպես նաեւ՝ մարքեթինգի արտաքին պայմանները, որոնցից են լրագրի գինը՝ համեմատած մրցակից թերթերի գների հետ, գնողունակության շարժը եւ այլն: Անգամ կլիմայական արտակարգ պայմանները կարող են վճռորոշ գործոն հանդիսանալ:

Բրեստում կայացած մի սեմինարի ժամանակ «Բրեստսկի կուրիեր»-ը ներկայացնող Ալեքսանդրովը բելառուս այլ լրագրողներին այսպիսի մի հանելուկ առաջարկեց. «Հունիսի 2-ին «Բրեստսկի կուրիեր»-ի 20000 տպված օրինակներից ունեցանք 500 օրինակի վերադարձ: Մեկ շաբաթ անց տպագրեցինք 19400 օրինակ, մինչդեռ պահանջվածը 20500 օրինակ էր: Ինչո՞վ է բացատրվում այս տարբերությունը»: Ճիշտ պատասխանն է՝ աշխատավարձի օրով: Բրեստում աշխատավարձի օրն ավանդաբար հաջորդում է յուրաքանչյուր ամսվա իններորդ օրվան:

Տարածքում լրագրի տարածումը պատշաճ կերպով կազմակերպելու դեպքում՝ հնարավոր է նվազեցնել չվաճառված օրինակների թիվը:

Հաշվեք առանձին կրպակներ առաքված եւ դրանցից յուրաքանչյուրում ամեն օր, շաբաթ, ամիս եւ տարի վաճառված օրինակները: Այդ թվերը հաշվիչով կամ համակարգչային պարզ ծրագրով միմյանց գումարեք եւ առանց դժվարության կստանաք տվյալ ժամանակահատվածում ամեն առանձին կրպակում ստացված եւ չվաճառված օրինակների հարաբերակցությունը:

Տարածքում լրագրի տարածումը պատշաճ կերպով կազմակերպելու դեպքում՝ հնարավոր է նվազեցնել չվաճառված օրինակների թիվը:

## Ինչպե՞ս վարվել չվաճառված օրինակների հետ

Տարածողների կողմից չվաճառված օրինակների վերադարձի դեպքում կարող եք մտածել դրանք դպրոցներին տրամադրելու մասին: Ուսուցիչներն ու նրանց սաները առանձնապես զնահատում են այն թողարկումները, որոնք ունեն խմբագրական հատուկ հիմնահարցերին նվիրված հավելվածներ:

Զարգացած երկրների շատ լրագրեր աջակցում են սովորաբար «Լրագրերի դերը կրթության գործում» անունը կրող ծրագրերին՝ նպատակ ունենալով ներգրավել իրենց պոտենցիալ, ապագա շուկան ներկայացնող երիտասարդ ընթերցողներին: Որոշ դեպքերում թերթերն իրենց վերջին կամ ընթացիկ համարների օրինակները է-ժան գնով կամ անվճար տրամադրում են դպրոցներին:<sup>15</sup> «Լրագրերի դերը կրթության գործում» ծրագրերի շարքում կա չափազանց եռանդուն գործունեություն ծավալած նման մի ծրագիր, որն օժանդակություն է ստանում նաեւ Փարիզում տեղակայված՝ Լրագրերի համաշխարհային ընկերակցությունից՝ լրագրային արտադրա-ձյուղը ներկայացնող համաշխարհային մի կազմակերպությունից, որը զգալի ջանքեր է ներդնում՝ երիտասարդների կողմից լրագրերի ընթերցումը խթանելու համար:

## Յիշեք, որ...

- ◆ թերթի մեկ օրինակի հատավաճառային գինը գուցե եւ չծածկի արտադրական ծախսը, սակայն հենց դա է, որ ապահովում է լրագրի մատչելիությունը ընթերցողների գրպանի համար եւ նրա մրցունակությունը շուկայում:
- ◆ կա որոշակի անհամապատասխանություն՝ վաճառված օրինակների եւ գովազդային հասույթի շուկայական բաժնեմասերի միջեւ: Մի որոշ կետում ձեր ընթերցողների շուկան այլեւս հագեցնում է, եւ այդ դեպքում իմաստ չունի նախատեսել իրացման աճին նպատակաուղղված չափազանց մեծ ծախսեր: Փոխարենը՝ մտածեք, թե ինչպես կարող եք փոխել բաժանորդագրությամբ եւ հատավաճառով իրականացվող վաճառքի հարաբերակցությունը եւ բարելավել տարածման առանձին ուղիների մատուցած ծառայությունների որակը:  
... տարածման ուղիներից յուրաքանչյուրը կարող է ունենալ շահույթի իր ցուցանիշը: Շրջիկ լրագրավաճառների տարբերակը գուցե ավելի շահութաբեր լինի, քան տարածման պետական ուղիները կամ բաժանորդագրությունը: Ինչեւէ, բաժանորդագրությունն էլ ունի իր առավելությունները, որոնց մասին խոսվեց վերը: Իրացման գծով մեներջերը պետք է ձգտի հավասարկշռել եւ պահպանել լրագրի տարածման ուղիների օպտիպալ հարաբերակցությունը:

## 25. Խթանման պլանը

Նախքան ձեր լրագրի գովազդման քարոզարշավը ձեռնարկելը՝ ժամանակ գտեք՝ ծանոթանալու հետեւյալ մի քանի հիմնարար դրույթներին:<sup>16</sup>

1) Որո՞նք են ձեր լրագրի գովազդային, քարոզչական նպատակները: Ի՞նչ խնդիր կուզենայիք, որ իրականացնեն ձեր քարոզչությունը: Առավել տարածված պատասխաններից են.

- ◆ Լրագրի հիմնադրումն իրականացնել մինչեւ բուն մեկնարկը
- ◆ Ներգրավել բաժանորդագրության եւ գովազդի նորանոր հայտեր
- ◆ Գովազդել հատուկ իրադարձությունները, օրինակ՝ առանձին հավելվածների եւ նոր ապրանքատեսակների մուտքը շուկա

2) Ի՞նչ ՁԼՄ-ներ պետք է օգտագործվեն այդ նպատակով: Առանձին լրատվատեսակների ընտրության հիմնական չափորոշիչները հենվում են այն ամփոփ պատասխանների վրա, որոնք կտրվեն հետեւյալ հարցերին.

◆ Ո՞րն է ձեր վաճառման տարածքը: Համերկրային շուկա՞ն, տարածաշրջա՞նը, շրջա՞նը, թե՞ քաղաքը:

◆ Ի՞նչ բնութագիր ունի ձեր ընթերցողը: Ի՞նչ է կարդում կամ ունկնդրում ձեր պոտենցիալ հաճախորդը: Որտե՞ղ: Ի՞նչ հաճախականությամբ: Ի՞նչ իմիջ ունի այն լրատվամիջոցը, որի ընտրության շուրջ դուք խորհում եք: Արդյո՞ք այն համապատասխանում է ձեր հաճախորդի կերպարին:

◆ Որքա՞ն գումար հնարավորություն ունեք այդ նպատակին տրամադրելու: Թերեւս ձեզանից կպահանջվի ավելի շատ ծախս անել սկզբում, սակայն գովազդային ծախսերը չպետք է գերազանցեն վաճառքի սահմանված տոկոսաչափից: Գովազդի ձեր տարեկան ծախսերի բյուջեն բաշխեք ըստ եռամսյակների կամ ամիսների՝ տեսնելու, թե արդյոք կարո՞ղ եք ողջ տարվա ընթացքում անխափան գործունեություն իրականացնել:

◆ Չարգացման ի՞նչ ընթացք է ապրել այն լրատվամիջոցը, որը դուք մտածում եք ընտրել ձեր թերթի գովազդման համար: Ինչի՞ց են օգտվում ձեր մրցակիցները: Ամենից արդյունավետը կարող է լինել ձեր մրցակից թերթում գետեղված գովազդը:

**Գովազդային  
ծախսերը չպետք է  
գերազանցեն վաճառքի  
սահմանված  
տոկոսաչափից:**

Գովազդի ընդունված կանոնն է՝ հասանելի լինել նրանց, ովքեր պատրաստ, հո-  
ժար եւ ունակ են գնումներ կատարելու: Իսկ դրա համար կարող եք մշակել ար-  
տադրանքի խթանման առանձին բանաձեւ, որը կներառի խթանման միջոցների  
չորս գլխավոր տարատեսակները.<sup>17</sup>

- ◆ **Գովազդ**
- ◆ **Հրապարակայնություն**
- ◆ **Վաճառքի խթանում**
- ◆ **Ուղիղ վաճառք**

Գոյություն ունի **գովազդի**<sup>18</sup> տարածման ութ հիմնական միջոց: Դրանք են՝ լրագ-  
րերը, հանդեսները, հեռուստատեսությունը, ռադիոն, փոստային ուղիղ կապը, դրսի  
ցուցատախտակներն ու վահանակները, տրանսպորտային միջոցներում եւ զանա-  
զան այլ եղանակներով գովազդումը, այդ թվում՝ դիլերների պատկերային գովազդ-  
ները, որոնցից կարելի է նշել լրագիրը ներկայացնող քարոզչական գրքույկները,  
ինչպես նաեւ՝ խթանման տարբեր առարկաները, որպիսիք են բամբակյա շապիկնե-  
րը՝ «թի-շըրթները», օրացույցները եւ այլն: Եվ վերջապես, պլանավորման ժամա-  
նակ պետք է հաշվի առնվի նաեւ գովազդային որոշ քարոզարշավներում էլեկտրո-  
նային առևտրի ներգրավման հնարավորությունը:

**Հրապարակայնությունն** ապահովվում է ՁԼՄ-ների միջոցով՝ մամուլի ասուլիս-  
ների, հարցազրույցների, լրատվական հաղորդագրությունների տեսքով: Ուղերձնե-  
րը կարող են նաեւ անմիջականորեն հասցեագրվել հանրությանը՝ ձեր լրագրի կազ-  
մակերպած հանդիպումների ու միջոցառումների ժամանակ:

**Վաճառքի խթանումը** կարող է օգտվել այնպիսի եղանակներից, ինչպիսիք են  
գովազդատուների եւ բաժանորդների համար սահմանվող զեղչերը, փորձնական  
անվճար բաժանորդագրությունը, ընթերցողների համար կազմակերպվող մրցանա-  
կաբաշխություններն ու վիճակախաղերը:

**Ուղիղ վաճառքն** իրականացվում է թերթի կրպակների եւ շրջիկ լրագրավաճառ-  
ների միջոցով, որոնք հանրությանն ի ցույց են հանում ձեր թերթը՝ ձեր ապրանքի  
հանդեպ հետաքրքրություն բորբոքելու նպատակով:

## Խթանման բյուջեի կազմումը

Խթանման ծախսերի բյուջեն հաշվարկելու ամենապարզ, արագ եւ հետեւաբար՝  
հաճախակի կիրառվող եղանակը խթանման միջոցառումների համար վաճառքից  
սպասվող ընդհանուր հասույթից որոշակի բաժին առանձնացնելն է:

Խթանման ծախսի գումարը հաշվելու համար հիմք են ծառայում իրացման եւ  
գովազդի ենթադրվող տարեկան վաճառքի ընդհանուր ցուցանիշը: Խթանման  
ծախսերը սահմանվում են՝ իբրեւ ընդհանուր վաճառքի որոշակի տոկոս, չնոռանա-  
լով հաշվի առնել նաեւ նախորդող ժամանակահատվածներում կատարված ծախ-  
սերն ու վաճառքի միջին ցուցանիշները, որոնք սովորաբար գրանցվում են որոշա-  
կի շուկաներում՝ որոշակի ժամանակահատվածներում:

## Քարոզչական գրքույկներ

Ձեր թերթը ներկայացնող՝ վարպետորեն կազմված քարոզչական գրքույկը կամ տե-  
ղեկատու նյութերի փաթեթը կարող են հատկապես օգտակար լինել գովազդային  
տարածք վաճառելիս: Գովազդային փաթեթը օգնում է նաեւ վերահսկել գովազդա-  
յին գործակալի բանակցությունները թերթի գովազդատուների հետ:

Գովազդային  
փաթեթը օգնում է  
նաեւ վերահսկել  
գովազդային գործա-  
կալի բանակցությու-  
նները թերթի  
գովազդատուների  
հետ:

Փաթեթում պետք է ընդգրկվեն հետևյալ նյութերը.

- ◆ Շահեկան տեղեկություններ թերթի մասին, ասենք՝ նրա իրացման միտումները՝ ներկայացված գրաֆիկորեն, որպեսզի ակնառու երևա արձանագրված աճը, ինչպես նաև՝ ինֆորմացիա նախկինում ունեցած ձեռքբերումների, այդ թվում՝ աշխատակիցների շահած մրցանակների մասին
- ◆ Գովազդային սակագների սանդղակը եւ գովազդի ստանդարտ չափերի գծագիր-աղյուսակը
- ◆ Լրագրի ծառայություններից գոհ գովազդատուների վկայություններ
- ◆ Ցանկացած այլ բան, որը կվկայի թերթով հպարտանալու զգացման, գովազդատուին եւ համայնքին ծառայելու պատրաստականության եւ հասարակական ոգու մասին
- ◆ Աշխատակցի այցեքարտը եւ հեռախոսահամարները

## 26. Մենեջմենթի պլանը

Ձեր մենեջմենթի պլանը<sup>19</sup> պետք է պատասխանի հետևյալ հարցին. ո՞վ ի՞նչ է անելու:

Բիզնես պլանի այս հատվածում համառոտ ներկայացրեք ձեր բարձրաստիճան ղեկավարների աշխատանքային կենսագրությունը, փորձառությունը: Նշեք նաև առանցքային նշանակության մյուս մասնագետներին, ովքեր ոչ լրիվ դրույքով են աշխատում ձեր ընկերությունում, օրինակ՝ իրավաբաններին, խորհրդատուներին, ինչպես նաև՝ պրոֆեսիոնալ միավորներին: Նկարագրեք նրանցից յուրաքանչյուրի հարաբերությունը ձեր բիզնեսին, եւ թե ինչպե՞ս կարելի է գտնել նրանց:

Այս հատվածը գրաֆիկորեն ակնառու դարձնելու համար՝ կազմեք ձեր ընկերության կազմակերպչական կառուցվածքի գծագիրը, որտեղ, ըստ ենթակայության, ներկայացված կլինեն առանձին պաշտոնները, ինչպես նաև՝ իրավասությունների կիրարկման մեխանիզմը:

Կարճ պատասխանեք հետևյալ հարցերին.

- ◆ Ի՞նչ կարիքներ ունի ձեր անձնակազմն այսօր
- ◆ Ի՞նչ հմտությունների պետք է տիրապետի առանցքային աշխատողներից յուրաքանչյուրը
- ◆ Ձեզանում կա՞ն, արդյոք, այն կադրերը, որոնց պահանջը զգում եք: Նշեք նրանց անունները

Եթե կադրերի հմտությունների հարցում ինչ-ինչ բացթողումներ եք նկատել, ապա նշեք, թե ինչպես պետք է դրանք հաղթահարվեն՝ ուսուցման եւ վերապատրաստման դասընթացների օգնությամբ, դրսից ծառայություններ գնելով կամ ենթակապալի եղանակով:

Հաշվեք աշխատավարձերի, նյութական խրախուսման եւ աշխատավարձից վճարվող հարկերի ընդհանուր գումարը՝ ինչպես տարեկան, այնպես էլ՝ յուրաքանչյուր ամսվա կտրվածքով: Անձնակազմի վրա կատարվող ծախսերի պլանը կարող է դառնալ ընթացիկ ծախսերի բյուջեի ենթաբաժինը:



## 27. Ընթացիկ ծախսերի բյուջեն

Բիզնես պլանի մշակման ողջ աշխատանքի գագաթնակետը ընթացիկ ծախսերի բյուջեի կազմումն է, որի ընթացքում նախանշվում են հաջորդ տարի ակնկալվող հասույթները եւ ծախսերը: Այդպիսով բյուջեի կազմումը կարելի է նաեւ կոչել ֆինանսական պլանավորում:

Ընկերության ընթացիկ ծախսերի բյուջեն մշակվում է մի ամբողջ շարք առանձին ենթաբյուջեների հիման վրա, ինչպիսիք են գովազդի, իրացմանը, արտադրականը, աշխատակազմինը եւ այլն: Այդ ենթաբյուջեներից յուրաքանչյուրը կարող է եւ պետք է արտահայտվի ինչպես քանակական, այնպես էլ ֆինանսական եզրերով:

Բյուջե կազմել՝ նաեւ նշանակում է ձեր նախկին գործունեությունն արտացոլող թվային համալիր ցուցանիշները վերածել «ընթացիկ» լեզվի եւ ապա՝ թվային կանխատեսումներ անել ապագայի համար: Նորաստեղծ ընկերության համար գործունեության առաջին տարում թերեւս դժվար կլինի հասույթի եւ ծախսերի ինչ-որ որոշակի ցուցանիշներ կանխատեսել, քանի որ այս դեպքում կարող եք հենվել միմիայն ձեր տեսական գիտելիքի եւ լրագրային ճյուղի այլ ընկերությունների փորձի վրա: Առաջին տարվա ավարտին՝ ընթացիկ տարվա իրողությունները հեշտացնում են հաջորդի համար կանխատեսումներ անելը: Իսկ գործունեության մեկնարկից երկու եւ ավելի տարիներ անց՝ կարող եք դիտարկել ձեր նախորդ տարվա արդյունքները, ինչպես նաեւ՝ ընթացիկ տարվա հաշվարկները եւ դրանց հիման վրա կազմել ձեր հաջորդ տարվա պլանը: Հիմնվեք ձեր փորձի վրա:

Ելնելով նախորդ եւ այս տարվա գնահատման իրական ցուցանիշներից՝ դուք կհմանաք՝ շահույթով է աշխատում ձեր լրագիրը, թե՞ վնասով: Բայց գիտե՞ք, արդյոք, թե տվյալներից որով է հատկապես պայմանավորված այդ շահույթը կամ վնասը: Ամբողջական բիզնես պլան կազմելիս կլինեք թե սոսկ նրա մասը կազմող ընթացիկ ծախսերի բյուջեն՝ պետք է առանձնակի լուրջ ուշադրություն դարձնեք առավել մեծ ծախսերին ու եկամուտներին: Պլանավորման ընթացքում առավելապես կենտրոնացեք գործունեության՝ ձեզ համար ավելի եկամտաբեր ու նաեւ՝ ավելի ծախսատար տեսակների վրա: Հետեւաբար հասույթների մասում գովազդն ու իրացումը, իսկ ծախսերի մասում՝ աշխատակազմն ու տպագրությունը, պետք է ամենայն մանրամասնությամբ ներկայացված լինեն:

Սա չի նշանակում, թե չպետք է մանրամասնեք ծախսերի այնպիսի հոդված, ինչպիսին, ասենք, գրասենյակի մատակարարումն է: Գիշտ հակառակը. աշխատեք տնտեսել ամեն ինչում: Արժեքների հանդեպ աշխատողների վերաբերմունքը ընկերության համընդհանուր մշակույթի էական բաղադրիչն է, որն անպայմանորեն անդրադառնում է նաեւ սեփական իրավունքների ու պարտականությունների հանդեպ նրանց վերաբերմունքի վրա:

### Թողարկման պլանը

Հասույթն ու ծախսերը պլանավորելիս՝ անհրաժեշտ է կազմել լրագրի թողարկման նախնական պլան: Այս առաջադրանքը բիզնես մենեջերը կարող է հանձնարարել իր այն տեղակալին, որի պարտականությունն է հետեւել լրագրի արտադրական գործընթացներին: Թողարկման պլանը մենեջերների համար ելակետ է ծառայում՝ իրենց բաժինների առանձին ենթաբյուջեները կազմելու համար: Բոլոր ստորաբաժանումներն էլ պետք է օգտվեն նույն ֆորմատից, ինչն ավելի դյուրին է դարձնում է դրանց քննարկումը:

Թողարկման պլանում պարզապես նշված է լրագրի թողարկումների (հերթական համարների) թիվը՝ ամսական եւ տարեկան կտրվածքով, թերթի սովորական ծավալն ու հրատարակման ամսաթվերը՝ հաշվի առնելով լրագրի կանոնավոր պարբերականությունն ու պետականորեն սահմանված տոն օրերը:

**Բիզնես պլանի մշակման ողջ աշխատանքի գագաթնակետը ընթացիկ ծախսերի բյուջեի կազմումն է, որի ընթացքում նախանշվում են հաջորդ տարի ակնկալվող հասույթները եւ ծախսերը:**

Թողարկման նախնական պլանը հրատարակչության եւ խմբագրության համապատասխան մենեջերներին ներկայացվելուց ի վեր՝ արտադրական գործընթացն այլեւս որեւէ դեր չի խաղում ընթացիկ ծախսերի բյուջեն կազմելու հարցում: Ի տարբերություն կենտրոնից ղեկավարվող տնտեսության, որտեղ պլանավորումը հիմնված է արտադրական հզորությունների վրա, այս շուկան ղեկավարողը վաճառքն է:

Մինչ գովազդի եւ իրացման ենթաբաժինները ձեռնամուխ կլինեն իրենց իրացման բյուջեների նախագծմանը, գլխավոր խմբագիրը կազմում է խմբագրական թեմաների, հավելվածների ու բաժինների ցանկը՝ այն մտցնելով թողարկման պլանի աղյուսակի մեջ: Բիզնես մենեջերն էլ, իր հերթին, նույն աղյուսակին հավելում է ցանկը գովազդային հատուկ հավելվածների ու բաժինների, որ վերաբերում են, ասենք, տոնավաճառներին, ցուցահանդեսներին եւ այլ միջոցառումներին, որոնք կարող են օգնել՝ վաճառելու ինչպես գովազդը, այնպես եւ խմբագրական բովանդակությունը:

Յուրաքանչյուր թողարկման եւ ընդհանուր էջաքանակը որոշելիս՝ անչափ կարեւոր է ուշադիր հաշվել հատուկ հավելվածների եւ բաժինների քանակն ու ծավալը:

Առավել եկամտաբեր եւ ծախսատար հոդվածները հաշվարկելիս՝ հիմնական ու առաջնային ելակետը լրագրի այն էջաքանակն է, որը մտադիր եք թողարկել եկող տարի:

## Էջաքանակն՝ իբրեւ բյուջեի կազմման առաջնային ելակետ

Առավել եկամտաբեր եւ ծախսատար հոդվածները հաշվարկելիս՝ հիմնական ու առաջնային ելակետը լրագրի այն էջաքանակն է, որը մտադիր եք թողարկել եկող տարի: Տպագրական թղթի ի՞նչ քանակության կարիք կզգաք: Սա հաշվելու համար՝ տվյալ թողարկման (հերթական համարի) էջերի թիվը բազմապատկեք նրա տպաքանակով՝ ելնելով իրացման սպասվող ծավալից: Հոնորարների ի՞նչ գումար պետք է նշեք ընթացիկ ծախսերի բյուջեում: Այս թիվը հաշվեք հետեւյալ կերպ. լուրերի եւ խմբագրական էջերի պլանավորված քանակը բազմապատկեք ներկայումս մեկ էջին բաժին ընկնող հոնորարների գումարի միջինով՝ ստացված ցուցանիշը համապատասխանեցնելով, ասենք, արժեզրկման կանխատեսվող տոկոսին:

Լրագրային քանի՞ էջ տպագրելու հնարավորություն ունեք հաջորդ տարի: Պատասխանը մեծապես կախված է այն բանից, թե ի՞նչ ծավալի մուտքեր կարող եք ապահովել՝ ձեր ծախսերը ծածկելու համար:

Եկամտի երկու գլխավոր աղբյուրներն են գովազդի վաճառքը եւ իրացումը: Վերջինից ստացվող հասույթն ուղղակիորեն կախված չէ էջաքանակից, մինչդեռ գովազդային հասույթը հենց դրանով է պայմանավորված: Որքան մեծ գովազդային տարածք կարողանաք վաճառել, այնքան մեծ կլինի ձեր եկամուտը: Հետեւաբար գովազդի բյուջեն պետք է կազմվի մինչեւ մյուս ենթաբյուջեների նախագծումը:

Գովազդային տարածքի նախատեսված ծավալը ենթադրում է որոշակի քանակի գովազդային էջեր, որոնցով եւ պայմանավորված է, թե լուրերի ու խմբագրական քանի՞ էջ կարող եք ընդգրկել յուրաքանչյուր թողարկման մեջ: Որպես կանոն, տպագրական տեխնոլոգիաները հնարավորություն են տալիս տպել առնվազն չորս կամ չորսի բազմապատիկ էջաքանակ ունեցող լրագրային թողարկում: Եթե նախատեսում եք ամեն մի թողարկման մեջ ունենալ մեկ գովազդային էջ, ապա պետք է պլանավորեք տպագրել չորս էջից ավելի: Մեկ գովազդային էջը զբաղեցնում է չորս էջանոց թողարկման ողջ տարածքի 25, իսկ ութ էջանոցի դեպքում՝ ընդամենը 12,5 տոկոսը: Եթե ձեր վաճառած օրինակների թիվը չի հասնում մի քանի հարյուր հազարի, կամ եթե դուք հրատարակչական ընկերությունից դուրս որեւէ այլ աղբյուրից լրավճարներ չեք ստանում, ապա հազիվ թե կարողանաք գովազդային մեկ էջից ստացվող հասույթով ծածկել ութ էջանոց թողարկման ծախսերը:

## Գովազդի բյուջեն

Գովազդի բյուջեն այն պլանն է, թե գովազդային որքա՞ն տարածք կվաճառվի յուրաքանչյուր թողարկման մեջ՝ ամեն շաբաթ, ամիս եւ տարի: Բյուջեի հիմնական տվյալները սահմանում են գովազդային գործակալները՝ հիմնվելով շուկայի եւ նրա սպասվող միտումների սեփական իմացության վրա:

Գովազդային բյուջեն պետք է ներառի ինչպես գովազդային էջերի, այնպես եւ հասույթի ծավալը՝ դրամական արտահայտությամբ, ամեն առանձին թողարկման համար հաշվված: Գովազդային հասույթը ֆինանսական եզրերով ներկայացնելու համար՝ անհրաժեշտ է գովազդային տարածքը բազմապատկել գովազդային գործող սակագներով: Միմյանց գումարելով բոլոր թողարկումների գովազդային տարածքն ու հասույթը՝ կստանաք մեկ տարվա համար գովազդային էջերի թիվն ու գովազդային հասույթի ծավալը:

## Իրացման բյուջեն

Իրացման բյուջեն այն պլանն է, թե լրագրի քանի՞ օրինակ է վաճառվելու ամեն օր, շաբաթ եւ տարի՝ տարածման որոշակի ուղիների միջոցով: Բյուջեն պետք է կազմի իրացման բաժինը:

Բյուջեում պետք է արտացոլված լինեն եւ վաճառված օրինակների թիվը, եւ վաճառքից ստացվող հասույթը: «Նոր ժամանակներ»-ի իրացման բյուջեում ներկայացված են վաճառքի երկու հիմնական տեսակները՝ բաժանորդագրությունը եւ հատավաճառը: Տարածման մեկից ավելի ուղիների առկայության դեպքում հատավաճառի՝ վաճառված օրինակների սյունակը պետք է բաժանվի եւս մի քանի սյունակի՝ ընդգրկելու տարածման համապատասխան ուղիները՝ իրենց վաճառքի տարբեր ծավալներով:

## Արտադրական բյուջեն

Երբ գովազդային եւ իրացման բյուջեներն արդեն պատրաստ են, կարելի է պլանավորված վաճառքի հետեւանքները մանրամասնած ներկայացնել արտադրական բյուջեում, որը հետո ընդգրկվելու է ընթացիկ ծախսերի բյուջեի՝ «Շրջանառու ծախսեր» մասում:

## Աշխատակազմի բյուջեն

Յուրաքանչյուր բաժին պետք է ներկայացնի իր ամսական ծախսերի հաշվարկը՝ ներառյալ աշխատակազմի գծով ծախսը: Լրագրերում աշխատուժի վրա կատարված ծախսերը կազմում են ընդհանուրի ավելի քան մեկ երրորդը, հետեւաբար իմաստ ունի, բաժինների ներկայացրած պլաններն ի մի բերելով, մշակել աշխատակազմի մանրամասն ենթաբյուջե: Այս գործը կարող է հանձնարարվել ֆինանսական բաժնին:

Անձնակազմի գծով ծախսերը ներառում են աշխատավարձերը, նյութական խրախուսումը եւ աշխատավարձից վճարվող հարկերը: Այս ծախսերը հաստատագրված են՝ այն առումով, որ դրանք կատարվում են լրագրի օրական կամ շաբաթական չափերից ու իրացումից անկախ: Աշխատուժինը ամենամեծ հաստատագրված ծախսն է լրագրի համար:

Հաստիքային եւ ոչ հաստիքային լրագրողներին վճարվող հոնորարները չեն ընդգրկվում աշխատակազմի գծով ծախսերի մեջ, քանզի դրանք ենթակա են փոփոխման եւ կարող են տատանվել՝ կախված լրագրի ծավալից:

Առանձին աշխատողների աշխատավարձը կարող է փոփոխվել մեկ տարվա ընթացքում՝ նրանց աշխատանքի ցուցանիշների գնահատման կամ առաջխաղացման հետեւանքով: Այդ պատճառով աշխատակազմի բյուջեն ներառում է նույն տարվա

**Յուրաքանչյուր բաժին պետք է ներկայացնի իր ամսական ծախսերի հաշվարկը՝ ներառյալ աշխատակազմի գծով ծախսը:**

ընթացքում երկու տարբեր ժամանակահատվածներ ներկայացնող սյունակներ՝ ելնելով այն բանից, որ աշխատակիցը տարբեր ամիսների կարող է ստանալ տարբեր չափի աշխատավարձ եւ նյութական խրախուսում: Անձնակազմի գծով տարեկան ընդհանուր ծախսերը ստանալու համար՝ աշխատավարձից վճարվող հարկերին գումարեք աղյուսակում տրված՝ տարեկան ընդհանուր ցուցանիշները:

### **Ենթաբյուջեների վերանայումը եւ փոփոխումը**

Բաժինների ներկայացրած մուտքի ու ելքի բոլոր հաշվարկները միավորվում են ստեղծելու համար հասույթի եւ ծախսերի ամսական ու տարեկան պլանը, որը կոչվում է նաեւ ընթացիկ ծախսերի բյուջե: Ղեկավարությունը պետք է վերլուծի այն՝ պարզելու, թե արդյոք հասույթը բավարար է՝ ծախսերը ծածկելու համար: Եթե ոչ, ապա հաշվարկները պետք է վերանայվեն ու փոփոխվեն:

### **Հասույթի ավելացումը եւ ծախսերի կրճատումը**

Աշխատակազմի ծախսերը եւ բյուջեի այլ հոդվածները մշակելիս՝ չպետք է մոռանաք արժեզրկման հաշվարկված տոկոսը: Աշխատավարձերը պլանավորելիս՝ նկատի ունեցեք կանխատեսվող արժեզրկման պատճառով ապրուստի թանկացման հնարավորությունը, եթե, իհարկե, չեք մտադրվել իջեցնել ձեր աշխատողների իրական եկամուտը: Մյուս կողմից, եթե նախատեսում եք աշխատավարձերի բարձրացում՝ այնպիսի մի չափով, որը գերազանցում է ձեր երկրում սպասվող արժեզրկման մակարդակը, այն դեպքում, երբ ձեր աշխատուժի չափերն ու թողարկած արտադրանքի ծավալը մնալու են անփոփոխ, ապա սա կարող է ահազանգ լինել առ այն, որ ձեր ընկերությունը ոչ արդյունավետ է աշխատում եւ «ոտքն իր վերնակի չափով չի մեկնում»:

ԶԼՄ-ների գծով ամերիկյան մի խորհրդատու, որը Կենտրոնական եւ Արեւելյան Եվրոպայում սեմինարներ ու լրատվամիջոցների հետազոտություն էր անցկացնում, Լիտվային վերաբերող իր գեկույցում 1992-ին գրել է. «Պարբերականներից շատերը չեն կարող եւ չպետք է գոյատևեն: Դրանց ղեկավարությունը չունի ցանկություն՝ շեշտակի կրճատելու ծախսերը, եւ ունակություն՝ սեղմ ժամկետում ավելացնելու հասույթը»:<sup>20</sup>

Այս տարածաշրջանում որոշ խմբագիրներ դեռեւս այն կարծիքին են, թե ութ էջանոց քաղաքային շաբաթաթերթ հրատարակելու համար անհրաժեշտ միակ նախապայմաններն են ավտոմեքենան՝ իր վարորդով, կարգին ֆոտոխցիկ ունեցող լուսանկարիչը եւ լուսանկարներ երեւակելու համապատասխան սարքավորումները: Հաշվեք հապա՝ արդյոք շաբաթը մեկ անգամ մամուլի որեւէ գործակալությունից տասը լուսանկար գնելն ավելի ձեռնտու չէ՞, քան լուսանկարչի հաստիք պահելը: Կարող եք չկասկածել, որ այդպես էլ կա:

Լրագիրը պետք է դիտարկվի՝ իբրեւ հաշվարկման առարկա, հատկապես՝ ընթացիկ ծախսերի բյուջեն կազմելիս: Լրագրին առնչվող ցանկացած գործողություն կարող է արտահայտվել ֆինանսական եզրերով, թեպետ լրագրային տնտեսագետները զգուշացնում են՝ չափից ավելի չտարվել դրանով. «Ծախսերի նվազեցումը չպետք է խանգարի արտադրանքի որակին, որն էական դեր է խաղում իրացման առավելագույն ցուցանիշի հասնելու եւ լրագրի կողմից հասարակական իր պարտականությունները կատարելու գործում»:<sup>21</sup>

«Պարբերականներից շատերը չեն կարող եւ չպետք է գոյատևեն: Դրանց ղեկավարությունը չունի ցանկություն՝ շեշտակի կրճատելու ծախսերը, եւ ունակություն՝ սեղմ ժամկետում ավելացնելու հասույթը»

## Կապիտալ ծախսերի բյուջեն

Ընթացիկ ծախսերի բյուջեն չի ներառում ներդրումների ծախքերը: Ներդրումների համար կազմվում է առանձին բյուջե: Կապիտալ ծախսերի կամ ներդրումների բյուջեն ցույց է տալիս, թե հիմնական ի՞նչ նոր միջոցների կարիք է զգացվում հաջորդ տարի կամ դրանցից ո՞րը պետք է թարմացվի՝ նշելով նաեւ, թե ի՞նչ աղբյուրներից կարող են հայթայթվել ֆինանսական անհրաժեշտ միջոցները:

## Դրամարկղի շարժը

Ընթացիկ եւ կապիտալ ծախսերի բյուջեները մշակելուց հետո կարել է կազմել դրամարկղի շարժը: Դրանով կանխատեսում է արվում, թե կանխիկ դրամի ի՞նչ ներհոսք ու արտահոսք է սպասվում ձեր ընկերությունում ամբողջ տարվա ընթացքում: Այս բյուջեն կազմվում է՝ ղեկավարությանը հուշելու համար, թե արդյո՞ք ընկերությունը բավարար ռեսուրսներ ունի՝ տարվա ընթացքում իր ֆինանսական պարտավորությունները կատարելու համար: Եթե բավարար ռեսուրսներ չկան, ապա ղեկավարությունը բավականաչափ ժամանակ կունենա՝ վարկերի ծավալի որոշակի աճ նախատեսելու համար:

## Ընթացիկ ծախսերի բյուջեի կարգավորումը

Պատշաճ ձեւով կազմված ընթացիկ ծախսերի բյուջեում պետք է ճշգրտորեն արտացոլվի բիզնես պլանը: Ընկերության տնօրինության հաստատած բյուջեն այնուհետեւ ֆինանսական բաժնի կողմից տրոհվում է առանձին ամիսների՝ այդպիսով ստեղծելով յուրատեսակ «հսկիչ կետեր», որոնց համեմատ կարելի է չափել առաջընթացը:

Բյուջեն հնարավորություն է տալիս մենեջերներին՝ իմանալու՝ արդյոք իրենց բիզնես պլանն աշխատո՞ւմ է, թե՞ այն պետք է շտկումների ենթարկվի: Սովորաբար կարգավորումը սկսում են հիմնական ցուցանիշի՝ լրագրի էջաքանակի գնահատումից: Եթե հնարավորություն կա ավելի շատ գովազդ վաճառել, ավելացրեք լրագրի էջերի թիվը, սակայն աշխատեք զոնե պահպանել գովազդի եւ լուրերի նախկին հարաբերակցությունը: Եթե ձեզ անհրաժեշտ է կրճատել ծախսերը, ապա առավել տարածված եղանակը էջաքանակի իջեցումն է: Իսկ եթե ձեր լրագիրն արդեն իսկ տպագրվում է տեխնիկական տեսակետից նվազագույն էջաքանակով, փորձեք առաջին հերթին կրճատումներ կատարել ամենից ծախսատար հոդվածներում, ինչպիսիք են տպագրական թուղթը, աշխատավարձերը կամ աշխատակազմի գծով ծախսերը:

Եթե ընթացիկ ծախսերի բյուջեն շատ է տարբերվում իրականությունից, ապա դուք ստիպված կլինեք փոփոխել ձեր բիզնես պլանը: Այդ անելուց առաջ պետք է նկատի առնեք, թե ի՞նչն էր, որ թերագնահատել կամ գերագնահատել էիք ձեր ընկերության ուժեղ, թույլ կողմերը, հնարավորությունները եւ վտանգները վերլուծելիս:

Եթե ընթացիկ ծախսերի բյուջեն շատ է տարբերվում իրականությունից, ապա դուք ստիպված կլինեք փոփոխել ձեր բիզնես պլանը:

Նկար 27.0 ա

«Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթի թողարկման պլանը

Թողարկումը (համարը)	Ամիսը	Քրատարական ամսաթիվը	Տպագրության իջեցնելու ամսաթիվը	Ծավալը (էջաքանակը)	Թողարկման/ Քատուկ հավելվածի/ Քատուկ բաժնի թեման	
					Խմբագրական	Գովազդ
1	Դունվար					
2						
3						
4						
5	Փետրվար					
6						
7						
8						
9	Մարտ					
10						
11						
12						
13						
14	Ապրիլ					
15						
16						
17						
18	Մայիս					
19						
20						
21						
22						
23	Դունիս					
24						
25						
26						
27	Դուլիս					
28						
29						
30						
31	Օգոստոս					
32						
33						
34						
35						
36	Սեպտեմբեր					
37						
38						
39						
40	Քոկտեմբեր					
41						
42						
43						
44	Նոյեմբեր					
45						
46						
47						
48						
49	Դեկտեմբեր					
50						
51-52						
<b>ԸՆԴԱՄԵՆԸ</b>		x	x		x	x
<b>1 թողարկման միջինը</b>		x	x		x	x

Նկար 27.0 բ

«Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթի թողարկման պլանը

Թողարկումը (համարը)	Ամիսը	Դիտարարված ամսաթիվը <sup>1</sup>	Տպագրության ընթացն ընդ ամսաթիվը <sup>2</sup>	Օսվալը (Էջաքանակ) <sup>3</sup>	Թողարկման/ հատուկ հավելվածի/ հատուկ բաժնի բնույթ	
					Խմբագրական <sup>4</sup>	Գովազդ <sup>5</sup>
1	Գունավար	5-հունվար	3-հունվար	20		
2		12-հունվար	10-հունվար	20	Առողջա- պահություն	
3		19-հունվար	17-հունվար	20		
4		26-հունվար	24-հունվար	20		
5		Փետրվար	2-փետրվար	31-հունվար	20	Օտարելից մերթրումներ
6	Մարտ	9-փետրվար	7-փետրվար	20		
7		16-փետրվար	14-փետրվար	20		
8		23-փետրվար	21-փետրվար	20		
9		1-մարտ	28-փետրվար	20		
10	Ապրիլ	8-մարտ	6-մարտ	24	Սոցիալական ապահու- վագություն	Ապահովա- գրություն
11		15-մարտ	13-մարտ	20		
12		22-մարտ	20-մարտ	20		
13		29-մարտ	27-մարտ	20	Մանր թիզ մես	
14		Ապրիլ	5-ապրիլ	3-ապրիլ	24	
15	12-ապրիլ		10-ապրիլ	20		
16	19-ապրիլ		17-ապրիլ	28	Տնտեսական ցանկեր	Ճանապարհոր- դություն
17	Մայիս	26-ապրիլ	20-ապրիլ	20		
18		3-մայիս	28-ապրիլ	20		
19		10-մայիս	5-մայիս	20		
20		17-մայիս	15-մայիս	28	Գեոհատվածա- կառուցման միջոցներ	Տեղեկատվա- կան տեխնոլո- գիաներ
21		24-մայիս	22-մայիս	20		
22	Գունիս	31-մայիս	29-մայիս	20		
23		7-հունիս	5-հունիս	20		
24		14-հունիս	12-հունիս	24		Վարձակառում (լիզինգ)
25		21-հունիս	19-հունիս	20		
26	Գուլիս	28-հունիս	26-հունիս	20		
27		6-հուլիս	3-հուլիս	20		
28		12-հուլիս	10-հուլիս	20		
29		19-հուլիս	17-հուլիս	20		
30	Օգոստոս	26-հուլիս	24-հուլիս	20		
31		2-օգոստոս	31-հուլիս	20		
32		9-օգոստոս	7-օգոստոս	20		
33		16-օգոստոս	14-օգոստոս	20		
34		23-օգոստոս	21-օգոստոս	20		
35	Սեպտեմբեր	30-օգոստոս	28-օգոստոս	20		
36		6-սեպտեմբեր	4-սեպտեմբեր	24		Ավտոմոբիլ- ներ
37		13-սեպտեմբեր	11-սեպտեմբեր	20		
38	Գոկտեմբեր	20-սեպտեմբեր	18-սեպտեմբեր	20	Գործազրկություն	
39		27-սեպտեմբեր	25-սեպտեմբեր	20		
40		Գոկտեմբեր	4-հոկտեմբեր	2-հոկտեմբեր	20	
41	11-հոկտեմբեր		9-հոկտեմբեր	20	Գովազդի արտադրամյուլ	
42	18-հոկտեմբեր		16-հոկտեմբեր	28		Սուրբ Ծնունդ
43	Նոյեմբեր	25-հոկտեմբեր	23-հոկտեմբեր	20		
44		1-նոյեմբեր	30-հոկտեմբեր	24		Անշարժ գույք
45		8-նոյեմբեր	6-նոյեմբեր	20		
46		15-նոյեմբեր	13-նոյեմբեր	24	Բանկային ծառայություններ	Աճեցման ներդրումներ
47	Դեկտեմբեր	22-նոյեմբեր	20-նոյեմբեր	20	Տնտեսական կամիաստե- սումներ	
48		29-նոյեմբեր	27-նոյեմբեր	20		
49		Դեկտեմբեր	6-դեկտեմբեր	4-դեկտեմբեր	20	
50	13-դեկտեմբեր		11-դեկտեմբեր	20		
51-52	20-դեկտեմբեր		18-դեկտեմբեր	32		
<b>ԸՆԴԱՄԵՆԸ</b>		x	x	x		x
<b>1 թողարկման միջոցը</b>		x	x	x		x

<sup>1</sup> Չորեքշաբթի օրերը

<sup>2</sup> Երկուշաբթի օրերը՝ բացառությամբ պետական տոն օրերի

<sup>3</sup> Էջաքանակը որոշվում է տվյալ թողարկման մեջ գովազդին հատկացված տարածքով

<sup>4</sup> Խմբագրական բաժնի կողմից ծրագրված բեմաները, հավելվածները ու հատուկ բաժինները

<sup>5</sup> Գովազդի ենթաբաժնի կողմից ծրագրված հավելվածները ու հատուկ բաժինները

Նկար 27.1 ա  
«Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթի գովազդի բյուջեն

Թողարկումը	Ամիսը	Գովազդային տարածքը			Գովազդային հասույթը					
		Չափող տարվա էջերի թիվը	Այս տարվա էջերի թիվը	Չափող տարին/ Այս տարին %	Չափող տարվա պլանը		Այս տարվա հաշվարկը		%	Չափող տարին/ Այս տարին ԱՄՆ \$
					ԱՄՆ \$	Ընդամենը ԱՄՆ \$	ԱՄՆ \$	Ընդամենը ԱՄՆ \$		
1	Յունվ.									
2										
3										
4										
5	Փետր.									
6										
7										
8										
9	Մարտ									
10										
11										
12										
13	Ապրիլ									
14										
15										
16										
17	Մայիս									
18										
19										
20										
21	Յունիս									
22										
23										
24										
25	Հուլիս									
26										
27										
28										
29	Օգոս.									
30										
31										
32										
33	Սեպտ.									
34										
35										
36										
37	Հոկտ.									
38										
39										
40										
41	Նոյեմ.									
42										
43										
44										
45	Դեկտ.									
46										
47										
48										
49	51-52									
50										
51-52										
<b>ԸՆԴԱՄԵՆ</b>						x		x		x
<b>1 բողոքկման միջինը</b>						x		x		x



Սկար 27.1 բ

«Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթի գովազդի բյուջեն

Թողարկումը	Ամիսը	Գովազդային տարածքը			Գովազդային հասույթը					
		Պաշտոն տարվա էջերի թիվը <sup>1</sup>	Այս տարվա էջերի թիվը <sup>2</sup>	Պաշտոն տարի/ Այս տարին %	Պաշտոն տարվա պլանը		Այս տարվա հաշվարկը		Պաշտոն տարին/ Այս տարին	
					ԱՄՆ \$ <sup>3</sup>	Ընդամենը ԱՄՆ \$	ԱՄՆ \$ <sup>4</sup>	Ընդամենը ԱՄՆ \$	%	Ընդամենը ԱՄՆ \$
1	Յունվ.	0.12	0.26	46.15	168	168	348	348	48.28	48.28
2		0.23	0.23	121.74	392	560	308	666	127.19	85.34
3		0.22	0.25	88.00	308	868	335	991	91.94	87.57
4		0.15	0.11	136.36	210	1,078	147	1,139	142.47	94.68
5	Փետր.	0.39	0.52	75.00	546	1,624	697	1,835	78.36	88.46
6		0.23	0.30	93.33	392	2,016	402	2,237	97.51	90.10
7		0.45	0.42	107.14	630	2,646	563	2,800	111.94	94.49
8		0.42	0.67	48.28	588	3,234	1,166	3,966	50.44	81.54
9	Մարտ	1.28	1.22	104.92	1,792	5,026	1,635	5,901	109.62	89.74
10		2.28	2.08	109.62	3,192	8,218	2,787	8,388	114.52	97.97
11		2.48	2.38	104.20	3,472	11,690	3,189	11,577	108.87	100.97
12		1.32	1.27	103.94	1,848	13,538	1,702	13,279	108.59	101.96
13		1.33	1.21	109.92	1,862	15,400	1,621	14,900	144.84	103.36
14	Ապրիլ	2.48	2.44	101.64	3,472	18,872	3,270	18,170	106.19	103.86
15		2.52	2.78	90.65	3,528	24,400	3,725	21,895	94.71	102.31
16		5.47	5.17	105.80	7,658	30,058	6,928	28,823	110.54	104.28
17		1.34	1.21	110.74	1,876	31,934	1,621	30,444	115.70	104.89
18	Մայիս	1.42	1.40	101.43	1,988	33,922	1,876	32,320	105.97	104.96
19		3.36	3.22	104.04	4,690	38,612	4,315	36,635	108.70	105.40
20		7.32	6.43	113.84	10,248	48,860	8,616	45,251	118.94	107.97
21		3.52	3.31	106.34	4,928	53,788	4,435	49,687	111.11	108.25
22		3.42	3.12	109.62	4,788	58,576	4,118	53,888	114.52	108.74
23	Յունիս	4.33	3.77	114.85	6,062	64,638	5,052	58,919	120.00	109.71
24		6.33	5.12	123.63	8,862	73,500	6,861	65,780	129.17	111.74
25		4.31	4.29	100.47	6,034	79,534	5,749	71,529	104.96	111.19
26		2.92	2.85	102.46	4,088	83,622	3,819	75,348	107.04	110.98
27	Հուլիս	0.30	0.45	66.67	420	84,042	603	85,951	69.65	110.65
28		0.03	0.01	300.00	42	84,084	13	75,964	313.43	110.69
29		0.12	0.95	12.63	168	84,252	1,273	77,237	13.20	109.08
30		0.56	0.52	107.69	784	85,036	697	77,934	112.51	109.11
31	Օգոս.	0.15	0.33	45.45	210	85,246	442	78,376	47.49	106.77
32		0.25	0.22	113.64	350	85,596	295	78,671	118.72	106.80
33		0.12	0.57	21.05	168	85,764	764	79,435	22.00	107.97
34		0.40	0.32	125.00	560	86,324	429	79,884	130.60	108.09
35		2.87	4.25	67.53	4,018	90,342	5,695	85,559	70.55	105.59
36	Սեպտ.	7.50	7.47	100.40	10,500	100,842	10,010	95,568	104.90	105.52
37		4.43	4.12	107.52	6,202	107,044	5,521	101,089	112.34	105.89
38		4.11	2.78	147.84	5,754	112,798	3,725	104,814	154.46	107.62
39		4.57	3.11	146.95	6,396	119,196	4,167	106,982	153.52	109.37
40	Հոկտ.	4.22	3.32	127.11	5,908	125,104	4,449	113,431	132.80	110.29
41		4.32	3.67	117.71	6,048	131,152	4,918	118,348	122.98	110.82
42		8.03	7.12	112.78	11,242	142,394	9,541	127,889	117.83	111.34
43		4.14	4.43	93.45	5,796	148,190	5,936	113,825	97.64	110.73
44	Նոյեմ.	6.36	5.33	119.14	8,890	157,080	7,142	140,968	124.47	111.43
45		4.36	4.11	106.84	6,090	163,170	5,507	146,475	110.68	111.40
46		7.24	6.53	110.87	10,136	173,309	8,750	155,225	115.84	111.65
47		5.46	3.98	137.19	7,644	180,950	5,333	160,558	143.33	112.70
48		5.11	4.87	104.93	7,154	188,104	6,526	167,084	109.63	112.58
49	Դեկտ.	4.25	4.14	102.66	5,950	194,054	5,548	172,632	107.25	112.41
50		5.45	5.33	102.25	7,630	201,684	7,142	179,774	106.83	112.19
51-52		4.20	4.10	102.44	5,880	207,564	5,494	185,288	107.03	112.03
<b>ԸՆԴԱՄԵՆԸ</b>		148.26	138.26	107.23	207,564	x	185,288	x	112.03	x
<b>Թողարկման միջինը</b>		2.91	2.71	107.23	4,070	x	3,633	x	112.03	x

<sup>1</sup> էջերի թիվը՝ հասարակից տասնորդական կոտորակի վերածված  
<sup>2</sup> Նույնը  
<sup>3</sup> Գովազդային մեկ ամբողջական էջը հաջորդ տարի կարծենա ԱՄՆ 1400 դոլար  
<sup>4</sup> Գովազդային մեկ ամբողջական էջը այս տարի արժե ԱՄՆ 1340 դոլար

Նկար 27.2 ա  
«Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթի իրացման բյուջեն

Թողարկում	Ամիս	Բաժանորդագրություն		Հատվածաճանաչ			Խմբագրության ստանդարտի օրինակներ	Ընդամենը թիվը	
		Օրինակների թիվը	Վաճառքը ԱՄՆ \$	Վաճառված օրինակներ	Վաճառքը ԱՄՆ \$	Չվաճառված օրինակներ		Տպված օրինակներ	Վաճառքը ԱՄՆ \$
1	Հունվ.								
2									
3									
4									
5	Փետր.								
6									
7									
8									
9	Մարտ								
10									
11									
12									
13									
14	Ապրիլ								
15									
16									
17									
18	Մայիս								
19									
20									
21									
22									
23	Հունիս								
24									
25									
26									
27	Հուլիս								
28									
29									
30									
31	Օգոս.								
32									
33									
34									
35									
36	Սեպտ.								
37									
38									
39									
40	Հոկտ.								
41									
42									
43									
44	Նոյեմ.								
45									
46									
47									
48									
49	Դեկտ.								
50									
51-52									
<b>ԸՆԴԱՄԵՆԸ</b>									
<b>1 թողարկման միջինը</b>									

Նկար 27.2 բ  
«Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթի իրացման բյուջեն

Թողարկումը	Ամիսը	Բաժանորդագրություն		Հատվածաճանաչում			Կանխավճարված արժեքի օրինակներ <sup>4</sup>	Արդյունքի փոխարինում	
		Օրինակների թիվը	Վաճառքը ԱՄՆ \$ <sup>1</sup>	Վաճառված օրինակներ	Վաճառքը ԱՄՆ \$ <sup>2</sup>	Չվաճառված օրինակներ <sup>3</sup>		Տարված օրինակներ <sup>5</sup>	Վաճառքը ԱՄՆ \$
1	Հունվ.	2.830	425	7.219	1.299	361	220	10.630	1.724
2		2.830	425	7.250	1.305	363	210	10.653	1.730
3		2.835	425	7.322	1.318	366	220	10.743	1.743
4		2.840	426	7.350	1.323	368	220	10.778	1.749
5	Փետր.	2.840	426	7.375	1.328	369	210	10.794	1.754
6		2.850	428	7.375	1.328	369	150	10.744	1.755
7		2.855	428	7.385	1.329	369	210	10.819	1.758
8		2.860	429	7.390	1.330	370	210	10.830	1.759
9	Մարտ	2.860	429	7.390	1.330	370	300	10.920	1.759
10		2.870	431	7.500	1.350	375	650	11.395	1.781
11		2.875	431	7.400	1.332	370	500	11.145	1.763
12		2.880	432	7.410	1.334	371	400	11.061	1.766
13	Ապրիլ	2.880	432	7.417	1.335	371	500	11.168	1.767
14		2.885	433	7.428	1.337	371	700	11.384	1.770
15		2.890	434	7.440	1.339	372	500	11.202	1.773
16		2.890	434	7.460	1.343	373	1.000	11.728	1.777
17		3.000	450	7.447	1.340	372	500	11.319	1.790
18	Մայիս	3.000	450	7.450	1.341	373	650	11.473	1.791
19		3.005	451	7.455	1.342	373	500	11.333	1.793
20		3.005	451	7.480	1.346	374	1.100	11.959	1.797
21		3.010	452	7.460	1.343	373	500	11.343	1.794
22	Հունիս	3.010	452	7.470	1.345	374	550	11.404	1.796
23		3.015	452	7.470	1.345	374	540	11.399	1.797
24		3.015	452	7.475	1.346	374	700	11.564	1.798
25		3.020	453	7.500	1.350	375	540	11.435	1.803
26		3.020	453	7.480	1.346	374	400	11.274	1.799
27	Հուլիս	3.020	453	7.480	1.346	374	250	11.124	1.799
28		3.025	454	7.480	1.346	374	210	11.089	1.800
29		3.025	454	7.480	1.346	374	270	11.149	1.800
30		3.025	454	7.480	1.346	374	250	11.129	1.800
31	Օգոս.	3.030	455	7.480	1.346	374	250	11.134	1.801
32		3.030	455	7.480	1.346	374	210	11.094	1.801
33		3.030	455	7.480	1.346	374	220	11.104	1.801
34		3.030	455	7.480	1.346	374	250	11.134	1.801
35		3.040	456	7.490	1.348	375	500	11.405	1.804
36	Սեպտ.	3.050	458	7.600	1.368	380	750	11.780	1.826
37		3.055	458	7.510	1.352	376	540	11.481	1.810
38		3.055	458	7.520	1.354	376	600	11.551	1.812
39		3.060	459	7.530	1.355	377	610	11.577	1.814
40	Հոկտ.	3.060	459	7.550	1.359	378	550	11.538	1.818
41		3.065	460	7.570	1.363	379	560	11.574	1.822
42		3.070	461	7.800	1.404	390	1.150	12.410	1.865
43		3.075	461	7.600	1.368	380	600	11.655	1.829
44	Նոյեմ.	3.075	461	7.900	1.422	395	750	12.120	1.883
45		3.080	462	7.600	1.368	380	550	11.610	1.830
46		3.080	462	7.900	1.422	395	800	12.175	1.884
47		3.080	462	7.650	1.377	383	600	11.713	1.839
48		3.085	463	7.690	1.384	385	650	11.810	1.847
49	Դեկտ.	3.090	464	8.000	1.440	400	600	12.090	1.904
50		3.095	464	7.700	1.386	385	650	11.830	1.850
51-52		3.100	465	7.900	1.422	395	700	12.095	1.887
<b>ԸՆԴՊԱՆՆԸ</b>		<b>152.305</b>	<b>22.846</b>	<b>383.148</b>	<b>68.967</b>	<b>19.157</b>	<b>25.250</b>	<b>579.860</b>	<b>91.812</b>
<b>1 թողարկման միջինը</b>		<b>2.986</b>	<b>448</b>	<b>7.513</b>	<b>1.352</b>	<b>376</b>	<b>495</b>	<b>11.370</b>	<b>1.800</b>

<sup>1</sup> Լրագրի՝ բաժանորդագրության միջոցով վաճառված մեկ օրինակը հաջորդ տարի կարծենա 15 սենթ  
<sup>2</sup> Լրագրի՝ հատավաճառի միջոցով վաճառված մեկ օրինակը հաջորդ տարի կարծենա 18 սենթ  
<sup>3</sup> Չվաճառված օրինակները կազմում են վաճառվածների 5 տոկոսը  
<sup>4</sup> Չիր օրինակներ՝ նախատեսված գովազդատուների, աշխատակիցների եւ խմբագրության այլ կարիքների համար  
<sup>5</sup> Բաժանորդագրության օրինակները՝ գումարած հատավաճառով վաճառված ու չվաճառված, ինչպես նաե՛ խմբագրության այլ կարիքների համար առանձնացված օրինակները  
<sup>6</sup> Բաժանորդագրությանը իրականացված վաճառքը՝ գումարած հատավաճառը

Նկար 27.3 ա

«Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթի արտադրական բյուջեն

Թողարկումը	Անիւ	Տարգրության իջեցման անաբիւ	Տպւած օրիանակները	Գույնի թիւ	Էջաքանակը	Տարգրական բյուջը		Ներքին եւ արտեր ԱՄՆ\$	Տարգրական ծախսերը ԱՄՆ\$	Տարգրական ծախսերը	
						Կ	ԱՄՆ\$			Ընդամենը	1 կի համար
1	Հունվ.										
2											
3											
4											
5	Փետր.										
6											
7											
8											
9	Մարտ										
10											
11											
12											
13											
14	Ապրիլ										
15											
16											
17											
18	Մայիս										
19											
20											
21											
22											
23	Հունիս										
24											
25											
26											
27	Հուլիս										
28											
29											
30											
31											
32	Օգոս.										
33											
34											
35											
36											
37	Սեպտ.										
38											
39											
40											
41	Հոկտ.										
42											
43											
44											
45											
46	Նոյեմ.										
47											
48											
49											
50	Դեկտ.										
51-52											
<b>ԸՆԴՊԱՆԵՆԸ</b>		x									
<b>1 թողարկման միջինը</b>		x									

Սկար 27.3 բ

«Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթի արտադրական բյուջեն

Թողարկում	Ամիս	Տպագրության էջերի քանակը՝	Տպված օրինակները՝	Գույներ ի թիվը՝	Էջաքանակը՝	Տպագրական թուղթը		Նկվերի և ցուպեր ԱՄՏ՝	Տպագրական ծառայություններ ԱՄՏ՝	Տպագրական ծախսերը	
						կգ՝	ԱՄՏ՝			Ընդհանուրը՝	1 էջ համար՝
1	Հունվ.	3-1	10.630	1	20	722.84	361	12	166	539	26.95
2		10-1	10.653	1	20	724.37	362	12	166	540	27.01
3		17-1	10.743	1	20	730.53	365	12	168	545	27.24
4		24-1	10.778	1	20	732.87	366	12	168	547	27.33
5	Փետր.	31-1	10.794	1	20	733	367	12	168	547	27.37
6		7-2	10.74	1	20	730.58	365	12	168	545	27.24
7		14-2	10.819	2	20	735.71	368	24	169	561	28.03
8	Մարտ	21-2	10.830	2	20	736.41	368	24	169	561	28.06
9		28-2	10.920	1	20	742.53	371	12	170	554	27.69
10		6-3	11.395	3	24	929.83	465	38	178	681	28.36
11		13-3	11.145	1	20	757.86	379	12	174	565	28.26
12		20-3	11.061	1	20	752.11	376	12	173	561	28.04
13		27-3	11.168	1	20	759.41	380	12	174	566	28.32
14	Ապրիլ	3-4	11.384	3	24	928.97	464	38	178	680	28.33
15		10-4	11.202	1	20	761.74	381	12	175	568	28.40
16		17-4	11.728	3	28	1.116.51	558	39	183	780	27.87
17	Մայիս	20-4	11.319	1	20	769.72	385	13	177	574	28.70
18		28-4	11.473	2	20	780.13	390	25	179	595	29.73
19		5-5	11.333	1	20	770.63	385	13	177	575	28.73
20		15-5	11.959	3	28	1.138.50	569	40	187	796	28.42
21		22-5	11.343	1	20	771.32	386	13	177	575	28.76
22		29-5	11.404	1	20	775.44	388	13	178	578	28.91
23	Հունիս	5-6	11.399	1	20	775.10	388	13	178	578	28.90
24		12-6	11.564	3	24	943.60	472	39	180	691	28.78
25		19-6	11.435	2	20	777.58	389	25	178	593	29.63
26		26-6	11.274	2	20	766.63	383	25	176	584	29.21
27	Հուլիս	3-7	11.124	1	20	756.43	378	12	174	564	28.20
28		10-7	11.089	1	20	754.05	377	12	173	562	28.12
29		17-7	11.149	1	20	758.13	379	12	174	565	28.27
30		24-7	11.129	1	20	756.77	378	12	174	564	28.22
31	Օգոս.	31-7	11.134	1	20	757.11	379	12	174	565	28.23
32		7-8	11.094	1	20	754.39	377	12	173	563	28.13
33		14-8	11.104	1	20	755.07	378	12	173	563	28.15
34		21-8	11.134	1	20	757.11	379	12	174	565	28.23
35		28-8	11.405	2	20	775.51	388	25	178	591	29.55
36		Սեպտ.	4-9	11.780	3	24	961.25	481	39	184	704
37	11-9		11.481	2	20	780.67	390	25	179	595	29.75
38	18-9		11.551	3	20	785.47	393	38	180	611	30.57
39	25-9		11.577	3	20	787.20	394	39	181	613	30.64
40	Հոկտ.	2-10	11.538	3	20	784.55	392	38	180	611	30.53
41		9-10	11.574	3	20	787.00	393	39	181	613	30.63
42		16-10	12.410	3	28	1.181.43	591	41	194	826	29.49
43		23-10	11.655	3	20	792.54	396	39	182	617	30.84
44	Նոյեմ.	30-10	12.120	3	24	988.99	494	40	189	724	30.16
45		6-11	11.610	2	20	789.48	395	26	181	602	30.08
46		13-11	12.175	3	24	993.48	497	41	190	727	30.30
47		20-11	11.713	3	20	796.45	398	39	183	620	31.00
48	Դեկտ.	27-11	11.810	3	20	803.05	402	39	184	625	31.25
49		4-12	12.090	3	20	822.12	411	40	189	640	32.00
50		11-12	11.830	3	20	804.44	402	39	185	626	31.31
51-52		18-12	12.095	3	32	1.315.94	658	40	189	887	27.72
<b>ԸՆԴՈՒՄՆԵՐ</b>		x	579.860	97	1.080	41.863.51	20.932	1.241	9.046	31.219	1.474.94
<b>1 թողարկման միջինը</b>		x	11.370	1.90	21.18	520.85	410	24	177	612	28.92

<sup>1</sup> Տվյալները նույնն են, ինչ թողարկման պլանի ձեւաթղթում (բլանկում)  
<sup>2</sup> Տվյալները նույնն են, ինչ իրացման պլանի ձեւաթղթում  
<sup>3</sup> Հավելյալ գույների թիվը, որը սովորաբար որոշվում է տվյալ թողարկման մեջ գունավոր գովազդների տեղադրմամբ  
<sup>4</sup> Տվյալները նույնն են, ինչ թողարկման պլանի ձեւաթղթում  
<sup>5</sup> Տպված օրինակների թիվը՝ բազմապատկած տվյալ թողարկման էջաքանակով եւ 1 էջի կշռով (3,4գ)  
<sup>6</sup> Տպագրական թղթի կգ-ների քանակը՝ բազմապատկած 1կգ տպագրական թղթի արժեքով (50 սենթ)  
<sup>7</sup> Տպված օրինակների թիվը՝ բազմապատկած հավելյալ գույների թիվով եւ 1 օրինակում 1 հավելյալ գույնի արժեքով (0,111 սենթ)  
<sup>8</sup> Տպված օրինակների թիվը՝ բազմապատկած 1 օրինակին բաժին ընկնող տպագրական ծառայությունների արժեքով (1,56 սենթ), իսկ իրացման աճին զուգընթաց նվազող ծախսերն այս աղյուսակում անտեսված են  
<sup>9</sup> Տպագրական թղթի արժեքը՝ գումարած ներկերն ու նյութերը, նաեւ՝ տպագրական ծառայությունները  
<sup>10</sup> Տպագրական ընդհանուր ծախսերը՝ բաժանած տպված էջերի ընդհանուր թվի վրա:

Նկար 27.4 ա

**«Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթի աշխատակազմի բյուջեն**  
(նախքան աշխատակազմից վճարվող հարկերը)

		(\$ ՂՂ) մինչդեռ ցուցանիս			
		(\$ ՂՂ) մրաստուգեմոտ ցուցանիս			
		(\$ ՂՂ) մինչդեռ վցոմձ 1 1			
		(\$ ՂՂ) մինչդեռ տիոցո ցուցոմձ 1 1			
		(\$ ՂՂ) «մրաստոլոսոլ ցոհոմձոց ցոհոցոց ցուցոմձ 1 1			
		(\$ ՂՂ) մգ -մոհոտոլչո ցոհ -ոցոց ցուցոմձ 1 1			
		իսվցոլվցո) մցոմձ 1 1 ցվոմցոցոտոլչո			
		(\$ ՂՂ) մինչդեռ վցոմձ 1			
		(\$ ՂՂ) մինչդեռ տիոցո ցուցոմձ 1			
		(\$ ՂՂ) «մրաստոլոսոլ ցոհոմձոց ցոհոցոց ցուցոմձ 1			
		(\$ ՂՂ) մցվոհ -ոտոլչո ցոհոցոց ցուցոմձ 1			
		(իսվցոլվցո) մցոմձ 1 ցվոմցոցոտոլչո			
	<b>ԱՆՈՆ-ԱՅՁՎԱՆՈՂՆԵՐ</b>				
<b>Պաշտոն</b>					
<b>Բիզնես թանկի ընդհանուր</b>					
<b>Ֆինանսական թանկի ընդհանուր</b>					
<b>Խնայարարական թանկի ընդհանուր</b>					
<b>ԸՆԴԱՄԵՆԸ</b>					

\* Ներառյալ պարզեւատրոււմները, կոմիսիոն եւ խրախուսաման վճարոււմները, ինչպէս նաեւ՝ հոմոլարները

Նկար 27.4 Բ

**«Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթի աշխատակազմի բյուջեն**  
(նախքան աշխատավարձից վճարվող հարկերը)

Պաշտոնը	Անուն- ազգանունը	(հսկվող) մեծածախ մեթոդով	(Տ ԴՈՒ) մեծածախ մեթոդով	(Տ ԴՈՒ) մեծածախ մեթոդով	(Տ ԴՈՒ) մեծածախ մեթոդով	(Տ ԴՈՒ) մեծածախ մեթոդով	(Տ ԴՈՒ) մեծածախ մեթոդով	(Տ ԴՈՒ) մեծածախ մեթոդով	(Տ ԴՈՒ) մեծածախ մեթոդով	(Տ ԴՈՒ) մեծածախ մեթոդով	(Տ ԴՈՒ) մեծածախ մեթոդով	(Տ ԴՈՒ) մեծածախ մեթոդով
1. Գլխավոր տնօրեն	Դուրս Դարբինյան	6	520	520	3 120	6	540	540	-	3 240	3 240	9 540
2. Բիզնես բաժնի վարիչ	Սինն Արծաթաբերդյան	3	450	450	1 350	9	500	500	-	4 500	3 180	7 313
3. Գովազդային գործակալ	Ծաղիկ Սիննյան	2	60	350	820	10	60	370	430	4 300	-	5 120
4. Գովազդային գործակալ	Սարգիս Զավթյան	8	60	400	3 680	4	60	450	510	2 040	-	4 540
5. Գովազդային գործակալ	Նորա Վարդանյան	1	60	300	360	11	60	320	380	4 180	-	4 540
6. Գովազդային հաշվետու	Մերի Սուբիայան	5	60	130	950	7	60	140	200	1 400	-	2 350
7. Իրացման ենթաբաժնի վարիչ	Ալեկ Դեմիրճյան	2	180	360	720	10	180	180	180	3 600	-	4 320
<b>Բիզնես բաժնի ընդհանուր</b>		<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>38 903</b>
8. Ֆինանսական տնօրեն	Ելենա Պողոսյան	4	230	-	1 320	8	350	350	-	2 800	-	4 807
9. Հաշվապահ	Աննա Սարգսյան	11	250	-	2 750	1	260	260	-	2 60	-	3 010
10. Վարկերի գծով պատասխանատու	Հասմիկ Բանեցյան	5	60	330	1 950	7	60	330	330	1 820	-	3 770
11. Ընդունարանի աշխատակից	Վարդանի Պետրոսյան	6	100	20	720	6	100	20	20	720	-	1 440
<b>Ֆինանսական բաժնի ընդհանուր</b>		<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>13 027</b>
12. Գլխավոր խմբագիր	Գրիգոր Չելոբյան	5	420	-	2 100	7	430	430	-	3 010	-	6 388
13. Գլխավոր խմբագիր	Համեստ Սիրունյան	9	170	60	1 530	3	180	180	-	540	-	2 070
14. Թղթարկիչ խմբագիր	Արամ Աշոտյան	10	350	60	4 100	2	350	70	420	840	-	4 940
15. Բաժնի խմբագիր	Սուսաննա Տիրացյան	8	340	60	3 200	4	340	60	60	1 600	-	4 800
16. Բաժնի խմբագիր	Թևոս Բեկմազարյան	5	320	50	1 850	7	320	60	60	2 660	-	4 510
17. Թղթարկիչ	Արմենուհի Զրբաշյան	4	240	260	2 000	8	250	260	260	4 080	-	6 080
18. Թղթարկիչ	Վարդանիս Հացպանյան	2	180	170	700	10	180	180	180	3 600	-	4 300
19. Թղթարկիչ	Դավիթ Կրկանյան	7	160	150	2 170	5	160	160	160	1 600	-	3 770
20. Թղթարկիչ	Մերա Սարգսյան	10	120	120	2 400	2	120	240	240	480	-	2 880
21. Գրաֆիկական ձևավորող	Սարգիս Կարամաթյան	11	130	150	3 080	1	130	160	160	290	-	3 370
22. Սրբագրիչ	Երևանի Սարգսյան	3	60	150	630	9	60	160	160	1 980	-	2 610
23. Սուտքագրող	Նաիրուհի Խաչատրյան	6	60	95	930	6	60	100	100	960	-	1 890
<b>Խմբագրական բաժնի ընդհանուր</b>		<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>47 608</b>
<b>ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ</b>		<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>99 537</b>

\* Ներառյալ պարզեցատրամբները, կոմիսիոն եւ խրախուսման վճարումները, ինչպես նաեւ՝ հոմոլոգները

Նկար 27.5 ա

«Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթի ընթացիկ ծախսերի բյուջեն

No.	Բյուջեի հոդվածը (Ցուցանիշի անվանումը)	Հաջորդ տարվա կանխատեսումը	Այս տարվա հաշվարկը	Նախորդ տարվա արդյունքը
	<b>Վաճառքի հատված</b>			
1	Գովազդ (2+3+4)			
2	Բյուկային գովազդ			
3	Տողային գովազդ			
4	Ներդիրներ			
5	Իրացում (6+7)			
6	Բաժանորդագրություն			
7	Հատվածառ			
8	<b>Ընդհանուր հասույթը (1+5)</b>			
	<b>Շրջանառու ծախսեր</b>			
9	Տպագրական թուղթ			
10	Տպագրական ծառայություններ			
11	Տպագրական նյութեր			
12	Տարածում			
13	Աշխատավարձեր			
14	Նյութական խրախուսում*			
15	Հոնորարներ (հաստիքային եւ արտահաստիքային աշխատողներին)			
16	Աշխատավարձի գծով ծախսեր (ի թիվս այլոց՝ նաեւ սոցապ վճարումները)			
17	Խթանում (ներառյալ սեփական գովազդային քարոզարշավները)			
18	Հեռահաղորդակցության միջոցներ (հեռախոս, ֆաքս)			
19	Գրասենյակի վարձակալում			
20	Կենցաղային հարմարություններ (էներգիայի, ջրի, գազի մատակարարում)			
21	Պարբերական նորոգում եւ պահպանում			
22	Երթեւեկում (ավտոմեքենայով, գործուղումներ)			
23	Իրավաբանի ծառայություններ			
24	Գրասենյակի մատակարարում (զրեմական պիտույքներ, սանիտիկոնիկ պարագաներ)			
25	Ունեցվածքի ապահովագրում			
26	<b>Շրջանառու ընդհանուր ծախսերը (9-ից մինչեւ 25-ը)</b>			
27	<b>Ընթացիկ ընդհանուր չափույթը (8-ից հանած 26-ը)</b>			
	<b>Ոչ գործառնական ծախսեր</b>			
28	Մաշվածություն			
29	Վարչակազմի աշխատավարձը (կանոնադիր մարմինների նյութական խրախուսումը)			
30	Տոկոսներ եւ բանկային ծախսեր			
31	<b>Ոչ գործառնական ընդհանուր ծախսերը (28+29+30)</b>			
32	<b>Շահույթը/վնասը՝ նախքան հարկումը (27-ից հանած 31-ը)</b>			
33	Հարկեր			
34	<b>Զուտ չափույթը (32-ից հանած 33-ը)</b>			

\* Ներառյալ պարգևատրումները, կոմիսիոն եւ խրախուսման վճարումները



Նկար 27.5 բ

## «Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթի ընթացիկ ծախսերի բյուջեն<sup>1</sup>(ԱՄՆ \$-ով)

No.	Բյուջեի հոդվածը (Ցուցանիշի անվանումը)	Հաջորդ տարվա կանխատեսումը	Այս տարվա հաշվարկը	Նախորդ տարվա արդյունքը
	<b>Վաճառքի հասույթ</b>			
1	Գովազդ (2+3+4)			
2	Բլոկային գովազդ			
3	Տողային գովազդ			
4	Ներդիրներ			
5	Իրացում (6+7)			
6	Բաժանորդագրություն			
7	Հատավաճառ			
8	<b>Ընդհանուր հասույթը (1+5)</b>			
	<b>Շրջանառու ծախսեր</b>			
9	Տպագրական թուղթ			
10	Տպագրական ծառայություններ			
11	Տպագրական նյութեր			
12	Տարածում			
13	Աշխատավարձեր			
14	Նյութական խրախուսում*			
15	Հոնորարներ (հաստիքային եւ արտահաստիքային աշխատողներին)			
16	Աշխատավարձի գծով ծախսեր (ի թիվս այլոց՝ նաեւ սոցալ վճարումները)			
17	Խթանում (ներառյալ սեփական գովազդային քարոզարշավները)			
18	Հեռահաղորդակցության միջոցներ (հեռախոս, ֆաքս)			
19	Գրասենյակի վարձակալում			
20	Կենցաղային հարմարություններ (էներգիայի, ջրի, գազի մատակարարում)			
21	Պարբերական նորոգում եւ պահպանում			
22	Երթևեկում (ավտոմեքենայով, գործուղումներ)			
23	Իրավաբանի ծառայություններ			
24	Գրասենյակի մատակարարում (գրենական ախտույթներ, սանհիգիենիկ պարագաներ)			
25	Ունեցվածքի ապահովագրում			
26	<b>Շրջանառու ընդհանուր ծախսերը (9-ից մինչև 25-ը)</b>			
27	<b>Ընթացիկ ընդհանուր շահույթը (8-ից հանած 26-ը)</b>			
	<b>Ոչ գործառնական ծախսեր</b>			
28	Մաշվածություն			
29	Վարչակազմի աշխատավարձը (կանոնադիր մարմինների նյութական խրախուսումը)			
30	Տոկոսներ եւ բանկային ծախսեր			
31	<b>Ոչ գործառնական ընդհանուր ծախսերը (28+29+30)</b>			
32	<b>Շահույթը/վնասը՝ նախքան հարկումը (27-ից հանած 31-ը)</b>			
33	Հարկեր			
34	<b>Զուտ շահույթը (32-ից հանած 33-ը)</b>			

\*Ներառյալ պարգևատրումները, կոմիսիոն եւ խրախուսման վճարումները

<sup>1</sup> Գովազդ (1), Իրացում (5), Տպագրական թուղթ (9), Տպագրական ծառայություններ (10) եւ Տպագրական նյութեր (11) հոդվածների տվյալները նույնն են, ինչ ենթաբյուջեներում ընդգրկվածները: Աշխատավարձեր (13), Նյութական խրախուսում (14) եւ Հոնորարներ (15) հոդվածների ընդհանուր գումարը չի համընկնում անձնակազմի աշխատավարձերի եւ նյութական խրախուսման տարեկան ընդհանուր ցուցանիշի հետ, քանի որ Հոնորարներ (15) հոդվածը ներառում է ինչպես հաստիքային, այնպես եւ արտահաստիքային աշխատողներին

<sup>2</sup> Այս դեպքում կիրառվում է 40% եկամտահարկը

## 28. Պլանավորման եւ բյուջեի կազմման ժամանակացույցը

Նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրներում փոքրածավալ լրագրերի մեծ մասի բիզնես պլանները իրենցից ներկայացնում են ընթացիկ ծախսերի յուրատեսակ բյուջե՝ հաշվապահի կողմից մշակված: Նման բյուջեն սովորաբար ներառում է հասույթի եւ ծախսերի ցուցանիշները, որոնք հիմնված են նախորդ տարվա արդյունքների վրա՝ այս տարվա ծավալային եւ սակագնային հաշվարկների համեմատ փոփոխված: Այստեղ հաճախ մարքեթինգի որեւէ պլան չի էլ կազմվում: Ինչո՞վ բացատրել սա: Կան այնտեղ չկա մեկը, որը պատասխանատու լինի մարքեթինգի համար, կան բիզնես բաժնի համապատասխան մասնագետը չի պատկերացնում, թե որքան կարելի է այդ պլանները համաձայնեցնել ֆինանսական բաժնի աշխատողի հետ:

Ընթացիկ ծախսերի կատարողականի դիտարկումը նման դեպքերում բացահայտում է տարածված մի հիմնախնդիր: Փոխանակ պարբերաբար գնահատելու, թե ինչպե՞ս են իրականացվում նպատակները, լրագրի ֆինանսական ղեկավարությունը հույսը դնում է գործադիր տնօրենի բնազդի վրա, որը հիմնականում «արթնանում է» ֆինանսական փակուղիների մասին հաշվապահի հնչեցրած տազնապի ազդանշանից:

Ընթացիկ ծախսերի բյուջեն փոքր թերթի հաշվապահի գործը չէ միայն, ոչ էլ՝ խոշոր պարբերականի ֆինանսական տնօրենին: Այդ բյուջեն ռազմավարական պլանավորման գործընթացի մասը կազմող բիզնես պլանի ֆինանսական տարբերակն է: Պլանավորումն առաջնային գործառույթն է մենեջերների, որոնք իրավասու են կազմակերպչական ռեսուրսներն օգտագործելով՝ ընկերությանը հասցնել իր նախանշած խնդիրներին:

Պլանավորման գործընթացի ժամանակացույցը եւս պետք է պլանավորվի: Նախապես առաջադրանքում ընդգրկված մենեջերներն ու աշխատակիցները պետք է տեղեկացվեն վերջնաժամկետների մասին: Չափազանց ուշ է եկող տարվա բիզնես պլանի կազմումը սկսել, ասենք, դեկտեմբերի կեսերին: Հաջորդ տարվա համար պլանավորման եւ բյուջեի կազմման ժամանակացույցի առաջարկվող նմուշը սկսվում է ամռանը եւ ավարտվում մինչեւ աշուն:

Նկար 28.0

### Պլանավորման եւ բյուջեի կազմման գործընթացի ժամանակացույցը<sup>1</sup>

Հունիսի 1	Սկսվում է առաքելության հիմնավորման քննարկումը:
Հունիսի 15	Առաքելության հիմնավորումը պաշտոնապես հաստատվում է:
Հունիսի 20	Սկսվում է նպատակների եւ խնդիրների քննարկումը:
Հուլիսի 2	Հաստատվում են ընկերության նպատակները եւ խնդիրները:
Հուլիսի 8	Սկսվում է յուրաքանչյուր բաժնի մենեջերի հետ բիզնես պլանի քննարկումը:
Հուլիսի 15	Յուրաքանչյուր բաժնի ղեկավար ներկայացնում է բյուջեի նախնական թվերը:
Օգոստոսի 1	Փոփոխություններ կատարելուց հետո՝ հաստատվում են բաժինների բյուջեները:
Օգոստոսի 15	Բիզնես պլանը պատրաստ է:

<sup>1</sup>Հիմնված է հետևյալ հրատարակության վրա. տե՛ս *Strategic Planning for Newspapers*, by Clayton Haswell, the World Press Institute, California, 1998

Պլանավորումն առաջնային գործառույթն է մենեջերների, որոնք իրավասու են կազմակերպչական ռեսուրսներն օգտագործելով՝ ընկերությանը հասցնել իր նախանշած խնդիրներին:

## 29. Զարգացման հեռանկարային պլանը

«Մենք առաջինն ենք շուկայում, ուրեմն ինչո՞ւ պետք է անընդհատ զարգացման պլաններ կազմենք: Եկեք հաջորդ տարի մի փոքր դանդաղեցնենք մեր ընթացքը եւ հանգիստ վայելենք վաստակած գումարները»: Եթե դուք էլ երբեւէ մման գայթակղություն ունենաք, լավ կլինի անմիջապես հրաժարվեք դրանից, եթե իհարկե չէք ուզում լրագիրը դանդաղ (հնարավոր է նաեւ՝ ոչ այնքան դանդաղ), բայց հաստատապես տանել դեպի անդունդ:

Ինչո՞ւ պետք է ընկերությունը անընդմեջ զարգանալու հեռանկարային պլան կազմի: Աճող ընկերությունը հնարավորություն ունի ինքն իրեն պաշտպանել մրցակիցներից, ավելի համակողմանիորեն ծառայել հանրությանը եւ ավելի լավ հոգալ իր աշխատակիցների կարիքները:

Իսկ ի՞նչ կլինի, եթե որոշեք ոչ թե ընդլայնել, այլ պահպանել իրացման ու զովագրային շուկաների ձեր ներկայիս բաժնեմասերը: Սա կնշանակի, որ անտեսելով ձեր հնարավորությունները՝ դուք ձեր մրցակցին շուկայում համեմատաբար ազատ տեղ եք թողնում: Ձեր մրցակիցների կողմից իրենց բաժնեմասերի ավելացումն, ի վերջո, կհանգեցնի ձեր բաժնեմասի որոշակի մի հատվածի կրճատմանը, քանի որ բիզնեսում առավել հաճախակի են վերուվարումները եւ հազվադեպ՝ կայունությունը:

Շուկայական բաժնեմասի ընդլայնում պլանավորելու առաջին պայմանը վաճառքից ստացվելիք հասույթի աճ նախատեսելն է: Ձեր շուկայական բաժնեմասի վերջնական ընդլայնումը կախված է այն բանից, թե արդյո՞ք շուկայի ծավալը կմնա նույնը, կաճի՞, թե՞ կսեղմվի, եւ թե ի՞նչ արագությամբ դա կարվի՝ համեմատած վաճառքից ստացած ձեր եկամտի շարժի հետ:

Շահութաբերության աճի պլանավորումը անպայման չէ, որ հանգեցնի ձեր լրագրի շուկայական բաժնեմասի ընդլայնմանը: Կան հասույթի եւ ծախսերի շարժի առնվազն երկու տեսակի զուգակցումներ, որոնք հաստատում են ասվածը: Առաջին. դուք կարող եք ավելի մեծ շահույթ ունենալ, եթե ձեր ծախսերը նվազում են ավելի արագ, քան հասույթը: Երկրորդ. ավելի մեծ շահույթ կարող է ստացվել նաեւ այն դեպքում, երբ ծախսերը նվազում են, մինչդեռ հասույթը մնում է անփոփոխ: Ծախսերի կրճատումը կարող է բարելավել շահութաբերության ցուցանիշը մի կարճ ժամանակահատվածում, բայց այն կարող է նաեւ զցել լրագրի որակն ու սպառնալ նրա մրցունակությանը՝ ավելի տեսական ժամանակահատվածում:

**Շուկայական բաժնեմասի ընդլայնում պլանավորելու առաջին պայմանը վաճառքից ստացվելիք հասույթի աճ նախատեսելն է:**

## Նշումներ եւ ծանոթագրություններ

1. Անձնական հարցազրույցից, 1998թ., հոկտեմբերի 2
2. Քաղված է հետևյալ աշխատանքային զեկուցումից. *Writing a Business Plan for a Newspaper, Working Paper* by Michelle A. Carter, էջ 1: Ձեկուցման նյութերը հավաքվել են հետևյալ աղբյուրներից. *BizPlan Builder Software*, by Jian Corp. of Mountain View, California, U.S.A. եւ *The Big Book of Business Information*, by Gallery Books of New York
3. Լրագրերի համաշխարհային ընկերակցության գլխավոր տնօրեն Թիմըթի Բոլդինգի ելույթը, որը հնչել է 1999թ. սեպտեմբերի 8-ին Փարիզում ՅՈՒՆԵՍԿՕ-ի կազմակերպած՝ Գրագիտության միջազգային օրվան նվիրված հանդիսավոր արարողությանը, տե՛ս <http://www.fiej.org/nieconf/text.html>
4. *Newspaper on the Upswing*, տե՛ս Լրագրերի համաշխարհային ընկերակցության (World Association of Newspapers) *World Press Trends* ժողովածուի 1999թ. հրատարակությունը, նաեւ՝ [http://www.fiej.org/whats\\_news\\_articles/wpt1999.html](http://www.fiej.org/whats_news_articles/wpt1999.html)
5. *The Internet Age: Threat or Opportunity for European Printed Press*, by Monique van Dusseldorp, November 17, 1998 (նոյեմբեր 17, 1998), տե՛ս նաեւ՝ [www.jmc.kent.edu/futureprint/articles/vandusseldorp01.htm](http://www.jmc.kent.edu/futureprint/articles/vandusseldorp01.htm)
6. «Յոմիուրի շիմբուն»-ի օրական ընդհանուր իրացումը կազմում է ավելի քան 14 միլիոն օրինակ
7. *The Yomiuri Shimbun, The world's biggest daily founded in 1874* («Յոմիուրի շիմբուն». աշխարհի խոշորագույն օրաթերթը՝ հիմնադրված 1874թ.» - թարգ.). գովազդային գրքույկ, որը լույս է տեսել 1990թ. հուլիսին, Տոկիոյում, էջ 22
8. *All About the Newspaper (Vsetko o novinach)*, Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt am Mein, 1992, տե՛ս սլովակյան հրատարակությունը, էջ 247
9. Засурский Я. Н. и др., Рабочая книга редактора районной газеты. - Москва: "Мысль", 1988, с. 138
10. *The Economics of the American Newspaper*, by Jon G. Udell, Hastings House, Publishers New York, 1978, էջ 58
11. *The World Newspaper Industry*, by Peter J. S. Dunnett, Croom Helm Ltd, U.S.A. 1988, էջ 25
12. *Press Concentration and Monopoly: New Perspectives on Newspaper Ownership and Operation*, by Robert J. Picard, James P. Wontner, Maxwell E. McCombs, and Stephen Lacy, Ablex Publishing Corporation, U.S.A., 1988, էջ 57
13. *Newspaper Financial Management: An Introduction*, a publication of the International Newspaper Financial Executives, 1988, U.S.A., («Լրագրերի միջազգային ֆինանսական գործադիրներ» կազմակերպության հրատարակություններից - թարգ.), էջ 21
14. Հեղինակին՝ 1999թ. օգոստոսի 11-ին հղված նամակից
15. *Newspaper Financial Management: An Introduction*, a publication of the International Newspaper Financial Executives, 1988, U.S.A., էջ 28
16. Հիմնված է հետևյալ գրքի վրա. *Starting Up Your Own Business*, կազմող՝ Dr. G. Howard Poteet, հրատարակիչ՝ Liberty Hall Press, տպագրությունը՝ McGraw-Hill, Inc., U.S.A., 1991, էջ 44

17. *Managing Media Organizations - Effective Leadership of the Media*, by John M. Lavine and Daniel B. Wackman, Longmann, New York & London, 1988, էջ 297
18. *Encyclopaedia Britannica*, CD 1999 Multimedia Edition
19. Հիմնված է հետեւյալ գրքի վրա. *Starting Up Your Own Business*, կազմող՝ Dr. G. Howard Poteet, հրատարակիչ՝ Liberty Hall Press, տպագրությունը՝ McGraw-Hill, Inc., U.S.A., 1991, էջ 45
20. Ջերման Ջ. Օբերմեյերի (Herman J. Obermeyer)՝ «Ազատ մամուլի հեռանկարները Լիտվայում» (*Prospects for a Free Press in Lithuania*) զեկուցումը՝ նվիրված 1992թ. սեպտեմբերի 29-ից հոկտեմբերի 2-ը Լիտվայի մայրաքաղաք Վիլնյուսում կայացած «Շահութաբերություն եւ մենեջմենթ» թեմայով սեմինարին
21. *The Economics of the American Newspaper*, by Dr. Jon G. Udell, Hastings House, Publishers New York, 1978, էջ 117

ՉՈՐՐՈՐԴ ԳԼՈՒԽ

ԽՄԲԱԳՐԱԿԱՆ  
ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

### 30. Ինչպես իմանալ, թե ի՞նչ կուզենային կարդալ ընթերցողները

Լրագրողները նախ պետք հստակ պատկերացնեն, թե ո՞վ է ընթերցում իրենց թերթը, եւ ապա միայն պատասխանեն հետեւյալ հարցին. «Ի՞նչ կուզենային կարդալ ընթերցողները»:

«Ես գրում եմ ժողովրդավար, նորմալ մտածողության տեր մարդու համար», - մի առիթով ասաց նախկին ԽՍՀՄ-ից մի լրագրող: «Իմ ընթերցողը բարձրագույն կրթություն ունեցող մտավորականությունն է», - ավելացրեց նրա խմբագիրը: Սեկ ուրիշ լրագրող էլ, թեպետ չկարողացավ ձեւակերպել, թե ովքեր են իր ընթերցողները, բայց եւ վստահ էր, որ գիտի նրանց ուզածը. «Նրանք ուզում են նույնը, ինչ եւ ես, քանի որ ես էլ մի ընթերցող եմ. ես նրանցից մեկն եմ»:

«Մեր լրագրողները ոչ թե ձգտում են առավելագույնն անել իրենց ընթերցողի համար, այլ՝ ցուցադրել, թե որքան խելացի եւ սրաթափանց են իրենք»:

Նման պատասխաններ կարելի է լսել ցանկացած թերթում, որը երբեւէ հարցում չի անցկացրել իր ընթերցողների շրջանում, բայց նաեւ՝ ոչ միայն այստեղ: Եթե լրագրողը չի առաջնորդվում իր լրագրի հայեցակարգով ու առաքելությամբ, որոնք նրա համար ի վերջո դառնում են ամենօրյա ուղեցույց, ապա նա կարող է հաճախակի «գայթակղվել»՝ լուսաբանելով հարցեր, որոնք սոսկ իրեն համար են հետաքրքիր: Ահա թե ինչ է մտածում այս մասին նախկին խորհրդային մի երկրում աշխատող խմբագիրներից մեկը. «Մեր լրագրողները ոչ թե ձգտում են առավելագույնն անել իրենց ընթերցողի համար, այլ՝ ցուցադրել, թե որքան խելացի եւ սրաթափանց են իրենք»:

Մի անգամ ես վկա եղա թղթակցի հուզական արձագանքին, երբ նա դիտում էր իր թերթի ընթերցողներից ընտրված նպատակային խմբի հետ քննարկման տեսագրությունը: Երբ ընթերցողը կարծիք հայտնեց, թե այդ թղթակցի հոդվածները չափազանց ակադեմիական են եւ երկարաբան, թղթակիցը տեղից բացականչեց. «Հիմարի՛ մեկը, ինքդ էլ չգիտես, թե ինչն է քեզ համար լավ»:

Ընթերցողներին թերագնահատելու՝ լրագրողների հակումը համատարած բնույթ է կրում: Ամերիկացի նշանավոր լրագրող, Հարվարդի համալսարանում Նիմանի հիմնադրամի նախկին համակարգող Բիլ Կովաչն այս հարցը դիտարկել է ԱՄՆ-ի տեսանկյունից. «Հիմա մեզ համար պարզ է նաեւ, որ մշակույթի մեկնաբանությունը լրատվական ճյուղի հիմնական մասն է կազմում: Լրագրությունը մի կողմ է հրվում, որպեսզի տեղ բացվի թույլ երաշխավորված, եսապաշտ կատարողների անընդհատ աճող այն խմբի համար, որի գործելակերպին խիստ սազական է ժամանակին Նյու Յորքի սենատոր Չոնսի Դիփյուլին տրված բնութագիրը: Նա (եւ կմեջբերեն ոչ բառացի) ոտքի էր հանում բառերի «գործը», որը, դաշտում աննպատակ թափառելուց հետո, վերջապես բախվում էր մեծ-միակ փաստին եւ ապա դրան զոռով քարշ տալիս իր շարքերը, մինչ վերջինս արացիներ էր տալիս ու ծղրտում այնքան ժամանակ՝ մինչեւ որ շունչը փչում էր՝ չափից ավելի օգտագործվելու եւ շահարկվելու պատճառով»:<sup>1</sup>

### Ընթերցողների հարցման եղանակները

Նույն լրագրում տարբեր ընթերցողների կարող են հետաքրքրել տարբեր բաներ: Ումանց անհրաժեշտ է տեղեկանալ եղանակի տեսությամբ, մյուսներն ընթերցում են առաջին էջի լուրերը, մինչ ուրիշներին խաչբառերն են ավելի հետաքրքրում:

Լրագրողները, որպես կանոն, գիտեն, թե ինչ հարցեր պետք է լուսաբանեն

տվյալ թողարկման մեջ. ի՞նչ նորություններ կան, ի՞նչ պատահարներ են գրանցվել, ի՞նչ պետք է պատմեն ընթերցողին մարզական աշխարհի, առողջապահության, երեխայի խնամքի, անձնական ներդրումների եւ այլ թեմաների մասին: Բայց այդ թեմաներից որո՞նց պետք է ավելի շատ, իսկ որո՞նց՝ ավելի քիչ տեղ հատկացնել, եթե լրագիրը ցանկանում է ընդլայնել իր ընթերցողների բանակը կամ կանխել ներկայիս լսարանի հնարավոր կրճատումը: Պատասխաններից գլխավորը շատ պարզ է. հարցրեք ընթերցողներին: Պարզեք հենց նրանցից, որովհետեւ նրանց ցանկություններն ու նախասիրությունները փոփոխվում-զարգանում են նույնքան արագ, որքան ինքը՝ հասարակությունը:

Ըստ այնմ, թե ինչ եք ուզում պարզել, կարող եք օգտվել ընթերցողների հարցման ստորեւ առաջարկվող եղանակներից որեւէ մեկը կամ դրանց ցանկացած զուգակցում:

**1) Ընթերցողների պաշտոնական հարցում՝ անցկացված պրոֆեսիոնալ որեւէ հետազոտական ընկերության կողմից**

Սա հարցման ամենաթանկ տեսակն է, ուստի հազիվ թե մատչելի է լրագրերի մեծամասնության համար:

**2) Լրագրում տպագրվող հարցաթերթիկ**

Նախընտրելի է, որպեսզի հարցաթերթիկը կազմի փորձագետը: Հիշեք, սակայն, որ ստացված արդյունքները վիճակագրական արժեք չունեն, ուստի դրանք պետք է օգտագործեք զուտ ներքին, ծառայողական նպատակներով՝ կողմնորոշվելու համար, թե ի՞նչ ցանկություններ ու հետաքրքրություններ ունեն ձեր ընթերցողները: Ոչ էլ խմբագրին կամ խմբագրությանը հղված նամակները կարող են հուսալի հիմնավորում դիտվել՝ խմբագրական լուրջ որոշումներ կայացնելու համար: Ընթերցողներից շատերը երբեւէ նամակ չեն գրում թերթերին: Տվյալ թերթից դժգոհ ընթերցողը պարզապես դեմքով շրջվում է մեկ այլ հրատարակության կողմը:

**3) Բաժանորդների հարցախույզեր**

**ա) Բաժանորդներին ուղղված նամակներ**

Զեր տվյալների բանկից ընտրեք ամեն 50-րդ բաժանորդին եւ գլխավոր խմբագրի անունից պաշտոնական նամակ ուղարկեք նրան՝ կցելով հարցաթերթիկ ու հետադարձ հասցեանշումով դատարկ ծրար: 10 օր անց կարող եք նույն մարդկանց հիշեցման քարտ ուղարկել՝ հորդորելով հետ ուղարկել լրացված հարցաթերթիկները: Կարող եք նաեւ քարտում մի երկու շնորհակալական խոսք ուղղել նրանց, ովքեր արդեն հասցրել են հետ ուղարկել իրենց լրացրած հարցաթերթիկը: Եթե հարցաթերթիկների կեսը լրացված վիճակով հետ ստանաք, ապա կարող եք համարել, որ հարցման արդյունքները վիճակագրական տեսակետից հուսալի են:

**բ) Հեռախոսային հարցում**

Լրագրի տվյալների բանկից ընտրեք բաժանորդների եւ զանգահարեք նրանց՝ հարցնելու նրանց կարծիքը ձեր լրագրի բովանդակության շուրջ: Մեկ գրույցի ընթացքում նույն մարդուն տասից ավելի հարց չտաք:

**գ) Ոչ պաշտոնական հանդիպում**

Կարող եք հրավիրել ձեր կանոնավոր ընթերցողներին՝ ոչ պաշտոնական հանդիպումների ժամանակ քննարկելու թերթի խմբագրական բովանդակությունը: Զորօրինակ, ուկրաինական «Բիզնես» շաբաթաթերթն իր բաժանորդների ցանկից պարբերաբար ընտրում է հրավիրում է մի խումբ գործարարների՝ խմբագրական նյութերի մասին նրանց կարծիքներին տեղեկանալու նպատակով: Նրանք, ովքեր գալիս է իրենց տեսակետն են հայտնում, իբրեւ պարզեւատրում վեցամսյա անվճար բաժանորդագրություն են ստանում:

**4) Հարցազրույց նպատակային խմբերի հետ**

Դուք կարող եք նաեւ խմբագրություն հրավիրել ձեր ներկայիս կամ պոտենցիալ ընթերցողներին՝ լսելու նրանց կարծիքներն ու նախասիրությունները խմբագրական բովանդակության շուրջ: Նպատակային խմբի լավագույն թվակազմը 8-12 հոգին է:

Ընթերցողներից շատերը երբեւէ նամակ չեն գրում թերթերին: Տվյալ թերթից դժգոհ ընթերցողը պարզապես դեմքով շրջվում է մեկ այլ հրատարակության կողմը:



**5) Դեմառդեմ հարցազրույց**

Հարցազրույցի այս բարդ, հանգամանակից տեսակը պետք է անցկացվի պրոֆեսիոնալ հետազոտողի կողմից եւ ունենա ոչ պակաս, քան 40 րոպե տևողություն: Այս եղանակը բավական թանկարժեք է եւ կարող է մատչելի չլինել բոլոր թերթերի համար:

**6) Մշտական կապ ընթերցողների հետ**

Կան ընթերցողների հետ ավելի սերտ կապ հաստատելու բազում այլ եղանակներ: Այսպես, շատ լրագրեր բացել են հատուկ հեռախոսագիծ՝ գրանցելու համար ընթերցողների հարցերը եւ առաջարկությունները՝ կապված այն հարցերի հետ, որոնք նրանք կցանկանային լուսաբանված տեսնել լրագրի էջերում:

«Ընթերցողների հարցերը գրանցող հատուկ հեռախոսագծի դեպքում ամենակարելուրը այդ հեռախոսահամարի լավագույնս զովագրումն է, ինչպես նաեւ՝ օպերատորի անբասիր աշխատանքը», - ասում է Սերգեյ Բազանովը՝ ուկրաինական Դրուժովկա քաղաքում լույս տեսնող «Օկնո» շաբաթաթերթի գլխավոր տնօրենը: «Օկնոն», օրինակ, կոչ արեց իր ընթերցողներին՝ զանգահարել եւ թողնել իրենց հարցերն ու առաջարկները: «Ոչ պակաս կարելու է լրագրի արձագանքն այդ զանգերին, այսինքն՝ հարցերի լուսաբանումը», - ընդգծում է Բազանովը: «Ընթերցողների առաջարկած հարցադրումները մենք տեղավորում ենք «Թեժ գիծ» անունը կրող առանձին սյունակում»:

«Օկնոյի» այս «թեժ գծի» զարգացման հաջորդ փուլը շուրջօրյա ավտոմատ պատասխանող սարքի տեղադրումն էր, որը հնարավորություն էր տալիս ընթերցողներին՝ զանգահարել օրվա ցանկացած ժամի եւ թողնել իրենց ուղերձը: Մյուս քայլով՝ հանրախանութների, խոշոր գործարանների մուտքերի մոտ տեղադրեցին «Օկնոյի» թեժ գիծ» պիտակով մի քանի փոստարկղ՝ դրանց կցելով համապատասխան բացատրական ցուցանակներ: Արկղերը դատարկվում են շաբաթը մեկ անգամ: Դրանք օգտագործվում են նաեւ անվճար հայտարարությունների հավաքման նպատակով: Բազանովի վկայությամբ՝ փոստարկղերի տեղադրումից ի վեր ահռելիորեն աճել է ընթերցողներից ստացվող լուրերի, տեղեկությունների քանակը:

«Բրեստսկի կուրիեր» շաբաթաթերթն էլ մշակել է Բրեստի ընթերցողների նախընտրությունների մասին տեղեկանալու իր ուրույն եղանակը: «Դուք կարող եք երեք շաբաթում ինքներդ, սեփական ուժերով հետազոտություն անցկացնել», - հավաստիացնում է թերթի գործադիր տնօրեն եւ գլխավոր խմբագիր Նիկոլայ Ալեքսանդրովը: Սեփական փորձից ելնելով՝ նա առաջարկում է ընտրել երկու բնակելի շենք՝ յուրաքանչյուրում շուրջ 30 բնակարան: Ապա խմբագիրը նամակ է գրում՝ հայտնելով այդ շենքերի բնակիչներին, որ երեք շաբաթ շարունակ, ամեն օր բնակիչների փոստարկղ կգցվի լրագրի մեկական ձրի օրինակ: Նամակում պետք է բացատրվի նաեւ, որ նրանց խնդրում են լրացնել լրագրի բովանդակությանը վերաբերող հարցաթերթիկը: «Իսկ եթե ընտրեք այնպիսի շենքեր, որտեղ ձեր հաստիքային լրագրողներն են բնակվում, ապա կարող եք անգամ տնտեսել առաքման ծախսը», - հավելում է Ալեքսանդրովը:<sup>2</sup>

**Ընթերցողական հարցումների արդյունքների վերածումը խմբագրական բովանդակության**

Ընթերցողների շրջանում անցկացվող հարցումների արդյունքները անհրաժեշտ է վերլուծել եւ մեկնաբանել լրագրի առաքելության եւ նպատակների համատեքստում: Գլխավոր խմբագիրը պետք է մտածի, թե ինչպես կարելի է խմբագրական լուսաբանման շրջանակում անդրադառնալ նպատակային լսարանի յուրահատկություններին եւ ցանկություններին:

Լրագրողները կարող են նաեւ այնպիսի զգացում ունենալ, թե, ընթերցողական հարցախույզերի արդյունքներին հետեւելով, լրագիրն ավելի ու ավելի մեծ կախման մեջ է ընկնում իր ընթերցողների ճաշակից. «Ի՞նչ է, ընդհանրապես դադարեցնե՞նք բարձրաճաշակ հոդվածների տպագրումը, թե՞ դրանք առաջին էջից հանենք ու խցկենք թերթի խորքերը»: Այս հարցը տալուց առաջ լրագրողները պետք է միշտ մտածեն՝ արդյո՞ք բարձր ճաշակի իրենց ընկալումը համեմատելի է իրենց ընթերցողների նույն ընկալման հետ: Անպայման է, որ քաղաքային խորհրդի ժողովին քաղաքապետի ելույթը դառնա, ասենք, թերթի՝ հունիսի կեսերի հերթական մի թողարկման առանցքային թեման: Լրագրողները կարող են նույն հաջողությամբ քննարկել վերջին երեք ամիսներին պահպանվող չափազանց շոգ եղանակը, այն էլ՝ տեղումների խստաբացակայությամբ ընթացող: Եթե տվյալ տարածքում մարդկանց մեծ մասը բանջարեղեն է աճեցնում՝ սեփական ընտանիքը կերակրելու համար, ապա ընթերցողների համար անհամեմատ ավելի հետաքրքիր կլինի առաջին էջում կարդալ իրական մարդկանց հողագործական «սխրանքների» կամ կլիմայական պայմանների հետեւանքով կրած փորձությունների մասին:

Լրագրողները կարող են նաեւ այնպիսի զգացում ունենալ, թե, ընթերցողական հարցախույզերի արդյունքներին հետեւելով, լրագիրն ավելի ու ավելի մեծ կախման մեջ է ընկնում իր ընթերցողների ճաշակից.

Այուս կողմից, լրագրողները չպետք է խիստ նեղ առումով ընկալեն իրենց ընթերցողների պահանջներն ու ցանկությունները: Ոլորտի մասնագետները խորհուրդ են տալիս ողջամիտ հավասարակշռություն պահպանել. «Նրբորեն մշակված շուկայական մոտեցումը հավասարապես հաշվի է առնում ինչպես լրատվամիջոցի տեւական գործունեությունն ու բարի համբավը, այնպես եւ նրա լսարանի ու գովազդատուների կարճաժամկետ ցանկությունները»:<sup>3</sup>

Լոնդոնյան «Գարդիան» լրագրի արտաքին տեսքն անփոփոխ էր մնում արդեն հարյուր տարուց ավելի: Հետո՝ 1988-ին, թերթը հիմնովին վերածեւավորվեց: Գրաֆիկական նոր ձեւավորման մեջ շեշտը դրվում էր առաջին էջի խորագրի վրա, բացի այդ՝ թերթում ավելացել էր լուսանկարների ու տեսողական այլ լուծումների թիվը: Այն օրերին «Գարդիանի» խմբագիր Փիթեր Փրեսթոնի վկայությամբ՝ փոփոխությունը ընթերցողների պահանջով չէր արվել, ոչ էլ երբեւէ նման ակնարկ էր եղել լսարանի որեւէ հարցման տվյալներում: Այդուհանդերձ, լրագրողները համոզված էին, որ ընթերցողներն ըստ արժանվույն կգնահատեն թերթի նոր իմիջը:<sup>4</sup>

Բոլոր երկրներում էլ ընթերցողները հաճախ դժգոհում են, թե ինչու են թերթի առաջին էջի նյութերը շարունակվում մյուս էջերում: Չնայած դրան՝ շատ լրագրեր տասնամյակներ շարունակ պահպանում են տպագրական այս ավանդույթը եւ առաջին էջում զետեղում նյութի խորագիրն ու մի քանի պարբերություն՝ մնացյալը շարունակելով թերթի ներսի էջերում: Սա մեկն է այն բազում դեպքերից, երբ ընթերցողներն ընդամենը կարող են բացասական ձեւով արտահայտել իրենց նախընտրությունը, այսինքն՝ ասել, թե ինչը չեն հավանում: Չպետք է սպասել, թե նրանք կկարողանան, ասենք, նման մի տարբերակ հուշել. «Առաջին էջում տպեք կարճ ամոնսը կամ նյութի սեղմ շարադրանքը՝ հղում անելով ներսի այն էջերին, որտեղ ներկայացված կլինեն ամբողջական նյութն ու համապատասխան ամփոփ տեղեկությունները»:<sup>5</sup> Փորձագետը, այսինքն՝ պրոֆեսիոնալ լրագրողն է, որ պետք է հանդես գա դրական առաջարկներով, թե ինչպես կարելի է բարձրացնել լրագրից ընթերցողների բավարարվածության աստիճանը: Փոփոխություններ ներմուծելու եւ դրանք հիմնավորելու համար անհրաժեշտ է եւ իմացություն, եւ խիզախություն:

«Գրոշի արժեք չունի այն խմբագիրը, որն իր աշխատանքում գերազանցապես առաջնորդվում է շուկայի հետազոտման արդյունքներով»

Մասնագիտական բնագործ, ինչպես ընդգծում են գիտակները, խիստ գնահատելի հատկություն է. «Գրոշի արժեք չունի այն խմբագիրը, որն իր աշխատանքում գերազանցապես առաջնորդվում է շուկայի հետազոտման արդյունքներով»:<sup>6</sup> Եվ իրոք, ընթերցողական հարցումները կարող են, օրինակ, ընդգծել թերթի լսարանի հատվածայնությունը: Մինչդեռ խմբագրական ճիշտ որոշումներ կայացնելու համար խմբագիրները պետք է ընթերցող լսարանի հետազոտման արդյունքները համադրեն կանոնները ստեղծագործաբար զարգացնելու եւ ընդհանրացնելու՝ իրենց ունակության հետ: Այս հատկությունը կոչում են նաեւ խմբագրի խորաթափանցություն:

«Բրեստսկի կուրիեր»-ի լրագրողների մի խումբ ժամանակին այսպիսի մի ենթադրություն արեց. ամենակարելուն այն է, որպեսզի ընթերցողներն իրենց թերթը համարեն օգտակար: Բայց ինչպե՞ս պարզել ի՞նչն է օգտակար: «Թերթի տարածողները մեզ համար դարձել էին մեր լսարանի յուրատեսակ արձագանքը», - վերհիշում է գործադիր տնօրեն եւ գլխավոր խմբագիր Նիկոլայ Ալեքսանդրովը: - «Մենք հաշվի էինք առնում նրանց կարծիքը: Այդուհանդերձ, մենք «կուլ չէինք գնում» ընթերցողների ցանկությունների: Ուզում էք տպված տեսնել գնացքների երթուղիի ժամատախտակը: Կամքը ձերն է: Որ հեռուստածրագրերի տառաչափն ավելի մե՞ծ լինի: Խնդրեն: Ավելի շատ ուշադրություն դարձվի քաղաքի հիմնախնդիրներին ու կարգուկանոնի պահպանմանը: Շատ բարի: Բայց՝ ո՛չ մի երկգլխանի երեխա, կախարդ հեքիմ, կանաչ ՉԹՕ [լուրերի լուսաբանման նյութ չի դառնալու]»: <sup>7</sup>

Նախկին բանակային սպա Յուրի Մուրաշկինը 1997թ. Բելառուսի Մոզիր քաղաքում հիմնեց «Մոզիրսկայա նեդելյա» շաբաթաթերթը: Մի տարի անց նա մասնակցեց ՋԼՄ-ների մենեջմենթին նվիրված մի սեմինարի, որը ոգեշնչեց նրան՝ գրուցի հրավիրել ընթերցողների եւ տեղեկանալ լրագրի մասին նրանց կարծիքներին: «Նրանք չգոհացրին մեզ...», - բազմանշանակ հոգոց է հանում Մուրաշկինը: Այդուհանդերձ մի խումբ լրագրողներ որոշեցին անել հնարավորը՝ իրենց ընթերցողների պահանջները բավարարելու համար: Ութ ամսվա ընթացքում թերթի իրացման սկզբնական 2000 օրինակ ծավալը ավելի քան եռապատկվեց: <sup>8</sup>

Ընթերցողները հաճախ սրտնեղում են, երբ, նախագուշացմամբ թե առանց դրա, ավելս չի տպագրվում այն տեղեկատվությունը, որը նրանք վարժվել էին տեսնել թերթի էջերում: Այսպես, օրական քսանից ավելի վրդովված ընթերցողներ զանգահարում էին ուկրաինական մի շաբաթաթերթի խմբագրություն, որը դադարեցրել էր հեռուստածրագրերի տպագրումը: Խմբագրությունը շուտով վերանայեց իր որոշումը, եւ հեռաստատեսային ծրագրերը վերստին հայտնվեցին թերթում:

Համանման խմբագրական որոշում կայացվեց նաեւ ԱՄՆ-ի Լուիզիանա նահանգի Բեյթոն Ռուժ բնակավայրում լույս տեսնող «Էդվըքեյթ» («Դատապաշտպան» - թարգ.) օրաթերթում՝ 1994-ի վերջերին: Սակարանների տվյալներին հատկացվող խմբագրական տարածքի կրճատումը հանգեցրեց դրանց ցուցակների կրճատմանը՝ խոշոր ընկերությունների թիվը դրանցում իջեցնելով հազիվ մեկ-երկու հազարի: Տնտեսական հատուկ բաժնի խմբագիրը ստիպված եղավ պատասխանել շուրջ երեսուն հեռախոսագանգի, որոնցով ընթերցողներն այդ փոփոխությունների համար բացատրություն էին պահանջում: Նա գրանցեց բոլոր զանգերը՝ ներառյալ զանգահարողների տվյալներն ու նրանց փաստարկները: Ի վերջո այդ գրառումները օբյեկտիվ հիմք դարձան խմբագրական որոշումը վերանայելու համար: Առանձին ընթերցողների պահանջները կատարվեցին անմիջապես: Այսպես, եթե ինչ-որ մեկը խնդրել էր տպագրել որեւէ մի ընկերության բաժնետոմսերի արժեքը, ապա այդ ընկերությունն ընդգրկվում էր ցուցակում՝ անկախ իր չափերից: Շատ դեպքերում ընթերցողները որեւէ հատուկ ցանկություն չէին արտահայտում: Նրանց պարզապես դուր չէր եկել փոփոխության փաստը:

## Ասելիքի վերահասցեագրումը մեկ այլ նպատակային լսարանի

«Նոր ժամանակներ» օրաթերթը՝ սույն գրքում իբրեւ նմուշ ծառայող «Նոր ժամանակներ»-ի հետագա փոխակերպումը, հիմնադրվել է վաղ 90-ականներին, նախկին ԽՍՀՄ-ի ժողովրդավարական ուղղվածությամբ ազգային իշխանությունների կողմից: Թերթի անձեռնհաս ղեկավարության մեղքով՝ իրացման 100 հազար օրինակը գերազանցող սկզբնական ծավալն առաջին 5 տարիների ընթացքում ավելի քան կիսով չափ ընկավ:

Երբ օրաթերթը հայտնվեց սնանկացման եզրին, հայտնվեց մի նոր սեփականատեր: Գլխավոր վճիռը, որ նա ստիպված էր կայացնել, հետեւյալն էր. մրցակցել լայն շրջանառության մի քանի օրաթերթերի հե՞տ, թե՞ լրացնել բիզնես ուղղվածության լրագրերի շուկայական հատվածում եղած բացը: Նա ընտրեց վերջինը:

Որոշվեց «Նոր ժամանակներ»-ի նոր նպատակային լսարանը, որը ներառում էր կարծիքի ուղղորդողներին (սրանք այն մարդիկ են, ում տեսակետների հետ մեծապես հաշվի են նստում եւ ովքեր, հետեւաբար, ունակ են ներգործել այլոց մտածողության վրա) եւ որոշում կայացնողներին (սրանք այն պաշտոնատարներն են, ում վրա է դրված իրենց կազմակերպություններում վճիռներ կայացնելու պատասխանատվությունը): Այսպիսով, նոր ընտրությամբ՝ ընթերցողների թվում էին հայտնվել ոչ միայն քաղաքական գործիչներ եւ ընկերությունների տնօրեններ, այլ նաեւ՝ վերին եւ միջին մակարդակի ղեկավարներ, փաստաբաններ, բժիշկներ, դասախոսներ, ուսուցիչներ, ուսանողներ:

Ըստ «Նոր ժամանակներ»-ի ընթերցողների նախորդ հարցախույզի, նպատակային նորընտիր խումբը գնում էր 20 հազար օրինակ կամ՝ իրացման ամբողջ ծավալի կեսը: Երկրում կարծիքի ուղղորդողների եւ որոշում կայացնողների թիվը կազմում էր քառորդ միլիոն: Ենթադրելով, որ նպատակային խմբում հինգ հոգուց մեկը կզնի լրագիրը (այսպիսին էր նաեւ երկրի չափահաս բնակչության շրջանում լրագիր գնողների ընդհանուր ցուցանիշը), հաշվարկվեց իրացման առավելագույնս հասանելի ծավալը՝ 50 հազար օրինակ: Իրացման այսպիսի ծավալը բավարար կլիներ՝ համապատասխան չափով գովազդ ներգրավելու եւ դրա հաշվին ցանկալի շահույթ ապահովելու համար: «Նոր ժամանակներ»-ը հատկապես գրավիչ լրատվամիջոց էր «բիզնեսը՝ բիզնեսին» տեսակի գովազդի համար, որը հասցեագրված էր մյուս թերթերի կողմից անբավարար չափով սպասարկվող հատուկ լսարանին:

Նոր ընթերցողի՝ ով լինելը որոշելուց հետո անհրաժեշտ էր պատասխանել հաջորդ հարցին. ի՞նչ կուզենար նա կարդալ:

Լրագիրը բավարար ռեսուրսներ, այսինքն՝ ժամանակ կամ փող չուներ՝ պատասխանն իմանալու նպատակով ընթերցողական հարցման որեւէ ավանդական եղանակի դիմելու համար: Գործին չէր օգնի նաեւ «Նոր ժամանակներ»-ում հարցաթերթիկի տպագրումը, քանի որ լրագիրը միտք չուներ ամբողջովին կենտրոնանալ իր ներկայիս ընթերցողների օրինակի վրա:

Բայց նպատակային նոր լսարանի ցանկությունների ճանաչումը վճռական նշանակություն ուներ խմբագրական լուսաբանման մեջ արմատական փոփոխություններին վերաբերող որոշումները հիմնավորելու տեսակետից: Այդ պատճառով հաստիքային հինգ լրագրողի հանձնարարվեց հարցազրույցներ անցկացնել իրենց ընկերների ու ծանոթների հետ, ովքեր համապատասխանում էին նպատակային նոր լսարանի չափանիշներին: Լրագրողներից յուրաքանչյուրը զրուցեց տասը հոգու հետ՝ օգտվելով հատուկ այդ նպատակով լրագրողների կազմած հարցաթերթիկից: Հստակ եւ օգտակար տեղեկություններ ստանալու համար՝ լրագրողները, ամեն մի պատասխանը ստանալուց հետո, տալիս էին լրացուցիչ, մանրամասնած հարցեր՝ փորձելով «տնտղել» հարցվողների մտքերն ու ցանկությունները: Օրինակ, եթե հարցվողն ասում էր, որ իրեն չեն բավարարում լրագրում եղած որոշ տեսակի նյութեր, ապա նրան խնդրում էին ասել, թե ի՞նչ բարեփոխումներ կառաջարկեր: Փոխանակ «Այո» կամ «Ոչ» նշելու նպատակով հարցաթերթիկները հարցվողներին բաժանելու՝ լրագրողներն իրենք էին լրացնում հարցաթերթիկները՝ առաջնորդվելով պատասխանները ճշգրիտ ձեւակերպելու եւ չասվածը մեկնաբանելու իրենց պրոֆեսիոնալ բնագոյով:

Մի քանի օրվա ընթացքում հնարավոր եղավ հավաքել հիսուն ընթերցողի տեսակետ՝ ներկայացված հարցաթերթիկների տեսքով: Որոշ պատասխաններ հաստատեցին այն, ինչը լրագրողները բնագոյով ենթադրում էին.

Որոշվեց «Նոր ժամանակներ»-ի նոր նպատակային լսարանը, որը ներառում էր կարծիքի ուղղորդողներին եւ որոշում կայացնողներին:

Հաստիքային հինգ լրագրողի հանձնարարվեց հարցազրույցներ անցկացնել իրենց ընկերների ու ծանոթների հետ, ովքեր համապատասխանում էին նպատակային նոր լսարանի չափանիշներին:

- ◆ Գրեթե բոլոր պատասխանողները հայտնել էին, որ իրենք գնում են մեկից ավելի օրաթերթ: Ինչո՞ւ: Առավել տարածված պատասխանն այն էր, որ ընթերցողը «վախենում էր ամեն օր երեքից պակաս բազմատեսակ թերթեր գնել», որպեսզի «թերտեղեկացված» կամ «ապատեղեկացված» չմնար:
- ◆ Պատասխանողների գրեթե կեսը խուսափեց տալ ամենից պրոֆեսիոնալ ազգային օրաթերթի անունը: Ինչո՞ւ: Նրանցից ոչ ոք եղածների մեջ լրագրողական պրոֆեսիոնալ չափանիշներին բավարարող որեւէ թերթ չէր տեսնում:
- ◆ Այն ի՞նչն է, որի սուր պակասը զգում եք թերթերի մի մասում եւ փորձում գտնել մյուսներում: Սրան ի պատասխան՝ հարցվողները միաձայն մշում էին տնտեսական, բիզնեսին առնչվող եւ իրավական ինֆորմացիան: Նրանք նաեւ պարզաբանում էին, որ իրավական ինֆորմացիա ասելով՝ իրենք նկատի ունեին ոչ միայն օրենքների տեքստերի, այլ, գլխավորապես, օրենսդրական նախաձեռնությունների մասին լուրերը եւ օրենքների հնարավոր ներգործությանը նվիրված վերլուծությունները՝ հրապարակված մինչեւ բուն օրենքների գործողության մեջ մտնելը:

Հարցերից մեկին տրված պատասխաններն անակնկալի բերեցին բոլոր հինգ լրագրողներին: Լինելով բիզնեսի աշխարհը լուսաբանող լրագրողներ՝ նրանք մտածում էին, թե իրավական եւ բիզնես ինֆորմացիա նախընտրող հարցվողները նաեւ կգերադասեն ավելի քիչ մարզական նյութեր տեսնել իրենց սիրած թերթում: Առավել եւս, որ ճյուղում կար նրանց այդ ենթադրությունը հաստատող այնպիսի օրինակ, ինչպիսին բրիտանական «Ֆայնենշլը թայմս» բիզնես օրաթերթն է, որն ընդհանրապես չի անդրադառնում սպորտին: Մինչդեռ հարցվողների կեսից ավելին ասել էին, որ կուզենային մարզական լուրեր կարդալ իրենց նախընտրած թերթում: Սա ընթերցողի ցանկությունն էր, եւ նա ստացավ իր ուզածը. վերակազմավորված «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի լուրերի էջերում վերականգնվեցին մարզական լուսաբանումները:

Ընթերցողների շրջանում անցկացված 16-կետանի հարցախույզի արդյունքները օգտակար տեղեկություններ տվեցին «Նոր ժամանակներ»-ի լրագրողներին եւ հուսալի ելակետ դարձան՝ խմբագրական նոր քաղաքականության ու թերթի գլխավոր մակետի մշակման համար:

Նկար 30.0

## Հարցաթերթիկ օրաթերթ ընթերցողների համար

- 1) Ե՞րբ եւ որտե՞ղ եք օրաթերթ կարդում:
- 2) Ո՞ր օրաթերթերն եք սովորաբար ընթերցում:
- 3) Եթե կարդում եք մեկից ավելի օրաթերթ՝ ո՞րն է պատճառը:
- 4) Ձեր կարդացած օրաթերթերից ո՞րն եք նախընտրում:
- 5) Շուկայում եղած օրաթերթերից ո՞րն եք համարում ամենից արժանահավատը: Ինչո՞ւ:
- 6) Շուկայում եղած օրաթերթերից ո՞րն եք համարում ամենից պրոֆեսիոնալը: Ինչո՞ւ:
- 7) Այն ի՞նչն է, որի սուր պակասը զգում եք թերթերի մի մասում եւ փորձում գտնել մյուսներում:
- 8) Տնտեսական ինֆորմացիա փնտրո՞ւմ եք, արդյոք, օրաթերթերում:
- 9) Կուզենայի՞ք, որ ավելի շատ տնտեսական կամ քաղաքական ինֆորմացիա տպագրվեր ձեր նախընտրած օրաթերթում:
- 10) Հետաքրքրո՞ւմ են ձեզ, արդյոք, սակարանների մասին տեղեկությունները եւ դրանց գործունեության վերլուծությունները:
- 11) Արժեթղթերին վերաբերող ինֆորմացիայի ի՞նչ ծավալ կուզենայիք տեսնել ձեր նախասիրած օրաթերթի յուրաքանչյուր թողարկման մեջ: Ո՞րն եք նախընտրում՝ արժեթղթերի առքուվաճառքի մասին ամբողջական տեղեկությունները, թե՞ ձեզ համար առավել կարեւոր տեղեկությունների ընտրանին:
- 12) Կարդո՞ւմ եք, արդյոք, «Նոր ժամանակներ» օրաթերթ:

### Հաջորդող հարցերին պետք է պատասխանեն հարցվողներից միայն նրանք, ովքեր 12-րդ հարցին պատասխանել են «Այո»:

- 13) Կարդո՞ւմ եք կամ ուշադրություն դարձնո՞ւմ եք, արդյոք, «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի մարզական լուրերին: Ձեր կարծիքով ինչպիսի՞ն է դրանց լուսաբանման ծավալը. չափից շատ, չափից քիչ, թե՞ բավարար: Ի՞նչ կարգի ինֆորմացիա եք հիմնականում գերադասում:
- 14) Կարդո՞ւմ եք կամ ուշադրություն դարձնո՞ւմ եք, արդյոք, «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի մշակութային լուրերին: Ձեր կարծիքով ինչպիսի՞ն է դրանց լուսաբանման ծավալը. չափից շատ, չափից քիչ, թե՞ բավարար: Ի՞նչ կարգի ինֆորմացիա եք հիմնականում գերադասում:
- 15) Կարդո՞ւմ եք կամ ուշադրություն դարձնո՞ւմ եք, արդյոք, «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի արտասահմանյան լուրերին: Ձեր կարծիքով ինչպիսի՞ն է դրանց լուսաբանման ծավալը. չափից շատ, չափից քիչ, թե՞ բավարար: Ի՞նչ կարգի ինֆորմացիա եք հիմնականում գերադասում:
- 16) Կարդո՞ւմ եք, արդյոք, «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի «Ազգային եւ օտարերկրյա մամուլի տեսություն» հավելվածը: Որեւէ բան կարո՞ղ եք մտաբերել դրանից:

#### Հարցվողի անձնական տվյալները

1. արական <input type="checkbox"/> իգական <input type="checkbox"/>	2. Տարիքը.....	3. Զբաղմունքը.....
4. Սասնագիտական աշխատանքի պաշտոնը (Քանի՞ աշխատող ունի իր ենթակայության տակ)	5. Կրթությունը. <input type="checkbox"/> Տարրական <input type="checkbox"/> Միջնակարգ, միջնակարգ-մասնագիտական <input type="checkbox"/> Բարձրագույն (Նշեք մասնագիտացման ոլորտը)	6. Իր բնակության վայրն ունի՝ <input type="checkbox"/> Մինչեւ 5000 բնակիչ <input type="checkbox"/> 5000-20 000 բնակիչ <input type="checkbox"/> 20 000-100 000 բնակիչ <input type="checkbox"/> 100 000-ից ավելի բնակիչ

## 31. Խմբագրական քաղաքականություն

Խմբագրական քաղաքականությունը որոշում է լրագրի խմբագրական բովանդակության առանցքն ու տեսադաշտը:

Ցանկացած թերթում էջերի թիվը սահմանափակ է, ուստի լրագրողները պետք է որոշեն, թե տվյալ էջում ի՞նչ չափի եւ բնույթի նյութեր պետք է տեղադրվեն: Խմբագրական բովանդակությունը որոշակի նպատակային լսարանի համեմատ ձեւել-հարմարեցնելը անհամեմատ դյուրին է դառնում, եթե բանեցվում է այնպիսի մի գործիք, ինչպիսին խմբագրական քաղաքականությունն է:

Եթե առաքելության հիմնավորումը բավականաչափ լայն է եւ ընդգրկում է լրագրի ողջ գործունեությունը, ապա խմբագրական քաղաքականությունը որոշում է լրագրի խմբագրական բովանդակության առանցքն ու տեսադաշտը:

### Ի՞նչ հիմնահարցեր պետք է լուսաբանվեն

Կա լրագրում լուսաբանվող հինգ առանցքային ոլորտ. իշխանություններ (անգլերենում այստեղ գործածված է “government” բառը, որն ունի «կառավարություն» հիմնական իմաստը, սակայն ավելի հաճախ օգտագործվում է «իշխանություն, պետություն» իմաստով, տե՛ս նաեւ Նկար 31.0-ի տողատակում հեղինակի նշումը - թարգ.), բիզնես, արհմիություններ, հասարակական (ոչ կառավարական) կազմակերպություններ եւ անհատներ: Ցանկացած հարցում այս ոլորտները հանդես են գալիս միախառնված: Պրոֆեսիոնալ լրագրում չի կարող լինել զուտ քաղաքական հոդված կամ որեւէ հոբբիի մասին պատմող «անխառն» նյութ: Քաղաքական հոդվածը կամ հոբբիի մասին նյութն իրենց տեղն են գտել լրագրում հենց այն պատճառով, որ նշված ոլորտներն այստեղ փոխկապակցված են հանդես գալիս: Առավել հաճախ լրագրերը նախընտրում են այնպիսի «խառնուրդը», որտեղ «անհատներ» ոլորտը միահյուսված է մնացյալ չորսից որեւէ մեկի հետ: Ջորջիանակ, այլումինի գործարանի կողմից գետաջրերի աղտոտման փաստը լուսաբանելիս՝ գուցե անհրաժեշտ լինի քննել միաժամանակ բոլոր ոլորտները: Այսպես, բնապահպանական ընկերակցության անդամ քաղաքացիները կարող են համառորեն պահանջել, որպեսզի ընկերությունը բացահայտի ճշմարտությունը, եւ կոչ անեն քաղաքական գործիչներին՝ համապատասխան միջոցներ ձեռնարկել այդ ուղղությամբ:

Հստակ մշակված խմբագրական քաղաքականությունն է, որ հնարավորություն է տալիս սահմանել հիմնահարցերի, դրանց ընդգրկման ոլորտների ու ենթաօլորտների առաջնահերթությունը: Գետաջրերի աղտոտման դրվագում՝ ընդհանուր ուղղվածությամբ լրագիրը թերեւս իր ուշադրությունը կենտրոնացնէր այն հարցի վրա, թե աղտոտված գետաջրերն ինչպե՞ս են անդրադառնում մարդկանց առողջության վրա: Փոխարենը, բիզնեսին միտված թերթը ուշադրություն կդարձներ այլումինի գործարանի հասցրած վնասի դրամական գնահատմանը, եւ թե ինչպես կանդրադառնա այդ վնասի հատուցումը ընկերության համընդհանուր ֆինանսական գործունեության վրա:

Լրագրում լուսաբանվող հիմնահարցերի, դրանց ընդգրկման ոլորտների ու ենթաօլորտների ամբողջությունն էլ հենց իրենից ներկայացնում է տվյալ լրագրի խմբագրական քաղաքականությունը, որը սերտորեն առնչվում է շուկայում այդ լրագրի զբաղեցրած տեղին: Այսպես, իր քաղաքական հրապարակումներում՝ քաղաքային թերթը պետք է ավելի շատ ծանրանա քաղաքային խորհրդի, քաղաքապետարանի, քան՝ երկրի խորհրդարանի կամ նախարարական կաբինետի աշխատանքների լուսաբանման վրա:

## Իշխանությանն ու ֆինանսներին վերաբերող հարցերն ամենից կարելորդն են

Առաջնորդվելով այնպիսի սկզբունքներով, որոնք, ըստ նրանց, թելադրված են ընթերցողների նախասիրություններով, ժողովրդավարության հաստատման առաջին քայլերն անող երկրների լրագրերը կարծես ամենից ավելի կարելորդն են համազգային, մեծ քաղաքականության լուսաբանումը, որը հաճախ կրկնում է քաղաքական գործիչների ճառերը, ելույթները, ձեռքսեղմումները լուսաբանող երբեմնի մոդելը: Իսկ այդ նույն ընթացքում, տնտեսական հզորությունը բաժան-բաժան է արվում հաճախ թաքուն, հանրության տեսադաշտից եւ լրագրողների աչք ու ականջից հեռու ընթացող սեփականաշնորհման միջոցով:

Բարձրակարգ վերլուծաբանի համար անգամ երբեմն դժվար է կողմնորոշվել, թե ո՞վ ով կամ ի՞նչը՝ ինչ է քաղաքական ու տնտեսական անցման տարերային փուլում գտնվող երկրներում: Իրադարձությունների մակերեսային կամ թյուր մեկնաբանումից խուսափելու համար՝ լրագրողները պետք է իբրեւ կողմնացույց օգտագործեն մարդկության երկու գլխավոր շարժիչ ուժերը՝ իշխանությունը եւ դրամական միջոցները: Պետության ձեռքում կենտրոնացած է այն իշխանությունը, որը որոշում է այդ միջոցների բաշխման հարցը: Ձեռնարկություններն էլ իշխանություն են գործադրում՝ իրենց աշխատած եւ ծախսած գումարների օգնությամբ: Դրամական միջոցներ-իշխանություն համադրությունն է, որ պետությանն ու տնտեսվարող սուբյեկտներին կախման մեջ է պահում միմյանցից:

Ցանկացած հասարակության մեջ իշխանությանն ու ֆինանսներին առնչվող հարցերը հիրավի կարելորդ նշանակություն ունեն: Երբ նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրներում լրագրային մենեջմենթին նվիրված մի շարք սեմինարների ժամանակ մասնակիցներին խնդրեցին անվանել մարդկային գործունեության այնպիսի մի տեսակ, որը որեւէ կերպ չի առնչվում փողին, ապա նրանք, ընդհանուր համաձայնությամբ, նշեցին թերեւս միակը՝ Աստծուն աղոթելը: Հետեւաբար տնտեսական ու բիզնես թեմատիկային ավելի մեծ ուշադրություն ու տարածք հատկացնելու՝ խմբագրական որոշումը չի կարող սխալ ընկալվել՝ անկախ լրագրի տեսակից: Սակայն տնտեսական եւ բիզնես նյութերի այս կամ այն տեսակի ընտրությունը, դրանց շեշտադրումը անպայմանորեն կտարբերվեն միմյանցից՝ կախված տվյալ թերթի խմբագրական քաղաքականությունից:

Տնտեսական ու բիզնես հարցերը վարպետորեն լուսաբանելու, դրանք ճիշտ եւ համապատասխան համատեքստում մատուցելու համար՝ լրագրողը պետք է նախ պատկերացում ունենա երկրի տնտեսության ընդհանուր պատկերի մասին, որն արտահայտված է լինում հիմնական տնտեսական ցուցանիշներով:

Փաստացի տվյալներն ավելի լավ ուղեցույց կարող են լինել, քան քաղաքական գործիչների երկարաշունչ ճառերը: Թվերին սխեմայի տեսք տալով եւ այդ տվյալները պարբերաբար թարմացնելով՝ դուք կտեսնեք եւ կհասկանաք վերջին երկու, հինգ, տասը տարիներում նկատված միտումները, ինչպես նաեւ՝ դրանց վրա ներգործած շարժիչ ուժերը, ինչպիսիք են, ասենք, հարկային օրենքները, սեփականատիրության նոր ձեւը, տնտեսական միջավայրն ու ռեժիմը: Ստացված տվյալները ձեր եւ այլ երկրների համապատասխան ցուցանիշների հետ համեմատելով՝ ձեզ համար արդեն պարզ կդառնա, թե հատկապես ո՞ր հիմնահարցերը պետք է լուսաբանվեն ձեր թերթում:

Նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրների լրագրողները բազմիցս բողոքում են (եւ հաճախ՝ իրավամբ) հուսալի տվյալների պակասից՝ նշելով նաեւ, որ երբեմն իրենց մերժում են տեղեկություններ տրամադրել: Կա այս խոչընդոտը շրջանցելու մի եղանակ, որը հնարավորություն կտա ճիշտ տեղեկություններ փոխանցել ընթերցողներին: Հետեւեք նույն վերոնշյալ սխեմային՝ անմատչելի տեղեկությունները փոխարինելով սեփական եզրահանգումներով ու դիտարկումներով: Այս եղա-

**Փաստացի տվյալներն ավելի լավ ուղեցույց կարող են լինել, քան քաղաքական գործիչների երկարաշունչ ճառերը:**



նակից օգտվեցին նաև Սլովակիայի լրագրողները՝ 1994-1998թ.թ., երբ բռնակալ վարչապետ Վլադիմիր Մեսիարի գլխավորած կառավարությունը սկսեց խոշոր ընկերություններն ուղղակիորեն վաճառել իր դաշնակիցներին՝ այնպիսի պայմաններով, որոնք առիթ տվեցին սեփականաշնորհման գործընթացը կնքել «դարի կողոպուտ» անվամբ: Նոր սեփականատերերը չէին հրապարակում իրենց անունը՝ քողարկվելով զուտ սեփականաշնորհման նպատակով ստեղծված ինչ-ինչ անհայտ ընկերությունների թիկունքում: Սակայն ընկերությունները պարտավոր են գրանցվել հանրության համար մատչելի բիզնես ռեզիստրում, եւ յուրաքանչյուր գրառման մեջ անպայմանորեն նշվում է նաև տվյալ ընկերության նստավայրի հասցեն: Երբ լրագրողներն այցելեցին սլովակյան խոշոր ընկերությունների սեփականատեր դարձած մի քանի այդպիսի անանուն սեփականաշնորհողների կենտրոնակայաններ, ապա նույն հասցեում նրանք «հայտնաբերեցին» քաղաքի արվարձաններում ծվարած խարխուլ տնակներ: Դրանց մուտքը փակող ծնկաչափ բարձրության մուկախոտերը վկայում էին, որ առնվազն մի քանի ամիս ոչ մեկը ոտք չէր դրել այդտեղ: Այս կարգի մի քանի «գրասենյակների» լուսանկարները հայտնվեցին լրագրերի առաջին էջերում: Թե արդյո՞ք եւ որքանո՞վ դրանք նպաստեցին մարդկանց անտարբերության պատյանը պատռելու հարցում՝ սույն գրքի քննարկման խնդիրը չէ: Այնուամենայնիվ, Մեսիարի գլխավորած կառավարությունը, որն իշխանության էր եկել 1994թ. ժողովրդավարական ընտրությունների միջոցով, պարտություն կրեց դրանից չորս տարի հետո կայացած ընտրություններում:

## Չետեւողականորեն իրականացվող խմբագրական քաղաքականությունը մեծացնում է թերթի հանդեպ վստահությունը

Որոշ սեփականատերեր, մենեջերներ եւ լրագրողներ կարող են եւ այն կարծիքն ունենալ, թե խմբագրական քաղաքականությունը կարելու է չէ լրագրի համար: Մի կողմից, խմբագրական որեւէ հատուկ քաղաքականության հետեւելու պարտադրանքից զերծ լրագրողները կարող են վայելել տրված ազատությունը՝ իրենց նախընտրած ձևով լուսաբանելով այն, ինչն իրենք կարելու ու հետաքրքիր են համարում: Մյուս կողմից՝ լրագրողներն իրենք էլ կարող են շփոթվել, չկողմնորոշվել:

Խմբագրական քաղաքականություն չունենալը կարող է «ծնունդ տալ» միեւնույն թերթում նյութերի այնպիսի լայն բազմազանության, որպիսին հատուկ է թերթին անդամագրված անհատ լրագրողների աշխարհայացքին, մտածելակերպին: Այսպես, թղթակիցներից մեկը կարող է սեփականաշնորհման գործընթացը մեկնաբանել ազատ շուկայի տեսանկյունից, մինչդեռ նրա գործընկերներից մեկն էլ համարի, որ ազատ շուկայական հարաբերությունները չարիք են իրենց երկրի համար: Ճիշտ է, հավասարակշռության սկզբունքը պարտադրում է լրագրողներին՝ իրենց նյութերում զերծ մնալ սեփական կարծիքն արտահայտելուց, սակայն նման ծայրահեղորեն տարբեր մոտեցում ունեցող երկու մեկնաբանի պատրաստած, թեկուզ եւ՝ փաստերի վրա հիմնված թղթակցությունները կարող են ընկալվել իբրեւ միեւնույն դեպքի մասին պատմող՝ միմյանցից խիստ տարբեր երկու հաղորդագրություն:

## Խմբագրական քաղաքականության հիմնական դրույթները

Խմբագրական քաղաքականությունը պետք է անդրադառնա հինգ հիմնական հարցի.

- ◆ Նպատակային լսարանը
- ◆ Արտադրատեսակը
- ◆ Մրցակիցները

- ◆ Քաղաքական ուղղվածությունը
- ◆ Խմբագրական բովանդակությունը

Սրանք բոլորն էլ ընդգրկված են «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի խմբագրական նոր քաղաքականության մեջ, որն ընդունվեց այն պահից ի վեր, երբ որոշվեց լրագրի նպատակային լսարանը, այն է՝ կարծիքի ուղղորդողները եւ որոշում կայացնողները:

## Լրագրի քաղաքական ուղղվածությունը

Խմբագրական քաղաքականությունը պետք է ներառի նաեւ լրագրի քաղաքական ուղղվածությունը պարզաբանող դրույթ:

Պետությունից կամ քաղաքական կուսակցություններից անկախ շատ թերթեր հպարտորեն հայտարարում են, թե իրենք ապաքաղաքական են: Նրանք սխալվում են: Լրագիրը չի կարող պնդել, թե ինքն ապաքաղաքական է, եթե այն անդրադառնում է քաղաքական անցուդարձին, մասնավորապես՝ միմյանց հետ մրցակցող շահագրգիռ խմբերի կամ անհատների միջեւ՝ իշխանության ու առաջինը լինելու համար մղվող պայքարին: Նման դեպքերում ավելի ճիշտ կլինի ասել, թե լրագիրը կուսակցական պատկանելություն չունի, այսինքն՝ չի դավանում որեւէ կուսակցության, խմբակցության, գաղափարի կամ անձի, քան՝ հայտարարել ապաքաղաքական լինելու մասին:

Քաղաքական լինել՝ չի նշանակում հետեւել իշխանությունների կամ որեւէ կուսակցության քաղաքական գծին: Ոչ էլ նշանակում է՝ իշխանությունների կամ տվյալ կուսակցության համակիրը լինել:

Քաղաքական լինել՝ նշանակում է առաջնորդվել ազատության սկզբունքներով եւ հանրության՝ ճշմարտությունն իմանալու իրավունքով, որոնք, ի վերջո, անդրադառնում են լրագրի գործունեության տարածքի տնտեսական ու սոցիալական բարեկեցության վրա:

## «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի համար ենթախորագրի ընտրությունը

Լրագրի բոլոր մասերը պետք է համահունչ լինեն նրա խմբագրական քաղաքականության հետ, որպեսզի ապահովվի թերթի հանդեպ վստահությունը:

Քանի դեռ չէր որոշվել, որ «Նոր ժամանակներ»-ի նպատակային նոր լսարանը կարծիքի ուղղորդողներն ու որոշում կայացնողներն են, թերթն ուներ «Քաղաքացիների անկախ օրաթերթ» ենթախորագիրը (նկատի է առնվում անմիջապես թերթի անվանում-խորագրի տակ տպված այն տողը, որը պարզաբանում է նրա բնույթը - թարգ.): Խմբագրական նոր քաղաքականության ընդունումից հետո ենթախորագիրը, բնականաբար, այլեւս չէր արտահայտում լրագրի առաքելությունը, ուստի այն եւս պետք է փոխվեր:

Ո՞վ պետք է առաջարկի՝ փոխել թերթի ենթախորագիրը, եւ ինչպե՞ս պետք է դա արվի: Այս հարցը կարելի է ամիսներով տեսականորեն քննարկել եւ այդպես էլ որեւէ լուծման չհանգել: Սակայն հստակ հայեցակարգ ու պատշաճ մոտեցում ունենալու դեպքում՝ գործընթացը կարող է տեւել մեկ-երկու ժամից ոչ ավելի, ինչպես որ եղավ «Նոր ժամանակներ»-ի պարագայում:

Չարցի քննարկման համար գլխավոր խմբագիրը զրույցի հրավիրեց խմբագրության մի խումբ մենեջերների: Մենեջերներն առաջարկեցին նոր ենթախորագրի յոթ տարբերակ: Խմբագրական հստակ քաղաքականության շնորհիվ՝ այլընտրանքային ենթախորագրերի քննարկումն ու դրանցից մեկի ընտրությունը տեւեց մոտավորապես քսան րոպե:

Խմբագրական հստակ քաղաքականության շնորհիվ՝ այլընտրանքային ենթախորագրերի քննարկումն ու դրանցից մեկի ընտրությունը տեւեց մոտավորապես քսան րոպե:

Նկար 31.0

### Լրագրում լուսաբանվող առանցքային ոլորտները

1. **Իշխանություն(ներ)<sup>1</sup>**, որը ներկայացված է իր երեք ճյուղերով.
  - ◆ Օրենսդիր - այն մարմինը, որի բնորոշ գործառույթը օրինաստեղծությունն է եւ որը, սովորաբար, կոչվում է խորհրդարան:
  - ◆ Գործադիր - պետական այն պաշտոնյաները, որոնք մասնակցում են պետական քաղաքականության մշակմանն ու իրականացմանը: Նրանց թվին են պատկանում պետության եւ կառավարության առաջնորդները, ղեկավարները, որպիսիք են՝ նախագահները, վարչապետները, պետքարտուղարները, կանցլերները եւ այլ բարձր իշխանավորները, ինչպես նաեւ՝ երկրորդական նշանակության մյուս պետական այրերը, որոնցից են կառավարության անդամներն ու նախարարները, խորհրդականները, գերատեսչությունների, գործակալությունների պետերը:<sup>2</sup> Գործադիր իշխանությունը ներառում է նաեւ տեղական իշխանություններին, որոնք գործում են գլխավոր քաղաքական միավորի՝ պետության կամ նահանգի, վարչատարածքային հանդիսացող առանձին տարածքներում:
  - ◆ Դատաիրավական - դատարանները եւ օրենքների կիրարկմանն առնչվող բոլոր առյանները:
2. **Բիզնես**. սրա տակ հասկանում են արտադրության եւ առևտրի մեջ զբաղված որոշակի ընկերություններ:
3. **Արհմիություններ**. սրանք այն կազմակերպություններ են, որոնք պաշտպանում են աշխատավորների շահերը՝ պայքարելով նրանց աշխատավարձերի բարձրացման, նյութական խրախուսման, եւ աշխատանքային պայմանների բարելավման համար:<sup>3</sup>
4. **Չասարակական կազմակերպություններ**. սրանք լինում են ամենատարբեր տեսակի՝ հիմնադրամներ, ընկերակցություններ, միություններ, հաստատություններ, սինդիկատներ եւ այլն:
5. **Անհատներ**. սրանք այն անձինք են, որոնք մարդկային որեւէ դասից կամ սոցիալական խմբից առանձնանում են նշված ասպարեզներից որեւէ մեկում իրենց մասնակցության հանգամանքով.
  - ◆ Մասնագիտական առաջընթաց
  - ◆ Ընտանեկան, սոցիալական եւ կրոնական հարցեր
  - ◆ Սպառողական ապրանքներ եւ ծառայություններ
  - ◆ Ժամանց, զվարճություններ, օրինակ՝ սպորտ, արվեստ, մշակույթ եւ հոբբիներ:

<sup>1</sup> Նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրներում “government” բառը վերաբերում է միմիայն իշխանության գործադիր ճյուղին՝ հանձինս նախարարական կաբինետի

<sup>2</sup> *Encyclopaedia Britannica*, CD 1999 Multimedia Edition

<sup>3</sup> Արհմիությունները կարելի է դերակատարում ունեն, քանզի հանդիսանում են աշխատանքային բանակցությունների երեք գլխավոր կողմերից մեկը՝ ի լրումն մնացած երկուսի՝ նախարարական կաբինետի եւ գործատուներին ներկայացնող բիզնես կառույցների

Նկար 31.1

## Պարտադիր դիտարկման եւ վերլուծության ենթակա տնտեսական ցուցանիշների համառոտ տեսություն

### 1. Համախառն ներքին արդյունք

Տվյալ երկրի տնտեսության մեջ ժամանակի որոշակի հատվածում (սովորաբար՝ մեկ տարում) արտադրված ապրանքների եւ ծառայությունների վերջնական ընդհանուր արժեքը: ՀՆԱ-ի աճի մակարդակը տնտեսության վիճակի առաջնային ցուցանիշն է:<sup>1</sup>

- 1.1. ՀՆԱ-ի տարեկան եւ ըստ շնչի ցուցանիշը՝ անվանական եւ իրական արտահայտությամբ
- 1.2. ՀՆԱ-ում մասնավոր հատվածի մասնաբաժինը
- 1.3. ՀՆԱ-ի համեմատումը հարեւան եւ համապատասխան միջազգային կառույցների ու կազմակերպությունների անդամ երկրների ՀՆԱ-ի հետ

### 2. Պետբյուջե

Փաստացի կամ պլանավորված եկամտի եւ ծախսերի մասին պաշտոնական կամ կառավարական հաշվետվություն: Նման հաշվետվությունը, որպես կանոն, կազմվում է տարեկան կտրվածքով եւ ներկայացվում է երկրի խորհրդարանի քննարկմանը:<sup>2</sup>

- 2.1. Եկամուտ
  - 2.1.1. Այն հոդվածները, որոնք եկամտում ամենամեծ բաժինն են կազմում
- 2.2. Ծախսեր եւ դրանց բաժինը ՀՆԱ-ում
  - 2.2.1. Այն հոդվածները, որոնք ծախսերում ամենամեծ բաժինն են կազմում
- 2.3. Հաշվեկշիռ, ավելցուկ կամ դեֆիցիտ (հաշվեկշռված բյուջեում եկամուտը եւ ծախսերը հավասար են)

### 3. Վճարման հաշվեկշիռ

Որոշակի ժամանակահատվածում աշխարհի այլ երկրների հետ տվյալ երկրի կատարած տնտեսական բոլոր գործարքների, գործառնությունների հաշվառման համակարգ:<sup>3</sup>

- 3.1. Ընթացիկ հաշիվների հաշվեկշիռ, այդ թվում՝ ապրանքների եւ ծառայությունների արտահանում ու ներկրում, փոխանցված վճարումներ եւ կարճաժամկետ վարկեր
- 3.2. Հիմնական միջոցների հաշվեկշիռ, որտեղ գրանցվում է ներկրում ֆինանսական գործիքների ներհոսքն ու արտահոսքը
  - 3.2.1. Օտարերկրյա ներդրումներ
    - 3.2.1.1. Երկրի տնտեսության մեջ հիմնական օտարերկրյա ներդրողները

→ էջ 130

<sup>1</sup> *Dictionary of Business Terms*, by Jack P. Friedman, Barron's Educational Series, Inc., New York, U.S.A., 1994

<sup>2</sup> *Reuters Glossary of International Financial and Economic Terms*, Longman Information & Reference, Essex, United Kingdom, 1994

<sup>3</sup> *Dictionary of Business Terms*, by Jack P. Friedman, Barron's Educational Series, Inc., New York, U.S.A., 1994

← էջ 129

3.2.1.2. Առավելագույն օտարերկրյա ներդրումներ ներգրաված արտադրաճյուղերը

**4. Դրամավարկային քաղաքականություն**

Երկրի կենտրոնական բանկի գործողությունները, որոնց նպատակն է, դրամի առաջարկը փոփոխելու միջոցով ներգործել արժեզրկման մակարդակի, տնտեսական աճի եւ տոկոսադրույքների վրա:<sup>4</sup>

**4.1. Տոկոսադրույքներ**

4.1.1. Կենտրոնական բանկի դիսկոնտային տոկոսադրույքը

4.1.2. Կարճաժամկետ եւ երկարաժամկետ փոխատվությունների եւ ավանդների տոկոսադրույքը

**5. Արժեզրկման տոկոսը**

Գների փոփոխության տոկոսաչափը:<sup>5</sup>

5.1. Սպառողական գնի ինդեքսը, որն արտացոլում է սպառողների վճարած գների փոփոխությունը

5.2. Արտադրողի գնի ինդեքսը, որն արտացոլում է արտադրողների վճարած գների փոփոխությունը

Արժեզրկման այս երկու ցուցանիշներն էլ պետք է դիտարկվեն ինչպես տարեկան, այնպես եւ ամսական կտրվածքով:

**6. Ազգային արժույթի փոխարկային արժեքը**

Այն գինը, որով տվյալ երկրի ազգային արժույթը կարող է փոխարկվել մեկ այլ արժույթի:<sup>6</sup>

**7. Գործազրկության մակարդակը**

Պաշտոնապես վճարվող աշխատանք չունեցող աշխատուժը՝ տոկոսային արտահայտությամբ:<sup>7</sup>

7.1. Գործազրկության մակարդակը՝ աշխատուժի հետ տոկոսային հարաբերակցությամբ:

**8. Աշխատավարձի մակարդակը**

Աշխատողին՝ իր մատուցած ծառայությունների դիմաց տրվող փաստացի վարձատրությունը:<sup>8</sup>

8.1. Նվազագույն աշխատավարձը

8.2. Միջին աշխատավարձը

Աշխատավարձի երկու տեսակներն էլ պետք է դիտարկվեն ինչպես անվանական, այնպես եւ իրական կտրվածքով: Անվանականը աշխատավարձի հաշվարկումն է՝ առանց նրա ներկայիս գնողական արժեքը հաշվի առնելու: Իրականը՝ դրամական աշխատավարձն է, որը ժամանակ առ ժամանակ ճշգրտվում է արժեզրկման ցուցանիշի համեմատ՝ դրանով իսկ հնարավորություն տալով չափել գնողունակության մեջ ժամանակի ընթացքում կատարվող իրական փոփոխությունները:<sup>9</sup>

<sup>4</sup>Dictionary of Business Terms, by Jack P. Friedman, Barron's Educational Series, Inc., New York, U.S.A., 1994

<sup>5</sup> Նույն տեղում

<sup>6</sup> Նույն տեղում

<sup>7</sup> Նույն տեղում

<sup>8</sup> Նույն տեղում

<sup>9</sup> Նույն տեղում

Նկար 31.2

## «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի խմբագրական քաղաքականությունը

### Արտադրանքը եւ նպատակային լսարանը

«Նոր ժամանակներ» օրաթերթը երկրի տնտեսությանը եւ հասարակությանն առնչվող լուրերի, գաղափարների, տեսակետների եւ վերլուծությունների կարեւոր աղբյուր է հասցեագրված կարծիքի ուղղորդողների ու որոշում կայացնողների լսարանին:

### Մրցակիցները

«Ֆինանսական նորություններ»-ը համերկային միակ այլընտրանքային օրաթերթն է, որը հասցեագրված է միեւնույն՝ «Նոր ժամանակներ»-ի նպատակային, լսարանին, սակայն լուսաբանման նրա որակը չի բավարարում ընթերցողների պահանջները: «Ֆինանսական նորություններ»-ն օգտվում է այն առավելությունից, որ ունի բազմամյա ավանդույթներ, ինչպես նաեւ՝ երկրի ներսում եւ աշխարհի այլ հատվածներում սակարանների անցուդարձի մասին իրեն մշտապես տեղեկացնող աղբյուրներ: «Նոր ժամանակներ»-ը չի պատրաստվում մրցել «Ֆինանսական նորություններ»-ի հետ՝ ինֆորմացիայի այս որոշակի հատվածում:

«Նոր ժամանակներ»-ի ամենաուժեղ կողմը բիզնես ոլորտը լուսաբանող պրոֆեսիոնալ լրագրողներից կազմված ստեղծագործական թիմն է: Համեմատության համար, «Ֆինանսական նորություններ»-ի արտահաստիքային թղթակիցների հեղինակած լուրերը բավական ակադեմիական ոճ ունեն, իսկ հաստիքային լրագրողներն էլ հիմնականում չեն կարողանում հետաքրքիր, գրավիչ ոճով ներկայացնել համապատասխան բովանդակալից ինֆորմացիան:

Կան համերկային եւս չորս օրաթերթեր, որոնք ունակ են քիչ թե շատ մրցել «Նոր ժամանակներ»-ի նորամշակ խմբագրական քաղաքականության հետ: Սակայն դրանց բոլորի համար էլ նպատակայինը լայն, ընդհանուր լսարանն է: Նրանք «Նոր ժամանակներ»-ից տարբերվում են նաեւ իրենց քաղաքական ուղղվածությամբ. մնացած բոլոր օրաթերթերի խմբագրական լուսաբանումը կուսակցական երանգավորում ունի՝ ավելի կամ պակաս ակնհայտորեն:

### Քաղաքական ուղղվածությունը

«Նոր ժամանակներ»-ն անկախ է պետությունից, քաղաքական կուսակցություններից, ձեռնարկություններից եւ ընդհանուր շահերով միավորված այլ խմբերից:

«Նոր ժամանակներ»-ը դավանում է ազատական ժողովրդավարության քաղաքական սկզբունքներ: Իսկ ազատական ժողովրդավարությունը երկու արժեքների՝ ժողովրդավարության եւ ազատականության (լիբերալիզմի) զուգադրումն է:

Ժողովրդավարությունն այս դեպքում ունի ներկայացուցչական բնույթ, այսինքն՝ ողջ ընտրազանգվածն ընտրում է փոքրաթիվ ներկայացուցիչների, որոնք ձեւավորում են օրենսդիր ժողովը, խորհրդարանը:

Ազատականությունն իրենից ներկայացնում է այնպիսի արժեքների ամբողջությունը, ինչպիսիք են օրենքի առջեւ հավասարության, խոսքի եւ

→ էջ 132

← էջ 131

հավաքներ անցկացնելու ազատության, փոքրամասնությունների պաշտպանվածության, հավասար իրավունքների եւ այլ սկզբունքները:

Այդուհանդերձ, չարժե հույս փայփայել, թե ընտրողների մեծամասնությունը եւ օրենսդիր մարմնում նրանց ներկայացուցիչները երազում են պայքարել հանուն այս արժեքների: Այդ պատճառով ազատական ժողովրդավարությունը վերաբերում է «այն մեծամասնությանը, որի իրավասությունները սահմանափակվում են սահմանադրական սահմանափակումների շրջանակում՝ կոչված երաշխավորելու անհատական եւ հավաքական որոշակի իրավունքներ, ինչպիսիք են խոսքի, խղճի, տեսակետի եւ միավորվելու ազատությունը»:<sup>1</sup>

«Նոր ժամանակներ»-ը սատարում է ազատական ժողովրդավարությանը՝ ի հակադրություն Ալեքսիս դը Տոքվիլի եւ Ջոն Սթյուարթ Միլի նկարագրած՝ «մեծամասնության բռնապետության» հանդեպ ավանդական վախի, այն նույն վախի՝ «թե անսանձ մեծամասնական ժողովրդավարությունը կարող է ավելի վտանգավոր լինել ազատական արժեքների համար, քան սովորական բռնապետությունների մի ամբողջ խումբը»:<sup>2</sup>

### Խմբագրական բովանդակությունը

«Նոր ժամանակներ»-ը մտադիր է լուրերի եւ խմբագրական էջերում ավելացնել տնտեսական, իրավական եւ բիզնես լուսաբանման ծավալը: Նշված երեք ոլորտները կզբաղեցնեն լուրերի եւ խմբագրական էջաքանակի կեսից ավելին: Լուսաբանման մեջ շեշտն ավելի շատ դրվելու է պրոֆեսիոնալ, խորը մեկնաբանության, քան՝ սոսկ իրադարձությունների հայելային արտացոլման վրա:

Քաղաքականության լուսաբանումը կլցնի լուրերի եւ խմբագրական էջաքանակի մեկ երրորդը: Քաղաքական իրադարձությունները լուսաբանվելու են տնտեսության ու բիզնեսի համապատասխան հիմնահարցերի հետնապատկերում, ըստ որում՝ չի թույլատրվելու եւ չի խրախուսվելու տնտեսական ու քաղաքական թեմատիկայի լուսաբանման որեւէ արհեստական բաժանում:

Մշակույթի եւ սպորտի լուսաբանման համար ավելի առանցքային կլինեն թարմ լուրերը եւ փաստական տեղեկությունները, քան՝ տեսական կամ ակադեմիական երկարաշունչ հոդվածները:

«Նոր ժամանակներ»-ի նպատակն է՝ համապատասխան տեղեկատվություն տրամադրել իր ընթերցողներին՝ պարզաբանելով սկզբունքները շուկայական տնտեսության, որը զերծ է այնպիսի բնութագրիչներից, ինչպիսին «սոցիալական կամ բնապահպանական ուղղվածություն ունեցող»-ն է: Պաշտպանելով շուկայական տնտեսության սկզբունքները՝ «Նոր ժամանակներ»-ը փորձում է իր ընթերցողներին ահագանգել խառնաշփոթ այն իրավիճակների մասին, որոնք կարող են հանդիպել նրանց՝ անցման շրջան ապրող երկրի ամենօրյա իրականության մեջ:

«Նոր ժամանակներ»-ը պետք է հազեցնի իր ընթերցողի տեղեկատվության պահանջը, որպեսզի նա որեւէ այլ համերկրային օրաթերթ կարդալու անհրաժեշտություն չունենա:

<sup>1</sup> *Media and Democracy*, Council of Europe Publishing, 1998, էջ 15

<sup>2</sup> *Dictionary of Politics*, by David Robertson, Penguin Books, 1985, էջ 187

Նկար 31.3

## «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի համար ենթախորագրի ընտրությունը

### Ենթախորագրերի տարբերակներ

1. «Նոր ժամանակներ»  
Քաղաքացիների անկախ օրաթերթ

2. «Նոր ժամանակներ»  
Տնտեսական եւ բիզնես օրաթերթ

3. «Նոր ժամանակներ»  
Քաղաքական, տնտեսական եւ բիզնես օրաթերթ

4. «Նոր ժամանակներ»  
Տնտեսական, բիզնես եւ քաղաքական օրաթերթ

5. «Նոր ժամանակներ»  
Հասարակական, տնտեսական եւ բիզնես օրաթերթ

6. «Նոր ժամանակներ»  
Տնտեսական, բիզնես եւ հասարակական օրաթերթ

7. «Նոր ժամանակներ»  
Տնտեսական եւ հասարակական օրաթերթ

«Նոր ժամանակներ»-ի մենեջերները լրագրի համար ենթախորագիրն ընտրում էին առավել չհամապատասխանող տարբերակները բացառելու եղանակով.

1) Քննարկման առաջին փուլում մենեջերները համաձայնեցին հետագա դիտարկումից դուրս թողնել թիվ 1, 3 եւ 4 ենթախորագրերը, որոնք պարունակում էին «անկախ» կամ «քաղաքական» բառերը: Մենեջերների գնահատմամբ՝ «անկախ» արտահայտությունն անպատեհ էր՝ իր երկիմաստության պատճառով: Իսկ «քաղաքական» բառն էլ անցման շրջան ապրող երկրների հանրության կողմից հաճախ ընկալվում է բացասական երանգով՝ իբրեւ մարդկանց կողմից չսիրված մի երեւոյթի բնութագիր:

2) Թիվ 2՝ «Տնտեսական եւ բիզնես օրաթերթ» ենթախորագիրը դուրս մնաց քննարկման երկրորդ փուլում՝ հասարակության մասին որեւէ հիշատակում չունենալու պատճառով: Օրաթերթի ուշադրության շրջանակը չափազանց նեղ է ներկայացված այստեղ: Բացառվեց նաեւ թիվ 5՝ «Հասարակական, տնտեսական եւ բիզնես օրաթերթ» ենթախորագիրը, քանի որ այստեղ խմբագրական նշված առանցքային ոլորտները ներկայացված էին իրենց կարեւորության ոչ պատշաճ կարգով. նոր-նոր կողմնորոշվող թերթում տնտեսության եւ բիզնեսի թեմատիկան պետք է գերակայի հասարակականի նկատմամբ:

3) Մնացած երկուսից ի վերջո ընտրվեց թիվ 7՝ «Տնտեսական եւ հասարակական օրաթերթ» ենթախորագիրը, քանի որ այն համարվեց եղածներից «ամենաշարժունը»: Իսկ թիվ 6՝ «Տնտեսական, բիզնես եւ հասարակական օրաթերթ» ենթախորագիրը, վերջնական տարբերակի համեմատ, ավելի անհարմար թվաց՝ տեսողական առումով:



## 32. Գլխավոր մակետի կազմումը եւ էջերի բովանդակային դասակարգումը

Մինչեւ իր խմբագրական քաղաքականության փոխվելը՝ «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի յուրաքանչյուր թողարկումը լույս էր տեսնում 12 էջով, շաբաթը վեց անգամ՝ բացի կիրակի օրերից: Խմբագրական նոր քաղաքականությունը էջերի քանակի վրա որեւէ կերպ չի ազդելու, սակայն դրանց բովանդակությունը պետք է որոշակի փոփոխությունների ենթարկվի:

Ըստ խմբագրական նոր քաղաքականության՝ տնտեսական, իրավական եւ բիզնես թեմաներով հրապարակումները զբաղեցնելու են «լուրերի եւ խմբագրական էջաքանակի կեսից ավելին», այսինքն՝ ընդհանուր 11 էջից 6-ը (12-րդ էջը պահում են ամբողջական էջով գովազդի համար): Քաղաքական հրապարակումները լցնելու են «լուրերի եւ խմբագրական էջաքանակի մեկ երրորդը», ինչը կազմում է 3 էջ: Մշակույթին ու սպորտին կտրվի 1-ական էջ: Մեկ էջից փոքր ծավալի գովազդները կարող են տեղադրվել լուրերի եւ խմբագրական էջերում՝ լրատվական ու խմբագրական նյութերի հարեւանությամբ:

Այժմ գլխավոր խմբագիրը պետք է լրագրողներին բացատրի, թե ի՞նչ հիմնահարցեր պետք է լուսաբանեն եւ ինչպե՞ս: Լրագրի խմբագրական բովանդակության ստեղծմանը նրանց առավելագույնս ներգրավելու նպատակով՝ խմբագիրը կարող է ձեռնարկել հետեւյալ քայլերը.

Գլխավոր խմբագիրը պետք է լրագրողներին բացատրի, թե ի՞նչ հիմնահարցեր պետք է լուսաբանեն եւ ինչպե՞ս:

1) Կազմել թերթի գլխավոր մակետը՝ այն հավելելով առանձին էջերի խմբագրական բովանդակության բացատրությամբ:

2) Առաջարկել առանձին էջերի խմբագիրներին՝ կազմել իրենց անմիջական պատասխանատվության տակ գտնվող էջերի խմբագրական բովանդակության նախագիծը:

3) Էջերի խմբագիրների ներկայացրած գաղափարների եւ առաջարկների ռաջիոնալ հատիկն ընդգրկել ինչպես գլխավոր մակետում, այնպես եւ խմբագրական բովանդակության մեջ:

4) Նորացված գլխավոր մակետի եւ խմբագրական բովանդակության օրինակները տարածել բոլոր լրագրողների շրջանում:

5) Հորդորել լրագրողներին, որպեսզի նորացված գլխավոր մակետի եւ խմբագրական բովանդակության շուրջ իրենց բոլոր նկատառումները փոխանցեն խմբագրական մասի պատասխանատուներին՝ գլխավոր խմբագրին, պատասխանատու խմբագրին, վերջինիս տեղակալներին կամ առանձին էջերի խմբագիրներին:

6) Լրագրողների ներկայացրած նշանակալի գաղափարներն ու առաջարկներն ընդգրկել նորացված գլխավոր մակետի եւ խմբագրական բովանդակության մեջ:

7) Խմբագրականազմի առանձին ժողով հրավիրել՝ քննարկելու գլխավոր մակետի եւ խմբագրական բովանդակության նորացված տարբերակը:

8) Ժողովին հնչած առավել խելամիտ առաջարկներն ընդգրկել գլխավոր մակետի եւ խմբագրական բովանդակության նորացված տարբերակում:

9) Նորացված գլխավոր մակետի եւ խմբագրական բովանդակության վերջնական տարբերակը տարածել բոլոր լրագրողների շրջանում:

Գնահատման այս փուլում լրագրողները գուցե եւ գան ընդհանուր համաձայնության՝ առ այն, որ անհրաժեշտ է սահուն ձեւով իրականացնել փոփոխությունները: Բոլոր նրանց, ովքեր քիչ թե շատ խելամիտ բան են ունեցել ասելու, տրվել է նման հնարավորություն: Իսկ ասելիք չունեցողներին էլ թերեւս կմնա այս կամ այն կերպ հետեւել լրագրի խմբագրական քաղաքականությանը:

## Երկու խոսք գրաֆիկական ձեւավորման մասին

Հազիվ թե իմաստ ունի թեկուզ հանճարեղ դիզայներին հանձնարարել՝ մշակելու լրագրի արտաքին տեսքը, քանի դեռ որոշված չէ էջերի բովանդակության հարցը: Ահա եւ ուկրաինացի մի գրաֆիկական ձեւավորողի կարծիքն այս մասին. «Լրագիրը նոր տեսք կստանա, եթե ստեղծվի նոր հեղինակների ձեռքով: Այլապես՝ ձեւավորման մեջ ներմուծված ցանկացած փոփոխություն նույնքան ծիծաղելի կհնչի, որքան ծերացած կնոջ՝ սեփական դեմքի խորշոմները գույնզգույն շպարով կոծկելու ջանքերը»:

Թերթի ձեւավորումը պետք է թելադրի այն հիմնական կանոնները, որոնց համեմատ պետք է տեղադրվեն ինչպես խմբագրական նյութերը, այնպես եւ գովազդները, վերնագրերը, նկարները, գծագրերը, աղյուսակները, սանդղակները, շրջանակները եւ գծապատկերային մյուս հնարանքները:

Գրաֆիկական ձեւավորողը կարող է առավել արժեքավոր դարձնել լրագրողների հաղորդած, հեղինակած կամ խմբագրած ինֆորմացիան: Հետեւյալ դեպքերում թղթակիցներն ու խմբագիրները պետք է դիմեն ձեւավորողի օգնությանը.

- ◆ Եթե նրանց պետք է, որպեսզի դեպքի «բառային» մեկնաբանությունը համեմվի «գրաֆիկականով»:
- ◆ Եթե ինչ-ինչ միտումների տեսական մասը բացատրելու համար նրանց անհրաժեշտ է ունենալ թվերի շարքի վրա հիմնված մի որեւէ գծագիր:
- ◆ Եթե իրադարձությունների ինչ-որ հաջորդականություն պատկերելու համար նրանց անհրաժեշտ է ներկայացնել ժամանակային առանցքը կամ համանման որեւէ ժամանակացույց:

Թղթակիցը, խմբագիրն ու գրաֆիկական ձեւավորողը պետք է աշխատեն կողք-կողքի՝ գրաֆիկական համապատասխան լուծումներ գտնելու համար: «Ցանկացած գծապատկեր պահանջում է չորս բան. գաղափար, ինֆորմացիա, ձեւավորում եւ կատարում», - կարծում է լրագրության ամերիկացի պրոֆեսորներից մեկը:<sup>9</sup> Թղթակիցը կամ խմբագիրը պետք է հղանան եւ ուրվագծեն գաղափարը, հավաքեն ինֆորմացիան եւ գրաֆիկական լուծում առաջարկեն: Այնուհետեւ նրանք պետք է դիմեն գրաֆիկական ձեւավորողին, որը կմշակի դիզայնը եւ «կկատարի» գծապատկերը:

«Ցանկացած գծապատկեր պահանջում է չորս բան. գաղափար, ինֆորմացիա, ձեւավորում եւ կատարում»

## Ձեր ընթերցողն, արդյոք, վերջին էջից չի՞ սկսում կարդալ թերթը

Բելառուս այս խմբագիրը թերեւս միակը չէ, որ մտածում է, թե՝ «ընթերցողն իր տեսակով պահպանողական է, այդ պատճառով թերթի ընթերցումը սկսում է վերջին էջից»: Եթե սա ճիշտ է, ի՞նչն է, հապա, ստիպում նրան այդպես վարվել: Կարելի է տալ երկու բացատրություն: Նախ, թերթի առաջին էջը ձանձրալի է, ուստի ընթերցողները հույս ունեն վերջին էջերում գոնե որեւէ աշխուժացնող բան գտնել, ինչպես որ անում էին կուսակցական լրագրերի ժամանակներում: Երկրորդ, վերջին էջը հաճախ տրամադրվում է սպորտին: Այդ դեպքում, գուցե արժե՞ մտածել մարզական թարմ լուրերը առաջին էջ տեղափոխելու մասին, եթե ձեր ընթերցող լսարանի հարցումներն այդ մասին են վկայում: Սլովակյան «Նովի կաս» («Նոր ժամանակ») օրաթերթը կիրառում է գրաֆիկական այնպիսի լուծում, ինչպիսին միաժամանակ երկու առաջին էջ ունենալն է: Դրանցից մեկը սովորական առաջին էջն է, իսկ մյուսը՝ վերջինը, որը տաված է գլխավայր շրջված: Այսպիսով եզրափակիչ էջը նաեւ օրաթերթի «Սպորտ» հավելվածի բացող էջն է: Այս եղանակից երբեմն օգտվում են նաեւ ԱՄՆ-ի եւ Արեւմտյան Եվրոպայի թաբլոիդները՝ փոքրաչափ լրագրերը:

## «Ռուբրիկան» ավելի շատ պիտակ է, քան բովանդակություն

Միեւնույն կամ համանման թեմաներով խմբագրական նյութերը, որպես կանոն, տեղադրվում են միմյանց հարեւանությամբ՝ մեկ ընդհանուր կամ հաջորդող էջերի վրա: Էջի խորագիրն օգնում է ընթերցողին՝ «նավարկել» նյութերի հորձանուտում եւ գտնել իրեն հետաքրքրող թեմաները, ասենք՝ «Համերկրային լուրեր», «Լուրեր՝ արտերկրից», «Սպորտ» եւ այլն: Կրկնակի խորագիրը, օրինակ՝ «Լուրեր՝ արտերկրից» /«Մշակույթ» կամ «Համերկրային լուրեր»/«Լուրեր՝ արտերկրից», վկայում է, որ էջը կոչված է լուսաբանել բազմաբնույթ հարցեր:

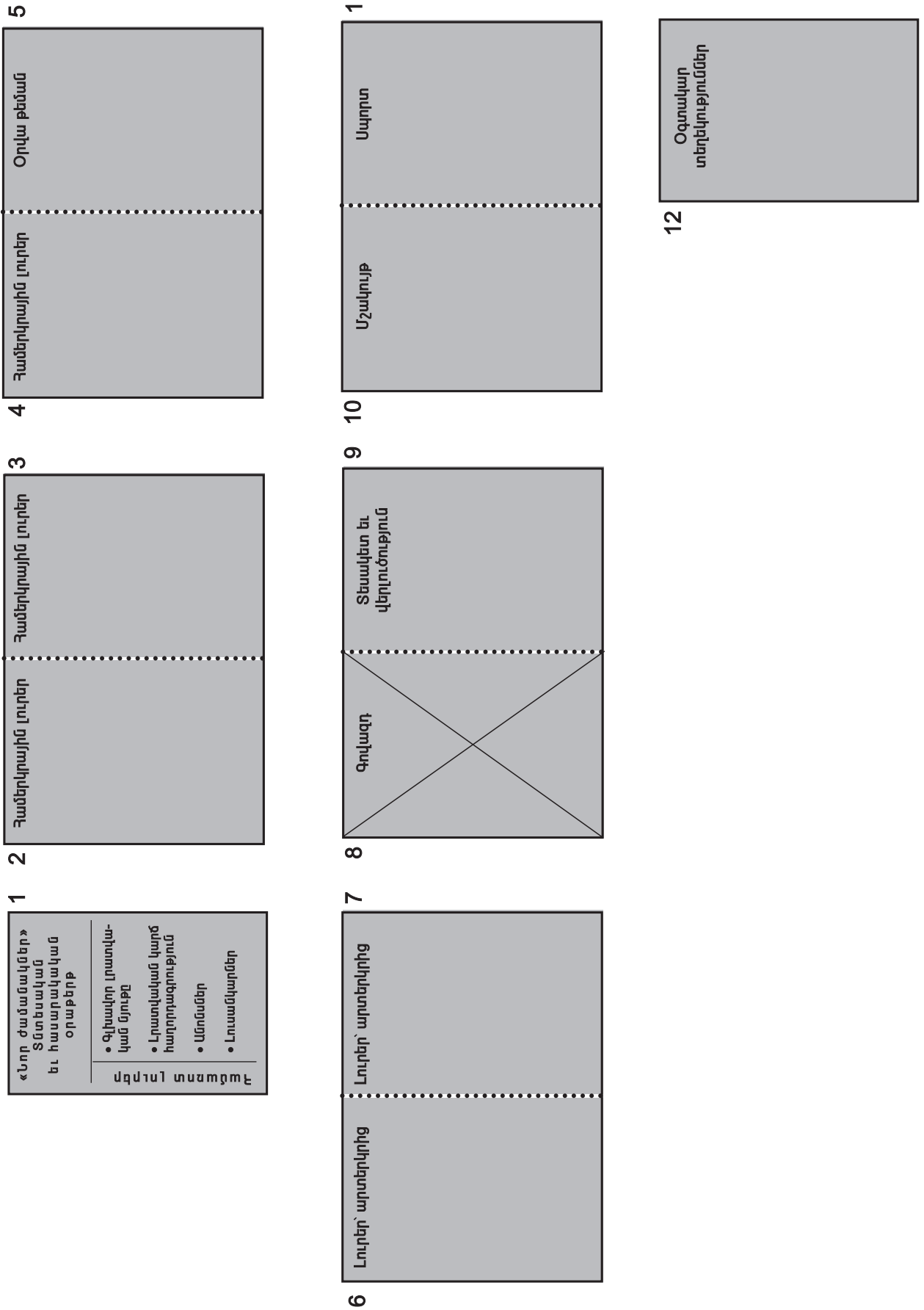
Էջերի խորագրերը սովորաբար ծնվում են էջերում ներկայացված թեմաներից: Սակայն նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրներում որոշ լրագրեր նախընտրում են էջերը վերնագրել՝ ըստ լրագրական տեսակների կամ ժանրերի, օրինակ՝ «Հրապարակախոսություն», որն իրականում թղթակցության, էսսեի եւ տեսակետի միաձուլումն է մեկ ընդհանուր ձեւի մեջ:

Էջերի խորագրերում նկատվող հակասականությունը, որը բավական բնորոշ է նախկին կոմունիստական երկրների լրագրերին, թերեւս բխում է ժամանակին «ռուբրիկա» (լատիներենից փոխառնված "rubric"- «վերտառություն, վերնագիր» բառը, որը լիարժեք գոյություն ունի, մասնավորապես, ռուսերենում, իսկ հայերենում էլ դեռեւս հանդիպում է մասնագիտական բառապաշարում - թարգ.) հասկացության ոչ ստույգ ընկալումից: Այս բառը երբեմն օգտագործում են էջի խորագրի փոխարեն: Կոմունիստական վարչակարգի օրոք՝ ռուբրիկաների պլանավորմանն ու մշակմանը ուշադիր հետեւում էին գաղափարախոսական ոլորտի ղեկավարները:

Լատիներենից ծագող «ռուբրիկան» նյութերի, պատմությունների առանձին շարքերն անվանող պիտակ է սոսկ: Մինչդեռ կոմունիստական ժամանակների լրագրողական տեսության համաձայն՝ ռուբրիկաները կարելի դասակարգել «ըստ թեմաների, ժանրերի, տեղեկատվության աղբյուրների, նպատակային լսարանի եւ այլ չափանիշների»:<sup>10</sup> Մեկ այլ տեսության համաձայն էլ՝ ռուբրիկաները լինում են մշտական, պարբերական եւ չկրկնվող: Ամփոփելով՝ կարելի է ասել, որ մեկ հատիկ նյութը եւս կարող է առանձին ռուբրիկա ունենալ: Այլ խոսքով՝ խմբագրական բովանդակության դասակարգման տեսակետից «ռուբրիկա» եզրը որեւէ նշանակություն չունի: Պրոֆեսիոնալ լրագիրը չպետք է իր խմբագրական լուսաբանումը «հարմարեցնի» «ռուբրիկաների» հիմնականախթին:

Պրոֆեսիոնալ լրագիրը չպետք է իր խմբագրական լուսաբանումը «հարմարեցնի» «ռուբրիկաների» հիմնականախթին:

# «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի գլխավոր մակետը



Նկար 32.1

## «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի խմբագրական բովանդակությունը

### Առաջին էջ

Պատասխանատու՝ թողարկիչ խմբագիր

1-ին էջը, հատկապես՝ կրպակներում ցուցադրվող դրա վերին կեսը, լրագրի «ցուցափեղկն» է: Ըստ «Նոր ժամանակներ»-ի լսարանի շրջանում վերջերս անցկացված հարցման տվյալների՝ թերթի շարքային ընթերցողը հերթական համարն ամեն օր կարդալու վրա միջին հաշվով ծախսում է 15 րոպեից ոչ ավելի: Այդ պատճառով՝ առաջին էջը ներառում է ամենակարեւոր լուրերը՝ սեղմ ձեւով մատուցված:

Ճակատային էջի խմբագրական նյութերն առավելապես անդրադառնում են տնտեսական ու բիզնես թեմատիկային: Այդուհանդերձ, որոշակի օրերին գլխավոր նյութի թեմա կարող է դառնալ քաղաքականությունը:

Այս էջն ունի երեք հիմնական մաս՝ (1) թերթի անվանումն ու ենթախորագիրը, (2) ձախակողմյան սյունակը եւ (3) հիմնամասը:

### 1) Թերթի անվանումն ու ենթախորագիրը

Լրագրի այս անվանումն ու ենթախորագիրը քննարկվել եւ ընդունվել են՝ ելնելով լրագրի խմբագրական քաղաքականությունից:

## «Նոր ժամանակներ» Տնտեսական եւ հասարակական օրաթերթ

### 2) Ձախակողմյան սյունակը

Այս սյունակում են գետեղվում լրագրի ներսում եղած առավել հրատապ կամ որեւէ այլ տեսակետից արժեքավոր խմբագրական նյութերը ներկայացնող համառոտ լուրերը՝ «Ֆլեշ»-երը, որոնց երբեմն նաեւ «խայծ» են անվանում:

Սրանք ավելի հաճախ դրվում են՝ ըստ իրենց բովանդակային կարեւորության նվազման կարգի, քան՝ համապատասխան նյութերի տեղադրման էջերի հերթականության:

Լավագույնը համարվում է այն ֆլեշը, որը բավարարում է հետեւյալ չափանիշներին.

- ◆ այն կազմված է լինում մինչեւ 40 բառից,
- ◆ պատասխանում է ի՞նչը, ո՞վ, որտե՞ղ եւ ե՞րբ հարցերին, իսկ «ինչո՞ւ»-ն եւ «ինչպե՞ս»-ը պարզաբանվում են թերթի ներսում տեղադրված բուն նյութում,
- ◆ խուսափում է ածականների եւ մակդիրների գործածումից:

Ձախ սյունակում գետեղվող փոքր դիմանկարները, լուսանկարներն ու պարզ գծապատկերներն ավելի ակնառու են դարձնում ֆլեշի ասելիքը:

«Նոր ժամանակներ»-ի հատուկ հավելվածներն ու բաժինները, ինչպես նաեւ՝ դրանցում տեղ գտած ուշագրավ հրապարակումները, մշտական նյութ են համառոտ լուրերի՝ ֆլեշի համար: Առաջին էջում տպագրվող «խայծերը» թերթի բովանդակության գովազդման ամենաէֆեկտիվ եղանակն են:

← էջ 138

### 3) Հիմնամասը

1-ին էջի հիմնամասը ներառում է.

ա) Օրվա գլխավոր լրատվական նյութը: Սա միակ հրապարակումն է, որը կարող է շարունակվել ներսի էջերում:

բ) Լրատվական կարճ հաղորդագրություններ՝ իրենց ամբողջական տեսքով, որոնք չեն շարունակվում ներսի էջերում:

գ) Հնարավորինս «սեղմած» անոնսներ, որոնք թռուցիկ ծանոթացնում են թերթի ներսում տպված խմբագրական ամենակարեւոր նյութերի բովանդակությանը: Անոնսի վերջում պարտադիր հղում է արվում այն էջին, որում զետեղված է համապատասխան հարցի ընդարձակ լուսաբանումը:

դ) Լուսանկարներ. սրանցում շեշտն ավելի շատ դրվում է տվյալ երկրի ներքին անցուդարձի, քան՝ միջազգային իրադարձությունների վրա: Գիշտ է, լրատվական գործակալություններն արտերկրի մասին պատմող գրավիչ ու արտահայտիչ՝ բավական շատ լուսանկարներ են առաջարկում, սակայն առաջին էջի համար ընտրված 10 լուսանկարից 9-ը, որպես կանոն, անդրադառնում է համերկային թեմատիկային: Ըստ որում՝ նախապատվությունը տրվում է մարդկանց, այլ ոչ թե՝ տեսարաններ պատկերող լուսանկարներին: Առաջին էջում ծաղրանկարներ չեն դրվում:

### Երկրորդ էջ. «Համերկային լուրեր»

Պատասխանատու՝ թողարկիչ խմբագիր

Այս էջը գերազանցապես անդրադառնում է երկրի քաղաքական անցուդարձին, օրինակ՝ խորհրդարանի, կենտրոնական եւ տեղական իշխանության մարմինների աշխատանքին, քաղաքական կուսակցություններին եւ այլն:

Իշխանությունների թեման լուսաբանելիս՝ անհրաժեշտ է ընդգծել երկու հանգամանք: Մեկը՝ համապետական որոշումների հնարավոր ազդեցությունն է ձեռնարկությունների, արհեստակցական միությունների, հասարակական կազմակերպությունների եւ անհատների վրա: Իսկ մյուսը՝ իշխանությունների ընդհանուր եւ վարչատնտեսական գործունեության դիտարկումն է՝ իբրեւ ինքնուրույն արտադրանյութ կամ կառույց, ինչպիսին, ասենք, պողպատի արտադրությունն է կամ առողջապահության հարցերով զբաղվող գերատեսչությունը:

### Երրորդ էջ. «Համերկային լուրեր»

Պատասխանատու՝ թողարկիչ խմբագիր

3-րդ էջում առավելապես լուսաբանվում են երկրի տնտեսության եւ բիզնես ոլորտի նորությունները:

Այս լուրերի ուշադրության կենտրոնում պետք է լինեն երկրում գործող լավագույն 100 ընկերությունները: Տարածաշրջանային թղթակիցները պետք է լուսաբանեն իրենց հանձնարարված տարածքի առավել աչքի ընկնող ձեռնարկությունների գործունեությունը՝ շեշտը դնելով ոչ այնքան դրանց արտադրանքի, որքան՝ տնտեսական ու գործարար հեռանկարների վրա:

Ընկերությունների մասին պատմող նյութերը պետք է անձնավորված լինեն: Սա նշանակում է, որ ավելի լավ է, ասենք, գրել, որ որոշումն ընդունվել է «ընկերության չորս վերահասների՝ Ա-ի, Բ-ի, Գ-ի եւ Դ-ի կողմից», քան թե՝ «Այսինչ ընկերության կողմից»:

→ էջ 140

← էջ 139

**Չորրորդ էջ. «Յամերկրային լուրեր»**

Պատասխանատու՝ թողարկիչ խմբագիր

Այս էջը եւս հիմնականում ծանրանում է երկրի տնտեսությանը եւ բիզնեսին առնչվող լուրերի վրա: Սակայն առավել կարեւոր նորությունները պետք է դնել ոչ թե 4-րդ, այլ՝ 3-րդ էջում:

**Յինգերորդ էջ. «Օրվա թեման»**

Խմբագրում է պատասխանատու խմբագրի՝ հասարակության եւ քաղաքականության գծով տեղակալը կամ որեւէ այլ խմբագիր

Այս էջի հիմնական խնդիրը առանձին թեմաների կամ ընթացիկ դեպքերի խորը, հանգամանակից լուսաբանումն է՝ հիմնականում լուսանկարներով, գծագրերով ուղեկցվող ակնարկների ու վերլուծական հոդվածների միջոցով:

Էջի խորագիրը շրջանաձեւ փոխվում է տվյալ օրը քննարկվող թեմայի համեմատ:

**Երկուշաբթի.** Անհատի մասնագիտական առաջընթաց

**Երեքշաբթի.** Իրավունք եւ օրենսդրություն, մարդու իրավունքներ

**Չորեքշաբթի.** Ընթացիկ իրադարձություն

**Յինգշաբթի.** Իրավունք եւ օրենսդրություն. լուսաբանվում են կառավարության, խորհրդարանի եւ օրենսդիր այլ ատյանների նիստերի եւ հավաքների արդյունքները

**Ուրբաթ.** Մնում է բաց՝ ակնկալելով խմբագիրների կողմից այնպիսի թեմաների առաջարկներ, ինչպիսիք են, ասենք, մարքեթինգը, հաղորդակցությունը, գովազդը, ՋԼՄ-ները, ցուցահանդեսները եւ այլն

**Վեցերորդ եւ յոթերորդ էջեր. «Լուրեր՝ արտերկրից»**

Պատասխանատու՝ արտասահմանյան լուրերի բաժնի խմբագիր

6-րդ էջն ավելի մեծ տեղ է տալիս արտերկրին վերաբերող ընթացիկ լուրերին, քան՝ վերլուծություններին: Ի տարբերություն 6-րդ էջի՝ 7-րդն ավելի շուտ է լցվում-փակվում, քանի որ նրա ուշադրության առանցքում լուրերի փոխարեն վերլուծություններն են:

Արտերկրի լուրերը լուսաբանող էջերում խիստ սահմանազատում չկա քաղաքական եւ տնտեսական թեմատիկայի միջեւ: Այդուհանդերձ դրանք պետք է առավել կենտրոնանան տնտեսական ու բիզնես ոլորտի նորությունների, քան քաղաքականության վրա: Իսկ քաղաքական հարցերն էլ պետք է հիմնականում լուսաբանվեն տնտեսական ու գործարար տեսանկյունից:

Յարեւան երկրներին վերաբերող լուրերը պետք է կազմեն 6-րդ ու 7-րդ էջերի ընդհանուր ծավալի ոչ պակաս, քան մեկ երրորդը:

Արտաքին հարաբերությունների շուրջ մեկնաբանությունները տպագրվում են ոչ թե 6-րդ կամ 7-րդ, այլ՝ 9-րդ էջում, որտեղ դրվում են միմիայն տեսակետ արտահայտող նյութերը:

**Ութերորդ էջ. «Գովազդ»**

Պատրաստում է գովազդի ենթաբաժնի վարիչը

8-րդը պահում են ամբողջ էջով մեկ գովազդների տպագրության համար: Փոքր ծավալի ազդերն ու հայտարարությունները կարող են զետեղվել նաեւ լուրերի ու խմբագրական էջերում:

→ էջ 141

← էջ 140

### **Իններորդ էջ. «Տեսակետ եւ վերլուծություն»**

Խմբագրում է պատասխանատու խմբագիրը

9-րդը «Նոր ժամանակներ»-ի միակ էջն է, որտեղ թույլ է տրվում տեսակետներ ու կարծիքներ տպագրել: Լրատվական բոլոր մյուս էջերի հենքը փաստերի վրա հիմնված լրագրության մեթոդն է:

9-րդ էջում տպագրվող կարծիքները լինում են մի քանի տեսակի, ընդ որում՝ տարբերակումը առավելապես արվում է ըստ հեղինակների:

- ◆ Խմբագրականը՝ տեսակետ արտահայտող նյութ է, որը ներկայացվում է իբրև «Նոր ժամանակներ»-ի ձայն եւ սովորաբար գրվում է բարձր պաշտոն զբաղեցնող որեւէ լրագրողի կողմից:
- ◆ Սյունակը՝ տեսակետ արտահայտող այն նյութն է, որը ներկայացնում է իր հեղինակի՝ սյունակագրի (կոլումնիստի) հայացքները: Այս դերը, սովորաբար, ստանձնում են հաստիքային լրագրողները կամ դրսից հրավիրված հեղինակները: 9-րդ էջի վերլուծությունները կարող են ինչպես արտահայտել, այնպես եւ չարտահայտել իրենց հեղինակի՝ հաստիքային լրագրողի կամ արտահաստիքային թղթակցի, տեսակետները: Լրագրի արտահաստիքային հեղինակները վերլուծություններ են գրում թե՛ պատվերով եւ թե՛ սեփական նախաձեռնությամբ: (Ծանոթություն. լուրերի էջերում զետեղվող վերլուծականները տեսակետներ չեն արտահայտում):
- ◆ Խմբագրին ուղղված նամակներն արտահայտում են ընթերցողների կարծիքներն ու տեսակետները:

Խմբագրականներում, սյունակներում եւ վերլուծականներում արտահայտված տեսակետները պետք է հիմնվեն տվյալ հարցի մասին հեղինակի իմացության վրա:

Յուրաքանչյուր համարի 9-րդ էջում, հատուկ շրջանակի մեջ, տպագրվում է հորդոր-հայտարարություն, որով կոչ է արվում ընթերցողներին՝ նամակներ ուղարկել խմբագրին: Նույն շրջանակում տրված է նաեւ թերթի ֆաքսի համարը, փոստային եւ էլեկտրոնային փոստի հասցեն, որոնցով կարելի է ուղարկել նամակները:

### **Տասներորդ էջ. «Մշակույթ»**

Պատասխանատու՝ մշակույթի բաժնի խմբագիր

10-րդ էջը ավելի մեծ տեղ է տալիս մշակութային լուրերին ու միջոցառումներին, քան՝ ակադեմիական ու տեսական բանավեճերին: Այս էջի բովանդակության մեջ նախապատվությունը տրվում է գրքերի, տեսաժապավենների, ձայներիզների ու լազերային սկավառակների տեսություններին, թատերական եւ օպերային պրեմիերաների, նոր ֆիլմերի ցուցադրությունների եւ այլ միջոցառումների անդրադարձներին: Կինոթատրոնների, համերգների եւ ցուցահանդեսների ծրագրերում պետք է անպայման նշված լինի նաեւ միջոցառման ժամանակացուցը, ապա եւ՝ թե որերորդ անգամն է այն կայանում:

### **Տասնմեկերորդ էջ. «Սպորտ»**

Պատասխանատու՝ մարզական բաժնի խմբագիր

Այստեղ ներկայացվում են մարզական լուրեր եւ առաջիկա սպորտային միջոցառումների ծրագրերը՝ դասակարգված ըստ սպորտի տեսակների:

→ էջ 142



← էջ 141

**Տասներկուերորդ էջ.** «Օգտակար տեղեկություններ»՝ ընդհանուր հետաքրքրություն ներկայացնող հարցերի շուրջ խմբագրում է լրատվական գործակալությունների գծով խմբագիրը

Այս էջում ներկայացվում են երկրում հեռարձակվող հեռուստատեսային եւ ռադիոալիքների ծրագրերը, ինչպես նաեւ՝ բազմազան այլ տեղեկություններ, ասենք՝ եղանակի տեսությունը:

### **Հատուկ հավելվածներ եւ բաժիններ**

Ամեն օր տպագրվող իր տասներկու էջից բացի՝ «Նոր ժամանակներ»-ն առանձին օրերի լույս է ընծայում նաեւ հատուկ հավելվածներ ու բաժիններ:

Ի տարբերություն կանոնավորապես տպագրվող բաժինների ու հավելվածների (որոնցից է, օրինակ, ամեն ուրբաթ հրատարակվող «Շաբաթավերջ» բաժինը), մյուսները լույս են տեսնում առիթից առիթ:

### 33. Փաստ եւ տեսակետ

«Եթե բոլոր լրագրերը փաստը գերադասեն տեսակետից, հապա էլ ի՞նչ տարբերություն կլինի նրանց միջեւ», - Բրեստում կայացած մի սեմինարի ժամանակ հարցրեց բելառուս լրագրողներից մեկը: Եվ անմիջապես էլ ավելացրեց. «Բոլոր թերթերը միատեսակ կլինեին՝ նմանվելով սոսկ դեպքերի վիճակագրական հաշվետվությունների»:

Լրագիր ընթերցողների համար ո՞րն է ավելի հետաքրքիր. լո՞ւրը, թե՞ տեսակետը: Ընդհանուր առմամբ՝ երկուսն էլ: Տեսակետն օգնում է ինֆորմացիան վերածել գիտելիքի: Սակայն լրագիր հասկացությունն ինքնին ենթադրում է, որ նրա առաջնային նպատակը պետք է լինի լուրերի եւ ընթացիկ իրադարձությունների մասին մարդկանց տեղեկացնելը:

Փաստերի վրա հիմնված լրագրությունը նկարագրում է կատարվածը: Տեսակետ արտահայտող լրագրության մեջ իրար են խառնված կատարվածի մասին տեղեկությունը եւ դրա գնահատականը, այսինքն՝ թե որքանո՞վ է այն լավը կամ վատը:

#### Ինչո՞ւ է անհրաժեշտ փաստը սահմանազատել տեսակետից

Պրոֆեսիոնալ լրագիրը տպագրում է փաստերից կազմված լուրերը և ապա՝ այդ փաստերը հաստատող կամ մերժող տեսակետները:

Պրոֆեսիոնալ լրագիրը գրաֆիկական կամ լրագրի որոշակի էջում տեղադրելու հնարանքով կարծիքներն ու մեկնաբանությունները հստակ նշագրում է՝ իբրեւ տեսակետներ: Սա հնարավորություն է տալիս ընթերցողներին կողմնորոշվել, թե ի՞նչ է առաջարկվում իրենց. փաստերի շարադրա՞նք, թե՞ մեկնաբանություններ դրանց շուրջ:

Լուրերի տեքստը խմբագրելիս՝ փաստերին, անշուշտ, տարբեր «հարգ ու կշիռ» է տրվում: Ինչ-որ մեկը պետք է անպայման որոշի, թե էջի ո՞ր մասում եւ, ընդհանրապես, թողարկման ո՞ր էջում է տեղավորվելու լրատվությունը: «Սրանով, սակայն, որեւէ կերպ չի փոխվում այն իրողությունը, որ գերագույն օրենքը [լուրերի բաժնի համար] փաստի ու տեսակետի միանշանակ տարանջատումն է՝ ինչպես լրագրում, այնպես եւ մտածողության մեջ», - ասում է «Ֆրանկֆուրտեր ալգեմայնե ցայտունգ» գերմանական օրաթերթի հիմնարար կանոններից մեկը:<sup>11</sup>

Բաձրակարգ լրագրերն աշխատում են տեղ տալ կարծիքների լայն բազմազանությանը, որոնց մի մասը կարող է տարբեր, մինչեւ իսկ՝ հակադիր լինել իրենց սկզբնական տեսակետին: Գերազանցապես մեկ տեսակի (աջ թե՛ ձախ) կարծիքներ տպագրող լրագիրը գրավում է միայն նույն հավատամքին դավանող ընթերցողներին: Մասնատված հասարակության մեջ այսպիսիք կարող են կազմել պոտենցիալ ընթերցողների շատ փոքր բաժինը: Լրագրի հանդեպ վստահությունը այլասիրական կամ գաղափարական վերաբերմունքի դրսեւորում չէ սոսկ, այլ նաեւ՝ շուկայական ցուցիչ: Եթե թերթը վայելում է հասարակության բոլոր հատվածների վստահությունը, ուրեմն նրա շուկան ընդլայնվում է:

Մի անգամ ես առիթ ունեցա խմբագրելու «Իքոնըմիսթ» միջազգային շաբաթահանդեսում տպված՝ ճապոնական հեռուստաշուկային նվիրված մի հոդվածի ոչ պրոֆեսիոնալ թարգմանությունը: Սլովակերեն թարգմանության մեջ «բայց» բառն օգտագործվել էր հինգ այնպիսի նախադասություններում, որոնց անգլերենները ոչ մի «բայց» չէին պարունակում եւ հակադրության իմաստ էլ չէին արտահայտում: Համապատասխան արտահայտություն գտնելու սեփական անկարողությունը թարգմանիչը պարզապես լրացրել էր հիմնական «բեւեռներով». եթե ոչ սեւը, ապա՝ սպիտակը, եթե ոչ լավը, ապա՝ վատը:

Իմացության պակասը սահմանափակում-նեղացնում է աշխարհընկալումը: Լրագրերը, այդ թվում եւ՝ ընթերցողներին լուսավորելու առաքելություն ունեցողնե-

«Գերագույն օրենքը [լուրերի բաժնի համար] փաստի ու տեսակետի միանշանակ տարանջատումն է՝ ինչպես լրագրում, այնպես եւ մտածողության մեջ»:

րը, ավելի մեծ ծառայություն մատուցած կլինեին մարդկանց, եթե նրանց հաղորդեին փաստերի վրա հիմնված գիտելիք, այլ ոչ թե՝ լրագրողների տպավորություններով, ենթադրություններով ու դատողություններով համեմված, մեկ տեսանկյունից դիտարկված լուրեր:

Խմբագրականներում եւ սյունակներում ներկայացվող տեսակետները պետք է լրջորեն հիմնավորվեն հեղինակների դիրքորոշումն ապացուցող փաստերով:

Հանրության ուշադրությանը ներկայացվող տեսակետները պետք է կառուցվեն սոսկ այն գիտելիքի վրա, որն ամփոփված է լրատվության կամ տվյալ հարցի վերլուծության մեջ:

### Ինչպե՞ս տարբերակել փաստն ու տեսակետը

Փաստն ու տեսակետը միմյանցից զատելու կանոնը տեսականորեն ընդունող լրագրերը կարող են հեշտորեն զանց առնել այն գործնականում:

Լրագրում փաստերի կասկածելի մեկնաբանություններ կայացնելը ոչ մի դեպքում չի կարող տեսակետ կոչվել:

Լրագրում փաստերի կասկածելի մեկնաբանություններ կայացնելը ոչ մի դեպքում չի կարող տեսակետ կոչվել: Ավելին, փաստերի նենգափոխման պատճառով կարող է հրապարակվել ոչ ճիշտ կամ ապակողմնորոշող ինֆորմացիա, որի տարածումը գրեթե ամենուր հղի է իրավական հետեւանքներով:

Սլովակյան թերթերից մեկը լրատվություն տպագրեց մի ընկերության մասին, որին դատական կարգով պարտավորեցրել էին վճարել 100 հազար ԱՄՆ դոլարի հասնող տուգանք: Հոդվածում տուգանքը հիշատակվում է՝ իբրեւ ընկերության անխուսափելի սնանկացման պատճառ՝ ի հետեւանս անսպասելի բարձր ծախսերի: Կային մի քանի փաստեր, որոնց պատճառով սնանկացման մասին ենթադրությունը չէր կարող ընկալվել իբրեւ տեսակետ: Դրանցից մեկը նախորդ տարում ընկերության ունեցած շահութաբերությունն էր, որը, ճշտված տվյալներով հասնում էր շուրջ մեկ միլիոն ԱՄՆ դոլարի: Տուգանքը, ինչ խոսք, կնվազեցներ շահույթի բաժինը, բայց հազիվ թե անպայմանորեն հանգեցներ ընկերության սնանկացմանը: Ընկերության սնանկացման մասին լրագրի պնդումը, այսպիսով, խեղաթյուրել էր փաստացի հիմք ունեցող ճշմարտությունը: Ընկերությունը կարող էր մեծ հաջողությամբ դատի տալ լրագրին՝ պահանջելով վնասի հատուցում: Ջուր էր հողվածագիրը հայտարարում, թե հավատացած էր իր գրածի ճշմարտացիության մեջ: Կույր հավատը փաստերից գերադասելը կոչվում է նաեւ ռոմանտիկ մոտեցում: «Ռոմանտիզմի դարաշրջանից առաջ մարդկանց մասին դատում էին ըստ այնմ, թե որքանով է ճշմարիտ կամ կեղծ այն, ինչին նրանք հավատում էին: Իսկ ռոմանտիզմի ներկայացուցիչների համար կարեւոր էր ոչ այնքան այն, ինչին հավատում էին, որքան այն, թե ինչպես էին դրան հավատում»:<sup>12</sup> 18-19-րդ դարերի ռոմանտիզմի ոգով տոգորված լրագրողները երրորդ հազարամյակում թերեւս մի փոքր հնաոճ են հնչում:

### Թե ինչպես կարելի է մեկ նախադասությամբ կամ բառով «ընկնել» տեսակետի կարգը

Լրագրողները, ովքեր տեսականորեն ընդունում են լրատվության մեջ տեսակետներից խուսափելու անհրաժեշտությունը, հաճախ դժվարանում են այսպես վարվել, քանի դեռ չեն կարողացել համել փաստն ու տեսակետը իրենց իսկ մտածողության մեջ տարանջատելուն, ոչված է «Ֆրանկֆուրտեր ալգեմայնե ցայտունգ»-ի կանոններից մեկում: Իրական լրագրերից վերցված այս օրինակները առանձին բացատրության կարիք չունեն:

«Կառավարության բյուջեի եկամտային մասը 1998թ. կազմել է ընդամենը հինգ միլիարդ ԱՄՆ դոլար»:

«Փոլ Բելնոնդո կրտսերը վերադարձել է Իտալիայից, որտեղ նա մասնակցում էր ավտովազքի մրցումներին: Նա գրավել է փառահեղ 10-րդ հորիզոնականը»:

«Ես չեմ նախանձում նրանց, որ պետք է նման որոշում կայացնեն»: Սա եզրափակիչ նախադասությունն է լրատվական մի հոդվածի, որտեղ «նրանց» ասելով՝ նկատի է առնվում շվեյցարական դատարանին, որը պետք վճիռ կայացներ կալանքի տակ գտնվող՝ Ուկրաինայի նախկին վարչապետ Պավլո Լազարենկոյին Ուկրաինայի իշխանություններին հանձնելու շուրջ:

## Երբ չի հիշատակվում աղբյուրը

Երբ լրագիրը չի հիշատակում աղբյուրը՝ հիմնավորելու համար իր բերած փաստերը, ապա նման տվյալներն ավելի քիչ հավատ են ներշնչում եւ կարող են ընկալվել որպես լրագրողի տեսակետ:

«Շուրջ 800 մարդ զոհվեց անցյալ տարի երկրին վրա հասած սովի հետեւանքով»:

Ընթերցողը կարող է համարել, որ վերոհիշյալ պնդումն ունի լրագրին, իրեն, կամ՝ միաժամանակ այդ երկուսին բնորոշ քաղաքական ուղղվածություն: Իշխանամետ լրագրում այսպիսի խոսք ընթերցող՝ կառավարության ընդդիմախոսները կմտածեն. «Անպայման զոհերի թիվը շատ ավելին է եղել, քան թերթն է խոստովանում»: Մյուս կողմից, նույն բանը ընդդիմադիր թերթում կարդալիս՝ իշխանամետները կարող են մտածել. «Նրանք ամեն ինչում իշխանություններին են մեղադրում եւ առիթը բաց չեն թողնում՝ ցանկացած հարց քաղաքականացնելու համար»: Իսկ եթե նշված լիներ ինֆորմացիայի աղբյուրը, ապա ե՛ւ կողմնակիցները, ե՛ւ ընդդիմախոսները ավելի ճիշտ կընկալեին նշված տեղեկությունը:

## Տեսակետ՝ եղանակի տեսության մեջ

Տեսակետը սխալ ձեւով կամ չափից շատ կարող է «օգտագործվել» ոչ միայն քաղաքական կամ տնտեսական լուսաբանման մեջ: Զրույցի այնպիսի չեզոք թեմա, ինչպիսին եղանակն է, նույնպես կարող է «համեմվել» տեսակետով: Ինչպես նշում է փորձագետներից մեկը՝ եղանակը «լավ» կամ «վատ» ածականներով բնութագրելը որեւէ կապ չունի օդերեւութաբանության հետ. «Լավ եղանակ» արտահայտության տակ սովորաբար հասկանում են մասամբ անպամած, հանդարտ եւ տաք եղանակը: Եվ հենց այս իմաստով էլ այն օգտագործվում էր նաեւ եղանակի տեսություններում: 1994-ի չափազանց շոգ, իսկ շատ տեղերում [Եվրոպայում]՝ նաեւ խիստ չորային մի ամռանը չեխ օդերեւութաբաններից շատերն արդարացիորեն քննադատեցին նման մոտեցումը: Հիրավի, չի կարելի ասել «լավ եւ շատ տաք եղանակը պահպանվում է», երբ շուրջը մարդիկ են մահանում, եւ բերքն ու շատրվանները չորանում են տապից»:<sup>13</sup>

Խորհրդային ժամանակներում կար խիստ տարածված մի հումոր, ըստ որի կենտրոնական պլանավորումն ուներ չորս թշնամի՝ գարունը, ամառը, աշունը եւ ձմեռը: Կոմունիստական հռետորներն այդ թշնամիներին կոչում էին հատուկ մի արտահայտությամբ՝ «անբարենպաստ բնակլիմայական պայմաններ»: «Նման համատեքստում այնքան անիմաստ հնչող այս արտահայտությունը այնքան լայն տարածում ուներ, որ ոմանք մինչեւ հիմա էլ դա օգտագործում են: Այն հանդիպում է նաեւ ԶԼՄ-ներում»<sup>14</sup>, - նշում է մի օդերեւութաբան՝ առաջարկելով, որ այն, ինչը լրագրերն անվանում են «անբարենպաստ բնակլիմայական պայմաններ», կոչվի իր ճիշտ անունով՝ «փոփոխական եղանակ»:

Այն, ինչը լրագրերն անվանում են «անբարենպաստ բնակլիմայական պայմաններ», կոչվի իր ճիշտ անունով՝ «փոփոխական եղանակ»:

### «Ես-ինձ-իմ, մենք-մեզ-մեր»

Առաջին դեմքով գրված լրատվական հոդվածը եւս կարող է ընկալվել իբրև տեսակետ, որը բացահայտում է անհատ լրագրողների կամ նրանց գործատու լրագրերի կողմնորոշումը եւ նախընտրությունը:

Պրոֆեսիոնալ լրագրում «մենք» բառը պետք է օգտագործվի միմիայն խմբագրականներում՝ նկատի ունենալով կա՛ն թերթը, կա՛ն նրա ներկայացուցիչներին: Անգամ այս դեպքում ավելի պատշաճ է «մենք»-ը փոխարինել իր արտահայտած բուն իմաստով, օրինակ՝ «այս լրագիրը»: «Մեր լրագիրը» արտահայտությունը ճշգրիտ չէ, եթե այն օգտագործող հոդվածագիրը չի հանդիսանում այդ լրագրի սեփականատերը: Եվ մինչեւ իսկ այս դեպքում, չնոռանալով, թե արժանահավատ լինելը որքան կարելու պայման է լրագրի համար, սեփականատերը պետք է նախապատվությունը տա «ձեր լրագիրը» արտահայտությանը, երբ դիմում է իր ընթերցողներին:

Եթե տվյալ թերթի ոճը թույլ է տալիս անձի անունից նյութ գրել, ավելի ճիշտ կլինի «ես»-ը փոխարինել «սույն հոդվածագիրը» արտահայտությամբ:

Հարցը միայն այն չէ, որ «մենք», «մեզ», «մեր» դերանունները կարող են արտահայտել լրագրողների կողմնակալությունը: Այս բառերով հնարավոր չէ ճշգրիտ ընկալել փաստերը: Ահավասիկ, դժվար է շարադրանքից դուրս հասկանալ, թե ո՞վ է «մեր» վարչապետը, ո՞րն է «մեր» երկիրը, կա՞ն ի՞նչ ասել է «մեր» ժամանակը: Ամենայն հավանականությամբ, ձեր ենթադրությունները կարող են սխալ դուրս գալ:

«Մեր վարչապետը» կամ «մեր նախագահը» արտահայտությունները հաճախ են հանդիպում նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրների լրագրերում՝ բարձրագույն քաղաքական գործիչների վերաբերմամբ: Ընթերցողները վարժվել են այս ձեւակերպումներին, ուստի նրանք շփոթվում են, երբ նրանցից պահանջվում է իբրև «մերը» ճանաչել իրենց չհավանած նախագահին. «Շատ ամոթ է, որ մեր (ընդդիմության) նախագահը օգնում է նրանց այդ հարցում»<sup>15</sup>, - գրում է վրդովված մի նամակագիր: Հեղինակը, որն ակներեւաբար նկատի ուներ «ընդդիմության նախագահին», այսինքն՝ «նրանց նախագահին», պարզապես չէր կարողացել ճիշտ ձեւակերպել իր մտածածը:

Շփոթումը է առաջացնում նաեւ «մեր երկիրը» արտահայտությունը: Ինձ կարող են հակաճառել, թե, ասենք, սլովակյան լրագրերում տպվելու դեպքում՝ այն ակնհայտորեն նկատի ունի Սլովակիան: Բայց կարդացեք, խնդրեմ, հետեւյալ լրատվությունը, որը տպագրվել է սլովակյան մի օրաթերթում Չեխոսլովակիայի՝ Սլովակիայի Հանրապետության և Չեխիայի Հանրապետության տրոհվելուց տասնհինգ ամիս անց:

«Պրահա («Սի-Թի-Քեյ», СТК) - Կառավարությունը, ըստ վարչապետ Վացլավ Կլաուսի, իրավական որեւէ հիմք չունի՝ արգելելու Վլադիմիր ժիրինովսկու մուտքը Չեխիայի Հանրապետության տարածք: Կառավարությունը, սակայն, իր տրամադրության տակ ունի անհրաժեշտ միջոցներ՝ կասեցնելու ժիրինովսկու մնալը մեր տարածքում՝ այն դեպքում, եթե նա խախտի Չեխիայի օրենքները: Այս մասին Կլաուսը հայտարարել է կառավարության հերթական նիստից հետո»:<sup>16</sup>

Այս դեպքում «մեր» դերանվան օգտագործումը թերեւս ավելի ճիշտ կլինի համարել չեխերենից սլովակերենի թարգմանության խմբագրական սխալ, քան՝ քաղաքական կամ գաղափարախոսական կողմնապահություն: Ինչեւէ, «մեր երկիրը» արտահայտությունը նույն երկրի ներսում անգամ կարող է տարբեր կերպ ընկալվել: Տեղացի լրագրողների համոզմամբ՝ Սերբիայի Հանրապետության Բոսնիա-Հերցեգովինայի Հանրապետության երկու միավորումներից մեկի թերթերի ընթերցողների համար «մեր երկիրը» Սերբիայի Հանրապետությունն է:

Մարզական թղթակիցների եւ խմբագիրների պատճառաբանությամբ՝ իրենք պետք է օգտագործեն «մեր թիմ» արտահայտությունը, որովհետեւ սպորտն ազգա-

Ահավասիկ, դժվար է շարադրանքից դուրս հասկանալ, թե ո՞վ է «մեր» վարչապետը, ո՞րն է «մեր» երկիրը, կա՞ն ի՞նչ ասել է «մեր» ժամանակը:

յին հպարտություն է ընթերցողների համար. «Բոլորը գիտեն, որ մեր մականախաղի թիմն ամբողջ երկիրն է ներկայացնում, այլ ոչ թե՛ տեղական որեւէ ակումբ: Եվ քանի որ կա մեկ համազգային թիմ, արտահայտությունն ընկալվում է ճիշտ իմաստով»: Իսկ Բելառուսի լրագրերից մեկի խմբագիրն ունի բոլորովին այլ կարծիք. «Երբ ռադիոյի մարզական լուրերից տեղականում եմ մեր թիմի հաղթանակի մասին, չեմ կարողանում հասկանալ՝ ո՞րը նկատի ունեն. Բելառուսի՞նը, թե՞ Ռուսաստանի՞նը»: Նրա շփոթմունքը լրացնում է այն փաստը, որ ռուսերենը Բելառուսի պաշտոնական լեզուներից մեկն է:

Ընթերցողների ազգային ինքնասիրությունը շոյելու հակումը սոսկ սպորտային լրագրողների մենաշնորհը չէ, եւ չի կարելի ասել, որ այն հատուկ է միմիայն հետկոմունիստական երկրների լրագրությանը: Քենիացի մի խմբագրի վկայությամբ՝ իր երկրի լրագրողները պետք է ցուցադրեն իրենց ազգային արժեքները՝ լրատվության մեջ օգտագործելով «մենք», «մեզ», «մեր» դերանունները՝ անկախ լուսաբանվող դեպքի կամ հարցի բնույթից: Երբ ամերիկյան ՁԼՄ-ները Վիետնամի պատերազմին մասնակցած ԱՄՆ-ի զինուժին «մեր զորքեր» անվանեցին, երկրով մեկ ծայր առավ լայն բանավեճ, որի արդյունքում «մեր» որոշիչը դեն նետվեց՝ ի շահ ճշգրտության:

Ընդհանուր առմամբ, հասարակությունն ակնկալում է, որ իր անդամ անհատները պետք է հետեւեն մեծամասնության կամ ազդեցիկ խմբավորումների սահմանած կանոններին, թեպետ վերջիններս կարող են եւ օրինական չլինել, ինչպես, ասենք, սեփական անձը այս կամ այն խմբի մաս ճանաչելու պահանջը: Սլովակ մի երգահան, որը բնակվում էր Կանադայում եւ ուներ այդ երկու երկրների քաղաքացիություն, Սլովակիայի լրագրերից մեկում, ի թիվս այլ հատկանիշների, քննադատության ենթարկվեց նաեւ ազգային ինքնագիտակցություն չունենալու համար. «...այն նախադասությամբ, որտեղ նա սլովակների մասին խոսում է երրորդ դեմքով, նա պարզորոշ ցուցադրում է, որն ինքն իրեն սլովակ չի համարում»:<sup>17</sup> Իրականում, իր այդ նախադասությամբ, որին հղում էր արվել, երգահանն ընդամենը «ցուցադրել էր» ազգ հասկացության ճշգրիտ անվանումը՝ փոխանակ օգտագործելու մանվածապատ «մենք»-ը:

Այս հատվածի վերջին օրինակը վերաբերում է «մեր դարաշրջան», «մեր հարյուրամյակ» «մեր ժամանակ» լրագրողական արտահայտություններին, որոնք բազում ենթաիմաստներ ունեն Կենտրոնական եւ Արեւելյան Եվրոպայի երկրներում: Կոմունիստական դարաշրջանը պատմական տարեգրությունից դուրս նետեց Հիսուս Բրիստոսի անվան հիշատակումը: «Քրիստոսի ծնունդից առաջ» (անգլերեն՝ B.C., Before Christ, բառացի՝ «Քրիստոսից առաջ» - թարգ.) արտահայտությունը փոխարինվեց «մեր թվարկությունից առաջ»-ով, իսկ «Anno Domini»-ն (A.D., լատիներեն է, որ բառացի նշանակում է՝ «Տիրոջ տարիներ» - թարգ.)՝ «մեր թվարկություն»-ով: Ժամանակների եւ դարաշրջանների հանդեպ նման տոնավարի մոտեցումը այսօր էլ՝ կոմունիստական կարգի անկումից հետո, պահպանվում է տարածաշրջանի շատ երկրների լեզուներում: Սա մի երեւոյթ է, որ կարող է դառնալ սոցիոլոգիական եւ լեզվաբանական ուսումնասիրությունների առարկա: Միաժամանակ, լրագրերն ազատ են՝ սահմանելու սեփական ոճի կանոններ: Այսպես, սույն գրքի ձեռագրի պատրաստման շրջանում «մեր դար» արտահայտությունը վերաբերել է 20-րդ հարյուրամյակին: Սլովակիայում՝ այս գրքի գրվելու վայրում, «մեր ժամանակ» ասելով՝ նկատի է առնվում Կենտրոնական եվրոպական ժամանակը: Մոսկվայից հեռարձակվող ռադիոհաղորդման ուղիղ եթերում «մեր ժամանակով» առավոտյան ժամը 10-ին Մոսկվայում կատարված որեւէ դեպքի մասին պատմող սլովակ թղթակիցն ավելի լավ է՝ ճշտի, թե ժամանակային ո՞ր գոտին նկատի ունի՝ «մեր ժամանակ» ասելով. Կենտրոնական եվրոպական ժամանակ՝ կը, թե՞ Մոսկվայինը:

Կոմունիստական դարաշրջանը պատմական տարեգրությունից դուրս նետեց Հիսուս Բրիստոսի անվան հիշատակումը: «Քրիստոսի ծնունդից առաջ» արտահայտությունը փոխարինվեց «մեր թվարկությունից առաջ»-ով, իսկ «Anno Domini»-ն՝ «Տիրոջ տարիներ»-ը՝ «մեր թվարկություն»-ով:

## 34. Լրագրության տեսակները

Նախկին կոմունիստական երկրներում ընդունված լրագրական տեսություններից մեկը մշակել էր մի դասակարգում, ըստ որի՝ լրագրությունը պետք է դիտել որպես տարբեր ժանրերի ամբողջություն: Հաճախ այդ ժանրերը ձեռք էին ստանում՝ իբրև փաստ կայանալուց հետո: Նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրների լրագրությունը պետք է հանգամանորեն քննարկեն, թե ո՞ր ժանրերից արժե օգտվել եւ՝ ինչո՞ւ:

Խորհրդային գաղափարախոսների կողմից մշակված լրագրողական ժանրերի տիպային դասակարգումը հետագայում արտահանվեց աշխարհի այլ կոմունիստական ու զարգացող երկրներ: Սույն գրքի նպատակից ելնելով, խորն արմատ ձգած այդ ժանրերը մենք կկոչենք ավանդական ժանրեր՝ ի հակադրություն պրոֆեսիոնալ թերթերում կիրառվող՝ ամենատարածված ու գործածական (ունիվերսալ) լրագրողական տեսակների:

### Լրագրության ավանդական ժանրերը

Ժանրերի այս հիմնական դասակարգումը տարբերակում է երկու գլխավոր խումբ՝ լրատվություն եւ այսպես կոչված հրապարակախոսություն: Մինչդեռ ունիվերսալ տեսակներն առաջին հերթին տարանջատում են փաստն ու տեսակետը:

Ավանդական դասակարգումը «տեսակետային» ժանրերը ներառում է եւ՝ լրատվական խմբում (օրինակ՝ «մեկնաբանվող լուր»), եւ՝ հրապարակախոսական խմբում (ասենք՝ «կարճ սյունակ»):

Այն հանգամանքը, որ հետագա դասակարգումից առաջ փաստն ու կարծիքն իրարից չեն սահմանազատվում, ի վերջո հանգեցնում է ավանդական սկզբունքի ճակատագրական սխալին: Հրապարակախոսական խմբի ներսում այն տարբերակում է այսպես կոչված «բանական» եւ «հուզական» ժանրեր: Իսկ քանի որ հույզերը որոշ չափով նաեւ բանական են լինում,<sup>18</sup> ապա նման խմբավորումն այլեւս անիմաստ է դառնում:

Ավանդական լրագրության այսպես կոչված «հուզական» տեսակները կոչվում են նաեւ բելետրիստիկա՝ արձակ կամ վիպագրական լրագրություն:<sup>19</sup> Բելետրիստիկան կարող է որոշ լրագրողների «գայթակղել»՝ գրելու գեղարվեստական գրականության ոճով, որը «կարելի է սահմանել՝ որպես գրավոր խոսքի միջոցով մարդկային կյանքի այնպիսի պատկերներ հորինելու արվեստ կամ արհեստ, որոնք կոչված են կամ կրթել, կամ զվարճացնել, կամ էլ՝ երկուսը միասին»:<sup>20</sup> Լրագրության ունիվերսալ տեսակները, ընդհակառակը, իրենց բնույթով չափազանց «ոչ գեղարվեստական» են, քանի որ դրանց լուսաբանման նյութը իրական մարդկանց հետ պատահած իրական դեպքեր են:

Լրագրության այս կամ այն ժանրը որպես «հուզական» դասակարգելը կարող է շփոթմունքի առարկա դառնալ: Նման մի երեւոյթի մասին է վկայում բելառուս լրագրողներից մեկի հետեւյալ արտահայտությունը. «Կա լրագրության երկու տեսակ: Առաջինը՝ բնականոն լրագրությունն է, որի մեջ մտնում են ինֆորմացիան եւ մեկնաբանությունները: Մյուսը՝ զգացմունքների եւ հույզերի լրագրությունն է: Բելառուսի քաղաքացին ավելի վարժված է վերջին տեսակին: Իբրև լրագրող՝ ես իրավունք չունեմ անտեսել 70 տարի խորհրդային կարգերի օրոք ապրած խորհրդային մարդու կենսափորձը»:

Հիրավի, խորհրդարանային քվեարկության մասին պատմող պրոֆեսիոնալ հաղորդագրությունն, օրինակ, չպետք է միայն տեղեկացնի քվեարկության արդյունքների մասին: Այն պետք է ընթերցողի մոտ՝ անմիջականորեն այնտեղ ներկա գտնվելու զգացում առաջացնի: Ընթերցողի ընկալման այսպիսի մակարդակի հաս-

Հրապարակախոսական խմբի ներսում ավանդական սկզբունքը տարբերակում է այսպես կոչված «բանական» եւ «հուզական» ժանրեր:

նելու համար՝ թղթակիցը կարող է ներկայացնել քվեարկության ընթացքում տիրող մթնոլորտի գույները պատկերը՝ նկարագրելով անգամ մարդկանց շարժումներն ու հույզերը: Այսպիսով, թղթակիցը պետք է հաղորդի ոչ միայն փաստաթղթերի ու հարցազրույցների, այլև՝ իր անձնական դիտարկումների վրա հիմնված փաստեր:

Ավանդական լրագրության տեսական ու գործնական մակարդակում փաստի եւ տեսակետի միջեւ տարբերությունը հաճախ թյուր կերպով մեկնաբանվում է՝ որպես չոր եւ գույնեղ ոճերի տարբերություն: Նման պատկերացումը սխալ է: Անպայման չէ, որ փաստը լինի չոր ու ձանձրալի, ինչպես որ պարտադիր չէ, որ տեսակետը լինի գույնեղ ու սրամիտ: Գրավիչ ու ոչ գրավիչ նյութերի միջեւ սահմանագիծը բնավ չի անցնում փաստի ու տեսակետի միջով: Լրագրական նյութն ընթերցողների համար քիչ թե շատ գրավիչ ու հետաքրքրական դարձնողը շարադրման ոճն է:

Շնորհալի լրագրողը տաղտկալի ու չոր պաշտոնական փաստաթղթերում ամփոփված տեղեկությունները կարող է ներկայացնել իբրեւ հողված-պատմություն: Վերջինիս առանցքային տարրերն են՝ հանուրի համար հետաքրքրականությունը, նաեւ՝ բախման ու կյանքից վերցված դեպքերի առկայությունը: Յուրաքանչյուր այսպիսի նյութ պետք է ունենա իր պատմությունը՝ իր սկզբով, միջնամասով ու վերջով: Վարպետորեն շարադրված, փաստերի վրա հիմնված նյութն ավելի շատ կարող է հուզել ընթերցողին, քան այն հողվածը, որտեղ լրագրողը փաստերի մեծ մասը փոխարինել է սեփական տպավորություններով:

## Լրագրության ունիվերսալ տեսակները

Գոյություն ունեն բովանդակության երեք ունիվերսալ լրագրողական տեսակներ, որոնք զբաղեցնում են պրոֆեսիոնալ լրագրերի խմբագրական տարածքի գրեթե ամբողջ ծավալը: Դրանք են՝ լուրը, վերլուծությունը եւ տեսակետը:

Այս երեք տեսակները հեշտորեն զանազանելի են: Լուրը փորձում է պատասխանել տվյալ դեպքին կամ իրավիճակին առնչվող հետեւյալ վեց հարցին. ի՞նչը, ո՞վ, որտե՞ղ, ե՞րբ, ինչո՞ւ եւ ինչպե՞ս: Վերլուծությունը բացատրում է, թե ինչո՞ւ եւ ինչպե՞ս է այդ դեպքը կատարվել, կամ իրավիճակը ստեղծվել: Տեսակետն այդ ամենը վերլուծում է կամ սյունակագրի (սյունակ), կամ լրագրի (խմբագրական) տեսանկյունից:

## Լուր

Լրատվական նյութերը հիմնականում պատմում են մեծ թվով մարդկանց վրա անդրադարձած դեպքերի ու երեւույթների մասին, նկարագրում անսովոր կամ արտակարգ իրավիճակներ ու դեպքեր, կամ՝ պատմում հանրաճանաչ, նշանավոր մարդկանց մասին:<sup>21</sup>

Լուրը լինում է «ծանր» կամ «թեթև»:

«**Ծանր**» լուրը լուսաբանում է այնպիսի իրադարձություն կամ հայտնագործություն, որը նոր է տեղի ունեցել եւ կարող է ազդեցություն թողնել մեծ թվով մարդկանց վրա: Այսպիսի լուրը լինում է թեմատիկ, պատեհաժամ եւ սեղմ: Այն երբեմն կոչում են նաեւ **հրատապ լուր**:

«**Թեթև**» լուրը ներառում է այնպիսի նյութերը, որոնք հետաքրքիր եւ տեղեկացնող են, բայց՝ ոչ անպայմանորեն այսրոպեական նշանակության: Դրանց զննության առարկան մարդիկ են, վայրերն ու իրերը: «Թեթև» լուրը երբեմն կոչվում է նաեւ **ակնարկ («ֆիչըր»)**: Սրանց ամենատարածված տեսակներն են՝ դիմանկարները, ընդհանուր միտումների մասին պատմող նյութերը կամ համակողմանի դիտարկումները: «Ֆիչըրում» ընդգծվում է տվյալ իրավիճակի՝ մարդկային տեսակետից հետաքրքիր կամ զվարճալի կողմերը: «Թեթև» լրատվությունն օգտագործվում է խրթին թե-



«Մեկնաբանված լուրն» անընդունելի է պրոֆեսիոնալ լրագրի պարագայում, քանի որ, ինչպես իր անունն է հուշում, այստեղ միախառնված են փաստն ու տեսակետը:

մաները, անձնավորելու միջոցով, ընթերցողներին բացատրելու համար: Լրագրության ավանդական ժանրերից՝ «ֆիչըրին» ամենամոտը **ռեպորտաժը** կամ **թղթակցությունն** է:

«Կարճ լուր» խմբի՝ լրագրության ավանդական մոտեցմամբ դասակարգված ժանրային տեսակները կարող են ունենալ տարբեր ֆորմատ կամ չափ, բայց դրանց մեջ չկա սկզբունքային որեւէ տարբերություն: Բոլոր այս ժանրերն էլ չափազանց մոտ են լուրի՝ ունիվերսալ տեսակին:

Ավանդական ժանրերի շարքի այսպես կոչված «ընդարձակ լուր» խմբին պատկանող **«մեկնաբանված լուրն»** անընդունելի է պրոֆեսիոնալ լրագրի պարագայում, քանի որ, ինչպես իր անունն է հուշում, այստեղ միախառնված են փաստն ու տեսակետը:

«Պաշտոնական լուր» կոչվող փաստաթղթային տեքստերը, որոնք ներկայացված են ավանդական այնպիսի ժանրերով, ինչպիսիք են **ծանուցում-տեղեկացումը, կոմյունիկեն (պաշտոնական հաղորդագրություն), նոտան, ռեզոլյուցիան (որոշում, վավերագիր), պաշտոնական հայտարարությունը**, ավելի շատ տեղեկատվության աղբյուր են լրագրողի համար, քան՝ լրագրության տեսակ, եթե անգամ ամբողջական տեքստային ֆորմատով են տպագրվում լրագրում:

Փաստաթղթերը, հարցազրույցները եւ դիտարկումները լրագրողների համար ինֆորմացիայի երեք գլխավոր աղբյուրներն են: Ուստի հարցազրույցը եւս ավելի շատ ինֆորմացիայի աղբյուր է, քան՝ լրագրության տեսակ: Հարց ու պատասխանի ֆորմատ ունեցող զրույցը հարմար է միայն այն դեպքում, երբ հարկ է լինում որեւէ հանրահայտ դեմքի անձնական դիմանկարը կամ տեսակետը ներկայացնել ընթերցողներին: Հարցազրույցի այս տեսակը պատկանում է այսպես կոչված «բանական» հրապարակախոսության ժանրային խմբին եւ հայտնի է **«հրապարակախոսական հարցազրույց»** անունով:

Ավանդական լրատվական ժանրերի շարքը դասված՝ այսպես կոչված **«ինֆորմատիվ հարցազրույցն»** իբրեւ առանձին տեսակ անընդունելի է պրոֆեսիոնալ լրագրերի պարագայում: Կոչվելով նաեւ **լուր-երկխոսություն**՝ այն հեշտությամբ տարբերակվում է առաջին իսկ հարցերից, ինչպես, օրինակ. «Պարոն տնօրեն, կարո՞ղ եք բացատրել, թե ինչպես է աշխատում ձեր ընկերությունը», կամ «... մեզ ներկայացնել ձեր ընկերության գործունեության հիմնական տնտեսական ցուցանիշները»: Նախեւառաջ, պրոֆեսիոնալ լրագրողը պետք է կարողանա մինչեւ հարցազրույց վերցնելը հետազոտել նյութը: Երկրորդ, այս կարգի հարցազրույցը հնարավորություն է տալիս հավաքել տեղեկություններ, որոնք պետք է մեկնաբանվեն լրագրի էջերում՝ համապատասխան համատեքստում: Թղթակիցը գուցե հարկ համարի զրուցել մի քանի հոգու հետ՝ պրոֆեսիոնալ լրատվական հոդված գրելու համար անհրաժեշտ նյութ հավաքելու նպատակով: Մեկից ավելի աղբյուրների վրա հիմնված լինելու դեպքում՝ նյութը դառնում է ավելի ինֆորմատիվ եւ արժանահավատ:

Նկար 34.0

## Լրագրության ավանդական ժանրերը<sup>1</sup>

### I. Լրատվական ժանրեր

#### 1. Լուր

- ✦ Կարճ լուր
  - ✦ Անոնս, կարճ հայտարարություն
  - ✦ Անվերնագիր
  - ✦ Վերնագիրը բուն լուրի մեջ ներառված
  - ✦ Մշտական տեղով
  - ✦ Համենատաքար կարճ վերնագրով
  - ✦ Ֆլեշ (համառոտ լուր)
  - ✦ Լրատվական գործակալությունից ստացված
  - ✦ Սարգական
  - ✦ Թեմատիկ
  - ✦ Սեկ-սյունականի
    - ✦ Վերնագրով, մշտական տեղով եւ հղումով
    - ✦ Վերնագրով, հղումը սկզբնաձևում
    - ✦ Վերնագրով, մշտական տեղով կամ եզրափակող հղումով
- ✦ Ընդարձակ լուր
  - ✦ Վերաշարադրված լուր
  - ✦ Շարունակական լուր
  - ✦ Սեկնաբանված լուր
- ✦ Պաշտոնական լուր
  - ✦ Ծանուցում, տեղեկացում
  - ✦ Կոմյունիկե (պաշտոնական հաղորդագրություն)
    - ✦ Նոտա
    - ✦ Ռեզյուցիա (որոշում, վավերագիր)
    - ✦ Պաշտոնական հայտարարություն

#### 2. Հաշվետվություն (կոչվում է նաեւ լուր-զեկույց)

- ✦ Ժամանակագրական
- ✦ Հեղինակի հայեցողությամբ հերթագայված

#### 3. Ինֆորմատիվ հարցազրույց (կոչվում է նաեւ լուր-երկխոսություն)

#### 4. Թղթակցություն (կոչվում է նաեւ «արձակ» կամ վիպագրական լուր, կարճ ռեպորտաժ)

### II. Հրապարակախոսական ժանրեր

#### 1. «Բանական»

- ✦ Սյունակ
- ✦ Խմբագրական
- ✦ Վերլուծություն
- ✦ Սանրամասն հաշվետվություն
  - ✦ Ռեվյու, տեսություն
  - ✦ Քննադատություն
- ✦ Սեկնաբանություն
- ✦ Հրապարակախոսական հարցազրույց
  - ✦ Երկխոսություն
  - ✦ Քննարկում երկու հավասար ուժերի լրագրողի ու հարցվողի միջեւ
  - ✦ Սենախոսություն
- ✦ Խմբագրական քննարկում մեկից ավելի հարցվողների հետ
- ✦ Եպիստոլյար կամ «ճամակային» հրապարակախոսություն
  - ✦ Հասարակական կարծիքի հարցում
  - ✦ Անդրադարձ-արձագանք
  - ✦ Քննարկում թերթի եւ հանրության միջեւ
  - ✦ Բաց նամակ
  - ✦ Լրագրողական նամակ (բաց նամակ, որը ներառում է ընթերցողի հարցը թերթի կողմից մեկնաբանության համար որեւէ պաշտոնական մարմնի ուղարկած)

#### 2. «Չուզական»

- ✦ Ռեպորտաժ
- ✦ Ծաղրապատում (ֆելիետոն)
- ✦ Դրական հնչերանգով ֆելիետոն
- ✦ Ստերմիկ քննարկում («քուզերի»)
- ✦ Նշումներ լուսանցքում («գլոս»)
- ✦ Ուրվանկար («սքեթչ»)
- ✦ Էսե
- ✦ Կարճ սյունակ
- ✦ «Շեղագրություն» (ժանր լուրի եւ «գլոսի» միջակայքում, որը տպվում է շեղատառ)
- ✦ «Տողամիջում» կամ «Էնտրեֆիլե» (ծագում է ֆրանսերեն «entre»- «միջեւ» եւ «fil»- «տող» բառերից, կոչվում է նաեւ «թեթե» լուր, կիրառվում է տարբեր թեմաների լուսաբանման ժամանակ)

<sup>1</sup>Հիմնված է հետևյալ հրատարակության վրա. տե՛ս How Newspapers Are Being Made (Ako sa robia noviny), by Andrej Tuser, SOFA, Bratislava, 1999

## Վերլուծություն

Վերլուծության հիմնական խնդիրն է՝ պատասխանել հետևյալ հարցերին. ինչո՞ւ եւ ինչպե՞ս է, որ տվյալ բանը պատահել է կամ գոյություն ունի: Այստեղ միավորված են ե՛լ «ժանր», ե՛լ «թեթև» լուրի տարրերը, բայց ավելի մեծ տեղ են զբաղեցնում հարցի մեկնաբանությունն ու նախապատմությունը:

Դժվար է գտնել լրագրության այնպիսի ուղեցույցներ, որոնք բացառություններ չընդունեն: Իրական լուրի եւ վերլուծական նյութի առանձին պարբերությունները տեսական ձեւակերպումների «արկղիկների» կամ շրջանակների մեջ տեղավորելու դեպքում (տես նկար 34.2), կտեսնեք, որ, ասենք, լրատվական հոդվածի բացատրական մասը, որը տեսականորեն կարոտ է հիմնավորող որեւէ մեջբերման, նման բան բնավ չի պարունակում: Անպայման չէ, որ մեջբերումն օգտագործվի տվյալ նյութի հենց այդ հատվածում: Կամ էլ, եթե թղթակիցը չի հասցրել բավարար չափով անհրաժեշտ մեջբերումներ հավաքել, նա ստիպված է «յուլա գնալ» ձեռքի տակ ունեցածով՝ նյութը ժամկետին հանձնելու համար: Բացի այդ, նկարում իրական հոդվածների մի շարք պարբերություններ վերադասավորվել են՝ նպատակ ունենալով ցուցադրել այդ իրական հոդվածների եւ տեսական ձեւակերպումների համատեղելիության աստիճանը:

Ինչպես հուշում է լուրի եւ վերլուծության կառուցվածքների համեմատական քննությունը, կա լուրը վերլուծությունից տարբերակող երեք հիմնական կետ.

1) Լիդը: Եթե լրատվական հոդվածի հիմնական թեման՝ լիդը, կարող է պարունակել վեց տարրերի (ի՞նչը, ո՞վ, որտե՞ղ, ե՞րբ, ինչո՞ւ, ինչպե՞ս) մի մասը կամ ամբողջը, ապա վերլուծականը սկսվում է ամփոփումով, որի առանցքում ընդամենը երկու հարց է՝ «ինչո՞ւ»-ն եւ «ինչպե՞ս»-ը:

2) Նախապատմությունը: Ի տարբերություն լրատվական հոդվածի՝ վերլուծությունն ավելի ծավալուն է ներկայացնում հարցի նախապատմությունը՝ հատկապես կարեւորելով պատմությանն ու ապացույցներին առնչվող հանգամանակից տեղեկությունները:

3) Եզրակացությունը: Վերլուծությունն ավարտվում է եզրակացությամբ, իսկ լուրը՝ ոչ: Վերլուծությունը կարող է ամփոփվել եզրափակիչ խոսքով կամ հնարավոր արդյունքների հեռահայաց դիտարկմամբ: Եզրակացության հանգելու համար՝ թղթակիցը պետք է հնարավորություն տա փորձագետին կամ որեւէ այլ աղբյուրի՝ ներկայացնել տվյալներ կամ՝ իրենց անձնական տեսակետը: Ամբողջ վերլուծության ընթացքում լրագրողը պետք է ձեռնպահ մնա իր անձնական կարծիքն արտահայտելուց:

Ժանրերի ավանդական դասակարգման մեջ են մտնում նաեւ **վերլուծությունը, մեկնաբանությունը** եւ **խմբագրականը**, որոնք բոլորն էլ պատկանում են այսպես կոչված «բանական» հրապարակախոսության կարգին: Պրոֆեսիոնալ լրագրում վերլուծությունը պետք է անպայման սահմանազատվի մեկնաբանությունից ու խմբագրականից: Եթե վերջին երկուսը «տեսակետային» ժանրեր են, ապա վերլուծության մեջ չպետք է արտահայտված լինի ո՛չ նրա հեղինակի, ո՛չ էլ՝ լրագրի դիրքորոշումը:

Վերլուծության մեջ չպետք է արտահայտված լինի ո՛չ նրա հեղինակի, ո՛չ էլ՝ լրագրի դիրքորոշումը:

## Տեսակետ

Պրոֆեսիոնալ լրագրում տեսակետ արտահայտող նյութերը սովորաբար տեղադրվում են առանձին խմբագրական էջում՝ լուրերի էջերում զետեղվող, փաստերի վրա հիմնված նյութերից անջատ: «Տեսակետային» ամենատարածված ժանրերը խմբագրականներն ու սյունակներն են:

**Խմբագրականը** առանձին հոդված կամ էսսե է, որն արտահայտում է տվյալ նյութի շուրջ լրագրի տեսակետը: Այն կարող է գրել գլխավոր խմբագիրը կամ մեկ ուրիշը, սովորաբար՝ բարձր պաշտոն զբաղեցնող որեւէ լրագրող:

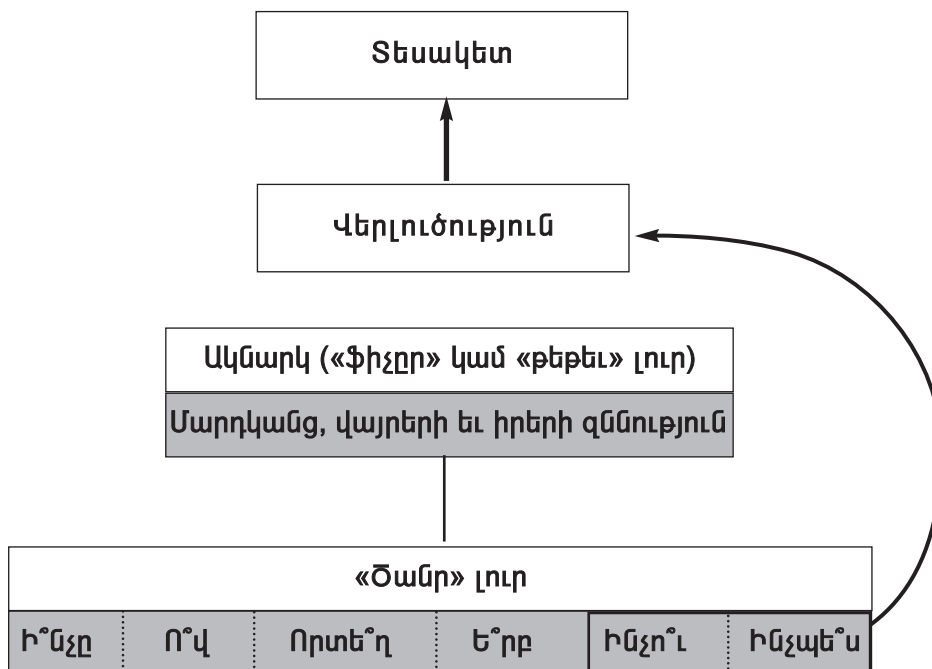
**Տեսակետի սյունակը** ստորագրությամբ ուղեկցվող հոդված է, որն արտահայտում է է հեղինակի՝ հաստիքային կամ արտահաստիքային թղթակցի կամ հրավիրյալ որեւէ փորձագետի կարծիքը:

**Խմբագրին ուղղված նամակները** եւս դասվում են տեսակետի կարգին եւ կարող են տպագրվել խմբագրականների ու սյունակների հետ միեւնույն էջում:

Այսպես կոչված «բանական» հրապարակախոսության ժանրերը, որոնցից են միեւնույն՝ էպիստոլյար կամ «նամակային» հրապարակախոսություն կոչվող կարգին պատկանող **անդրադարձ-արձագանքը** կամ **բաց նամակը**, դարձյալ արտահայտում են տեսակետ, ուստի պրոֆեսիոնալ թերթում դրանք եւս պիտի տեղադրվեն խմբագրական էջում:

Նկար 34.1

### Լրագրության ունիվերսալ տեսակների փոխհարաբերությունը



Սկար 34.2

## Լուրի եւ վերլուծության կառուցվածքների համեմատական քննություն<sup>1</sup>

Լրատվական հոդված <sup>2</sup>	Վերլուծական հոդված <sup>3</sup>
<p><b>Լիդ</b> Հիմնական թեման՝ իր առանցքային տարրերով (ի՞նչը, ո՞վ, որտե՞ղ, ե՞րբ, ինչո՞ւ, ինչպե՞ս)</p> <p>Օգոստոսի 18, 1999թ. - Ավերիչ երկրաշարժ է տեղի ունեցել Թուրքիայի հյուսիս-արեւմուտքում երեքշաբթի օրը, Կենտրոնական եվրոպական ժամանակով կեսօրվա ժամը 2-ից քիչ անց: Ըստ «Ռոյթերս» լրատվական գործակալության աղետը խլել է ավելի քան 1000 մարդկային կյանք, եւ, սույն թողարկման վերջնաժամկետի դրությամբ, շուրջ 10 հազար մարդ վիրավորվել է:</p>	<p><b>Լիդ</b> Հարցի նշանակության եւ կարեւորության ամփոփում (ինչո՞ւ, ինչպե՞ս)</p> <p>Թուրքիայի հյուսիս-արեւմուտքում երեքշաբթի օրը գրանցված երկրաշարժի զոհերի թիվը կարող է հասնել 40 հազարի՝ նշված է ՄԱԿ-ի Արտակարգ իրավիճակների գրասենյակի (UNDRՕ) համակարգող Սերժիո Պիացիի ուրբաթ օրը, ժնեւում արված հայտարարության մեջ:</p>
<p><b>Բացատրություն</b> Ասելիքը հիմնավորող տվյալներ կատարվածի մասին ամենադիպուկ մեջբերմամբ</p> <p>Չոհերի թիվը կարող է դեռ աճել, քանի որ փրկարարները չեն հասել տառապյալ բոլոր շրջանները: Ռիխտերի սանդղակով 6,7 բալ ուժգնության երկրաշարժերը ցնցել են Թուրքիայի խոշոր քաղաքներից առնվազն չորսը: Էպիկենտրոնը գտնվում է արդյունաբերական կենտրոն հանդիսացող Իզմիթի շրջակայքում, որն ունի մոտ 500 հազար բնակիչ եւ ընկած է Ստամբուլից 104 կմ հեռավորության վրա: Միայն այս քաղաքում փլատակներից դուրս է բերվել մոտ 80 դիակ: Հրդեհվել է Իզմիթի նավթի վերամշակման գործարաններից մեկը: Թուրքիայի խոշորագույն քաղաք Ստամբուլում, որի բնակչությունը շուրջ 12 միլիոն է, երկրաշարժը տևել է 45 վայրկյան եւ մինչ ներկայիս պահը խլել է 156 մարդկային կյանք: Ըստ CNN-ի հեռուստատեսային թողարկման՝ փլվել է ավելի քան 20 շենք: Կապի գծերի խափանման պատճառով շրջանից դժվարությամբ է ինֆորմացիա ստացվում:</p>	<p><b>Հիմնավորում</b> Բուն ասելիքը փաստարկող տվյալներ եւ դրանց զարգացումը</p> <p>Պիացին ասաց, որ փլատակների տակ մնացած մարդկանց թիվը կարող է գերազանցել 35 հազարը: «Լրանց մեծ մասը թերեւս արդեն կենդանի չէ», - նշել է նա: Պաշտոնական վերջին հաղորդագրության համաձայն՝ ավերիչ երկրաշարժի հետեւանքով մահացածների թիվն անցնում է 10 հազարից, իսկ վիրավորներինը՝ մոտ 34 հազար է: Ինչպես նշեց Պիացին՝ իր հաշվետվությունը հիմնված է Թուրքիայի կառավարության վարչարարների ներկայացրած տվյալների վրա. նրանք հաշվել են, թե քանի մարդ էր բնակվում վնասված շենքերում: Դեռեւս հույս կա փրկել կենդանի մնացածներին, բայց դա կախված է այն բանից, թե որքա՞ն ազատ տարածություն է մնացել հարկերի միջև:</p>
	<p><b>Նախապատմություն</b> Պատմական փաստեր, ապացույցներ, վկայություններ մեջբերումներով</p> <p>Թուրքիայի հյուսիս-արեւմտյան շրջանների բնակչության շուրջ 60 տոկոսը անցյալ գիշերն անցկացրեց բաց երկնքի տակ: Բուրսայի մահանգապետը կոչ արեց քաղաքաբնակներին՝ չմնալ վտանգավոր փլուզումների ենթարկված իրենց կացարաններում: Թուրքական բանակն էվակուացրել է Անկարայի մոտակայքում տեղակայված Աքինիսիլար օդուժի հենակետը:</p>

→ էջ 155

<sup>1</sup>Կառուցվածքը ըստ՝ *International Center for Journalist Guideline* («Լրագրողների միջազգային կենտրոնի ուղեցույց» - թարգ), Washington, D.C., U.S.A.  
<sup>2</sup> *Over 1,000 Dead, Pravda daily, Bratislava, August 18, 1999* («Ավելի քան 1000 մահացածներ», տե՛ս «Պրավդա» օրաթերթ, Բրատիսլավա, օգոստոսի 18, 1999 - թարգ.), էջ 1: Արտատպությունն արտոնված է:  
<sup>3</sup> *Cemeteries Run Out of Capacity, Pravda daily, Bratislava, August 21, 1999* («Գերեզմանոցներում այլեւս տեղ չկա», տե՛ս «Պրավդա» օրաթերթ, Բրատիսլավա, օգոստոսի 21, 1999 - թարգ.), էջ 18: Արտատպությունն արտոնված է:

← էջ 154

**Մյուս կողմի տեսակետը**

Տեսակետների հավասարակշռում՝ ըստ անհրաժեշտության

Թուրքիայի վարչապետ Բյուլենթ Էջեփը, ողբերգության հանդեպ հուզական վերաբերմունքի դրսևորման պահին, ասել է, որ իր երկրի հյուսիս-արևմտյան շրջանն ավիրած երկրաշարժն իր տեսած ամենամեծ արհավիրքն է, եւ որ կախահանջվեն տիտանական ջանքեր՝ վնասված տարածքները վերականգնելու համար: «Կորուստն ասեղի է: Սա ամենամեծ արհավիրքն է, որ ինձ երբեւէ վիճակվել է տեսնել... Թող Ալլահն օգնի իմ երկրին ու ժողովրդին», - կերկերուն ձայնով ասել է 73-ամյա վարչապետը՝ ելույթ ունենալով Թուրքիայի պետական հեռուստատեսությամբ:

**Հավասարակշռում**

Այլ մեկնաբանություններ՝ մեջբերումներով

Սիեւույն ժամանակ, անընդհատ քննադատության են ենթարկվում փրկարար կազմակերպությունները: Որոշ տեղերում, օրինակ, կան փրկարարական ծանր տեխնիկա, սակայն չկա մեկը, որ կարողանա աշխատացնել այն: «Սա ի՞նչ պետություն է», - հարց է տալիս «Ուդիկալ» օրաթերթը: «Այս կառավարությունը շատ է խոսուն, բայց անկարող է օգնություն ուղարկել տուժած շրջանները»:

**Օժանդակ նյութեր**

Պարզաբանումներով, վիճակագրությամբ, մանրամասներով

Ըստ ստացված տվյալների՝ երկրաշարժերը չեն վնասել տուրիստական գլխավոր կենտրոնները: Թուրքիայում Սլովակիայի Հանրապետության դեսպանությունը երեքշաբթի օրը հայտարարել է, որ սլովակ քաղաքացիների վիրավորվելու կամ մահվան մասին որեւէ տեղեկություն չի հաղորդվել: Թուրքիայի պետական ծառայությունների մամուլի խոսնակները տեղի բնակչությանն ու օտարերկրյա զբոսաշրջիկներին խորհուրդ են տվել վերանայել իրենց ճամփորդական ծրագրերը, հատկապես՝ դեպի Ստամբուլ եւ թուրքական մետրոպոլիան շրջապատող տարածքները:

**Օժանդակ նյութեր**

Այլ տեղեկություններ, վիճակագրություն, մանրամասներ

Թուրքիայում գերեզմանատները հնարավորություն չունեն ընդունելու հազարավոր մահացածներին, ուստի իշխանությունները պետք է այժմ ընդլայնեն եղած վայրերը կամ հիմնեն նոր գերեզմանոցներ: Հիմնական խնդիրը մեխոլ դիակներն են, որոնց մեծ մասը, ատանց ինքնությունը պարզելու, այրվել է հաշվի առնելով +30° ջերմաստիճանի հնարավոր ազդեցությունը:

Սինչ այդ, սեյսմոլոգիական գլխավոր դիտարանի ղեկավար Սեհմեթ Ալի Իսիկարան, հետևելով գործընկերների խորհուրդներին, վերանայել է իր կամխատեսումը, ըստ որի՝ հետագա մի քանի ժամում գրանցված՝ 300-ից ավելի թույլ ցնցումները ահազանգ են երկրորդ երկրաշարժի: Այն պետք է, իբր, տեղի ունենար նույն շրջանում՝ հաջորդող երեք օրերի ընթացքում: Իսիկարան լուր է ուղարկել նույն այն մարդկանց, ում նախապես հորդորել էր վտանգի չենթարկել իրենց կյանքը՝ տներում մնալով, ասելով, թե հիմա արդեն նրանք կարող են վերադառնալ իրենց բնականոց կյանքին:

**Եզրակացություն**

Եզրափակիչ խոսք կամ հնարավոր արդյունքների հեռահայաց դիտարկում

«Թըրքիշ դեյլի նյուս» օրաթերթը «Կատարյալ ճախողում. հանրության զայրույթն ահագնանում է» վերնագրով իր մի հրապարակման մեջ գրում է. «Մենք զայրացած ու հուսահատված ենք: Ոչ թե այն պատճառով, որ չկարողացանք օգնել իրենց տների փլատակների տակ մնացած հարյուրավոր մարդկանց, այլ որովհետև տեսանք, թե որքան անձեռնհաս էին պետական իշխանությունները՝ աղետի կարգավորման հարցում»:

Սկար 34.3

# Ակնարկ «Մահվան քաղաքում»<sup>1</sup> Ժուրաժ Մրավեկ, Ջաքարիա - Ստամբուլ

Շուն վարժեցնողների՝ 14 անդամ ունեցող սլովակյան փրկարարական ջոկատը կիրակի օրը վերադարձավ Սլովակիա՝ արժանացած թուրքական պաշտոնյաների ամենաբարձր գովեստներին՝ Ջաքարիա քաղաքում իրենց կատարած փրկարարական աշխատանքների համար: Թիմի ջանքերով փրկված՝ երկրաշարժի աղետյալներից երկուսը, փրկվելուց մի քանի ռուպե անց, իրենց երախտագիտությունը հայտնեցին թուրքական ազգային հեռուստատեսությամբ:

Կամավորների թիմի անօրինակ սխրանքների մասին լուրը Ստամբուլ էր հասել դեռ մինչև այն պահը, երբ խումբը ստիպված էր շաբաթ օրով մեկնել Ջաքարիայից՝ անսալով համաճարակային վտանգի մասին բուժօառաջությունների զգուշացումներին, պատմում է խմբի ղեկավար Մարիան Ֆաբուսը: Նրանց հրավիրեցին թուրքական մետրոպոլիայի «Դեմիրկոյ» հյուրանոց, որտեղ տիկին Ջիգդեմ Օզերը, արցունքն աչքերին, ողջունեց սլովակյան առաքելությանը: Նա, գլխավոր հյուպատոս Իվան Սվեդայի ներկայությամբ, երախտի խոսք ուղղեց փրկարարներին՝ թուրք ազգի անունից: Նրա հուզական խոսքին արձագանքեց տեղական իշխանավորներից մեկը, թիմի անդամներին ասելով հետևյալը. «Թող Ալլախը նման ողբերգություններից հեռու պահի Սլովակիան: Իսկ եթե, այնուամենայնիվ, ինչ-որ բան պատահի, ապա մենք կգանք ու կօգնենք ձեզ՝ թող որ արնահոսող ձեռքերով»:

Շաբաթ օրը կեսօրին Ջաքարիայում ընթացող նրանց փրկարարական լայնածավալ աշխատանքը մեկնեց ընդհատվեց համաճարակի մասին նախազգուշացմամբ, երբ Ֆաբուսը բղավեց. «Անմիջապես հավաքվեք, քսան ռուպեից պետք է թողնենք քաղաքը: Համաճարակի սպառնալիք կա», - եւ կոչ արեց թուրքական ուղեկցորդներին՝ հնարավորինս արագ կերպով էվակուացիոն ավտոբուսի ճար անել:

«Մենք մտադիր էինք մինչև երեքշաբթի օրն օգնել մարդկանց Ջաքարիայում, բայց փլատակներում մնացած զո-

ների նեխող դիակներն արագացրին ախտազերծող ծառայությունների ներգրավման անհրաժեշտությունը», - «Պրավդային» հայտնեց շներով աշխատող փրկարարական թիմի ղեկավարը: Մինչև շաբաթ առավոտ փրկարարներն աշխատեցին վարակվելու որոշակի վտանգ ներկայացնող պայմաններում, ըստ որում նրանք բոլորն ասացին, թե կենդանի մնացածների գտնելու հույսն ավելի մեծ էր, քան սեփական առողջության մասին անհանգստությունը:

«Երբ ես գիտեմ, որ ես եւ իմ շունը կարող ենք օգտակար լինել, այլևս մտածում եմ ոչ թե իմ անձի, այլ՝ օգնելու մասին», - ասում է թիմի 18-ամյա անդամ Կատարինա Ֆականովան՝ արտահայտելով ողջ խմբի տեսակետը: Այսպիսի նվիրումի շնորհիվ՝ աշխատանքների վերջին օրով սլովակ փրկարար շները հայտնաբերեցին ավերակների տակ թաղված մի ամբողջ ընտանիքի՝ հասկացնելով, որ տուժածները՝ ծնողներն ու նրանց երկու երեխաները, կենդանի են: Սակայն մինչև փրկարար ջոկատները՝ ձեռքի տակ չունենալով բավարար տեխնիկա, ութ տաժանակիր ժամեր ծախսեցին՝ ավերակների մեջ թափանցելու համար, նրանք գտան միայն այդ մարդկանց դիակները:

«Սոսկալի ցավում ենք, սակայն չէինք կարող ավելին անել այդ խեղճերի համար», - Ֆաբուսը հիշողություններով վերադառնում է տեղական փրկարարների ձեռնարկած անհաջող այդ գործողությանը: Փրկարար շները մշտապես աշխատում էին իրենց ուժերի առավելագույնով, չափազանց բարձր՝ +45° ջերմաստիճանի պայմաններում: Որտեղ էլ որ նրանք հայտնվեին, Ջաքարիայի բնակիչների աչքին նրանք Ալլախի վերամարմնավորումներ էին թվում: Սուսուլմանները ջուր եւ մսի պահածո էին բերում կենդանիների համար, եւ խորը գլուխ տալիս նրանց առաջ: «Այդ ամենն այնքան հուզիչ էր, որ ես չէի կարողանում զսպել արցունքներս», - վերհիշում է շուն վարժեցնող Ալյոնա Սուրգաստվան՝ Բանսկա Բիստրիցայից:

1 Pravda daily, Bratislava, August 23, 1999 (տե՛ս «Պրավդա» օրաթերթ, Բրատիսլավա, օգոստոսի 23, 1999), էջ 3: Արտատպությունն արտոնված է:

## 35. Արհե՞ստ, թե՞ արվեստ

Չամենատեք լրագրությանը տրված հետեւյալ երկու սահմանումները: Դրանցից առաջինը լրագրությունը համարում է՝ «ստեղծագործական գործունեություն, որը զբաղվում է ինֆորմացիայի հավաքմամբ, մշակմամբ եւ լրատվամիջոցներով տարածմամբ»: <sup>22</sup> Մյուսը լրագրությունը սահմանում է որպէս՝ «լուրերի հավաքում եւ խմբագրում՝ լրատվամիջոցների միջոցով ներկայացնելու համար»: <sup>23</sup>

Երկու սահմանումների միջեւ ամենակարեւոր տարբերությունն այն է, որ առաջինը լրագրությունը ընդգրկում է ստեղծագործական ոլորտում: Այս սահմանման աղբյուրը, որ ծագում է Կենտրոնական Եվրոպայից, այսպէս մտածող միակը չէ, եւ իր համախոհներն ունի նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրներում: Լրագրողներն իրենք էլ (ըստ որում՝ ոչ միայն նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրներին) հաճախ իրենց աշխատանքն ավելի շատ արվեստ են համարում, քան՝ արհեստ:

Չիրավի, լրագրությունը կարող է լինել ե՛ւ արվեստ, ե՛ւ արհեստ: Սակայն արվեստում հաջողելու համար նախ պետք է տիրապետել արհեստին: Որքան էլ մեծ լինի նկարչի տաղանդը, նա չի կարող գլուխգործոց ստեղծել՝ առանց նկարչության հիմնական տեխնիկային տիրապետելու:

«Լրագրությունն արհեստ է, որը կարելի է սովորել», - կարծում է Իհար Չերմիանչուկը՝ Բելառուսում լույս տեսնող «Սվաբոդա» անկախ լրագրի նախկին գլխավոր խմբագիրը: Միջազգային «Իքոնոմիսթ» շաբաթահանդեսի առաջնորդող հոդվածը լրագրությունը դիտարկում է ավելի լայն համապատկերում. «Լրատվական բիզնեսը ժամանակին արհեստ էր, սակայն հիմա այն վերածվել է արտադրական գործունեության»: <sup>24</sup> Չետեւելով իրենց երկրներ թափանցած համաշխարհային միտումներին՝ նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրների լրագրողները պետք է զգուշանան «հոսքագծային» լրատվությունից, քանի դեռ չեն տիրապետել պրոֆեսիոնալ լրագրության արհեստին:

Լրագրողական արվեստը կարելի է համարել նաեւ պրոֆեսիոնալ կատարմամբ արհեստ՝ համեմված ստեղծագործական շնչով: Ճշմարիտ ստեղծագործողը կրում է իր կերտած գործերի ողջ պատասխանատվությունը եւ պետք է կարողանա հիմնավորել դրանք: Այլ խոսքով՝ լրագրությունը, ստեղծագործականությունից բացի, պահանջում է նաեւ կարգապահություն:

Ճշմարիտ ստեղծագործողը կրում է իր կերտած գործերի ողջ պատասխանատվությունը եւ պետք է կարողանա հիմնավորել դրանք:

## 36. Խմբագրական խորհուրդ

Անկախ լրագրում ո՛չ սեփականատերը, ո՛չ էլ էլ բիզնես մասի որեւէ այլ աշխատակից չեն խառնվում խմբագրական բովանդակությանը: Որոշումներ կայացնելու հարցում այսչափ մեծ անկախությունը որոշակի հանգամանքներում կարող է հանգեցնել այնպիսի իրավիճակների, երբ խմբագրական բովանդակությունն «արտադրող» լրագրողները չեն կարողանում պատճառ ձեւով ընկալել իրական աշխարհի հետ կապը: Նման դեպքերում խմբագրական խորհուրդը կարող է միջնորդ դառնալ՝ խթանելով խմբագրության եւ ընթերցողների միջեւ տեղեկությունների երկկողմանի հոսքը:

Խմբագրական խորհուրդների գլխավոր եւ առավել տարածված դերն այն է, որպէսզի օգնեն լրագրողներին՝ բավարարելու ընթերցողների պահանջումներն ու ցանկությունները՝ ապահովելով լրագրի հրապարակումների շուրջ փորձագետների եւ ընթերցողների կարծիքների ու արձագանքի ստացումը:

Խմբագրական խորհուրդ հիմնելու մյուս դրական կողմն էլ այն է, որ սա դառնում է սեփականատիրոջ՝ ընթերցողների շահերի մասին հոգածության եւ նրա բարի կամքի յուրատեսակ վկայություն: Խմբագրական խորհուրդը կարող է նաեւ նպաստել լրագրի խմբագրական անկախության հարցում սեփականատիրոջ եւ հաստիքային լրագրողների միջեւ փոխադարձ վստահության ամրապնդմանը:



Խորհուրդը  
տալիս է հանձնարարականներ, սակայն  
ղեկավարման  
հիերարխիայում նրան  
տրված չէ  
որեւէ իրավունք  
կամ պատասխանատվություն:

Խմբագրական խորհուրդը խորհրդատվական մարմին է, որը հաշվետու է գլխավոր խմբագրին: Խորհուրդը տալիս է հանձնարարականներ, սակայն ղեկավարման հիերարխիայում նրան տրված չէ որեւէ իրավունք կամ պատասխանատվություն: Ուստի խմբագրական խորհուրդը ընդգրկված չէ «Նոր ժամանակներ» հրատարակչական ընկերության պաշտոնական կազմակերպչական կառուցվածքում: Խմբագրական խորհրդի անդամները լրագրի խմբագրական քաղաքականության եւ խմբագրական բովանդակության առանցքային հարցերը քննարկում են գլխավոր եւ պատասխանատու խմբագիրների, այլ լրագրողների հետ:

Խմբագրական խորհուրդը եւ նրա գործունեությունը հիմնականում ոչ պաշտոնական բնույթ են կրում՝ կախված այն բանից, թե ովքեր են անդամները եւ ի՞նչ նպատակներ է նախանշում խմբագրական խորհուրդը: Կա խմբագրական խորհրդի երեք հիմնական տեսակ.

**1) Ներքին խմբագրական խորհուրդը** կազմված է հաստիքային լրագրողներից:

Խմբագրական խորհրդի այս տեսակը, որը, որպես կանոն, կազմված է բարձր պաշտոն ունեցող խմբագիրներից եւ թղթակիցներից, կայացնում է խմբագրական որոշումներ, որոնք առնչվում են հարցերի առաջնահերթությանը եւ լրագրի ամենօրյա գործունեության շրջանակում դրանց անդրադառնալու նպատակահարմարությանը: Նման խորհրդի գործունեությունը հաճախ նույնացվում է խմբագրակազմի ամենօրյա կամ շաբաթական ժողովների հետ: Այսպես, «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի խմբագրակազմի ժողովներին, որոնք վարում է պատասխանատու խմբագիրը՝ գլխավորի հսկողության ներքո, որոշվում է, թե ի՞նչ հարցերի պետք է անդրադառնան խմբագրականները, որպեսզի արտացոլեն լրագրի դիրքորոշումները: Ինչ խոսք, գլխավոր խմբագիրը կարող է ցանկացած ժամանակ հրավիրել խմբագրակազմի կամ լրագրողական խմբերի արտահերթ ժողովներ՝ խորհրդի բնականոն գործունեությունից դուրս առանձին խնդիրներ քննարկելու համար:

**2) Արտաքին խմբագրական խորհուրդը** համալրվում է ընկերության կազմում չընդգրկված նշանավոր դեմքերից:

Լրագրի խմբագրական խորհրդում ներկայացված ականավոր անհատները նպաստում են թերթի հանդեպ լսարանի վստահության աճին եւ նրա պրոպագանդմանը: Բայց նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրների ՁԼՄ-ների սեփականատերերը, ովքեր հաճախ փորձում են վերահսկել իրենց լրագրերի խմբագրական բովանդակությունը, զուցե ուզենան ավելի մոտիկից հսկել գլխավոր խմբագրի աշխատանքը՝ թեկուզ ձեւականորեն նրան խմբագրական անկախություն են տվել: Ամեն դեպքում, հրատարակչական ընկերության մեջ չընդգրկված անձանցից համալրված խմբագրական խորհուրդը՝ սեփականատիրոջ կողմից նշանակված իր անդամներով, պետք է միջամտի մի կողմից՝ սեփականատիրոջ ու կանոնադիր մարմնի, մյուս կողմից՝ գլխավոր խմբագրի ու նրա լրագրողների միջեւ հնարավոր բախումներին, ինչպես նաեւ՝ նպաստի մտքերի փոխանակմանն ու հստակեցմանը: Այդուհանդերձ, լրագրի խմբագրական բովանդակության պատասխանատվությունն ամբողջովին դրվում է գլխավոր խմբագրի վրա՝ պայման, որը հստակորեն ամրագրված է բազմաթիվ երկրների օրենսդրության մեջ:

**3) Խառը տիպի խմբագրական խորհուրդը** բաղկացած է ինչպես հաստիքային լրագրողներից, այնպես եւ ընկերության կազմում չընդգրկված անհատներից:

Խմբագրական խորհրդի այս տեսակը, որպիսին եւ գործում է «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում, կարողանում է հարթել լրագրողների եւ թերթի սեփականատերերի կամ նրանց ներկայացուցիչների միջեւ ծագող տարաձայնությունները: Խառը տիպի խմբագրական խորհրդում իրենց սեփական ներկայացուցիչներն ունեցող հաստիքային լրագրողների համար դժվար չի լինի համոզվել՝ արդյո՞ք սեփականատերը չափից ավելի ճնշում չի գործադրում խմբագրական բովանդակության վրա:

Նկար 36.0

## **«Նոր ժամանակներ» օրաթերթի խմբագրական խորհրդի կանոնադրությունը**

1. «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի խմբագրական խորհուրդը («խմբագրական խորհուրդ») խորհրդատվական մարմին է՝ «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի գլխավոր խմբագրի համար («Գլխավոր խմբագիր»):

2. Խմբագրական խորհուրդը Գլխավոր խմբագրին տեղեկություններ եւ խորհուրդներ է տալիս՝ «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի խմբագրական ռազմավարությանը եւ խմբագրական բովանդակությանը վերաբերող որոշումներ կայացնելիս: Իր պարտականությունները կատարելիս՝ Խմբագրական խորհուրդը հաշվի է առնում «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի՝ պաշտոնապես հաստատված խմբագրական քաղաքականությունը:

3. Խմբագրական խորհուրդը բաղկացած է յոթ անդամից՝ ներառյալ նրա ղեկավարը:

4. Խմբագրական խորհրդի ղեկավարը Գլխավոր խմբագիրն է:

5. Խմբագրական խորհրդի անդամները նշանակվում են «Նոր ժամանակներ» հրատարակչական ընկերության կանոնադիր մարմնի կողմից՝ առաջնորդվելով Գլխավոր խմբագրի եւ հրատարակչական ընկերության սեփականատիրոջ կողմից կատարված հետեւյալ նշանակումներով,

ա) Գլխավոր խմբագիրը նշանակում է Խմբագրական խորհրդի երեք անդամի՝ «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի հաստիքային լրագրողների միջից:

բ) «Նոր ժամանակներ» հրատարակչական ընկերության սեփականատերը նշանակում է Խմբագրական խորհրդի երեք անդամի:

6. Խմբագրական խորհուրդը հանդիպում է կանոնավորապես, առնվազն՝ յուրաքանչյուր երկու շաբաթը մեկ անգամ, սովորաբար՝ Գլխավոր խմբագրի գրասենյակում: Խմբագրական խորհրդի ժողովները հրավիրում եւ վարում է Գլխավոր խմբագիրը:

7. Գլխավոր խմբագրի բացակայության պայմաններում Խմբագրական խորհրդի ժողովը վարում է Գլխավոր խմբագրի կողմից լիազորված՝ Խմբագրական խորհրդի մեկ այլ անդամ:

8. Խմբագրական խորհրդի անդամը չի կարող Խմբագրական խորհրդի ժողովին մասնակցության իր իրավունքը փոխանցել որեւէ այլ անձի:

9. Խմբագրական խորհուրդը հանձնարարականներն ընդունում է ձայների պարզ մեծամասնությամբ:

10. Խմբագրական խորհրդի ժողովների արձանագրությունները գրանցվում են, որից հետո Գլխավոր խմբագիրն ու Խմբագրական խորհրդի՝ սեփականատիրոջ կողմից նշանակված մեկ այլ անդամ իրենց ստորագրությամբ հաստատում են դրանց վավերականությունը:

11. Գլխավոր խմբագիրը, առանց ձգձգելու, «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի լրագրողներին տեղեկացնում է Խմբագրական խորհրդի ընդունած հանձնարարականների մասին:

12. «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի յուրաքանչյուր հաստիքային լրագրող իրավունք ունի Գլխավոր խմբագրի գրասենյակում հանգամանորեն ծանոթանալ Խմբագրական խորհրդի ժողովների արձանագրություններին:

## Նշումներ եւ ծանոթագրություններ

1. *Public Pressure for a Responsible Press*, by Bill Kovach, in Nieman Reports, Winter 1998 (տե՛ս «Նիմանի զեկույցներ», 1998թ., ձմեռ - թարգ.), էջ 3
2. Ձեկուցում ընթերցված ՁԼՄ-ների արդյունավետ գործունեությանը նվիրված սեմինարին, որը կայացել է 1982թ. հունիսի 24-ին, Բելառուսի մայրաքաղաք Մինսկում
3. *Managing Media Operations - Effective Leadership of the Media*, by John M. Lavine and Daniel B. Wackman, Longmann, New York & London, 1998, էջ 64
4. Անձնական հարցազրույցից, 1996թ., մարտի 11
5. Ի դեպ, արեւմտյան շատ լրագրեր անցել են լուծման այս տարբերակին՝ այդպիսով կարողանալով համաքայլ ընթանալ տեղեկատվության ու հաղորդակցության անընդմեջ արագացող հոսքին. այդպիսիների թվում է նաեւ «Նոր ժամանակներ» օրաթերթը
6. Beware the 'Market' Thinkers... Are Newspapers Forgetting They're in the NEWS Business?, by William H. Hornby, *The Quill*, January 1976 (տե՛ս «Քուիլ» - «Թռչնափետուր» հանդես, 1976թ., հունվար - թարգ.), էջ 16
7. Наука продавать - Как работаем служба реализации газеты "Брестский курьер". - Նիկոլայ Ալեքսանդրովի աշխատանքային զեկուցումից, 1998թ., մարտ
8. «Մոզիրսկա նեդելյա»-ն լույս չի տեսնում 1999-ից ի վեր, երբ ներդրող խմբերից մեկը դադարեցրեց լրագրի ֆինանսական օժանդակությունը
9. *Anatomy of a Graphic*, by James Stovall, in *The American Editor*, October-November 1998, (տե՛ս «Ամերիքըն էդիթոր»՝ «Ամերիկյան խմբագիր» հանդես, 1998թ., հոկտեմբեր-նոյեմբեր - թարգ.), նաեւ՝ <http://www.asne.org/kiosk/editor/98.octnov/stovall1.htm>
10. Курилов И. В., Шункаренко В. В., Планирование информации в прессе. - Москва: "Мысль", 1976, с. 51
11. *All About the Newspaper (Vsetko o novinach)*, Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt am Mein, 1992, the Slovak edition (սլովակերեն հրատարակությունը - թարգ.), 1994, էջ 21
12. *Romance With No Kisses*, by Ben Rogers, *Financial Times, Weekend FT*, March 6-7, 1999, (տե՛ս «Ֆայնենշլըլ թայմս-շաբաթավերջ FT»-ի՝ 1999թ. մարտի 6-7 թողարկումը - թարգ.), էջ IV
13. *Meteorological Dictionary*, by Eugen Lexmann, *Sme daily*, Bratislava, September 7, 1998 (տե՛ս Բրատիսլավայում լույս տեսնող «Սմե» օրաթերթի՝ 1998թ. սեպտեմբերի 7-ի թողարկումը - թարգ.), էջ 5
14. Նույն տեղում
15. Խմբագրին հղված նամակից, որը լույս է տեսել «Սլովենսկա ռեպուբլիկա» օրաթերթի՝ 1995թ. սեպտեմբերի 25-ի թողարկման մեջ (*Slovenska Republika daily*, September 25, 1995), էջ 10
16. *The Government Cannot Prevent Zhirinovsky's Entry to the Czech Republic (Vlada nemorze zabranit vstupu Zirinovskeho do CR)*, *Sme daily*, Bratislava, March 17, 1994 (տե՛ս Բրատիսլավայի «Սմե» օրաթերթի՝ 1994թ. մարտի 17-ի թողարկումը - թարգ.), էջ 2
17. Խմբագրին հղված նամակից, որը լույս է տեսել «Սլովենսկա ռեպուբլիկա» օրաթերթի՝ 1999թ. մարտի 18-ի թողարկման մեջ (*Slovenska Republika daily*, March 18, 1999), էջ 10

18. «Չույզերը բանական են այնքանով, որքանով դրանք ունեն հարմարվելու գործառույթներ եւ իմաստ՝ անհատի կողմից տվյալ իրավիճակի ընկալման տեսանկյունից», տե՛ս *Encyclopaedia Britannica*, CD 1999 Multimedia Edition
19. *Handbook for Editors and Correspondents* (Pirucka pre redaktorov a dopiso vatelov), by Andrej Majchrak, Praca, Bratislava, 1966, էջ 47; *How Newspapers Are Being Made* (Ako sa robia noviny), by Andrej Tuser, SOFA, Bratislava, 1999, էջ 88
20. *Encyclopaedia Britannica*, CD 1999 Multimedia Edition
21. *Basic Media Writing*, by Melvin Mencher, McGraw-Hill College, U.S.A., 1996, էջ 132
22. *Encyclopaedia Dictionary* (*Encyklopedicky slovník*), Encyklopedický dum Odeon, Praha, 1993, էջ 1253
23. *Merriam-Webster's Collegiate Dictionary*, տե՛ս *Encyclopaedia Britannica*, CD 1999 Multimedia Edition
24. *Here is the News, The Economist*, July 4, 1998 (տե՛ս «Իրոնըմիսթ» հանդեսի 1998թ. հուլիսի 4-ի թողարկումը - թարգ.), էջ 13



ՀԻՆԳԵՐՈՐԴ ԳԼՈՒԽ  
ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՉԱԿԱՆ  
ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔ

## 37. ԸՆԿԵՐՈՒՅՅԱՆ ստեղծումը

Ընդհանուր առմամբ, լրագրերն ավելի շատ հավաքական, քան՝ անհատական աշխատանքի ծնունդ են: Հետեւաբար թերթի աշխատակազմի գործառնության կառուցվածքի մշակումը չափազանց կարեւոր է նրա նպատակների իրագործման համար:

Ո՞ր գործառնություն է առավել անհրաժեշտ լրագրի համար: Ո՞վ է ավելի կարեւոր. թղթակի՞ցը, թե՞ խմբագիրը: Կամ ո՞ւմ դերն է առավել նշանակալի. գլխավոր խմբագրի՞նը, թե՞ բիզնես մենեջերինը: Այս հարցերին կարելի է պատասխանել ընդամենը Սողոմոն իմաստունի նման՝ բոլորն էլ կարեւոր են:

Սակայն լրագրի իշխանական սանդուղքում հարկավ կա այնպիսի մի պաշտոն, որը կարող է ելակետ ծառայել՝ նրա կազմակերպչական կառուցվածքը նախագծելու համար: Գիշտը վերից սկսելն է: Ինչո՞ւ: Որովհետեւ անհատների որեւէ խմբից անխափան գործող միավոր կերտելու համար՝ նախեւառաջ պահանջվում է պատշաճ ղեկավարություն եւ մենեջմենթ: Փոքրակազմ ընկերություն աշխատացնելու համար՝ ավելի լավ է ունենալ խորաթափանցությամբ օժտված թեկուզ մեկ գործադիր տնօրեն (մենեջեր), քան ինքնուրույն գործող 2-3 բաժանմունքների անբողջություն՝ որքան էլ շնորհաշատ լինեն դրանց ղեկավարները: Այդ պատճառով՝ առաջին հերթին ընտրեք գլխավոր տնօրենին: Այս նույն ընթացքում պետք է նշանակվի նաեւ գլխավոր խմբագիրը:

Առաջին հերթին ընտրեք գլխավոր տնօրենին: Այս նույն ընթացքում պետք է նշանակվի նաեւ գլխավոր խմբագիրը:

Խմբագրական եւ բիզնես մասերի այս երկու բարձրագույն վերադասներին պետք է իրավունք վերապահվի՝ ընտրել եւ նշանակել անմիջականորեն իրենց ենթակա մենեջերներին՝ միջին օղակի ղեկավարներին: Մտքում ունենալով ընկերության նպատակների ու խնդիրների վերածված պարզորոշ առաքելությունը, գլխավոր տնօրենն ու գլխավոր խմբագիրը, յուրաքանչյուրն իր իրավասության շրջանակում կարող է ձեռնարկել հետեւյալ քայլերը՝ մշակելու համար ընկերության կառուցվածքը:

1. Գնահատեք աշխատակիցների կատարողական արդյունավետությունը, որպեսզի պարզեք, թե որքանո՞վ է նրանցից յուրաքանչյուրը համապատասխանում իր ներկայիս պաշտոնին եւ որքանո՞վ է կարողանում հետեւել ընկերության չափանիշներին: Օգտվելով այս գնահատման արդյունքներից՝ նույն տեղում պահեք, առաջ քաշեք կամ գործից ազատեք ձեր աշխատողներին:

2. Պարզեք՝ արդյո՞ք ընկերության առաքելությունն իրագործելու համար լրացուցիչ հաստիքների կարիք կա:

3. Գտեք թափուր պաշտոններին համապատասխանող, ժամանակի եւ վճարման տեսակետից ձեզ պատշաճող մարդկանց:

4. Որոշեք, թե ո՞ր պաշտոնը զբաղեցնողը՝ ի՞նչ է անելու:

5. Նախատեսվող հաստիքները, ըստ դասակարգման, տեղավորեք ընկերության կազմակերպչական կառուցվածքի գծագրում:

Այս քայլերը կիրառելի են գործող ընկերության պարագայում, որը կարիք ունի ընդլայնել կամ վերակազմակերպել իր կառուցվածքը: Նորաստեղծ ընկերության դեպքում եւս, կարելի է կիրառել նույն ընթացակարգը՝ սկսած 2-րդ քայլից:

### Քանի՞ աշխատողի կարիք ունեք

Ձարգացած երկրների լրագրերում աշխատողների քանակը, որպես կանոն, բխում է տվյալ թերթի իրացման ծավալից: Այսպես, ԱՄՆ-ում երբեմն հաշվում են, որ լրագրի ամեն հազար օրինակը 1 նոր աշխատատեղ է ստեղծում:

Այս չափանիշները հազիվ թե կիրառելի են նոր ձեւավորվող շուկայի պարագայում, որտեղ այնքան էլ սակավաթիվ չեն դեպքերը, երբ լրագիրը ստեղծվում է դատարկ տեղում եւ աշխատեցվում մարդկային, տեխնիկական կամ ֆինանսական նվազագույն միջոցներով:



Նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրներում այսօր լույս տեսնող լրագրերի դիտարկման տվյալների համաձայն՝ լրիվ դրույքով 10 հաստիքային աշխատողին (խմբագրական ու բիզնես մասերում միասին վերցրած) կարելի է համարել մարդկանց այն նվազագույն քանակը, որն անհրաժեշտ է՝ 16 լայնաֆորմատ լրագրային էջ ունեցող շաբաթաթերթի արտադրությունն ու վաճառքը իրականացնելու համար (նկար 41.0-ում պաշտոնատեղերի թիվն անցնում է 10-ից, քանի որ նրանցից մեկի վրա դրված են միաժամանակ երկու կամ ավելի պաշտոնի պարտականություններ):

Համամասնորեն, 5 լրիվ հաստիքով աշխատակիցը ձեզ կբավարարի՝ 8 էջանոց շաբաթաթերթ հրատարակելու համար: Փոքրակազմ թերթում հաստիքներն ու բաժիններն ավելի հավաք, կենտրոնացված են, եւ մեկ մենեջերը միաժամանակ մի քանի բաժինների համար է պատասխանատու: Հետեւաբար մենեջերը համանման աշխատանք կատարող ավելի քիչ թվով մարդկանց կարիք կունենա: Պակասող աշխատակիցների գործը, որպես կանոն, հանձնարարվում է իշխանական սանդուղքում մեկ աստիճան բարձր կանգնածներին: Եթե այդպիսիք չկան, ապա մենեջերը պետք է ինքը ստանձնի այդ պարտականությունները:

Ընկերության ընդլայնումը, սակայն, ծնում է ավելի կուռ կազմակերպչական կառուցվածք ունենալու անհրաժեշտություն:

**5 լրիվ հաստիքով աշխատակիցը ձեզ կբավարարի՝ 8 էջանոց շաբաթաթերթ հրատարակելու համար:**

## Լրագրի տիպական կառուցվածքը

Խոշոր լրագրեր հրատարակող՝ հստակ համակարգված ամերիկյան ընկերությունները, սովորաբար, կազմված են լինում հետեւյալ ութ հիմնական բաժիններից. (1) Գովազդի, (2) Իրացման, (3) Արտադրության, (4) Խթանման, (5) Հաշվապահության, (6) Տեղեկատվական համակարգերի, (7) Կադրերի եւ (8) Խմբագրական: Ավելի փոքր թերթերում հաշվապահության, տեղեկատվական համակարգերի եւ կադրերի բաժինները ընդգրկված են վարչական բաժնում:

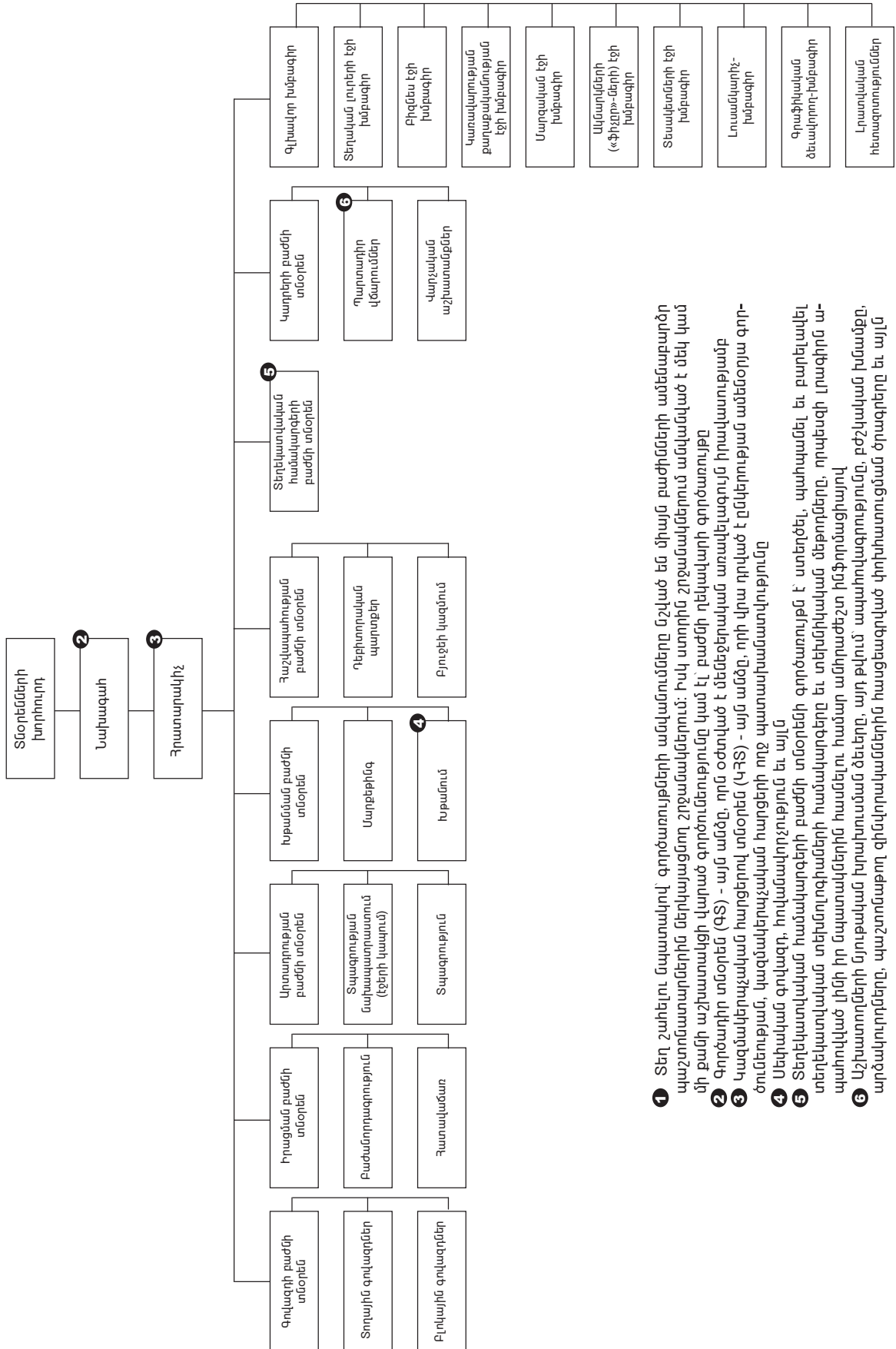
ԱՄՆ-ի տիպական լրագրերից ամենաէական տարբերությունն այն է, որ նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրների հրատարակությունների մեծ մասը չունի սեփական տպարան: Ուստի արտադրական բաժնի գործառույթները սահմանափակվում են ենթակապալառու որեւէ տպագրական ընկերության հետ միջանկյալ արտադրական հարաբերությունների հաստատմամբ: Սովորաբար այս գործը կատարում է բիզնես բաժնի որեւէ առանձին աշխատակից:

Անկախ չափերից՝ նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրների թերթերն իրենց կառուցվածքում ունեն հետեւյալ բաժինները. (1) Բիզնեսի (Կոմերցիոն), (2) Ֆինանսական եւ (3) Խմբագրական: Բիզնես բաժինը իրականացրած պարտականությունները հիմնականում համապատասխանում են ամերիկյան լրագրերում եղած՝ գովազդի, իրացման, արտադրության եւ խթանման բաժինների գործունեությանը: Իսկ ֆինանսական բաժինն էլ պատասխանատու է հաշվապահության ու կադրերի բաժնի գործառույթների համար: Խմբագրական բաժինը կատարում է նույն դերը, ինչ նրա ամերիկյան տարբերակը, միայն թե՛ ներառում է նաեւ տեղեկատվական համակարգերի բաժնի գործառույթները, քանի որ ընկերության ներսում ինֆորմացիոն տեխնոլոգիաների լայնածավալ օգտագործումը սկսվում է խմբագրությունում համակարգիչների տեղադրումով:



# Աճերիկյան տիպական խոշոր օրաթերթի կազմակերպչական կառուցվածքի գծագիրը

Նկար 37.0



- 1 Տեղ 2-ին էլու. նպատակով՝ գործառույթների անվանումները նշված են միայն բաժինների անձնաբարձր պաշտոնատարներին ներկայացնող շրջանակներում: Իսկ ստորին շրջանակներում անվանված է մեկ կամ մի քանի աշխատակցի վարած գործունեությունը կամ էլ բաժնի ղեկավարի գործառույթը
- 2 Գործարարի տնօրեն (ԳՏ) - այն անձն, որն օժտված է մեծ ջանքերով արավելագույն իրականացնելու գործունեության, կազմակերպչական հարցերի ողջ պատասխանատվությունը
- 3 Կազմակերպչական հարցերով տնօրեն (ԿՀՏ) - այն անձն, որի վրա որված է ընկերության անձնային գործունեության, կազմակերպչական հարցերի ողջ պատասխանատվությունը
- 4 Սեփական գովազդ, հովանավորություն և այլն
- 5 Տեղեկատվական համակարգերի բաժնի տնօրենի գործառույթն է՝ ստեղծել, պահպանել և բարելավել տեղեկատվական տեխնոլոգիաների համակարգերը և տեխնիկական մեթոդները: որպեսզի լրագիրը ապահովված լինի իր նպատակներին հասնելու համար անհրաժեշտ ինֆորմացիայով
- 6 Աշխատողների նյութական խրախուսման ձևերը, այդ թվում՝ ապահովագրությունը, բժշկական խնամքը, արձակուրդները: պաշտոնաթող զինվորականներին հասցեագրված փոխհատուցման ծրագրերը և այլն

## 38. Կազմակերպչական կառուցվածքի գծագրումը

Ընկերության գործունեությունն արդյունավետորեն կազմակերպելու համար հարկ է նախ որոշել, թե ո՞վ ի՞նչ իրավասություն է պարտականություն ունի, եւ ո՞ր ոլորտում: Լրագրողը պետք է իմանա, թե ո՞ւմ է ինքն անմիջականորեն հաշվետու, ինչի՞ համար, ո՞ւմ է վերապահված իր գործունեությունն ուղղորդելու եւ համակարգելու իրավասությունը եւ այլն: Նույնը անհրաժեշտ է իմանալ նաեւ հավաքարարին:

Եթե յուրաքանչյուր ղեկավար ու շարքային աշխատող գիտակցեր իր, ինչպես նաեւ՝ իր գործընկերների իրավունքներն ու պարտականությունները, եւ այն էլ՝ դրանց շուրջ ոչ մի հակասություն չունենալով, ապա ընկերությունը կարող էր հանգիստ «յուլա գնալ» նաեւ առանց կազմակերպչական կառուցվածքի: Իրական կյանքում, սակայն, մեծան քան հազվադեպ է լինում:

### Կազմակերպչական կառուցվածքի բաղադրիչները

Կազմակերպչական կառուցվածքն ուրվագծում է, թե տվյալ պաշտոնները ինչպե՞ս են դասակարգված եւ համակարգված ընկերության ներսում:

Ամեն մի մենեջեր ու հաստիքային աշխատակից պետք է ընդգրկվի կառուցվածքի գծագրում՝ շրջանակի մեջ ներառված իր պաշտոնի նշումով: Անկախ իրենց ձեւից՝ ուղղանկյունաձեւ, երկարավուն, կլոր թե ծվածեւ, բոլոր շրջանակները պետք է ներկայացնեն «այն պաշտոնը, որի կրողը կոչված է ի կատար ածել ընկերության համընդհանուր առաքելության՝ իրեն հանձնարարված, մյուսներից տարբերվող իր ուրույն բաժինը»:<sup>1</sup> Այդ պատճառով աշխատանքային համանման պարտականություններ ենթադրող հաստիքային աշխատողները, օրինակ՝ թղթակիցները, որոնց աշխատանքը վերահսկում է միեւնույն խմբագիրը, կարող են ներկայացվել ընդամենը մեկ՝ «Թղթակից» շրջանակում: Արտահաստիքային աշխատակիցները ներկայացվում են իրենց ապրանք կամ ծառայություններ պատվիրող եւ դրանք վերահսկող՝ տվյալ միջին օղակի մենեջերների հետ նույն շրջանակում, առանց ուղղակի հիշատակման:

Վերադաս-ենթակա փոխհարաբերության համակարգումն արտահայտվում է տվյալ շրջանակներն իրար կապող գծերի օգնությամբ: Վերջիններս ցույց են տալիս վերադաս-ենթակա հարաբերություններն՝ ըստ ուղղահայաց հերթագայության: Եթե միմյանց են միացված երկու շրջանակ, ապա դրանցից վերինը իշխանություն ունի ստորինի վրա: Ոչ մի շրջանակ չպետք է կապված լինի իրենից վեր մեկից ավելի շրջանակի հետ, որպեսզի չխախտվի «ենթակարգության միակություն» կոչվող սկզբունքը, ըստ որի՝ կազմակերպության յուրաքանչյուր անդամը պետք է հաշվետու լինի միայն մեկ անձի (այլ կերպ ասած՝ սա այն սուբորդինացիան է, երբ յուրաքանչյուր աշխատակից անմիջականորեն ենթարկվում է միայն մեկ վերադասի - թարգ.):

### Ինչո՞վ է բացատրվում կազմակերպչական կառուցվածքի հանդեպ անվստահությունը

Նախկին կոմունիստական երկրներում լրագրերի ղեկավարումը ցուցադրաբար ու բացահայտորեն իրականացվում էր կազմակերպչական տեսությունների համաձայն: Այսպես, ենթակարգության միակության սկզբունքն արտացոլվում էր կազմակերպչական կառուցվածքի գծագրերում, որոնք, աշխատանքային պարտականությունների նկարագրություններին զուգահեռ, կիրառվում էին՝ որպես մենեջերական գործիքներ: Այդուհանդերձ, կոմունիստական երկրներում լրագրերի կառավարման

Կազմակերպչական կառուցվածքն ուրվագծում է, թե տվյալ պաշտոնները ինչպե՞ս են դասակարգված եւ համակարգված ընկերության ներսում:

համակարգերը փլուզվեցին հիմնականում այն պատճառով, որ դրանք անքակտելիորեն սերտաճել էին պետական իշխանության ամբողջատիրական կառուցվածքին: Խմբագրության՝ պրոֆեսիոնալներից կազմված ղեկավարությունը եւ կոմունիստական գաղափարախոսությունը դարձել էին մեկ ամբողջություն, ինչպես հայտարարված է այն օրերին լույս տեսած լրագրողական ձեռնարկներից մեկում. «Խմբագրության ղեկավարումն իրականացվում է խմբագրության կոլեկտիվի ղեկավար մարմինների համակարգի, այդ թվում՝ ղեկավարության վարչական մասի (գլխավոր խմբագրի եւ նրա օգնականի), կուսակցական կազմակերպության, արհմիությունների, գլխադասային կազմակերպության՝ Ժուռնալիստների միության, միջոցով... [Խ]մբագիրն ու նրա օգնականն, ընդհանուր առմամբ, ղեկավարում են թողարկումների հրատարակումը, կազմակերպում խմբագրության բաժինների աշխատանքը, լուծում կադրային հարցերը եւ այլն: Կուսակցական կազմակերպությունը նպաստում է լրագրողների գաղափարա-քաղաքական մակարդակի բարձրացմանը, օգնում խմբագրությունում տվյալ թողարկման կարելորագույն հարցերի շուրջ միասնական կարծիքի ձեւավորմանը, պայմաններ ապահովում ժողովրդավարության դիրքերից առաջիկայի կոնկրետ անելիքների գնահատման համար, հասարակական կարծիք է ձեւավորում կոլեկտիվի ներսում»:<sup>2</sup>

Չարմանալի չէ, որ ապրելով այնպիսի ժամանակներում, երբ չափազանց շատ էին «ճաշը եփող» տեսանելի եւ անտեսանելի «խոհարարները», հետկոմունիստական երկրների լրագրողները թերահավատորեն են վերաբերվում մենեջերական ցանկացած նոր կառուցվածքի: Այնուամենայնիվ, գաղափարախոսությունն այլեւս չի փորձում «կրկնօրինակել» իշխանություններից եւ քաղաքական կուսակցություններից անկախացած լրագրերի պրոֆեսիոնալ մենեջերների դերը: Իսկ թե ինչի՞ն է նախապատվություն տրվում տվյալ լրագրի կազմակերպչական կառուցվածքում. համակարգված ղեկավարմանը, թե՞ քառսին, զուտ այդ կազմակերպության ներքին խնդիրն է, ինչը երեւան է հանում նրա ուժեղ կամ թույլ կողմերը:

## Սեփականատիրությունը պետք է սահմանազատել մենեջմենթից

Կազմակերպչական կառուցվածքը մենեջերական գործիք է, որը ակնառու ցուցադրում է, թե ինչպես է ղեկավարվում կամ պիտի կառավարվի տվյալ ընկերությունը՝ առօրյա կտրվածքով: Ուստի տիպական կազմակերպչական կառուցվածքը չի պարունակում սեփականատիրոջն անվանող առանձին շրջանակ:

Բայց երբ խոսքը այն երկրների լրագրերի մասին է, որտեղ նորերս ներմուծված մասնավոր սեփականատիրությունը ճիշտ չի ընկալվում եւ որտեղ վարձու աշխատողները հակված են մտածել, թե իրենք եւ սեփականատերը միանգամայն իրավահավասար են, իմաստ ունի կառուցվածքի գծագրի ամենավերին մասում ունենալ սեփականատիրությունը մատնանշող առանձին շրջանակ: Սա է պատճառը, որ այս գլխում ցուցադրված գծագրերում, բացառությամբ՝ ամերիկյան մոդելի, ներառել ենք նաեւ սեփականատիրոջն անվանող շրջանակները: ԱՄՆ-ի թերթերում սեփականատիրոջ շրջանակին փոխարինում է թերթի՝ ամեն օր տպվող տիտղոսագիրը, որը սովորաբար դրվում է լրագրի՝ «Տեսակետի էջում», հաճախ՝ կազմակերպության հարակից բաժինների մասին ինֆորմացիայից անջատ:

Սեփականատիրոջ պաշտոնը պետք է հստակ տարանջատվի մենեջերական գործառույթներից՝ ընկերության փաստաթղթերում ամրագրելով նրանց բոլորի համապատասխան լիազորությունները: Խելամիտ սեփականատերը կաշխատի չխառնվել առօրյա գործունեությանը՝ առաջնորդվելով ոչ միայն լրագրի խմբագրական անկախությունը խթանելու, այլ նաեւ՝ մենեջերների հեղինակությունը չվտանգելու նկատառումներով:

Խելամիտ սեփականատերը կաշխատի չխառնվել առօրյա գործունեությանը:



## Ո՞րն է կազմակերպչական լավագույն կառուցվածքը

Սույն գլխում նկարագրված են տարբեր չափի մի քանի հրատարակչական ընկերությունների կազմակերպչական կառուցվածքները: Այս մոդելներից ո՞րն է այն ամենալավը, որին արժե հետևել: Մենջմենթի փորձագետները նման հարցադրումը անհիմաստ են համարում. «Քանի որ չկա կազմակերպության կառուցվածքը մշակելու միակ լավագույն եղանակ, ուրեմն չի կարող լինել նաեւ միակ լավագույն կազմակերպչական կառուցվածք»:<sup>3</sup>

Մեկը թերեւս ուզենա ընդօրինակել ամերիկյան տիպական խոշոր օրաթերթի կազմակերպչական կառուցվածքը (նկար 37.0): Սակայն նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրների աշխատուժի շուկաներում զգացվում է ամերիկյան եզրերով արտահայտված՝ բիզնես մասի պաշտոններին համապատասխանող որակյալ աշխատողների բարձր պահանջարկ: Ինչ վերաբերում է խմբագրական մասին, ապա լրագրողները, որպես պրոֆեսիոնալների խումբ, հազիվ թե կարողանան էապես վեր կանգնել իրենց ազգային մտածելակերպից: Լրագրողական շնորհալի ուժերի ունակություններն ու գործունեությունը պետք է ծառայեցվեն հասարակությանն առաջնորդելու եւ նրա թարգմանը լինելու՝ հավաքական, թիմային աշխատանքին:

Կազմակերպության՝ գծագրի տեսքով ներկայացված կառուցվածքը պետք է արտացոլի առավել օպտիմալ իրավիճակը՝ նպատակ չունենալով ո՛չ հավերժորեն պահպանել ստատուս քվոն, ո՛չ էլ՝ օդային ամրոցներ կառուցել: Մյուսներից մեկ քայլ առաջ ընկնելիս անգամ՝ աշխատեք ոտքերը հողից չկտրել: Գուցե այսօր ձեզանից պահանջվի զոհաբերել ձեր մտքում եղած իդեալը, որպեսզի հնարավոր լինի հող նախապատրաստել՝ վաղը դրան հասնելու համար:

## Մենջերական քանի՞ մակարդակ է ձեզ անհրաժեշտ ունենալ

Հետևեք, որպեսզի աշխատակազմի արգասաբեր գործունեությունն ապահովելու համար ունենաք բավարար թվով մենջերներ: Փորձը ցույց է տալիս, որ մեկ դեկավարը չի կարող արդյունավետորեն վերահսկել 10-ից ավելի թվով ենթակաների:

Որոշ ընկերություններ ձգտում են, որպեսզի իրենց կազմակերպչական կառուցվածքը լինի չափազանց հիերարխիական՝ ունենալով մենջերական 20 եւ ավելի մակարդակներ: Սակայն ներկայումս առաջադեմ է համարվում այն տարբերակը, երբ իշխանական սանդղաղբի ստորին աստիճանին կանգնած աշխատողի եւ գլխավոր տնօրենի միջեւ կա ոչ ավելի, քան հինգ կամ վեց մակարդակ: Կառուցվածքների նման հղկումը նպատակ ունի ընդարձակել մարդկանց միջեւ վարից վեր կապը: Իշխանական մակարդակների գերառատությունը ծնում է բյուրոկրատիա, որը խոչընդոտում է ստեղծագործական եւ արգասաբեր աշխատանքին:

## Խուսափեք ոչ ստանդարտ մոդելներից

Կազմակերպչական ստանդարտ կառուցվածքը գծերից ու շրջանակներից կազմված բրգաձեւ պատկեր է, որտեղ իշխանությունը տարածվում է վերից վար, վերահաս-ենթակա սկզբունքով՝ ըստ համապատասխան ենթակարգության: Սակայն քիչ կազմակերպություններ կան, որոնց կառուցվածքն իսկական բուրգի տեսք ունի: Այսպես, դրանցից մի քանիսը «շրջում է բուրգը՝ շեշտելու համար կազմակերպության հաջողության գործում աշխատողների ունեցած ավանդի առաջնահերթ նշանակությունը»:<sup>4</sup>

Այլ ընկերություններ էլ նախընտրում են շրջանաձեւ կամ սկալյար (սանդղակային) կառուցվածքները: Շրջանաձեւը, որ նաեւ համակենտրոն է կոչվում, վե-

Բիզնես բաժնի վարիչը, ֆինանսական տնօրենն ու գլխավոր խմբագիրը նախելառաջ պետք է մշակեն իրենց պատասխանատվության տակ գտվող բաժինների կազմակերպչական կառուցվածքի գծագրերը:

րին ղեկավարությանը պատկերում է գծագրի կենտրոնում: Կազմակերպության սկալյար կառուցվածքն ավելի շատ «անհատ անձանց ցուցակ է՝ ամեն մի պետի անվան տակ նշված բաժանումներով, որոնք համապատասխանում են նրա ենթակայության տակ գտնվող աստիճանակարգերին ու մակարդակներին»:<sup>5</sup> Կան նաև ընկերություններ, որոնք հետեւում են կազմակերպչական կառուցվածքների նորագույն մոդելներին, որպիսիք են «ապամակարդակայնացումը», «ապակենտրոնացումը», «հորիզոնական կապերը» եւ այլն:

Հնարավոր է, որ ձեր ընկերության կազմակերպչական կառուցվածքը գծելիս՝ գայթակղվեք որեւիցե ոչ ստանդարտ կամ նորամշակ մոդելի փորձարկմամբ: Սակայն նման փորձը հեշտությամբ կարող է փորձանք դառնալ, եթե կատարող-հեղինակները գործնական մենեջմենթի բավարար իմացություն չունեն:

### Ո՞վ է նախագծում կազմակերպչական կառուցվածքը

Ո՞վ պետք է մշակի կազմակերպչական կառուցվածքը: Գլխավոր բաժինների ամենաբարձր վերահասնները՝ բիզնես բաժնի վարիչը, ֆինանսական տնօրենն ու գլխավոր խմբագիրը նախելառաջ պետք է մշակեն իրենց պատասխանատվության տակ գտվող բաժինների կազմակերպչական կառուցվածքի գծագրերը: Գլխավոր տնօրենը պետք է ողջ ընկերության կազմակերպչական կառուցվածքի վերջնական տարբերակը ներկայացնի ընկերության կանոնադիր մարմնի՝ ի դեմս նրա սեփականատիրոջ, հաստատմանը:

## 39. Պե՞տք է ունենալ կազմակերպչական կառուցվածքի գծագիր

Իբրեւ տվյալ ընկերության գրաֆիկական բնութագիր՝ կազմակերպչական կառուցվածքն ինքնին նպատակ չէ, այլ միջոց՝ իրագործելու այն առաքելությունը, նպատակներն ու խնդիրները, հանուն որոնց ստեղծվել է տվյալ ընկերությունը: Կառուցվածքն օգնում է կարգուկանոնի հաստատմանը, ինչը հավասարազոր է արդյունավետությանը, աճող արտադրողականությանն ու շահութաբերությանը:

Պարզելու համար, թե ինչպես կարելի է թերթ աշխատեցնել՝ չունենալով կուռ մշակված կազմակերպչական կառուցվածք, պատասխանատվության որոշակի եւ կայուն կարգ, հստակ սահմանված պաշտոններ ու աշխատանքային պարտականություններ, ձեզանից կպահանջվի բավականաչափ գումար, ժամանակ եւ եռանդ: Եթե ձեր ընկերությունում այդ ամենի անսահմանափակ պաշարներ կան, ապա դուք կարիք չունեք զբաղվելու նրա կազմակերպչական կառուցվածքի գծագրումով:

### Կազմակերպչական կառուցվածքի առավելությունները

Ողջ աշխարհում տնտեսության տարբեր ճյուղերում զբաղված մենեջերները նշում են կազմակերպչական կառուցվածքի մի քանի հիմնական առավելություններ, ինչպես նաև՝ թերություններ: Ահա թե ինչ առավելություններ են հիշատակվում այդ շարքում.<sup>6</sup>



1. Կազմակերպչական կառուցվածքն օգնում է բացատրել, թե ինչպես է տվյալ պաշտոնի, բաժնի կամ ենթաբաժնի աշխատանքը կապվում կազմակերպչական այլ ենթակառույցների աշխատանքի հետ:

2. Կազմակերպչական կառուցվածքը կարող է օգնել, որպեսզի նոր աշխատակիցները կարողանան կազմակերպության ներսում կողմնորոշվել, եղած աշխատողները՝ վերակազմավորվել, իսկ կազմակերպության աշխատանքն էլ՝ պարզաբանվի դրսի մարդկանց:

3. Կազմակերպչական կառուցվածքը բացատրում է, թե տվյալ հաստիքը զբաղեցնողը ո՞ւմ «դուռը պետք է գնա»՝ իր առջեւ ծագած հիմնախնդիրների լուծման համար:

4. Կազմակերպչական կառուցվածքը ներկայացնում է պաշտոնների տեսակները, մենեջերական մակարդակների թիվը, իսկ պաշտոններն անվանող երկրաչափական ձեւերը միմյանց կապող հոծ գծերի օգնությամբ՝ նաեւ այն, թե ինչ սկզբունքով է տարածվում իշխանությունը:

5. Կազմակերպչական կառուցվածքի մշակման ընթացքը կարող է առիթ դառնալ, որպեսզի ղեկավարները նախ գիտակցեն, ապա եւ՝ լուծեն աշխատանքի բաժանմանն ու համակարգմանն առնչվող քողարկված հիմնախնդիրները, ինչպես նաեւ՝ հայտնաբերեն հակասությունների հնարավոր աղբյուրները կամ այն օղակները, որտեղ կա աշխատանքի անհարկի կրկնություն: Կարող են բացահայտվել նաեւ մենեջերական մակարդակների գերառատությունն ու ենթակա աշխատողների թվի հետ կապված հիմնախնդիրները:

6. Կազմակերպչական կառուցվածքի գծագիրը հաճախ ընկերության՝ վարկի ստացման համար ներկայացվող հայտի կամ բիզնես պլանի պարտադիր մասն է:

«Մենք մշակեցինք նաեւ կազմակերպչական կառուցվածքի գծագիրը՝ աշխատողների միջեւ բախումները կանխելու նպատակով»:

1997թ. Յուրի Արտեմենկոն մշանակվեց Ուկրաինայի Ջապորոժիե քաղաքում լույս տեսնող «Միգ» շաբաթաթերթի գլխավոր տնօրեն եւ գլխավոր խմբագիր: Նրա հիմնական խնդիրն էր՝ հիմնել նոր, արդյունավետորեն աշխատող թիմ: Ի շարս այլ գործերի, «մենք մշակեցինք նաեւ կազմակերպչական կառուցվածքի գծագիրը՝ աշխատողների միջեւ բախումները կանխելու նպատակով», - հիշում է Արտեմենկոն:<sup>7</sup> Ղեկավարմանն ու մենեջմենթին այս նորովի մոտեցումը շուտով առեւտրային հաջողություն բերեց «Միգին»: Երկու տարվա ընթացքում թերթի իրացման սկզբնական՝ 17 հազար օրինակ ծավալը հնգապատկվեց:

## Կազմակերպչական կառուցվածքի թերությունները

Աշխարհի տարբեր երկրների մենեջերներն ու փորձագետները մշում են կազմակերպչական կառուցվածքի հետեւյալ հիմնական թերությունները.<sup>8</sup>

1. Կազմակերպչական կառուցվածքը բարոյական քիչ դեր է ունենում ընկերության համար, քանի որ այն ակնարկում է, թե ընկերության առաքելությանը հասնելու գործում ավելի կարելուր են բարձր, քան՝ ցածր պաշտոնները:

Ես առիթ եմ ունեցել հանդիպելու հաստիքային մի լուսանկարչի, որը վիրավորվել էր՝ կազմակերպչական կառուցվածքի գծագրում «իր ուղղանկյունը» տեսնելով ընդամենը վարորդինից մի մակարդակ բարձր: Նույնքան անմիջական էր եւ տեղեկատվական համակարգերի բաժնի մի վարիչի արձագանքը, երբ նա տեսավ, որ 23 հերթական համարով թվագրված՝ իր աշխատանքային պարտականությունների նկարագրությունը հաջորդում է 22 համարի տակ գրանցված՝ հավաքարարի պարտականությունների թվարկմանը: Իրականում, նման հերթականությունը երկու դեպքում էլ թելադրված էր վարչական կանոնակարգի տրամաբանությամբ: Ե՛լ լուսանկարչի, ե՛լ վարորդի աշխատանքը վերահսկում էր միեւնույն մենեջերը: Տեղեկատվական համակարգերի բաժնի վարիչի պաշտոնն էլ ցուցակագրվել էր ֆինանսական բաժնի աշխատողների պարտականությունների նկարագրությանն անմիջապես հաջորդող համարի տակ, իսկ նրանց մեջ ամենավերջինը հավաքարարինն էր: Ինչեւէ, լուսանկարչի եւ տեղեկատվական համակարգերի բաժնի վարիչի կրքերը հանդարտվեցին այն բանից հետո, երբ նրանց մենեջերը բացատրեց ցուցակագրման տրամաբանությունը:

2. Կազմակերպչական կառուցվածքում չի երեւում արտաքին պաշտոնական քողի տակ գործող կազմակերպությունը, որը ստեղծվում է ինքնաբուխ կերպով՝ հենց որ մարդիկ սկսում են ընկերանալ միմյանց: Հետեւաբար կազմակերպչական կառուցվածքի գծագիրն ավելի շուտ ցանկալի հարաբերությունների լավատեսական պատկերումն է:

Կազմակերպության որակը կախված է այն բանից, թե ի՞նչ մարդկանց է լրագիրն աշխատանքի ընդունել:

Կա այս թերությունը շտկելու բավական պարզ մի միջոց. ինչպես ուկրաինացի մենեջեր Արտեմենկոն է առաջարկում՝ «Սխեման կարելի է հեշտությամբ ձեւավորել»: Ճյուղի մի շարք այլ փորձագետների նման՝ նա փաստարկում է նաեւ, որ կազմակերպության որակը կախված է այն բանից, թե ի՞նչ մարդկանց է լրագիրն աշխատանքի ընդունել:

3. Կազմակերպչական կառուցվածքը չի արտացոլում, թե ինչպե՞ս են գործում պաշտոնապես նախատեսված հորիզոնական կապերը, ասենք՝ ինչպիսի՞ն է տարբեր մենեջերների անմիջական շփումը՝ իրենց ենթակա բաժինների շրջանակից դուրս:

Հորիզոնական մակարդակում բաժինների միջեւ աշխատանքի համակարգումը սովորաբար չի նկարագրվում կառուցվածքի գծագրում, որպեսզի հստակ երեւա նրա սխեման: Այդ պատճառով կազմակերպչական կառուցվածքին պարտադիր կցվում են աշխատանքային պարտականությունների նկարագրությունները, ինչպես նաեւ՝ կադրային քաղաքականությանն ու կոնկրետ արարողակարգերին վերաբերող փաստաթղթերը, որոնցից է, օրինակ, կազմակերպչական կանոնակարգը (նկար 44.0):



4. Կազմակերպչական կառուցվածքը կարծես թե նսենացնում է թիմային աշխատանքի դերը: Սրա ազդեցության տակ՝ մենեջերները կարող են չափազանց նեղ ընկալել իրենց պաշտոնների տակ ենթադրվող պարտականություններն ու փոխհարաբերությունները:

Այս թերության վերացմանը կարող է օգնել արդյունավետ ղեկավարումը, որն ուղղված կլինի թիմային մթնոլորտի ստեղծմանն ու ամրապնդմանը:

5. Կազմակերպչական կառուցվածքը կարող է ռազմավարական նշանակության տեղեկություններ հաղորդել մրցակիցներին:

Եթե այս փաստարկը շարունակ մեջտեղ բերվի, ապա ընկերությունը շուտով չի կարողանա իր քաղաքականության որևէ մասը թղթին հանձնել՝ դրանով իսկ ինքն իրեն զրկելով անչափ արդյունավետ հաղորդակցական գործիքից: Կազմակերպության մասին ինֆորմացիան ջանադրաբար թաքցնելով՝ ի վերջո հենց ընկերության ներսում կպակասեն սեփական գործունեությունը վերլուծելու եւ հասկանալու համար անհրաժեշտ տվյալները:

6. Հրատարակմանն ու տարածմանը զուգահեռ՝ կազմակերպչական կառուցվածքը հաճախ հասցնում է հնանալ: Սա հատկապես վերաբերում է այն կազմակերպություններին, որոնց գործունեության մեջ տեխնոլոգիական ու բնապահպանական բնույթի փոփոխությունները մեծ տոկոս են կազմում:

Այսօրինակ թերությունից ձերբազատվելու միակ եղանակը, թերեւս, ժամանակ առ ժամանակ կառուցվածքը թարմացնելն է: Անհրաժեշտության դեպքում այն կարելի է վերածել ամեն երկու կամ երեք ամիսը մեկ անգամ: Կազմակերպության նորացված կառուցվածքը կարող է վճռական դեր ունենալ ինֆորմացիայի հոսքի ապահովման տեսակետից, հատկապես՝ խոշոր փոփոխությունների իրականացման շրջանում:

7. Որոշ ղեկավարներ կողմնակից են «առանց կանոնների» մենեջմենթի: Ուստի նրանք մերժում են նաեւ կազմակերպչական կառուցվածքը՝ որպես իրենց գործելու ազատությունը ճնշող կանոնակարգ: Նման մենեջերների կարծիքով նրանք, ում ստեղծագործական ազատությունը սահմանափակված է կազմակերպչական կանոններով, ավելի հակված են ապավինել ինչ-որ համակարգի, քան՝ գործի դնել իրենց ուժն ու ավյունը:

Հիրավի, համակարգը, մեխանիզմը կարող է սպանել ստեղծագործական ազատությունը: Բայց մյուս կողմից, նույն այդ ստեղծագործական ոգին չի կարող գործել կամ գոյություն ունենալ առանց կառուցվածքի: Արվեստի գործերը, որոնցից հիշատակենք ընդամենը մի քանիսը՝ վեպ, բանաստեղծություն, նկար ու սիմֆոնիա, բոլորն էլ ունեն իրենց կառուցվածքը: Գործողությունների մշակված համակարգը հավելյալ խթան եւ աջակցություն կարող է դառնալ ճշմարիտ ստեղծագործական ձիրքի համար:



8. Նորարարության եւ պատեհապաշտության այս ժամանակներում անհրաժեշտ է, որպեսզի կազմակերպությունն ունենա ճկուն, հարափոփոխ եւ անգամ քառսային կառուցվածք:<sup>9</sup>

Քառսային կառուցվածքի շնորհիվ ընկերության արձանագրած հաջողությունը համեմատելի է բիզնեսի ոլորտում ասպիրանտական աստիճան ստանալու հետ: Առանց նախապես կիրառված տարրական կազմակերպչական կանոնների եւ ընկերության միասնական աշխատանքի կուլտուրայի՝ քառսը կարող է ապակողմնորոշված անհատների խմբին հանգեցնել անարխիայի:



## Նպատակներն ավելի կարելու են, քան կազմակերպչական կառուցվածքը

Մինչև կազմակերպչական կառուցվածքի կիրառումը՝ բարձր վերադասները նախ պետք է վաստակեն իրենց ղեկավարության տակ աշխատող մարդկանց հարգանքը: Մարդիկ երբեք չեն գնա ինչ-որ մեկի հետեւից՝ միայն այն պատճառով, որ ինչ-որ թղթի կտոր նրանց թելադրում է այդ անել: Փորձագետների զգուշացմամբ՝ չի կարելի թույլ տալ, որ կառուցվածքը ընկերության նպատակներից վեր դասվի. «Մարդիկ պետք է գիտենան, որ ...զօժերը, որոնք ցույց են տալիս, թե ո՞վ ո՞ւմ է հաշվետու, ամենակարելու բանը չեն ընկերության կյանքում: Խնդիրներ լուծելու եւ հաճախորդի մասին հոգ տանելու ունակություն. ահա թե ինչն է իրականում կարելու»:<sup>10</sup>

«Մարդիկ պետք է գիտենան, որ ...զօժերը, որոնք ցույց են տալիս, թե ո՞վ ո՞ւմ է հաշվետու, ամենակարելու բանը չեն ընկերության կյանքում: Խնդիրներ լուծելու եւ հաճախորդի մասին հոգ տանելու ունակություն. ահա թե ինչն է իրականում կարելու»:

### 40. 8-էջանի շաբաթաթերթի օրինակը

«Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթը հիմնադրել են չորս լրագրողներ եւ մի գրաֆիկական ձեւավորող, որոնք բացել են նաեւ նույնանունը՝ «Նոր ժամանակներ» սեփական հրատարակչական ընկերությունը:

«Նոր ժամանակներ» ութ էջանոց շաբաթաթերթի անդրանիկ համարից վաճառվել է 3000 օրինակ: Իր գործունեության առաջին տարվա ավարտին սեփականատերերը մտադիր են իրենց կապիտալը ծախսել՝ երկու հիմնարար գործոնի վրա. դրանք են՝ տարածաշրջանային թերթի համար շուկայում եղած լիակատար բացը եւ արագորեն ընդլայնվող գովազդային շուկան: Այդ նպատակով, հաջորդ տարվա համար ընկերությունը ծրագրել է քառապատկել իրացման ծավալը եւ կրկնապատկել լրագրի էջաքանակը: Արդյոք ընկերությունն իր ներսում ունի՞ համապատասխան ուժեղ կողմեր, որոնք հիմնավորում են նման համարձակ խնդիրներ իրականացնելու նրա ձգտումը:

«Նոր ժամանակներ» հրատարակչական ընկերության սկզբնական կազմակերպչական կառուցվածքը գրաֆիկորեն ցույց է տալիս նրա՝ կազմակերպչական տեսակետից ուժեղ, ինչպես նաեւ՝ թույլ կողմերը:

### Կազմակերպչական ուժեղ կողմերը

«Նոր ժամանակներ» հրատարակչական ընկերության ուժեղ կողմերից գլխավորը նրա շնորհալի ու փորձառու լրագրողներն են, որոնք չափազանց շահագրգռված են այն իրողությամբ, որ թերթն իրենց սեփականությունն է: Հետեւաբար նրանք պատրաստ են իրենց ողջ եռանդն ու ժամանակը նվիրաբերել թերթին: Նրանք մտադիր են խնայել իրենց անմիջական աշխատավարձերի հաշվին՝ ի տես հրատարակչության հեռանկարների եւ ապագայում շահույթ ունենալու հնարավորության: Կազմակերպչական կառուցվածքի գծագրում սեփականատերերին ներկայացնում է «Բաժնետերերի ընդհանուր ժողով» շրջանակը: Նրանք միաժամանակ հանդես են գալիս նաեւ մեներկերի ու աշխատակիցների դերում: «Գլխավոր տնօրեն»-ը եւ «Գլխավոր խմբագիր»-ը նաեւ սեփականատերեր են: Նրանցից յուրաքանչյուրը, մյուս երկու համատերերին զուգահեռ, նաեւ նյութեր է գրում ու խմբագրում: Նրանց այս գործունեությունը ներկայացված է «Խմբագիրներ» եւ «Սյունակագիրներ, թղթակիցներ» շրջանակներում: Մյուս համատերն էլ գրաֆիկական ձեւավորողն է, որի այս հաստիքը ներառված է «Խմբագրական սենյակ» շրջանակում:

Մասնակի վճարվող այս հինգ համասեփականատերերից բացի՝ հրատարակչական ընկերությունում աշխատում են երեք լրիվ դրույքով աշխատակից՝ գլխավոր

հաշվապահը, գործավարը եւ սրբագրիչը: Գլխավոր հաշվապահի պաշտոնն ընդգրկված է «Ֆինանսներ», սրբագրիչինը՝ «խմբագրական սենյակ» շրջանակում, իսկ գործավարն ունի առանձին շրջանակ:

Բոլոր երեք աշխատակիցներն էլ չափազանց ճկուն, հարմարվող են եւ շահագրգռված՝ ստանձնելու իրենց առաջնահերթ պարտականություններից դուրս այլ հանձնարարություններ եւս: Գլխավոր հաշվապահն, օրինակ, նաեւ ընկերության ֆինանսական վերլուծաբանն է ու գլխավոր տնօրենի՝ մարքեթինգի հարցերով խորհրդականը: Գործավարը պատասխանատու է իրացման ոլորտի համար: Սրբագրիչը զբաղվում է ընկերությանը տրվող գովազդային պատվերներով:

### Կազմակերպչական թույլ կողմերը

Ամուր սեփականատիրությունն իրոք կարող է շահագրգռող-խրախուսող զենք լինել: Բայց այն կարող է շուտով վերածվել թույլ կողմի՝ մենեջմենթի այնպիսի մի անորոշ սխեմայի ներքո, որպիսին պատկերված է «Նոր ժամանակներ» հրատարակչական ընկերության կազմակերպչական կառուցվածքի գծագրում:

Ընկերությունն ունի կազմակերպչական տեսակետից երկու հիմնական թույլ կողմ: Նախ, այստեղ չկա մեկը, որ պատասխանատու լինի ցանկացած լրագրի համար կենսական նշանակություն ունեցող երեք ոլորտներից երկուսի՝ գովազդի եւ տարածման համար, հատկապես, երբ խոսքը նորաստեղծ, շուկայում տեղ զբաղեցնել ձգտող, նախկինում անհայտ մի թերթի մասին է: Նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրներում սեփական թերթ հիմնող լրագրողների ընդհանուր մոլորությունն այն է, որ նրանք իրենց ողջ եռանդն ուղղում են թերթի պատրաստմանը՝ ի հաշիվ գովազդի վաճառքի եւ իրացման: Ուշագրավ նյութեր գրելը կարելու է լրագրի խմբագրական բովանդակության տեսակետից, սակայն հրատարակչական ընկերությունում կան նաեւ իրականացման կարոտ հարյուրավոր այլ, ոչ պակաս կարելու գործեր:

«Նոր ժամանակներ» ընկերության թույլ կողմերից մյուսն էլ այն է, որ պարզ չէ, թե ո՞վ է իրականում գլխավոր վերադասը: Դեկավար երկու բարձր պաշտոնները՝ գլխավոր տնօրենինն ու գլխավոր խմբագրինը, տեղադրված են միեւնույն մակարդակի վրա: Նրանք երկուսն էլ հաշվետու են Բաժնետերերի ընդհանուր ժողովին, որի կազմում կա հինգ հոգի՝ ներառյալ իրենք: Ավելին, կազմակերպչական կառուցվածքի՝ գծագրից դուրս կատարած ուսումնասիրությամբ պարզվում է, որ ձայների պարզ մեծամասնությամբ որոշումներ ընդունող բաժնետերերը իրենց ոչ մի իրավասություն երբեւէ չեն փոխանցել երկու բարձրաստիճան դեկավարներից եւ ոչ մեկին: Սա նշանակում է, որ, ասենք, առանց հինգ բաժնետերերից առնվազն երեքի համաձայնության՝ գլխավոր խմբագիրը չի կարող աշխատանքի ընդունել կամ գործից ազատել որեւէ լրագրողի: Չունենալով համապատասխան լիազորություն՝ այս ավագ պաշտոնյաները չեն կարող իր ժամանակին ընկերության բիզնես գործունեությանը վերաբերող որեւէ ողջամիտ որոշում ընդունել: Սույն բաժնետերերի միջեւ բարյացկամ, ընկերական հարաբերությունները դեռեւս չեն կարող իրենցով փոխարինել մենեջերական այն մեթոդներին, որոնց օգնությամբ ընկերությունն ի գորու է հասնել կայուն հաջողության:

### Կազմակերպչական կառուցվածքի ձեւական բացթողումները

«Նոր ժամանակներ»-ի կազմակերպչական կառուցվածքը ձեւի առումով հակասական է: Որոշ շրջանակներ ճշգրիտ ներկայացնում են մի շարք պաշտոններ, ասենք՝ «Գլխավոր տնօրեն» կամ «Գլխավոր խմբագիր»: Մինչդեռ մյուս շրջանակները

Նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրներում սեփական թերթ հիմնող լրագրողների ընդհանուր մոլորությունն այն է, որ նրանք իրենց ողջ եռանդն ուղղում են թերթի պատրաստմանը՝ ի հաշիվ գովազդի վաճառքի եւ իրացման:

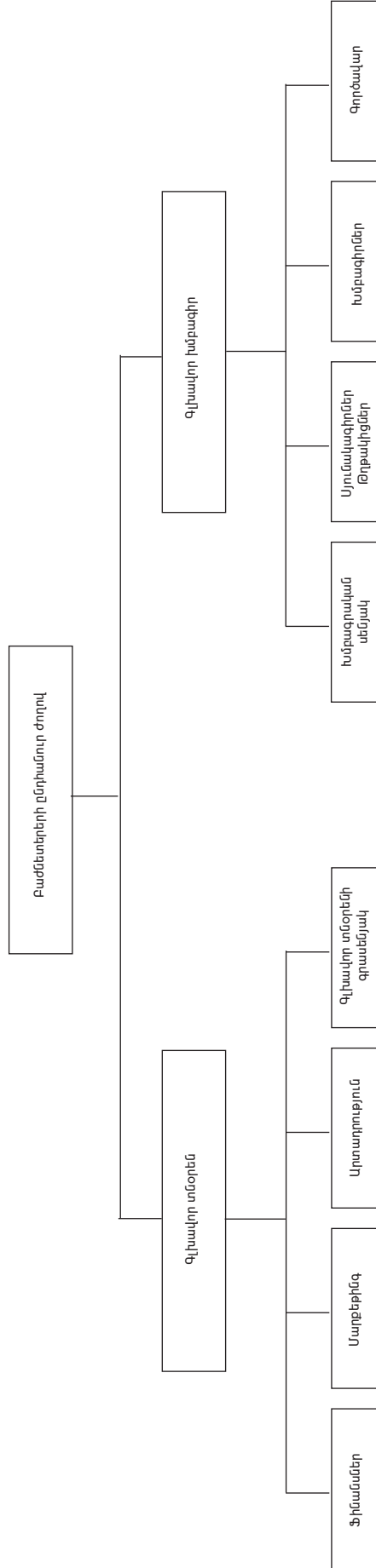


սխալմամբ ներառում են կան բաժինների անուններ (օրինակ՝ «Խմբագրական սենյակ»), կան գործունեության տեսակներ (ասենք՝ «Արտադրություն» կամ «Մարքեթինգ»): Շրջանակները բաժինների կամ գործունեության տեսակների անունով կոչելը կարող է օգնել՝ ընկերության հիմնականախթն ըմբռնելու տեսակետից: Բայց սա որեւէ տեղեկություն չի տալիս առանձին պաշտոնների միջեւ իրավունքների ու պարտականությունների բաշխման, ինչպես նաեւ՝ վերադաս-ենթակա միջպաշտոնական հարաբերությունների մասին: Ահավասիկ, «Խմբագրական սենյակ» շրջանակում ներկայացված են եւ գրաֆիկական ձեւավորողի, եւ սրբագրիչի պաշտոնները, որոնց լիազորությունների փոխհարաբերությունը մնում է չպարզաբանված:

Կազմակերպչական այս կառուցվածքի՝ ձեւական տեսակետից ամենամեծ թերությունն այն է, որ սա չի արտացոլում իրականությունը: Այսպես, «Գլխավոր տնօրենի գրասենյակ» շրջանակն, ըստ էության, դատարկ է: Այն նախագծվել էր՝ գլխավոր տնօրենի համար օգնական վարձելու ակնկալիքով, ինչն այդպես էլ չարվեց: Ձեւական մեկ այլ բացթողում էլ առաջ է եկել մի այնպիսի խաբուսիկ շրջանակի նախագծումից, ինչպիսին «Մարքեթինգ»-ն է: Իրականում մարքեթինգային գործունեությունն այստեղ սահմանափակվում է սոսկ սրբագրիչի կողմից՝ ընկերության ստացած գովազդային պատվերների սպասարկմամբ:

Նկար 40.0

### 8 էջանց «Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթը (Զրատարակչության կազմակերպչական կառուցվածքը)





## 41. 16-էջանի շաբաթաթերթի օրինակը

Ֆինանսական հավելյալ վարկեր ձեռք բերելու շնորհիվ՝ «Նոր ժամանակներ»-ը հնարավորություն ստացավ իր ծավալը շաբաթական 8 էջից հասցնել 16-ի: Լրագրի ղեկավարները պետք է փոփոխեն նաև ընկերության կազմակերպչական կառուցվածքը, որպեսզի այն արտացոլի գործերի իրական վիճակը եւ պարզաբանի ներկայումս գործող ու նոր ընդունված աշխատողների միջև իրավասությունների բաշխման կարգը:

Հրատարակչական ընկերությունում աշխատում է 10 հոգի, որոնցից ամեն մեկն ունի պարտականությունների իր ուրույն շրջանակը: Նրանց ճիշտ կեսը կազմում են այն նույն հինգ սեփականատերերը, որոնք ժամանակին հիմնադրել էին ընկերությունը: Սրանք շարունակում են մասնակցել ընկերության առօրյա աշխատանքին՝ իբրև մենեջերներ եւ (կամ) շարքային աշխատակիցներ: Ի լրումն սեփականատերերից գատ այն երեք լրիվ դրույքով աշխատողների՝ գործի են ընդունվել երկու հոգի՝ գովազդի ենթաբաժնի վարիչն ու եւս մեկ հաշվապահ:

### Սեփականատերերի, մենեջերների եւ աշխատակիցների փոխհարաբերությունը

Ընկերության նորացված կազմակերպչական կառուցվածքն ունի 16 շրջանակ, որոնցից յուրաքանչյուրը ներկայացնում է իրավունքների ու պարտականությունների երեք տարբեր կարգեր՝ (1) սեփականատերեր, (2) մենեջերներ եւ (3) աշխատակիցներ:

Հնարավոր բախումները բացառելու համար հույժ կարելու է՝ խուսափել այս երեք կարգերը մեկ հաստիքի պարտականությունների ներքո մեկտեղելուց: Իբրև թղթակից աշխատող համասեփականատերը հազիվ թե հաշվի առնի այն գլխավոր խմբագրի պահանջները, որին աշխատանքի են ընդունել սեփականատերերը: Իր հերթին, գլխավոր խմբագիրն էլ կդժվարանա մյուս հաստիքային թղթակիցներին հավասար վերաբերվել այն թղթակցին, որը հանդիսանում է լրագրի սեփականատերերից մեկը:

Միավորումների առավել տարածված տեսակների պարագայում բաժնետերերն ընտրում են միավորման բարձրագույն ղեկավարներին, որոնք էլ, իրենց հերթին, ընտրում են մենեջերներին, ովքեր պետք է ղեկավարեն միավորման ամենօրյա աշխատանքները: Եվ սակայն, նկատի առնելով «Նոր ժամանակներ»-ի գործունեության համար անհրաժեշտ ֆինանսական միջոցների, ինչպես նաև՝ որակյալ կադրերի պակասը, արժե դիտարկել երկու հանգամանք, որոնք կարող են նպաստել իրավիճակի շտկմանը:

Երբ ընկերության վաստակած գումարներն այլևս հնարավորություն են տալիս նրան նոր աշխատողներ վարձել, սեփականատերերը կարող են թոթափել իրենց առօրյա պարտականությունների մի մասը, նախ՝ իբրև աշխատակիցներ, եւ ապա՝ մենեջերներ: Այսպես, ընկերության կանոնադրության մեջ կարող է ամրագրվել, որ բաժնետերը չպետք է մասնակցի մենեջերներին: Կամ, եթե սեփականատիրոջ մենեջերական ունակությունները հիրավի կարելու են ընկերության համար, թող նա շարունակի պաշտոնավարել իբրև մենեջեր, բայց որ նրա աշխատանքային պայմանագրում հստակ նշված լինեն այդ պայմանները, իսկ աշխատանքային պարտականություններն էլ համատեղելի լինեն ընկերության կազմակերպչական կառուցվածքի ու աշխատանքային ընթացակարգերի հետ:

«Նոր ժամանակներ» հրատարակչական ընկերությունում բաժնեմասերի հարաբերակցությունը նույնպես տարածայնությունների ու իշխանական կռիվների հնարավոր աղբյուր է: Լավ կլինի, եթե սեփականատերերը երբեմն մտածեն այդ հարաբերակցության փոփոխման մասին, որպեսզի նա, ով հետաքրքիր գաղափարներ ունի, նաև դրանք իրականացնելու բավարար իրավասություններ ձեռք բերի:

Հնարավոր բախումները բացառելու համար հույժ կարելու է՝ խուսափել այս երեք կարգերը մեկ հաստիքի պարտականությունների ներքո մեկտեղելուց:

## Նախագահի, գլխավոր մենեջերի եւ գլխավոր խմբագրի փոխհարաբերությունը

«Նոր ժամանակներ»-ում տեղի են ունեցել որոշակի դրական տեղաշարժեր, որոնք իրենց արտացոլումն են գտել նրա կազմակերպչական կառուցվածքում: Այսպես, սեփականատերերը նշանակել են ընկերության բարձրագույն ներկայացուցչի՝ ի դեմս նախագահի: Այս պաշտոնը կարելու էր ունի բաժնետերերի ժողովների միջև ընկած ժամանակաշրջանում հրատապ որոշումներ ընդունելու, ինչպես նաև՝ ընկերությունը երրորդ կողմերին ներկայացնելու տեսակետից:

Մյուս դրական փոփոխությունն էլ այն է, որ ընկերության առօրյա գործունեության համար պատասխանատու գլխավոր տնօրենը իշխանական սանդուղքում գլխավոր խմբագրին հավասար մակարդակից մեկ աստիճան վերել է բարձրացվել: Գլխավոր տնօրենի շրջանակի տեղադրումը գլխավոր խմբագրինից մեկ մակարդակ վեր ցույց է տալիս, որ, ենթակարգության միակության սկզբունքին հավատարիմ, գլխավոր տնօրենն արդեն պատասխանատու է ոչ միայն բիզնես բաժնի, այլև՝ խմբագրության գործունեության համար:

Այդուհանդերձ, խմբագրական մասի բարձրագույն ղեկավարը շարունակում է մնալ գլխավոր խմբագիրը, որն ավելի շուտ ուղղակիորեն հաշվետու է ընկերության նախագահին կամ սեփականատերերի ժողովին, քան գլխավոր տնօրենին: Գլխավոր խմբագրի եւ գլխավոր տնօրենի միջև այս առանձնահատուկ հարաբերությունները պատկերվում են նրանց երկուսի շրջանակները միացնող՝ ուղղահայաց ենթակայության ընդհատ գծով: Վերջինս նշանակում է, որ խմբագրական հարցերում գլխավոր տնօրենի լիազորությունները սահմանափակ են. նա չպետք է միջամտի խմբագրության ամենօրյա աշխատանքին եւ թերթի խմբագրական բովանդակությանը: Ընդհատ գիծը նշանակում է նաև խմբագրական անկախություն՝ լրագրի բիզնես մասից: Բայց որ գլխավոր խմբագրի շրջանակը դրվել է գլխավոր տնօրենի շրջանակից մեկ մակարդակ ցած, արդեն իսկ նշանակում է, որ խմբագրական մասն անկախ է ընկերության նյութական միջոցներից:

## Ավանդույթների եւ մենեջերական արդյունավետ կառույցների համադրումը

Գլխավոր խմբագրի եւ գլխավոր տնօրենի շրջանակներն իրար միացնող ընդհատ գիծը, որը պատկերված է այս գլխում ներառված՝ կազմակերպչական կառուցվածքի գծագրերում, բավական շփոթեցնող հանգամանք է՝ համեմատած ամերիկյան տիպական խոշոր թերթի կազմակերպչական կառուցվածքի հետ: Եվ իրոք, գլխավոր տնօրենն իր վրա է վերցնում գլխավոր խմբագրի մենեջերական պարտականությունների մի մասը՝ բացառությամբ խմբագրական բովանդակությանն առնչվող ոլորտի: Այդուհանդերձ, սա մի կամուրջ է, որը միմյանց է կապում անցյալն ու ապագան: Այն ներկայացնում է անցման շրջանի իրականությունը:

Ի տարբերություն իրենց արեւմտյան գործընկերների, նոր ծեւավորվող ժողովրդավարական երկրների լրագրային ղեկավարները կարծես թե ընդհանուր առմամբ նախընտրում են իշխանությունը կենտրոնացնել վերին մենեջերական մակարդակներում, քան թե՛ այդ իրավասությունները փոխանցել իշխանական սանդուղքի ավելի ցածր աստիճաններին կանգնած աշխատողներին: Լրագրային այս ղեկավարներն ավելի հաճախ հիշատակում են հետեւյալ երկու պատճառները: Առաջին, սակավաթիվ են բանիմաց, որակյալ աշխատողները, ում հնարավոր կլինեի փոխանցել իրավասությունները: Երկրորդ, բարձր ղեկավարներն իրենք չունեն համապատասխան իմացություն եւ փորձ՝ իրավասություններն իրենց գործընկերներին փոխանցելու համար:

Նոր ծեւավորվող ժողովրդավարական երկրների լրագրային ղեկավարները կարծես թե ընդհանուր առմամբ նախընտրում են իշխանությունը կենտրոնացնել վերին մենեջերական մակարդակներում, քան թե՛ այդ իրավասությունները փոխանցել իշխանական սանդուղքի ավելի ցածր աստիճաններին կանգնած աշխատողներին:



Ինչեւէ, երկու պատճառների հիմքում էլ ընկած է միեւնոյն՝ լրագրողական պրոֆեսիոնալ մեթոդաբանության եւ ավանդույթների պակասը, մինչդեռ այս երկուսն էլ գոյություն ունեն Արեւմուտքի արդյունաբերական երկրներում:

Սրբագրիչի պաշտոնը խիստ բնորոշ օրինակ է այն բանի, թե ինչպես են միմյանցից տարբերվում նախկին կոմունիստական երկրների խմբագրություններն ու նրանց արեւմտյան գործընկերները: Արեւմտյան խմբագրություններում դժվար է գտնել սրբագրիչի, որը պատասխանատու է սոսկ լեզվական ճշտության համար: Այնտեղ սրբագրիչի պարտականություններն իրականացնում են էջի խմբագիրները (համապատասխանում է նաեւ՝ մեր «գրական խմբագիր» պաշտոնին - թարգ.), որոնք, ի թիվս այլ բաների, պատասխանատու են փաստերի ճշտության, բովանդակության, ոճի, նյութի ամբողջականության-լիարժեքության, հիմնավորվածության-հետեւողականության, ընթերցելիության ու նաեւ՝ ուղղագրության համար: Որ իր ստեղծման օրվանից ի վեր «Նոր ժամանակներ»-ը պահպանում է սրբագրիչի հաստիքը, ոչ միայն նշանակում է, թե թերթը հետեւում է ավանդական կազմակերպչական կառուցվածքին, այլ նաեւ՝ այն, որ այստեղ չկան պաշտոնի արեւմտյան պրոֆեսիոնալ չափանիշների տեսակետից արհեստավարժ էջի խմբագիրներ: Սրբագրիչներն անբաժանելի են խմբագրության այն աշխատակիցներից, որոնք կոչված են ապահովել թերթի բովանդակային որակը:

Որքան էլ գորշ թվա իրականությունը, այն չպետք է խանգարի ձեզ՝ հետամուտ լինելու ձեր պատկերացումների իրականացմանը: Վերստին քննարկեք այն հարցը, թե լրագրի կազմակերպչական կառուցվածքի ստեղծմանը կամ վերածեւմանը միտված ձեր ծրագրային քայլերը տանո՞ւն են, արդյոք, դեպի այն ճանապարհը, որով դուք մտադրվել եք առաջ ընթանալ: Եթե այո, ապա դուք այդ ամենը կարող եք վաղ թե ուշ ի կատար ածել: Մի՛ շտապեք: Բոլոր անհրաժեշտ փոփոխությունները հնարավոր չէ մեկ օրում անել:

## **Ինչպե՞ս պետք է կազմեք ձեր ընկերության անձնակազմի աշխատանքային պարտականությունների նկարագրությունը**

Սույն գլխում ներկայացված կազմակերպչական կառուցվածքները քայլ առ քայլ ներկայացնում են «Նոր ժամանակներ» հրատարակչական ընկերության աճը: Երբեմնի 8 էջանոց շաբաթաթերթը նախ ընդարձակվում է՝ դառնալով 16, ապա՝ 48 էջանոց, որպեսզի ի վերջո վերածվի օրաթերթի: Տեղ շահելու նկատառումով ներկայացրել ենք միայն «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի աշխատողների պարտականությունների մանրամասն նկարագրությունները (Հավելված)՝ կազմակերպչական կառուցվածքի համապատասխան գծագրով (նկար 43):

Այդուհանդերձ, 16 էջանոց շաբաթաթերթից սկսած, առանցքային պաշտոնների անվանումներն ու գործառույթները մնում են անփոփոխ: Հետագա գծագրերում առաջիններից տարբերվող պաշտոնատեղերը մատնանշում են կա՛մ նորաբաց աշխատատեղերը, կա՛մ ավելի նեղ մասնագիտական հաստիքները, որոնք ծագել են գոյություն ունեցող պաշտոնների՝ շարունակ աճող պարտականությունների տրոհումից:

16 կամ 48 էջանոց «Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթի առանձին պաշտոնների համար աշխատանքային պարտականությունների նկարագրություններ կազմելը բոլորովին դժվար չէ: Դրա համար պարզապես պետք է վերցնել «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի համապատասխան պաշտոնները, խտացնել-միավորելով նրանցում նշված պարտականությունները եւ լիազորությունները՝ դուրս թողնելով պակաս կարեւորները եւ եղածը հարմարեցնելով ձեր ընկերության կարիքներին:



## Ենթակարգության միակությունը արդյունավետության գրավականն է

Որոշ թերթեր իրենց ողջ գործունեության ընթացքում երբեւէ չեն լսել ենթակարգության միակության սկզբունքի մասին, քանի որ իրենց մոտ հաշվապահը հաշվետու է ոչ միայն ֆինանսական տնօրենին, այլև գլխավոր խմբագրին:

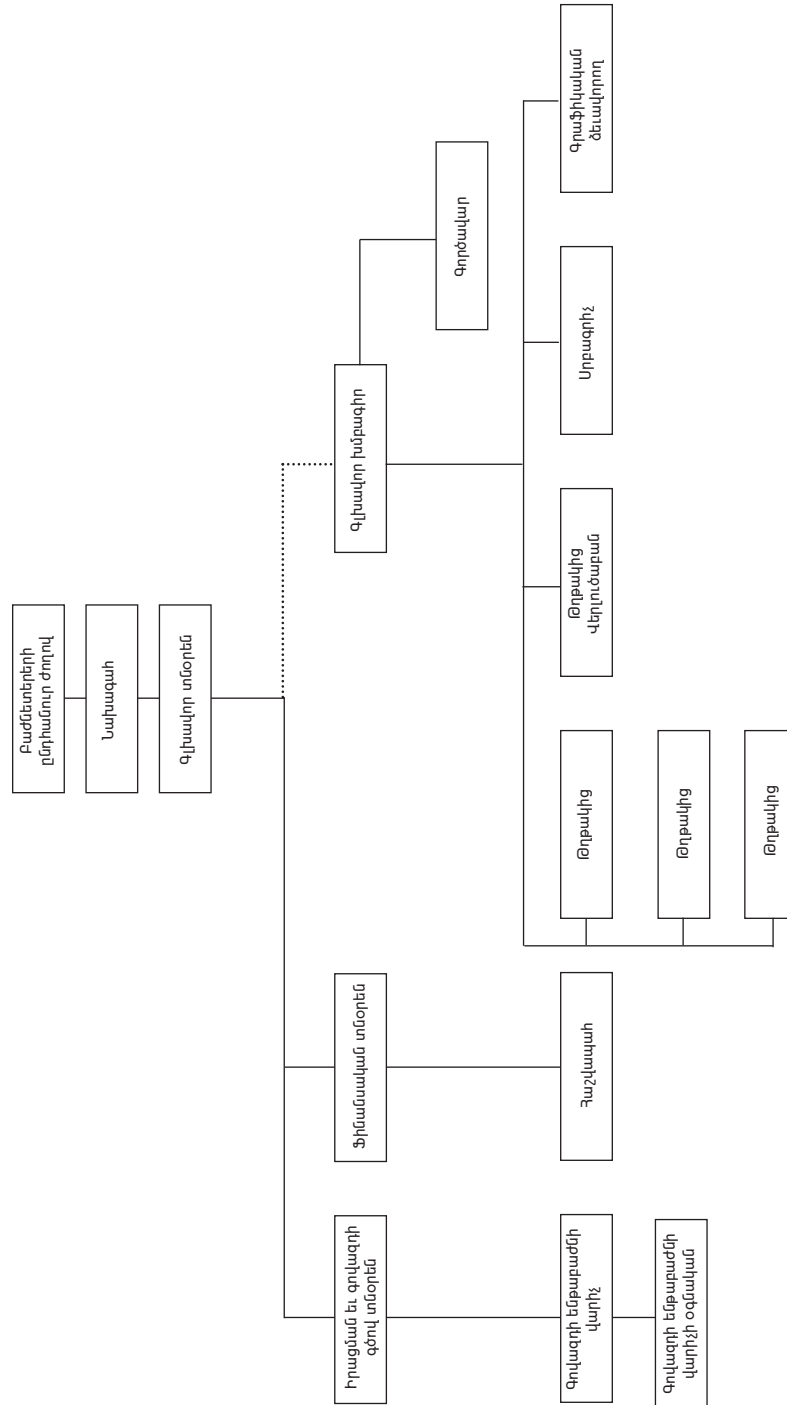
«Նոր ժամանակներ»-ի կազմակերպչական կառուցվածքում պատկերված ընկերությունն իր չափերով համադրելի է նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրներում ոչ պետական թերթ հրատարակող շատ ու շատ ընկերությունների հետ: Ջորջիանակ, բելառուսական մի շաբաթաթերթում պաշտոնների անվանումները գրեթե նույնն են, ինչ գծագրում նշվածները: Սակայն, ինչպես պարզ դարձավ այստեղի թղթակիցների եւ հաշվապահներից մեկի հետ կարճ զրույցից, իրենց թերթի ողջ գործունեության ընթացքում նրանք երբեւէ չէին լսել ենթակարգության միակության սկզբունքի մասին, քանի որ իրենց մոտ հաշվապահը հաշվետու է ոչ միայն ֆինանսական տնօրենին, այլև գլխավոր խմբագրին: Թղթակիցներն ընդհանրապես չգիտեին, քանի որ նրանց երբեւէ չէին ասել, թե որո՞նք են իրենց իրավունքներն ու պարտականությունները, եւ թե ո՞վ ո՞ւմ պետք է հաշվետու լինի: Իսկ ընկերության հեղինակ կառուցվածքը ենթադրում է աշխատանքի ոչ արդյունավետ կազմակերպում, ինչի հետեւանքով զուր վատնվում է անձնակազմի ժամանակն ու եռանդը: Այսպես, փոխանակ նշանակելու առանձին հաստիքային աշխատողի, որը պատասխանատու կլինի իրացման ոլորտի համար, յուրաքանչյուր թղթակցից պահանջվում է շաբաթվա իր օրը հատավաճառով իրացնել թերթի առնվազն 50 օրինակ:

Ասելով, որ յուրաքանչյուր աշխատակից պետք է հաշվետու լինի միայն մեկ վերադասի, նկատի չունենք, թե տարբեր բաժինների ղեկավարներն ու աշխատողները չպետք է շփվեն միմյանց հետ: Գիշտ հակառակը: Խիստ ցանկալի է, որպեսզի անմիջականորեն նույն վերադասի ենթակայության տակ չաշխատող մարդիկ մտքեր եւ տեղեկություններ փոխանակեն, ու նաեւ՝ համագործակցեն անհրաժեշտության դեպքում: Եթե տարբեր բաժինների երկու աշխատակից տարածայնություններ ունեն իրենց համատեղ հանձնարարված որեւէ հարցի շուրջ, ապա նրանց վերադասները պետք է լուծում գտնեն: Իսկ եթե վերադասները եւս չեն գալիս համաձայնության, ապա հարցը պետք է նույն արարողակարգով տեղափոխվի նրանցից վեր կանգնած ղեկավարի մակարդակ:

Ասելով, որ յուրաքանչյուր աշխատակից պետք է հաշվետու լինի միայն մեկ վերադասի, նկատի չունենք, թե տարբեր բաժինների ղեկավարներն ու աշխատողները չպետք է շփվեն միմյանց հետ:

Նկար 41.0

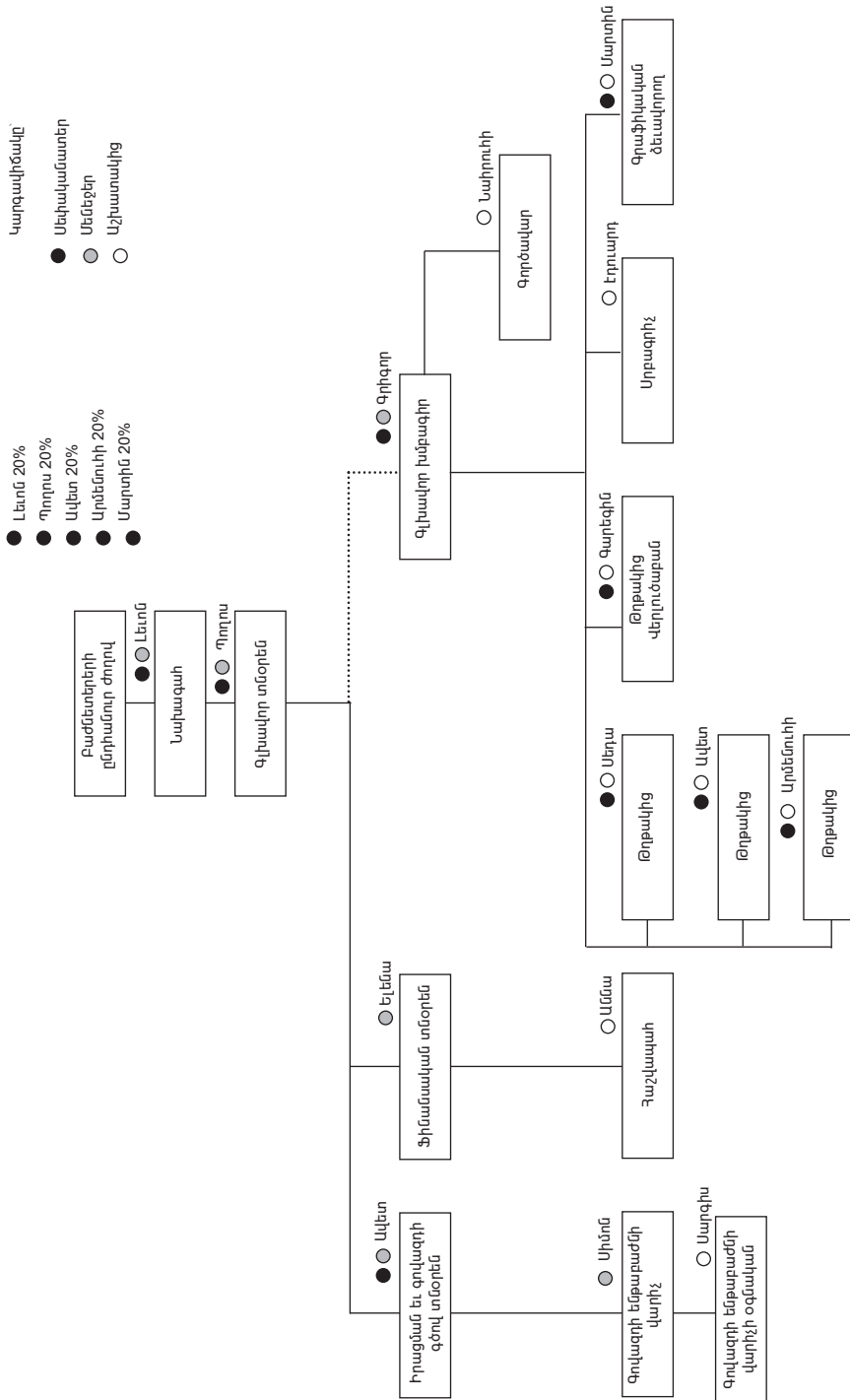
# 16 էջանոց «Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթը (Հրատարակչության կազմակերպչական կառուցվածքը)



Նկար 41.1

## 16 էջանոց «Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթի սեփականատերերը, մենեջերները եւ աշխատակիցները

(Հրատարակչության կազմակերպչական կառուցվածքը)





## 42. 48-էջանի շաբաթաթերթի օրինակը

Շնորհիվ իրացման եւ գովազդային վաճառքի ծավալների աճի՝ «Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթն աստիճանաբար 16 էջից ընդարձակվեց 48-ի: Հիմա գովազդը կազմում է լրագրի ստացած հասույթի շուրջ 80 տոկոսը: Լուրերի եւ խմբագրական ավելացված էջերի (լուրերի եւ խմբագրական կոչվում են խմբագրական մասի աշխատողների պատրաստած էջերը՝ ի հակադրություն գովազդային ենթաբաժնի կազմած գովազդային էջերի - թարգ.) պատրաստման համար՝ թերթը համալրվել է նաեւ հավելյալ լրագրողներով: Բացի այդ, ներգրավվել են լրացուցիչ թվով գովազդային գործակալներ, որոնց խնդիրն է՝ վաճառել լրագրային էջերի մոտ 30 տոկոսը զբաղեցնող գովազդային տարածքը:

### Քանդեք խմբագրության բաժիններն իրարից անջատող միջնորմները

Ուկրաինացի մի լրագրող ահա այսպես է ընկալում խմբագրության ավանդական բաժինները՝ քաղաքական, տնտեսական, արտասահմանյան, մշակութային, մարզական եւ այլն. «Բաժնի վարիչը մարդկանց է ղեկավարում, այլ ոչ թե՛ հարցերը, թեմաները»:

Ուկրաինացի լրագրողի նկարագրած խմբագրական բաժինները 48 էջանոց «Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթում այլեւս լուծարվել են: «Բաժնի խմբագիր» (կոչվում է նաեւ՝ «ավագ խմբագիր» - թարգ.) եւ «խմբագիր» հասկացությունների ներմուծմամբ՝ այլեւս ավելորդ է դարձել բաժինների՝ իբրեւ ինքնուրույն վարչական օղակների գոյությունը:

Խմբագրական մասում կա 5 բաժնի խմբագիր, 3 խմբագիր եւ 5 թղթակից, որոնք միասին պատրաստում են խմբագրական բովանդակությունը: Թղթակիցները հիմնականում լուրեր են հայթայթում, հաղորդում եւ հոդվածներ գրում: Խմբագիրները պատասխանատու են լուրերի երկու կամ երեք էջի կազմման-լրացման եւ դրանց պարունակության խմբագրման համար: Բաժնի խմբագիրները սովորական խմբագիրներից տարբերվում են իրենց կազմած ու խմբագրած էջերի ավելի մեծ քանակով. սովորաբար նրանք պատասխանատու են լուրերի եւ խմբագրական՝ հինգից ոչ պակաս էջերի համար: Ե՛վ բաժնի, ե՛ւ սովորական խմբագիրները հաշվետու են գլխավոր խմբագրին: Նույնը վերաբերում է նաեւ թողարկիչ խմբագրին, որը պատասխանատու է ողջ համարի լրատվության ճշգրտության համար:

Բաժնի խմբագիրները ոչ միայն հանձնարարություններ են տալիս, այլեւ՝ անմիջականորեն հետեւում են թղթակիցների աշխատանքին: Այսպիսով, բաժնի խմբագիրներն, ըստ էության, փոխարինել են նախկին բաժնի վարիչներին: Բայց հիմա նրանք ավելի շատ պատասխանատու են առանձին թեմատիկ էջերի բովանդակության, քան՝ իրենց բաժնում աշխատող թղթակիցների նյութերը տպագրության պատրաստելու համար: Այս մոտեցումն օգնում է ուշադրությունը բեւեռել ներքին կարգապահական կարեւոր խնդիրների վրա, որոնք ըստ բաժինների դասակարգման հայեցակարգի դեպքում թերեւս այդպես էլ մնային չլուծված: Այսպես, օրինակ, արտերկրում կատարվող տնտեսական իրադարձությունները հաճախ դուրս են մնում նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրների լրագրերի ուշադրությունից, քանի որ արտասահմանյան բաժնի խմբագիրները հիմնական շեշտը դնում են քաղաքականության վրա, իսկ տնտեսական թեմաներ լուսաբանող թղթակիցներն էլ կա՛մ օտար լեզուներ չգիտեն, կա՛մ էլ՝ պարզապես չեն ուզում «ներխուժել» արտասահմանյան բաժնի տարածքը: Իսկ եթե լրագրի խմբագրական բովանդակության մեջ ամրագրված է, որ արտասահմանյան լրատվության («Լուրեր՝ արտերկրից») էջերը «պետք է առավել կենտրոնանան տնտեսական ու բիզնես ոլորտի նորությունների, քան՝ քաղաքականության վրա», ապա արտասահմանյան լուրերի էջի խմբագիրը կփորձի գտնել համապատասխան ինֆորմացիա ու հեղինակների, որոնք կարող են լավագույնս լուսաբանել այդ թեմաները, եւ լրագրի տվյալ տարածքը չի ծառայեցնի այլ նպատակների:

**Բաժնի խմբագիրները, որոնք փոխարինել են նախկին բաժնի վարիչներին, հիմա ավելի շատ պատասխանատու են առանձին թեմատիկ էջերի բովանդակության, քան՝ իրենց բաժնում աշխատող թղթակիցների նյութերը տպագրության պատրաստելու համար:**

Որակի բարձրացման ձգտումը եւ դրա կարեւորումը հավելյալ խթան են բոլոր բաժինների թղթակիցների համար՝ որոնելու, հաղորդելու կամ գործընկերների հետ կիսելու այն ինֆորմացիան, որը մեկ այլ դեպքում կարող էր վրիպել նրանց ուշադրությունից: Նորովի սահմանված իրենց իրավունքներն ու պարտականությունները իրականացնելով՝ բաժնի խմբագիրները, որ նախկինում կոչվում էին բաժնի վարիչներ, կարող են մեկ օրում փշրել-վերացնել խմբագրության բաժինները միմյանցից սահմանազատող արգելքները: Պատշաճ ձեւով շահագրգռելու դեպքում՝ լրագրողները կներդնեն իրենց ամբողջ ուժն ու կրողվը, եւ շուտով որոնը կգատվի հատիկից:

### Անհրաժեշտ է նոր աշխատակիցներ հավաքագրել, բայց քանիսի՞ն

«Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթի նախկին 16-էջանի տարբերակի համեմատությամբ՝ 48 էջանոցում լուրերի եւ խմբագրական էջերը գրեթե եռապատկվել են, ավելացել է նաեւ գովազդային էջերի ծավալը:

Հաստիքների ավելացումը երբեմն բխում է իրացման կամ էջաքանակի հետ բնավ չառնչվող նկատառումներից:

Նման դեպքերում փաբանական հարաբերակցությամբ պատճառաբանելն այնքան էլ համոզիչ չէ: Հաստիքների ավելացումը երբեմն բխում է իրացման կամ էջաքանակի հետ բնավ չառնչվող նկատառումներից: Խմբագրական հավելյալ աշխատակիցներ վարձելը, եթե ընկերության հնարավորությունները թույլ են տալիս, կարող են հետապնդել երկու նպատակ, որոնք հաճախ միասնաբար են հանդես գալիս. առաջինը՝ լուրերի եւ խմբագրական ավելացված էջերի բովանդակության ապահովումն է, իսկ երկրորդը՝ խմբագրական բովանդակության որակի բարելավումն է: Աշխատանքի վերցնելով լրացուցիչ քվով լրագրողների՝ «Նոր ժամանակներ»-ը միաժամանակ պահպանում է իր ներկայիս լսարանն ու ներգրավում նոր ընթերցողների, որպեսզի չկորցնի իր այսօրվա գովազդատուներին ու նաեւ՝ շահագրգռի նորերին:

Առանձին հաստիքների համար անհրաժեշտ աշխատողների թիվը կարելի է ստանալ՝ օգտվելով աշխատանքի արտադրողականության հաշվարկված չափանիշներից: Օրինակ՝ ձեզ պետք են 1 սրբագիչ եւ 1 գրաֆիկական ձեւավորող՝ ստանդարտ որակի X թվով լրագրային էջերի համար: Անհամեմատ դժվար է, լուրերի եւ խմբագրական էջերի ծավալից ելնելով, հաշվել թղթակիցների ու խմբագիրների պահանջվող քանակը: Խնդիրը լուծելու համար անհրաժեշտ է մի կողմից հաշվի առնել լրագրի խմբագրական քաղաքականությունն ու խմբագրության դիրքորոշումը, իսկ մյուս կողմից՝ թե որքանով են բանիմաց, շնորհալի լրագրողները մատչելի՞ ժամանակի եւ վճարման տեսակետից: Այսպես, 48 էջանոց «Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթը, ինչպես երեւում է նրա կազմակերպչական կառուցվածքի գծագրից, ավելի շատ խմբագիրների, քան՝ թղթակիցների թերթ է: Պատճառն այն է, որ այստեղ թղթակիցներից առավել քվով խմբագիրներ են պահանջվում՝ բարդ տեղեկատվության ու վերլուծությունների պատրաստման համար: Իսկ «Նոր ժամանակներ»-ը նախապատվությունը հենց սրան է տալիս, այլ ոչ թե սոսկ տարածաշրջանային թեժ լուրերին:

### Խնայողություն արեք վարչական պաշտոնների հաշվին

Հրատարակչական ընկերության կազմակերպչական կառուցվածքում թե՛ գլխավոր տնօրենի, թե՛ գլխավոր խմբագրի քարտուղարի կամ օգնականի որեւէ հաստիք նախատեսված չէ: Նախեսեառաջ, միեւնույն անձը միաժամանակ վարում է գլխավոր տնօրենի եւ գլխավոր խմբագրի պաշտոնները: Հետեւաբար մեկ օգնականը լիովին բավարար է: Այս դեպքում օգնականի գործառույթը միացված է գործավարի պարտականությունների հետ: Նույն աշխատողին միակցված պարտականություններ հանձնարարելը կօգնի խնայել աշխատավարձի գծով ուղղակի ծախսերը՝ կրճատելով նաեւ գրասենյակի տարածքի ու սարքավորումների ծախսերը: Բայց այս մոտեցումը երբեմն կարող է եւ «չաշխատել», ուստի ասվածը չպետք է իբրեւ հանձնարարական ընդունել:



## 43. Օրաթերթի օրինակը

Իր անդրանիկ համարի հրապարակ գալուց մի քանի տարի անց «Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթը վերածվեց կարծիքի ուղղորդողների եւ որոշում կայացնողների լսարանին հասցեագրված տնտեսական ու հասարակական օրաթերթի: Հիմա արդեն լրագիրը լույս է ընծայվում շաբաթվա բոլոր օրերին, բացի կիրակիից, նույն լայնածավալ ֆորմատով եւ 12-24 էջաքանակով, որը կազմում է շաբաթական առնվազն 72 էջ: Իսկ հատուկ հավելվածների ու բաժինների ընդգրկման դեպքում՝ թերթն էլ ավելի է «հաստանում»:

Այսչափ մեծ քանակով էջերի ամենօրյա թողարկումը, երբ հարկ է տեղավորվել խմբագրության սահմանած սեղմ ժամկետներում, պահանջում է ընդլայնված անձնակազմ եւ աշխատանքի ավելի նեղ մասնագիտացում՝ ամենօրյա գործունեության ապահովման համար:

«Նոր ժամանակներ» օրաթերթի հրատարակչական ընկերության կազմակերպչական կառուցվածքի գծագրում (նկար 43.0) ընդգրկված բոլոր պաշտոնների աշխատանքային պարտականությունների մանրամասն նկարագրությունը տրված է հաջորդիվ: Ստորեւ ներկայացնում ենք մի շարք դիտարկումներ, որոնք վերաբերում են գծագրում պատկերված կամ բացակայող առանձին պաշտոնների ու գործունեության տեսակների:

### Գլխավոր տնօրեն, գլխավոր խմբագիր, գլխավոր խմբագրի օգնական

Քանի որ գլխավոր տնօրենի եւ գլխավոր խմբագրի պարտականությունները դրված են մեկ հոգու վրա, ապա կազմակերպչական կառուցվածքի գծագրում չկա գլխավոր տնօրենի քարտուղարի կամ օգնականի առանձին հաստիք: Հետեւաբար գլխավոր խմբագրի օգնականը պատասխանատու է նաեւ գլխավոր տնօրենի վարչակազմի աշխատանքների համար:

### Գլխավոր խմբագիր, պատասխանատու խմբագիր

Պատասխանատու խմբագրի հաստիքը նոր է բացվել «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում, որպեսզի գլխավոր խմբագրին ազատի խմբագրության ամենօրյա գործունեությունը հետեւելու պարտականությունից՝ դրանով իսկ հնարավորություն տալով նրան կենտրոնանալ լրագրի ռազմավարության վրա:

### Պատասխանատու խմբագրի տեղակալ

«Նոր ժամանակներ» օրաթերթի խմբագրական բովանդակության առանցքային ուղղությունն են. (1) բիզնես եւ տնտեսություն, (2) քաղաքականություն եւ հասարակություն: Որպեսզի տարբերվի մյուս օրաթերթերից ու կարողանա շուկայի ավելի մեծ բաժնեմաս ձեռք բերել, «Նոր ժամանակներ»-ը պետք է աշխատի հնարավորինս ուրակյալ ու մրցունակ ձեւով լուսաբանել նշված ուղղությունը: Այդ նպատակով նշանակվել է պատասխանատու խմբագրի երկու տեղակալ, որոնք կոչված են տնօրինել խմբագրական բովանդակության ստեղծման ընթացքը՝ յուրաքանչյուրն իր համապատասխան թեմայի տեսանկյունից:

Պատասխանատու խմբագրի տեղակալները անձնակազմի միակ երկու աշխատակիցն են, ովքեր հաշվետու են ոչ թե մեկ, այլ՝ միանգամից երկու վերադասի: Խմբագրական բովանդակության ստեղծմանն ուղղված իրենց ամենօրյա գործունեու-

Պատասխանատու խմբագրի հաստիքը նոր է բացվել, որպեսզի գլխավոր խմբագրին ազատի խմբագրության ամենօրյա գործունեությունը հետեւելու պարտականությունից՝ դրանով իսկ հնարավորություն տալով նրան կենտրոնանալ լրագրի ռազմավարության վրա:

թյան համար նրանք հաշվետու են լինում պատասխանատու խմբագրին, մինչդեռ գլխավոր խմբագիրը վերահսկում է խմբագրական բովանդակության հայեցակարգային պլանավորման ասպարեզում նրանց աշխատանքը: Ճիշտ է, այս իրավիճակը, երբ մեկ աշխատողը հաշվետու է միաժամանակ երկու վերադասի, խախտում է ենթակարգության միակության սկզբունքը, սակայն այս զիջումն արվել է՝ նկատի առնելով աշխատուժի շուկայում առկա դժվարությունները, ինչպես որ նշվել է վերելում:

## Թողարկիչ խմբագիր, լրատվական գործակալությունների գծով խմբագիր

Օրաթերթ պատրաստելու համար անհրաժեշտ է առնվազն ունենալ լուրերի բաժնի երկու եւ լրատվական գործակալությունների գծով եւս երկու խմբագիր: Իր աշխատանքի այլընտրանքային բնույթի շնորհիվ՝ թողարկիչ խմբագիրը (համապատասխանում է նաեւ մեր «համարի խմբագիր, համարի պատասխանատու» պաշտոններին, թեւէ ճշգրիտ համարժեքներ գտնելը հաճախ անհնար է՝ նման իրողությունների բացակայության պատճառով: Ընդհանրապես, այս եւ մյուս բոլոր պաշտոնների, հաստիքների անվանումները թարգմանելիս՝ առաջնորդվել ենք դրանց տակ ամփոփված պարտականությունների բնութագրությամբ - թարգ.) ոչ այնքան իր անմիջական ենթակային վերահսկող մենեջեր է, որքան կազմակերպության համար պատասխանատու՝ միջին օղակի ղեկավար: Ուստի լրատվականների գծով խմբագիրը հաշվետու է պատասխանատու խմբագրին, թեւէ նա ի պաշտոնե կոչված է գործակցել լուրերի բաժնի՝ այդ օրվա խմբագրի հետ:

Թողարկիչ խմբագիրը ոչ այնքան իր անմիջական ենթակային վերահսկող մենեջեր է, որքան կազմակերպության համար պատասխանատու՝ միջին օղակի ղեկավար:

## Բաժնի խմբագիր, խմբագիր, թղթակից

Բաժնի խմբագիրների, խմբագիրների եւ թղթակիցների դերն այստեղ գրեթե նույնն է, ինչ 48 էջանոց «Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթի՝ համապատասխան պաշտոններում աշխատողներինը: Օրաթերթում բաժնի խմբագիրն այնքան էլ բաժնի վարիչ չէ. նա հանդես է գալիս նաեւ իբրեւ էջի խմբագիր, որը պատասխանատու է լուրերի ու խմբագրական առանձին էջերի համար: Իսկ բաժնի խմբագրին ենթարկվող շաբաթային խմբագիրը միաժամանակ նաեւ այլընտրանքային էջի խմբագիր է՝ նույն այդ էջերի համար: Այսպես, ունենալով 1 բաժնի խմբագիր եւ 1 խմբագիր, որոնք մշակույթը լուսաբանող միակ երկու լրագրողներն են թերթում, նա ժամանակավորապես դառնում է մշակույթի էջերը խմբագրող՝ էջի խմբագիր: Առանձին էջերի խմբագրական բովանդակության անմիջական պատասխանատվությունը սահմանվում է արտադրական ժամանակացույցով, որտեղ նշվում է, թե տվյալ թողարկման ո՞ր էջը՝ ո՞ւմ պատասխանատվության տակ է:

Կա վեց տարբեր պաշտոն, որոնց կրողները իրավունք ունեն հանդես գալ էջի խմբագրի դերում՝ «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի որոշակի էջերի համար.

- ◆ Պատասխանատու խմբագիր
- ◆ Պատասխանատու խմբագրի տեղակալ
- ◆ Թողարկիչ խմբագիր
- ◆ Բաժնի խմբագիր
- ◆ Խմբագիր

Թեպետ գրելը թղթակցի, իսկ խմբագրելը՝ խմբագրի առաջնային պարտականությունն է, նրանցից ամեն մեկն էլ կարող է, համապատասխան հանգամանքների բերումով, զբաղվել գործունեության մյուս տեսակով: Խմբագիրները կարող են նյութ գրել, իսկ թղթակիցներն էլ՝ օգնել էջի խմբագիրներին՝ խմբագրելու իրենց իսկ բնագավառին առնչվող հարցերը լուսաբանող նյութերը:



## Թարգմանիչ-վերլուծաբան

Թեև ինֆորմացիայի այս դարաշրջանում բոլորս կարծես թե ապրում ենք համաշխարհային մի «գյուղում», այնուամենայնիվ բազմաթիվ արժեքավոր լուրեր այդպես էլ անհայտ են մնում նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրների ընթերցողներին, քանզի այստեղ ոչ բոլոր լրագրողներն են տիրապետում օտար լեզուների՝ հետեւելու համար իրենց բնագավառին վերաբերող արտասահմանյան լրահոսին: Թարգմանիչ-վերլուծաբանի «հայտնաբերած» ինֆորմացիան հավելյալ արժեք կհաղորդի խմբագրական բովանդակությանը՝ նպաստելով նրա որակի բարձրացմանը:

## Լուսանկարիչ

Լրագրական լուսանկարչությունը նույնպես ստեղծագործական աշխատանք է համարվում, սակայն լուսանկարիչը եւս պետք է առաջնորդվի պլանով ու «տեղավորվի» բյուջեի շրջանակում: Նախապես լուսանկարչական նյութերի օգտագործման նորմերի սահմանումը օգնում է խուսափել բախումներից:

## Սրբագրիչ, գրաֆիկական ձեւավորող

Մի կողմում լուրեր ու խմբագրականներ, իսկ մյուս կողմում՝ գովազդ պարունակող էջերի քանակի ավելացումը կարող է անհրաժեշտ դարձնել այնպիսի սրբագրիչների ու գրաֆիկական ձեւավորողների նշանակումը, որոնք գործ կունենան զուտ գովազդային էջերի կամ լուրերի ու խմբագրական էջերում զետեղված գովազդային տարածքի հետ: Եթե ընտրվում է այս տարբերակը, ապա նրանք երկուսն էլ պետք է հաշվետու լինեն գովազդային ենթաբաժնի վարիչին:

## Մուտքագրող

Երբեմն, նույնիսկ համակարգիչներով մինչեւ ատամները զինված խմբագրություններում, ծագում են իրավիճակներ, երբ, ասենք, անհրաժեշտ է լինում մուտքագրել արտահաստիքային հեղինակների հոդվածները, խմբագրին կամ խմբագրությանը հասցեագրված նամակները, լրագրում տպագրվելիք պաշտոնական փաստաթղթերը, հաշվարկային աղյուսակները եւ այլն: Մուտքագրողը, սակայն, չպիտի մուտքագրի հաստիքային աշխատողների նյութերը: Լրագրողներն իրենք պետք է դա անեն՝ օգտվելով կամ իրենց համակարգիչից, կամ հատուկ այդ նպատակով առանձնացված համակարգչային սենյակի հնարավորություններից:

## Գովազդի ենթաբաժնի վարիչ

Այս պաշտոնատարի բազում պարտականություններից մեկն էլ այն է, որ պետք է նախապես, մինչեւ տպագրությունը, գլխավոր կամ պատասխանատու խմբագրի ուշադրությունը հրավիրի գովազդների ու խմբագրական նյութերի բովանդակության միջեւ հնարավոր հակասությունների վրա: Սա չի նշանակում, թե գովազատուի շահերը «խառնվում են» թերթի խմբագրական գործընթացին: Նման հարցերի շուրջ խմբագրական մասին ժամանակին տեղյակ պահելով՝ կարելի է կանխել լրագրի եւ նրա գովազդատուների միջեւ անօգուտ բախումները: Այսպես, գովազդի ենթաբաժնի վարիչն ու գլխավոր խմբագիրը կարող են պայմանավորվել, որ միմյանց հակասող խմբագրական ու գովազդային նյութերը նույն էջում կողք-կողքի կամ նույն համարում չեն տեղադրվելու:

Նման հարցերի շուրջ խմբագրական մասին ժամանակին տեղյակ պահելով՝ գովազդի ենթաբաժնի վարիչը կարող է կանխել լրագրի եւ նրա գովազդատուների միջեւ անօգուտ բախումները:



## Գովազդային տեքստաբան

Ի տարբերություն լրագրողների՝ գովազդային տեքստաբանը գրում է միայն գովազդների կամ գովազդատուների կողմից պատվիրված առանձին քարոզչական տեքստերը: Իհարկե, նախկինում լրագրողական փորձի առկայությունն առավելություն է, բայց այս պաշտոնում աշխատելու օրվանից ի վեր գովազդային տեքստաբանն այլևս լրագրող չէ: Այս հաստիքը բիզնես մասում ընդգրկելով՝ գովազդային ու խմբագրական հարցերը սահմանազատվում են ոչ միայն լրագրի էջերում, այլև՝ ընկերությունում աշխատանքների կազմակերպման գործընթացի տեսանկյունից:

## Արտադրություն

Արտադրական բաժնի դերը, ինչպես երեւում է ամերիկյան տիպական խոշոր թերթի կազմակերպչական կառուցվածքից (նկար 37.0), սովորաբար սահմանափակվում է բիզնես մասում գրանցված մեկ-երկու հաստիքային աշխատողով: Իրականում լրագրերից շատերը առանձին արտադրական բաժնի կարիք չունեն, քանի որ նրանք չունեն սեփական տպարան, թեև կարող են նախընտրել՝ իրենց ուժերով կազմակերպել տպագրական թղթի ձեռք բերումը եւ գունավոր տպագրությունը: Սույն գրքում տպագրությանն առնչվող գործունեությունը հիշատակված է միայն «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի բիզնես բաժնի վարիչի աշխատանքային պարտականությունների նկարագրության մեջ (նկար 45.2):

## Կադրերի բաժին

Քանի որ լրագիրը փոքրաթիվ անձնակազմ ունի, ուստի կադրերի բաժնի պարտականությունները, ինչպես հուշում է ամերիկյան տիպական խոշոր թերթի կազմակերպչական կառուցվածքը (նկար 37.0), հիմնականում դրվում են առանձին մենեջերների՝ բաժնիների կամ ենթաբաժինների վարիչների վրա: Կադրերին աշխատանքի ընդունելու կամ նրանց հետ աշխատանքային պայմանագրերը խզելու վարչական աշխատանքը կատարում է գլխավոր տնօրենի գրասենյակը, ինչպես նաև՝ ֆինանսական բաժինը:

## Իրավաբանական ծառայություն

«Նոր ժամանակներ» օրաթերթի կազմակերպչական կառուցվածքում իրավաբանի առանձին հաստիք չկա: Փաստաբաններին վարձում են դեպքից-դեպք, հատկապես, երբ խորհրդատվության կարիք է զգացվում այնպիսի հարցերում, ինչպիսիք են բիզնես գործարքներն ու համաձայնագրերը, կոլեկտիվ պայմանագրերը, զբաղվածության եւ կադրային հարցերը, որեւէ լուրի, խմբագրական ու գովազդային էջերի վիճահարույց բովանդակությունը եւ այլն:

Թերթերն ու լրագրողները պետք է հատկապես զգոն լինեն իրենց երկրում գործող մամուլի օրենսդրության հարցում: Խուսափելու համար զրպարտության մեղադրանքով հարուցվող հնարավոր դատավեճերից, որոնք կարող են ոչ միայն վնաս հասցնել լրագրի վարկանիշին, այլև բացասաբար անդրադառնալ նրա ֆինանսական վիճակի վրա, թերթերը կարող են ձեռնարկել հետևյալ երեք կանխարգելիչ քայլերը.

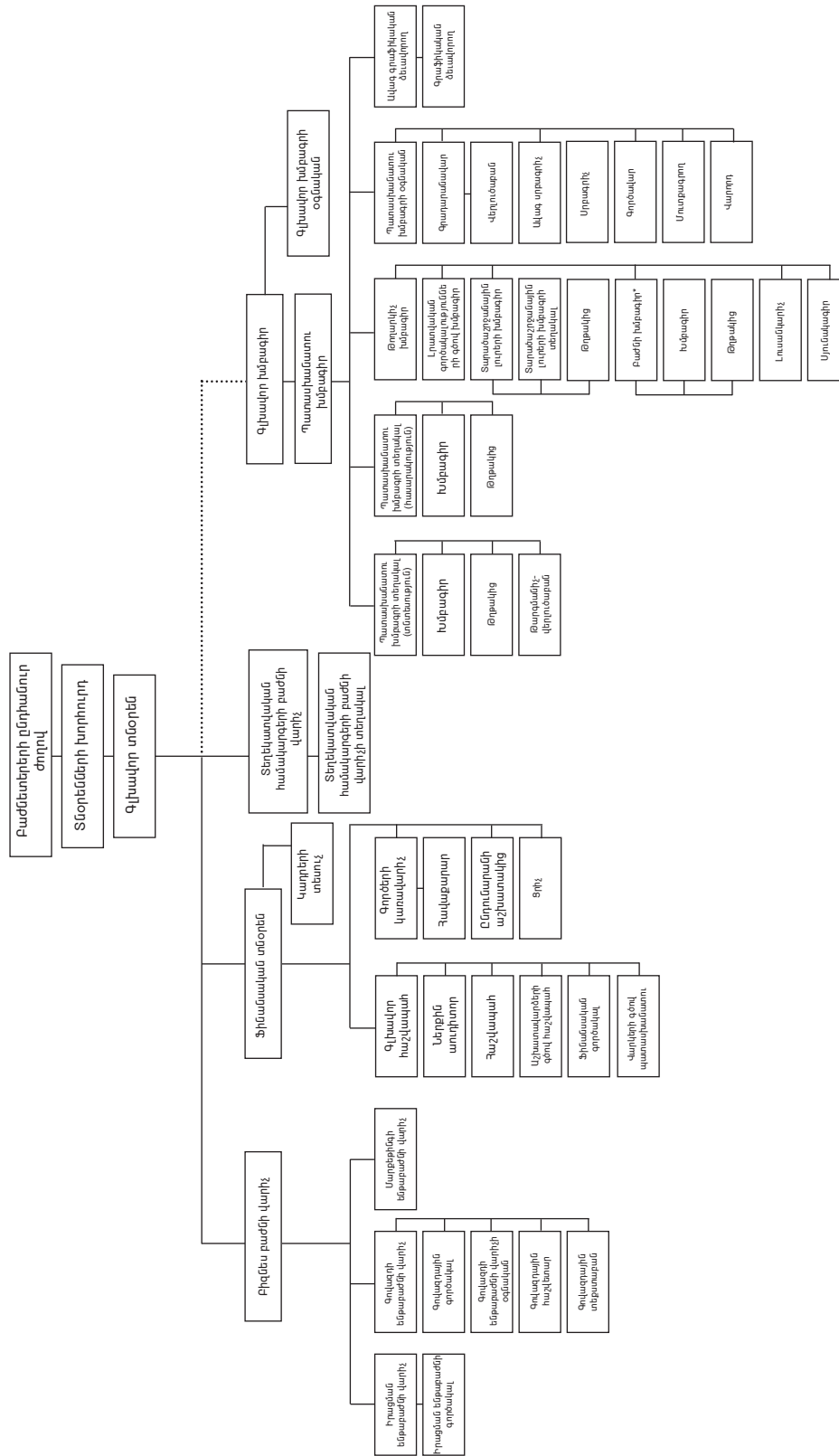
- 1) Սովորեցնել ու վարժեցնել լրագրողներին, թե ինչպես պետք է գործել լրագրության մասնագիտական կանոններին համապատասխան:
- 2) Վարձել իրավաբանի, որը կպատրաստի հանձնարարականներ, թե ինչպես պետք է պահեն իրենց լրագրողները որոշակի հանգամանքներում, որպեսզի խուսափեն դատական վեճերից:
- 3) Պետք է նախապես խորհրդակցել իրավաբանի հետ, երբ որեւէ կասկածելի հարց է ծագում՝ կապված տվյալ երկրի օրենքների գործողության հետ:

**Թերթերն ու լրագրողները պետք է հատկապես զգոն լինեն իրենց երկրում գործող մամուլի օրենսդրության հարցում:**

Նկար 43.0

# «Նոր ժամանակներ» օրաթերթը

(Ջրատարակչության կազմակերպչական կառուցվածքը)



Տնօրենի օգնական	Մտնողի և գրագրության կառավարում	Գրագրության օգնականներ
Վարչի օգնական	Վարչի օգնականներ	Վարչի օգնականներ
Գլխավոր տնօրեն	Գլխավոր տնօրենի օգնականներ	Գլխավոր տնօրենի օգնականներ

Ֆինանսական տնօրեն	Ֆինանսական բաժին	Ֆինանսական բաժին
Գլխավոր տնօրեն	Գլխավոր տնօրենի օգնականներ	Գլխավոր տնօրենի օգնականներ

\* Այստանանձանյան և Լուկոնի, Մշակույթի, Սպորտի, Ծանր խաղերի և սպորտի օրենսդրության կառավարչություն



## 44. Կազմակերպչական կանոնակարգը

Կազմակերպչական կառուցվածքն իր պատկերային արտացոլումն է ստանում համապատասխան գծագրում: Այս կառուցվածքի ավելի մանրակրկիտ շարադրանքը քննության առարկան է կազմակերպության քաղաքականությանն առնչվող այն փաստաթղթի, որը կոչվում է «Կազմակերպչական կանոնակարգ»:

Կանոնակարգը պարզաբանում է ընկերության ներքին կառուցվածքը, ինչպես նաև՝ նրա առանձին մարմինների ու կազմակերպչական միավորների դերը: Ընկերության կանոնադրության նման՝ կազմակերպչական կանոնակարգը եւս պատկանում է ընկերության հիմնադիր այն փաստաթղթերի թվին, որոնք ենթակա են կանոնադիր մարմնի պարտադիր հաստատմանը:

Կազմակերպչական կանոնակարգը կարող է օգտագործվել նաև իբրև հուշաթերթիկ՝ աշխատանքային պարտականությունների մանրամասն նկարագրությունները մշակելիս:

Կազմակերպչական կանոնակարգը կարող է օգտագործվել նաև իբրև հուշաթերթիկ՝ աշխատանքային պարտականությունների մանրամասն նկարագրությունները մշակելիս:

Նկար 44.0

## «Նոր ժամանակներ» հրատարակչական ընկերության կազմակերպչական կանոնակարգը

### A. Ընկերության ընդհանուր բնութագիրը

«Նոր ժամանակներ» հրատարակչական ընկերությունը բաժնետիրական ընկերություն է: Բաժնետերերը ընկերությունում իրենց լիազորություններն իրականացնում են ընկերության մարմինների միջոցով:

### B. Ընկերության բաժանումը. ընկերության մարմինների եւ կազմակերպչական միավորների դերը

I. Ընկերության բարձրագույն մարմինը Բաժնետերերի ընդհանուր ժողովն է («Ընդհանուր ժողով»), որը կազմված է տվյալ ժողովին ներկա բոլոր բաժնետերերից:

II. Ընդհանուր ժողովի իրավասությունները եւ նրա հրավիրման, ինչպես նաեւ՝ Ընդհանուր ժողովին քվեարկելու կարգը սահմանվում է ընկերության կանոնադրությամբ եւ Առեւտրային վարքականոնի համապատասխան դրույթներով:

III. Ընդհանուր ժողովն ընտրում է ազատում է ընկերության կանոնադիր մարմինը հանդիսացող՝ Տնօրենների խորհրդի անդամներին: Տնօրենների խորհուրդը որոշում է կայացնում ընկերությանն առնչվող բոլոր հարցերի շուրջ, բացառությամբ այն հարցերի, որոնք գտնվում են Գլխավոր տնօրենի իրավասության տակ:

IV. Տնօրենների խորհուրդը նշանակում է գլխավոր տնօրեն, որը պետք է վարի ընկերության ամենօրյա գործունեությունը եւ վերահսկի ընկերության աշխատակիցներին: Գլխավոր տնօրենը որոշում է կայացնում աշխատանքային օրենսդրությամբ, հիմնականում՝ կադրերին աշխատանքի ընդունելու եւ գործից ազատելու հետ կապված հարցերի շուրջ:

Բիզնես մասում գլխավոր տնօրենը աշխատանքային օրենսդրությանն առնչվող որոշումները կայացնում է ինչպես սեփական նախաձեռնությամբ, այնպես եւ բիզնես բաժնի վարիչի կամ ֆինանսական տնօրենի ներկայացրած առաջարկների հիման վրա: Խմբագրական մասում գլխավոր տնօրենը հաստատում է աշխատանքային օրենսդրության հետ կապված այն որոշումները, որոնք ներկայացրել է «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի գլխավոր խմբագիրը: Գլխավոր տնօրենը պարտավոր է համաձայնել գլխավոր խմբագրի որոշումների հետ, եթե միայն դրանք չեն հակասում ընկերության՝ արդեն հաստատված ֆինանսական պլանին:

Գլխավոր տնօրենը պատասխանատու է առանձին մատակարարների հետ ընկերության իրավական փոխհարաբերությունների ստեղծման, փոփոխման ու խզման համար:

Գլխավոր տնօրենի անմիջական ենթակայության տակ է աշխատում տեղեկատվական համակարգերի բաժնի վարիչը, որը, իր տեղակալի հետ միասին, ընկերության երկու գլխավոր տնօրինություններից եւ ոչ մեկի մեջ չի մտնում:

V. Ընկերությունը կազմված է կազմակերպչական երկու հիմնական միավորներից՝ բիզնես տնօրինություն եւ խմբագրական տնօրինություն:

→ էջ 195

**1. Բիզնես տնօրինություն**

և Բիզնես տնօրինությունը կազմակերպում է տեխնիկական հարցերը, բացի այդ՝ աջակցում է ինչպես արտադրության, այնպես եւ ընկերության ապրանքների ու ծառայությունների վաճառքի գործընթացներին:

և Բիզնես տնօրինության գործունեությունը ղեկավարում է գլխավոր տնօրենը, որը հաշվետու է Տնօրենների խորհրդին:

և Բիզնես տնօրինությունը կազմված է բիզնես եւ ֆինանսական բաժիններից:

**ա) Բիզնես բաժին**

◆ Բիզնես բաժինը տնօրինում է արտադրության կազմակերպումն ու վերահսկումը, ինչպես նաեւ՝ մատակարարների եւ կապալառուների միջոցով ընկերության ապրանքների ու ծառայությունների վաճառքը:

◆ Բիզնես բաժնի գործունեությունը տնօրինում է բիզնես բաժնի վարիչը, որը հաշվետու է գլխավոր տնօրենին:

◆ Բիզնես բաժինը բաղկացած է գովազդի, իրացման եւ մարքեթինգի ենթաբաժիններից:

◆ Գովազդի եւ իրացման ենթաբաժինների գործունեությունը ղեկավարում են, համապատասխանաբար, գովազդի ենթաբաժնի եւ իրացման ենթաբաժնի վարիչները, որոնք առանձին-առանձին հաշվետու են բիզնես բաժնի վարիչին:

◆ Մարքեթինգի ենթաբաժնի աշխատողները զեկուցում են բիզնես բաժնի վարիչին:

**բ) Ֆինանսական բաժին**

◆ Ֆինանսական բաժնի տնօրինության տակ են գտնվում հետեւյալ աշխատանքները. ֆինանսական պլանավորում, հաշվապահություն, ֆինանսավորման հայթայթում, աշխատավարձերի ու հոնորարների ցուցակների մշակում, ֆինանսական վերլուծությունների եւ վիճակագրության կազմում: Այն նաեւ իրականացնում է ընկերության գրասենյակի պահպանումը, նորոգումը, անհրաժեշտ պարագաներով նրա ամենօրյա ապահովումը եւ վարչական այլ միջոցառումներ:

◆ Ֆինանսական բաժնի գործունեությունը վարում է ֆինանսական տնօրենը, որը հաշվետու է գլխավոր տնօրենին:

◆ Ֆինանսական բաժինը բաղկացած է հաշվապահության եւ վարչական ենթաբաժիններից:

◆ Հաշվապահության ենթաբաժնի գործունեությունը վարում է գլխավոր հաշվապահը, որը հաշվետու է ֆինանսական տնօրենին:

◆ Վարչական ենթաբաժնի աշխատողները զեկուցում են ֆինանսական տնօրենին:

**2. «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի խմբագրական տնօրինություն**

◆ Խմբագրական տնօրինությունը ստեղծում-մշակում է «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի համապատասխան էջերը լցնելու համար նախատեսված խմբագրական բովանդակությունը:

◆ Խմբագրական տնօրինության աշխատանքները ղեկավարում է գլխավոր խմբագիրը, որը նշանակված է Տնօրենների խորհրդի կողմից եւ հենց նրան էլ հաշվետու է:

◆ Խմբագրական տնօրինությունը կազմված է երկու մասից՝ Լրագրողներ եւ Կազմակերպչական աշխատանքներ:

← էջ 195

ա) Լրագրողներ

- ◆ Լրագրողները հավաքում, մշակում են ինֆորմացիա եւ այլ նյութեր, որոնք պետք է հրատարակվեն «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում:
- ◆ Լրագրողները ներկայացված են հետեւյալ հաստիքներով. գլխավոր խմբագիր, պատասխանատու խմբագիր, պատասխանատու խմբագրի տեղակալ, պատասխանատու խմբագրի օգնական, թողարկիչ խմբագիր, լրատվական գործակալությունների գծով խմբագիր, բաժնի խմբագիր, խմբագիր, թղթակից, լուսանկարիչ, սյունակագիր, թարգմանիչ-վերլուծաբան:
- ◆ Լրագրողների մասը բաղկացած է հետեւյալ բաժիններից.
  - աա) Խմբագրական սենյակ
  - աբ) Տնտեսություն եւ բիզնես
  - ագ) Հասարակություն եւ քաղաքականություն
  - ադ) Տարածաշրջանային լուրեր
  - աե) Արտասահմանյան լուրեր
  - ազ) Մշակույթ
  - աէ) Սպորտ
  - աը) Հատուկ հավելվածներ եւ բաժիններ

Խմբագրական սենյակի գործունեությունը վարում է թողարկիչ խմբագիրը, որը հաշվետու է պատասխանատու խմբագրին:

Տնտեսություն եւ բիզնես, Հասարակություն եւ քաղաքականություն բաժինների գործունեությունը տնօրինում են պատասխանատու խմբագրի տեղակալները: Խմբագրական բովանդակության ստեղծմանն ուղղված իրենց ամենօրյա գործունեության համար նրանք հաշվետու են պատասխանատու խմբագրին, իսկ խմբագրական բովանդակության հայեցակարգային պլանավորման աշխատանքների համար նրանք հաշվետու են գլխավոր խմբագրին:

Տարածաշրջանային լուրեր, Արտասահմանյան լուրեր, Մշակույթ, Սպորտ, Հատուկ հավելվածներ եւ բաժիններ կոչվող միավորների գործունեությունը վարում են բաժնի խմբագիրները, որոնք առանձին-առանձին հաշվետու են պատասխանատու խմբագրին:

Լուսանկարիչներն ու սյունակագիրները զեկուցում են պատասխանատու խմբագրին:

բ) Կազմակերպչական աշխատանքներ

- ◆ «Կազմակերպչական աշխատանքներ» կոչվող միավորը զբաղվում է լրագրողների անխափան գործունեությունն ապահովող ծառայությունների տրամադրմամբ, ինչպես նաեւ՝ խմբագրական նյութերը լուրերի եւ խմբագրական էջերում տեղադրվելու համար պահանջվող ֆորմատի վերածելու աշխատանքներով:
- ◆ Կազմակերպչական աշխատանքների մասը բաղկացած է հետեւյալ բաժիններից.
  - բա) Արխիվ եւ գրադարան
  - բբ) Սրբագրիչներ
  - բգ) Գործերի կառավարչություն
  - բդ) Գրաֆիկական ձեւավորողներ

→ էջ 197



← էջ 196

Արխիվ եւ գրադարան բաժնի աշխատանքը ղեկավարում է գրադարանավարը, որը հաշվետու է պատասխանատու խմբագրի օգնականին:  
 Սրբագրիչների բաժնի գործունեությունը գլխավորում է ավագ սրբագրիչը, որը հաշվետու է պատասխանատու խմբագրի օգնականին:  
 Գործերի կառավարչության աշխատողները զեկուցում են պատասխանատու խմբագրի օգնականին:  
 Գրաֆիկական ձեւավորողների աշխատանքը վերահսկում է ավագ գրաֆիկական ձեւավորողը, որը զեկուցում է պատասխանատու խմբագրի օգնականին:

**Գ. Կազմակերպչական կառուցվածքը**

Ընկերության կազմակերպչական կառուցվածքը ներկայացված է կից հավելվածում (նկար 43.0):

**Դ. Ենթակարգային հարաբերությունները**

Կազմակերպչական կառուցվածքի գծագրում ուղղահայաց գծերը ցույց են տալիս ենթակարգային՝ վերադաս-ստորադաս հարաբերությունները: Յուրաքանչյուր պաշտոն անմիջականորեն վերահսկում է իրեն միացված ստորին պաշտոնների կամ բաղադրիչների աշխատանքը, իսկ ինքն էլ, իր հերթին, իր աշխատանքի արդյունքների մասին հաշվետվություն է տալիս միմիայն մեկ վերադասի, որին ինքը ուղղահայաց գծով միացված է:<sup>1</sup>

**Ե. Մենեջերության եւ կատարողական մակարդակները**

Ղեկավարներն ու մյուս աշխատողները կարող են գործել. (1) անկախ (բարձր ղեկավարություն), (2) ե՛ւ անկախ, ե՛ւ հսկողության տակ (միջին օղակի մենեջերներ եւ աշխատողների մի մասը), (3) հսկողության տակ (աշխատողներ) կամ (4) ենթակայության տակ (աշխատողներ):

**Զ. Շփման ուղիները**

Կազմակերպչական կառուցվածքում չեն նշված, բայց եւ չեն սահմանափակված ո՛չ շփման ուղիները, ո՛չ ինֆորմացիայի հոսքը: Հանձնարարված պարտականությունների հնարավորինս արագընթաց կատարման համար շփման պատշաճ ուղիների ընտրությունը թողնվում է առանձին անձանց հայեցողությանը եւ ենթակա է միայն այն սահմանափակումներին, որոնք բխում են նման իրավասություն ունեցող աշխատանքային պարտականությունների նկարագրությունից, ռազմավարական մոտեցումներից եւ ընթացակարգերից:<sup>2</sup>

**Է. Եզրափակիչ դրույթ**

Սույն կազմակերպչական կանոնակարգը գործողության մեջ է մտնում XXXXթ. հունվարի 1-ից:

<sup>1</sup> *Understanding the Company Organization Chart*, Research Study (գիտական ուսումնասիրություն), by Karol May White, American Management Association, New York, 1963, էջ 216

<sup>2</sup> Սույն տեղում

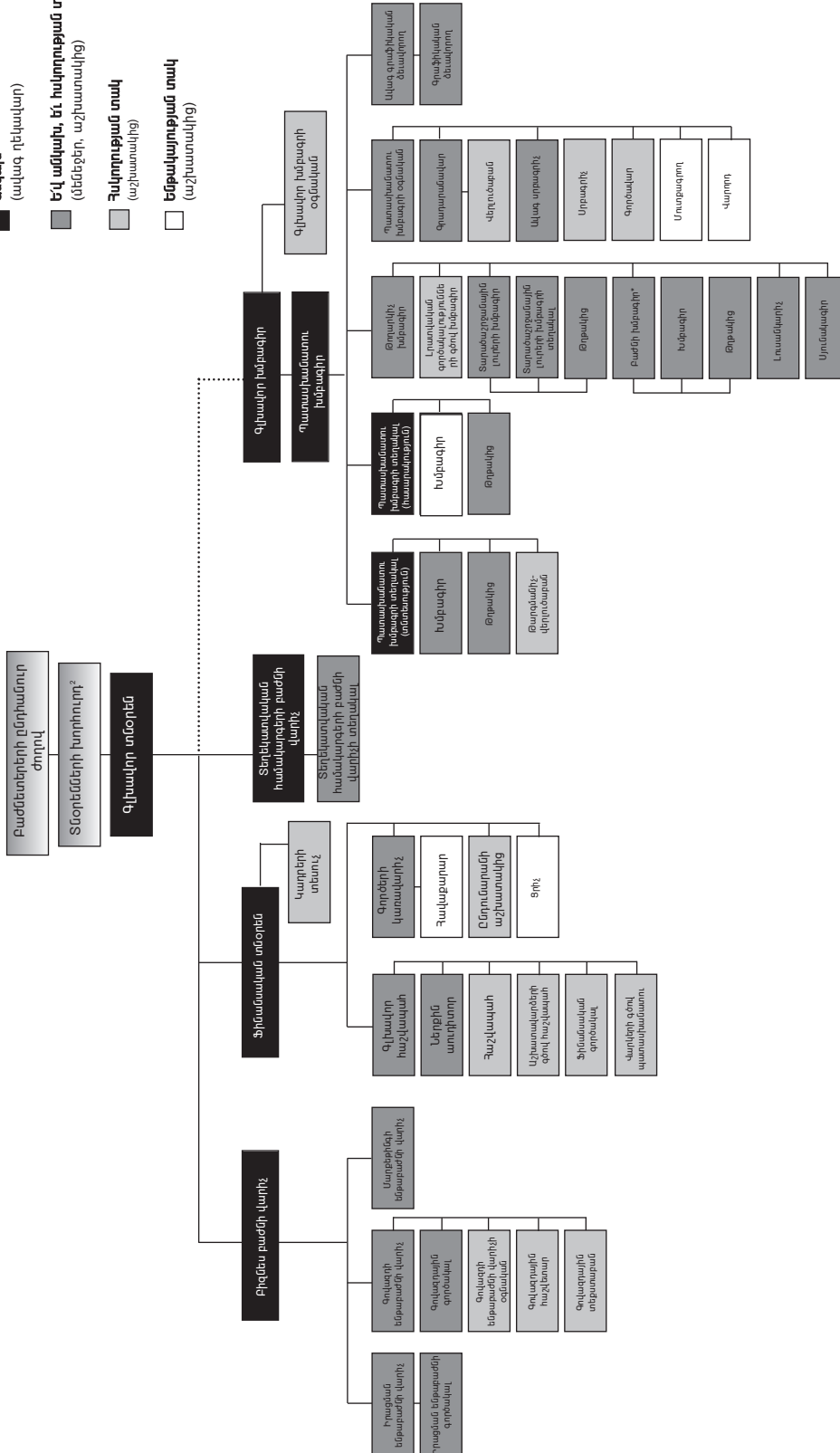


# Մենեջերության եւ կատարողական մակարդակներ

(«Նոր ժամանակներ» հրատարակչություն)

Կատարողական կարգավիճակը

- Ամբիտ**  
(ակազ դեկավար)
- Ել ամբիտ, եւ հսկողության տակ**  
(մենեջեր, աշխատակից)
- Հսկողության տակ**  
(աշխատակից)
- Ենթակարգյալ տակ**  
(աշխատակից)



Իրացման ենթաբաժին	Պուլսային ենթաբաժին	Վարչական ենթաբաժին
Քիզման բաժին		
Ֆինանսական բաժին		
Քիզման տնօրինություն		

Տնօրենություն եւ քիզման	Հատարակարգի եւ քարտեզավարություն	Խնայողական սեյթ եւ այլ բաժիններ*	Ստորիկ եւ գրատետք կառավարչություն	Գրախիտական ձեւանորմեր
Կրթություն		Կազմակերպչական աշխատանքներ		
Խնայողական տնօրինություն				

\* Ստատսահմանային լուրերի, Մշակույթի, Սպորտի, Ճանաչողական հավելվածների եւ բաժինների

## 45. Աշխատանքային պարտականությունների նկարագրությունը

Աշխատողն իրավունք ունի իմանալ իր պարտականությունների կատարման պայմանները, իսկ նրա վերադասը պետք է կարողանա դրանք հստակ ձեւակերպել եւ ներկայացնել նրան: Նրանք երկուսն էլ պետք է համաձայնության գան այդ պայմանների շուրջ՝ դեռ մինչեւ աշխատանքային պայմանագիր կնքելը կամ՝ աշխատողին թե մենեջերին մեկ այլ աշխատանք հանձնարարելը:

Տվյալ աշխատանքի պայմանները քննարկելու լավագույն եղանակը այդ հաստիքի պարտականություններն ու իրավունքները հստակ եւ ամբողջական ցանկով գրավոր շարադրելն է: Այս ցանկը, որը կոչվում է նաեւ աշխատանքային պարտականությունների նկարագրություն, ղեկավար-աշխատող փոխհարաբերության կարգավորման հիմնական գործիքն է:

Աշխատանքային պարտականությունների նկարագրության մեջ սովորաբար ընդգրկվում է առնվազն չորս առանցքային տարր՝ գործառույթ, պարտականություններ եւ իրավունքներ, փոխհարաբերություններ, պատասխանատվություն (հաշվետու լինելը):<sup>11</sup>

Աշխատանքային պարտականությունների նկարագրությունը ղեկավար-աշխատող փոխհարաբերության կարգավորման հիմնական գործիքն է:

### Գործառույթ

Գործառույթը կամ, այլ կերպ ասած, անելիքների ամփոփումը, մեկ նախադասությամբ բացատրում է տվյալ աշխատողի դերը՝ ընկերության առաքելությունն իրականացնելու գործում: Զորօրինակ, «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում թղթակիցն ունի այսպիսի գործառույթ. «Հաղորդել հանձնարարված հիմնահարցերին կամ աշխարհագրական տարածքին վերաբերող ընթացիկ անցուղարձի մասին»:

Եթե ձեր ընկերությունում չկան աշխատանքային պարտականությունների պատրաստի նկարագրություններ, ապա բարձր վերադասները կարող են սկսել իրենց իսկ գործառույթները շարադրելուց՝ ինչպես որ դրանք ընկալում են: Գլխավոր տնօրենը միգուցե զարմանա՝ կարդալով, թե որքան են տարբերվում մարդկանց՝ սեփական դերի մասին պատկերացումները այն սպասելիքներից, որ ուներ ինքն այդ մարդկանցից:

### Պարտականություններ եւ իրավունքներ

Աշխատողի վրա չպետք է դրվի որեւէ գործունեության պատասխանատվությունը՝ առանց համապատասխան իրավունքի: Եվ դարձյալ կարելի է առաջարկել վերին ղեկավարությանը՝ նկարագրել իրենց պարտականություններն ու իրավունքները: Հնարավոր է, որ գլխավոր տնօրենն ուզենա առանձին-առանձին աչքի անցկացնել այդ նկարագրությունները՝ առաջարկելով փոփոխություններ մտցնել, եթե դրանք չեն համապատասխանում իր պահանջածին: Բոլոր օղակների ղեկավարները պետք է նույնն անեն իրենց ենթակաների վերաբերմամբ: Այս աշխատանքն, անշուշտ, շատ ջանքեր է խլում, բայց չափազանց կարելոր է, որպեսզի աշխատանքային պարտականությունների շուրջ գլխավոր տնօրենի եւ նրա ենթակաների, ինչպես որ միջին օղակի մենեջերների եւ աշխատակիցների միջեւ լինի լիակատար ու հստակ փոխըմբռնում:

## Փոխհարաբերություններ

Աշխատանքային պարտականությունների նկարագրությունը պետք է բնութագրի իրավասությունների տարածման ընթացքը՝ վեր ու վար բոլոր ուղղություններով, ինչպես նաև՝ ներկայացնի իրավասությունների սահմանագծից դուրս գտնվող համապատասխան մակարդակները: Այլ խոսքով՝ աշխատողը պետք է գիտենա, թե իր համար ո՞րն է վերադաս պաշտոնը, որին ինքը պետք է հաշվետու լինի, եւ թե ո՞ր պաշտոններն են գտնվում իր անմիջական հսկողության տակ: Եթե նրա գործը ենթադրում է այլ բաժինների աշխատողների կամ մենեջերների հետ համագործակցություն, ապա այդ մասին պետք է հատուկ նշում լինի թե՛ նրա եւ թե՛ համատեղ գործում ընդգրկված յուրաքանչյուր աշխատողի պարտականությունների նկարագրության մեջ:

## Պատասխանատվություն

Հաշվետու լինել՝ նշանակում է ստանձնել աշխատանքի արդյունքների ամբողջական եւ լիակատար պատասխանատվությունը: Դա կարող է թելադրված կամ ամրագրված լինել որեւէ օրենքով, կարգով կամ պայմանագրով: Ըստ մենեջմենթին վերաբերող մի տեսության՝ մենեջերը կամ կառավարիչը կարող է ուրիշի վրա դնել «գործելու ողջ պատասխանատվությունն ու իրավասությունը, իսկ իր ձեռքում նա պահում է մենեջերական վերահսկողությունը»: <sup>12</sup> Սա նշանակում է, որ մենեջերը պատասխանատու է ըկերությունում իրենից ցածր մակարդակներում կատարվող ամեն ինչի համար: Այսպիսով, գլխավոր խմբագիրը պատասխանատու է լրագրի խմբագրական բովանդակության համար, թեւ առանձին թողարկումների բովանդակության համար պատասխանատվությունը նա հանձնել է պատասխանատու խմբագրին: Նույն կերպ, բիզես բաժնի վարիչը պատասխանատու է գովազդի վաճառքից ստացվող հասույթի համար, չնայած գովազդային տարածքը վաճառելու պարտականություններն ու իրավունքները դրվել են գովազդի ենթաբաժնի վարիչի վրա:

Մենեջերը պատասխանատու է ըկերությունում իրենից ցածր մակարդակներում կատարվող ամեն ինչի համար:

## Հնարավոր է առանց աշխատանքային պարտականությունների նկարագրությունների

Երբ հասուն ժողովրդավարության երկրների պատկառելի թերթերի բարձրագույն վերադասների հետ զրուցելիս առիթ է լինում շոշափել աշխատանքային պարտականությունների նկարագրության թեման, ապա նրանք հաճախ հետեւյալ միտքն են հայտնում. «Ոչ, մենք աշխատանքային պարտականությունների ոչ մի գրավոր նկարագրություն էլ չունենք»: Հապա ինչպե՞ս են լրագրողներն ու ընկերության մյուս աշխատողներն իմանում ի՞նչ եւ ինչպե՞ս է պետք անել: «Բոլորն էլ գիտեն, թե ի՞նչ պետք է անեն», - հնչում է տարածված պատասխաններից մեկը:

Իսկ ի՞նչ է նշանակում այս «բոլորը գիտեն»-ը՝ նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրներում: Պրոֆեսիոնալ տեսակետից ի՞նչ միասնական ավանդույթներ, մշակույթ կարող են ունենալ պետական ընկերություններն ու կուսակցական ՁԼՄ-ները: Սրան ի պատասխան՝ նորաստեղծ թերթերի խմբագիրներից շատերը դժգոհում են, թե՛ «մեր լրագրողները չգիտեն՝ ինչ անել: Նրանց պակասում է փորձառությունը, քանի որ նրանք նախկինում երբեւէ լրագրող չեն եղել»:

Ո՞վ պիտի ասի լրագրողներին, որ այսինչ բանը հարկ է այլ կերպ անել, եւ ինչպիսի՞ն պետք է լինեն այդ առանձին հրահանգները: Նոր չափորոշիչների մշակում. սա դեռ խաղի անվանումն է սոսկ: Պարտականությունների մանրամասն նկարագրությունը կողմնորոշում է աշխատողին՝ իր ամենօրյա գործունեության մեջ:

«Իմ համոզմամբ՝ յուրաքանչյուր լրագրող պետք է աշխատի իր կարողությունների առավելագույնով, հետեւաբար աշխատանքային պարտականությունների



նկարագրության կարիք նա բնավ չունի», - կարծում է մի փորձառու սլովակ լրագրող, ում գրվածքները, որպես կանոն, այնքան փայլուն ու բարձրարվեստ են, որ խմբագրման կարիք չեն զգում: Ինչ խոսք, իդեալական աշխարհում այս առաջարկությունը միանգամայն կիրառելի է: Իսկ իրական կյանքում մեզանից եւ ոչ մեկը կատարյալ չէ, քանզի բոլորս էլ ընդամենը մարդ արարածներ ենք: Իրական աշխարհում միայն իրական քայլերը կարող են հանգեցնել ցանկալի արդյունքներին:

«Նոր ժամանակներ» հրատարակչական ընկերության աշխատանքային պարտականությունների նկարագրությունները, որոնք ներկայացված են գրքի հավելվածում (նկար 45.0-45.49), կիրառելի են ե՛ւ լրիվ, ե՛ւ մասնակի դրույքով աշխատողների դեպքում: Այդ տեքստերը որեւէ ձեւով օգտագործելուց, ասենք՝ աշխատանքային պայմանագրում ընդգրկելուց առաջ անհրաժեշտ է եւս մի անգամ քննարկել դրանք՝ պարզելու, թե որքանո՞վ են համապատասխանում այդ երկրում գործող օրենսդրությանը, ինչպես նաեւ՝ տվյալ ընկերության ներքին քաղաքականությանն ու դրա ընթացակարգերին:

Ունենալով փոքր աշխատակազմ եւ առանձին թեմաներով որակյալ հոդվածների պակաս, նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրների լրագրերը ստիպված են հույսները առավելապես դնել ազատ լրագրողների եւ արտահաստիքային այլ հեղինակների վրա: Այդ պատճառով, ի տարբերություն արեւմտյան խմբագրություններում կիրառվող պրակտիկայի, ոչ միայն խմբագիրները, այլ նաեւ թղթակիցները հաճախ փորձում են դրսում հեղինակներ գտնել՝ իբրեւ «միջնորդ» համոզելով նրանց՝ տպագրվել թերթում:

## Նշումներ եւ ծանոթագրություններ

1. *Organization Charts: Structure of More Than 200 Businesses and Non-Profit Organizations*, by John G. Maurer, Judith M. Nixon and Terrance W. Peck, Gale Research, U.S.A., 1996, էջ xi
2. Засурский Я. Н. и др., Рабочая книга редактора районной газеты. - Москва: "Мысль", 1988, с. 76
3. *Organization Charts: Structure of More Than 200 Businesses and Non-Profit Organizations*, by John G. Maurer, Judith M. Nixon and Terrance W. Peck, Gale Research, U.S.A., 1996, էջ xix
4. Նույն տեղում, էջ xvii
5. *Understanding the Company Organization Chart*, by Karol May White, American Management Association, New York, 1963, էջ 73
6. Զինված է հետելյալ հրատարակության վրա՝ *Organization Charts: Structure of More Than 200 Businesses and Non-Profit Organizations*, by John G. Maurer, Judith M. Nixon and Terrance W. Peck, Gale Research, U.S.A., 1996, էջ xvi
7. Անձնական հարցազրույցից, Կիել, 1998թ., հոկտեմբերի 29
8. Զինված է հետելյալ հրատարակության վրա՝ *Organization Charts: Structure of More Than 200 Businesses and Non-Profit Organizations*, by John G. Maurer, Judith M. Nixon and Terrance W. Peck, Gale Research, U.S.A., 1996, էջ xvii-xviii
9. *A Case Study of Strategic Flexibility*, The Bear Stearns Companies Inc., <http://www.bearstearns.com>
10. *Managing by Storying Around*, by David M. Armstrong, Doubleday, New York, 1992, էջ 87
11. *Organization Planning Manual*, by Joseph J. Famularo, American Management Association, Inc., U.S.A., 1971, էջ 145
12. Նույն տեղում

ՎԵՑԵՐՈՐԴ ԳԼՈՒԽ  
ԱՇԽԱՏԱՆՔԻ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒՄ

## 46. Աշխատանքի կազմակերպումը պահանջում է որոշակի համակարգ

«Նոր սեփականաշնորհված հրատարակությունների մենեջերները տարօրինակ են համարում կապիտալիզմին հատուկ նոմենկլատուրան (անվանակարգը)», - 1992թ. նշել է արեւմտյան մեդիա խորհրդատուներից մեկը:<sup>1</sup> Այս հարցում շփոթն այնքան մեծ կարող է լինել, որ մենեջերական հանձնարարությունների կատարմանը կոչված մարդիկ չկարողանան իրենց պատկերացնել մենեջերների դերում:

Մենեջերները կամ վարիչները միայն նրանք չեն, ում պաշտոնը հստակ անվանում է նրանց այդ պարտականությունը: Մենեջեր ասելով՝ ավելի հաճախ նկատի են առնում նրան, ով իր ենթակայության տակ ունի առնվազն մեկ այլ աշխատող: Մենեջերական տեսությունն առաջարկում է ավելի ճշգրիտ սահմանում: Մենեջեր է կոչվում «ցանկացած մեկը, ով ընդգրկված է կազմակերպության վարչախմբում եւ օժտված է կազմակերպչական միջոցները՝ ֆինանսներ լինի, կադրեր թե սարքավորումներ, օգտագործելու իրավասությամբ՝ ի պետս կազմակերպության խնդիրների իրականացման»:<sup>2</sup>

Ես հանդիպել մի շարք գլխավոր խմբագիրների, ովքեր որեւէ պատկերացում չունեին իրենց մենեջերեկան կարգավիճակի մասին: Նույնը եւ՝ նրանց տեղակալները կամ մյուս խմբագիրները: Նրանց գործելակերպը հաստատում էր այս փաստը: «Ես մենեջեր չեմ, ես գլխավոր խմբագրի տեղակալ եմ», - այսպես ներկայացրեց ինքն իրեն ուկրաինացի մի լրագրողուհի՝ Կիելում ՁԼՄ-ների մենեջմենթին նվիրված դասընթացի բացմանը: Այս նույն կարծիքը, բնականաբար, փոխանցվում է նաեւ թղթակիցներին. «Գլխավոր խմբագիրը մենեջեր չէ: Նա պետք է լինի մյուս լրագրողներին ոգեշնչող, բարյացկամ մարդ», - սա էլ սլովակ մի թղթակցի ինքնաբերական կարծիքն էր:

Ո՞վ է հապա պատասխանատու խմբագրական լուրջ որոշումների կայացման համար: Անկանխատեսելի ինչ-որ «ուժե՞ր»: Խմբագրակա՞զմը՝ իր միացյալ համաձայնությամբ: Խմբագրի տեղակալ՞ը: Էջի խմբագի՞րը: Հնարավոր է, որ գլխավոր խմբագիրն իր իրավունքների եւ պարտականությունների մի մասը փոխանցի իր ենթականերին, բայց դա որեւէ կերպ չի ազդում այն հանգամանքի վրա, որ նա առաջվա պես պատասխանատու է իրենից ցած մենեջերական մակարդակներում կատարվող ամեն ինչի համար:

Այն հարցին, թե ամենաշատը ինչի՞ կարիք ունեն իրենց գործելակերպը բարելավելու համար, ուկրաինական թերթերից մեկի լրագրողները տվեցին շուրջ մեկ տասնյակ պատասխան, օրինակ՝ այսպիսիք. «պետք է ձեռք բերել լուսանկարչական նոր, ավելի բարձրորակ սարք» (լուսանկարիչ), կամ՝ «ինքնակրթությամբ զբաղվելու ավելի շատ ժամանակ է անհրաժեշտ» (թղթակից): Պատասխաններից մեկ-երկուսը դիպել էին ճիշտ նշանակետին. «Խմբագրության ղեկավարման հարցում համակարգված մոտեցման կարիք կա»:

Համակարգված եղանակով կառավարելու համար՝ ցանկացած ճյուղում աշխատող մենեջերները պետք է իրականացնեն հետեւյալ հինգ տարրական գործառնությունները. պլանավորում, կազմակերպում, համակարգում, վերահսկում եւ աշխատանք կադրերի հետ: Բոլոր այս հինգ գործառնությունների պատշաճ կատարման դեպքում է միայն, որ մենեջերներին հաջողվում է հնարավորինս արդյունավետ կերպով օգտագործել առկա բոլոր տեսակի ռեսուրսները՝ գումարները, սարքավորումները, ժամանակը եւ աշխատակազմի ստեղծագործական ներուժը: Այստեղ ոչ մի նորույթ չկա: Համանման միտք էր տեղ գտել նաեւ «Ապագա հրատարակչի ձեռնարկ» կոչվող գրքում, որը լույս է տեսել ԱՄՆ-ում, չկարծեք, թե տպագրական վրիպակ է՝ 1901 թվին. «Խուսափելու համար սխալներից, բողոքներից, նաեւ՝ հաճախորդների ու

Հնարավոր է, որ գլխավոր խմբագիրն իր իրավունքների եւ պարտականությունների մի մասը փոխանցի իր ենթականերին, բայց դա որեւէ կերպ չի ազդում այն հանգամանքի վրա, որ նա առաջվա պես պատասխանատու է իրենից ցած մենեջերական մակարդակներում կատարվող ամեն ինչի համար:

նյութական կորստից, հույժ անհրաժեշտ է, որպեսզի գրասենյակի տնօրինման տակ անցնող ամեն ինչը վերածվի համակարգի. դանդաղ, սիստեմատիկ առօրյան ավելի գերադասելի է, քան արագ, բայց անկանոն ընթացքը, երբ հաճախակի կարիք է լինում գլուխ հանել խճճված արդյունքներից»:<sup>3</sup>

Այլ կերպ ասած՝ խմբագրությունը ժողովրդավարական կառույց չէ՝ իր ներսում դրված քվեարկության մեխանիզմով, այլ՝ ներքին համակարգ ունեցող ինքնուրույն կազմակերպչական միավոր: Իսկ յուրաքանչյուր համակարգ ունի իր կանոնները: Եթե նախորդ համակարգը դադարում է գոյություն ունենալ, ապա անհրաժեշտություն է ծագում՝ ստեղծելու նորը, քանզի անցումային քառսը կարող է հաղթահարվել ավելի շուտ նոր կանոնների գործադրմամբ, քան՝ նախկինում կիրառված պրակտիկան շարունակելով:

Այն մենեջերները, ովքեր լրագրային կազմակերպության կայացման գործում ամենից ավելի կարեւորում են ընկերական-բարեկամական հարաբերությունների դերը, թերեւս չկարողանան ըմբռնել համակարգված միջոցառումների իրականացման նշանակությունը: Մյուսներն էլ, իրենց հերթին, միգուցե ուզենան լրագրի մենեջմենթը վերածել համակարգված ռեժիմային աշխատանքի, որը նույն հաջողությամբ կարող է կիրառվել, ասենք, սուրճի կամ մեքենաների առետրի պարագայում: Նախկին տիպի մենեջերները, որոնց խոսակցական լեզուն «փափուկ» բառով են բնութագրում, համոզված են, թե իրենց ենթակաների հետ ընկերական, ազնիվ հարաբերությունների պահպանումը կոլեկտիվին հաջողության առաջնորդելու միակ եղանակն է: Իսկ նրանց հակոտնյա տեսակը, քանի որ ամբողջապես ապավինում է համակարգ ասվածին՝ բացառելով մարդկային գործոնի դերը, ավելի «կոշտ» տպավորություն է թողնում:

Մենեջերի աշխատանքի արդյունավետության մասին դատում են ոչ թե նրա մտադրություններով, այլ՝ արդյունքներով: «Փափուկ» մենեջերները կարող են ունենալ բարի մտադրություններ, բայց՝ ցածր արդյունքներ: Իսկ «կոշտ» մենեջերներին գուցեւ հաջողվի մի կարճ ժամանակահատվածում լավ ցուցանիշներ գրանցել՝ անձնակազմի առավել արժեքավոր լրագրողներին կորցնելու եւ պոտենցիալ նորերին խրտնեցնելու չափազանց թանկ գնով: Տեւական արդյունքների հասնելու ուղիներից մեկն էլ աշխատավայրում մարդկանց հանդեպ արդարացի վերաբերվելն է, երբ այդ վերաբերմունքը խարսխվում է բոլորի նկատմամբ կիրառելի կանոնների որոշակի ամբողջության վրա:

Լրագրողները հակված են իրենց ստեղծագործական ազատության սահմանափակում համարել ցանկացած պլան կամ վերահսկում: Հետեւաբար լրագրի մենեջերը պետք է պատշաճ ձեւ գտնի՝ լրագրողներին անել տալու այն, ինչն ինքը նրանցից ակնկալում է, ընդ որում՝ այնպես, որ դա նաեւ դուր գա նրանց: Դրան հասնելու համար նա դեռ պետք է տիրապետի մենեջմենթի արվեստին, ինչպես փորձագետներն են ասում՝ «... մենեջմենթի գիտությունը կարելի է ուսուցանել, մենեջմենթի արվեստը, եթե այն ի վերուստ չի շնորհված, պետք է սովորել»:<sup>4</sup>

Իբրեւ սկիզբ, կարող եք կիրառել աշխատանքի արդյունավետ կազմակերպման այս երեք տարրական կանոնները.

### 1) Լրացրեք ընկերության «քարտեզի» վրայի դատարկ տեղերը

Բոլոր լրագրերում էլ կան աշխատանքներ, որոնք պետք է իրականացվեն, սակայն կոնկրետ որեւէ մեկին չեն հանձնարարվել: Այդպիսիք կատարվում են կամավորական սկզբունքով կամ ընդհանրապես չեն արվում: Որքան շատ լինեն նման «դատարկությունները», այնքան թերթն ավելի շուտ կմատնվի քառսի ու խուճապի՝ որեւէ անսպասելի իրավիճակում հայտնվելու դեպքում: Ի դեպ, գիտե՞ք, արդյոք, թե ձեր թերթում ո՞վ է պատասխանատու ֆաքսի հաղորդագրությունների ստացման համար: Այո՞: Իսկ այդ մարդը, որն, ըստ ձեզ, պատասխանատու է, պատշաճ կարգով տեղեկացված է իր այդ պարտականության մասին:

Մենեջերի աշխատանքի արդյունավետության մասին դատում են ոչ թե նրա մտադրություններով, այլ՝ արդյունքներով:



**2) Խուսափեք պարտականությունների կրկնողությունից**

Ի հակադրություն ոչ մեկին չհանձնարարված աշխատանքների, կան նաեւ այն-պիսիք, որոնք իրականացվում են երկու կամ նույնիսկ ավելի թվով մարդկանց կողմից, այն դեպքում, երբ մի հոգին լիուլի կբավարարեր: Այս կրկնությունը հանգեցնում է այն բանին, որ այլ առանցքային աշխատանքներում թերբեռնվածության պատճառով ի վերջո կորչում են եղած հմտությունները: Խմբագրումը ասվածի ակնառու օրինակ է, հատկապես այն լրագրերի պարագայում, որոնք, թղթակիցներին ու խմբագիրներին զուգահեռ, աշխատանքի են վարձում նաեւ սրբագրիչների: Վերջիններիս պարտականությունն է սրբագրել տեքստերը՝ հետեւելով լեզվի ճշգրտությանը, իսկ խմբագիրներն էլ նախեսառաջ պետք է ուշադրություն դարձնեն բովանդակության ու համատեքստի վրա: Դրա փոխարեն, խմբագիրներից շատերը վատնում են իրենց ժամանակն ու եռանդը՝ կենտրոնանալով լեզվական կողմի վրա, մինչդեռ փաստական սխալները մնում են չուղղված:

**3) Ներդաշնակեցրեք կոլեկտիվի աշխատանքը**

Բոլոր գործերն առանձին աշխատակիցներին հանձնարարելուց հետո՝ դուք պետք է կարողանաք ներդաշնակեցնել նրանց գործունեությունը: Աշխատանքային գործընթացն անհամեմատ հարթ ու արգասաբեր կլինի, եթե ձեր ղեկավարության տակ ունենաք ընդհանուր ոգով տոգորված թիմ, այլ ոչ թե սոսկ անհատների մի խումբ:

Աշխատանքի արդյունավետ կազմակերպման երեք կանոնները կարելի է ամփոփել հետեւյալ նախադասությամբ. անիմաստ է ցածր կատարողականության համար մեղավոր փնտրել այն դեպքերում, երբ մեղավորը թույլ մենեջմենթն է:

## 47. Խմբագրության աշխատանքի պլանավորումն ու բյուջեի կազմումը

«Ճիշտ է, որ արեւմտյան թերթերում ամեն հոդվածի հատկացվում է միայն ճշգրիտ սահմանված որոշակի տարածք, եւ իրո՞ք ամեն բան այնտեղ խստորեն պլանավորվում է»:

«Մենք չենք հեռացել կոմունիստական համակարգից, քանի որ առաջվա պես շարունակում ենք առնվազն մեկ ամիս առաջ պլանավորել մեր նյութերը», - 1997թ. ասաց ուկրաինական տարածաշրջանային շաբաթաթերթերից մեկում աշխատող, մեծ հեղինակություն վայելող մի թղթակցուհի: «Ճիշտ է, որ արեւմտյան թերթերում ամեն հոդվածի հատկացվում է միայն ճշգրիտ սահմանված որոշակի տարածք, եւ իրո՞ք ամեն բան այնտեղ խստորեն պլանավորվում է», - հարցրեց նույն տիկնոջ գործընկերը՝ դեմքի ակնհայտ տհաճ արտահայտությամբ:

Այս երկու տեսակետներից առաջինը խմբագրության աշխատանքի պլանավորումը համարում է կոմունիստական բյուրոկրատիայի մնացուկ, իսկ երկրորդը՝ կապիտալիզմի անբաժան մաս, ըստ որում՝ դրանց երկուսին էլ կարելի է հանդիպել ցանկացած թերթում, մի համակարգից շարունակ մյուսին անցնելով: Կան մենեջերական հինգ տարրական գործառույթներ, ներառյալ՝ պլանավորումը, որոնք կիրառվում կամ պետք է կիրառվեն լրագրի մենեջմենթում՝ որեւէ գաղափարախոսությունից անկախ:

### Հաշվարկեք ե՛լ ֆինանսական միջոցները, ե՛լ ժամանակը

Պրոֆեսիոնալ թերթում լրատվական ու խմբագրական բովանդակությունը ստեղծվում է խմբագրական մասի ջանքերով: Լրագրողների կամ այլ հեղինակների պատրաստած լուրերը, վերլուծականները, սյունակներն ու խմբագրականները խմբա-

գրվում ու ձեւավորվում են խմբագրության համապատասխան սենյակներում, որպեսզի ի վերջո հայտնվեն թերթի էջերում:

Ի տարբերություն բիզնես մասում գործող գովազդի կամ իրացման ենթաբաժինների, խմբագրությունը գումարներ չի աշխատում: Ավելի ճիշտ կլինի ասել՝ գումար է ծախսում: Ավելի հաճախ խմբագրության ֆինանսական պլանավորումը (դրամական արտահայտությամբ) երկու հոգու անմիջական հոգսն է՝ գլխավոր խմբագրի (կամ նրա տեղակալի) եւ ֆինանսական տնօրենի: Բյուջեի կազմումը, որը ենթադրում է բոլոր լրագրողների մասնակցությունը, գործ ունի դրամականից տարբեր, բայց հավասարաթեք մեկ այլ ռեսուրսի հետ՝ ժամանակի:

Ժամանակը պետք է խնայվի՝ ճիշտ ինչպես դրամը: Ի վերջո լրագրողների ծախսած ժամանակը կարելի է արտահայտել դրամական միավորներով: Պարզապես գումարեք ձեր հաստիքային լրագրողների ամսական աշխատավարձերը, նյութական խրախուսումները, ապահովագրությունն ու հարկերը, ապա այդ գումարը բաժանեք մեկ ամսվա գրասենյակային աշխատաժամերի ընդհանուր թվի վրա: Կստանաք լրագրողական մեկ ժամի ուղղակի արժեքը՝ չհաշված գրասենյակի վարձը եւ մեկ աշխատողի հաշվով ծախսերը:

Աշխատանքի ուշադիր պլանավորման ու կազմակերպման դեպքում է միայն, որ հնարավոր է լավագույնս օգտագործել այն ժամերը, որոնց դիմաց վճարվում են տվյալ թերթի հաստիքային լրագրողները:

## Ինչպես կազմել ու պարբերաբար թարմացնել բյուջեն

Պրոֆեսիոնալ մենեջմենթ ունեցող խմբագրությունում յուրաքանչյուր թղթակցի հանձնարարվում է լուսաբանման առանձին բնագավառ, ոլորտ, որը կոչվում է «բիթ» (իր բազում իմաստների կողքին՝ “beat”-ը նշանակում է նաեւ «պարեկ, պարեկություն, պարեկություն անել», իսկ լրագրողական ժարգոնում՝ «թղթակցի կողմից կանոնավորապես լուսաբանվող բնագավառ, թեմա», ինչպես նաեւ՝ «բացառիկ, սենսացիոն նյութ» - թարգ.): Մինչեւ իսկ փոքր թերթերում, որտեղ լրագրողները պետք է ի վիճակի լինեն լուսաբանել ցանկացած ոլորտ, թղթակիցներին անհրաժեշտ է ծանոթացնել ըստ փորձագիտական կամ պատասխանատվության ոլորտների դասակարգված «բիթերի» հետ: Բանիմաց թղթակիցը պետք է տեղյակ լինի, թե տվյալ պահին ի՞նչ է կատարվում դիտարկման իր ոլորտում՝ «բիթում»:

Յուրաքանչյուր խմբագիր՝ շաբաթաթերթի թե օրաթերթի, պետք է առնվազն շաբաթը մեկ անգամ իր թղթակիցների հետ անցկացնի պլանավորման ժողովներ՝ նրանց աշխատանքային ծրագրերը քննարկելու նպատակով: Թղթակիցը պետք է իր խմբագրին ներկայացնի այն հարցերի հայտը, որոնք նա մտադիր է լուսաբանել հաջորդ շաբաթ, եւ թե քանի նյութ է պատրաստելու: Խմբագիրը կարող է հաստատել ներկայացված առաջարկները կամ հանձնարարել այլ հարցեր, որոնք վրիպել են թղթակցի ուշադրությունից:

Չանձնարարված նյութերի բովանդակությունն ու առանցքը քննարկելուց հետո խմբագիրն ու թղթակիցը պետք է պայմանավորվեն, թե որքան ժամանակ կպահանջվի թղթակցից՝ ամեն մի նյութի պատրաստման համար: Իսկ շաբաթական քանի՞ հրապարակում պետք է տա թղթակիցը: Այս հարցին որոշակի պատասխան չկա, քանզի դա կախված է թղթակցի փորձառությունից, նրա դիտարկման բնագավառից՝ «բիթից» եւ այստեղ ծավալվող իրադարձություններից: Ընդհանուր առմամբ, արեւմտյան լրագրերում աշխատող թղթակիցները շաբաթական պատրաստում են երեքից չորս հաղորդագրություն:

«Նոր ժամանակներ» օրաթերթի բաժնի խմբագիրներից յուրաքանչյուրը կոչված է լրագրի որոշակի էջերը լցնել խմբագրական բովանդակությամբ, հետեւաբար

Խմբագիրն ու թղթակիցը պետք է պայմանավորվեն, թե որքան ժամանակ կպահանջվի թղթակցից՝ ամեն մի նյութի պատրաստման համար:

նա պետք է ուշադիր հաշվարկի՝ «բյուջետավորի» իր թղթակիցների աշխատաժամանակը: Եթե տվյալ էջերի պատրաստման համար չկան բավարար թվով հաստիքային թղթակիցներ, ապա խմբագիրները պարտավոր են նյութ փնտրել խմբագրությունից դուրս, ասենք՝ հոդված պատվիրել անկախ գործող, ազատ լրագրողներին (վերջին արտահայտության փոխարեն հաճախ գործածվում են «ֆրի լանս» կամ «ֆրի լանսեր» օտար եզրերը, որոնց անգլերեն “freelance”, “freelancer” տարբերակները բառացի նշանակում են՝ միզակազեն հեծելազորի ինքնուրույն, ազատ մարտիկ - թարգ.), այլ թերթերում աշխատող գործընկերներին կամ ոչ լրագրող այլ հեղինակների:

«Նոր ժամանակներ» օրաթերթի առանձին էջերի համար պատասխանատու բոլոր էջի խմբագիրները շարունակաբար եւ նախապես կազմում են համանման բյուջեներ: Նրանք պարտավոր են խմբագրության համակարգչային ցանցում առանձին ֆայլով մտապահվող կենտրոնական նախնական բյուջեում պարբերաբար թարմացնել տվյալները եւ անհրաժեշտ հավելումներ անել (ըստ էության, սա ծրագրված անելիքների ժամանակացույցն է, որը ներառում է նաեւ մի շարք այլ բաղադրիչներ: Թարգմանելիս պահպանել ենք անգլերեն “budget”-ի ճշգրիտ համարժեքը - թարգ.): Այս բյուջեի վերահսկողը պատասխանատու խմբագրի՝ վարչական հարցերով օգնականն է, որի պարտքն է այդ համակարգչային փաստաթուղթը մատչելի դարձնել բոլոր նրանց համար, ովքեր պարտավոր կան ունակ են որեւէ տվյալ ներմուծել այնտեղ: Համակարգչային գործող ցանց չունեցող խմբագրություններում նախնական բյուջեի ամենավերջին տարբերակի տպագիր օրինակները կարելի է պարբերաբար փակցնել ծառայողական հայտարարությունների տախտակին:

«Նոր ժամանակներ» օրաթերթի էջերի խմբագիրները կենտրոնական նախնական բյուջե են մուտքագրում առաջիկա իրադարձությունների, հիմնական միջոցառումների ամսաթվերը կամ լուսաբանման համար առաջարկվող թեմաները՝ մեկ, մինչեւ իսկ՝ երկու տարի առաջ ընկնելով: Յուրաքանչյուր գրառման մեջ նշվում է տվյալ միջոցառման անցկացման վայրն ու ժամկետը, կազմակերպիչների անուններն ու հեռախոսի համարները: Այս կենտրոնական բյուջեում, օրինակ, ժամանակագրական կարգով հիշատակվում են ծրագրված տեղական ժողովներն ու հայտարարությունները, զեկույցների առանձին հրատարակությունները, լրատվական աշխարհի իրադարձությունների տարեկիցները, դատավարությունների ամսաթվերը, քննարկման հերթի դրված օրինագծերի ցանկեր եւ այլն: Ժամկետի մոտենալու հետ՝ կենտրոնական բյուջեն ավելի է կոնկրետանում: Ըստ էության, սա դառնում է այն կմախքը, որի վրա կարելի է կազմել առանձին բյուջեներ՝ ամսական, շաբաթական կամ օրական կտրվածքով: Օգտվելով կենտրոնական նախնական բյուջեից՝ հնարավոր է կազմել տվյալ շաբաթվա կամ օրվա բյուջեի մի զգալի մասը, որը պետք է պատրաստ լինի մինչեւ խմբագրության հերթական ժողովի հրավիրումը:

Նախնական այս բյուջեի հիման վրա՝ «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի էջի խմբագիրները կազմում են իրենց ոլորտներին վերաբերող այն նյութերի ցանկերը, որոնք հաջորդ շաբաթ տպագրվելու են իրենց էջերում: Լրագրի ամեն մի էջի համար կազմված այդպիսի յուրաքանչյուր ցանկ ներառում է տվյալ նյութի աշխատանքային վերնագիրն ու սեղմ շարադրանքը, հեղինակի անունը, նախատեսված ծավալն ու դրա պատրաստմանը հատկացված ժամանակը: Գալիք շաբաթվա բյուջեում տվյալներ ներմուծելու պարտականությունը դրված է պատասխանատու խմբագրի՝ վարչական հարցերով օգնականի վրա, որը դա անում է որոշակի օրերի ու ժամերի:

Համակարգչով կազմված լինի թե ոչ՝ շաբաթական բյուջեն պետք է տպագիր տարբերակով բաժանվի ամեն շաբաթ խմբագրությունում հրավիրվող ժողովների յուրաքանչյուր մասնակցի՝ ժամանակ խնայելու, ինչպես նաեւ՝ բոլորին նույնական, ճշգրիտ տեղեկություններ տրամադրելու նկատառումներով: Նույն ընթացակարգը



պետք է կիրառվի նաեւ ամենօրյա թուցակաժողովների դեպքում: Բյուջեն պլանավորման առաջնահերթ գործիք է խմբագրական բոլոր տեսակի ժողովների համար:

Շաբաթական բյուջեն քննարկվում եւ ճշգրտվում է խմբագրության ամենշաբաթյա պլանավորման ժողովների ընթացքում, որպեսզի աշխատողները կարողանան ներկայացնել ժամանակի բաշխման իրենց պլաններն ու կազմակերպել անձնական կյանքը: Այսպիսի բյուջեների կանոնավոր կազմումն օգնում է համակարգել թղթակիցների, սյունակագիրների, լուսանկարիչների, խմբագիրների ու գրաֆիկական ձեւավորողների՝ իբրեւ մեկ ամբողջական թիմի, աշխատանքը: Նյութերը բաշխվում են ըստ առանձին էջերի, տրվում են լուսանկարչական ու գրաֆիկական առաջադրանքներ: Եթե հաստիքային լրագրողների արտադրանքը քանակի կամ որակի տեսակետից անբավարար է, ապա խմբագրության ամենշաբաթյա պլանավորման տվյալ ժողովին նախագահող խմբագիրը առանձին թղթակիցների ու խմբագիրների կարող է հանձնարարել՝ լուսաբանելու որոշակի թեմաներ:

Հիմնվելով շաբաթական բյուջեի վրա՝ «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի թողարկիչ խմբագիրը կազմում է ընթացիկ լուրերի էջերի ամենօրյա բյուջեն՝ նախապես ստացված լուրերը հընթացս համադրելով թարմ լրահոսի կամ նոր զարգացումների հետ: Առաջին էջում ներկայացվելիք հիմնահարցերին ու հրապարակումներին վերաբերող որոշումները կայացվում են առավոտյան ու հետմիջօրեի խմբագրական ժողովներին:

Խմբագրական ժողովների որոշումների մասին անհրաժեշտ է առանց հապաղելու տեղյակ պահել բոլոր լրագրողներին ու մնացած աշխատողներին: Սա նրանց անմիջական մենեջերների կամ ժողովներին մասնակցած գործընկերների անելիքն է:

## 48. Հաղորդել, գրել եւ խմբագրել

Հաղորդելն ու խմբագրելը լրագրողների գործունեության առանցքային տեսակներից են: Նրանցից շատերը մասնագիտանում են դրանցից միայն մեկի մեջ եւ դժվարանում են հավասարապես վարժ իրականացնել միաժամանակ երկուսը: Չնայած դրան, հաճախակի շփոթումնք է առաջանում՝ կապված այն հանգամանքի հետ, թե ո՞վ պիտի իրականացնի գործունեության տվյալ տեսակը:

Տրամաբանությունը հուշում է, որ թղթակիցը պետք է հաղորդագրություններ պատրաստի, իսկ խմբագիրը՝ խմբագրի: Անգլերենում այս պաշտոնների անվանումները կառուցված են դրանց հիմնական գործառույթն արտահայտող բառարմատների վրա (“reporter” - «թղթակից» գոյականը կազմվել է “to report” բայից, որն ունի բազում հարակից իմաստներ, օրինակ՝ հաղորդել, պատմել, ծանուցել, զեկուցել եւ այլն, իսկ “editor” - «խմբագիր» բառն էլ՝ “to edit” - «խմբագրել, մոնտաժել» բայից: Ի դեպ, ռուսերենում թղթակիցը կոչվում է “ԲպտՏՐՅպՐ”, իսկ նրա պատրաստած նյութը՝ “ԲպտՏՐՅՈՋ”, որը երբեմն հանդիպում է նաեւ հայերեն մասնագիտական բառապաշարում - թարգ.): Այլ լեզուներում, որոնք այս բառերը փոխառել են լատիներենից կամ ֆրանսերենից, դարձյալ այս կապը քիչ թե շատ նկատելի է: Այդ դեպքում փորձեք պատասխանել Կենտրոնական ու Արեւելյան Եվրոպայում հաճախ հնչող այս «դավադիր» հարցին. «Քանի՞ գրող խմբագիր ունեք ձեր թերթում»:

Հարցը «վերձանելու» համար պետք է նախ գիտենանք, որ Կենտրոնական ու Արեւելյան Եվրոպայում իբրեւ լրագրող գործի ընդունված աշխատողներին ավելի հաճախ խմբագիր են կոչում: Հնարավոր է, որ սա պայմանավորված է եվրոպական մայրցամաքում հաստատված՝ ամերիկյանից միանգամայն տարբերվող այն ավանդույթներով, որոնք այնքան էլ հստակ չեն սահմանազատում թղթակցի ու խմբագրի գործառույթները:

«Գրող խմբագիր» ասելով՝ հարց տվողն իրականում նկատի ունի այն լրագրողին, որի անունը նշված է նրա գրած նյութերի տակ: Այլ խոսքով՝ առաջին գծում

**«Քանի՞ գրող խմբագիր ունեք ձեր թերթում»:**

գտնվող այն մարդուն, որը պատմում-հաղորդում է դեպքի վայրից: Այսինքն՝ պարզապես թղթակցին:

Նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրներում ո՛չ լայն հանրությունը, ո՛չ էլ լրագրողների մեծամասնությունը դեռեւս չի հասցրել «թղթակից» եզրն ընդգրկել իր ամենօրյա բառապաշարում: Եթե անգամ այդ բառը մտել է գործածության մեջ, ապա դրա տակ սովորաբար պատկերացնում են հազվագյուտ շնորհքով օժտված, ականավոր լրագրողի, քայլող առասպելի, որպիսին, ասենք, 20-րդ դարի առաջին կեսին չեխ-գերմանացի Էդոն Էրվին Քիշն էր, իսկ երկրորդ կեսին Բոբ Վուդուորդը՝ «Վաշինգթոն փոստից» եւ Քարլ Բերնշթայնը: Իրականում նրանք բոլորն էլ թղթակիցներ էին եւ անշուշտ ունեին իրենց խմբագիրները, որոնք հաճախ այդպես էլ անհայտ են մնում ընթերցողներին:

Մենքերական տեսանկյունից՝ թղթակիցը շարքային աշխատող է, մինչդեռ խմբագիրը՝ մենեջեր: Խմբագիր-ոճաբանը (երբեմն բառացի թարգմանվում է նաեւ՝ «առաջադրանքների գծով խմբագիր», սակայն մեր տարբերակում նկատի ենք ունեցել նշված պաշտոնյայի գործառույթները - թարգ.) պատասխանատու է առաջադրանք ստացած թղթակիցների լուսաբանած հարցերի համար: Էջի խմբագիրը լրագրի մեկ կամ մի քանի էջերի «մենեջերն» է: Թղթակիցը պատրաստում է բովանդակությունը, իսկ խմբագիրն այն տեղադրում է պատշաճ համատեքստում: Բովանդակությունը ապրանք է, համատեքստը ավելացված արժեքն է: Դրանք երկուսն էլ վճռական նշանակություն ունեն թերթի որակի համար, եւ նրանք չեն կարող արդյունավետ գործել առանց մեկը մյուսի:

Գործնականում, հաղորդելու եւ խմբագրելու գործառույթները այդքան էլ խիստ չեն տարանջատված միմյանցից, ոչ իսկ՝ Միացյալ Նահանգներում, որը կարելի է համարել թղթակցի ու խմբագրի գործառույթները սահմանազատող առաջին երկիրը: «[Թ]եպետ թղթակցելն ու խմբագրելը միմյանցից անջատ գործառույթներ են համարվում, սակայն շատ լրագրողներ այդ երկուսը միաժամանակ են կատարում», - նշված է ամերիկյան լրագրողների շրջանում անցկացված սոցիոլոգիական մի հարցման եզրակացության մեջ:<sup>5</sup> Խմբագիրը կարող է հաղորդագրություն պատրաստել այս կամ այն իրադարձության մասին, իսկ թղթակիցն էլ՝ նյութեր խմբագրել: Միանգամայն ընդունելի է, եթե նույն մարդը միաժամանակ եւ հաղորդում, եւ խմբագրում է, միայն թե՛ ոչ նույն նյութը: Նաեւ կարելու է, որպեսզի հաղորդագրություն պատրաստող խմբագիրը կամ նյութ խմբագրող թղթակիցն իմանան, թե ի՞նչ իրավունքներ ու պարտականություններ ունեն իրենք տվյալ պահին, տվյալ կարգավիճակում: Եթե խմբագիրը նյութ է հաղորդում, ապա նա պետք է գործի իբրեւ շարքային աշխատող, որն իր կատարած աշխատանքի մասին զեկուցում է մեկ այլ խմբագրի: Իսկ եթե թղթակիցը խմբագրում է, ապա նա, փաստորեն, վերահսկում է մեկ այլ լրագրողի աշխատանքը:

Լսելով արտասահմանյան մեդիա փորձագետին, որը պատմում էր արեւմտյան լրագրերում խմբագրի ու թղթակցի գործառույթների տարբերակման մասին, ուկրաինացի մի լրագրող մեկեւն բացականչեց. «Կարծես հեքիաթ լինի: Անհնար է: Այստեղ՝ Ուկրաինայում բոլորս էլ ամեն ինչ անում ենք»:

Չկա որեւէ լուրջ հիմնավորում, թե ինչու թղթակցի ու խմբագրի գործառույթները չեն կարող տարանջատվել տվյալ թերթում՝ որքան էլ փոքրաթիվ լինի նրա աշխատակազմը: Ճիշտ հակառակը: Պրոֆեսիոնալ լրագրի համար պարտադիր պահանջ է՝ իր լրագրողների աշխատանքային գործունեության մեջ սկզբից եւեթ սահմանազատել թղթակցի ու խմբագրի պարտականությունները: Եթե սա հետաձգեք մինչեւ լրագրի ընդարձակվելը, ապա այդ ընթացքում կարող են ինչ-ինչ վնասաբեր երեւույթներ արմատավորվել: Խառնաշփոթից խուսափելու առաջին պայմանն իրերն ու մարդկանց իրենց իսկական անուններով կոչելն է: Մեր օրինակում մարդկանց անվանելու համար՝ նայեք խնդրո առարկային. ո՞ր գործառույթն է տվյալ լրագրողն առավելապես իրականացնում, թղթակցի՞նը, թե՞ խմբագրի՞նը:

Չկա որեւէ լուրջ հիմնավորում, թե ինչու թղթակցի ու խմբագրի գործառույթները չեն կարող տարանջատվել տվյալ թերթում՝ որքան էլ փոքրաթիվ լինի նրա աշխատակազմը:

## Հաղորդել

Հաղորդագրություն պատրաստել՝ նշանակում է «հավաքել համապատասխան եւ հուսալի նյութեր՝ դիտարկման, հարցազրույցների ու հետազոտության միջոցով»:<sup>6</sup> Սա նշանակում է, որ ինչ-որ մեկը, ում հանձնարարվել է լինել տվյալ դեպքի վայրում, հաղորդում, պատմում, հաշվետվություն է ներկայացնում այդ մասին: Կարծես լինելով իրենց թերթի աչքն ու ականջը՝ թղթակիցները տրամադրում են փաստեր ու բովանդակություն՝ իրենց լրագրի ոճին համապատասխան:

Թղթակցի աշխատանքը պետք է բավարարի սույն գրքում նկարագրված՝ պրոֆեսիոնալ լրագրության չափանիշներին: Մենք չենք խորանում հաղորդագրություն պատրաստելու արհեստի մանրամասների մեջ, քանզի թղթակցին մենք երկար կտեսնենք չէ իր բնույթով: Բացի այդ, ասպարեզում կան թղթակցի գործին նվիրված բազում օգտակար գրքեր, որոնցից մի քանիսը գրվել են հատկապես նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրների լրագրողների համար:

## Գրել

Սա նշանակում է՝ դեպքի մասին հաշվետվություն ներկայացնելու որոշակի եղանակ: Թղթակիցը սովորաբար ինքն է գրում որեւէ դեպքի մասին պատմող նյութը: Բայց կան հարցեր, որոնք անհնար է մեկ թղթակցի ուժերով ինչպես հարկն է լուսաբանել: Դրանցից կարելի է հիշատակել տարբեր քաղաքներում միաժամանակ ընթացող՝ համազգային արհմիութենական գործադուլները: Հաստիքային լրագրողներից որեւէ մեկին կարելի է հանձնարարել՝ խմբագրասենյակում նյութ պատրաստել՝ ամփոփելով ու համադրելով մի շարք թղթակիցների հաղորդածն ու գրածը՝ այս ամենին հավելելով լրատվական գործակալություններից, արխիվից կամ որեւէ այլ աղբյուրից քաղված ընդհանուր, համատեքստային տեղեկություններ: Հոդվածագրի դերում կարող է հանդես գալ նաեւ թղթակիցներից մեկը, որին մյուսները կլիազորեն իրենց անունից լուսաբանել տվյալ խնդիրը՝ նրան տրամադրելով իրենց պատրաստած հաղորդագրությունները:

Բացի թղթակիցների պատրաստած նյութերից՝ լրագրերը տպագրում են նաեւ հաստիքային այլ լրագրողների կամ արտահաստիքային հեղինակների գրվածքները: Խմբագիրներ, սյունակագիրներ, տնտեսության առանձին ճյուղերի վերլուծաբաններ, փորձագետներ, քաղաքական գործիչներ, ընթերցողներ. սրանք բոլորն էլ կարող են լինել նյութի հեղինակ, ում գրածը պետք է մինչեւ թերթի էջերում հայտնվելն անցնի արտադրական նույն «հոսքագծով»:

Ի՞նչ ասել է լրագրողական վարպետություն, եւ ի՞նչ պահանջների պետք է բավարարի տեքստը՝ մինչեւ տպագրվելը. այս հարցերին ավելի հանգամանորեն կանդրադառնանք գրքի հետագա բաժիններում:

## Խմբագրել

Սա նշանակում է՝ փոփոխել, վերանշակել-հարմարեցնել կամ հղկել տեքստը կամ պատկերը, մասնավորապես՝ դրանք համապատասխանեցնել լրագրի չափանիշներին ու ոճին, կամ էլ՝ պարզապես տեղավորել տվյալ ֆորմատի կամ լրագրական էջի շրջանակում:

Սլովակիայում պաշտոնապես շրջանառվող լրագրողական տեսությունների համաձայն՝ վերոբերյալ սահմանումը խմբագրման 4-6-փուլանի գործընթացի առաջին փուլն է սոսկ ներկայացնում: Ահավասիկ՝ խմբագրման տեսության հինգ փուլերի սահմանումը, որը տվել է լրագրության մի պրոֆեսոր. «ա) հասարակական իրականության ընթացիկ երեւոյթների հետազոտում եւ ընտրություն, բ) լրագրողական եւ ոչ լրագրողական տեսակների ընտրություն, գ) ընտրված լրագրողական ու ոչ

Խմբագրման հիմնական կանոններից մեկն այն է, որ լրագրում հրապարակված ցանկացած նյութ պետք է կարդացվի ու խմբագրվի հեղինակից բացի առնվազն մեկ այլ անձի կողմից:

Որքան բարձր է խմբագրական բովանդակության որակն ու արժանահավատությունը, այնքան ավելի մեծ ջանքեր է այն պահանջում խմբագրման տեսակետից:

լրագրողական տեսակների ճշգրտում եւ հարմարեցում, դ) լրագրողական միավորի՝ բովանդակության եւ ձեւի առումով հավասարակշռված մակետի ստեղծում, ե) լրագրողական միավորի (առաջին հերթին՝ դրա առանձնահատկությունների) տպագրման հանդեպ ընթերցողների արձագանքի գրանցում՝ իբրեւ նոր միավորի ստեղծման խթան»:<sup>7</sup>

Դասախոսական այս տեսակետում գ) եւ դ) կետերի ներքո ամփոփված փուլերը միասին վերցված՝ ամենամոտն են խմբագրման գործընթացի այն սահմանմանը, որը ներկայացված է սույն գրքում եւ ընդունված է պրոֆեսիոնալ լրագրերում: Մնացած երեք՝ ա), բ) եւ ե) փուլերն առնչվում են խմբագրի այլ խմբագրումից զատ, մենեջերական պարտականություններին:

Խմբագրման հիմնական կանոններից մեկն այն է, որ լրագրում հրապարակված ցանկացած նյութ պետք է կարդացվի ու խմբագրվի հեղինակից բացի առնվազն մեկ այլ անձի կողմից: Այս կանոնը որեւէ կապ չունի թղթակիցների կամ մյուս հեղինակների ուժերին վստահել-չվստահելու հետ: Խմբագրումը պրոֆեսիոնալ, մասնագիտական ընթացակարգ է, որը նպաստում է լրագրի հանդեպ վստահության ամրապնդմանը, ընթերցողական հետաքրքրության աճին, օգնում հեռու մնալ դատական քաշքշուկներից, որոնց մեջ ներքաշվելը թերթի համար հղի է ֆինանսական կորուստներով:

Ձեռագիր տարբերակում եղած ամեն բան, որը փաստ, տվյալ է հիշեցնում, այդ թվում՝ անունները, հասցեները եւ մյուս տեղեկությունները, պետք է լինեն ստուգված ու ճիշտ տառադարձված: Աղբյուրները անհրաժեշտ է հիշատակել առանց աղավաղման: Թվերն ու հաշվարկները պետք է կրկնակի ստուգում անցնեն: Պետք է հայտնաբերվեն եւ ուղղվեն քերականական, ուղղագրական եւ ոճական տեսակետից սխալ գործածված բառերը, վերացվեն երկիմաստությունները, սահուն եւ մատչելի լեզվով վերաշարադրվեն անհաջող կամ խրթին ձեւակերպումները: Խմբագրումն ունի բազում այլ բաղադրիչներ եւս: Քանի որ չկա խմբագրման տարրերի համընդհանուր, միանման որեւէ դասակարգում, ապա սույն գիրքն անդրադարձել է խմբագրման ընթացակարգի 28 առանձին բաղադրիչների՝ հիմնվելով լրագրողական տեսության դասագրքերի, ինչպես նաեւ՝ գործնական փորձառության վրա: Մեր եզրահանգումները համակարգված եւ ներկայացված են «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի ներքին հրահանգների տեսքով (նկար 48.0):

Փոքրակազմ թերթերում տեքստերը սովորաբար մեկ անգամ են խմբագրվում: Թղթակցել-խմբագրելու գործընթացն այստեղ սովորաբար ընթանում է երկու «դերակատարների»՝ թղթակցի ու գլխավոր խմբագրի (կամ նրա տեղակալի) միջեւ: Ավելի խոշոր լրագրերում, որոնցից է նաեւ «Նոր ժամանակներ» օրաթերթը, նյութը խմբագրվում է երկու մակարդակում: Առաջին հերթին խմբագիր-ոճաբանի ձեռքի տակով անցնելուց հետո այն հայտնվում է համապատասխան էջի խմբագրի սեղանին: Որքան բարձր է խմբագրական բովանդակության որակն ու արժանահավատությունը, այնքան ավելի մեծ ջանքեր է այն պահանջում խմբագրման տեսակետից: Որոշ առաջնակարգ լրագրերում ու հանդեսներում ընդունված է ձեռագրերը խմբագրել երեք, անգամ՝ չորս մակարդակում:

«Նոր ժամանակներ»-ում խմբագրման առաջին մակարդակը զբաղվում է մեկ առանձին նյութով, իսկ երկրորդը՝ լրագրի մեկ ամբողջական էջով: Առանձին նյութը խմբագրում է նախ խմբագիր-ոճաբանը, ապա՝ սրբագրիչը: Խմբագրական ամբողջական էջերը խմբագրում է համապատասխան էջի խմբագիրը, գրաֆիկական ձեւավորողը, որը տվյալ դեպքում հանդես է գալիս էջադրող խմբագրի դերում, ինչպես նաեւ՝ այդ օրվա հերթապահ սրբագրիչը:

Թղթակիցը պատասխանատու է հավաքված փաստերի ճշգրտության համար: Իր հաղորդագրությունը պատրաստելիս՝ նա պարտավոր է նաեւ դրա բովանդակությունը համապատասխանեցնել լրագրի ոճին: Որքան ավելի որակյալ ու բանիմաց է թղթակիցը, այնքան ավելի թեթեւ խմբագրում են պահանջում նրա պատրաստած նյութերը:

Խմբագիր-ոճաբանը նյութը խմբագրում է՝ դրա ամբողջականության-լիարժեքության, հիմնավորվածության-հետևողականության, ընթերցելիության, ճաշակի, անկողմնակալության եւ ծավալի տեսանկյունից եւ նոր միայն փոխանցում սրբագրիչին: Կատարյալն այն տարբերակն է, երբ իբրև խմբագիր ու սրբագրիչ հանդես է գալիս միեւնույն մարդը: Քանի որ, ինչպես արդեն նշել ենք, այնքան էլ շատ չեն իրենց բազմաշերտ գործունեության բոլոր ոլորտներին հավասարապես քաջատեղյակ խմբագիրները, ապա թերթերը վարձում են սրբագիչների՝ խմբագիրների լարվածությունը որոշ չափով թոթափելու նպատակով: Սույն գրքում «սրբագրիչ» եզրի տակ հասկանում ենք այն մարդուն, որը կատարում է լեզվական ուղղումներ, ի հակադրություն այն սրբագրիչների, որոնք պատասխանատու են սոսկ էջադրված, շարված էջի օրինակում սպրդած տպագրական վրիպակների, տեխնիկական սխալների համար:

Խմբագիր-ոճաբանը պատասխանատու է աշխատանքային իր մակարդակում խմբագրվող տարրերի համար, բացի այդ, նա իր վրա է վերցնում նաեւ հեղինակի՝ փաստերի, բովանդակության ու ոճի համար պատասխանատվությունը: Հնարավոր է, որ խմբագիրն ուզենա ճշտել առանձին փաստեր, բայց՝ միայն կասկածելի թվացողները, քանզի նա այդքան ժամանակ չունի՝ ստուգելու բոլոր անունների ու թվերի ճշտությունը: Ստույգ փաստերի հավաքման պարտականությունը պետք է վստահվի թղթակցին, հատկապես, երբ խոսքը սեղմ վերջնաժամկետների հետքով ապրող օրաթերթի մասին է: Այդուհանդերձ, փաստերի ընտրովի ստուգումն անգամ խմբագրին չի ազատում պատասխանատվությունից՝ ողջ տեքստի համար, որը նա փոխանցում է նախ սրբագրիչին, ապա՝ էջի խմբագրին:

Էջի խմբագիրը նույնպես պատասխանատու է տեքստի այն բոլոր տարրերի ճշտության համար, որոնք պետք է խմբագրված լինեին դեռ մինչև նյութի՝ իրեն փոխանցվելը: Ուրեմն ի՞նչ կարիք կա հեղինակի ու խմբագիր-ոճաբանի համար առանձին պարտականություններ սահմանել: Սա արվում է ոչ թե աշխատողին սխալի համար պատժամիջոց ստեղծելու, այլ՝ աշխատանքի բաժանումը սահուն եւ արդյունավետ կազմակերպելու նպատակով, որպեսզի պարզ լինի, թե տվյալ պահին ո՞վ է պատասխանատու այս կամ այն տարրի, բաղադրիչի համար:

Որպես լրագրին ու նրա ընթերցողներին կապող միջնորդ՝ խմբագիրը պիտի ղեկավարվի հետևյալ հրահանգով. չպետք է անպատասխան թողնես քո ընթերցողի մտքում եղած եւ ոչ մի հարց: Եթե քաղաքային թերթը տպագրում է առաջիկա մշակութային միջոցառումների օրացուցային ծրագիրը, ապա էջի խմբագիրը պետք է հետեւի, որպեսզի ամեն անգամ տպելիս՝ ծրագիրն ընդգրկի ցուցակագրված բոլոր պատկերասրահների, կինոթատրոնների եւ երաժշտական դահլիճների բոլոր անհրաժեշտ տվյալները: Այս տեսակետից ընթերցողը գնահատում է օգտակար մի շարք այլ տեղեկություններ եւս՝ սկսած ներկայացման սկսվելու ժամից՝ մինչև հասարակական տրանսպորտի ամենամոտ կանգառի հիշատակումը: Ի տարբերություն ամեն կարգի ինֆորմացիա տրամադրող Ինտերնետի՝ լրագիրը զտող ֆիլտր է, կազմակերպված ինտելեկտ: Թերթերի այս մրցակցային առավելությունը մեծապես պայմանավորված է վերջնական արտադրանքի մեջ խմբագրի ներդրած ավանդով:

## Խորհուրդներ արտահաստիքային հեղինակների հոդվածները խմբագրողին

Արտահաստիքային հեղինակի գրած ցանկացած հոդված պետք է նախ խմբագրվի տվյալ էջի համար պատասխանատու խմբագրի կողմից: Եթե նյութը վերաբերում է որեւէ հատուկ թեմայի, ապա էջի խմբագիրը կարող է խնդրել այդ ոլորտը լուսաբանող խմբագրին կամ թղթակցին՝ առաջին մակարդակի խմբագրում կատարել:

Խմբագիրները չպետք է մոռանան, որ ոչ հաստիքայինները կարող են բոլորովին անծանոթ լինել թերթի ոճին, եւ պարտավոր չեն այն պահպանել: Հետեւաբար,



Արտահաստիքայինները սիրում են սկսել Ադամից, մինչդեռ լրագրային հոդվածը պետք է սկսվի բուն նյութից:

արտահաստիքային հեղինակների գրվածքները խմբագրելիս՝ շատ դեպքերում արժե քննարկել նման նյութերի «մշակման» հետեւյալ քայլերը.

1. Դուրս գցեք առաջին պարբերությունը: Արտահաստիքայինները սիրում են սկսել Ադամից, մինչդեռ լրագրային հոդվածը պետք է սկսվի բուն նյութից:

2. Կտրեք վերջին մեկ կամ մի քանի պարբերությունները՝ դրանք տեղափոխելով նյութի սկզբնամաս: Այս հեղինակները սովորաբար իրենց գրվածքի ասելիքը վերջում են բացատրում, իսկ լրագիրը պետք է այն իր ընթերցողներին հաղորդի հենց վերնագրում եւ առաջին պարբերությունում:

3. Հանեք ավելորդ կամ նյութից շեղվող պարբերությունները, նախադասություններն ու բառերը՝ վերաշարադրելով տեքստը: Թերթում տպված նյութի համար խմբագիրն է պատասխանատու, այլ ոչ թե՝ հեղինակը:

Եթե արտահաստիքային հեղինակի նյութը, նման լուրջ ձեւափոխումներից հետո անգամ, չի համապատասխանում լրագրի չափանիշներին, ապա խմբագիրը պետք է այն հեղինակին վերադարձնի՝ հնարավորության դեպքում բացատրելով պատճառը:

### Գովազդային տեքստերի խմբագրումը

Մինչեւ լրագրում տպագրվելը՝ գովազդային տեքստը եւս խմբագրման կարիք է զգում: Ծիշտ կազմված գովազդային տեքստն էլ, իր հերթին, կարող է նպաստել թերթի պրոֆեսիոնալ վարկանիշի բարձրացմանը:

Թեեւ «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի խմբագրման ընթացակարգերը վերաբերում են խմբագրական բովանդակությանը, սակայն դրանք կարելի է կիրառել նաեւ գովազդային տեքստերի խմբագրման դեպքում՝ ներմուծելով հետեւյալ փոփոխությունները.

Ա Իբրեւ գովազդային տեքստի հեղինակ՝ նյութի փաստական ճշգրտության համար պատասխանատու է գովազդատուն կամ նրա կողմից նշանակված անձը: Որեւէ մեկը կամ որեւէ բան չի կարող սահմանափակել գովազդատուի կողմից փաստերի, բովանդակության ու ոճի օգտագործումը, դրանց շարադրումը՝ բացի օրենքով նախատեսված դեպքերից (հրատարակիչը պարտավոր չէ ընդունել այն գովազդը, որը, նրա կարծիքով, հակասության մեջ է գործող օրենքի հետ կամ որը կարող է որեւէ այլ ձեւով վնասել լրագրի շահերին):

Ա Գովազդի ենթաբաժնի վարիչը գրեթե կատարում է խմբագիր-ոճաբանի՝ խմբագրման նույն պարտականությունները: Նրա այս դերը ժամանակավոր է եւ սահմանափակ՝ այն իմաստով, որ նա կարող է սոսկ առաջարկել, որպեսզի գովազդատուի օգտին գովազդի տեքստում կատարվեն այս կամ այն ձեւափոխությունները, շտկումները: Գովազդի ենթաբաժնի վարիչը չի կարող ինքնակամ, առանց գովազդատուի նախնական համաձայնության, որեւէ փոփոխություն անել:

Ա Սրբագրիչը գործում է նույն կերպ, ինչպես որ սահմանված է խմբագրման ընթացակարգերում՝ բացառությամբ ոճական ուղղումների: Գովազդատուն միգուցե չցանկանա մշտապես հետեւել թերթի ոճին, ասենք՝ ապրանքանիշերի, ընկերությունների անվանումների տառադարձման հարցում:

Ա Գովազդի ենթաբաժնի վարիչը յուրատեսակ էջի խմբագիր է գովազդների համար, անկախ այն բանից, թե որտեղ են դրանք տեղադրվում. գովազդային, թե՞ խմբագրական էջերում: Հենց նա էլ հաստատում է տպած լրագրային էջերում գովազդների վավերականությունը:

### Թղթակից-խմբագիր փոխհարաբերությունը

Շատ թղթակիցներ աշխատում են միանգամայն անտեղյակ իրենց եւ խմբագիրների համագործակցության հիմնարար սկզբունքներին. «Իրավունք ունի՞ գլխավոր խմ-



բազիրը որեւէ փոփոխություն կատարել իմ նյութերում», կամ «Իրավասո՞ւ է գլխավոր խմբագիրը միջամտելու ամեն մի նյութի»:

Այս կասկածները մասամբ բացատրվում են այն վախով, թե խմբագրման քղի տակ հնարավոր է գրքանմուշխուն իրականացնել: Ռուսալեզու խմբագրությունների լրագրողները հիշում են երբեմնի վերստուգիչ բաժինները, երբ սրբագրիչի գրասենյակը վեր էր ածվում նյութերի փաստական ու գաղափարախոսական ճշտության ստուգման կետի: «Հենց որ հեղինակն ավարտում կամ արտագրում է իր նյութի ձեռագիրը, խմբագիրներից կամ սրբագրիչներից մեկն անցնում է դրա վերջնական ընթերցմանը: Նա տեքստը համապատասխանեցնում է քաղաքական ու գիտական պահանջներին... Ցանկացած տեսակի լեզվական խմբագրում նպատակ ունի յուրաքանչյուր նյութը հարմարեցնել կոմունիստական գաղափարախոսության ու կուսակցական դիրքորոշման պահանջներին»:<sup>8</sup> Նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրների անկախ լրագրերը, ճիշտ է, ձեռքագատվել են գրաքննության մամլիչից, սակայն սրբագրիչները, ովքեր ներկայումս հետեւում են լեզվի ճշտությանը, ուղղագրությանը, հաճախ աշխատում են նույն գրասենյակներում, որոնք առաջվա պես կոչվում են վերստուգիչ բաժին:

Խմբագրման հանդեպ թղթակիցների «գերզգայնության» մյուս մասը համընդհանուր երեւոյթ է: Թղթակիցները չեն սիրում, երբ մեկ ուրիշը փոփոխություններ է կատարում իրենց գրվածքներում: Նրանք հաճախ դժվարանում են հասկանալ, որ, ստանձնելով թղթակցի կամ մեկ այլ հեղինակի գրածի պատասխանատվությունը, խմբագիրը պետք է նաեւ իրավունք ունենա փոխել այն, ինչն իր կարծիքով թերի է, սխալ կամ անպատեհ: Խմբագրին պետք է իրավունք վերապահվի՝ բացատրություններ ներմուծել թղթակցի պատրաստած հաղորդագրության մեջ, երբ անհրաժեշտ է լինում հստակեցնել ոչ պարզ տեղեկությունները: Բայց նոր փաստի ներմուծումը, որի ճշտությունը թղթակիցը չի կարողացել ստուգել, կարող է հանգեցնել սխալների: Ուստի թղթակցի նյութին նոր փաստեր հավելելուց առաջ՝ խմբագիրը պիտի այդ հարցը համաձայնեցնի թղթակցի հետ: Ամեն դեպքում, խմբագիր-ոճաբանը, դեռ մինչեւ թղթակցի կողմից նյութը գրելը, պետք է նրա հետ քննարկած լինի ապագա հաղորդագրության դիտանկյունն ու ծավալը: Խմբագիր-ոճաբանը պետք է վերաշարադրի նյութը կամ մկրատի դրա առանցքային հատվածները միմիայն այն դեպքում, երբ նյութը հեղինակին հետ վերադարձնելու համար այլեւս ժամանակ չի մնացել: Հակառակ դեպքում՝ նյութ վերաշարադրելը կամ գրելը հեղինակի անելիքն է: Եթե հեղինակից իր գրվածքի բարեփոխման որեւէ ակնկալիք չկա, ապա խմբագիրը պետք է գործադրի պաշտոնապես իրեն արտոնված՝ վերաշարադրելու իրավունքը:

«Տեսակետային» նյութերը պետք է խմբագրվեն ավելի շատ հստակության ու ծավալի, քան բովանդակային նկատառումներով: Սյունակում դրսեւորված դիրքորոշումը սյունակագրին է: Խմբագրականն արտահայտում է ողջ լրագրի տեսակետը՝ ինչպես որ որոշվել է խմբագրության ժողովի ժամանակ: Իսկ խմբագրին հասցեագրված նամակներում արտահայտվում են ընթերցողների կարծիքները:

Թղթակիցներն ու սյունակագիրները սովորաբար ցավագին են վերաբերվում վերնագրերի հարցին: Հաճախ նրանք համարում են, թե նյութի մաս կազմող վերնագիրը ղնելը զուտ իրենց անելիքն է, ուստի ոչ ոք չի կարող փոխել այն՝ առանց իրենց նախնական համաձայնության: Նրանք սխալվում են: Մտածել այնպիսի վերնագիր, որը «կխոսի» բովանդակության մասին, միաժամանակ իր վրա կհառի ընթերցողների ուշադրությունը. սա պահանջում է միանգամայն այլ մոտեցում, քան տեքստ գրելը: Թղթակիցը կարող է հավասար որակի տեքստ ու վերնագիր ստեղծելու ունակությամբ օժտված լինել կամ չլինել: Լուսաբանվող նյութի դիտարկման, ուսումնասիրման եւ հարցազրույցների վրա ժամեր ծախսելով՝ թղթակիցը գերբեռնվում է ինֆորմացիայով: Վերնագիր դնելիս՝ նա կարող է ընտրել իրեն ամենաշատը դուր եկած որեւէ երկրորդական միտք: Հնարավոր է նաեւ, որ բովանդակությունը լավագույնս

Ստանձնելով թղթակցի կամ մեկ այլ հեղինակի գրածի պատասխանատվությունը, խմբագիրը պետք է նաեւ իրավունք ունենա փոխել այն, ինչն իր կարծիքով թերի է, սխալ կամ անպատեհ:

արտահայտող վերնագիրը անհետաքրքիր լինի: Այդ պատճառով նյութերին վերնագիր դնելը հենց էջի խմբագրի պարտականություններից մեկն է: Երբ էջի խմբագիրը որոշում է, թե էջի ո՞ր մասում պետք է տեղադրվի տվյալ նյութը, եւ ի՞նչ լայնության սյունների մեջ պետք է լցվի, նա արդեն գիտի, թե որքա՞ն տեղ կմնա վերնագրի համար, եւ ինչպե՞ս պիտի այդ վերնագիրը համադրել նույն էջի մյուս վերնագրերի հետ: «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում հեղինակը կարող է վերնագիր առաջարկել, սակայն նա բնավ համոզված չպիտի լինի, թե այն հենց այդպես, չխմբագրված կհայտնվի թերթում:

Կա վերնագրերին առնչվող մեկ այլ սկզբունքային վեճ, որը կարծես թե երբեւէ չի վերանալու խմբագրություններից այնքան ժամանակ, քանի դեռ գրելու եւ խմբագրելու գործառույթներն ընթանում են գրաֆիկական էջադրման հետ համատեղ: Ի՞նչն է գերակայողը այն դեպքերում, երբ վերնագիրը չափից ավելի երկար է. վերնագի՞րը, թե՞ ուղեկցող պատկերը: Այլ խոսքով, պե՞տք է, արդյոք, նոր վերնագիր դրվի, եթե դրա կրճատումն անգամ թույլ չի տալիս «տեղավորվել» հատկացված տարածքում: Այս հիմնախնդիրը կարելի է նաեւ այսպես ձեւակերպել. ո՞վ պետք է տեղի տա: Թղթակիցներն ու խմբագիրնե՞րը, թե՞ նրանց հանդիպակաց կողմը՝ գրաֆիկական ձեւավորողները: Սա այն հարցերից է, որը վճռվում է բացառապես փոխշփումների եւ բարի կամքի դրսեւորման օգնությամբ: Եթե գրաֆիկական ձեւավորողի՝ վերնագիրն էջադրելու համառ ջանքերից հետո էլ այն պահանջվածից երկար է, ապա էջի խմբագիրը պետք է նոր վերնագիր մտածի այդ նյութի համար:

Խմբագիրներն էլ իրենց հերթին բողոքում են թղթակիցներից: Ինչպե՞ս անել, որ թղթակիցները գրեն որեւէ կոնկրետ ծավալի նյութ: Անկախ այն բանից, թե ինչով եք չափում ձեռագրի էջերի ծավալը՝ տողերով, բառերով թե նիշերով, պատասխանը նույնն է. սովորեցրեք, վերապատրաստեք ձեր թղթակիցներին ու նրանց հետ մշտական կապ պահպանեք: Կան փորձված ու անփորձ թղթակիցներ: Իբրեւ մենեջեր՝ խմբագիրը պետք է կարողանա նաեւ տարբերել, թե ո՞վ ուսուցման կամ վերապատրաստման կարիք ունի, եւ ապա կազմակերպի դասընթացներ՝ օգնելով անփորձ թղթակիցներին ավելի բովանդակալից եւ արագ գրել: Թղթակիցն ավելի լավ կկատարի խմբագրի ներկայացրած պահանջները, եթե նա իմանա, թե ի՞նչ գործելակերպ են իրենից ակնկալում: Հասկանալով, թե ի՞նչ տարրերից պետք է կազմված լինի հաղորդագրությունը, ունի՞ց պետք է հարցազրույց վերցնել, ինչպես նաեւ՝ առաջադրանքի մյուս բաղադրիչները, թղթակիցը կարող է իր ժամանակն ավելի խելամուտորեն օգտագործել: Նա պետք է գիտակցի նաեւ, որ զուր տեղը 260-տողանի նյութ գրելն այն դեպքում, երբ իրեն հանձնարարվել է 100 տողանոցը, սոսկ ժամանակի եւ ուժերի վատնում է թե՛ իր եւ թե՛ իր խմբագրի համար:

Արհեստավարժ խմբագիրները դատարկ տեղում չեն ստեղծվում՝ ո՛չ նոր ձեւավորվող, ո՛չ էլ հասուն ժողովրդավարության երկրներում: Էջի խմբագիրը պետք է առաջին հերթին լինի բարձրակարգ լրագրող. «Ճիշտ ինչպես դատավորները՝ իրավաբան, տիեզերագնացները՝ օդաչու, իսկ ՀԴԲ-ի գործակալները՝ ոստիկան են, լրագրում աշխատող էջի խմբագիրները նախեսառաջ թղթակիցներ են»:<sup>9</sup> Սովորաբար էջի խմբագրի պաշտոնին առաջ է քաշվում հաստիքային լավագույն թղթակիցը, երբ թերթը նման մասնագետի կարիք է զգում: Նա այդ գործի որեւէ փորձառություն կամ պատրաստվածություն, իսկ երբեմն նաեւ՝ հակում չունի: Արդյունքում կարող է առաջանալ կիսաքառասյին վիճակ, մինչեւ որ նա, հաճախ՝ ցավագին ջանքերի գնով, կվարժվի աշխատանքին, կամ էլ՝ որեւէ այլ անփորձ մարդու կհանձնարարվի այդ աշխատանքը: Զգոն հրատարակիչը համապատասխան քայլեր է ձեռնարկում, որպեսզի միջին օղակի ղեկավարներն ըստ հարկի պատրաստվեն նեղ մասնագիտացում պահանջող աշխատանքների համար:

«Ճիշտ ինչպես դատավորները՝ իրավաբան, տիեզերագնացները՝ օդաչու, իսկ ՀԴԲ-ի գործակալները՝ ոստիկան են, լրագրում աշխատող էջի խմբագիրները թղթակիցներ են»:



## Ճշտումներ

Որոշ լրագրողների կարծիքով՝ սխալի ճշտում տպագրելը վնասում է իրենց թերթի հեղինակությանը: Իրականում, ընթերցողների մեծամասնությունը հասկանում է, որ լրագրողներն էլ մարդ են, եւ երբեմն կարող են սխալվել: Ընթերցողները գնահատում են ճշտումների ժամանակին տպագրումը, ինչը վերջին հաշվով նպաստում է լրագրի հանդեպ վստահության աճին:

Հարմար է տվյալ օրվա բոլոր ճշտումներն ու լրացումները կանոնավորապես տպագրել թերթի նույն էջում ու տեղում, եթե միայն այդ երկրի օրենքով չի պահանջվում դրանք այլ կերպ տեղադրել, օրինակ՝ այն նույն տեղում, որտեղ հայտնվել է ոչ ճիշտ տեղակատվությունը:

**Ընթերցողները գնահատում են ճշտումների ժամանակին տպագրումը, ինչը վերջին հաշվով նպաստում է լրագրի հանդեպ վստահության աճին:**

Նկար 48.0

## Խմբագրման ընթացակարգերը «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում

Խմբագրման առարկան	Ուշադրության կիզակետը	ճշտության համար սպասախանաառում
<p><b>Սեյ արանձին նյութ</b> (խմբագրման արագին մակարդակ)</p>	<p><b>1. Փաստեր</b> Այն ամենը, ինչը գոյություն ունի կամ կատարվում է: Փաստերը պետք է լինեն. <b>Վավերական</b>, այսինքն՝ իրական, ստույգ եւ անխաթար <b>Ճշգրիտ</b>, այսինքն՝ հստակ ձեւակերպված եւ տարբերակելի <b>Հավաստի</b>, այսինքն՝ սխալներից ու վրիպումներից զերծ</p> <p><b>2. Բովանդակություն</b> Տվյալ տեքստում շոշափված թեմաները կամ հիմնահարցերը:</p> <p><b>3. Ոճ</b> Լրագրի ընդհանուր քաղաքականությունը՝ ուղղված շարադրանքի որակի բարձրացմանը եւ լեզվի ճիշտ գործածմանը:</p>	<p>Թղթակից (հեղինակ, հոդվածագիր)</p>
	<p><b>4. Ամբողջականություն-լիարժեքություն</b> Սա ներառում է հետևյալ բաղադրիչները. <b>ա) Նախապատմություն</b> Խնդիրը կամ իրավիճակը հասկանալու համար անհրաժեշտ ինֆորմացիան: <b>բ) Համատեքստ</b> Բառի կամ պարբերության շրջակա շարադրանքի այն մասերը, որոնք (ույս են սփռում դրա իմաստի վրա: <b>գ) Հավասարակշռություն</b> Երբ կողք-կողքի դրվում են՝ մի կողմում գերիշխող, իսկ մյուս կողմում՝ հակասող, տարբերվող կամ (ուսցնող) զաղափարները: <b>դ) Հեռանկար-համապատասխանություն</b> Երբ խնդիրները կամ դեպքերը ներկայացվում են իրենց իրական փոխհարաբերությամբ կամ՝ ըստ հարաբերական կարեւորության:</p> <p><b>5. Հիմնավորվածություն-հետևողականություն</b> Երբ հետևողականորեն պահպանվում է փաստացի, ազնիվ, անկողմնակալ եւ ավարտուն շարադրանքի սկզբունքը:</p> <p><b>6. Ընթերցելիություն</b> Նկատի է առնվում նյութը դյուրընթեռնելի դարձնող հետևյալ հնարքները. <b>ա) Պարզություն</b> Նշանակում է՝ ազատվել երկիմաստություններից, զերծ մնալ անակաճանից ու մակբայներից, խուսափել բարդ ու խճճված կետադրությունից, հնարավորինս կարճացնել նյութը. վարպետորեն գրված նյութի արժեքը ընտրողականությունն է, բայց ոչ երբեք՝ մակերեսայնությունը: <b>բ) Տեմպ</b> Շարադրանքի ծավալման ընթացքը՝ իր բովանդակությանը համապատասխան: <b>գ) Ռիթմ</b> Տեքստի բառային հոսքում ուժեղ եւ թույլ տարրերի հերթագայությունը. ասենք՝ երկարից պետք է հաջորդի կարճ նախադասությունը: Ամենադյուրընթեռնելի նախադասությունը (անզերեմում - թարգ.) բաղկացած է մինչև 8 բառից, 17-բառանի նախադասությունը ստանդարտ ընթերցելիություն ունի, իսկ արդեն 21 բառանոցը բավականին դժվար է ընթերցվում:՝ Երկար նախադասությունները կարելի է տրոհել երկու մասի՝ կապող բառերը, օրինակ՝ <i>եւ, բայց, որովհետև</i>. ու մյուս շաղկապները, փոխարինելով վերջակետով:</p>	<p>Խմբագիր-ոճաբան</p>

→ էջ 219



← էջ 218

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Մեկ արանձին նյութ (խմբագրման առաջին մակարդակ)</p>	<p><b>դ) «Տարանցիկ» հնարքներ</b> Երբ ընթերցողին առաջնորդում, ուղեկցում են մեկ մտքից մյուսին:</p> <p><b>ե) Զգայական գրգիռների հարուցում</b> Զգայական գրգիռներ ասելով՝ այստեղ նկատի ունենք այն, որ ընթերցողը պետք է կարողանա իր զգայարանների օգնությամբ հանգել բանական եզրակացությունների: Տեքստը պետք է ի գործ լինի կենդանություն, շունչ հաղորդել անմահ ու տեսարաններին, որպեսզի շարժարանքը ոչ այնքան պատմի, որքան ցուցադրի (հնարավորություն տալով ընթերցողին տեսնել, զգալ, հոտոտել եւ ճաշակել), կամ էլ՝ նախ ցուցադրի, իսկ հետո արդեն՝ պատմի:</p> <p><b>զ) Ավելորդաբանությունների վերացում</b> Երբ հանվում են բառերի կամ գաղափարների անհարկի կրկնությունները, ինչպես նաև՝ տեքստի այն մասը, որը կարելի է կրճատել՝ առանց էական տեղեկությունների կորստի: Ահա բնորոշ ավելորդաբանությունների մի քանի օրինակ. միանգամայն անհրաժեշտ, համազործակցել միջանց-հետ, իրական փաստեր, հիբապի անկախ եւ այլն:</p> <p><b>է) Կաղապարաբանություններից հրաժարում</b> Երբ դուրս են թողնվում ժամանակին խիստ տարածված դարձվածքները, արտահայտությունները կամ գաղափարները, որոնք մաշվել են տեսական գործածումից, ուստի եւ կորցրել են իրենց թարմությունը, որով կարող էին ուշադրություն կամ հետաքրքրություն բորբոքել:</p> <p><b>7. Ճաշակ</b> Տեքստից դուրս գցել ցածրաճաշակ, իրենց որակով կամ արժեքով մյուսներին զիջող պարբերությունները:</p> <p><b>8. Անկողմնակալություն</b> Սեփական շահի, նախապաշարումների եւ նախընտրելիության բացառում:</p> <p><b>9. Օավալ (կրճատում)</b> Երբ տեքստից հանվում են ամբողջական կտորներ՝ տեղ չափելու նկատառումներով, կամ՝ որովհետեւ խմբագրման վերոնշյալ որեւէ տարրի տեսակետից՝ տվյալ նյութը անկարելիոր կամ վիճելի է ճանաչվել:</p>	<p>Խմբագիր-ոճաբան</p>
	<p><b>10. Լեզու</b> Տեքստում բառապաշարի եւ դարձվածաբանության կիրառման այն եղանակը, որն առնչվում է հետեւյալին.</p> <p><b>ա) Զերականություն</b> Սա համապատասխանություն է քերականական կանոններին:</p> <p><b>բ) Ուղղագրություն</b> Առանձին տառերից բառերի կազմում է՝ ըստ ընդունված կարգի:</p> <p><b>գ) Շարահյուսություն</b> Բառերի կապակցման այն եղանակն է, որի օգնությամբ կազմվում են բառակապակցություններ կամ նախադասություններ:</p> <p><b>11. Ոճ</b> Սա բառերի տառադարձումն է՝ ըստ «Նոր ժամանակներ»-ի ոճի:</p> <p><b>12. Ձեւական նույնականություն</b> Միևնույն նյութում անունների ու աստիճանակարգերի, պաշտոնների նույնական տառադարձումն է:</p>	<p>Սրբագրիչ</p>

→ էջ 220

← էջ 219

<p><b>Լրագրի մեկ ամբողջական էջը</b> (ամբողջական երկրորդ մակարդակ)</p>	<p><b>13. Վերնագիր</b> Յուրաքանչյուր տեքստի գլխավերելում դրված մեծ չափի և ընդգծված կամ շեղատառ բառերի միասնությունը, որը մատնացույց է անում նրա բովանդակությանը եւ գրավում ընթերցողի ուշադրությունը:</p>	<p>Համապատասխան էջի խմբագիր</p>
	<p><b>14. Ստորագրություն</b> Տեքստը գրող թղթակցի (հեղինակի) անունը, որը սովորաբար դրվում է վերնագրի տակ (մեզանում ավելի հաճախ՝ նյութի տակ, որա համար էլ անգլերենում սա կոչվում է "byline"- բառացի՝ «կից տող» կամ «կցագրություն», իսկ հայերենում «ստորագրություն» -թարգ.):</p>	
	<p><b>15. Պատկերների մակագրություն</b> Լուսանկարի կամ պատկերագրողման բովանդակության սեղմ բացատրությունը, որը սովորաբար դրվում է նկարի տակ:</p>	
	<p><b>16. Ծավալ (թեթևակի կրճատում)</b> Տեքստում տողաքանակի պակասեցումը՝ տվյալ էջում տեղ չափելու նպատակով:</p>	
	<p><b>17. Զրպարտություն</b> Անվանարկիչ ընույթի կեղծ տեղեկությունները, որոնք կարող են դատական հայցերի հիմք դառնալ:</p>	<p>Գրաֆիկական ձևավորող (էջադրող խմբագիր)</p>
	<p><b>18. Էջադրում-մակետավորում</b> Երբ էջի նյութերը կանոնակարգված տեսքով ներկայացվում են գրաֆիկական ձևավորողին:</p>	
	<p><b>19. Էջի տպագիր շարվածքի ճշտությունը</b> Վավերացվում է տվյալ օրվա սրբագրիչի հետ համատեղ:</p>	
	<p><b>20. Տեքստերի տեղադրում</b> ըստ դրանց կարեւորության:</p>	
	<p><b>21. Առանձին տեքստի էջադրում</b> Երբ տեքստը «նստեցվում է»՝ սյունակից սյունակ:</p>	
	<p><b>22. Միջանկյալ կապեր</b> Հղումներ հարակից տեքստերին:</p>	
	<p><b>23. Լուսանկարներ եւ պատկերային այլ լուծումներ</b> Լուսանկարների եւ այլ պատկերների կապը տեքստի հետ:</p>	
	<p><b>24. Ընթերցողի հետաքրքրության պահպանումը</b> Երբ երկար նյութերը եւ ամբողջական էջերը մատուցվում են ընթերցողի համար հետաքրքրական ձևով:</p>	
	<p><b>25. Տառատեսակների չափը եւ ձևը</b> Սրանք պետք է նպաստեն ընթերցելիության ավելացմանը:</p>	
	<p><b>26. Միջանկյալ կապեր</b> տարբեր էջերում տեղադրված նյութերի միջև:</p>	<p>Տվյալ օրվա հերթապահ սրբագրիչ</p>
<p><b>27. Էջի պիտակը եւ թվային նշումը</b></p>		
<p><b>28. Էջի տպագիր շարվածքի ճշտությունը</b> Վավերացվում է տվյալ էջի խմբագրի հետ համատեղ:</p>		



Նկար 48.1

## **Ճշտումներ կատարելու կարգը «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում**

### **1. Ճշտումները տպագրվում են առանց ուշացման**

Եթե «Նոր ժամանակներ»-ում հայտնվում է որեւէ ոչ ճիշտ կամ ճշմարտությունը խեղաթյուրող փաստ, ապա լրագիրը շուտափույթ ընդունում է իր սխալը եւ կատարում դրա ճշտում: Լրագրողական պրոֆեսիոնալ էթիկայի պահպանման ապացույց լինելուց բացի՝ տվյալների ճշտումը կարելի է նաեւ լրագրի բովանդակության տեղեկատվական բանկը լրացնելու տեսակետից:

### **2. Սխալը հայտնաբերած լրագրողն անմիջապես տեղեկացնում է համապատասխան էջի խմբագրին**

Ճշտում տալու նախաձեռնությունը կարող է դրսեւորվել հաստիքային ցանկացած լրագրողի կողմից, որն ինքն է հայտնաբերել սխալը կամ որին տեղեկացրել են այդ մասին: Սխալի մասին ծանուցված լրագրողն անհապաղ այդ մասին տեղյակ է պահում այն էջի խմբագրին, որտեղ տպագրվել է սխալ տեղեկությունը:

### **3. Էջի խմբագիրը կան ապացուցում է տպածի ճշտությունը, կան պատրաստում է ճշտման տեքստը**

Էջի խմբագիրը ճշտման տեքստը ներկայացնում է պատասխանատու խմբագրին, որը զբաղվում է բոլոր կարգի ճշտումներով: Եթե սխալի մասին տեղեկացված էջի խմբագիրը հարկ չի համարում ճշտում կատարել, նա իր այդ տեսակետի մասին անհապաղ տեղյակ է պահում պատասխանատու խմբագրին: Աշխատավայրից վերջինիս բացակայության դեպքում՝ էջի խմբագիրը տեղեկացնում է կան պատասխանատու խմբագրի՝ վարչական հարցերով օգնականին, կան պատասխանատու խմբագրի տեղակալներից որեւէ մեկին:

### **4. Համապատասխան լիազորություն չունեցող լրագրողը պետք է ձեռնպահ մնա ճշտում տպագրելու հարցում շահագրգիռ կողմին իր անձնական կարծիքը հայտնելուց**

Եթե տվյալ հրապարակմամբ շահագրգռված կողմը դիմում է այդ նյութի հեղինակ կամ խմբագիր չհանդիսացող որեւէ այլ հաստիքային լրագրողի, ապա վերջինս պետք է ձեռնպահ մնա խնդրի շուրջ սեփական մեկնաբանություն անելուց: Եթե ճշտում տպագրելու հարցը դուրս է այդ լրագրողի իրավասությունից, ապա նա պետք է քաղաքավարի կերպով շահագրգիռ կողմին առաջարկի՝ հետագա քայլերի համար դիմել պատասխանատու խմբագրին:

### **5. Ճշտում տպագրելու անհիմն պահանջները մերժվում են**

Եթե պատասխանատու խմբագիրը եզրակացնում է, որ շահագրգիռ կողմի՝ ճշտում տպագրելու պահանջը հիմնավորված չէ, ապա նա բարեկրթորեն մերժում է այդ պահանջը:

→ էջ 222



← էջ 221

**6. Տեսակետների ճշտմանը վերաբերող պահանջները մերժվում են**

«Նոր ժամանակներ»-ը երբեք չի ճշտում իր էջերում հրապարակված տեսակետները: Փոխարենը, շահագրգիռ կողմերը կարող են խմբագրին կամ խմբագրությանը նամակ գրել՝ բացատրելով իրենց դիրքորոշումը: «Նոր ժամանակներ»-ը ասպարեզ է տրամադրում ամենատարբեր տեսակետների արտահայտման համար, սակայն լրագիրը պարտավորված չէ հրատարակել իր ստացած բոլոր նամակները:

Խմբագրին ուղղված նամակները, ամբողջապես կամ հատվածաբար, տպագրվում են բացառապես տեսակետների էջում: Նամակները խմբագրում է պատասխանատու խմբագիրը, որը նաեւ տեսակետների էջի խմբագիրն է: Երբ տպագրվում են խմբագրին հասցեագրված՝ լրագրի որեւէ նյութին արծագանքող նամակներ, ապա անպայման չէ, որ դրանց հաջորդեն հղում արված նյութի հեղինակի հավելյալ մեկնաբանությունները: Կողմերից յուրաքանչյուրին պետք է հնարավորություն տրվի՝ լրագրի էջերում հենց առաջին «խաղակեսում» ծավալված ընդդիմախոսական բանավեճում հիմնավորելու սեփական տեսակետը: «Նոր ժամանակներ»-ը խուսափում է նույն հեղինակների կողմից միեւնույն խնդրի շուրջ շարունակաբար ուղերձներ փոխադարձելու «բազմափուլ» պրակտիկայից:

**7. Ճշտում տպագրելու համար գրավոր ներկայացված պահանջները դիտարկում է գլխավոր խմբագիրը**

Ճշտում տպագրելու այն պահանջները, որոնք լրագրին են ներկայացվում գրավոր (առձեռն, ֆաքսով կամ փոստով), հանձնվում են գլխավոր խմբագրին, որը յուրաքանչյուր պահանջի մեկական օրինակը ներկայացնում է տվյալ էջի խմբագրին՝ նրանից բացատրություն եւ կարծիք ստանալու ակնկալիքով: Այն դեպքերում, երբ կասկածներ են ծագում՝ կապված թերթի կողմից տվյալ ճշտումը տպագրել-չտպագրելու հնարավոր իրավական հետեւանքների հետ, գլխավոր խմբագիրը անհապաղ խորհրդակցում է «Նոր ժամանակներ»-ի իրավաբանի հետ: Գլխավոր խմբագիրը պարտավոր է տպագրել ճշտումներ՝ երկրի օրենսդրությամբ նախատեսված կարգով:

**8. Ինչպես գրել ճշտման տեքստը**

**Ճշտում**

«Նոր ժամանակներ»-ի 1995թ. սեպտեմբերի 27-ի թողարկման մեջ տպագրված «Դաժան շրջադարձ սլովակյան մրցակցության մի պատմության մեջ» նյութում օգտագործված լուսանկարում պատկերված է ոչ թե Սլովակիայի նախագահ Միխալ Կովաչը, ինչպես որ գրված է մակագրության մեջ, այլ Ռոման Կովաչը՝ Սլովակիայի նախկին փոխվարչապետը, Սլովակիայի նախագահության նախկին թեկնածուն: Միալի համար «Նոր ժամանակներ»-ը հայցում է ընթերցողների ներողամտությունը:

«Նոր ժամանակներ»-ում տպագրված ճշտման մի մուշ

→ էջ 223



← էջ 222

Ըստ «Նոր ժամանակներ»-ում ընդունված կարգի, ճշտման մեջ պետք է հստակ առանձնացված լինի սխալը, եւ թե ի՞նչն է հատկապես ուղղվում: Սա պետք է պարզ լինի նաեւ բոլոր նրանց համար, ովքեր չեն կարողացել սկզբնական նյութը:

Եթե տվյալ մասնավոր դեպքում ճշտման տեքստի բովանդակության ու կառուցվածքի համար մամուլի մասին օրենքով կամ դատարանի վճռով որեւէ այլ բան չի նախատեսված, ապա ճշտումը միշտ սկսվում է ճիշտ ինֆորմացիայից: Սա նշանակում է, որ «Նոր ժամանակներ»-ը չի կրկնում նախկին սխալ կամ ճշմարտությունը խեղաթյուրող ինֆորմացիան, այլ պարզապես առանձնացնում է դրա ոչ ճիշտ մասը:

Ճշտման մեջ պետք է նշված լինի այն թողարկման համարը եւ հրապարակումը, որը պարունակել է տվյալ ոչ ճիշտ կամ ճշմարտությունը խեղաթյուրող ինֆորմացիան: «Նոր ժամանակներ»-ը ճշտման մեջ չի հիշատակում նյութի ո՛չ հաստիքային, ո՛չ էլ արտահաստիքային հեղինակի անունը:

Եթե սխալը հարուցվել է «Նոր ժամանակներ»-ի խմբագրակազմից կամ արտահաստիքային հեղինակներից դուրս որեւէ այլ աղբյուրի մեղքով, որն, իր պաշտոնից ելնելով, «Նոր ժամանակներ»-ին է տրամադրել այդ ոչ ճիշտ կամ ճշմարտությունը խեղաթյուրող ինֆորմացիան, ապա նման փաստը պետք է ներառվի ճշտման մեջ: Մնացած դեպքերում «Նոր ժամանակներ»-ը պարտավոր չէ հիշատակել սխալի պատճառը, ասենք՝ «Ժամանակի սղության պատճառով», կամ «տպիչի անսարքության պատճառով»: Ի վերջո, բոլոր սխալներն էլ մասնագիտական բնույթ ունեն, որոնց համար «Նոր ժամանակներ»-ը պատասխանատվություն է ստանձնել իր ընթերցողների եւ օրենքի կամ միաժամանակ՝ այդ երկուսի հանդեպ:

Ճշտումը եզրափակվում է հետեւյալ բառերով. «Սխալի համար «Նոր ժամանակներ»-ը հայցում է ընթերցողների ներողամտությունը»: Սրա տակ որեւէ ստորագրություն չի դրվում:

Նույն խնդրի շուրջ հավելյալ տեղեկությունների կամ պարզաբանող մանրամասների տպագրումը այլեւս ճշտում չէ: Այդ դեպքում «Նոր ժամանակներ»-ն օգտագործում է «Լրացում» վերտառությունը:

## 49. ՈՃԱՔԱՆԱԿԱՆ-ԽԱՄՔԱԳՐԱԿԱՆ Ուղեցույց

Պատկերացրեք, թե կարողո՞ւմ եք որեւէ լրատվական նյութ, որտեղ հիշատակված է, ասենք, ո՞նց Արամ Պետրոսի Պողոսյան: Ի՞նչ տեսքով կարող է ներկայացվել նրա անուն-ազգանունը: Ահա տարբեր երկրների լրագրերում առավել հաճախ հանդիպող տարբերակներից մի քանիսը.

- ◆ Արամ Պողոսյան
- ◆ Արամ Պետրոսի Պողոսյան
- ◆ Պողոսյան
- ◆ Ա. Պողոսյան
- ◆ Ա. Պ. Պողոսյան
- ◆ պրն. Պողոսյան

Գրելիս կամ խմբագրելիս՝ լրագրողները պետք է մտածեն, թե ո՞ր տարբերակն արժե ընտրել: Ասենք, հավելյալ բարդություն կարող է առաջացնել «Ա. Պողոսյան» կամ «պրն. Պողոսյան» ձևերի օգտագործումը: Ինչպե՞ս համոզվել, որ ընթերցողը Արամ Պողոսյանին չի շփոթի նրա եղբայր Արմեն Պողոսյանի կամ պարզապես մեկ այլ Պողոսյանի հետ: Այս եւ նմանատիպ մյուս հարցերը չպետք է թողնվեն անհատ լրագրողի որոշմանը, որովհետեւ դրանք վերաբերում են լրագրի արտահայտչական այն ուրույն ձեւին, որը կոչվում է ոճ:

### Ոճի նշանակությունը

Ոճն այն եզրն է, որն արտահայտում է լրագրի ընդհանուր քաղաքականությունը՝ ուղղված շարադրանքի որակի բարձրացմանը եւ լեզվի ճիշտ գործածմանը: Ոճ չունեցող թերթը կարելի է տարբերել առաջին իսկ հայացքից: Նայեք, ասենք, նյութերում օգտագործված անձնանուններին: Ոճի բացակայության մասին է վկայում թեկուզ այն փաստը, երբ նույն հրապարակման մեջ միեւնույն անձի անունը հանդիպում է երկուսից ավելի տարբերակով:

Լրագիրը, որի բովանդակությունը գրվում է մեկից ավելի հեղինակների ու խմբագրվում՝ մեկից ավելի խմբագիրների ձեռքով, պետք է սահմանի նյութեր գրելու եւ խմբագրելու միասնական ներքին կանոններ՝ խուսափելու համար քաոսից ու անհետեւողականությունից, որոնք էլ ի վերջո հանգեցնում են թերթի հանդեպ վստահության անկմանը:

Լեզվական հիմնավորվածություն-հետեւողականությունը օգնում է ընթերցողներին՝ սահուն ընկալելու բովանդակությունը: Ավելին, լրագրողները պարտավոր են հարգանքով վերաբերվել լեզվին:

Որոշ ընթերցողների համար լրագրերը գրավոր խոսքի՝ ամենօրյա առավել գործածական աղբյուրն են: Ընդհանուր առմամբ, ընթերցողները (ոչ միայն աշակերտ-ուսանողները կամ ուսուցիչները) լրագրերից ակնկալում են լեզվի գործածման բարձր չափանիշներ:

### Ոճաբանական-խմբագրական ուղեցույցի անհրաժեշտությունը

Շատ լրագրողների կարծիքով՝ իրենց թերթը ոճական պատշաճ քաղաքականություն ունի, քանի որ իրենք գիտեն, ասենք, թե ինչպես պետք է գործածել անուններն ու պաշտոնները, աստիճանակարգերը: «Խմբագրի տեղակալը թղթակիցներին անձամբ բացատրում է սահմանված կանոնները», - ասում է ուկրաինական մի թերթի գլխավոր խմբագիրը:

Ոճի բացակայության մասին է վկայում թեկուզ այն փաստը, երբ նույն հրապարակման մեջ միեւնույն անձի անունը հանդիպում է երկուսից ավելի տարբերակով:



Իսկ եթե այդ ոճը մշակած խմբագրի տեղակալը մի օր գնա՞ թերթից: Այդ դեպքում լրագրի ոճական քաղաքականությանն առնչվող կենսական ինֆորմացիան պարզապես կկորչի: Իսկ եթե որեւէ տեղ չգնա էլ, նա կարող է ի վիճակի չլինել այդ կանոնները նոր աշխատողներին բացատրել, ինչը կօգներ նրանց սկզբից եւեթ ճիշտ պատկերացում կազմելու իրենց աշխատանքի մասին:

Կանոնների սահմանումը սոսկ առաջին քայլն է սեփական ոճը ստեղծելու ճանապարհին: Առավել կարելորդ այդ կանոնների պահպանումն է՝ նյութ գրելիս ու խմբագրելիս: Կանոնների պատշաճ եւ հետեւողական պահպանումն ավելի է հեշտանում, երբ դրանք խելամտորեն են կազմված լինում: Լրագրի՝ գրավոր շարադրված ոճական կանոնների ամբողջությունը կոչվում է ոճաբանական-խմբագրական ուղեցույց (անգլերեն՝ “stylebook”, որը բառացի նշանակում է «ոճագիրք», բայց քանի որ սույն գրքում «ոճ» ասվածը փոքր-ինչ տարբերվում է մեզանում ընդունված ընկալումից, գերադասել ենք «ոճաբանականին» հավելել «խմբագրական» բառը - թարգ.):

Առանձին տպագրված ու գրքույկի պես կազմված նման ուղեցույց ունենալն այնքան էլ հրատապ չէ փոքր լրագիր հիմնելու պարագայում: Սակայն որոշ ժամանակ անց խմբագիրները, սրբագրիչներն ու գրաֆիկական ձեւավորողները կարող են գերծանրաբեռնվել, եթե ստիպված լինեն շարունակ շտկել այն, ինչը թղթակիցներն իրենք կարող էին (նաեւ՝ պարտավոր էին) ի սկզբանե ճիշտ գրել: Բացի այդ, նրանք կարող են չկողմնորոշվել՝ հանդիպելով նորաստեղծ ու նեղ իմաստ ունեցող առանձին բառերի: Այդ դեպքում ճիշտ ժամանակն է՝ առանձին ոճաբանական-խմբագրական ուղեցույցով հստակ սահմանել այդ կանոնները:

Ուղեցույցից օգտվողներին հրամցվում է ծանոթագրությունների ստանդարտ, միասնական մի համակարգ: Ուղեցույց մշակելիս՝ լրագիրը ստիպված է լինում ինքն իր համար հստակեցնել իր մշուշոտ կամ անհաջող ձեւակերպված ռազմավարական մոտեցումները: Ուղեցույցի օգնությամբ իրականացվող խմբագրումն ու նյութերի պատրաստումը ժամանակն ու եռանդն է խնայում թղթակիցների, խմբագիրների, սրբագրիչների ու գրաֆիկական ձեւավորողների, որոնք կարող են ուզած ժամանակ «խորհրդակցել» գրքի հետ՝ փոխանակ անհանգստացնելու իրենց գործընկերոջը, որը գուցե չգիտի էլ ճիշտ պատասխանը:

Ազդեցիկ լրագրերում այդպիսի ոճական ուղեցույցները խմբագրության ներքին օգտագործման գաղտնի փաստաթուղթ չպետք է համարվեն: Հասուն ժողովրդավարության երկրներում խոշոր հեղինակավոր թերթերը առանձին ֆորմատով հրատարակում եւ վաճառում են իրենց ուղեցույցները՝ դրանք հասցեագրելով ընթերցող լայն շրջանակներին: Պատճառը նշված է «Վաշինգթոն փոստ» օրաթերթի ոճաբանական- խմբագրական ուղեցույցում. «Ճիշտ ինչպես լավ թերթն է գնահատվում իր անմիջական համայնքից դուրս, այնպես էլ այս գրքում ներկայացված գործածական կանոնները պատշաճ գործածական կանոններ կարող են լինել ամենուր»:<sup>10</sup>

## Ուղեցույցի բովանդակությունը

Առաջին հայացքից թվում է, թե ուղեցույցը սոսկ լրագրում օգտագործվող հատուկ եզրերի, արտահայտությունների, հաճախակի օգտագործվող կամ իրենց խմբագրական բովանդակությամբ դժվար «ենթարկվող» բառերի ժողովածու է, բառարան: Բայց ուղեցույցն ավելի լայն ընդգրկում ունի. այն ներառում է նաեւ այնպիսի կանոններ, որոնք վերաբերում են վերնագրերին, ստորագրություններին, ժամանակն ու տեղը նշող տողերին, տերմինաբանությանը, անուններին, տիտղոսներին ու կոչումներին, թվականներին, ամսաթվերին, քերականությանը, կետադրությանը, հապավումներին, մեծատառերի գրությանը, ուղղագրական նախընտրելի ձեւերին, «սլենգին», անպարկեշտ, «նրբանկատ» բառերին եւ թերթի լեզվական ընդհանուր հնչերանգին:

**Կանոնների սահմանումը սոսկ առաջին քայլն է սեփական ոճը ստեղծելու ճանապարհին: Առավել կարելորդ այդ կանոնների պահպանումն է՝ նյութ գրելիս ու խմբագրելիս:**

Ուղեցույցից օգտվելը հեշտացնելու նպատակով՝ հարմար է բոլոր բառ-հոդվածները դասավորել այբբենական կարգով՝ առանց թեմաների դասակարգման: Ձեզ անհրաժեշտ է գտնել որեւէ ընկերության անվանման հապավումը: Նայեք այդ ընկերության անվան տակ: Չգիտեք, թե ինչպե՞ս գրել՝ «4 տոկոս», թե՞ «չորս տոկոս»: Ծշտեք թվականներին վերաբերող բառ-հոդվածի օգնությամբ:

Կարիք չկա սպասելու՝ մինչեւ որ տարիների ընթացքում մի հաստափոր ուղեցույց կազմավորվի: Անուններին ու թվականներին վերաբերող մի քանի հիմնարար կանոններն արդեն իսկ բավարար են, որպեսզի առանց ժամանակ կորցնելու ձեռնարկեք ոճական ուղեցույցի ստեղծմանը: Ցանկացած թերթ կարող է որդեգրել «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի ուղեցույցում ընդգրկված տարրական սկզբունքները՝ առանց էական փոփոխություններ կատարելու: Կան ոճական որոշակի կանոններ, որոնք կիրառվում են աշխարհի տարբեր լրագրերում՝ անկախ նրանց լեզվական, մշակութային ու ավանդութային տարբերություններից: Այսպես, թվականների եւ անունների գործածության նմանությունների կարելի է հանդիպել բոլոր երկրների լրագրերի ու լրատվական գործակալությունների ոճաբանական-խմբագրական ուղեցույցներում:

Բայց մանրամասնությունների մեջ, իհարկե, յուրաքանչյուր ուղեցույց առնչվում է իր լրագրի առանձնահատկություններին: Այդ պատճառով, թեեւ ոճերը կարելի է միմյանցից փոխ առնել, սակայն անիմաստ է ոճաբանական ուղեցույցները դնել-արտագրելը: Ուղեցույցը պետք է մշակվի՝ զուտ տվյալ լրագրի պահանջները բավարարելու նպատակով:

## Ո՞վ պետք է կազմի ուղեցույցը

Ոճաբանական-խմբագրական ուղեցույցի մշակումն ավելի շուտ միջին, քան՝ բարձր օղակի ղեկավարների անելիքն է. այն ցուցում է ոչ թե նպատակակետը, այլ՝ դրան հասնելու ուղին: Ուստի գլխավոր խմբագիրը, որպես կանոն, այս գործը հանձնարարում է իր տեղակալին: «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում ուղեցույցը կազմում է պատասխանատու խմբագիրը, որը եւ ապահովում է դրա պարբերական թարմացումը:

Պատասխանատու կամ ուղեցույցի պատրաստումը գլխավորող ցանկացած այլ խմբագիր պետք է կազմակերպի այս ուղղությամբ սրբագրիչների եւ մյուս խմբագիրների հավաքական աշխատանքը: Պետք է հորդորել, որպեսզի նրանք առաջարկություններ ներկայացնեն առանձին բառ-հոդվածների շուրջ՝ հիմնվելով իրենց խմբագրած ձեռագրերում ամենաշատը հանդիպող սխալների կամ երկիմաստությունների վրա: Սկսելով, ասենք, անուններից ու թվականներից, խմբագիրներն ու սրբագրիչները կարող են նախորդ մեկ-երկու ամսվա թողարկումներից դուրս գրել հաճախ գործածված եզրերը, արտահայտություններն ու բառերը՝ ներկայացնելով լրագրում դրանց օգտագործման ձեւի շուրջ իրենց առաջարկները: Ավագ սրբագրիչը պետք է կազմի պարզաբանումներ՝ քերականական, կետադրական եւ ուղղագրական նախընտրելի ձեւերի վերաբերյալ: Ուղեցույցի ամբողջականության ու հիմնավորվածության երաշխավորողը դրա պատրաստման համար պատասխանատու խմբագիրն է:

Անչափ կարեւոր է, որպեսզի յուրաքանչյուր բառ-հոդվածում ոչ թե սոսկ նշված լինի, թե ինչու է գործածվում այս կամ այն ձեւը, այլ նաեւ՝ բացատրվի այդ «ինչո՞ւ»-ն: Իրենում ներկայացված կանոնները հիմնավորել չկարողացող ուղեցույցը կընկալվի իբրեւ հրահանգ, կարգադրություն եւ կարժանանա համապատասխան վերաբերմունքի, ինչը կարող է մղել լրագրողներին՝ անտեսելու ուղեցույցը:

Հրատարակված ոճաբանական-խմբագրական ուղեցույցը պետք է լինի հավաստի, ճշգրիտ, պարզ եւ հեշտ օգտագործելի մի փաստաթուղթ: Պատշաճ ձեւավորված եւ տեղին օգտագործվող ուղեցույցը խմբագրության ներսում փոխշփումներին ու համագործակցությանը նպաստող արժեքավոր գործիք կարող է դառնալ:

Իրենում ներկայացված կանոնները հիմնավորել չկարողացող ուղեցույցը կընկալվի իբրեւ հրահանգ, կարգադրություն եւ կարժանանա համապատասխան վերաբերմունքի:



Մինչդեռ ձեւի ու բովանդակության տեսակետից անհաջող մշակված ուղեցույցը ոչ այլ ինչ է, եթե ոչ ժամանակի եւ ուժերի վատնում:

## Ուղեցույցի գործնական կիրառությունը

Յուրաքանչյուր թղթակից, խմբագիր, սրբագրիչ ու գրաֆիկական ձեւավորող պետք է ունենա ուղեցույցի իր անձնական օրինակը: Համակարգչային ցանցում ուղեցույցի էլեկտրոնային տարբերակի պահպանումը վատ գաղափար չէ, բայց եւ բավարար չէ՝ ամենօրյա գործածության տեսակետից, հատկապես, եթե դրան առնչվող բոլոր շահագրգիռ աշխատակիցների համար համակարգիչներից օգտվելը հավասարապես մատչելի ու դյուրին չէ:

Բայց բոլորի գրասեղաններին ուղեցույցի մեկական տպագիր օրինակ դնելն էլ դեռեւս բավարար չէ: Ստանալով եւս մի տպագիր փաստաթուղթ՝ լրագրողն, ըստ երեւույթին, որեւէ կծու խոսք կասի իրենց բյուրոկրատական մենեջմենթի հասցեյին եւ ուղեցույցը կտեղավորի դարակներից մեկում: Առավել արդյունավետ կլինի, եթե առանձին պարապմունքի ժամանակ, այդ թվում եւ՝ խմբագրության մի որեւէ ժողովի ընթացքում, ուղեցույցը ներկայացվի դրանից օգտվողների՝ թղթակիցների, խմբագիրների, սրբագրիչների եւ գրաֆիկական ձեւավորողների ուշադրությանը՝ մի քանի կարճ պարզաբանումներով հանդերձ: Ուղեցույցից օգտվողները պետք է իմանան.

- ◆ ուղեցույցից օգտվելու կարգը,
- ◆ ուղեցույցի բովանդակության առանցքային բաղադրիչները,
- ◆ ինչպե՞ս եւ ո՞ւմ պետք է ներկայացվեն փոփոխություններին կամ ճշտումներին վերաբերող առաջարկները:

Նրանք, ում չի հաջողվել մասնակցել պարապմունքին, պետք է հնարավորություն ունենան այդ պարզաբանումներին ծանոթանալ՝ ուղեցույցի իրենց օրինակին կցված բացատրական նամակի միջոցով: Թղթակիցներին ու խմբագիրներին հարկ է հիշեցնել նաեւ, որ ուղեցույցը սոսկ իրենց արհեստում հմտանալու գործիք է, որը չպետք է որեւէ կերպ սահմանափակի նրանց ստեղծագործական ազատությունը:

Լույս աշխարհ գալուց հետո՝ ուղեցույցը պետք է պարբերաբար թարմացվի, նորացվի: Իբրեւ իրենց ազգային լեզվում նոր բառերի ու արտահայտությունների ներմուծման առաջամարտիկներ՝ լրագրողները ժամանակ չունեն, որպեսզի սպասեն լեզվաբանների պաշտոնական կարծիքին եւ հետո միայն նոր բառ ստեղծեն: Նրանց անհրաժեշտ է այդ բառը հենց տվյալ պահին օգտագործել, ու նաեւ՝ այնպես, որ մնան իրենց լրագրի ոճին հարազատ:

**Առավել արդյունավետ կլինի, եթե առանձին պարապմունքի ժամանակ ուղեցույցը ներկայացվի դրանից օգտվողների ուշադրությանը:**

Նկար 49.0

## «Նոր ժամանակներ»-ի ոճաբանական-խմբագրական ուղեցույցը

### Հ ա տ վ ա ծ ն ե ր

#### Անուններ

Երբ որեւէ նյութում առաջին անգամ եք հիշատակում մարդուն, ապա գործածեք նրա անուն-ազգանվան եւ պաշտոնի լրիվ ձեւը. «Ուկրաինայի նախագահ Լեոնիդ Կուչման», «կիեւցի թոշակառու Իվան Կովալը»: Մեկ նյութի շրջանակում նույն մարդուն երկրորդ կամ հետագա անգամներն անդրադառնալիս՝ նշեք նրա անվան առաջին տառը եւ լրիվ ազգանունը. «Լ. Կուչմա», «Ի. Կովալ»: Աշխատեք նյութի ողջ շարադրանքում խստորեն պահպանել այս երկրորդ տարբերակը:

Նույն կանոնը վերաբերում է հավասարապես բոլոր անձնանուններին՝ վարչապետ լինի դրա կրողը, ավտոբուսի վարորդ, թե բուհի դասախոս: Դրանով իսկ «Նոր ժամանակներ»-ը սատարում է ժողովրդավարության ու հանդուրժողականության սկզբունքներին:

Հրատարակման մեջ առաջին անգամ հիշատակելիս՝ նշեք ընկերության, կազմակերպության կամ հաստատության լրիվ իրավական անվանումը: Երկու եւ ավելի բառերից կազմված անունների կողքին կարող եք փակագծում տալ համապատասխան հապավումը: Իսկ նյութի շարունակության մեջ երկրորդ ու հետագա հիշատակումներում կարող եք արդեն գործածել այդ հապավումը. «Եվրոպական Միության (ԵՄ) անդամ կառավարություններն ավարտել են վերջին՝ 1997թ. Ամստերդամի պայմանագրի շուրջ բանակցությունները: Հելսինկիում կայացած իրենց գագաթնաժողովում ԵՄ ղեկավարները...»: Խուսափեք «ծածկագրված» լեզվից, ինչպես այս դեպքում է. «ԱՄՅ-ի (IMF - Արժույթի միջազգային հիմնադրամ - թարգ.) եւ ԶՎԵԲ-ի (EBRD - Զարգացման եւ վերակառուցման եվրոպական բանկ - թարգ.) ներկայացուցիչները սկսեցին ԱՊՀ երկրներին վարկերի տրամադրման շուրջ բանակցությունները...»: Ընդհանրապես, հապավումներն օգտագործվում են տեղ շահելու եւ ընկալումն ապահովելու նպատակով: Շատ քիչ հապավումներ կան, որոնք այնքան հայտնի են, որ արդեն լեզվի մաս են դարձել: Այդպիսիք կարող են առանց «բացվելու» դրվել նաեւ առաջին հիշատակման ժամանակ: Դրանց մի մասն էլ քաջ հայտնի են որոշակի մեղ ոլորտներում եւ կարող են այդպես համառոտագրված ներկայացվել այդ ոլորտներին, օրինակ՝ սպորտին նվիրված հավելվածներում եւ բաժիններում՝ նաեւ առաջին անգամ հիշատակվելիս, սակայն պետք է բացվեն մյուս բաժիններում առաջին անգամ նշվելու դեպքում:

#### Ե

#### «Ես, ինձ, իմ»

«Ես, ինձ, իմ» բառերը թույլ է տրվում օգտագործել միայն ուղիղ խոսքով մեջբերումներում եւ տեսակետի էջում տպագրվող խմբագրին հասցեագրված նամակներում:

Եթե «ես, ինձ, իմ»-ը վերաբերում են լրագրողին, ապա դրանք չեն կարող օգտագործվել ո՛չ խմբագրական բովանդակության եւ լուրերի էջերում, ո՛չ էլ՝ տեսակետի էջում տպագրվող խմբագրականներում: Անհատ լրագրողի անունից գրված լրատվական հաղորդագրություններում կամ սյունակներում «ես»-ը պետք է փոխարինվի «հեղինակը» նշումով:

← էջ 228

Հրապարակումների մեծամասնության դեպքում ընթերցողի համար ավելի կարելու է իմանալ, թե ի՞նչ է ասել այս կամ այն մարդը, քան՝ թղթակիցը.

Սխալ է՝ «Բանվորներն ինձ հայտնեցին, որ արդեն վեց ամիս է, ինչ իրենք աշխատավարձ չեն ստացել»:

Գիշտ է՝ «Բանվորները հայտնեցին, որ արդեն վեց ամիս է, ինչ իրենք աշխատավարձ չեն ստացել»:

Աշխատեք չհոգնեցնել ընթերցողին՝ երկար-բարակ նկարագրելով այն տեխնիկական մանրուքները, որոնց միջոցով թղթակցին հաջողվել է ձեռք բերել այդ ինֆորմացիան: Նյութերն ավելի արժանահավատ կլինեն, եթե հիմնված լինեն փաստերի, այլ ոչ թե՝ այդ փաստերի հայթայթման համար կիրառված մեթոդների բացատրության վրա: Ընթերցողին թերևս ավելի շատ հետաքրքրում են արդյունքները, եւ ոչ թե՝ լրագրողի աշխատանքային պարտականությունների նկարագրությունը, ինչպես այս դեպքում. «Նախ ես ֆաքս ուղարկեցի նախարարի գրասենյակ: Ոչ ոք չպատասխանեց: Հետո մեկ այլ հաղորդագրություն էլ ուղարկեցի վարչապետի գրասենյակ: Հաջորդ օրը վարչապետի գրասենյակի ղեկավարն ինձ ֆաքս ուղարկեց, որտեղ ասված էր...»

Եթե «Նոր ժամանակներ»-ի թղթակցին հաջողվել է բացառիկ կարգով ինչ-որ եզակի ինֆորմացիա ձեռք բերել, ապա ճիշտ կլինի այդ մասին նշել՝ հիշատակելով ոչ թե թղթակցի, այլ հենց լրագրի անվանումը. «Ի պատասխան «Նոր ժամանակներ»-ի հարցին՝ նախարար Մանուկ Անդրանիկյանն ասաց...»:

**Թ**

**Թվականներ**

Սովորական շարադրանքում մեկից մինչև ինը ամբողջ թվերը գրեք տառերով (այս պայմանը վերաբերում է զուտ անգլերենին - թարգ.): 10-ը եւ դրանից բարձր թվականները ներկայացրեք նշաններով. «Այդ փողոցում կա յոթ շենք»:

Բայց՝ «Այդ փողոցում կա 15 շենք»:  
Նշված ամեն մի թվականի կողքին պետք է դրվի համապատասխան չափման միավորը: Այս սկզբունքը չի պահպանված հետևյալ օրինակում. «Օտարերկրյա ուղղակի ներդրումներն անցյալ տարի կազմեցին 500 մլն, մինչդեռ այս տարի դրանք հասան 800 մլն ԱՄՆ դոլարի»: Գիշտը սա է. «Օտարերկրյա ուղղակի ներդրումներն անցյալ տարի կազմեցին 500 մլն ԱՄՆ դոլար, մինչդեռ այս տարի դրանք հասան 800 մլն ԱՄՆ դոլարի»:

Երբ նշում եք թվերի ինչ-որ շարք, տատանման միջակայք, գործածեք հետևյալ գրելառձը՝ «5,3 միլիոնից 5,6 միլիոն», այլ ոչ թե՝ «5,3-5,6 միլիոն»:

Ամսաթվերի, ժամերի, դրամական միավորների, չափումների, ջերմաստիճանի նշման համար միշտ օգտվեք թվանշաններից, զորօրինակ. «Երեք նախագահները հանդիպելու են հունվարի 6-ին, ժամը 16.00-ին»:

Նախադասությունը թվանշանով մի սկսեք, այլ տառերով. Ոչ թե՝ «200 տարի սրանից առաջ...», այլ՝ «Երկու հարյուր տարի սրանից առաջ...»:

Աշխատեք երկու խումբ թվանշանները կողք-կողքի չդնել: Սա կարող է շփոթության պատճառ դառնալ: Դրանք միմյանցից անջատեք որեւէ բառով, կամ դրանցից մեկը գրեք տառերով: Ասենք, գրեք ոչ թե այսպես. «Մարտ, 1996. 550 բաժնետոմս է վաճառվել...», այլ՝ այսպես. «1996թ. մարտին վաճառվել է 550 բաժնետոմս...»:

Կլորացրեք չափից ավելի երկար թվերը, այսպես, ոչ թե՝ «Ռուսաստանն արտահանել է 2 546 178 ավտոմեքենա...», այլ՝ «Ռուսաստանն արտահանել է 2,55 միլիոն ավտոմեքենա...»: Իսկ եթե գումարելիների կլորացման հետևանքով խախտվում է ընդհանուր գումարը, ապա դա պետք է առանձին պարզաբանվի:

→ էջ 230



← էջ 229

## Ս

### Մակագրություններ

Մակագրությունը կարճ տեքստ է, որտեղ նշված է, թե ո՞վ է պատկերված լուսանկարում, ի՞նչ է տեղի ունենում, ե՞րբ եւ որտե՞ղ է կատարվել տվյալ իրադարձությունը: Լուրերի էջերում մակագրությունը դրվում է ամեն մի լուսանկարի տակ: Իսկ խմբագրական կամ տեսակետային էջում դրանք կարող են դրվել լուսանկարների կողքից կամ դրանց միջակայքում:

Ինչպիսին էլ որ լինի այն ինքնուրույն, տեքստին ուղեկցող, գործողություն պատկերող թե դիմանկար, «Նոր ժամանակներ»-ում տպագրվող յուրաքանչյուր լուսանկար պետք է մակագրություն ունենա: Նույն կանոնը վերաբերում է նաեւ այն դեպքին, երբ հարցազրույց տվող անձի դիմանկարը տպագրվում է հարցազրույցի տեքստին կից: Լուսանկարներն ու պատկերները հաճախ վերնագրից կամ տեքստից ավելի առաջ են իրենց վրա գրավում ընթերցողի ուշադրությունը, ուստի վերջինս կուզենա անմիջապես իմանալ, թե ո՞ւմ կամ ինչի՞ մասին է տվյալ նյութը: Մակագրությունը այս հարցերին պատասխանելու ամենակարճ եղանակն է:

«Նոր ժամանակներ»-ը չի ընդունում մակագրությունների գործածումը անպատակահարմար տեսնող որեւէ հիմնավորում, օրինակ՝ այսպիսին. «Ակնհայտ է, որ լուսանկարը վերաբերում է այն նյութին, որի կողքին տեղադրված է, հետեւաբար ընթերցողը կարող է տեքստից տեղեկանալ, թե ո՞վ է պատկերված նկարում»: Կամ՝ «Մենք չենք ուզում ընթերցողին ասել, թե ինչ է տեղի ունենում լուսանկարում, որպեսզի բորբոքենք նրա հետաքրքրությունը՝ նյութը կարդալու համար»: Ընթերցողը կարող է ունենալ հետաքրքրություն, բայց չունենալ բավարար ժամանակ, որպեսզի «հետախուզի» տեքստը եւ հայտնաբերի, թե ո՞ւմ լուսանկարն է դա: «Բոլորն էլ ճանաչում են դիմանկարում պատկերված մարդուն», - ասիա եւ մակագրությունների գործածությանն առնչվող եւս մեկ անընդունելի հակափաստարկ: «Նոր ժամանակներ»-ը հավասարապես հարգում է թե՛ իր «նորելուկ» ընթերցողներին, որոնք կարող են եւ չիմանալ այդ ամենը, եւ թե՛ իր մշտական բաժանորդներին:

Մակագրությունը պետք է շփոթել լուսանկարչին կամ նկարի աղբյուրն անվանող գրության հետ, որը լուսանկարը բնորոշող մեկ այլ կարեւոր տարր է:

Մակագրությունը պետք է բացատրի, թե ինչ է կատարվում կամ պատկերված լուսանկարում՝ առանց նկարագրելու, թե ինչ է ակնհայտորեն բխում բուն նկարից: Գերադասելի է, որպեսզի շարադրանքին ուղեկցող լուսանկարի մակագրությունը ներառի այնպիսի տեղեկություններ, որոնք մեխանիկորեն չեն արտագրված տեքստից: Բացի այդ, մակագրությունը չպետք է կրկնի վերնագրերում կամ նյութի մաս կազմող առանձին շրջանակներում զետեղված ինֆորմացիան:

Մակագրությունը պետք է նկարագրի տվյալ գործողությունը (ասենք՝ «դիտել, ունկնդրել» բայերով), որքան էլ որ այն «շարժում» լինի, ինչպես նաեւ՝ նկարում պատկերված մարդկանց, օրինակ՝ այսպես. «Պետրոս Նալբանդյանը մտնում է իր հայրական տունը՝ արհամարհելով երկրորդ հարկի պատուհաններից դուրս ժայթքող կրակի բոցերը»:

Լուսանկարից անմիջապես ճանաչելի դեմքով մարդիկ պետք է հիշատակվեն հստակ եւ լիարժեքորեն, առնվազն՝ իրենց ներկայացրած խմբերով կամ միավորումներով, եթե չասենք՝ անուններով, օրինակ՝ այսպես. «Նախագահ Վլադիմիր Պուտինը նովոսիբիրսկցի ուսանողների հետ»: Եթե նկարում հստակ երեւացող ինչ-որ մեկի անձը հնարավոր չի եղել պարզել, ապա այդպես էլ պետք է ասել. «Նախագահ Վլադիմիր Պուտինը նովոսիբիրսկցի ուսանողների եւ ինքնությունը չպարզված անձնավորության հետ»: Կամ՝ «Նախագահ Վլադիմիր Պուտին»

→ էջ 231

← էջ 230

նր նովոսիբիոսկի ուսանողների հետ: Չախից պատկերված տղամարդու ինքնությունը հնարավոր չի եղել պարզել»:

Լուսանկարում պատկերված մեկից ավելի անձանց ներկայացնելու համար գործածեք «Չախից» ձևը (ոչ թե՝ ձախից աջ), քանզի ընթերցումը նույն այս ուղղությամբ է ընթանում: «Չախից» արտահայտությունը կարելի է եւ բաց թողնել այն դեպքերում, երբ մարդկանց հերթականությունն առանց այդ էլ ակնհայտ է, ասենք՝ տղամարդ ու կին են, կամ կառավարական պաշտոնյա եւ ուսանող, ինչպես այս դեպքերում. «Վարչապետ Թոմի Բլերը իր տիկնոջ՝ Շերի Բլերի հետ, իր գրասենյակում...», եւ ոչ թե՝ «Վարչապետ Թոմի Բլերը, ձախից, իր...»:

Մահացած անձանց կամ հին (սովորաբար՝ հինգ եւ ավելի տարվա վաղեմության) լուսանկարների մակագրություններում պետք է նշված լինի դրանց լուսանկարման տարեթիվը. «Պետրոս Նալբանդյանը 1980թ. արված մի լուսանկարում»: Ժամկետը պետք է կոնկրետացվի նաեւ այն դեպքերում, եթե խնդրո առարկայի արտաքին տեսքը փոխվել է այդ լուսանկարն անելուց ի վեր, ասենք՝ երբ խոսքը վերաբերում է երիտասարդներին, տղամարդկանց, որոնք բեղեր են աճեցրել այդ ընթացքում, կամ՝ վերջերս նորակառույց շինություններով համալրված տեղանքներին եւ այլն:

Ինչպես որ լրագրային հրատարակումներում, լուսանկարների մակագրություններում եւս պետք է պահպանվեն ճշգրտության, ազնվության, անկողմնակալության, հիմնավորվածության-հետեւողականության եւ լեզվի պարզության նույն չափանիշները: Խուսափեք լուրերի էջերում տպագրված մակագրություններում որեւէ տեսակետ հայտնելուց, ինչը հաճախ արտահայտվում է ածականների ու առած-ասացվածքների գործածումով, օրինակ՝ այսպես. «Ընկճված Ստեփան Շիրինյանը աչքերը հառել է համակարգչի մոնիտորին»:

**«Մենք, մեզ, մեր»**

Այս բառերը թույլ է տրվում օգտագործել միայն ուղիղ խոսքով մեջբերումներում եւ տեսակետի էջի խմբագրականներում, որտեղ դրանք կարելի է գործածել՝ սոսկ նկատի ունենալով «Նոր ժամանակներ» օրաթերթը կամ նրա լիազոր ներկայացուցիչներին:

Սակայն խմբագրականներում եւս, ավելի ճիշտ կլինի «մենք, մեզ, մեր» բառերը փոխարինել «Նոր ժամանակներ» արտահայտությամբ: Մի գործածեք «մեր թերթը» ձևը, որը հստակ չէ:

Այսպես, երբ «Նոր ժամանակներ»-ի սլովակյան հրատարակությունում ասում են «մեր երկիր», միանշանակորեն նկատի են առնում Սլովակիայի Հանրապետությունը կամ Սլովակիան, «մեր նախագահ»՝ Սլովակիայի Հանրապետության նախագահին, իսկ «մեր քաղաքացիներ» ասելով՝ սլովակ կամ Սլովակիայի Հանրապետության քաղաքացիներին:

Կա երկու պատճառ, թե ինչու «մեր» ստացական դերանունը չի կարող օգտագործվել լրատվական նյութերում: Առաջինը՝ ճշգրտության, հստակության պահանջն է: Երկրորդը այն իրողությունն է, որ «Նոր ժամանակներ»-ն իրեն չի նույնացնում որեւէ անհատի, խմբի, կուսակցության, կազմակերպության կամ հաստատության հետ:

**Մեջբերումներ**

Սրանց օգնությամբ նյութերն անձնավորվում են: Մեջբերումներն աշխատեք տեղավորել նյութի սկզբում եւ ապա՝ ողջ նյութով մեկ, ըստ հարմարության:

Կան երկու տեսակի՝ ուղղակի եւ անուղղակի մեջբերումներ (ուրիշի ուղղակի եւ անուղղակի խոսք - թարգ.):

→ էջ 232

← էջ 231

**Ուղղակի մեջբերումները** պետք է լինեն ճշգրիտ՝ պարունակելով նույն այն բառերը, որոնք օգտագործել է հղում արվող խոսքի հեղինակը: Դրանք դրվում են չակերտների մեջ. «Երկիրը երկար ժամանակ տնտեսական հաջողության հնարավորություն չի ունենա, - ասաց նա, - եթե այն ներդրումներ չկատարի հիմնարար հետազոտությունների ասպարեզում»:

Ուղղակի մեջբերման շարադասությունը չպետք է փոփոխվի, ոչ էլ բառերը պետք է փոխարինվեն: Եթե մեջբերումը պարունակում է անկարելի կամ երկրորդական հարցեր, ապա դրանից կարելի է բաց թողնել որոշակի բառեր կամ նախադասություններ՝ պահպանելով մեջբերման հեղինակի խոսքի իմաստն ու հնչեղանգը: Այս դեպքում կարելի է դնել երեք միջակետ, նույն ինքը՝ բազմակետ. «Իմ ընկերոջ հետ միասին... մենք ժամանակին կավարտենք աշխատանքը»:

Ուղղակի մեջբերմանը հաջորդող բացատրական բառերը, որոնք ավելացրել է նյութի հեղինակը կամ խմբագիրը, առանձին նշման կարիք չունեն («հեղինակի կողմից» կամ «խմբագրի կողմից»): Չակերտներից դուրս ամբողջ շարադրանքը արդեն իսկ «Նոր ժամանակներ»-ի բովանդակությունն է, ուստի լրագրի անունից հանդես եկող հեղինակի կամ խմբագրի դերը չպետք է հատուկ ընդգծվի:

Սխալ է՝ «Երիտասարդ փայլուն գիտնականներից շատերը գերադասում են աշխատել արտասահմանում կամ զբաղվել բիզնեսով», - ասաց պրոֆեսորը (նա արտահայտեց համալսարանի իր տասնյակ գործընկերների կարծիքը - խմբ.):

Ճիշտ է՝ «Երիտասարդ փայլուն գիտնականներից շատերը գերադասում են աշխատել արտասահմանում կամ զբաղվել բիզնեսով», - ասաց պրոֆեսորը: Այս խոսքերով նա արտահայտեց համալսարանի իր տասնյակ գործընկերների կարծիքը:

Ի շահ ասելիքի պարզության եւ դիպուկության՝ երբեմն ավելի լավ է հեղինակի կամ խմբագրի պարզաբանումները ներառել անմիջապես ուղղակի խոսքի մեջ: Նման «միջամտությունները» պետք է դրվեն միջակ փակագծի մեջ. «Այնուհետեւ նա ասաց. «Ես չեմ հիշում [նամակ գրելը]»»:

Եթե, օրինակ, մարդն ասել է հետեւյալը. «Ես չեի ուզում ասել, թե իմ երեխան հիվանդ էր», ապա ճիշտ չի լինի գրել այսպես. «Նա Ստեփանին հաղորդեց, թե ինքը չէր ուզում ասել, որ «իր երեխան հիվանդ էր»»: Ուստի խոսքը մեջբերեք ամբողջությամբ. «Ես չեի ուզում ասել, թե իմ երեխան հիվանդ էր», - ասաց նա Ստեփանին:

Ուղղակի մեջբերումը կարող է նաեւ կազմված լինել ընդամենը մեկ կամ երկու բառից. «Կենտրոնական եւ Արեւելյան Եվրոպայի երկրներից շատերը ցանկանում են, իրենց ձեւակերպմամբ, «վերամիավորվել Եվրոպային»»:

Խուսափեք չակերտների գործածումից, երբ ցանկանում եք արտահայտել հեղինակի կամ խմբագրի հեզմական վերաբերմունքը. «Վարչապետը «ապշեցուցիչ» ելույթ ունեցավ»: Այստեղ հեղինակը նկատի ունի, որ վարչապետի ելույթը բոլոր առումներով սոսկալի էր: Հեզմանքի դրսեւորման այս կերպն անընդունելի է երեք առումով: Նախ, հեզմանքը նույնպես հեղինակի տեսակետն արտահայտող զգացումի տեսակ է, ինչը չպետք է տեղ գտնի լուրերի էջերում տպագրվող խմբագրական նյութերում: Երկրորդ, հնարավոր է, որ ընթերցողը չտարբերակի՝ արդյոք հեղինակը մեջբերում է անում, թե՞ մեկնաբանում է: Եվ երրորդ, երբ չակերտներն օգտագործվում են՝ ակնարկելու համար, թե հեղինակը մի ինչ-որ հավելյալ, չասված բան ունի մտքում, ապա սա նշանակում է, որ նա պարզապես չի կարողացել հստակ ձեւակերպել իր մտքերը:

**Անուղղակի մեջբերումներում** վերաշարադրվում է ուրիշի խոսքը: Դրանք գործածվում են այն դեպքերում, երբ ճշգրիտ շարադրանքն այնքան էլ կարելի չէ, եւ ավելի էական է տեքստի սահունությունը: Թեեւ անուղղակի մեջբերումներում անպայման չէ, որ օգտագործված լինեն ճիշտ եւ ճիշտ այն բառերն ու նախադասությունները, որոնք հնչեցրել է հիշա-

→ էջ 233



← էջ 232

տակվող անձը, սակայն շարադրանքում պետք է պահպանվի նրա ասածի իմաստն ու հնչերանգը: Անուղղակի մեջբերումը հեղինակի բառային եւ շարահյուսական կառուցվածքի մասն է կազմում, հետեւաբար այն չի դրվում չակերտների մեջ. «Դեկտեմբերին նա հայտարարեց, թե իր կուսակցությունը հաղթելու է հաջորդ համընդհանուր ընտրություններում»:

**S**

**Տոկոս**

Տեքստերում աշխատեք օգտագործել «տոկոս» բառը՝ «%» նշանի փոխարեն: «Բնակչության 90 տոկոսը» ձեւակերպումը փոխարինեք ավելի հարմար՝ «100 մարդուց 90-ը» տարբերակով: Ուշադիր եղեք, որպեսզի տոկոսը չշփոթեք տոկոսային սանդղանիշերի հետ: Այսպես, եթե շահույթի տոկոսադրույքները 15-ից աճել են 18 տոկոսի, ապա այս դեպքում աճը կազմել է 20 տոկոս կամ՝ բարձրացել է տոկոսային 3 սանդղանիշով:

## 50. Գովազդների տեղաբաշխումը

Չենց որ 1990-ականների սկզբին Կենտրոնական եւ Արեւելյան Եվրոպայի հետկոնունիստական երկրներում հանվեցին գովազդի վրա դրված արգելքները, շատ լրագրեր սկսեցին գովազդներ ու հայտարարություններ տպագրել հատուկ եւ ամբողջովին այդ նպատակով առանձնացված էջերում: «Գովազդով հետաքրքրվող ընթերցողը գերադասում է, որ դրանք բոլորը մի տեղ հավաքված լինեն», - պատճառաբանում էին լրագրերի ղեկավարները: Այս ենթադրությունը մասամբ ճիշտ է, եթե նույն էջում տեղավորված գովազդներն ուղղված են որեւէ առանձին տեսակի ապրանքների կամ ծառայությունների, ասենք՝ ճամփորդության, անշարժ գույքի կամ ավտոմեքենաների վաճառքի խթանմանը: Սակայն բոլոր գովազդներն առանց խտրականության մեկ ընդհանուր էջում լցնելը կարող է հանգեցնել այն բանին, որ ի վերջո թերթը բաժանվի իրարից միանգամայն անջատ երկու մասի՝ խմբագրական եւ գովազդային: Այսպես, հասնելով 16-էջանի թողարկման միջնամասի՝ միմյանց հաջորդող չորս գովազդային էջերին, լուրերով հետաքրքրվող ընթերցողը կարող է շրջել այդ էջերը կամ էլ՝ հանել ու դուրս գցել ներդրված էջերը: Այդպիսով, նա ինքը որեւէ լուր «չի կորցնում», փոխարենը՝ կորցնում է այն գովազդները նկատելու հնարավորությունը, որոնց տեղադրման համար գովազդատուները վճարել են՝ ձգտելով հասանելի դառնալ թերթի համայն լսարանին, այլ ոչ թե՝ սոսկ գովազդային էջերի ընթերցողներին:

Գիտակցելով գովազդի նշանակությունը լրագրի ֆինանսական օժանդակության գործում՝ որոշ խմբագիրներ եզրակացնում են, թե գովազդը պետք է գերակայի խմբագրական բովանդակության հանդեպ: Այս պատճառով նրանք առանց վարանելու նախապատվությունը տալիս են գովազդին՝ այն դնելով լուրերի կամ խմբագրական որեւէ էջի վերնամասում, լրատվական նյութերը կամ սյունակներն էլ՝ մի կերպ խցկելով ներքեւում:

Գովազդին խմբագրական բովանդակության հանդեպ բացարձակ գերակայություն շնորհելն ընդամենը այդ երկուսը միմյանցից խստորեն տարանջատելու հակառակ ծայրահեղությունն է: Երկու մոտեցումներն էլ հղի են բացասական հետեւանքներով. առաջինը՝ ընթերցողների, երկրորդը՝ գովազդատուների, իսկ երկուսը միասին՝ լրագրի համար:

Թերթում խմբագրական նյութերն ու գովազդը պետք է դրվեն կողք-կողքի, համապատասխան կարգով: Կարելի է նաեւ այս երկուսը տեղադրել՝ առանց որոշակի կանոնների, բայց սա կարող է խառնաշփոթ ստեղծել՝ նվազեցնելով շահույթի հնարավորությունը:

### Գովազդների տեղաբաշխումը խմբագրական էջերում

Լուրերի ու խմբագրական էջերում տպագրված գովազդը կարող է հասանելի դառնալ ինչպես լուրերին, այնպես եւ գովազդին հակված ընթերցողների համար: Գովազդատուները հաճախ տեղյակ են այս հանգամանքին՝ դեռ մինչեւ ընթերցողների շրջանում արված հարցումները կբացահայտեին այն: Ուկրաինայում, օրինակ, գովազդատուները մեծամասամբ գերադասում են իրենց ազդերը տեղադրել գույզ էջի տարածքում. այստեղ են տպագրվում նաեւ հեռուստածրագրերը, որոնք լայն շրջանառության շաբաթաթերթերի վաճառքի հիմնական խթանն են հանդիսանում:

Քանի որ լուրերի ու խմբագրական էջերի գովազդները հնարավորություն ունեն ընթերցողների ավելի լայն շրջանակ ընդգրկել, քան բացառապես գովազդին նվիր-

Գովազդին խմբագրական բովանդակության հանդեպ բացարձակ գերակայություն շնորհելն ընդամենը այդ երկուսը միմյանցից խստորեն տարանջատելու հակառակ ծայրահեղությունն է:



ված էջերը, ապա լուրերի ու խմբագրական էջերի վաճառելի տարածքն ավելի թանկ պետք է արժենա: Ոչ պակաս կարելու է եւ այն հանգամանքը, թե տվյալ էջերում լուսաբանվող հիմնահարցերը, թեմաները որքանով են բորբոքում ընթերցողների հետաքրքրությունը. մի բան, որը պարզվում է լսարանի հարցումների արդյունքում: Հավելավճարները պետք է դառնան Գովազդի սակագնային սանդղակի կարելու մասը:

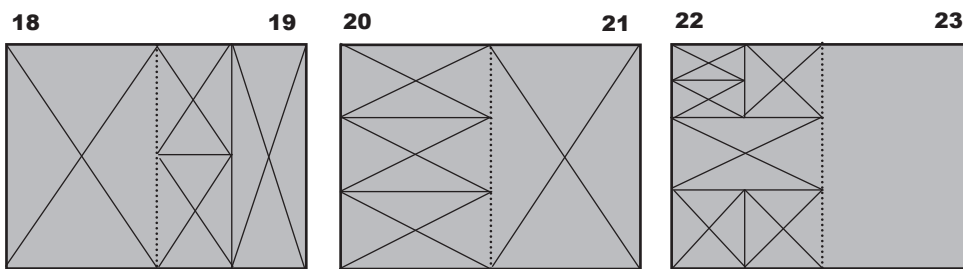
Հավելավճարների առաջին խումբը կարող է սահմանվել՝ ելնելով համընդհանուր փորձից, որի համաձայն որոշակի էջեր սովորաբար ավելի շատ են հետաքրքրում ընթերցողներին, քան մյուսները: Օրինակ՝ այսպես.

- ◆ լուրերի կամ խմբագրական էջերը՝ գովազդայիններից առավել,
- ◆ առաջին ու վերջին (թերթը «կազմող») էջերը՝ ներսիններից առավել,
- ◆ կենտ (աջակողմյան) էջերը՝ զույգ (ձախակողմյան) էջերից առավել:

Լուրերի ու խմբագրական էջերում գովազդի տեղադրման համար հավելավարձ գանձելու դեպքում իմաստ ունի ավելացնել նշված էջերի քանակը՝ ի հաշիվ «մաքուր» գովազդային էջերի: Ստորեւ բերված օրինակը վերցված է սլովակյան 24 էջանոց մի օրաթերթի փորձից, որը հաճախ լույս է ընծայում հաջորդական գովազդային էջեր, ինչպես որ ներկայացված է նկար 50.0-ում:

Նկար 50.0

### Գովազդային էջերի խցանման օրինակներ



Ո՞վ կկարդա այս գովազդները

Գովազդային 19-րդ, 20-րդ եւ 22-րդ էջերը, որոնք ներառում են ամբողջական էջից ընդամենը մի քիչ փոքր ծավալ ունեցող մի քանի գովազդ, կարելի է վերածել լուրերի էջերի՝ փոքր ազդերը ցրելով լուրերի այն մյուս էջերում, որոնցում գովազդի քանակը քիչ է կամ իսպառ բացակայում է: Լրագրով մեկ գովազդի եւ խմբագրական մյուսերի տեղաշարժը ծախս չպահանջող «կոսմետիկ» վիրահատություն է, որը կարող է հանգեցնել որոշակի նպաստավոր արդյունքների.

- ◆ ստեղծվում է հնարավորություն՝ լուրերի ու գովազդային էջերում հավելավճարով ավելի շատ գովազդ վաճառելու համար,
- ◆ ավելանում է լուրերի ու խմբագրական էջերի քանակը՝ լուսաբանվող թեմաների ու հարցերի շրջանակն ընդլայնելու ակնկալիքով,
- ◆ բարելավվում է խմբագրական բովանդակությունը՝ ի հաշիվ այն «ճնշման», որը գործադրվում է խմբագրական ընտրության եւ համատեքստի վրա, երբ նվազեցվում է լուրերի ու խմբագրական էջերում խմբագրական բովանդակության ծավալը:

## Որքա՞ն տարածք պետք է հատկացվի գովազդին որոշակի էջերում

Լուրերի ու խմբագրական ո՞ր էջերը պետք է բաց լինեն գովազդների համար եւ ի՞նչ չափով: Պատասխանը տարբեր է եւ կախված է տվյալ էջից: Ձորօրինակ, առաջին էջի՝ իբրեւ լրագրի ցուցափեղկի, նպատակը պետք է լինի խմբագրական բովանդակության, այլ ոչ թե՝ գովազդի վաճառքը: Հետեւաբար առաջին էջում գովազդների ծավալը պետք է չափավոր լինի, եթե լրագրի ներքին հրահանգներն ընդհանրապես չեն արգելում այդ անել: Մյուս կողմից, լուրերի ու խմբագրական որոշ էջերում գովազդները պետք է լցնեն, ասենք, ողջ ծավալի մինչեւ 90 տոկոսը: Բայց անգամ ամենամեծ գովազդային ծավալ ունենալու դեպքում, լուրերի կամ խմբագրական տվյալ էջը պետք է ունենա իր խորագիրը՝ ինչպես որ սահմանված է լրագրի գլխավոր մակետում, օրինակ՝ «Համերկրային լուրեր», «Մշակույթ» եւ այլն: Թերեւս ավելորդ է խորագրին ավելացնել «Գովազդ» բառը՝ այդպիսով այն դարձնելով «Համերկրային լուրեր/Գովազդ» կամ «Մշակույթ/Գովազդ»: Այսպես, եթե 10-րդ էջում տպագրված է թեկուզ մեկ խմբագրական նյութ, ապա դա արդեն իսկ «Մշակույթի» էջ է՝ անկախ դրանում զետեղված գովազդների թվից ու ծավալից: Կանոնավոր խորագրերի օգնությամբ՝ ընթերցողը կարողանում է լուրերի ու խմբագրական էջերը տարբերել գովազդայիններից, որոնց պարունակությունը բացառապես գովազդն է, եւ որոնք սովորաբար կրում են «Գովազդ» խորագիրը: Բացի այդ, ընթերցողը պետք է կարողանա, դեռ մինչեւ բուն տեքստն ընթերցելը, լուրերի ու խմբագրական էջերում տպագրված գովազդը հստակ տարանջատել խմբագրական նյութերից, ասենք՝ այդ երկուսը կարող են շարված լինել տարբեր տառատեսակներով:

Գովազդի ենթաբաժնի վարիչը, որը պատասխանատու է լուրերի ու խմբագրական էջերում գովազդի տեղաբաշխման համար, պետք է իմանա, թե ո՞ր էջերը կարող են հատկացվել գովազդին եւ ի՞նչ չափով: Տվյալ էջի խմբագիրը եւս պիտի գիտենա, թե պատրաստվող թողարկման մեջ որքա՞ն տեղ է թողնվելու գովազդի համար: Նրանք երկուսն էլ պետք է ճկուն լինեն՝ արագորեն կողմնորոշվելով լուրերի ու խմբագրական էջերում գովազդի տեղաբաշխման հարցում, թեւս այս ընթացակարգերի մի զգալի մասը կարելի է հեշտությամբ կարգավորել սահմանված ներքին հրահանգների օգնությամբ: Այսպես, «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում գովազդը զբաղեցնում է ամբողջ ծավալի 30 տոկոսից մի քիչ ավելին կամ՝ ընդհանուր 24 էջից ութը: Միայն չորս ամբողջական էջ է առանձնացվում գովազդի համար, որոնցից մեկը՝ 12-էջանի հիմնական հատվածի շրջանակում: Այսպիսով, գովազդային չորս էջերը հավասարակշռելու համար, հարկ է գովազդը ցրված տեսքով զետեղել նաեւ լուրերի կամ խմբագրական 20 էջերից որեւէ մեկում:

«Նոր ժամանակներ» օրաթերթի ներքին հրահանգների համաձայն, յուրաքանչյուր բաժին պետք է ունենա գովազդային երկու էջ ծավալ՝ ի լրումն գովազդային էջերի: Լուրերի ու խմբագրական էջերում գովազդի տեղաբաշխման կարգը, որը ներքին հրահանգների մասն է կազմում, սահմանում է, որ գովազդները կարող են զբաղեցնել լուրերի ու խմբագրական էջերի խիստ որոշակի բաժինը միայն՝ ընդհանուր առումով չգերազանցելով 2,5 էջ ծավալը: Պարտադիր 2 էջին հավելված կես էջը պահվում է այն դեպքերի համար, երբ տվյալ թողարկման մեջ գովազդի տեղադրման պատվերների թիվը չափազանց բարձր է լինում:

Նույն հրահանգները իրավունք են վերապահում գովազդի ենթաբաժնի վարիչին՝ այս կամ այն էջում նախատեսվածից ավելի մեծ տարածք պատվիրել գովազդի համար: Էջի խմբագիրներն էլ, իրենց հերթին, հնարավորություն ունեն ավելի ճիշտ հաշվարկել խմբագրական նյութերի համար մնացած տարածքը: Օրինակ, 9-րդ՝ «Տեսակետ եւ վերլուծություն», էջի խմբագիրը գովազդի մեծ ծավալ չի կարող ակնկալել այստեղ, քանի որ գովազդի տեղադրման նպատակահարմարության առումով

Առաջին էջի՝ իբրեւ լրագրի ցուցափեղկի, նպատակը պետք է լինի խմբագրական բովանդակության, այլ ոչ թե՝ գովազդի վաճառքը:

Հրահանգները իրավունք են վերապահում գովազդի ենթաբաժնի վարիչին՝ այս կամ այն էջում տարածք պատվիրել գովազդի համար: Էջի խմբագիրներն էլ, իրենց հերթին, հնարավորություն ունեն ավելի ճիշտ հաշվարկել խմբագրական նյութերի համար մնացած տարածքը:

այս էջը ամենահետին տեղն է զբաղեցնում: Սրան հակառակ, թերեւս ամեն օր մեծ ծավալով գովազդ կտպագրվի 12-րդ էջում, որը նույն այդ շարքում առաջին հորիզոնականն է զբաղեցնում:

Լուրերի ու խմբագրական էջերում գովազդի տեղաբաշխման ներքին հրահանգները մշակելուց առաջ ձեռք անհրաժեշտ է, թերեւս, հաշվի առնել «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի ներքին հրահանգներում ամրագրված հետեւյալ կանոնները.

- ◆ Գովազդը պետք է տեղադրվի նախեւառաջ այն էջերում, որոնք անդրադառնում են համեմատաբար ոչ այնքան կարելու հիմնահարցերի ու թեմաների՝ ինչպես որ սահմանված է խմբագրական քաղաքականությամբ:
- ◆ Գովազդատուների շրջանում բարձր պահանջարկ վայելող՝ լուրերի էջերը, հատկապես՝ առաջինը, երկրորդը եւ երրորդը, ողջամիտ ծավալով պետք է տրամադրվեն գովազդին, ըստ որում՝ չպետք է նսեմացվի այդ էջերի հետաքրքրականությունն ապահովող խմբագրական արժեքը:
- ◆ Առաջին հերթին գովազդին պետք է տրամադրվեն զույգ (ձախակողմյան) էջերը, որոնք մի փոքր պակաս հետաքրքրություն են հարուցում ընթերցողների շրջանում, քան կենտ (աջակողմյան) էջերը:

## Լուրերի եւ խմբագրական էջերի ո՞ր մասում պետք է դրվի գովազդը

Եթե գովազդատուն հատուկ չի վճարել՝ իր գովազդը տվյալ էջի որոշակի մասում զետեղելու համար, ապա գովազդի ենթաբաժնի վարիչը սեփական հայեցողությամբ որոշում է, թե որտե՞ղ է այն դրվելու՝ վերեւում, ներքեւում, ձախի՞ց, աջի՞ց, թե՞ կենտրոնում:

Գոյություն ունի ոչ գովազդային էջերում գովազդի տեղաբաշխման առավել հաճախ հանդիպող երեք հիմնական ֆորմատ: Ամենից ընդունվածը այսպես կոչված «սանդուղք» կամ «բուրգ» ֆորմատն է, որի դեպքում գովազդները շարվում են իրար գլխի՝ սկսելով ստորին, որպես կանոն՝ աջ, անկյունից: Այս ֆորմատի բրգածել տպավորությունն է՝ ավելի է ընդգծվում երկու կից էջերի համեմատության դեպքում: Եթե որոշում եք գովազդների «դարսումը» սկսել ստորին աջ կամ ձախ անկյունից, ապա պետք է նույն այս ֆորմատը անպայման պահպանեք կից էջի հայելային արտապատկերման մեջ եւ այդպես շարունակեք ամբողջ թերթով մեկ:

Նույնանման հետեւողականություն է պահանջվում նաեւ մյուս՝ «ջրհոր» եւ «մոդուլային դասավորություն» կոչվող ֆորմատների կիրառման դեպքում: Բավական դժվար է ինչպես հարկն է «լցնել» էջի կենտրոնական մասում, գովազդների կույտերի միջեւ ընկած՝ ջրհոր հիշեցնող տարածքը, ուստի առանձնապես խորհուրդ չի տրվում օգտվել այս ֆորմատից: Մոդուլային դասավորության շնորհիվ էջն արտաքինից ավելի կոկիկ, հավաք ու գրավիչ է դառնում, եւ՝ «այս լուծումը հնարավոր է, որ ավելի լայն տարածում ստանա ապագայում», - կարծում է լրագրի գրաֆիկական ձեւավորման փորձառու մասնագետ, թերթի ձեւավորման մի ձեռնարկի հեղինակ Թիմ Զերոուերը:<sup>11</sup>

Ի լրումն լուրերի ու խմբագրական էջերում գովազդի տեղաբաշխման գործող կարգի՝ «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի գովազդի ենթաբաժնի վարիչը հաշվի է առնում նաեւ հետեւյալ կանոնները, երբ անհրաժեշտ է լինում այս կամ այն էջում գովազդներ զետեղել:

- ◆ 1-ին էջում թույլ է տրվում գովազդ տեղադրել միմիայն ստորին աջ անկյունում: Արգելվում է գովազդի տեղաբաշխումը կենտրոնական մասում կամ ստորին ձախ անկյունում, որպեսզի հանկարծ չնեղանա համառոտ լուրերի՝ «ֆլեշ»-երի համար նախատեսված ձախակողմյան սյունակի տարածքը:



Գովազդի ենթաբաժնի վարիչը կատարում է գովազդային տարածքի բաշխում:

- ◆ Արգելվում է 2-րդ՝ «Յամերկրային լուրեր» էջում գովազդի այնպիսի տեղադրումը, որը կհատի լուրերի ձախակողմյան ուղղահայաց սյունակը:
- ◆ Թույլ չի տրվում, որպեսզի լուրերի կամ խմբագրական որեւէ էջի վերնամասում տեղադրվեն ամբողջական էջի լայնք ունեցող հորիզոնական գովազդներ, որպեսզի հանկարծ չնսեմանա այդ էջերի խմբագրական բովանդակության արժեքը:
- ◆ «Ջրհոր» ֆորմատի ներսում գոյացած բացվածքները փակելու նպատակով կարող են օգտագործվել լրագրի սեփական գովազդները, հայտարարությունները:
- ◆ Գրաֆիկական ձեւավորողներին թույլ է տրվում գովազդները տեղից տեղ փոխադրել՝ մնալով գովազդատուի պատվերով նախատեսված էջի եւ դիրքի սահմաններում:

Չետեւելով ներքին հրահանգներին ու գովազդի տեղաբաշխման կարգին՝ գովազդի ենթաբաժնի վարիչը լրագրի բոլոր էջերի մակետների վրա կատարում է գովազդային տարածքի բաշխում: Տվյալ էջի մակետի մոտից մեկական օրինակ տրվում է ինչպես պատասխանատու, այնպես եւ՝ համապատասխան էջերի խմբագիրներին: Գովազդի ենթաբաժնի վարիչն ու պատասխանատու խմբագիրը համակարգում են գովազդային ենթաբաժին-խմբագրակազմ փոխշփումները, ուստի այս կամ այն էջում գովազդի տեղադրման հետ կապված տարածայնությունների դեպքում էջի խմբագիրներն առաջին հերթին դիմում են պատասխանատու խմբագրին, որին եւ իրենք անմիջականորեն հաշվետու են:

## Ինչպես «լցնել» լրացուցիչ էջերը

Եթե գովազդային պատվերները գերազանցում են տվյալ թողարկման մեջ գովազդի համար նախատեսված տարածքի ծավալը, ապա անհրաժեշտություն է ծագում ավելացնել էջերի քանակը, եթե, իհարկե, տպագրական եւ այլ հնարավորությունները ներում են: Որպես կանոն, չորս էջը այն նվազագույն ծավալն է, որը տպագրության տեխնիկական սահմանափակումները թույլ են տալիս ավելացնել: Եթե ստացված գովազդային պատվերների ծավալն, ասենք, ընդամենը երեք հավելյալ էջի կարիք է զգում, ապա չորրորդ էջը պետք է որեւէ կերպ «լցվի»՝ կամ լրագրողների պատրաստած խմբագրական նյութերով, կամ լրացուցիչ գովազդներով: Այս նպատակով կարող է օգտագործվել «հերթապահ» սեփական գովազդը, կամ էլ՝ գովազդի ենթաբաժինը պետք է փորձի գովազդատուներից հավելյալ պատվերներ ձեռք բերել: Բացի այդ, կարելի է նաեւ կրկնել ոչ շատ առաջ, ասենք՝ նախորդ շաբաթ տպագրված գովազդները: Կրկնվող գովազդների նկատմամբ կարելի է կիրառել զեղչեր, քանզի դրանց գրաֆիկական ձեւավորումն արդեն օգտագործման համար պատրաստ է, եւ այդ պատճառով՝ դրանք ավելի էժան են նստում թերթի վրա:

Տվյալ թողարկման մեջ լրացուցիչ էջեր ավելացնելու նախաձեռնությունը գալիս է գովազդի ենթաբաժնի վարիչից, որը մման առաջարկով դիմում է պատասխանատու խմբագրին: Եվ ապա նրանցից յուրաքանչյուրը փորձում է իր մասով իրականացնել համապատասխան լրացուցիչ նյութերով այդ ավելացված էջերը «լցնել» գործը:

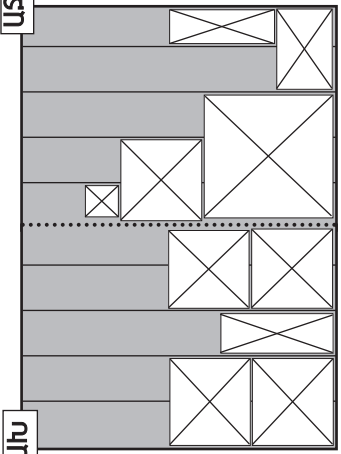
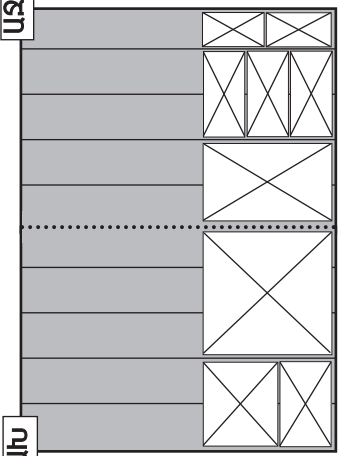
Նկար 50.1

**Գովազդի տեղաբաշխման կարգը  
«Նոր ժամանակներ» օրաթերթի  
լուրերի ու խմբագրական էջերում  
(հիմնական 12 էջի կտրվածքով)**

Էջի հերթական համարը/ Խորագիրը	Գովազդի ծավալը (արտահայտված էջի ծավալի մասով)		Լուրերի եւ խմբագրական էջերի դասակարգումը ըստ գովազդի տեղաբաշխման կարգի
	Լուրերի կամ խմբագրական էջում (մինչեւ)	Գովազդային էջում	
1. Առաջին էջ	1/8	x	11
2. «Համերկրային լուրեր»	1/4	x	5
3. «Համերկրային լուրեր»	1/3	x	10
4. «Համերկրային լուրեր»	1/3	x	4
5. «Օրվա թեման»	1/8	x	8
6. «Լուրեր՝ արտերկրից»	1/8	x	2
7. «Լուրեր՝ արտերկրից»	1/4	x	7
8. «Գովազդ»	x	1/1	x
9. «Տեսակետ եւ վերլուծություն»	1/8	x	9
10. «Մշակույթ»	1/4	x	3
11. «Սպորտ»	1/8	x	6
12. «Օգտակար տեղեկություններ»	1/2	x	1
<b>ԸՆԴՀԱՆՈՒՄ</b>	<b>2+1/2</b>	<b>1/1</b>	<b>x</b>

Նկար 50.2

Լուրերի եւ խմբագրական էջերում գովազդի տեղաբաշխման ֆորմատները

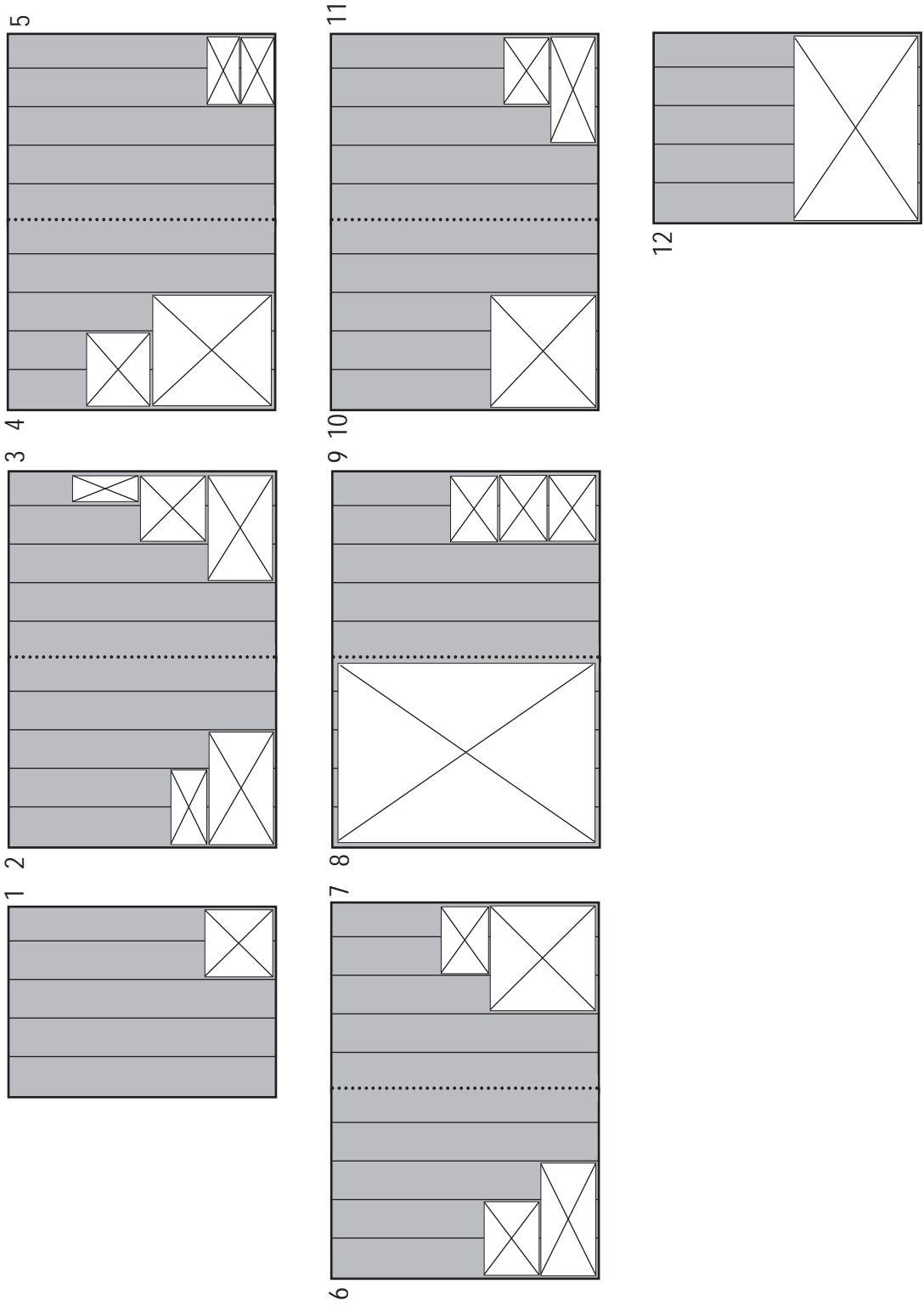
Ֆորմատը Տարբերակը	1. Սամբուռնը կամ բուրգ	2. Զրիոր	3. Մոդուլային դասավորություն
<p>(ընտել ճո ըոհ յլոց)</p> <p><b>Ստանդերտի ճշ դվժոցաղ</b></p>			
<p><b>Ա</b></p>			
<p><b>Բ</b></p>			

Կից էջեր

Նկար 50.3

### Գովազդի մակետի նմուշ

(«Նոր ժամանակներ» օրաթերթի հիմնական 12 էջի կտրվածքով)



## 51. Պայքար թաքնված գովազդի դեմ

Երբ ուկրաինական թերթերից մեկի գլխավոր խմբագրին հարցրեցին իր լրագրի եկամտի աղբյուրների մասին, նա պատասխանեց հետևյալը. «Թերթի իրացումն ապահովում է 65, գովազդի վաճառքը՝ 25 տոկոսը, իսկ մնացած 10 տոկոսը գոյանում է հովանավորչությունից»:

Ինչպես հետագայում պարզվեց՝ լսողի համար հետաքրքրություն գրգռող այս հովանավորչական գումարները ստացվում էին գովազդային հոդվածների տպագրման դիմաց: Մեղադրական որեւէ բան չկա՝ կապված եկամտի այնպիսի աղբյուրի հետ, որպիսին հովանավորչությունն է: Ոչ էլ գովազդային հոդվածների տպագրումն է անթույլատրելի բան, եթե իհարկե դրանք հատկանշվում են իբրեւ այդպիսիք: Այսպես անելու փոխարեն՝ լրագիրը նախընտրել էր տպագրել լրատվական ու վերլուծական բնույթի նյութեր՝ էներգիա արտադրող տեղական մի ընկերության մասին, ինչպես նաեւ՝ դրա ներկայացուցիչների հետ հաստիքային լրագրողների վարած հարցազրույցները, որոնք իրականացվել էին լրագրի եւ այդ ընկերության միջուկն անցված՝ «տեղեկատվական համագործակցության շուրջ» համաձայնագրի շրջանակներում: Դրանում ամրագրված էր, թե տվյալ ժամկետում քանի՞ նյութ պետք է հրատարակվի, ինչպես նաեւ՝ թե որքան պետք է ընկերությունը վճարի լրագրին՝ իր այդ ծառայության դիմաց:

Գլխավոր խմբագիրը որեւէ սխալ բան չտեսավ էներգիա արտադրող ընկերության հետ իր գործարքում. լրագրին անհրաժեշտ էր գովազդից հասույթ ունենալ, իսկ ընկերությանն էլ՝ գովազդել իր գործունեությունը: Երկու կողմն էլ բավարարված էր: Սակայն նրանց չհաջողվեց բավարարել ընթերցողի սպասելիքները եւ նրա՝ իրազեկված լինելու իրավունքը:

Իրազեկված լինելու (ինֆորմացիա ստանալու) իրավունքը մարդու հիմնարար իրավունքներից է, որոնք ամրագրված են «Մարդու իրավունքների համընդհանուր հռչակագրի» 19-րդ հոդվածում:<sup>12</sup> Իրազեկված լինելու իրավունքը նշանակում է ճիշտ ինֆորմացիա ստանալու իրավունք: Ընկերության մասին պատմող «զնված» նյութը կարող է ավելի անվստահելի լինել, քան գրաքննիչի կողմից խմբագրվածը: Նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրներում որոշ անփորձ լրագրողների թվում է, թե մասնավոր սեփականություն հանդիսացող ընկերությունը պարտավոր չէ իր գործունեության մասին որեւէ ինֆորմացիա հրապարակել: Սա սոսկ մասամբ է ճիշտ, եթե խոսքը առեւտրային գաղտնիքի, ծառայողական խորհրդապահության մասին է: Մինչդեռ արտադրողների, արտահանողների, հարկատուների, գործատուների կամ շրջակա միջավայրն աղտոտողների գործունեությունից է մեծապես կախված կյանքի որակը, եւ դրանք շոշափում են իրենց գործունեության տարածքում բնակվող բոլոր մարդկանց շահերը: Մարդիկ իրավունք ունեն իմանալ, թե ձեռնարկությունների աշխատանքն ինչպես է անդրադառնում իրենց կյանքի վրա: Իր խմբագրական բովանդակությունը գովազդատուներին վաճառելով՝ լրագիրը վնաս է հասցնում իր ամենաթանկ կապիտալին՝ իր հանդեպ վստահությանը, որը գոյանում է այն դեպքերում, երբ ընթերցողներին հետեւողականորեն մատուցվում է փաստական, ազնիվ, անկողմնակալ ու ամբողջական ինֆորմացիա:

### Կան խմբագրական, կան առեւտրային գովազդ

«Խմբագրական նյութերի տեսքով մատուցվող գովազդներ». պրոֆեսիոնալ լրագրում այդպիսի բան չկա: Գոյություն ունեն կան խմբագրական նյութեր, օրինակ՝ լուր, վերլուծություն, տեսակետ, կան՝ գովազդ, ինչպես էլ որ այն կոչվի՝ ազդ, գովազդային տեքստ, գովազդային նյութ, հոդված թե գովազդային հայտարարություն: Միա-

Ընկերության մասին պատմող «զնված» նյութը կարող է ավելի անվստահելի լինել, քան գրաքննիչի կողմից խմբագրվածը:

Ժամանակ եւ խմբագրական, եւ գովազդային նյութեր պատրաստող լրագրողները ժամանակի հետ կորցնում են իրենց մասնագիտական բարեխղճությունը: Դժվար է կոչ անել լրագրողին՝ խուսափել նախընտրելիության դրսեւորումից եւ անկողմնակալ ու հավասարակշռված նյութ գրել ապահովագրական մի գործակալությունում տեղ գտած զեղծարարությունների մասին, եթե նախորդ ամիս նույն այդ ապահովագրական ընկերության մասին նա գրել է գովազդային հոդված: Եվ իրոք, ի՞նչը կարող է ստիպել լրագրողին՝ շարունակաբար պահպանել լրագրողի մասնագիտական չափանիշները, եթե իր լրագիրը իրեն վճարում է մեկ այս, մեկ այն չափանիշին հետեւելու համար:

Նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրներում լրագրային ղեկավարները հաճախ վիճում են, թե անհնար է խուսափել գովազդային նյութերը լրատվական կամ խմբագրական հոդվածների տեսքով ներկայացնելու պրակտիկայից. «Մեր երկրում գովազդատուները նախապատվությունը տալիս են խմբագրական նյութերին՝ խթանելու համար իրենց արտադրանքը, ծառայությունները կամ վարկանիշը: Մենք պետք է հաշվի նստենք նրանց ցանկության հետ, եթե չենք ուզում կորցնել գովազդից ստացվող մուտքերը»:

Ինչ խոսք, գովազդատուները լրագրերին ամենատարբեր առաջարկներ կարող են անել եւ իսկապես էլ՝ անում են: Նրանցից ոմանք առանց երկմտելու կզենին թերթի անվանման տարածքը՝ այնտեղ սեփական լոգոտիպը տեղադրելու համար: Գովազդատուները հաշվի չեն առնում ՁԼՄ-ներում գովազդման սահմանափակումները. դա բոլորովին էլ նրանց պարտականությունը չէ: Լրագրային ղեկավարները պետք է գովազդատուներին տեղյակ պահեն այդ սահմանափակումների մասին. դա հենց նրանց պարտականությունն է: Որպեսզի չտուժեն ո՛չ լրագիրը, ո՛չ գովազդատուները, անհրաժեշտ է մշակել լրագրի ներքին գովազդային քաղաքականություն եւ հետեւել դրան:

## Գովազդային ու խմբագրական նյութերի տարբերակումը

Գովազդը խմբագրական բովանդակության հետ չչփոթելու համար՝ լրագրի մեկնեցերներն ու աշխատակիցները պետք է հասկանան գովազդային ու խմբագրական նյութերի միջեւ տարբերությունը:

Այն հաղորդագրությունը կամ հոդվածը, որը պատմված-հաղորդված, գրված եւ խմբագրված է պրոֆեսիոնալ լրագրության եւ լրագրի խմբագրական քաղաքականության սկզբունքներին համապատասխան, կոչվում է **խմբագրական նյութ**:

Այն հաղորդագրությունը կամ հոդվածը, որն ընդգծում է որեւիցե արտադրանքի, ծառայության, ընկերության կամ արտադրաճյուղի դրական կամ չեզոք կողմերը՝ առանց մյուսների հետ համեմատելու կամ առանց հակասող, տարբերվող կամ լրացնող այլ գաղափարներին, տեսակետներին ձայն տալու, կոչվում է **գովազդ**:

Գովազդային նյութին տրված բնորոշումը կարող է հարմար գալ նաեւ հարցուպատասխանի ոճով արված՝ դիմանկարային կամ կերպարային որոշ հարցազույցների, որոնցում լրագրողը չի կարողանում կամ նպատակ չի դնում զրույցի սուբյեկտին տալ վերջինիս համար գուցե ստիպող, բայց իրականում՝ կարելու հարցեր: Լրագրողների դրսեւորած ցածր պրոֆեսիոնալիզմի հետեւանքով՝ գովազդը կարող է, գիտակցաբար թե անգիտակցաբար, սողոսկել խմբագրական նյութերից ներս: «Բրիտանիկա» հանրագիտարանում նշված է, որ 1990-ականների սկզբներին մոսկվացի լրագրողների կեսից ավելին փող էր վերցնում՝ բարեհաճ հոդվածներ գրելու համար. «Սա ուներ անգամ առանձին անուն՝ «սկրիտայա ռեկլամա»՝ «թաքնված գովազդ»»:<sup>13</sup>

Լրագրողների դրսեւորած ցածր պրոֆեսիոնալիզմի հետեւանքով՝ գովազդը կարող է, գիտակցաբար թե անգիտակցաբար, սողոսկել խմբագրական նյութերից ներս:

Սակայն Ռուսաստանում դրանից առաջ էլ, դեռ խորհրդային դարաշրջանում, կարելի էր հանդիպել գովազդի ոչ պատշաճ «կիրառման» պրակտիկայի: Այն օրերին գովազդն ավելի շատ իբրեւ գաղափարախոսական ուղորտի մի մաս, քան ինքնուրույն ճյուղ, էր ընկալվում: 80-ականների վերջին լույս տեսած՝ շրջանային թերթերի լրագրողներին հասցեագրված լրագրողական խորհրդային ձեռնարկներից մեկն ահա թե ինչպես է բնութագրում այսպես կոչված ուղղակի եւ անուղղակի գովազդը. «Հրապարակման համար գովազդներ պատրաստող լրագրողները միմյանցից տարբերում են ուղղակի գովազդը, որի տակ մտնում են գովազդվող գաղափարի ստեղծագործական զարգացում պահանջող հայտարարությունները, եւ անուղղակի գովազդը, երբ ընթերցողը խմբագրական նյութերից այնպիսի տպավորություն է ստանում, թե հեղինակները սոսկ ինչ-որ հատուկ գովազդային նպատակներ չէ, որ հետապնդում են: ...Լավ է, երբ լրագրողները կարողանում են լրագրի էջերում ներդաշնակեցնել գովազդման այս երկու տեսակները: Իրականում, ըստ սոցիոլոգիական տվյալների, ուղղակի գովազդի ազդեցությունն ավելի է ուժգնանում, երբ դրա կողքին դրվում է նույն թեմային նվիրված անուղղակի գովազդը: Ասենք, օրինակ, աչքի զարնող մի որեւէ հայտարարությամբ կամ լուսանկարային պաստառով կարելի է «բացել» նոր կինոնկարի տեսությունը, որը սովորաբար պատրաստում են ֆիլմերի տարածմամբ զբաղվող ընկերության աշխատակիցները: ...Ընդհանրապես, հրատարակման ենթակա նյութերը կարող են պարզապես ներառվել գովազդային նյութերի համակարգում՝ «Հրատապ հարցազրույց», «Հրատապ ռեպորտաժ» խորագրերի ներքո: Առանձին թեմաներով անցկացված դասախոսությունների, մշակույթի օջախների ու մարզադաշտերի գործունեության մասին ինֆորմացիան կարող է տեղադրվել տարատեսակ հայտարարությունների կողքին: Կարելի է ազդարարել նաեւ նոր գրքերն ու բազում այլ բաներ, ինչը կիռւշի ընթերցողին մտածել այս կամ այն ծառայությունից օգտվելու, առանձին ապրանքներ ձեռք բերելու հնարավորության մասին»:<sup>14</sup>

Խորհրդային ձեռնարկի բնութագրմամբ անուղղակի գովազդը՝ լրագրում թաքնված գովազդ տեղադրելու հստակ հրահանգ է: Ժամանակները փոխվել են, սակայն նախկին խորհրդային երկրների շատ լրագրողներ դեռեւս մի տարբերություն են տեսնում, որ եթե նախկինում իրենք այս կամ այն բանը ծրի էին գովազդում, ապա հիմա գովազդատուները պետք է վճարեն դրա դիմաց: Կան եւ այնպիսիք, որոնք գիտեն, որ գովազդը կարող է ինչ-որ տեղ սասանել խմբագրական բովանդակության հանդեպ վստահությունը, ուստի նրանք խստորեն մերժում են երբեւէ խմբագրական լուսաբանման ընդունված նյութ չհանդիսացող՝ ապրանքների, ծառայությունների, ընկերությունների կամ արտադրաճյուղերի մասին տեղեկությունների տպագրումը: Ի պատասխան այն հարցին, թե ինչո՞ւ իրենք չեն տպագրում խոշոր քաղաքների կինոթատրոնների, ներկայացումների ու համերգների ծրագրերը, ուկրաինական տարածաշրջանային թերթերից մեկի խմբագիրը անկեղծորեն զարմացավ. «Իսկ ինչո՞ւ պիտի տպագրենք: Թատերական ու համերգային կազմակերպությունները մեզ դրա դիմաց չեն վճարում»: Նույն փաստարկը ներկայացրեց նաեւ մեկ այլ լրագիր՝ պատճառաբանելով, թե ինչո՞ւ իրենք տեղ չեն տալիս ռեստորանների տեսություններին:

Համերգային ծրագրերի կամ ռեստորանների տեսության տպագրումը դեռեւս երաշխիք չէ այն բանի, թե համերգի կազմակերպիչը կամ ռեստորանի տերը կուզենան գովազդ տեղադրել թերթում: Հնարավոր է, որ նրանք բավարար միջոցներ չունենան դրա համար, կամ, ասենք, նախընտրեն խթանումն իրականացնել թերթից տարբեր մեկ այլ ՁԼՄ-ով: Մյուս կողմից, իր խմբագրական բովանդակության շրջանակում հանգստի վայրերի ու զբաղմունքների ծրագրեր տպագրելուց հրաժարվող լրագիրը իր ընթերցողներին զրկում է արժեքավոր տեղեկություններից: Արդի հասարակության պայմաններում ուրիշ էլ որտեղի՞ց կարող է մարդն իրեն անհրաժեշտ տեղեկություններ քաղել կյանքի մասին, եթե ոչ՝ ՁԼՄ-ներից:



## Գովազդային հոդված գրելը լրագրողի անելիքը չէ

Լրագիրը գովազդատուից վարձ է գանձում միայն մի բանի համար՝ տարածքի: Իսկ գովազդային հոդված գրելը հավելյալ ծառայություն է, հետեւաբար թերթը պետք է լրացուցիչ վճար վերցնի դրա համար: Ըստ որում՝ վճարի նվազագույն չափը չպետք է ավելի ցածր լինի գովազդային հոդվածի համար նախատեսված հոնորարի գնից, ինչպես նաեւ՝ տեքստը գրողի աշխատավարձից վճարվող հարկի համապատասխան չափաբաժնից:

Գովազդային հոդվածների տպագրումից գովազդատուներն ունեն մեկ ակնկալիք՝ կարողանալ լուրերին կամ խմբագրական նյութերին հավասար չափով գրավել ընթերցողների ուշադրությունը: Գովազդատուներին հետաքրքրում է գովազդի տեքստի վերջնական արդյունքը, այլ ոչ թե՝ ստեղծման եղանակը: Իրականում, նրանք չեն պնդում, թե անպայման հաստիքային լրագրողը պիտի գրի գովազդային հոդվածը: Այդ հարցում որեւէ տարածայնություն չկա նրանց ու լրագրային ընկերության միջեւ, որը չպետք է գովազդային տեքստ գրելու առաջադրանք տա իր լրագրողներին՝ ստորագրությամբ լինի թե անստորագիր: Կա մի լուծում, որի շնորհիվ արդարանում են գովազդատուների սպասելիքները, եւ ինչը թույլ է տալիս լրագրողներին՝ չկորցնել մասնագիտական բարեխղճությունն ու ազնվությունը, իսկ լրագրին էլ՝ իր հեղինակությունը: Դա «գովազդային տեքստաբան» կոչվող պաշտոնի համար լրիվ կամ մասնակի դրույքով առանձին հոդվածագրի վարձումն է: Միանգամայն սխալ կարող է դուրս գալ այն ենթադրությունը, իբր՝ դժվար թե որեւէ մեկը հրապուրվի աշխատանքային նման առաջարկով: Խնդիրն ընդամենը մարդուն պատշաճ ձեւով շահագրգռելն է: Եթե գովազդային հոդվածի հոնորարն ավելի բարձր է, քան սովորական լրատվական հաղորդագրությանը, ապա լրագրողներից ոմանք գուցեւ գերադասեն փոխել իրենց աշխատանքը՝ անցնելով գովազդային տեքստեր գրելուն: Կարող է պարզվել, սակայն, որ հաստիքային թղթակցի՝ գովազդի տեքստ գրողի ավելի բարձր վճարվող աշխատանքին անցնելու «առեւտուրն» այնքան էլ ձեռնտու չէ. գովազդային տեքստաբանը չի կարող միաժամանակ համդես գալ հաստիքային լրագրողի դերում:

Նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրների որոշ լրագրեր ներմուծել են գովազդային տեքստաբանի առանձին հաստիք՝ այն անվանելով «կոմերցիոն թղթակից»: Սա կարող է հարմար անուն լինել սկզբի կարճատեւ՝ «սառույցը կտրելու», ժամանակաշրջանի համար՝ հուշելով գովազդատուներին, որ թերթում կան գովազդային տեքստաբանի որակավորմանը համապատասխանող պրոֆեսիոնալ չափանիշներ: Սակայն «թղթակից» բառը միգուցե այն տպավորությունը ստեղծի, թե այդ մարդն իրավասու է նաեւ մասնակցել խմբագրական բովանդակության պատրաստմանը, ինչն իրականում այդպես չէ եւ չպետք է լինի:

Գովազդային տեքստաբանը հաշվետու է գովազդի ենթաբաժնի վարիչին, որը նրան առաջադրանքներ է տալիս՝ ըստ գովազդատուներից ստացված պատվերների: Նրանցից եւ ոչ մեկը լրագրի խմբագրական բովանդակության վրա որեւէ ազդեցություն չի կարող ունենալ: Ո՛չ գլխավոր տնօրենը, ո՛չ բիզնես բաժնի վարիչը իրավունք չունեն որեւէ ձեւով ներազդել լրագրողների վրա կամ թելադրել, թե ինչպես նրանք պիտի կամ չպիտի լուսաբանեն խմբագրական նյութերը: Ասես՝ խմբագրական եւ բիզնես մասերը միմյանցից բաժանված են աներեւույթ սահմանագծով կամ միջնորմով, որպեսզի բացառվի խմբագրականացմից դուրս որեւէ մեկի ուղղակի թե անուղղակի միջամտությունը խմբագրական բովանդակությանը: Այս սահմանագիծ-միջնորմը պատկերված չէ լրագրերի կազմակերպչական կառուցվածքի գծագրերում, որովհետեւ այն նպատակ չունի ընկերությունը բաժանել միմյանցից բացարձակապես անկախ, իրար հետ չչփվող երկու մասի: Ավելի ճիշտ կլինի ասել, որ այս սահմանագիծ կամ միջնորմ ասվածը դրսեւորվում է գործունեության առանձին տեսակներում, որոնք պետք է իրենց հստակ ձեւակերպումը գտնեն աշխատանքի կազմակերպման ընթացակարգերում եւ աշխատանքային պարտականությունների նկարագրություններում:

**Գովազդատուները, որպես կանոն, չեն պնդում, թե անպայման հաստիքային լրագրողը պիտի գրի գովազդային հոդվածը:**



## Երբ պրոֆեսիոնալ էթիկան բախվում է առօրյա կյանքի իրողություններից

«Ընծաների ու «լավությունների» ընդունումը, ձրի ճանփորդություններից, առանձնակի բարեհաճ վերաբերմունքից կամ արտոնություններից օգտվելը կարող է ստվեր գցել լրագրողների ու նրանց գործատուների բարի անվան վրա: Չպետք է ընդունվի արժեքավոր որեւէ բան»:<sup>15</sup> Պրոֆեսիոնալ լրագրողների ամերիկյան միության վարքականոցից մեջբերված այս եւ նմանատիպ այլ դրույթները նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրների լրագրողների կողմից հաճախ որոշակի հեզմանքով են ընկալվում: Իրականում նրանցից ոմանց ավելի շատ հուզում է այն, ինչն արտահայտված է բոսնիացի մի թղթակցի այս բողոքում. «Գլխավոր խմբագիրս խլում է ճանփորդելու բոլոր առաջարկները եւ մեզ՝ թղթակիցներին, ոչինչ չի թողնում»:

Ուղեւորությունները եւ գովազդատուների կողմից՝ առանձնակի վերաբերմունքի այլ առաջարկները իսկական գայթակղություն են այն լրագրողների համար, ովքեր այդպիսով փորձում են փոխհատուցել իրենց համեմատաբար ցածր եկամուտը: Նման գործարքներն ընդունելուց ու արդարացնելուց առաջ՝ լրագրողները պետք է հաշվի առնեն երկու հանգամանք: Նախ, լրագրությունն այն մասնագիտությունը չէ, որն իրենով զբաղվողներին հնարավորություն է տալիս հասարակության մյուս անդամների համեմատ նյութապես ավելի ապահովված լինել, ըստ որում՝ այսպես է աշխարհի ցանկացած երկրում: Երկրորդ հանգամանքը ձեւակերպել է ամերիկյան լրագրերից մեկի խմբագիրը 90-ականների սկզբին, երբ չէին ու սլովակ լրագրողները նրան բացատրում էին, թե ինչու է իրենց համար դժվար՝ մերժել գովազդատուների առաջարկած առանձնահատուկ վերաբերմունքը. որովհետեւ իրենց եկամուտը շատ էր ցածր՝ հատկապես ամերիկյան լրագրողների հետ համեմատած: Խմբագիրն ուշադիր լսեց նրանց, եւ երբ եկավ լուծում առաջարկելու իր հերթը, նա ընդամենը հարցրեց. «Դուք իսկապե՞ս այդպես եք կարծում, թե լրագրողները կարող են ազնիվ եւ բարոյական լինել միայն այն ժամանակ, երբ երկիրը կհարստանա»:

«Դուք իսկապե՞ս այդպես եք կարծում, թե լրագրողները կարող են ազնիվ եւ բարոյական լինել միայն այն ժամանակ, երբ երկիրը կհարստանա»:

Լրագրողների պրոֆեսիոնալ միավորումներն ունեն իրենց սեփական վարքականոցները: Նոր ձեւավորվող ժողովրդավարության երկրներում գործող նման միավորումները հաճախ ընդօրինակում են իրենց արեւմտյան գործընկերների կիրառած մոդելները: Վարքականոց կարելի է ընդունել մի գիշերվա մեջ, սակայն արեւմտյան այս կողմերի մշակման, կիրառման եւ վերանայման համար պահանջվել են տասնամյակներ, ուստի դրանք հնարավոր չէ այդքան արագ գործողության մեջ դնել: Մանր խաբեությունների, շորթումների ու կաշառակերության կախարդական շրջանին վերջ դնելու լավագույն եղանակը լրագրի կողմից սեփական բարոյական չափանիշների մշակումն է, լրագրողներին դրանց պարզաբանումը եւ ամենօրյա գործունեության ընթացքում դրանց պահպանումը:

«Նոր ժամանակներ» հրատարակչությունում առօրյա նման իրավիճակների (մեկ այլ օրինակ են ճանփորդական առաջարկները) կարգավորման համար մշակվել է կանոնների հիմնական դաշտ՝ հանձինս վարքականոցի եւ ներքին գովազդային քաղաքականության: Այսպես, ճանփորդական գործակալությունները հաճախ առաջարկում են թղթակիցներին անվճար ուղեւորվել իրենց սպասարկած՝ գրասաշրջության տեսակետից գրավիչ հանգստավայրեր: Ինչ խոսք, դրանից հետո լրագրողներն իրենց պարտավորված են զգում՝ գրել ուղեւորության կամ այդ վայրի մասին՝ գերադասելով լրատվական նյութի, ռեպորտաժի ֆորմատը: Ի՞նչ հանգամանքներ է հաշվի առնում խմբագիրը՝ իր հաստիքային լրագրողին արված ճանփորդական հրավերն ընդունելիս:

«...Ընդունելու դեպքում՝ այլեւս մեզ ազատ չենք զգա՝ քննադատելու այդ գործակալությանը, եթե այն որեւէ սխալ բան անի...»:

«...Չընդունելու դեպքում՝ մյուս լրագրերը կունենան ինֆորմացիոն նյութ, գովազ-



դային հասույթ, իսկ նրանց թղթակիցներն էլ՝ իրենց մտահորիզոնն ընդլայնելու եզակի հնարավորություն, մինչ մենք այդպես էլ զրկված կմնանք այդ ամենից...»:

Անգամ հրավերն ընդունելու դեպքում՝ լրագիրը չպետք է անսահմանափակ պարտավորություններ ստանձնի ճամփորդական գործակալության հանդեպ: Երկու կողմերը կարող են պայմանավորվել իրենց պարտավորությունների եւ ակնկալվող օգուտների մասին: Օրինակ, ուղեւորության ծախսը հատուցող ճամփորդական գործակալությունը դրա դիմաց կունենա որոշակի ծավալի նյութ, որը կիրատարակվի առավելապես շաբաթավերջի կամ ազատ ժամանցի բաժիններում, քան թե՝ լուրերի առաջին էջերում: Ճամփորդական ուղեգիր ստացած լրագրողը կգրի նյութը՝ հատուկ հղում անելով ուղեւորության ծախսերը հատուցած աղբյուրին:

Առօրյա իրողություններից այս մեկն էլ վերաբերում է այն դեպքին, երբ գովազդատուն թերթին առաջարկում է երկու կամ երեք անգամ ավել վճարել՝ միայն թե իրեն վերաբերող գովազդային տեքստը ներկայացվի լրատվական կամ խմբագրական հոդվածի, այլ ոչ թե՝ սովորական գովազդի տեսքով: Խելամիտ չէր լինի առաջարկը սկզբից եւեթ մերժել՝ առանց հարցը մասնավոր կերպով քննարկելու: Հնարավոր է, որ գովազդատուն ծանոթ չլինի այն բազում տարբերակներին, որոնք թերթը կարող է առաջարկել իրեն: Երբեմն գովազդատուն պայման է դնում, որպեսզի հենց լրագրողը իրենց մասին նյութ գրի սոսկ այն պատճառով, որ համոզված է, թե թերթում տպագրված ցանկացած նյութ պատրաստվում է լրագրողի կողմից: Նրա պահանջները կարող են հավասարապես բավարարվել եւ այն դեպքում, եթե գովազդային տեքստաբանը գրի գովազդային հոդվածը:

Եթե գովազդատուն այնուամենայնիվ պնդում է, որ իր գովազդը կամ գովազդային հոդվածը տպագրվի համապատասխան թեմային անդրադարձող լրատվական կամ խմբագրական նյութերի կողքին, նրան կարելի է առաջարկել՝ դրանք տեղադրել հատուկ բաժիններից կամ հավելվածներից որեւէ մեկում: Այստեղ հիմնական խնդիրը նրան գոհացնող լուծում գտնելն է՝ առանց ներքին սահմանագիծը խախտելու. հաստիքային լրագրողն իրավունք չունի գրել գովազդային հոդվածներ, իսկ գովազդատուի մասին ինֆորմացիան չպետք է ներկայացվի լրատվական կամ խմբագրական նյութերի տեսքով:

Լրագրի համար մի շարք առումներով շահավետ է գովազդատուի հետ ողջամիտ գործարք կնքելը: Նախ՝ այն, որ լրագիրը գովազդային հասույթ է ունենում: Երկրորդ, լրագիրը պահպանում է իր բարի համբավը: Երրորդ, գովազդատուներն այլեւս չեն փորձում կաշառել անհատ լրագրողներին, ինչ է թե՝ վերջիններս գովազդատուներին նվիրված նյութերն «անցկացնեն» խմբագրական բովանդակության անվան տակ (ինչը, բնականաբար, տեղի կունենա, եթե լրագրի ղեկավարները կորցնեն իրենց խմբագրական քաղաքականության իրականացման նկատմամբ հսկողությունը):

**Գովազդատուն պայման է դնում, որպեսզի հենց լրագրողը իրենց մասին նյութ գրի սոսկ այն պատճառով, որ համոզված է, թե թերթում տպագրված ցանկացած նյութ պատրաստվում է լրագրողի կողմից:**

## 52. Հատուկ հավելվածներ եւ բաժիններ

Լրագրի մեկ թողարկման կանոնավոր ծավալին ավելացված՝ որեւէ առանձին թեմայի կամ հիմնահարցի նվիրված էջերի ամբողջական լրակազմը կոչվում է հավելված կամ բաժին: Հստակեցնելու համար սույն գրքում օգտագործած եզրերը, փորձենք նախեւառաջ միմյանցից տարբերել հավելվածն ու բաժինը:

Հավելվածը լրագրի հաջորդական էջերի ամբողջությունն է: Եթե «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի 12-էջանոց թողարկումն ընդլայնվում է՝ հասնելով, ասենք, 16 էջի, ապա հավելվածը կարող է զբաղեցնել կամ միջադիր չորս էջը, կամ՝ ցանկացած չորս իրար հաջորդող էջ: Բացի այդ, պարտադիր չէ, որ ավելացված բոլոր էջերը պատկանեն հավելվածին: Այսպես, դրանցից երկուսը կարող են ներկայացնել հավելվածը, իսկ մյուս երկուսը՝ համալրվել խմբագրական կամ գովազդային այլ նյութերով:

Հատուկ բաժինը (բաժին-հավելվածը) լրագրային էջերի որոշակիորեն զատվող, ամփոփ հատվածն է: Եթե հավելվածը լրագրի մնացած մասից կարելի է անջատել՝ այդ էջերը մյուսներից քաշել-պոկելով կամ պատռելով, ապա ամբողջական բաժինը առանց որեւէ ջանք գործադրելու, հանգիստ դուրս է սահում լրագրի միջից:

Հավելվածների եւ բաժինների էջերը, որպես օրենք, մնացած կանոնավոր էջերից տարբերվում են էջակալման ու թվակալման նպատակով օգտագործված իրենց միջերով: Յուրաքանչյուր հավելված ու բաժին ունի իր առաջին էջի խորագիրը, օրինակ՝ «Անձնական ներդրումներ», «Շաբաթ-կիրակի» եւ այլն: Ի տարբերություն լրագրի սովորական էջերում գործածված արաբական թվերի՝ հավելվածի էջերը հաճախ նշվում են հռոմեական թվերով (I, II, III, IV եւ այլն) կամ լատինական այբուբենի գլխատառերով (A, B, C, D եւ այլն): Իսկ բաժնի էջերը սովորաբար թվակալվում են լատիներեն մեծատառերի ու թվանիշերի զուգադրությամբ: Ասենք՝ A2 էջը լրագրի առաջին բաժնի երկրորդ էջն է, իսկ C1-ը՝ երրորդ բաժնի առաջին էջը:

### Գովազդային կամ խմբագրական

Գոյություն ունի հատուկ հավելվածի կամ բաժնի երկու հիմնական տեսակ՝ խմբագրական ու գովազդային: Դրանց տարանջատումը կատարվում է ոչ թե ըստ լուսաբանվող թեմաների, այլ՝ ըստ այնմ, թե որքանով է դրանց բովանդակությունը համապատասխանում սահմանված չափանիշերին: Տարբերակել խմբագրական ու գովազդային բաժինները՝ նույնն է, թե՛ համեմատել խմբագրական ու գովազդային նյութերը:

Ե՛վ խմբագրական, ե՛ւ գովազդային հավելվածներն ու բաժինները սովորաբար թողարկվում են այն դեպքերում, երբ դրանցում տպագրվող գովազդների շնորհիվ բավարար գումար է գոյանում՝ արտադրական ծախսերը հոգալու համար:

Հատուկ հավելվածները կամ բաժինները հաճախ լուսաբանում են ինչպես ընթերցողներին, այնպես եւ՝ գովազդատուներին հետաքրքրող թեմաներ ու հիմնահարցեր, օրինակ՝ «Անձնական ներդրումներ», «Շաբաթ-կիրակի», «Ինչպես ծախսել դրամական միջոցները», «Սուրբ Ծննդյան նախատոնական գնումներ», «Իրադարձությունների տարեգիրք», «Ապահովագրական շուկայի ուսումնասիրություն», «Տնտեսական ցանկեր»: սրանք աշխարհի տարբեր երկրներում իրապես հրատարակվող թերթերից քաղված՝ նման անվանումների ընդամենը հատուկեցնող նմուշներ են:

Խմբագրական հավելվածների ու բաժինների թեմաներն առաջարկում եւ լուսաբանում է լուրերի բաժինը՝ ըստ պրոֆեսիոնալ լրագրության ընդունված կանոնների ու գործելակերպի: Գովազդի ենթաբաժնի խնդիրներից մեկն էլ՝ հավելվածում կամ բաժնում տպագրվելիք գովազդների հայթայթումն է: Թողարկման պլանի շնորհիվ՝ գովազդային գործակալները կարող են տվյալ հավելվածի կամ բաժնի հրա-

խմբագրական հավելվածների ու բաժինների թեմաներն առաջարկում եւ լուսաբանում է լուրերի բաժինը՝ ըստ պրոֆեսիոնալ լրագրության ընդունված կանոնների ու գործելակերպի:

տարակուսից դեռ շատ առաջ դրանցում որոշակի տարածքի վաճառք նախատեսել:

Գովազդային հավելվածների ու բաժինների առաջարկողը և իրականացնողը գովազդի ենթաբաժինն է: Հատուկ հավելվածի կամ բաժնի այս տեսակը ներառում է միմիայն գովազդատուների տրամադրած կամ նրանց պատվերով գովազդային տեքստաբանների կողմից գրված գովազդներն ու գովազդային հոդվածները: Լրագրողները չպետք է որեւէ մասնակցություն ունենան գովազդային հավելվածների կամ բաժինների պատրաստմանը:

### «Գովազդագրական»

Աշխարհի տարբեր, ըստ որում՝ ոչ միայն նոր ձեւավորվող ժողովրդավարության երկրների լրագրերում հաճախակի հանդիպում է այնպիսի մի ֆորմատ, ինչպիսին «գովազդագրական» է: «Գովազդագրական» բառը՝ իբրև «գովազդ» և «խմբագրական» բառերի խառնուրդ («advertisement»- «գովազդ» և «editorial»- «խմբագրական» բառերի միաձուլումով ստեղծվել է «advertorial» բառը, որը թարգմանել ենք «գովազդագրական» - թարգ.), անգլերեն լեզվում առաջին անգամ երեւացել է 1946թ.:<sup>16</sup> Իրականում գովազդագրական այն գովազդն է, որն իր ֆորմատով խմբագրական է հիշեցնում: Ըստ մեկ այլ սահմանման՝ գովազդագրականները «հատուկ գովազդային բաժիններ են, որոնք կառուցվում են որեւէ թեմայի վրա և նպատակ ունեն ընդօրինակել խմբագրական նյութերին»:<sup>17</sup>

Գովազդագրական այն գովազդն է, որն իր ֆորմատով խմբագրական է հիշեցնում:

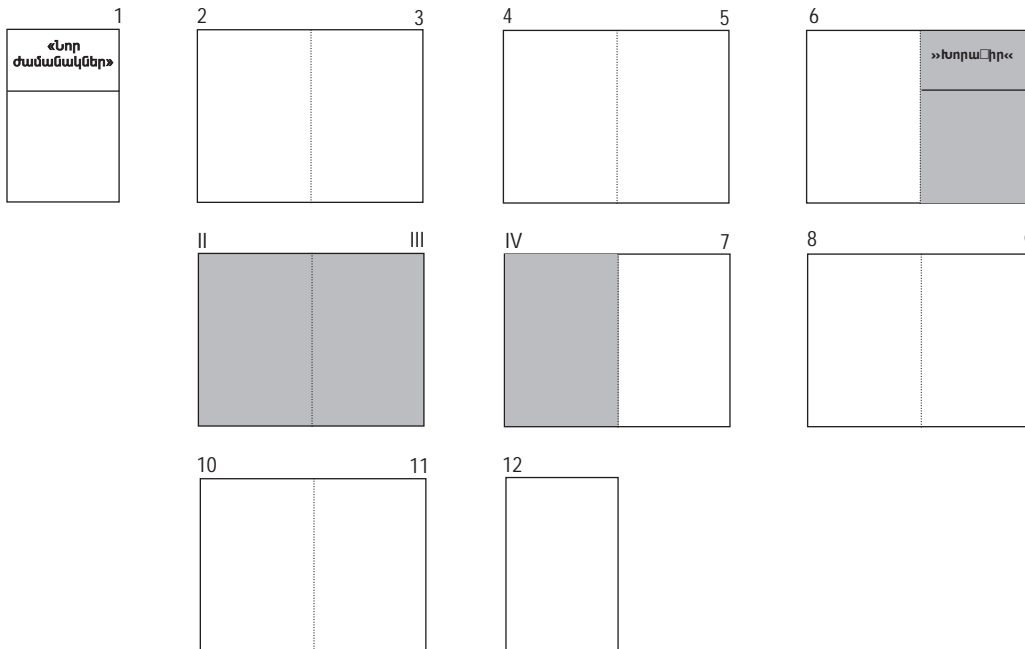
Խմբագիրների ամերիկյան միությունները զգուշացնում են իրենց անդամներին՝ չիրապուրվել գովազդագրականների արտադրությամբ ու խստորեն դատապարտել այն դեպքերը, երբ գովազդագրականները միջամտում են բուն խմբագրական տեքստին և պատշաճ կարգով որպես գովազդ չեն պիտակավորվում:

Հնարավոր է, որ գովազդագրականը՝ իբրև հատուկ հավելվածի, բաժնի պիտակ կամ անվանում, ըստ հարկի չընկալվի բոլոր բնիկ անգլիախոսների կողմից, էլ չասած՝ այդ լեզուն չիմացողների մասին: Հետեւաբար, ոչ անգլիատառ թերթերի հավելվածները կամ բաժիններն անվանելու նպատակով «գովազդագրական» բառի գործածումը կարող է զուր տեղը մոլորեցնել ընթերցողներին, ճիշտ՝ ինչպես «խմբագրական» պիտակը, երբ այն օգտագործվում էր ոչ անգլիատառ լրագրերում տվյալ թերթի տեսակետն արտահայտող հոդվածները որակելու համար: Նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրներում գովազդագրականները երբեմն կոչվում են «ինֆո-գովազդ» կամ «հոդվածներ, որոնք ներառում են նաեւ առեւտրային տեղեկություններ»: Անվանման որ տեսակն էլ որ ընտրվի, այն պետք է երաշխավորի, որ ընթերցողները կտարբերակեն իրենց մատուցվող ինֆորմացիայի տեսակը:

Կան գովազդագրականների պատրաստման տարբեր եղանակներ: Ստորել բերված օրինակը վերցված է ԱՄՆ-ում լույս տեսնող մի օրաթերթից: Գովազդագրական բաժին պատրաստելու գաղափարը ծնվում է գովազդի բաժնում: Գովազդային հոդվածները կամ դրանց համար անհրաժեշտ նախնական տեղեկությունները պատրաստում են գովազդատուները կամ տվյալ ճյուղի փորձագետները: Գովազդային հոդվածները, իրենց հերթին, գրվում և խմբագրվում են մարքեթինգի բաժնի կողմից՝ առանց հեղինակների անունները ստորագրությամբ նշելու: Փոխարենը, հոդվածի վերջում հղում է արվում տեղեկատվության աղբյուրին, օրինակ՝ այսպես. «Տեղեկատվությունը տրամադրել է Պետրոս Նալբանդյանը՝ «Ասեղի հրվանդան» ընկերության մարքեթինգի բաժնի տնօրենը», կամ՝ այսպես. «Հավելյալ տեղեկությունների համար զանգահարել տկն. Հեղինե Բաբայանին՝ հետեւյալ հեռախոսահամարով. 828-71-69»: Գովազդատուից հավելյալ վճար չի գանձվում գովազդային հոդվածների տեղադրման համար՝ անկախ դրանց ծավալից: Գովազդագրական բաժնում գովազդային հոդված տեղադրելու միակ պայմանն այն է, որ գովազդատուն պետք է գովազդ գնի դրա տարածքում:

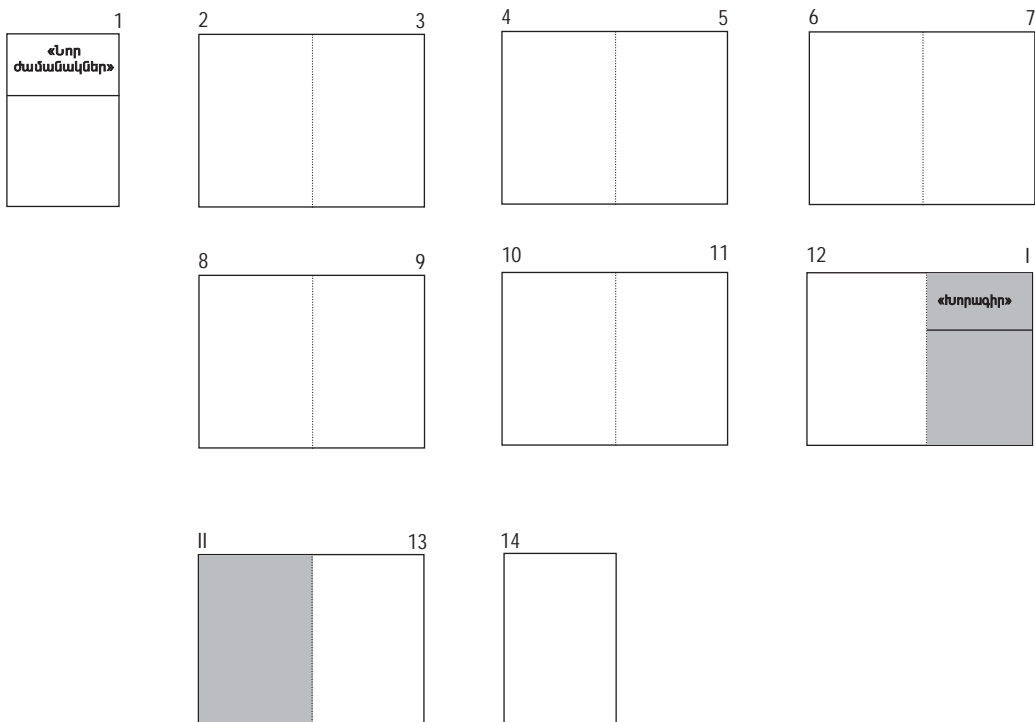
Նկար 52.0

## Հավելվածների տեղաբաշխումը «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում



### Տարբերակ 1.

Ավելացված չորս էջերը (I-IV) կազմում են հիմնական 12 էջանոց մասի հավելվածը

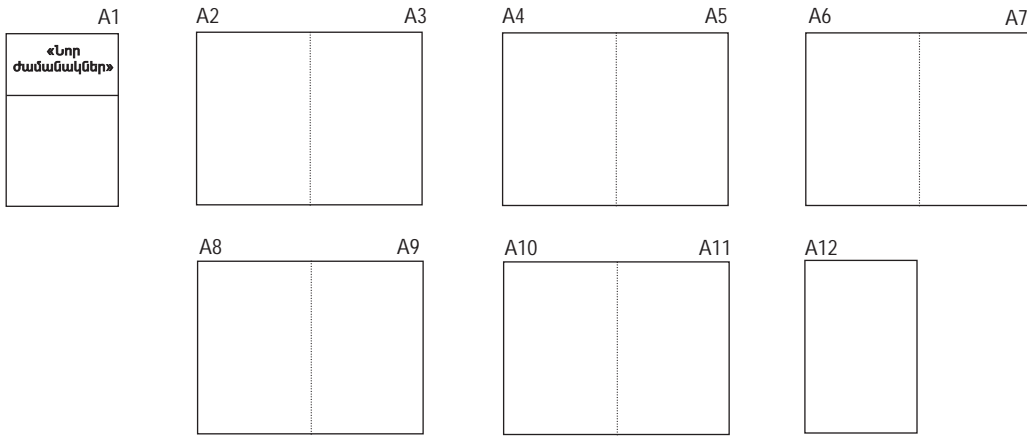


### Տարբերակ 2.

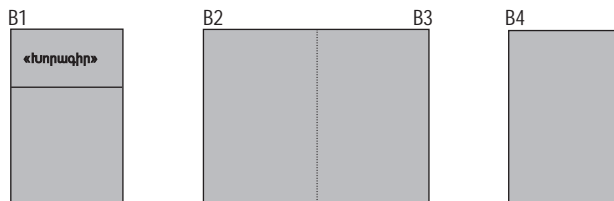
Ավելացված ոչ բոլոր չորս էջերն են հավելված կազմում  
Հավելվածի էջերը նույնական չեն ավելացված միջին էջերի հետ

Նկար 52.1

## Մեկ այլ հատուկ բաժնի տեղաբաշխումը «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում



Հիմնական 12-էջանի մաս



Հատուկ բաժին

## 53. Տնտեսական ցանկերի հատուկ բաժին

Ցանկացած տեսակի թերթ կարող է հարմար գտնել ավելի մեծ ուշադրություն ու տարածք հատկացնել տնտեսական, բիզնես թեմատիկային: Իբրև դրան ուղղված առաջին քայլ՝ կարելի է առանձնացնել այն ընկերությունները, որոնք այս կամ այն կերպ ազդում են լրագրի գործունեության տարածքում մարդկանց կյանքի վրա: Ո՞ր ընկերությունն ունի վաճառքի ամենամեծ ծավալները, ո՞րն է ամենաշահութաբերը, կամ՝ ո՞ւմ աշխատողների թիվն է ամենամեծը: Առանց հավելյալ մեկնաբանությունների էլ՝ ընթերցողները կարող են գնահատել դասակարգված ընկերությունների կարելությունը: Ձեռնարկությունների ցանկերը միայն արդեն իսկ բավական են՝ խմբագրական հատուկ բաժին կազմելու համար: Տնտեսական ցանկերն (անգլերենում այստեղ գործածված է “business lists” արտահայտությունը, որը բառացի նշանակում է «ձեռնարկությունների, բիզնեսների ցանկեր», սակայն, նկատի առնելով դրանց բովանդակային ընդգրկումը, հարմար ենք գտնել «տնտեսական ցանկեր» թարգմանությունը - թարգ.) այս տեսքով ներկայացվում են բազմաթիվ լրագրերում եւ ոչ թե՛ սոսկ բիզնես ուղղվածություն ունեցողներում:

Տնտեսական ցանկերի հատուկ բաժինը նպատակ չունի իրենով փոխարինել վիճակագրական հաշվետվություններին, «դեղին էջերին» կամ այլ գործարար ուղեցույցներին ու տեղեկատուներին: Այստեղ առավելապես հավաքվում են այն տվյալները, որոնք կարող են բավարարել լրագրի ընթերցող լսարանի կարիքներն ու ցանկությունները: Համակարգված, կանոնավորապես թարմացվող տնտեսական այս տեղեկատուն ընդհանուր ուղեցույց է ոչ միայն գործարարների, մենեջերների ու կառավարական պաշտոնյաների, այլև՝ մանկավարժների, ուսանողների, տնային տնտեսությունների եւ ցանկացած մեկի համար, ում անհրաժեշտ է համապարփակ տեղեկություններ հայթայթել որեւէ ընկերության, կազմակերպության կամ հաստատության մասին:

### Խմբագրական բովանդակություն

Տնտեսական ցանկերի հատուկ բաժնում խմբագրական բովանդակությունը ներկայացվում է գծագրերի, աղյուսակների տեսքով, որոնք ներառում են լրագրի ընդգրկման տարածքում գործող՝ առավել աչքի ընկնող ընկերությունների մասին տվյալները: Սրանց մի մասը պետք է տպագրվի ողջ տարվա ընթացքում՝ խմբագրական այլ նյութերի ներսում: Բավարար չափով գծագրերի, աղյուսակների հավաքման դեպքում կարելի է թողարկել տարեկան մեկ հատուկ բաժին: Շնորհիվ իր «ավելացված արժեքի», այսինքն՝ տնտեսական ցանկերի հատուկ բաժնի նոր համատեքստի, որտեղ տվյալները ներկայացված են ավելի համակարգված ու լայն հեռանկարով, նույն այդ ինֆորմացիան ամենայն հավանականությամբ վերստին կհետաքրքրի լրագրի ընթերցող լսարանին: Նախապես հրատարակված տեղեկատվությունը նոր համատեքստով մատուցելը հնարավորություն է տալիս երկրորդ անգամ վաճառել այն:

Տնտեսական ցանկերի հատուկ բաժնի արտադրական ծախսերը նվազում են՝ թերթի նախորդ թողարկումներում տպագրված տվյալների օգտագործման հաշվին: Առանձին հոդվածների կամ մեկնաբանությունների կարիք չկա՝ բացատրելու համար այն տվյալները, որոնք, պատշաճ դասավորվելու դեպքում, ինքնին արդեն խոսուն են: Այդուհանդերձ, այս բաժինն ավելի համապարփակ դարձնելու համար անհրաժեշտ է հավաքել ու մշակել արդեն հրատարակվածից բացի նաեւ այլ տվյալներ: Սխեմատիկ ձևով՝ տնտեսական ցանկերի հատուկ բաժինը պետք է մշակի եւ առաջարկի համապատասխան հուսալի կառուցվածք, որը հնարավորություն կտա հետագա տարիներին կատարել ընկերությունների վարկանիշային դասակարգում եւ համեմատական վերլուծություն, ահա թե ինչու առանձնակի ուշադրություն պետք է դարձնել դրա առաջին թողարկման վրա:

Տնտեսական ցանկերի հատուկ բաժնի արտադրական ծախսերը նվազում են՝ թերթի նախորդ թողարկումներում տպագրված տվյալների օգտագործման հաշվին:



Այս հատուկ բաժնի ցանկերում ընդգրկվելիք ընկերությունների թիվը թողնված է խմբագրության հայեցողությանը: Համազգային լրագրերում այն սովորաբար հասնում է 100-ի: Միջազգային որոշ թերթեր, ինչպիսին է, օրինակ, «Ֆայնենշըլ քայմս»-ը, տպագրում են խոշորագույն 500 ընկերությունների ցուցակները: Ընդունված պրակտիկայի համաձայն, որքան փոքր է լրագրի տարածման շառավիղը, այնքան փոքր է մեկ ցանկում ներառված ընկերությունների թիվը:

Խմբագրական որոշմանն է թողնված եւս մի հարց. ի՞նչ տիպի ձեռնարկություններ, ոլորտներ պետք է ընդգրկվեն տնտեսական ցանկերի հատուկ բաժնի ցանկերում: Բիզնես ուղղվածություն ունեցող լրագրերը կնախընտրեն ձեռնարկությունները ներկայացնել՝ ըստ արտադրության, առևտրի ու ծառայությունների դասակարգված տեսակներով: Լայն հանրությանը հասցեագրված թերթերը, հակառակը, ուշադրության կենտրոնում կպահեն սպառողներին ուղղված ճյուղերն ու ծառայությունները, օրինակ՝ հիվանդանոցները կամ կրթօջախները:

Վաճառքից ստացված հասույթի՝ նախորդ տարվա ցուցանիշը այն հիմնական ցուցանիշն է, որն առավել հաճախ օգտագործվում է ցանկում եղած ընկերություններն՝ ըստ վարկանիշի դասակարգելիս: Ձեռնարկությունների ու ոլորտների մասին ավելի լայն պատկերացում տալու համար՝ աղյուսակներն ու գծագրերը կարող են պարունակել մի շարք այլ տվյալներ եւս, օրինակ՝ շահույթը կամ վնասը, աշխատողների թիվը, ամենաբարձր պաշտոնատարների անունները եւ այլն:

Եթե ձեր գործունեության տարածքում լույս տեսնող թերթերից եւ ոչ մեկը չի տպագրում տնտեսական ցանկերի հատուկ բաժիններ՝ իրենց ցանկերով հանդերձ, ապա դուք հնարավորություն ունեք օգտվել առաջատարը լինելու առավելությունից եւ նախաձեռնեք նման ցանկերի տպագրումը ձեր լրագրում: Հնարավոր է, որ որոշ ընկերություններ հրաժարվեն համապատասխան տվյալներ տրամադրել ձեզ կամ վճար պահանջեն՝ դրանք դուրս տալու համար: Այդուհանդերձ, միգուցե դուք սահմանեք այնպիսի կարգ, որ, ասենք, առնվազն երեք ամենախոշոր ընկերություններից համապատասխան տվյալներ ստանալու դեպքում՝ արդեն իրավունք ունեք հրապարակել ցանկերը: Կարող եք ցուցակում ընդգրկել նաեւ որեւէ տվյալ չտրամադրած ընկերություններին: Համապատասխան վանդակներում կարելի է տեղադրել իրավասու աղբյուրներից ձեռք բերված տվյալները, կամ՝ այսպիսի նշում անել. «Տվյալներ չկան»: Երբ ցանկերում տպագրվի այս կամ այն ընկերության անունն՝ առանց համապատասխան ինֆորմացիայի, ապա դրա ներկայացուցիչների մեջ գուցե արթնանա պատվախնդրությունը, եւ նրանք տեղեկություններ տրամադրեն հետագա տարիներին:

## Տվյալների հավաքում եւ տեսակավորում

Տնտեսական ցանկերի հատուկ բաժնի խմբագիրը պետք է սերտորեն համագործակցի թղթակիցների, մյուս խմբագիրների, վերլուծաբանների հետ, որոնցից յուրաքանչյուրը կարող է պատրաստել իր համապատասխան ոլորտի աղյուսակներն ու ցանկերը: Թերթում աշխատող՝ բյուջեով նախատեսված բավարար ժամանակ եւ հեռախոսային կապից օգտվելու հնարավորություն ունեցող վերլուծաբանները կարող են լրացնել այդ ցանկերի մեծ մասը:

Առաջին անգամ տպագրվող տնտեսական ցանկերի հատուկ բաժնում ընդգրկվելիք սկզբնական ցանկերի համար տվյալները կարելի է քաղել ձեռքի տակ եղած բոլոր հնարավոր աղբյուրներից, ինչպիսիք են, ասենք, վիճակագրական գրասենյակները, օտարերկրյա ներդրումներով զբաղվող գործակալությունները, նախարարությունները, բիզնես ընկերակցությունները կամ առևտրա-արդյունաբերական պալատները: Հավաքված տվյալներն անհրաժեշտ է դասակարգել ու տեղադրել նախնական աղյուսակներում, որոնք կազմվել են՝ ելնելով հատուկ բաժնի



ընդհանուր կառուցվածքից: Փաստերի ստուգման համար պատասխանատու անձը, օրինակ՝ վերլուծաբանը, պետք է կապ պահպանի ցուցակում ներկայացված ընկերությունների հետ՝ եղածները հաստատելու կամ ճշգրիտ տվյալներ ձեռք բերելու համար: Որոշակի ընկերություններին նամակով ուղեկցվող հարցաթերթիկ ուղարկելը կարող է լինել առաջին քայլը, որին արդեն կհետեւեն լրացված հարցաթերթիկը վերադարձնելու, պակասող տեղեկությունները տրամադրելու, անհասկանալի կամ կասկածելի տվյալները ճշտելու մասին հիշեցում-հեռախոսազանգերը: Նպատակահարմար է գրանցել զօի այն կողմում պատասխանատու անձի տվյալները՝ անունը, հեռախոսի ու ֆաքսի համարը, եթե անհրաժեշտություն կա եւս մեկ անգամ ճշտել տեղեկատվությունը: Այդ նշումները կարող են պետք գալ նաեւ տնտեսական ցանկերի հատուկ բաժնի հաջորդ տարվա ցուցակները կազմելիս:

### Գովազդ եւ իրացում

Տնտեսական ցանկերի հատուկ բաժինը՝ իր ցանկերով հանդերձ, շահավետ քարոզչամիջոց է թե՛ գովազդատուների, թե՛ լրագրի համար: Ամենայն հավանականությամբ, ընթերցողները մի կլոր տարի այն իբրեւ տեղեկատու կօգտագործեն, ուստի դրանում տեղ գտած գովազդների տարածման շառավիղը մի քանի անգամ ավելին է, քան լրագրի հերթական թողարկումներինը: Նկատի ունենալով այն հանգամանքը, որ բաժին-հավելվածում խմբագրական բովանդակության արժեք ունեցող ինֆորմացիան չափազանց սեղմ է ներկայացված, այս տարածքը հեշտորեն «կկլանի» գովազդը, որը կարող է զբաղեցնել բաժնի էջերի կեսը կամ դրանից ավելին:

Բաժանորդները, ովքեր ընդհանրապես արտոնյալ վերաբերմունքի են արժանանում, պետք է այս ցանկերը ստանան անվճար: Տնտեսական ցանկերի հատուկ բաժնի առանձին օրինակներ կարելի է վաճառել նաեւ լրագրի հերթական թողարկումից անջատ: Բաժնին կցված պատվիրաթերթիկի կտրոնը կարող է շահագրգռել ընթերցողներին՝ ձեռք բերելու հավելյալ օրինակներ: Կա տնտեսական ցանկերի հատուկ բաժնի թողարկման մեկ այլ ֆորմատ՝ լազերային սկավառակը, որը հնարավորություն է տալիս մեկից ավելի անգամ վաճառել խմբագրական միեւնույն բովանդակությունը:

Տնտեսական ցանկերի հատուկ բաժինը շահավետ քարոզչամիջոց է թե՛ գովազդատուների, թե՛ լրագրի համար:

Նկար 53.0

## Տնտեսական ցանկերի հատուկ բաժնում ներկայացված ընկերությունների եւ ոլորտների տեսակները

Ոլորտի/ ընկերության տեսակը <sup>1</sup>	Հիմնական ցուցանիշը	Այլ ցուցանիշներ <sup>2</sup>
Անշարժ գույք (բնակելի)	Տների եւ բնակարանների վաճառք ու վարձակալում	Տիպական հաճախորդները
Ապահովագրական ընկերություններ	Հասույթ	Ակտիվներ Հայտեր Հաճախորդների թիվը Մասնագիտացում
Ավիատղիներ	Ուղևորների թիվը	Շարձաքանակ ուղիղ չվերթների թիվը
Արհեստակցական միություններ	Անդամների թիվը	Ելուղը Ամսական անդամավճարները
Առողիտորական ընկերություններ	Պրոֆեսիոնալ աշխատակիցների թիվը	Ծառայությունները՝ տվյալ գործունեության հետ տոկոսային համեմատությամբ Խոշոր հաճախորդները
Բանկեր	Ակտիվներ/կապիտալ	Շահույթ/վնաս Վարկեր Ավանդներ Պահուստներ
Գովազդային գործակալություններ	Հավաքագրված հաշիվներ	Հաճախորդների թիվը Խոշոր հաճախորդները
Գործատուներ	Աշխատողների թիվը	Գործունեության տեսակը Վաճառքից ստացվող հասույթը Շահույթ/վնաս
Ընկերակցություններ (ճյուղային, պրոֆեսիոնալ)	Միավորյալ եւ անհատ անդամների թիվը	Ելուղը Անդամավճարները
Լիզինգ (վարձակալում)	Առևտրաշրջանառության ծավալը	Գործարքների թիվը Վարձակալության տրված ապրանքների թիվը Վարձակալության միջին ժամկետը Հիմնական հաճախորդները
Կենսաթոշակային հիմնադրամներ	Բաժնետիրական կապիտալը	Հաճախորդների թիվը
Կրթօջախներ (համալսարաններ, վարժարաններ, տարրական դպրոցներ)	Սովորողների թիվը	Մանկավարժների թիվը Ուսման վարձավճարը
Հանդիսություններ սպասարկող եւ մթերք մատակարարող ընկերություններ	Հաճախորդների թիվը	Խոշոր հաճախորդները Սպասարկված խոշորագույն միջոցառումները Սեկ անձից զանձվող միջին վարձավճարը

→ ՀԳ 256

<sup>1</sup> Ներառյալ՝ անվանումը, հասցեն, հեռախոսի, ֆաքսի համարը

<sup>2</sup> Այստեղ կարող են ընդգրկվել նաեւ՝ գործադիր վերադաս պաշտոնյան(երը), աշխատողների թիվը, սեփականատերերի ամենամեծ բաժնեմասերը, շուկայի մասնաբաժինը եւ այլն

← էջ

Ոլորտի/ ընկերության տեսակը	Հիմնական ցուցանիշը	Այլ ցուցանիշներ
Հեռահաղորդակցության միջոցներ	Օգտվողների թիվը	Կապուղիների թիվը
Հեռուստատալիքներ	Հեռուստադիտողների միջին թվաքանակը	Հեռարձակման շառավիղը/ ընդգրկման աշխարհագրական տարածքը
Հիվանդանոցներ	Մահճակալների թիվը	Մասնագիտացումը
Հյուրանոցներ	Սենյակների թիվը	Ծառայությունների տեսակները Որակական կարգը եւ սակագները
Հրատարակություններ (օրաթերթեր, շաբաթաթերթեր, ամսագրեր եւ այլն)	Իրացման միջին ծավալը	Միջին տպաքանակը Հրատարակության տեսակը
Ճամփորդական գործակալություններ	Վաճառքից ստացվող հասույթը	Մասնագիտացումը Հիմնական երթուղիները
Մանրավաճառներ	Վաճառքից ստացվող հասույթը	Խանութների թիվը
Միջազգային ներդրողներ	Պարտավորություններ/ ժամկետներ	Կենտրոնակայանի գտնվելու երկիրը Բիզնեսի տեսակը Տեղական գործընկերոջ կամ մասնաճյուղի անվանումը
Շինարարություն	Վաճառքից ստացվող հասույթը	Շահույթ/վնաս Մասնագիտացումը
Ռադիոկայաններ	Ունկնդիրների միջին թիվը	Ժողովրդագրական առումով նպատակային խումբը Հեռարձակման շառավիղը/ ընդգրկման աշխարհագրական տարածքը
Տպարաններ	Վաճառքից ստացվող հասույթը	Շահույթ/վնաս Մասնագիտացումը
Փոխադրամիջոցների ներկրողներ	Վաճառված փոխադրամիջոցները	Մակնիշներ
Փոխադրամիջոցների վարձույթ	Վարձով տրված ավտոմեքենաներ	Ավտոպարկի մեծությունը Մեքենաների տեսակները Միջին օրավարձը
Քիմիական ընկերություններ	Վաճառքից ստացվող հասույթը	Շահույթ/վնաս Մասնագիտացումը Արտահանման տոկոսային ծավալը

## 54. Տեխնոլոգիական արտադրություն

Սույն գրքում տեխնոլոգիական արտադրություն ասելով՝ նկատի է առնվում լրագրի բովանդակությունը որոշակի ձևի մեջ նյութականացնելու գործընթացը: Տեխնոլոգիականին նախորդում է բովանդակային արտադրությունը, որը գոյանում է ամեն առանձին նյութի հաղորդման, շարադրման ու խմբագրման գործընթացներից՝ ի տարբերություն լրագրի ամբողջական էջի խմբագրման ընթացքից (նկար 48.0):

Տեխնոլոգիական արտադրության գործընթացը սկսվում է, երբ առանձին հոդվածների խմբագրված ձեռագրերը հանձնվում են տվյալ էջի խմբագրին եւ ավարտվում, երբ թերթի օրինակներն արդեն պատրաստ են տարածման: Քանի որ նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրներում լրագրերի մեծ մասը սեփական տպարան չունի, ուստի ստորեւ մենք տեխնոլոգիական արտադրության ընթացքին կիստեւենք մինչեւ խմբագրական մասում լրագրի վերջնական էջադրման փուլը:

Նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրներում տեղի ունեցող հասարակական տեղաշարժերը հազիվ թե խորը ազդեցություն ունենան թերթի տեխնոլոգիական արտադրության վերակառուցման վրա, քանզի արտադրական գործընթացներն ու դրանց հերթագայությունը նույնն են մնում այնքան ժամանակ, մինչեւ որ փոխվում է բուն տեխնոլոգիան: Այդուհանդերձ, շատ լրագրեր հենց այս առումով հանդիպում են դժվարությունների, որոնք հիմնականում պայմանավորված են ոչ հստակ սահմանված աշխատանքային գործընթացներով, դրանց համակարգման պակասով, աշխատանքային թույլ կարգապահությամբ կամ՝ բոլոր սրանցով միաժամանակ:

Սլովակյան մի օրաթերթի լրագրողներն իրենց գլխավոր խմբագրի ուշադրությունը հրավիրեցին գրաֆիկական ձեւավորողների վերաբերմունքի վրա՝ ասելով. «Նրանք ոչ մի կերպ «յուլա չեն գնում» խմբագրության մնացած աշխատակիցների հետ»: Եվ իսկապես էլ այդպես էր: Խմբագրության ամենօրյա աշխատանքի վերլուծությունը պարզեց, որ թղթակիցներն ու խմբագիրները, սեփական թերացումների հետեւանքով, հաճախ վերջին պահին արվելիք ահռելի քանակի գործ էին բարդում գրաֆիկական ձեւավորողների ուսերին: Վերջիններս դեմ չէին այն սրընթաց արագությանը, որով իրենք պետք է աշխատեին՝ ետ չմնալու խմբագրության սահմանած վերջնաժամկետներից: Ի վերջո, հենց դա էր պատճառը, որ նրանք գերադասել էին աշխատել լրագրում, քան, ասենք, գովազդային գործակալությունում: Նրանք պարզապես չէին կարողանում հանդուրժել բոլորի կողմից կարծես թե ընդունված այն մոտեցումը, որ իրենք պետք է աշխատեին հրշեջ բրիգադի նման: Ժամանակային ճնշումը քիչ էր, դեռ որոշ էջի խմբագիրներ ձեւավորողներին էին տրամադրում փաստաթղթային թերթի փաթեթով ներկայացված էջեր կամ էջի շարվածքի անվերժանելի սեւագրեր:

Տեխնոլոգիական արտադրության գործընթացը սկսվում է, երբ առանձին հոդվածների խմբագրված ձեռագրերը հանձնվում են տվյալ էջի խմբագրին եւ ավարտվում, երբ թերթի օրինակներն արդեն պատրաստ են տարածման:

### Ամբողջական էջի տեխնոլոգիական արտադրության գործընթացը

Լրագրային մեկ ամբողջական էջի տեխնոլոգիական արտադրության գործընթացը ներառում է այնպիսի գործընթացներ, որոնք իրականացվում են միաժամանակ մի քանի աշխատողների կողմից: «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում դրանով զբաղվում են հետեւյալ հաստիքներն ունեցող աշխատակիցները. (1) պատասխանատու խմբագրի՝ վարչական հարցերով օգնականը, (2) գովազդի ենթաբաժնի վարիչը, (3) տվյալ էջի խմբագիրը, (4) սրբագրիչը, (5) հերթապահ սրբագրիչը, (6) գրաֆիկական ձեւավորողը, (7) թողարկիչ խմբագիրը եւ (8) վարորդը: Գործընթացն սկսվում է այն պահից, երբ պատասխանատու խմբագրի՝ վարչական հարցերով օգնականը կազմում է ա-

ռանձին թողարկումների տարեկան արտադրական պլանը (նկար 27.0) եւ ավարտվում, երբ վարորդը տպագրության համար պատրաստ նյութերի առանձին էջերը տանում է տպարան (նկար 54.0):

Թվարկված բոլոր ութ հաստիքների աշխատանքային պարտականությունների նկարագրություններն էլ բավականաչափ մանրամասնած չեն, եթե նրանց այդ գործողությունները դիտարկելու լինենք՝ իբրեւ ամբողջական գործընթացի առանձին օղակներ: Որպեսզի աշխատակիցներից յուրաքանչյուրը կարողանա հասկանալ այդ գործընթացում իր դերն ու դրանում ընդգրկված մյուս աշխատողների հետ փոխադարձ գործողությունների նշանակությունը, անհրաժեշտ է կազմել պարտականությունների ժամանակագրական նկարագրությունը:

Նպատակահարմար է թվում հենց սկզբից փուլ առ փուլ հետեւել տեխնոլոգիական արտադրության գործընթացին՝ անկախ այն բանից, թե ինչի՞ մասին է գնում խոսքը. կայացած լրագրի՞, թե՞ նոր հիմնադրվելիք որեւէ թերթի: «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի դեպքում՝ տեխնոլոգիական արտադրության ընթացակարգերին վերաբերող ներքին քաղաքականության փաստաթուղթը մշակվում է պատասխանատու խմբագրի՝ վարչական հարցերով օգնականի եւ հաստատվում՝ պատասխանատու խմբագրի կողմից: Մինչեւ վերջնական տարբերակը պաշտոնապես շրջանառության մեջ դնելը՝ բոլոր շահագրգիռ աշխատակիցները պետք է հնարավորություն ունենալ ծանոթանալ դրա նախագծի հետ եւ բերել իրենց մասնակցությունը: Արտադրության մեջ զբաղված մարդկանց իմաստությունն ու փորձառությունն ի մի բերելու դեպքում՝ կարող են երեւան գալ կենսական մանրամասներ, իսկ վերանայված աշխատանքային գործողությունների նշանակությունն էլ՝ ավելի լավ հասկացվել:

Այն պահից ի վեր, երբ սլովակյան օրաթերթում հստակ սահմանվեցին ու գործողության մեջ մտան տեխնոլոգիական արտադրության նորմերը, ասես մի օրում բարելավվեցին աշխատանքային փոխհարաբերությունները, աճեց աշխատանքի արտադրողականությունը: Գրավոր շարադրված կանոնները գրեթե տեղ չէին թողնում սխալ մեներմենթի համար, որի պատճառն անտեղյակությունն էր, թե ո՞վ՝ ի՞նչ պետք է անի այս կամ այն կոնկրետ իրավիճակում: Մենջմենթի բարելավմամբ՝ պակասեց տիրող քաոսը, հեշտացավ սեղմ վերջնաժամկետների մեջ տեղավորվելու պարտադրանքի կատարումը: Բացի այդ, կանոններն օգնեցին՝ ճանաչելու առանձին աշխատողների հմտություններն ու կատարողական արդյունավետությունը՝ ղեկավարի կամ մյուս մենեջերների հետ նրանց մարդկային փոխհարաբերություններից անկախ: Գրաֆիկական ձեւավորողներն սկսեցին էջադրվածքի շուրջ իրենց գաղափարները, առաջարկությունները ներկայացնել էջի խմբագիրներին, որոնք էլ, իրենց հերթին, սկսեցին պատշաճ հարգանքով վերաբերվել գրաֆիկական ձեւավորողներին:

## Վերջնաժամկետների սահմանումը

Թղթակիցները հաճախ կասկածի տակ են առնում վերջնաժամկետների խնդիրը, հատկապես՝ եթե նրանց առջեւ պայման է դրվում դեռ վաղ կեսօրին խմբագիրներին հանձնել նյութերի ձեռագրերը, թեպետ լրագրի հերթական համարը լույս աշխարհ է գալիս ուշ երեկոյան:

Վերջնաժամկետները սահմանվում են տարածողներին լրագրի տպագիր օրինակները հանձնելու ժամի համեմատ: Ելնելով տպարանի արտադրական հզորությունից, լրագրի եւ տպարանի միջեւ կնքված պայմանագրում հստակ սահմանվում է, թե ամսվա ո՞ր օրերին եւ ո՞ր ժամերին պետք է լրագրային էջերի տվյալ քանակը տարվի տպարան՝ տպագրության իջեցնելու համար: Տպարանային վերջնաժամկետների պահպանումը կարելու է, որովհետեւ այն առնչվում է դրամական միջոցների հետ. պայմանագրում սովորաբար որոշակի պատժամիջոցներ, տույժեր են նախատեսված՝ նյութերը տպարանին ուշ հանձնելու համար:

Տպարանին նյութերի հանձնման ժամի համեմատ՝ հետընթաց կարգով սահմանվում են խմբագրակազմի պարտականությունների վերջնաժամկետները.

5. գրաֆիկական ձեւավորողի համար, որպեսզի նա կատարի վերջնական էջադրումը,

4. տվյալ էջի խմբագրի համար, որպեսզի նա իր էջի փաստաթղթային ողջ փաթեթը եւ էջադրվածքի սեւագիրը ներկայացնի գրաֆիկական ձեւավորողին,

3. սրբագրիչի համար, որպեսզի նա խմբագրված նյութերը ներկայացնի տվյալ էջի խմբագրին,

2. խմբագիր-ոճաբանի համար, որպեսզի նա խմբագրված ձեռագրերը հանձնի սրբագրիչին,

1. թղթակցի համար, որպեսզի նա իր նյութի ձեռագիրը ներկայացնի խմբագիր-ոճաբանին:

**Տպարանին նյութերի հանձնման ժամի համեմատ՝ հետընթաց կարգով սահմանվում են խմբագրակազմի պարտականությունների վերջնաժամկետները.**

«Նոր ժամանակներ» օրաթերթում որոշակի էջերի համար խմբագրակազմի վերջնաժամկետները սահմանում է պատասխանատու խմբագրի՝ վարչական հարցերով օգնականը՝ թողարկիչ խմբագրի հետ սերտորեն համագործակցելով: Եթե տվյալ օրը այս կամ այն էջը առանձնակի գերակայություն է պահանջում, պատասխանատու խմբագրի՝ վարչական հարցերով օգնականը կարող է որոշ շեղումներ թույլ տալ կանոններից՝ վերադասավարություն մտցնելով մյուս էջերի պատրաստման վերջնաժամկետներում:

Նկար 54.0

## Տեխնոլոգիական արտադրության ընթացակարգերը «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում

### 1. Պատասխանատու խմբագրի՝ վարչական հարցերով օգնական

◆ Բիզնես բաժնի վարիչի հետ սերտորեն համագործակցելով՝ կազմում է «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի արտադրության տարեկան պլանը՝ հիմնվելով տպարանային վերջնաժամկետների վրա, որոնք անփոփոխ են տպարանային օպերատորի եւ լրագրի միջեւ կնքած պայմանագրում: Դրա նախագիծը ներկայացնում է բոլոր շահագրգիռ մենեջերների ուշադրությանը:

◆ Հաշվի է առնում թողարկիչ խմբագրի, ավագ սրբագրիչի եւ ավագ գրաֆիկական ձեւավորողի կողմից արված բոլոր էական առաջարկները, եւ ապա միայն արտադրական պլանի լրամշակված նախագիծը ներկայացնում պատասխանատու խմբագրի հաստատմանը: Իր խնդրանքով՝ առանձին էջերի խմբագիրները եւս իրենց կարծիքն են հայտնում նախագծի շուրջ:

◆ Նախապես տալիս է հաստատված արտադրական պլանից առանձին շեղումներ կատարելու վերաբերյալ իր համաձայնությունը՝ կապված որոշակի թողարկումների եւ էջերի վերջնաժամկետների հետ: Աշխատատեղից նրա բացակայելու դեպքում՝ այս թույլտվությունը տալիս է պատասխանատու խմբագիրը:

### 2. Գովազդի ենթաբաժնի վարիչ

◆ Մշակում է խմբագրական ու գովազդային առանձին էջերում գովազդների տեղաբաշխման պլան՝ այն համաձայնեցնելով օրական արտադրական պլանի հետ:

◆ Խմբագրական էջերի շարվածքի սեւագիր տարբերակների վրա նշում է մոտավոր այն տարածքը, որը պետք է պահվի գովազդների համար: Այդ սեւագրերից մեկական օրինակ՝ տարածքին վերաբերող իր նշումներով հանդերձ, փոխանցում է պատասխանատու խմբագրի՝ վարչական հարցերով օգնականին ու տվյալ էջի խմբագրին:

◆ Գովազդային շտապ պատվերների ստացման դեպքում՝ որոշում է կայացնում լուրերի կամ խմբագրական էջերում հավելյալ գովազդներ տեղաբաշխելու մասին՝ հարցը նախապես համաձայնեցնելով պատասխանատու խմբագրի՝ վարչական հարցերով օգնականի հետ:

◆ Պատասխանատու է գովազդային ու խմբագրական էջերի վերջնական տարբերակներում զետեղված գովազդների ճշտության համար՝ ըստ գովազդատուներից ստացված պատվերների հետ համապատասխանության:

◆ Իր իրավասությունների սահմանում պատասխանատու է արտադրական պլանի կատարման համար՝ գովազդային էջերին վերաբերող մասով:

◆ Գրաֆիկական ձեւավորողին է ներկայացնում փաստաթղթային ողջ փաթեթը, որպեսզի վերջինս կարողանա ձեւավորել համապատասխան գովազդային էջերը: Այդ փաթեթի մեջ են մտնում. (1) տեքստերը՝ խմբագրված գովազդային գործակալի կողմից բովանդակության, եւ սրբագրիչի կողմից՝ լեզվի տեսանկյունից, նշված հերթականությամբ, (2) պատկերային նյութերը եւ (3) էջադրվածքի տպագիր օրինակը:

← էջ 260

◆ Գրաֆիկական ձեւավորողին է ներկայացնում լուրերի կամ խմբագրական էջերում տպագրվելիք գովազդների փաստաթղթային ողջ փաթեթը: Փաթեթում ընդգրկված են. (1) տեքստերը՝ խմբագրված գովազդային գործակալի կողմից բովանդակության եւ սրբագրիչի կողմից՝ լեզվի տեսանկյունից, նշված հերթականությամբ, (2) պատկերային նյութերը եւ (3) գովազդի էջադրվածքի սեւագիր տարբերակը՝ էջում դրա տեղադրման նշումով հանդերձ:

◆ Ուղղումներ է կատարում գովազդային, լուրերի ու խմբագրական էջերում գետեղված գովազդներում՝ այդ էջերի տպագիր տարբերակների վրա:

◆ Համապատասխան էջի տպագիր տարբերակի մի օրինակը՝ այնտեղ դրված գովազդներում իր կատարած ուղղումներով հանդերձ, հանձնում է հերթապահ սրբագրիչին:

◆ Ստանձնում է գովազդային էջի վերջնական էջադրվածքի ճշտության համար պատասխանատվությունը՝ այդ էջի տպագիր տարբերակի վրա դնելով իր ստորագրությունը (հերթապահ սրբագրիչը եւս իր ստորագրությունն է դնում էջադրվածքի վերջնական տարբերակի վրա՝ ստանձնելով սրբագրական պարտավորություններ):

◆ Իր ստորագրությունն է դնում լուրերի կամ խմբագրական էջի վերջնական էջադրվածքի վրա, եթե այնտեղ կան գովազդներ՝ այդպիսով ստանձնելով դրանց ճշտության համար պատասխանատվությունը:

### 3. Լուրերի կամ խմբագրական էջի խմբագիր

◆ Պարտավոր է հետեւել, որպեսզի իրեն վստահված էջում զետեղվող լրատվական կամ խմբագրական նյութերը խմբագրվեն «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի խմբագրման ընթացակարգերի համար սահմանված կանոնների (նկար 48.0) համաձայն:

◆ Իր իրավասությունների սահմանում պատասխանատու է խմբագրության արտադրական պլանի կատարման համար՝ որպես էջի խմբագիր իրեն վստահված էջին վերաբերող մասով:

◆ Գրաֆիկական ձեւավորողին է ներկայացնում փաստաթղթերի ողջ փաթեթը, որպեսզի վերջինս կարողանա ձեւավորել լուրերի կամ խմբագրական համապատասխան էջը: Փաթեթը ներառում է. (1) տեքստերը՝ խմբագիր-ոճաբանի, սրբագրիչի եւ հենց իր կողմից նշված հերթականությամբ խմբագրված, (2) պատկերային նյութերը եւ (3) էջադրվածքի սեւագիր տարբերակը՝ էջում գովազդների տեղադրման տարածքի նշումով հանդերձ՝ այնպես, ինչպես նրան է փոխանցել գովազդի ենթաբաժնի վարիչը:

◆ Ուղղումներ է կատարում լուրերի ու խմբագրական էջերում գետեղված նյութերում՝ այդ էջերի տպագիր տարբերակների վրա:

◆ Համապատասխան էջի տպագիր տարբերակի մի օրինակը՝ այնտեղ իր կատարած ուղղումներով հանդերձ, հանձնում է հերթապահ սրբագրիչին:

◆ Ստանձնում է տվյալ էջի վերջնական էջադրվածքի ճշտության համար պատասխանատվությունը՝ այդ էջի տպագիր տարբերակի վրա դնելով իր ստորագրությունը (հերթապահ սրբագրիչը եւս իր ստորագրությունն է դնում էջադրվածքի վերջնական տարբերակի վրա՝ ստանձնելով սրբագրական պարտավորություններ, գովազդի ենթաբաժնի վարիչը վերջնական էջադրվածքը ստորագրում է այն դեպքերում, երբ այնտեղ կան գովազդներ՝ ստանձնելով դրանց ճշտության համար պատասխանատվությունը):

→ էջ 262



← էջ 261

#### 4. Սրբագրիչ

◆ Պատասխանատու է առանձին լրատվական կամ խմբագրական նյութերի լեզվական (քերականական, ուղղագրական, շարահյուսական) եւ ոճական (բառերի տառադարձումը՝ ըստ «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում սահմանված ոճի) ճշտության համար:

◆ Պարտավոր է հետեւել առանձին գովազդային տեքստերում լեզվական մաքրությանը:

◆ Պարտավոր է հետեւել միեւնույն նյութում անունների ու աստիճանակարգերի, պաշտոնների նույնական տառադարձմանը (ծեւական նույնականություն):

◆ Իր իրավասությունների սահմանում պատասխանատու է արտադրական պլանի կատարման համար՝ լրագրի բոլոր այն էջերին վերաբերող մասով, որոնցում զետեղված նյութերն ինքը սրբագրում է՝ ըստ առանձին էջերի համար սահմանված վերջնաժամկետների հերթականության կամ՝ թողարկիչ խմբագրի կարգադրության:

#### 5. Հերթապահ սրբագրիչ

◆ Ստանձնում է թերթի տվյալ թողարկման մեջ լուրերի ու խմբագրական բոլոր էջերի լեզվական (քերականական, ուղղագրական, շարահյուսական) եւ ոճական (բառերի տառադարձումը՝ ըստ «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում սահմանված ոճի) ճշտության համար պատասխանատվությունը:

◆ Ստանձնում է տվյալ թողարկման մեջ գովազդային բոլոր տեքստերի լեզվական ճշտության համար պատասխանատվությունը:

◆ Պարտավոր է հետեւել միեւնույն նյութում անունների ու աստիճանակարգերի, պաշտոնների նույնական տառադարձմանը (ծեւական նույնականություն):

◆ Պարտավոր է հետեւել էջերն իրար կապակցող նշումների, հղումների, պիտակների, էջերի թվակալման ճշտությանը:

◆ Իր իրավասությունների սահմանում պատասխանատու է արտադրական պլանի կատարման համար՝ լրագրի բոլոր այն էջերին վերաբերող մասով, որոնցում զետեղված նյութերն ինքը սրբագրում է՝ ըստ առանձին էջերի համար սահմանված վերջնաժամկետների հերթականության կամ՝ թողարկիչ խմբագրի կարգադրության:

◆ Սերտորեն համագործակցում է լուրերի կամ խմբագրական համապատասխան էջի խմբագրի, ինչպես նաեւ՝ գովազդի ենթաբաժնի վարիչի հետ, որոնցից նա ստանում է էջի տպագիր տարբերակի օրինակները՝ համապատասխանաբար՝ լրատվական, խմբագրական կամ գովազդային նյութերում վերջիններիս կատարած ուղղումներով:

◆ Ի մի է բերում էջի խմբագրի, գովազդի ենթաբաժնի վարիչի եւ իր իսկ կատարած ուղղումները՝ դրանք փոխադրելով մեկ միասնական տպագիր տարբերակի վրա: Այնուհետեւ այս օրինակը փոխանցում է գրաֆիկական ձեւավորողին հետագա ձեւափոխությունների համար:

◆ Գրաֆիկական ձեւավորողից ստանալով էջադրվածքի վերջնական տարբերակի երկու օրինակը, դրանցից մեկը հանձնում է լուրերի կամ խմբագրական համապատասխան էջի խմբագրին կամ՝ գովազդի ենթաբաժնի վարիչին, եթե տվյալ էջը գովազդային է:

◆ Իր ստորագրությունն է դնում էջադրվածքի վերջնական տարբերակի վրա՝ ստանձնելով սրբագրական պարտավորություններ:

→ էջ 263



← էջ 262

## 6. Գրաֆիկական ձեւավորող

◆ Լուրերի կամ խմբագրական համապատասխան էջի խմբագրից ստանում է տվյալ էջի ձեւավորման համար անհրաժեշտ փաստաթղթերի ողջ փաթեթը: Փաթեթը ներառում է. (1) տեքստերը՝ խմբագիր-ոճաբանի, սրբագրիչի եւ էջի խմբագրի կողմից խմբագրված, (2) պատկերային նյութերը եւ (3) էջադրվածքի սեւագիր տարբերակը՝ էջում գովազդների տեղաբաշխման նշումով հանդերձ:

◆ Գովազդի ենթաբաժնի վարիչից ստանում է լուրերի կամ խմբագրական էջերում տպագրվելիք գովազդներին վերաբերող փաստաթղթերի ողջ փաթեթը: Փաթեթը ներառում է. (1) տեքստերը՝ խմբագրված գովազդային գործակալի կողմից բովանդակության եւ սրբագրիչի կողմից՝ լեզվի տեսանկյունից, (2) պատկերային նյութերը եւ (3) գովազդի էջադրվածքի սեւագիր տարբերակը՝ էջում դրա տեղաբաշխման նշումով հանդերձ:

◆ Գովազդի ենթաբաժնի վարիչից ստանում է գովազդային տվյալ էջի ձեւավորման համար անհրաժեշտ փաստաթղթերի ողջ փաթեթը: Փաթեթը ներառում է. 1) տեքստերը՝ խմբագրված գովազդային գործակալի կողմից բովանդակության եւ սրբագրիչի կողմից՝ լեզվի տեսանկյունից, (2) պատկերային նյութերը եւ (3) էջադրվածքի տպագիր օրինակը:

◆ Էջի խմբագիրների կամ գովազդի ենթաբաժնի վարիչի խնդրանքով՝ խորհուրդներ է տալիս նրանց էջադրման համապատասխան լուծումների շուրջ:

◆ Պատրաստում է էջադրվածքի տպագիր տարբերակի երկու օրինակ: Դրանք երկուսն էլ փոխանցում է հերթապահ սրբագրիչին, որն, իր հերթին, մեկ օրինակը հանձնում է լուրերի կամ խմբագրական համապատասխան էջի խմբագրին կամ գովազդի ենթաբաժնի վարիչին, եթե տվյալ էջը գովազդային է:

◆ Ձեւափոխության է ենթարկում լուրերի կամ խմբագրական էջերի նյութերը՝ ըստ սրբագրիչի եւ էջի խմբագրի կատարած ուղղումների, որոնք մեկ միասնական տպագիր տարբերակի վրա ի մի էր բերել հերթապահ սրբագրիչը, կամ էլ՝ ելնելով տվյալ էջի խմբագրի ներկայացրած հավելյալ պահանջներից:

◆ Ձեւափոխության է ենթարկում գովազդային էջի նյութերը՝ ըստ սրբագրիչի եւ գովազդի ենթաբաժնի վարիչի կատարած ուղղումների, որոնք մեկ միասնական տպագիր տարբերակի վրա ի մի էր բերել հերթապահ սրբագրիչը, կամ էլ՝ ելնելով գովազդի ենթաբաժնի վարիչի ներկայացրած հավելյալ պահանջներից:

◆ Պարտավոր է հետեւել այն բոլոր էջերի թվակալման, խորագրերի, անսաթվերի ու պիտակների ճշտությանը, որոնք ինքն էջադրում է: Այս տեսակետից նա սերտորեն համագործակցում է տվյալ էջի խմբագրի կամ գովազդի ենթաբաժնի վարիչի, ինչպես նաեւ՝ հերթապահ սրբագրիչի հետ:

◆ Մեկ շաբաթից ոչ պակաս իր մոտ առանձին թղթապանակով պահում է էջադրվածքի վերջնական այն տարբերակը, որի վրա դրված են համապատասխան էջի խմբագրի, հերթապահ սրբագրիչի եւ գովազդի ենթաբաժնի վարիչի ստորագրությունները:

◆ Իր իրավասությունների սահմանում պատասխանատու է արտադրական պլանի կատարման համար՝ իր էջադրած բոլոր էջերին վերաբերող մասով:

◆ Պարտավոր է հետեւել էլեկտրոնային այնպիսի լրատվամիջոցում մտապահվող տվյալների ամբողջականությանը, որն օգտագործվում է տպիչ սարքին ամբողջական էջով տպագրվելու համար անհրաժեշտ տվյալների հաղորդման համար: Պատասխանատու է նաեւ էջադրվածքի էլեկտրոնային ու տպագիր տարբերակներում այդ տվյալների նույնականության համար:

→ էջ 264

← էջ

◆ Լուրերի խմբագրի համաձայնությամբ, տվյալ էջին վերաբերող նյութերը հանձնում է վարորդին՝ տպարան տանելու համար: Փոխադրումների հաշվենատյանում գրանցում է նյութերը վարորդին հանձնելու ժամը:

### 7. Թողարկիչ խմբագիր

◆ Ի լրումն էջի խմբագրի իր պարտականությունների, որոնք առնչվում են իրեն՝ իբրև էջի խմբագիր վստահված էջերին, նա պատասխանատու է նաեւ ամբողջ համարի արտադրական ժամանակացույցի կատարման համար: Այս ոլորտում սերտորեն համագործակցում է գրաֆիկական ձեւավորողների հերթափոխի ղեկավարի հետ:

◆ Որոշում է կայացնում ընթացիկ լուրերի էջերի վերջնաժամկետներում օպերատիվ փոփոխություններ կատարելու շուրջ՝ հարցը նախապես համաձայնեցնելով պատասխանատու խմբագրի՝ վարչական հարցերով օգնականի, իսկ աշխատավայրից նրա բացակայությամբ՝ պատասխանատու խմբագրի, հետ:

◆ Հաստատում է առանձին էջերին վերաբերող այն նյութերը, որոնք պետք է տարվեն տպարան:

### 8. Վարորդ

◆ Պարտավոր է փոխադրումների հաշվենատյանում ժամանակին եւ ճշգրիտ գրանցումներ կատարել՝ կապված թողարկիչ խմբագրի կամ առանձին էջերի թողարկման համար պատասխանատու գրաֆիկական ձեւավորողի կողմից իրեն հանձնված նյութերի, ինչպես նաեւ՝ դրանք տպարան տեղափոխելու հանգամանքների հետ:



## 55. Խմբագրության գրադարանը՝ որպես տեղեկատվության աղբյուր

Խմբագրության ներսում գործող գրադարանի գործառույթների՝ ստորել ներկայացվող նկարագրությունը վերցված է լրագրողների համար նախատեսված խորհրդային մի ձեռնարկից: Եթե հաշվի չառնենք գաղափարական այն համատեքստը, որով թունավորված է գրքի ողջ նյութը, ձեռնարկը նշում է ինֆորմացիայի մի քանի աղբյուր, որոնք պետք է առկա լինեն պրոֆեսիոնալ գրադարանում. «Առանձնակի դեր պիտի վերապահվի խմբագրության գրադարանին, որի աղբյուրները պետք է կանոնավորապես թարմացվեն՝ բաժինների ներկայացրած պահանջների համեմատ: Այն պետք է պարտադիր կերպով ընդգրկի մարքսիզմ-լենինիզմի դասականների երկերը, կուսակցական ու կառավարական փաստաթղթերի ժողովածուները, լրագրությանն առնչվող գրականություն, հանրագիտարաններ ու ազգային տնտեսության ճյուղերին, մշակույթին, գիտությանը, հասարակական գործունեությանը նվիրված տեղեկատու գրքեր, երգարաններ, դարձվածքների եւ առածասացվածքների ժողովածուներ, տարածաշրջանային գրականություն: Փորձառու խմբագիրները միշտ էլ գրադարանի համար ձեռք են բերում կուսակցական կյանքի, հանրապետության կամ շրջանի տարեկիցներին նվիրված փաստագրական երկեր, վիճակագրական այլեւայլ տարեգրքեր եւ գիտահանրամատչելի գրքեր: ...Խմբագրությունում անհրաժեշտ է ունենալ նաեւ հեռախոսագրքեր, տարածքային կազմակերպություններում ներգրավված աշխատողների, արդյունաբերական եւ գյուղատնտեսական ձեռնարկությունների, ընկերությունների, ինչպես նաեւ՝ կուսակցական կոմիտեների, դեկավարների ցուցակները (իրենց հեռախոսահամարներով, հասցեներով, անուն-ազգանուն-հայրանուններով եւ այլն )»:<sup>18</sup>

Եթե նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրների որոշ անկախ լրագրեր իրենց գրադարաններում ունենային խորհրդային ձեռնարկում նշված աղբյուրները եւ օգտվեին դրանցից, ապա նրանց գործելակերպը շատ ավելի պրոֆեսիոնալ կլիներ: Փոխարենը, թե՛ գրոյից մեկնարկող լրագրերը, թե՛ կոմունիստական անցյալ ունեցող խոշոր օրաթերթերը հաճախ զուրկ են գործող գրադարանից: Պատասխանելով իրենց խմբագրությունում առկա տեղեկատվության աղբյուրների մասին հարցին՝ խմբագիրները սովորաբար հիշատակում են իրենց թերթի, նաեւ՝ խոշորագույն երկու կամ երեք մրցակից լրագրերի թողարկումների լրակազմերն ամփոփող թղթապանակները, մի քանի բառագրքեր ու հանրագիտարաններ:

Ձեռքի տակ չունենալով համապատասխան ինֆորմացիա, լրագրողները գերադասում են, սլովակ մի լրագրողի արտահայտությամբ՝ «ջրից եփել իրենց գրվածքները», թեեւ տվյալ նյութին ու նրա բաղադրիչներին առնչվող տեղեկությունները միգուցե բաց ու մատչելի են հանրության համար՝ առանց քաղաքական կամ տնտեսական որեւէ սահմանափակման: Պարզապես անհրաժեշտ է, որ որեւէ մեկը հավաքի, դասակարգի, պահպանի ու կանոնավորապես թարմացնի այդ ինֆորմացիան:

### Բոլոր փաստաթղթերը ձեռքի տակ են

Ինֆորմացիան, ինչպես գրել է մի հեղինակ, լրագրության արժույթն է: Լրագրողների համար տեղեկատվության երեք հիմնական աղբյուրներն են՝ փաստաթղթերը, հարցազրույցները եւ դիտարկումը: Բացառապես հարցազրույցների ու դիտարկման վրա հիմնված նյութերը սովորաբար ամբողջական չեն. դրանցում պակասում են այնպիսի բաղադրիչներ, ինչպիսիք են նախապատմությունը, համատեքստը, հավասարակշռությունը եւ հեռանկար-համապատկերը: Տարբեր թերթերում միեւնույն իրադարձության մասին պատմող հաղորդագրությունները միմյանցից տար-

Թե՛ գրոյից  
մեկնարկող  
լրագրերը, թե՛  
կոմունիստական  
անցյալ ունեցող  
խոշոր օրաթերթերը  
հաճախ զուրկ են գոր-  
ծող  
գրադարանից:

բերվում են, թեպետ հնարավոր է, որ դրանց հեղինակները նույն պահին եւ նույն կետից են դիտարկել այդ դեպքը, զրուցել նույն մարդկանց հետ: Պատճառը ոչ միայն այդ թերթերի խմբագրական քաղաքականության եւ անհատ լրագրողների շնորհքի տարբերությունն է, այլեւ այն, թե ի՞նչ փաստաթղթերից է օգտվել նրանցից յուրաքանչյուրը, եթե՝ ընդհանրապես օգտվել է:

Փաստաթուղթ ասվածը սոսկ պետական, կառավարական պաշտոնական թղթերը, քաղաքական հայտարարությունները կամ գործարար պայմանագրերը չեն, ինչպես որ հաճախ ընկալվում է՝ նեղ իմաստով: Իրականում, լրագրության մեջ փաստաթուղթ են համարում «ինֆորմացիա հաղորդող գրվածքը» կամ ցանկացած «շոշափելի նյութ, որի վրա որեւէ պայմանական նշանի կամ խորհրդանիշի միջոցով մտքեր են ներկայացված»:<sup>19</sup> Այսպիսով, ասենք՝ ռեստորանի ճաշացանկը, գնացքի երթերի ժամացուցակը կամ այլ թերթերում հրատարակված նյութերը կարող են օգտագործվել որպես լրագրողական փաստաթղթեր՝ հավասարակշռելու համար հարցազրույցներով ու դիտարկմամբ ձեռքբերված ինֆորմացիան:

Լրագրողները պետք է միշտ ելնեն այն մտքից, թե մի որեւէ տեղ գոյություն ունի համապատասխան փաստաթուղթը: Սակայն լրագրային հրապարակման մեջ օգտագործվելու համար՝ այն պետք է լինի ձեռքի տակ, միանգամայն մատչելի: Գնորդի տեղեկությունների ժամանակին եւ արդյունավետ օգտագործումը կարելի է կազմակերպել խմբագրության ներսում գործող գրադարանի միջոցով:

Լավ թղթակիցը պահում է նաեւ իր անձնական արխիվը, թեպետ դրանց վրա ամբողջովին հենվելը կարող է նշանակել՝ ապավինել սուբյեկտիվ մոտեցմանը, երբ մարդ ստիպված է ընտրություն կատարել հաճախ պատահական, բավականին անհամակարգ եւ գրեթե միշտ՝ թերի, ոչ ամբողջական փաստաթղթերի միջից: Խմբագրության ներսում արդյունավետ գործող ու անկողմնակալ գրադարան ունենալու գաղտնիքներից մեկն էլ այն է, որ այդ գրադարանում լինեն տարբեր թեքումներ ունեցող, երկխոսությունների լայն բազմազանություն ներկայացնող բազմաթիվ գրքեր:

## Ինչպես ստեղծել գրադարան

Ինֆորմացիայի ամեն առանձին միավորը գտնվում է մի որեւէ տեղում: Ընդամենը պահանջվում են եռանդ ու դրամական միջոցներ՝ դրանք ժամանակին ձեռք բերելու համար: Անկախ այն բանից, թե արդյոք խմբագրության գրադարանը նոր-նոր է ստեղծվում, թե՞ արդեն եղածն է վերակազմավորվում, դրամական միջոցները երբեմն կարելի է փոխարինել եռանդի ներդրումով, աշխատանքով: Նախեւառաջ, հարկ է հստակ սահմանել, թե ի՞նչ տեսակի ինֆորմացիա պետք է պահվի նման գրադարանում:

Ընդհանուր առմամբ, ցանկացած խմբագրության գրադարան պետք է ի վիճակի լինի տրամադրել տվյալ թերթի գործունեության տարածքին վերաբերող ժողովրդագրական, տնտեսական եւ իրավական ինֆորմացիա, ինչպես նաեւ՝ թերթի խմբագրական քաղաքականությամբ սահմանված առանձին հիմնահարցերի, թեմաների շուրջ տեղեկություններ:

Խմբագրության գրադարանում տեղեկատվական նյութերի հավաքածուն պետք է ներառի նաեւ պատմական փաստաթղթերն ամփոփող արխիվներ: Թեմաների ու հիմնահարցերի՝ ըստ բովանդակության եւ պատեհաժամության արված ընտրությունը վճռորոշ նշանակություն ունի գրադարանն ու արխիվը միշտ լրագրի պահանջներին համապատասխան պահելու տեսակետից: Ժամանակայնությունը պետք է բավարարի փորձառության եւ աշխարհի տարբեր լրագրերի պրակտիկայի հիման վրա մշակված համընդհանուր գործնական կանոնին. ինֆորմացիայի մեծ մասը, որից հապշտապ օգտվելու կարիքն ունեն լրագրողները, կարելի է գտնել ե-

Թեմաների ու հիմնահարցերի՝ ըստ բովանդակության եւ պատեհաժամության արված ընտրությունը վճռորոշ նշանակություն ունի գրադարանն ու արխիվը միշտ լրագրի պահանջներին համապատասխան պահելու տեսակետից:



րեք տարուց ոչ ավելի վաղեմություն ունեցող աղբյուրներում: Ըստ ԱՄՆ-ի լրագրե-  
րի շրջանում անցկացված որոշ հարցումների՝ կտրածոներ, քաղվածքներ տրամադ-  
րելու պահանջագրերի 90 տոկոսը վերաբերում էր մինչև երկու տարի հնության  
նյութերին: Իսկ գրադարաններից մեկն էլ պարզեց, որ այդ պահանջագրերի երկու  
երրորդը վերաբերում էր մինչև երեք ամիս վաղեմության ինֆորմացիային:<sup>20</sup> Ելնե-  
լով այս ներքին տեղեկատվությունից՝ լրագիրը կարող է որոշել՝ իր խմբագրության  
գրադարանում պահել թերթերի եւ հանդեսների՝ միայն, ասենք, անցյալ տարվա  
կամ նույնիսկ՝ նախորդ մի քանի ամսվա տպագիր համարները՝ այն պայմանով, որ  
դրանց նախորդած թողարկումների բովանդակությունը արխիվային ֆայլի վերած-  
վի ու պահվի էլեկտրոնային ֆորմատով: Ավելի վաղ տպագրված հերթական թո-  
ղարկումների լրակազմերը պետք է պահվեն խմբագրության գրադարանից դուրս ու-  
րեւէ այլ տարածքում, կամ էլ՝ լրագրողները պետք է աշխատեն լրագրային համա-  
պատասխան թողարկումը գտնել հանրային գրադարաններում:

**Պակասող  
ինֆորմացիայի  
հայթայթումը  
կարելի է սկսել  
հանրության  
համար բաց,  
մատչելի  
աղբյուրներից:**

Գործող լրագրի վերակազմավորման պարագայում խմբագրության գրադարա-  
նում արդեն եղած ինֆորմացիան պետք է վերստին դասակարգվի՝ ըստ այդ լրագ-  
րի խմբագրական քաղաքականությամբ նորովի սահմանված առաջնահերթություն-  
ների: Ժամանակավրեպ կամ այլ պատճառով իր կարելությունը կորցրած տեղե-  
կատվությունը պետք է դուրս բերվի՝ նոր ձեռքբերված պիտանի ինֆորմացիայի հա-  
մար տեղ ազատելու նպատակով: Պակասող ինֆորմացիայի հայթայթումը կարելի  
է սկսել հանրության համար բաց, մատչելի աղբյուրներից, օրինակ՝ կառավարու-  
թյան հաշվետվություններից, օրենքների տեքստից կամ այլ լրագրերի թողարկում-  
ներից, ինչպես նաեւ՝ անվճար տեղեկատվություն հավաքելով:

Յնարավոր է, որ հաստիքային որոշ լրագրողների անձնական արխիվում ար-  
դեն իսկ պահվելիս լինեն մեծ կարելություն ունեցող փաստաթղթեր: Նրանց կա-  
րելի է առաջարկել՝ թիմի հետ «կիսել» այդ փաստաթղթերը, ասենք՝ թույլ տալ, որ  
գրադարանավարը պատճենահանի դրանք:

Կարելի է խնդրել նաեւ, որպեսզի լրագրողներից յուրաքանչյուրը գրադարանին  
հանձնի, ասենք՝ մանուկ ասուլիսներին ձեռքբերած բոլոր այն փաստաթղթերը, ո-  
րոնք հազիվ թե այդ պահին օգտագործվեն, կամ որոնք ավելի շուտ ենթակա են դեմ  
նետվելու: Գրադարանավարի սեղանի հատուկ արկղիկի մեջ փաստաթուղթը դնելը  
ավելի շատ ջանք ու ժամանակ չի խլի, քան՝ այն աղբարկղ նետելը: Եթե մի օր  
պետք լինի, ապա լրագրողն ինքը կկարողանա համակարգված եղանակով գրադա-  
րանից պեղել ու դուրս բերել այդ փաստաթուղթը շատ ավելի կարճ ժամանակում,  
քան եթե փորձեր սեփական գրասեղանի հետին դարակները փորփրել: Եվս մի  
հանգամանք. այս դեպքում արդեն փաստաթուղթը կարող է իրեն վերադարձվել հա-  
մապատասխան համատեքստում՝ այլ նյութերի հետ միասին: Այդուհանդերձ, գրա-  
դարանավարը պարտավոր է որոշում կայացնել, թե նվիրաբերված նյութերից որոնք  
են արժանի գրադարանում պահվելու: Գրադարանը անձնական փաստաթղթերը  
թաղելու վայր չպետք է դիտվի:

Բացի այդ, լրագրողներին կարելի է խնդրել՝ գրադարանի աշխատողներին փո-  
խանցել այստեղ պահվող տեղեկատվություն ցուցակագրված անհատների ու  
կազմակերպությունների նոր տվյալները՝ հեռախոսահամարները, հասցեները,  
ճիշտ անուններն ու տիտղոսները: Այդպիսով ցանկացած մարդ, ով ճիշտ տվյալնե-  
րի կարիք ունի, կարող է հեշտությամբ գտնել դրանք մեկ կենտրոնացված տեղում:

Գրադարանի նյութերը պետք է դասակարգվեն՝ ըստ տվյալ խմբագրության  
հարմարության, ուստի գրադարանն ավելի նպատակահարմար է տեղավորել  
խմբագրության սենյակների շարքում կամ՝ որեւէ այլ կից տարածքում: Ի տարբերու-  
թյուն գրադարանի՝ ֆինանսական կամ բիզնես բաժինների գրասենյակները կարող  
են տեղաբաշխվել մեկ այլ հարկում կամ խմբագրությունից ոտքով հասանելի մեկ  
ուրիշ մասնաշենքում: Գրադարանը խմբագրությունից զատելը կարող է լրագրող-  
ների շրջանում մարել գրադարանի ծառայություններից օգտվելու ցանկությունը:

## Տպագիր, թե՛ էլեկտրոնային ֆորմատ

Համակարգչային մշակմամբ թողարկվող ուկրաինական մի լրագրի գլխավոր խմբագիրը մի առիթով նշեց, թե ջնջել է իրենց թերթի անդրանիկ թողարկումների բոլոր էլեկտրոնային տեքստային ֆայլերը՝ համակարգչի հիշողության մեջ ընթացիկ աշխատանքների համար ավելի մեծ տեղ ապահովելու նպատակով: Նա միանգամայն անտեղյակ էր, որ ինքը, փաստորեն, կարգադրել է դեմ նետել ցանկացած լրագրի ամենաթանկ արժեքներից մեկը՝ դրա բովանդակության տվյալների բանկը: Եթե մշակվել է բովանդակության էլեկտրոնային տարբերակը, ապա այն պետք է մտապահվի ու տեւականորեն պահպանվի, եթե անգամ լրագիրն իր ձեռքի տակ չունի տվյալների բանկերը տվյալ պահին մշակելու եւ դրանցից օգտվելու համապատասխան տեխնոլոգիական սարքավորումներ: Սերվերն ու հարակից տեխնոլոգիան պետք է լինեն ցանկացած լրագրի ներդրումային պլանի գլխավոր առաջնահերթությունը: Տեղեկատվական տեխնոլոգիաներում կատարած ներդրումներն արագորեն հետ են վերադառնում, թեկուզ հենց այն առումով, որ խնայվում է լրագրի հերթական թողարկումների տպագիր լրակազմների պահպանման համար անհրաժեշտ տեղը, ինֆորմացիայից օգտվողի ու գրադարանի անձնակազմի ժամանակը:

Նախկինում կաշկանդված լինելով տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ու համապատասխան սարքավորումների բացակայությամբ, նոր ձեւավորվող ժողովրդավարության երկրների լրագրերն այսօր եզակի հնարավորություն են ստացել՝ տեղեկատվական տեխնոլոգիաների սրընթաց առաջընթացի շնորհիվ: Փոխանակ խմբագրության ներսում ստեղծելու տպագիր կտրածոների, քաղվածքների վրա հիմնված գրադարանային արխիվ, ինչը տասնամյակներ շարունակ՝ մինչեւ 1990-ականները, ընդունված էր արեւմտյան լրագրերի շրջանում, նրանք կարող են միանգամից ցատկ կատարել՝ դեպի էլեկտրոնային տվյալների բանկ:

Խմբագրության գրադարանի տվյալների բանկի թվայնացումը, սակայն, պետք է դիտվի՝ զուտ իբրեւ լրագրողների համար ճշգրիտ տեղեկատվության մատչելիությունն ապահովող արդյունավետ եւ պատշաճ մի միջոց: Զորօրինակ, կարելի է ինֆորմացիա պարունակող ինչ-որ ամսագրի հերթական մի թողարկումը, որը հնարավոր չի եղել ձեռք բերել էլեկտրոնային ֆորմատով, պետք է պահվի տպագիր կտրածոների, քաղվածքների տեսքով, տպագիր ֆորմատով (անգլերեն՝ “hard copy”, որը բառացի նշանակում է՝ «կոշտ օրինակ» եւ նկատի ունի տվյալ նյութի տպված, թղթային տարբերակը - թարգ.): Նույնը վերաբերում է նաեւ ձեռնարկներին, բառարաններին կամ քարտեզներին: Մյուս նյութերը, օրինակ՝ հանրագիտարանները, պետք է պահվեն եւ էլեկտրոնային, եւ տպագիր ֆորմատով:

Լրագրողների որոնած տեղեկությունների մեծ մասը առկա է Ինտերնետում: Սակայն երբեմն, երբ քննարկվում է, թե որ փաստաթղթերը պետք է դուրս քաշվեն Ինտերնետից կամ տպվեն՝ հետաքրքրվող բոլոր մարդկանց շուտափույթ եւ անարգել տրամադրվելու նպատակով, արդյունավետությունն ու պատեհաժամությունը վճռորոշ գործոն են դառնում: Հաստիքային բոլոր լրագրողներին պետք է հավասարապես հասու լինեն խմբագրության գրադարանում կենտրոնացած տեղեկատվության աղբյուրները, հատկապես, եթե խմբագրությունում սարքավորումների պակասության պատճառով նրանք չեն կարող հավասարաչափ կերպով օգտվել Ինտերնետից: Բացի այս, թղթակիցներն ու խմբագիրները պետք է ի գորու եւ արտոնված լինեն սեփական հետազոտություններն ու վերլուծություններն անցկացնել՝ հիմնվելով խմբագրության գրադարանում պահվող ինֆորմացիայի աղբյուրների վրա, այլ ոչ թե՛ ծայրեծայր ապավինեն վերլուծաբաններին, որոնք այդ ընթացքում կարող են զբաղված լինեն իրենց այլ առաջադրանքներով:

## Խմբագրության գրադարանի մատուցած ծառայությունները

Խմբագրության գրադարանը պետք է լրագրողներին մատուցի այնպիսի ծառայություններ, որոնք առնչվում են խմբագրական նյութերի ինչպես բովանդակությանը, այնպես էլ համատեքստին: Առանձին ինֆորմացիայի տրամադրումը կամ դրա ճշտության հաստատումը բովանդակությանը վերաբերող ծառայություն է: Խմբագրության գրադարանի հիմնական գործը որոշակի համատեքստում ինֆորմացիայի տրամադրումն է՝ հիմնվելով հաստիքային վերլուծաբանի կամ հենց լրագրողի իրականացրած վերլուծության, հետազոտության վրա:

Լրագրողների ու գրադարանի միջև պահանջարկ-առաջարկ հարաբերություններն արդյունավետ դարձնելու համար՝ գրադարանավարը պետք է կազմի առանձին լրագրողների ինֆորմացիոն «դոսյե», գերադասելի է՝ նրանց հետ ոչ պաշտոնական քննարկումներից հետո: Այնուհետև լրագրողներին կարելի է առաջարկել, որպեսզի նրանք իրենց կարիքների մասին անձամբ կամ գրությամբ տեղեկացնեն գրադարանավարին կամ վերլուծաբանին, թե ի՞նչ հարց է իրենց հանձնարարված լուսաբանել, եւ թե ի՞նչ ժամկետներում նրանք կցանկանային, որպեսզի հետազոտությունն իրենց տրամադրեր առավել կարելու ինֆորմացիան:

Ի տարբերություն հանրային գրադարանների, խմբագրության ներսում գործող գրադարանը չպետք է լինի որոշ ժամանակով նյութեր փոխ տվող հաստատություն, այլ՝ հետեւի, որպեսզի ցանկացած պահի ցանկացած նյութ հասանելի լինի դրա կարիքը զգացող ցանկացած մարդու համար: Գրադարանի ներսում կամ դրան շատ մոտ տեղադրված պատճենահանող սարքը կարող է օգտագործվել՝ բազմացնելու համար այն բոլոր նյութերը, որոնք լրագրողները կուզենային իրենց հետ վերցնել: Պետք է հստակեցվի, թե ի՞նչ պայմաններում է թույլատրվում առանձին փաստաթղթերի դուրս բերումը գրադարանը խմբագրական սենյակներից անջատող անբեռնյա սահմանագծից այն կողմ: Գրադարանավարին հարկ է տեղյակ պահել այն բոլոր նյութերի մասին, որոնք նրա բացակայությամբ դուրս են հանվել գրադարանից, ասենք՝ այսպես. նախապես տպված հաշվառման քարտի վրա նշվում է ժամանակավորապես դուրս բերված միավորի եւ վերցնողի անունը, եւ այդ քարտը դրվում է վերցված նյութի տեղը: Գրադարանից փոխառված նյութերը պետք է վերադարձվեն գրադարանավարի գրասեղանին տեղադրված ներքին փոստարկղի միջոցով, որի վրա կա «Գրադարանին վերադարձվող նյութեր» նշումը: Նոր ձեռքբերված բոլոր այն նյութերը, որոնք լրագրողները ցանկանում են գրադարանին նվիրաբերել, կարելի է դնել մեկ այլ՝ «Գրադարան մուտքագրվելիք նյութեր» պիտակով արկղիկում՝ առանձին կից գրությամբ նշելով նաեւ նվիրատուի տվյալները, փաստաթղթի ձեռքբերման աղբյուրն ու առաջարկվող դասակարգումը:

Խմբագրության գրադարանի հիմնական գործը որոշակի համատեքստում ինֆորմացիայի տրամադրումն է՝ հիմնվելով հաստիքային վերլուծաբանի կամ հենց լրագրողի իրականացրած վերլուծության, հետազոտության վրա:

## Գրադարանավարներ եւ վերլուծաբաններ

Ընդհանուր առմամբ, գրադարանավարը պարտավոր է հետեւել խմբագրության գրադարանի պատշաճ պահպանմանը, իսկ վերլուծաբանի հիմնական գործը պետք է լինի՝ կատարել հետազոտություններ ու վերլուծություններ՝ ստացված համապատասխան ինֆորմացիան փոխանցելով լրագրողներին:

Գրադարանի աշխատանքային ժամերը պետք է նվիրվեն ոչ այնքան արխիվային աշխատանքներին, որքան՝ հետազոտությանը, վերլուծությանը: Օրաթերթերում վերլուծաբանները պետք է աշխատեն երկու հերթափոխով, որպեսզի հնարավորություն տան լրագրողներին՝ օրվա ցանկացած ժամի օգտվելու իրենց ծառայություններից:

Գրադարանավարը կամ վերլուծաբանը պետք է կանոնավորապես մասնակցեն լրատվական եւ թղթակիցների աշխատանքի պլանավորման ամենօրյա կամ շաբա-



թական ժողովներին: Գրադարանի աշխատակիցները պիտի հաճախակի ելունուտ անեն խմբագրական սենյակներ՝ թղթակիցների հետ զրուցելով պատրաստման փուլում գտնվող նրանց նյութերի, հետազոտման ենթակա հարցերի մասին՝ հետագայում աղբյուրներն ընտրելիս օգտագործելով նրանց այդ առաջարկություններն ու մտքերը: Անհրաժեշտ է, որպեսզի գրադարանավարներն ու վերլուծաբանները խմբագրության աշխատակիցներին կանոնավորապես տեղեկացնեն գրադարան մուտք գործած ինֆորմացիայի նոր աղբյուրների մասին, ասենք՝ ներքին տեղեկագրի կամ առանձին լրագրողներին հղված ծանուցումներով: Գրադարանավարներն ու վերլուծաբանները պետք է ժամանակ առ ժամանակ նյութերի գաղափարներ առաջարկեն խմբագիրներին ու թղթակիցներին: Լավ կլինի նաև, եթե նրանք թղթակիցների ու խմբագիրների համար պարբերաբար կազմակերպեն հետազոտություններից, վերլուծություններից եւ Ինտերնետից օգտվելու կարգին ծանոթացնող դասընթացներ:

Լրագրողներին բովանդակությանն ու համատեքստին առնչվող ծառայություններ մատուցելուց բացի՝ վերլուծաբանները կարող են նաև հավաքել-մշակել առանձին թեմաներին առնչվող տվյալներ, ասենք՝ ընկերությունների աղյուսակներ, ցանկեր, որոնք պետք է ընդգրկվեն տնտեսական ցանկերի հատուկ բաժնում: Հիմնվելով արդեն հաստատված՝ թողարկման տարեկան պլանի վրա, նրանք կարող են նախապես, ասենք՝ հրատարակման ամսաթվից չորս շաբաթ առաջ, պլանավորել իրենց աշխատանքը:

Հաճախ ընկերությունները լրագրերին են ուղարկում մամուլի համար իրենց կազմած հաղորդագրությունները, որոնցով տեղեկացնում են առաջիկա ժողովների, կարելու իրադարձությունների կամ ղեկավար ամենաբարձր մակարդակում անձերի փոփոխությունների մասին: Հնարավոր է, որ հարմար չլինի մամուլի հաղորդագրությունները ամնիջապես տպագրել, մինչդեռ համապատասխան համատեքստում դրանք միգուցե որոշակի ինֆորմացիոն արժեք ունենան: Վերլուծաբանները կարող են նաև առաջադրանք ստանալ՝ տվյալներ հավաքել առանձին խորագրերի, օրինակ՝ իրադարձությունների ժամանակացույցի, ձեռնարկությունների կամ իշխանության ամենաբարձր ղեկավար մակարդակում փոփոխությունների մասին տեղեկացնող խորագրերի, ռուբրիկաների համար:

Թերեւս իմաստ ունի որեւէ կերպ, ասենք՝ աղյուսակի տակ ստորագրությունը դնելով, հիշատակել վերլուծաբանների անունները այն դեպքերում, եթե տվյալ նյութի համար նրանք հետազոտական զգալի աշխատանք են կատարել: Ըստ ամերիկացի մի փորձագետի՝ հավաքելով տվյալներ եւ դրանք համապատասխան համատեքստում դնելով՝ գրադարանի անձնակազմն իրականում գործում է լրագրողի պես. «Եթե դուք բովանդակային ու համատեքստային որեւէ ներդրում ունեք լուրերի հաղորդագրություններում, ապա դուք արդեն իսկ լրագրողի աշխատանք եք կատարում, դուք լրագրող եք, ուստի ինքներդ ձեզ կարող եք լրագրող համարել»:<sup>21</sup>

«Եթե դուք բովանդակային ու համատեքստային որեւէ ներդրում ունեք լուրերի հաղորդագրություններում, ապա դուք արդեն իսկ լրագրողի աշխատանք եք կատարում, դուք լրագրող եք, ուստի ինքներդ ձեզ կարող եք լրագրող համարել»:

Նկար 55.0

## Խնբագրության գրադարանում պահվող ինֆորմացիայի աղբյուրների ցանկը

### 1. Պարբերական հրատարակություններ<sup>1</sup>

- ◇ Սեփական լրագիրը
- ◇ Մրցակից լրագրերը
- ◇ Այլ, օրինակ՝ միջազգային լրագրեր

### 2. Գրքեր եւ տպագիր այլ նյութեր

- ◇ Բառարաններ
- ◇ Հանրագիտարաններ
- ◇ Չեռնարկներ
- ◇ Հասցեագրքեր, հեռախոսագրքեր եւ այլ տեղեկատուներ
- ◇ Զարտեգներ

### 3. Իրավական-օրենսդրական ինֆորմացիա

- ◇ Օրենքների եւ իրավական այլ անհրաժեշտ փաստաթղթերի տեքստերը
- ◇ Տվյալ պետության կողմից կնքված միջազգային պայմանագրերն ու համաձայնագրերը

### 4. Ուսումնասիրություններ եւ զեկույցներ

- ◇ Կառավարական ու վիճակագրական զեկույցներ եւ այլ փաստաթղթեր
- ◇ Միջազգային կազմակերպությունների կազմած տվյալ երկրին վերաբերող զեկույցները<sup>2</sup>
- ◇ Հետազոտական հաստատությունների, համալսարանների, առևտրային խմբերի ու բիզնես ընկերակցությունների իրականացրած ուսումնասիրությունները
- ◇ Տվյալ լրագրի ընդգրկման տարածքում գործող կազմակերպությունների, հաստատությունների մասին զեկույցները<sup>3</sup>

### 5. Քաղաքական կուսակցություններ, կազմակերպություններ եւ հաստատություններ<sup>4</sup>

### 6. Տնտեսական տվյալների բանկ<sup>5</sup>

- ◇ ԶԼՄ-ներում ընկերությունների մասին հրապարակված ինֆորմացիա
- ◇ Ընկերությունների տարեկան հաշվետվություններ, քարոզչական գրականություն եւ նրանց վերաբերող այլ տվյալներ

### 7. Ընդհանուր տվյալների բանկ<sup>6</sup>

- ◇ Լրատվական գործակալությունների տվյալների բանկեր
- ◇ Տվյալների այլ բանկեր՝ ընտրված ըստ խմբագրական քաղաքականության, օրինակ՝ բիզնես ուղղվածություն ունեցող լրագրերում սակարանների մասին տպագրված տվյալները

### 8. Անհատներ

- ◇ Պետական, քաղաքական, բիզնես ոլորտի խոշոր գործիչների, նաեւ՝ կասարակական կազմակերպությունների ղեկավարների կենսագրությունը եւ տեքստային դիմանակարը

### 9. Լուսանկարներ

- ◇ 8-րդ կետում թվարկված անձանց պատկերային դիմանկարները
- ◇ Առանձին թեմաների ու հիմնահարցերի նվիրված պատկերազարդումներ՝ այբբենական կարգով դասավորված

### 10. Լրագրություն

- ◇ Լրագրողի մասնագիտական վարքականոցներ
- ◇ Գործուղումների հաշվետվություններ՝ ներկայացված լրագրողական ուսուցման ու վերապատրաստման դասընթացների մասնակցած լրագրողների կողմից, ներառյալ՝ այդ ծրագրերին տրամադրված նյութերը

<sup>1</sup> Տպագիր տարբերակը կարված ժամանակագրական կարգով, առկա՞ն վերջին երեք ամսվա համար, ինչ-պես նաեւ, հնարավորության դեպքում, տեքստերի տեղեկատվական բանկը՝ էլեկտրոնային ֆորմատով, որի դեպքում հնարավոր կլինի «բանալի-բառերով» որոնել-գտնել պահանջվածը: Կամ՝ զոնե լինի Ինտերնետում առանձին վերնագրերի մշտական էջերին՝ «հոուն փեյջ»-երին, դիմելու, դրանք կանչելու հնարավորություն

<sup>2</sup> Զեկույցներ՝ նվիրված հատուկ թեմաների, հիմնահարցերի, օրինակ՝ Արժույթի միջազգային հիմնադրամին, ՄԱԿ-ին եւ այլն

<sup>3</sup> Օրինակ՝ դպրոցական հաշվետվությունները

<sup>4</sup> Այդ թվում՝ պատմությունը, ներկայացուցիչները, հասցեն եւ հեռախոսահամարը

<sup>5</sup> Ուշադրության կենտրոնում պահելով առավել աչքի ընկնող 100 ընկերությունները

<sup>6</sup> «ՕՆԼայն» կամ «օֆլայն» ռեժիմով (կապի՝ անընդմեջ միացած եւ պարբերաբար ընդհատվող տեսակները - թարգ.)

Նկար 55.1

**Հետազոտության անցկացման պատվիրաթերթիկ**

Անունը՝ \_\_\_\_\_

Հեռախոսահամարը՝ \_\_\_\_\_

Առաքման եղանակը՝

առձեռն    ներքին փոստով    էլեկտր. փոստով    ֆաքսի այս համարով՝ \_\_\_\_\_

Պետք է առաքվի մինչև՝ \_\_\_\_\_

**Պատվերի հիմնավորումը**

Խնդրում ենք շարադրել հստակ:  
Ներկայացրեք հնարավորինս շատ մանրամասներ:  
Որքան շատ նյութ մեզ հաղորդեք, այնքան ավելի լավ արդյունքներ կստանաք:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 56. Լրագրում տպագրված ինֆորմացիայի վաճառքը

Ինֆորմացիան եկամտաբեր ապրանք է: Լրագրում տպագրվելուց հետո թե՛ խմբագրական, թե՛ գովազդային բովանդակությունը կարելի է (եւ անհրաժեշտ է) ամբարել խմբագրության արխիվում, գերադասելի է՝ էլեկտրոնային ֆորմատով:

Իր հասույթային մուտքերը բազմապատկելու համար՝ «հրատարակչական արտադրաճյուղն ընդհանուր առմամբ կարիք կունենա դիմելու տվյալների բանկի մոդելին, որի օգնությամբ մշակված բովանդակությունը կարելի է շուկա հանել եւ վաճառել տարբեր ֆորմատներով»,<sup>22</sup> - կարծում է տպագիր լրատվամիջոցների ապագան ուսումնասիրող վերլուծաբաններից մեկը: Նման մոտեցումը հնարավորություն է տալիս նույն ապրանքը վաճառել երկու եւ ավելի անգամներ:

Լրագիրը նախ վաճառվում է գերազանցապես տպագիր տարբերակով: Խմբագրական ու գովազդային բովանդակությունը կարող է վաճառվել երկրորդ անգամ՝ լազերային սկավառակների վրա գրառված տվյալների ամենամյա բանկերի կամ Ինտերնետում տեղադրվող արխիվների տեսքով: Շատ լրագրեր որդեգրել են այսպիսի քաղաքականություն: Ինտերնետով իրենց ընթացիկ թողարկումների բովանդակությունը տրամադրվում է անվճար, մինչդեռ արխիվներում ամփոփված համատեքստը ձրի տրամադրվում է միայն բաժանորդներին, իսկ մնացած բոլորին՝ որոշակի վճարի դիմաց: Նույն բովանդակային ու համատեքստային «բանկերը», խմբագրության գրադարանում պահվող տեղեկատվության այլ աղբյուրներին զուգահեռ, կարելի է օգտագործել նաեւ երրորդ անգամ, երբ հարկ կլինի առանձին պատվերի հիման վրա որեւէ հետազոտություն անցկացնել:

«Նոր ժամանակներ» օրաթերթի գրադարանավարի եւ վերլուծաբանի աշխատանքային պարտականությունների նկարագրություններում ամրագրված է, որ նրանք ընթերցողներին ու լրագրի այլ հաճախորդներին տրամադրում են դրա բովանդակությանն առնչվող հիմնական տեղեկություններ, օրինակ՝ ծանուցումներ այն մասին, թե ո՞ր օրն է լույս տեսնելու լրագրի՝ այս կամ այն հոդվածը պարունակող հերթական թողարկումը: Ընթերցողներին ու մյուս հաճախորդներին տեղեկատվական այլ տիպի ծառայությունների տրամադրումը ավելի մեծ ջանքեր ու ժամանակ է խլում գրադարանավարից կամ վերլուծաբանից՝ հարուցելով հավելյալ ծախսեր, որոնք պետք է ներկայացվեն հաճախորդին՝ հատուցման համար: Այդպիսով, լրագրի բովանդակության մասին ծանուցող ընդհանուր ինֆորմացիան, օրինակ, կարելի է տրամադրել անվճար: Մինչդեռ համակարգչային ֆայլերի, հոդվածների, լրագրի էջերի պատճենահանումը, թողարկումների տպագիր օրինակների առաքումը կամ հետազոտության անցկացումը պետք է արվի վճարովի: Հետազոտական ծառայությունների պահանջարկի ավելացման դեպքում՝ արժե բացել առանձին վճարովի ծառայություն՝ հիմնված տվյալների համապատասխան բանկերի վրա, որոնցում ամփոփված է առավելագույն պահանջարկ վայելող տեղեկատվությունը: Իսկ գրադարանն էլ պետք է թողնել՝ ծառայելու առաջին հերթին խմբագրության ստեղծագործական կազմին:

«Հրատարակչական արտադրաճյուղն ընդհանուր առմամբ կարիք կունենա դիմելու տվյալների բանկի մոդելին, որի օգնությամբ մշակված բովանդակությունը կարելի է շուկա հանել եւ վաճառել տարբեր ֆորմատներով»:

## Տեղեկատվական ծառայությունների գների հաշվարկը

Իր հերթական, կանոնավոր թողարկման էջերում տեղեկատվություն տպագրելով՝ լրագիրն իր առաջնային, հիմնական ծառայությունն է մատուցում հասարակությանը: Հավելյալ ինֆորմացիոն ծառայությունների գները պետք է հաշվարկվեն այնպես, որ դրանք առնվազն ծածկեն այդ նպատակով կատարված ծախսերը եւ մինչեւ իսկ՝ շահույթ բերեն:

«Նոր ժամանակներ» օրաթերթում տեղեկատվական ծառայությունների հաշվարկման բանաձեւը ներառում է հետևյալ բաղադրիչները.

1. Հետազոտության դիմաց վճարը՝ ելնելով պատվիրված մեջբերումների թվից: Այս վճարն իրենից ներկայացնում է այն արժեքը, որն ունի տվյալ ինֆորմացիան հաճախորդի համար: Այդ տեղեկատվական արժեքի ստեղծման համար հրատարակչական ընկերությունը պետք է հոգա տարբեր աղբյուրներից տեղեկությունների հավաքման, մշակման ու պահպանման ծախսերը: Այս գումարի մեջ է մտնում նաեւ հավելավճարը, որն իրենից ներկայացնում է ընկերության շահույթը, այսինքն՝ այն գործարար շահագրգռությունը, որը հիմնավորում է ընկերության կողմից նման առանձնահատուկ ծառայության տրամադրումը:

2. Աշխատավարձը, որը արտածվել է վերլուծաբանի միջին ժամավարձից՝ ներառյալ աշխատավարձը եւ հարակից հարկերը:

3. Պատճենահանման վճարը՝ հիմնված ընկերության ներսում կիրառվող հաշվարկման բանաձեւի վրա, որը ներառում է թղթի թերթերի, էլեկտրաէներգիայի եւ պատճենահանող սարքի մաշվածության գծով ծախսերը:

4. Փոստով, կապի այլ միջոցներով կամ առձեռն առաքման ծախսերը՝ հիմնված փոստային, ֆաքսի կամ Ինտերնետի, ինչպես նաեւ՝ առձեռն առաքման, ծառայությունների գործող սակագների վրա:

5. Շտապ առաքման համար հավելավճարը:

6. Ավելացված արժեքի հարկը:



Նկար 56.0

## «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի տեղեկատվական ծառայությունների սակագնային աղյուսակը<sup>1</sup>

### «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի կատարած հետազոտության ստանդարտ գինը

Սեքթորումների <sup>2</sup> քանակը	«Նոր ժամանակներ» ակունքի անդամներ <sup>3</sup>	Այլք
1-5	5 ԱՄՆ դոլար	15 ԱՄՆ դոլար
6-10	9 ԱՄՆ դոլար	27 ԱՄՆ դոլար
11-20	13 ԱՄՆ դոլար	39 ԱՄՆ դոլար
21 եւ ավելին	Պայմանագրային	Պայմանագրային

### «Նոր ժամանակներ» -ի գրադարանի կատարած հետազոտությունից օգտվելու ստանդարտ գինը

Սեքթորումների քանակը	«Նոր ժամանակներ» ակունքի անդամներ	Այլք
1-5	8 ԱՄՆ դոլար	24 ԱՄՆ դոլար
6-10	13 ԱՄՆ դոլար	39 ԱՄՆ դոլար
11-20	19 ԱՄՆ դոլար	57 ԱՄՆ դոլար
21 եւ ավելին	Պայմանագրային	Պայմանագրային

### Ծառայավճարներ

Ծառայության մատուցման եղանակը	Վճարը
Հետազոտություն (ժամով կամ դրա որեւէ մասով)	6 ԱՄՆ դոլար
Պատճենված 1 օրինակը՝ A4 ֆորմատի թղթի վրա	5 սենթ
Պատճենված 1 օրինակը՝ A3 ֆորմատի թղթի վրա	5 սենթ
Փոստային առաքում	Ըստ փոստային գործող սակագների
Առաքում էլ. փոստով, հետերմետով	Ըստ հեռախոսագանգերի համար գործող սակագների
Առձեռն առաքում (ցրիչի միջոցով)	Պայմանագրային
Շտապ առաքում	Ստանդարտ գնի 30 տոկոսի չափով

<sup>1</sup> Բոլոր գների դեպքում պետք է հաշվի առնվի նաեւ ավելացված արժեքի հարկը

<sup>2</sup> Հետազոտության միջոցով գտնված եւ վեր հանված այն հոդվածները, որոնք վերաբերում են պահանջված թեմային

<sup>3</sup> «Նոր ժամանակներ» ակունքի անդամներ են համարվում նրանք, ովքեր «Նոր ժամանակներ» օրաթերթին բաժանորդագրվում են նրա հրատարակչական ընկերության միջոցով

## Նշումներ եւ ծանոթագրություններ

1. Հերման Ջ. Օբերմեյերի (Herman J. Obermeyer) «Ազատ մամուլի հեռանկարները Լիտվայում» (*Prospects for a Free Press in Lithuania*) զեկուցումը՝ նվիրված 1992թ. սեպտեմբերի 29-ից հոկտեմբերի 2-ը Լիտվայի մայրաքաղաք Վիլնյուսում կայացած «Շահութաբերություն եւ մենեջմենթ» թեմայով սեմինարին
2. *The Concise Dictionary of Management*, by David A. Statt, Routledge, London and New York, 1991, էջ 86
3. *Establishing a Newspaper*, by O. F. Byxbee, The Inland Printer Company, Chicago, Illinois, 1901, էջ 52
4. *The Practice of Newspaper Management*, by W. Parkman Rankin, Praeger Publishers, U.S.A., 1986, էջ 25
5. *The News People, A Sociological Portrait of American Journalists and Their Work*, by John W. C. Johnstone, Edward J. Slawski, William W. Bowman, University of Illinois Press, U.S.A., 1976, էջ 76
6. *Basic Media Writing*, by Melvin Mencher, McGraw-Hill College, U.S.A., 1999, էջ 35
7. *How Newspapers Are Being Made (Ako sa robia noviny)*, by Andrej Tuser, SOFA, Bratislava, 1999, էջ 38
8. Богданов Н. Г. и Вяземский Б. А., Справочник журналиста. - "Лениздат", 1971, с.с. 326, 329
9. *The Slot: What Exactly is a Copy Editor? The Lot of Journalism's Noble Misfits*, տե՛ս <http://www.theslot.com/copyeditors.html>
10. *Deskbook on Style*, compiled and edited by Thomas W. Lippman (կազմող եւ խմբագրող՝ Թոմաս Ու. Լիփման), The Washington Post Company, 1989, կազմի հետին էջը
11. *The Newspaper Designer's Handbook*, by Tim Harrower, McGraw Hill, U.S.A., էջ 84
12. Հաստատվել եւ հռչակվել է ՄԱԿ-ի Գլխավոր ասամբլեայի՝ 1948թ. դեկտեմբերի 10-ի՝ թիվ 217 А (III) որոշմամբ, տե՛ս <http://www.un.org/Overview/rights.html>
13. *Encyclopaedia Britannica*, Book of Year 1995 (տե՛ս 1995թ. տարեգիրքը), CD 1999 Multimedia Edition
14. Засурский Я. Н. и др., Рабочая книга редактора районной газеты. - Москва: "Мысль", 1988, с. 436
15. Պրոֆեսիոնալ լրագրողների միության վարքականոցը՝ ընդունված 1926, լրամշակված՝ 1973, 1984 եւ 1987 թվականներին: Մեջբերված է՝ ըստ հետեւյալ գրքի. *Doing Ethics in Journalism*, by Jay Black, Bob Steele, Ralph Barney, Allyn & Bacon («Փարըմաունթ փաբլիշինգ» հրատարակչության ստորաբաժանումներից մեկը), Massachusetts, U.S.A., էջ 6
16. *Merriam-Webster Collegiate Dictionary*, տե՛ս *Encyclopaedia Britannica*, CD 1999 Multimedia Edition
17. *The Business Press Editor*, by Edgar E. Grunwald, New York University Press, New York and London, 1988, էջ 153
18. Засурский Я. Н. и др., Рабочая книга редактора районной газеты. - Москва: "Мысль", 1988, с. 134



19. *Merriam-Webster Collegiate Dictionary*, տե՛ս *Encyclopaedia Britannica*, CD 1999 Multimedia Edition
20. *Guidelines for Newspaper Libraries*, («Խմբագրության գրադարանների ուղեցույց» -թարգ.): Գրվել է Հատուկ կարգի գրադարանների լրագրային ստորաբաժանման (Newspaper Division of Special Libraries Association) անդամների կողմից: Հրատարակել է Լրագրահրատարակիչների ամերիկյան ընկերակցության հիմնադրամը (American Newspaper Publishers Association Foundation), Reston, Virginia, U.S.A., 1983, էջ 12
21. *News Libraries: Forging a Professional Relationship with the Newsroom*, by Nora Paul, The Poynter Institute for Media Studies, Florida. ԱՄՆ-ի Ֆլորիդա նահանգի՝ Մեդիա ուսումնասիրությունների Փոյնթերի ինստիտուտի ներկայացուցիչ Նորա Փոլի ելույթը, որը ներկայացվել է Մեծ Բրիտանիայի Միացյալ Թագավորության ՋԼՄ-ների գրադարանավարների ընկերակցության՝ 1997թ. հոկտեմբերին կայացած համաժողովին, տե՛ս [http://www.poynter.org/research/nr/nr\\_forge.html](http://www.poynter.org/research/nr/nr_forge.html).
22. *The Internet Age: Threat or Opportunity for European Printed Press*, by Monique van Dusseldorp, . November 17, 1998 (Մոնիկ վան Դյուսելդորփի, «Ինտերնետի դարաշրջան. հնարավորություն, թե՞ վտանգ եվրոպական տպագիր մամուլի համար», նոյեմբերի 17, 1998): Տե՛ս [www.jmc.kent.edu/futureprint/articles/vandusseldorp01.html](http://www.jmc.kent.edu/futureprint/articles/vandusseldorp01.html).



ՅՈՒԹԵՐՈՐԴ ԳԼՈՒԽ  
ՄԱՐԴԿԱՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐ

## 57. Կադրերի կառավարում

Կադրերի կառավարումը կամ մենեջմենթը գործ ունի ոչ թե ֆինանսական կամ նյութական, այլ՝ զուտ մարդկային ռեսուրսների հետ:

Մարդկային ռեսուրսները տնօրինող օղակը, որը երբեմն կոչվում է նաեւ կադրերի վարչություն (ադմինիստրացիա), իր գործը սկսում է այն բանից, որ սահմանում է, թե որոշակի ունակություններով օժտված քանի՞ հոգի է անհրաժեշտ տվյալ լրագրին: Այնուհետեւ անհրաժեշտ է այդ ունակ մարդկանց գտնել, հավաքագրել, ընտրել, ուսուցանել-վերապատրաստել, բանակցել նրանց հետ, խորհուրդներ տալ, առաջնորդել, հրահանգել, գնահատել, տեղափոխել, առաջ քաշել եւ վերջապես՝ գործից ազատել կամ ուղարկել թոշակի:

Լրագրողական կադրերի մենեջմենթի հետ կապված բոլոր քայլերը պետք է իրականացնեն խմբագիրները: Նրանք պարտավոր են հետեւել եւ լրագրում այս կամ այն ոլորտի լուսաբանմանը, եւ իրենց ենթակաների աշխատանքին: Կադրերի տեսուչը պիտի աջակցի մենեջերներին՝ աշխատակազմի հետ տարվող աշխատանքներում, մասնավորապես՝ հետեւյալ կերպ.

- ◆ Մենեջերներին տեղեկացնի առանձին առաջադրանքների իրականացման օրենքով սահմանված եւ այլ կարգի վերջնաժամկետների մասին:
- ◆ Միջնորդի՝ իրավական տեսակետից պատշաճ որոշումների կիրառման համար:
- ◆ Մենեջերների հետ համատեղ՝ մշակի կադրային պլանների վերլուծություններ:
- ◆ Տեղյակ պահի մենեջերներին՝ կադրային հաստատված պլանից որեւէ լուրջ շեղումների շուրջ:
- ◆ Պատրաստի եւ կանոնավորապես թարմացնի նոր ընդունված աշխատակիցներին պարտադիր կերպով տրամադրվող տեղեկատու նյութերի փաթեթը:

## 58. Որակյալ աշխատողների որոնումը եւ հավաքագրումը

Ինչպե՞ս գտնել անհրաժեշտ որակյալ աշխատողներ, որոնք կհամապատասխանեն բիզնես պլանով նախատեսված հաստիքներին: Ձեռքի տակ եղած, աշխատանքի ձեռքբերմամբ հետաքրքրված կամայական մեկին աշխատանքի ընդունելը կարող է ավարտվել նրանով, որ մի կարճ փորձաշրջան անցնելուց հետո գործին ոչ պիտանի մարդու հետ խզվեն աշխատանքային հարաբերությունները: Իսկ սա հազիվ թե խնդրին ամենաարդյունավետ մոտեցումն է:

Գոյություն ունի այս կամ այն պաշտոնի համար աշխատողներ ընդունելու երկու հիմնական ձև. վարձել ընկերությունից դուրս որեւէ մեկին կամ՝ առաջ քաշել սեփական հաստիքային աշխատակիցներին:

Երկու դեպքում էլ մենեջերները պետք է լրջորեն քննարկեն ու որոշեն, թե ի՞նչ կարգի աշխատողների կարիք ունեն իրենք, եւ թե ի՞նչ չափանիշների պետք է բավարարի պահանջված աշխատակիցը: Աշխատանքի ընդունելիս՝ չպետք է ելնել ինչ-որ մեկի՝ ձեռքի տակ կամ ձեռնտու լինելու հանգամանքից, եթե անգամ նա մենեջերի ընկերն է կամ վերջինիս դուր եկած մեկը, կամ՝ սոսկ այն պատճառով, որ նա այդ մենեջերի նման է մտածում: Այս կարգի ընկերություն-բարեկամությունն այն հատկանիշը չէ, որն անհրաժեշտ է պրոֆեսիոնալ լրագրին: Թիմ, կոլեկտիվ հավաքելու համար՝ ձեզ պետք ունենալ որոշակի հմտություններով օժտված անհատականությունների բազմազանություն: «Կարելի է սովորեցնել մարդուն՝ անել այն, ինչը նա հիմա չի կարողանում անել, բայց անկարելի է փոխել նրա անհատականությունը», - զգուշացնում է ամերիկյան մի լրագրի կադրերի բաժնի փորձառու վարիչը: «Ավելի լավ է գործի ընդունել երբեմն հակաճառող մեկին, քան՝ շողոքորթի», - երկրորդում է բելառուս խմբագիրներից մեկը:

«Կարելի է սովորեցնել մարդուն՝ անել այն, ինչը նա հիմա չի կարողանում անել, բայց անկարելի է փոխել նրա անհատականությունը»:

## Կադրերի հավաքագրում

Ուզածդ երկրում լրագրողներն իրենց հացը եւ հեղինակությունը վաստակում են լրագրողական ուղեծրում նավարկելով: Լրագրողի մասին նրա գործընկերների կամ վերադասների բանավոր կարծիքը կարելուր չափանիշ կարող է դառնալ՝ ի հավելումն նրա նախորդ հրապարակումների կտրածոների: Վերջիններս թույլ կտան ձեզ՝ պատկերացում կազմել, թե որքանով է լրագրողը մոտ ձեր խմբագրական քաղաքականությանը, իսկ բանավոր տպավորությունն էլ կօգնի՝ ավելի լավ բացահայտելու նրա անհատականությունը: Խնդրեք լրագրողին ներկայացնել իր աշխատանքային կենսագրությունը՝ տեսնելու, թե ինչպե՞ս է ընթացել նրա աշխատանքային գործունեությունը: Վերընթաց, թե՞ վարընթաց: Բացի այդ, կապվեք այն մարդկանց հետ, ում անունը նա նշել է իր կենսագրականում (ռեզյումեում)՝ իբրեւ իրեն երաշխավորողների:

Հնարավոր է, որ օրերից մի օր գլխավոր խմբագիրը հասկանա, որ իր անձնակազմի կարողություններն սպառվել են եւ այլևս չեն բավարարում բարձրակարգ լրագրի իր պատկերացրած պահանջներին: Ուրեմն հասել է ժամանակը՝ ներկայիս ուղեծրից դուրս որոնել ու հավաքագրել շնորհալի ուժերի:

Մեդիայի ասպարեզի մերօրյա «դրսեյները» (անգլերեն “outsider”-ը բառացի նշանակում է «կողմնակի անձ», «դրսեյ», նաեւ՝ «դիլետանտ», «սիրող», «ոչ պրոֆեսիոնալ» - թարգ.) հազիվ թե երբեւէ մտածեն թերթում աշխատելու մասին: Սակայն երբ կարդան, թե պրոֆեսիոնալ ու անհատական ի՞նչ որակներ է պահանջում տվյալ թերթը, ապա միգուցե իրենք իրենց հարմար տեսնեն դիմորդի դերում: Լրագրից որեւէ ժախս չի պահանջվում՝ թերթում այս կամ այն թափուր տեղի համար աշխատանքի հրավիրող հայտարարություն-ազդ տպագրելու համար: Ստորեւ բերվող տեքստը նման ազդի մի օրինակ է, որը տպագրվել է «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում՝ բիզնես թղթակիցներին աշխատանքի հրավիրելու նպատակով:

Կտրածոները թույլ կտան ձեզ՝ պատկերացում կազմել, թե որքանով է լրագրողը մոտ ձեր խմբագրական քաղաքականությանը, իսկ բանավոր տպավորությունն էլ կօգնի՝ ավելի լավ բացահայտելու նրա անհատականությունը:

## Աշխատանքի ենք հրավիրում բիզնես թղթակիցների

«Նոր ժամանակներ» օրաթերթը հրավիրում է նպատակասլաց մարդկանց՝ աշխատելու բիզնես թղթակիցների պաշտոնում: Դիմորդները պետք է ունենան տնտեսության եւ բիզնեսի մասին լավ պատկերացում, ինչպես նաեւ՝ վերլուծական միտք: Խանդավառությունը, գործին նվիրվածությունն ու հետաքրքրասիրությունն ավելի կարելուր են, քան՝ լրագրողական նախկին փորձը:

Ուղարկեք ձեր աշխատանքային կենսագրությունը՝ կից նամակով, (փոստով կամ ֆաքսով), սույն թողարկման տպագրվելու օրվանից հետո երեք շաբաթվա ընթացքում՝ հետեւյալ հասցեով:

«Նոր ժամանակներ» օրաթերթի գլխավոր խմբագիր  
պրն. Գրիգոր Գեւորգյանին  
Նորավան 375564  
Կենտրոնական պողոտա 57  
Հեռախոսը՝ 828-36-50  
Ֆաքսը՝ 828-36-51  
Էլ. փոստի հասցեն՝ grigev@norzham.am

Պրոֆեսիոնալները հաճախ ասում են, թե ստեղծագործական լավ ներուժ ունեցող լրագրողը ճանաչվում է «Ինչո՞ւ ես սիրում լրագրությունը» հարցին տված իր պատասխանից:

Այն հանգամանքը, որ հայտարարության մեջ չի նշված տարիքային կամ կրթական որեւէ սահմանափակում, այնինչ՝ բերված է լրիվ հասցեն, այդ թվում եւ՝ գլխավոր խմբագրի անունը, դիմում ներկայացնելու հավելյալ խթան է՝ պայմաններին համապատասխանող թեկնածուների համար:

Ուսումնասիրելով ստացված բոլոր դիմումները՝ կարելի է դիմորդներին բաժանել երեք խմբի՝ «այո», «թերեւս» եւ «ոչ»: Բիզնեսի գծով խմբագիրը պետք է հարցազրույց ունենա «այո» խմբի բոլոր դիմորդների հետ: Հնարավոր է նա ցանկանա զրուցել նաեւ «թերեւս» խմբում ընդգրկվածների հետ: Հնարավոր է, որ պատասխանատու խմբագրի՝ տնտեսության եւ բիզնեսի գծով տեղակալն ու գլխավոր խմբագիրն ուզենան անձամբ անցկացնել հարցազրույցների երկրորդ փուլը: Պրոֆեսիոնալները հաճախ ասում են, թե ստեղծագործական լավ ներուժ ունեցող լրագրողը ճանաչվում է՝ «Ինչո՞ւ ես սիրում լրագրությունը» հարցին տված իր պատասխանից: Պատշաճ պատասխան է համարվում, օրինակ, այս մեկը. «Ես ավելի շատ սիրում եմ լուրը, քան դրա լեզվական կողմը»:

## Լրագրության ավարտական կուրսերից ուսանողների հավաքագրում

Մեդիայի «սիրողական» մյուս խումբը, որն արժե պահել ուշադրության կենտրոնում, լրագրության բարձր կուրսերի ուսանողներն են: Սովորաբար նրանք լայն մտահորիզոն ունեն, անկանխակալ են, պրպտող, եռանդուն, աշխատանքային հին սովորույթներից զերծ եւ այս ամենի հետ մեկտեղ՝ իրենց ապագա կարիերայի մասին դեռեւս անորոշ պատկերացումներով:

Նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրներում, որտեղ լրագրերի դերը միշտ չէ, որ պատշաճ ձեւով է ընկալվում, արժե, որ կադրեր հավաքագրողները լրագրության բարձր կուրսեցիների համար կազմակերպեն գործնական լրագրությանը ծանոթացնող երկշաբաթյա սեմինարներ:

1990-ականների սկզբներին սլովակյան լրագրերից մեկն ապագա շրջանավարտների համար կազմակերպեց պրոֆեսիոնալ լրագրության հիմունքներին նվիրված սեմինարների շարք, որոնց նպատակն էր՝ հայտնաբերել ստեղծագործական ներուժ ունեցող շնորհալիներին՝ հետագայում նրանց որպես թղթակից աշխատանքի վարձելու համար: Սեմինարները, որոնք վարում էին ամերիկյան փորձառու մի խմբագիր, տեղական թերթի գլխավոր խմբագիրն ու խմբագրության մենեջերներից մի քանիսը, գերազանցապես գործնական ուղղվածություն ունեին: Այսպես, առաջին օրը մասնակիցներին հանձնարարվեց լրատվական մի նյութ գրել: Երկու շաբաթվա ընթացքում ուսանողներին ներկայացվեց եւ հասուն, եւ նոր ձեւավորվող ժողովրդավարության երկրներում կիրառվող լրագրողական պրոֆեսիոնալ չափանիշների համապարփակ պատկերը: Իրենց հերթին, մենեջերներն էլ հնարավորություն ստացան նրանց շարքում «ճանաչելու» պոտենցիալ թղթակիցներին: Որոշ ուսանողներ թղթակցի հաստիքով աշխատանքի ընդունվեցին՝ մասնակի կամ լրիվ դրույքով: Մի քանի տարի անց նրանց մեծ մասը դեռեւս աշխատում էր այդ թերթում եւ մինչեւ իսկ՝ առաջ էր քաշվել խմբագրական ավելի բարձր պաշտոնների: Ոմանք աշխատանքի էին տեղափոխվել այլ լրագրեր կամ կառավարություն: Աշխատելով մեդիայի կամ դրան հարող ոլորտներում՝ պատշաճ գիտելիքներով զինված նոր սերունդը կարող է նպաստել տվյալ երկրում պրոֆեսիոնալ չափանիշների բարձրացմանը:

## Մենեջերների հավաքագրում

Լրագրում մենեջերական թափուր պաշտոնները սովորաբար լրացվում են հաստիքային աշխատակիցների առաջխաղացման միջոցով: Թղթակցին խմբագրի պաշտոնին առաջ քաշելը ենթադրում է նաեւ այդ թղթակցին որեւէ մեկով փոխարինելու անհրաժեշտությունը: Բայց ումո՞վ: Այս ընթացքը հիշեցնում է համակարգչային «Ֆրիսել» խաղը («FreeCell», բառացի՝ «ազատ բջիջ, վանդակ» - թարգ.): Հաղթում

ես միայն այն դեպքում, երբ բոլոր խաղաքարտերը համապատասխան կարգով դասավորվում են իրենց ճիշտ վանդակներում:

Կադրային հարցում դժվարությունների առկայության պայմաններում այս գործընթացը կպահանջի առավել համակարգված ու ռազմավարական մոտեցում: Այդուհանդերձ, մի քանի շնորհալի թղթակիցների վարձելը, աշխատանքին զուգահեռ նրանց ինտենսիվ վերապատրաստելը եւ հետագայում նրանցից առավել աչքի ընկնողներին խմբագրական կամ հրատարակչական բարձր պաշտոններին առաջ քաշելը մեկ տարուց ավելի ժամանակ չի խլի: Իսկ սա երկարատեւ ժամկետ չէ, եթե նկատի առնենք, որ դրանից կարող է շահել եւ լրագիրը, եւ հասարակությունը:

Հայտնի են անկախ թերթերում (թե՛ նոր ձեւավորվող, թե՛ հասուն ժողովրդավարական երկրների) հաջողությամբ աշխատող բիզնես մենեջերների բազմաթիվ օրինակներ, որոնք իրենց աշխատանքային կենսագրությունն սկսել են որպես թղթակիցներ: Եվ սակայն չկա որեւէ համոզվածություն, թե լավագույն թղթակիցը պիտի անպայման փայլուն խմբագիր դառնա կամ լավագույն խմբագիրը՝ հրաշալի գլխավոր տնօրեն: Սովորաբար մարդը նշանակման պահից ի վեր սկսում է մենեջերություն անել, բայց միայն գործնական աշխատանքի ընթացքում է դառնում մենեջեր: Նախկին փորձը կամ մեդիա ճյուղին ծանոթ լինելը դեռեւս լավ մենեջեր դառնալու երաշխիք չեն, թեւ կարող են խիստ օգտակար լինել:

Լրագիրն ապրանք է՝ ինչպես որ ցանկացած այլ բան, երբ խոսքը վերաբերում է դրա վաճառքին: Սակայն իր առանձնահատկությունների շնորհիվ այն պահանջում է մի փոքր այլ մոտեցում, քան, ասենք, շոկոլադը կամ ավտոմեքենան: Թղթակիցներն ու խմբագիրները, ովքեր ամենից լավ գիտեն այդ առանձնահատկությունները, պոտենցիալ լավ «հումք» են լրագրային բիզնես մենեջերներ կերտելու համար: Նրանք կարող են կարճ ժամանակում հասնել եւ անցնել ամբողջատիրական ժամանակաշրջանի հրատարակչությունների տնօրեններից, որոնք, ըստ էության, իշխանությունների կողմից վերահսկվող վարչական աշխատողներ էին, այլ ոչ թե՛ գովազդի վաճառքի եւ իրացման համար պատասխանատու մենեջերներ:

Լրագրի համար որակյալ բիզնես բաժնի վարիչ վարձելը երբեք եւ ոչ մի տեղ դյուրին գործ չի եղել: Ապագա հրատարակչին հասցեագրված ուղեցույց-ձեռնարկը, որը լույս էր ընծայվել Միացյալ Նահանգներում՝ 1901թ., նկատում է. «Ավելի հեշտ է ունենալ լավ խմբագրականներ գրող խմբագիր եւ պատասխանատու խմբագիր (վերջինիս անգլերեն “managing editor” համարժեքն իր մեջ ունի «մենեջեր, մենեջմենթ») մասնիկը, որը, սակայն, հարմար չենք գտել պահպանել հայերենում՝ գերադասելով վարչական աշխատանքի տարրեր ենթադրող՝ «պատասխանատու խմբագիր» եզրը - թարգ., քան՝ գտնել մեկին, ով ունակ կլինի միաժամանակ տնօրինել եւ գործը, եւ ֆինանսները»:<sup>1</sup>

## 59. Կադրերի ուսուցում-վերապատրաստում

Ի տարբերություն տեսական կրթության՝ ուսուցում-վերապատրաստումը (սրան համարժեք անգլերեն “to train, training” եւ ածանցյալ մյուս բառերի առաջին իմաստն է՝ «վարժել, վարժեցնել, վարժանք» - թարգ.) գործնական բնույթ ունի: Լրագրողներն աշխատանքի անցնելուն պես պետք է վարժվեն առօրյա աշխատանքային պարտականությունները կատարելուն, որպեսզի իրենց խմբագիրներին ավելորդ տեղը չծանրաբեռնեն լրագրի չափանիշներին չբավարարող նյութերի խմբագրմամբ: Ուստի ամենասկզբում խմբագիրները նոր ընդունված շրջանավարտներին ծանոթացնում են գործի նրբություններին, այդ թվում՝ սովորեցնում, թե ինչպես պետք է օգտվել, ասենք, համակարգչային ներքին համակարգից:

Հասուն ժողովրդավարության երկրներում լրագրային աշխատողների վերապատրաստումն ու կրթունքը կադրերի կառավարման անբաժանելի բաղադրիչներից է: Դերային մոդելների դիտարկումն ու ընդօրինակումը, ըստ մեդիա ոլորտի խորհրդատուների, ինքնին բավարար չէ: «ԱՄՆ-ում լրագրային ղեկավարները պահանջվող հմտություններին ու մեթոդներին տիրապետում են՝ դիտարկելով ավագ սերնդի օրինակը, հաճախելով ճյուղի եւ հիմնադրամների կողմից ֆինանսավորվող համապատասխան հաստատություններ, մասնակցելով արհեստակցական եւ պրոֆեսիոնալ միավորումների կազմակերպած սեմինարներին ու գործնական դասընթացներին»:<sup>2</sup>

Հետամբողջատիրական երկրներում շատ քիչ են, եթե չասենք՝ ընդհանրապես չկան, լրագրողական վարքի՝ իրական կյանքում հանդիպող դերային մոդելները, որպիսիք առկա են շուկայական տնտեսություն ունեցող ժողովրդավարական երկրներում: Նախկինում լրագրողական կրթությունը խարխսված էր այն մտայնության վրա, թե լրագրությունը գաղափարախոսական զենք է: Հետեւաբար նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրներում լրագրային աշխատողների ուսուցումը, միավորումը եւ վերապատրաստումը առավել մեծ նշանակություն է ձեռք բերում, քանի որ նպաստում է անցյալի կապանքներից ձերբազատվելուն: Այդուհանդերձ, բելառուս խմբագիրը միակը չէ, ով հետեւյալ կարծիքն է հայտնում. «Աշխատակազմիս լրագրողների հետ մանրուքների մասին խոսելու ու նրանց կրթելու ժամանակ չունենմ»:

«Աշխատակազմիս լրագրողների հետ մանրուքների մասին խոսելու ու նրանց կրթելու ժամանակ չունենմ»:

## Ուսուցանողների ուսուցանում

Որքան էլ գլխավոր տնօրենը կամ խմբագիրը ծանրաբեռնված լինեն, նրանք պետք է հետեւեն, որպեսզի մենեջերական բոլոր մակարդակներում, սկսած՝ իրենցից, կադրերի համապատասխան վերապատրաստում իրականացվի: Նախեւառաջ անհրաժեշտ է հենց ուսուցանողներին սովորեցնել-պատրաստել: Յուրաքանչյուր խմբագրի կամ բաժնի վարիչի վրա դրվում է նման պատասխանատվություն, այլ կերպ ասած՝ մենեջերներից յուրաքանչյուրը պետք է ժամանակ առ ժամանակ ուսուցանողի դեր ստանձնի: Մենեջերը պետք է բավականաչափ պատրաստված լինի՝ հսկելու, թե որքանով է այս կամ այն քայլը համապատասխանում լրագրի սահմանած չափանիշներին, իսկ չհամապատասխանելու դեպքում էլ՝ թե ինչպե՞ս պետք է դրանք ուղղել: Իր պաշտոնին նշանակվելու օրվանից ի վեր մենեջերը ստանձնում է շարքային աշխատակիցների աճին աջակցելու պատասխանատվությունը: Լավ ուսուցանող լինելու համար՝ մենեջերը պետք է լինի համբերատար, հասկացող, խորաթափանց, հստակ արտահայտվող եւ վերլուծական մտքի տեր:<sup>3</sup>

## Ուսուցման եղանակներ

Կան ուսուցման բազմաթիվ մեթոդներ ու սկզբունքներ, որոնք պիտանի են լրագրերում կիրառելու համար: Ստորեւ բերվող ցանկը կազմվել է արտադրությունում առավել լայնորեն օգտագործվող ուսուցման մեթոդների հիման վրա:<sup>4</sup>

### 1. Աշխատանքին զուգահեռ ուսուցում

Արտադրության մեջ ուսուցման ծավալի շուրջ 90 տոկոսը թերեւս իրականացվում է «սովորել՝ անելով» հիմնարար մեթոդով:<sup>5</sup> Սրա օգնությամբ նորեկ աշխատողներին սովորեցնում են կատարել իրենց պարտականությունները, վետերաններին աշխատել նոր կամ անձանոթ սարքավորումներով: Այն օգտագործվում է նաեւ աշխատանքային որեւէ նոր կամ նախորդներից տարբերվող մեթոդի կիրառման ժամանակ:

### Ուսուցում՝ ցուցադրելու միջոցով

Ցուցադրելու կամ «դեմոնստրացիայի» սկզբունքը աշխատանքին զուգահեռ ուսուցման մասն է կազմում: Այսպես, լրատվական նույն նյութը էջի խմբագրին

զուգահեռ խմբագրելով՝ պատասխանատու խմբագիրը կարող է ցույց տալ նրան, թե, լրագրի սահմանած չափանիշների համաձայն, ինչպես պետք է խմբագրել նյութերը:

**Ուսուցում՝ հանձնարարելու միջոցով**

Աշխատանքին զուգահեռ ուսուցմանը զուգընթաց հանձնարարություններ տալը հնարավորություն է ստեղծում ենթակայների բարձրակարգ, բանիմաց ու բազմակողմանի աշխատանքային խմբի ձեւավորման համար: Տարաբնույթ առաջադրանքների կատարման ունակություն եւ ճկունություն ունեցող աշխատողների առկայությամբ՝ վերին օղակի մեներջերները այլեւս ստիպված չեն ամբողջապես կախման մեջ լինել ընդամենը մի քանի առանցքային աշխատողներից:

**2. Պարտականությունների փոխատեղում (ռոտացիա)**

Լուսաբանման մեկ ոլորտից կամ «բիթից» մյուսին հաճախակի փոխադրվող թղթակիցը ձեռք է բերում ճկունություն: Սակայն որքան ավելի բարդ եւ նեղ մասնագիտացված են աշխատակցի պարտականությունները, այնքան փոքր է դրանց փոխատեղման արդյունավետությունը:

**3. Ուսուցում՝ խմբակային զրույցների միջոցով**

Խմբակային զրույցը, որի ընթացքում որոշակի ժամանակահատված է նախատեսվում հարցուպատասխանի համար, հաճախ է կիրառվում ռազմավարական նոր մոտեցումները, նոր քաղաքականությունը, ինչպես նաեւ՝ դրանցում կամ գործնական արարողակարգերում նախատեսվող փոփոխությունները մեկնաբանելու, պարզաբանելու նպատակով:

**4. Ուսուցում՝ բուն աշխատատեղից դուրս որեւէ այլ հատուկ վայրում**

Բուն աշխատատեղից դուրս որեւէ այլ վայրում իրականացվող ուսուցումը օգնում է, որպեսզի աշխատակիցները հմտանան տվյալ հատուկ աշխատանքի պայմաններին ու պահանջներին՝ հեռու լինելով լրագրի արտադրության ամենօրյա թոհուրոհից:

**5. Գրավոր կամ բանավոր հրահանգավորում**

Ուսուցման ուրույն տեսակ է եւ այն, երբ թղթակցին բացատրվում է տրված առաջադրանքը՝ նշելով նաեւ, թե որքան ժամանակ է նրան տրվում՝ դա իրականացնելու համար: Որքան ավելի լավ հասկանա մարդը, թե ինչ են իրենից ակնկալում, այնքան ավելի լավ կկարողանա կատարել իր պարտականությունները: Գրավոր հրահանգներն ու կարգադրությունները պետք է հստակ եւ ուշադիր շարադրվեն՝ բացառելու համար ցանկացած երկիմաստություն: Շահագրգիռ բոլոր աշխատակիցները պետք է ի վիճակի լինեն դրանք հստակ ու միանշանակ մեկնաբանել: Պարտականությունները քայլ առ քայլ բացատրող՝ աշխատանքի կազմակերպման արարողակարգերը պետք է դառնան ոչ թե սահմանված չափանիշները խախտողներին հայտնաբերելու եւ պատժելու գործիք, այլ՝ յուրատեսակ իմացական «պահեստ»՝ օգնելով ժամանակին ու պատշաճ կարգով ապահովելու կատարողական պահանջված որակը:

**Աշխատակիցների կողմնորոշումը**

Նորելուկ աշխատակցի ուսուցումը պետք է սկսվի նրա աշխատանքային առաջին «զեկույցը» ներկայացնելու օրը: Նոր աշխատակցին պիտի ծանոթացնել նրա աշխատանքի նեղ, անհատական եւ լայն, ընդհանուր պատկերին: Նեղ պատկերը ներառում է նրա աշխատանքային պարտականությունները, դրանց նկարագրությունը եւ նույն բաժնի մյուս աշխատակիցների հետ նրա աշխատանքային հարաբերու-

Տարաբնույթ առաջադրանքների կատարման ունակություն եւ ճկունություն ունեցող աշխատողների առկայությամբ՝ վերին օղակի մեներջերները այլեւս ստիպված չեն ամբողջապես կախման մեջ լինել ընդամենը մի քանի առանցքային աշխատողներից:

թյունները: Լայն պատկերը նկարագրում է, թե ինչպե՞ս են աշխատանքային տարբեր պաշտոնները հարաբերվում միմյանց, եւ ի՞նչ տեղ ունի տվյալ բաժինը ընկերության համընդհանուր գործունեության համատեքստում: Ծանոթանալով լայն համապատկերին՝ աշխատողն ավելի մեծ նշանակություն է տալիս իր ստանձնած դերակատարմանը:

Ընկերության տարածքով շրջելով՝ նոր աշխատակիցն ընդհանուր պատկերացում է կազմում ընկերության գործառույթների մասին: Սա նաեւ օգնում է նրան՝ կողմնորոշվել տարբեր հարմարությունների, ասենք՝ հանգստի սենյակի կամ ավտոմեքենաների կայանատեղերի տեղադրության հարցում:

Ընկերության կանոնների ու ռազմավարության մասին նոր աշխատակցին կարելի է տեղեկացնել տեղեկատվական նյութերի փաթեթի միջոցով (նկար 59.0): Գրավոր այս փաթեթի օգնությամբ կարելի է հստակ, ամբողջական ու միանման ինֆորմացիա տրամադրել բոլոր աշխատակիցներին՝ այդպիսով խնայելով վերադասների կամ կադրերի տեսուչի ժամանակն ու էներգիան, ովքեր պետք է ամեն մի նոր ընդունված աշխատակցի բացատրեն աշխատանքային կամ վարչական արարողակարգերը:

## Աշխատողի ուղեցույց-ձեռնարկ

Տեղեկատվական նյութերի փաթեթում ընդգրկված փաստաթղթերի թիվը կամ ծավալը կարող է այնքան արագ աճել, որ օրերից մի օր թերեւս ավելի նպատակահարմար լինի աշխատողներին ապահովել ոչ թե տեղեկատվական նյութերի փաթեթով, այլ առանձին ուղեցույցով: Աշխատողի ուղեցույց-ձեռնարկը (նկար 59.1) պետք է պարունակի ընկերությանը, նրա վարչական ու աշխատանքային արարողակարգերին, աշխատողների իրավունքներին եւ պարտականություններին առնչվող առավել կարեւոր տեղեկությունները: Որպես կանոն, կադրերի տեսուչների կողմից պատրաստվող նման ուղեցույց-ձեռնարկներում ինֆորմացիան պետք է այնպես դասակարգված լինի, որ աշխատակիցը կարողանա հեշտությամբ գտնել իրեն անհրաժեշտ կամ հետաքրքրող բոլոր փաստերը:

## Ոչ ծախսատար ուսուցման գաղափարներ

Բոլորովին էլ պարտադիր չէ, որ ուսուցումը չափազանց շատ ժամանակ ու միջոցներ խլի: Այն կարելի է կազմակերպել առավելապես ոչ պաշտոնական հիմքի վրա՝ օգտագործելով այլ ՁԼՄ-ների փորձը, մասնավորապես՝ հետեւյալ գաղափարները, որոնք առանձնապես ծախս չեն պահանջում.<sup>6</sup>

Լավագույնս օգտագործեք ձեր աշխատակիցների ստեղծագործական ներուժը: Պարզեք, թե ո՞վ է ամենից լավ հարցազրույց անցկացնում կամ դիմանկարներ պատրաստում, ո՞վ է կազմակերպչական հարցերում ամենաուժեղը, կամ ո՞վ է բոլորից հաջող լուսաբանում իրեն հատկացված ոլորտը, եւ ապա հնարավորություն տվեք նրան՝ մյուսների հետ կիսելու իր փորձը:

Օգտվեք հաստիքային լրագրողների կամ մենեջերների գիտելիքներից, որ նրանք ձեռք են բերել դրսում կազմակերպված վերապատրաստման սեմինարների, գործուղումների կամ հետավարտական դասընթացների ընթացքում:

Օգտվեք հաստիքային լրագրողների կամ մենեջերների գիտելիքներից, որ նրանք ձեռք են բերել դրսում կազմակերպված վերապատրաստման սեմինարների, գործուղումների կամ հետավարտական դասընթացների ընթացքում:

Յարավիրեք ուստիկանության տեղական փորձագետների, շրջանային դատախազների, դատավորների ու դասախոս-պրոֆեսորների՝ լուրերում արժարծված առանձին հարցերը պարզաբանելու եւ դրանք թղթակցիների հետ քննարկելու համար:

Օգտվեք հաստիքային լրագրողների կամ մենեջերների գիտելիքներից, որ նրանք ձեռք են բերել դրսում կազմակերպված վերապատրաստման սեմինարների, գործուղումների կամ հետավարտական դասընթացների ընթացքում:



և Ձեր հնարավորության սահմանում՝ դրսից խմբագրություն հրավիրեք լրագրողների, գրողների, փորձագետների՝ իրենց գիտելիքն ու փորձառությունը մյուսների հետ կիսելու նպատակով:

և Կեսօրյա զբոսայց կազմակերպեք ձեր քաղաքով կամ շրջանով՝ իբրև ուղեկցորդ հրավիրելով տեղացի պատմաբանների, որպեսզի լրագրողների մոտ ավելի եւս սրվի սեփական համայնքի, դրա պատմության զգացողությունը:

Ինքնին ուսուցումը լրագրի աշխատակազմի ստեղծագործական ներուժը բազմապատկելու ոչ ծախսատար մեթոդ է: Սովորել ու կիրառել այլոց «նոու-հաու»-ն եւ փորձը՝ նշանակում է արագորեն յուրացնել տեւական ժամկետում նրանց կուտակած փորձառության բուն էությունը:

Նկար 59.1

## Աշխատողի ուղեցույց-ձեռնարկի ուրվագիծ

### 1. Ո՞վ ենք մենք

Լրագրի պատմությունը, կազմակերպչական կառուցվածքի գծագիրը, աշխատանքային առանձին գործառույթների նկարագրությունը

### 2. Ո՞րն է մեր նպատակը

Լրագրի առաքելությունը, էթիկական նորմերը, հասարակական կապերի ծառայությունը, հեռախոսային կապից օգտվելը, ներքին հաղորդակցության միջոցները, համատեղ աշխատանքը

### 3. Աշխատակազմի գործունեությունը

Կադրերին առնչվող պարտադիր փաստաթղթեր, փորձաշրջան, աշխատանքային ժամեր, արտաժամյա աշխատանք, աշխատակիցների պարտավորությունները, աշխատանքային պարտականությունների նկարագրությունը, աշխատողների հագուկապը եւ ընդհանուր արտաքին տեսքը, աշխատավարձեր, այլ աշխատանքի անցնելը, ուրիշ ընկերությունների համար զուգահեռաբար կատարվող աշխատանքը, մասնակի դրույքով աշխատողներ

### 4. Աշխատակազմին տրամադրվող արտոնությունները

Սոցիալական ապահովություն, բժշկական խնամք, աշխատանքային վնասվածքների փոխհատուցում, գործազրկության նպաստ, կենսաթոշակ, մասնակցություն կրթական եւ ուսուցողական դասընթացներին, գովազդային եւ բաժանորդագրական գեղչեր, մասնակցություն ընթերցողների շրջանում անցկացվող մրցանակաբաշխություններին, հերթական արձակուրդներ, վճարվող եւ չվճարվող (սեփական հաշվին) բացակայություններ, ոչ աշխատանքային (տոն) օրեր, մահվան նպաստներ եւ այլն

### 5. Ընդհանուր բնույթի ինֆորմացիա

Կարելու հեռախոսահամարներ, գրասենյակային տարածքի անվտանգության պահպանություն, աշխատավայրում անձնական այցելուների ընդունում, դժբախտ պատահարներ, արտակարգ իրավիճակներ, ծխելը, սարքավորումներին հասցված վնասը, մաքրության ապահովումը, էլեկտրաէներգիայի խնայումը, գաղտնապահական տեղեկություններ, էլեկտրոնային ֆորմատով պահվող ինֆորմացիայի անվտանգության ապահովումը, ընկերությանը պատկանող գույքի օգտագործումը, գործուղման եւ ճամփորդական ծախսեր, քաղաքական, սոցիալական եւ այլ կազմակերպություններին անդամակցություն, փոստային ծառայություն, նյութերի պատճենահանում, գրենական եւ սանհիգիենիկ պարագաներով գրասենյակի մատակարարում, բուֆետ-հանգստասենյակ, առաջարկություններ

Նկար 59.0

**«Նոր ժամանակներ» հրատարակչական ընկերությանն անդամագրված նոր աշխատակիցներին տրամադրվող տեղեկատվական նյութերի փաթեթը<sup>1</sup>**

**Յուրաքանչյուր աշխատակից պետք է իր ձեռքի տակ ունենա հետևյալը.**

- ◆ Աշխատանքային պայմանագիրը
- ◆ Աշխատանքային պարտականությունների նկարագրությունը
- ◆ «Նոր ժամանակներ» հրատարակչական ընկերության կազմակերպչական կանոնակարգը
- ◆ Ներքին հեռախոսակապի տեղեկատու
- ◆ «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի ընթերցողների շրջանում անցկացված ամենավերջին հարցման արդյունքները
- ◆ «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի խմբագրական քաղաքականությունը
- ◆ «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի գլխավոր մակետը
- ◆ «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում ընդունված խմբագրման ընթացակարգերը
- ◆ «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում ընդունված՝ ճշտումներ կատարելու կարգը
- ◆ «Նոր ժամանակներ»-ի ռճաբանական-խմբագրական ուղեցույցը
- ◆ «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի առանձին էջերի պատրաստման վերջնաժամկետների ժամանակացույցը
- ◆ «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի հոնորարային սակագների սանդղակը
- ◆ «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի ժողովների անցկացման ժամանակացույցը
- ◆ «Նոր ժամանակներ» տեղակազրի վերջին 12 ամիսների հերթական համարների ամբողջական լրակազմը
- ◆ «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում ընդունված տեխնոլոգիական արտադրության ընթացակարգերը

**Թղթակիցներն ու խմբագիրները պետք իրենց ձեռքի տակ ունենան նաև հետևյալը.**

- ◆ Լրագրողների միջազգային դաշնության՝ «Լրագրողի վարքի սկզբունքների մասին» հռչակագիրը
- ◆ «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի խմբագրական խորհրդի կանոնադրությունը
- ◆ Լուրերի ու խմբագրական էջերում գովազդի տեղաբաշխման կարգը

**Գովազդային ենթաբաժնի աշխատողները ձեռքի տակ պիտի ունենան նաև հետևյալը.**

- ◆ «Նոր ժամանակներ» հրատարակչության գովազդային քաղաքականության հիմնական սկզբունքները
- ◆ «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի գովազդային սակագների սանդղակը (հիմնված՝ «Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթի գովազդային սակագների սանդղակի վրա)
- ◆ «Նոր ժամանակներ» ակունքի անդամների համար գործող գովազդային զեղչերի աղյուսակը
- ◆ Լուրերի ու խմբագրական էջերում գովազդի տեղաբաշխման կարգը

<sup>1</sup> Այս ցանկը պետք է պարբերաբար թարմացվի՝ նոր ընդունվող կամ փոփոխվող ներքին փաստաթղթերի հետ համաձայնեցնելով

## 60. Աշխատողների շահագրգռումը (մոտիվացիան)

Շարժառիթներն այն ուժերն են, որոնք մարդուն մղում են որոշակի արձագանքի: Այդ ուժերը կա՛մ գործում են մարդու ներսում (օրինակ՝ պահանջները, ցանկությունները, երազանքները եւ մղումները), կա՛մ դրսից են ներգործում մարդու վրա (օրինակ՝ նրա կողմից կամ նրա համար նախանշված նպատակները):

Ահավասիկ, ի՞նչ շահագրգռություն ունեն, ասենք, համաշխարհային տարածում ունեցող «Իքոնըմիսթ» շաբաթահանդեսի արտահաստիքային թղթակիցները (վերջինիս փոխարեն գործածվում է նաեւ անգլերեն «stringer» բառի տառադարձված «սթրինգեր» տարբերակը - թարգ.): «Յեղիմակությունը», - կարճ-կտրուկ պատասխանում է հանդեսի եվրոպական բաժնի խմբագիր Ջեն Սմայլին:<sup>7</sup> Իսկ «Ֆայնենշլ թայմս» օրաթերթի տնտեսական բաժնի խմբագիր Ռոբերտ Չոուֆի համար շահագրգռությունն այն է՝ «որ իմ գրածը կարդում են ազդեցիկ մարդիկ, եւ որ «Ֆայնենշլ թայմս»-ը բավական լայն լսարան ունի արտասահմանում, ուստի ես կարող եմ շատ ճամփորդել»: Չոուֆի թղթակիցների համար շահագրգռությունը, ըստ նրա, այն է՝ «որ նրանք լուսաբանում են իրենց հետաքրքրող հարցերն ու թեմաները»:<sup>8</sup>

Ալովակյան օրաթերթերից մեկի լրագրողներն էլ պնդում են, թե իրենց շահագրգռությունը, ի թիվս այլոց, «ինֆորմացիայի աղբյուրին անմիջականորեն մոտ լինելն է», «ռազմավարական որոշումներ կայացնող մարդկանց հետ հանդիպելը», կամ՝ «երբ իմ անունը հայտնվում է լրագրում [ստորագրության տողում]»: Ըստ ամերիկյան թերթերի խմբագիրների՝ ամերիկյան լրագրողների համար եւս մոտիվացիա է սեփական աշխատանքի ճանաչում-գնահատումը, երբ, ասենք, նրանց նյութերը դրվում են լրագրի առաջին էջում:

Երբ ինչպես պրոֆեսիոնալ լրագրությունն է առաջնորդվում համընդհանուր տարածում ստացած գրեթե նույն արժեքներով ու կանոններով, այնպես էլ ողջ աշխարհում լրագրողները ձգտում են արձագանքել համարյա նույն շարժառիթներին, մոտիվներին: Երբեւէ չի անցկացվել լրագրողների մոտիվացիային վերաբերող՝ աշխարհի մասշտաբով որեւէ հարցում: Այդուհանդերձ, ցանկացած երկրում առավել նշանավոր լրագրողները ձգտում են ղեկավարվել միանգամայն այլ շարժառիթներով, քան ֆիզիկական պահանջներն են, որոնք գտնվում են ստորեւ բերված՝ պահանջների ենթակարգության Մասլուլի սանդղակի ամենաստորին աստիճանի վրա:

Եթե դուք ձգտում եք գտնել ու կիրառել ձեր թերթի լրագրողներին շահագրգռելու պատշաճ եղանակներ, ապա միգուցե ձեզ հուշող որեւէ բան հայտնաբերեք այստեղ ներկայացված մոտիվացիոն տեսություններում:

### Պահանջների ենթակարգությունը

Ամերիկյան հոգեբան Աբրահամ Մասլուուն, որին հումանիստական հոգեբանության հիմնադիրներից մեկն են համարում, մշակել է մոտիվացիոն առաջին տեսություններից մեկը՝ հիմնված մարդկային պահանջների ենթակարգության գաղափարի վրա: Պահանջները կամ մղումները նա ըստ առաջնահերթության դասակարգել է այսպես. (1) ֆիզիկական, (2) հասարակական եւ (3) անձնական (նկար 60.0): Նման ենթակարգությունը ենթադրում է, որ միայն ստորին մակարդակի պահանջների բավարարման դեպքում կարող է անհատը առաջ շարժվել դեպի սանդղակի վերին մակարդակները: Ինքնակայացման, ինքնադրսեւորման հասնելու դեպքում՝ անձը լիարժեքորեն օգտագործում է իր ներուժը:<sup>9</sup>

Լրագրողների մոտիվացիայի հարցը քննարկելիս՝ հիշեք, որ Մասլուուի ենթակարգությունը կիրառելի է սոսկ արեւմտյան մշակույթի նկատմամբ: Ինքնադրսեւոր-

«Շահագրգռությունն այն է, որ իմ գրածը կարդում են ազդեցիկ մարդիկ»:

ման մակարդակով արտահայտված ինդիվիդուալիզմը կամ անհատապաշտությունը ընդունված է բնական բաղադրիչներից մեկը համարել «արդի հասարակության», որն էլ առավել հաճախ վերագրվում է Արեւմուտքին: Ագրարային-գյուղացիական համայնքներին բնորոշ փոխկապակցված մի շարք հատկանիշների շնորհիվ՝ բոլոր նախորդ հասարակություններն ավանդաբար ավելի հավաքական, կոլեկտիվիստական են եղել, քան՝ ինդիվիդուալիստական, անհատապաշտական:

### «X» եւ «Y» տեսությունները

Ամերիկացի հոգեբան Դուգլաս ՄըքԳրեգորը մեծ ներդրում ունի մոտիվացիոն այս տեսության մշակման մեջ, որի ելակետը մարդու էության մասին ղեկավարության (մենեջերների) ունեցած պատկերացումներն են:<sup>10</sup>

ՄըքԳրեգորի կողմից «X» տեսություն անվանված ռացիոնալ-տնտեսական տեսակետի կողմնակիցների կարծիքով՝ շարքային աշխատողները համարվում են ծուլ, անպատասխանատու, տհաս եւ անհուսալի: Մենեջերների խնդիրն է՝ ուշիուշով հետեւել ու վերահսկել աշխատողներին: ՄըքԳրեգորը մերժում է այս բավական անհարգալից, արհամարհական «X» տեսություն կոչվածը՝ հոգուտ իր իսկ ներմուծած, առավել հուսալի «Y» տեսության: Վերջինիս հիմնական ելադրույթն այն է, որ մարդիկ սիրով են աշխատում, մեծ շահագրգռություն ունեն ու վստահելի են այն դեպքերում, եթե նրանց հնարավորություն է տրվում մասնակցել որոշումների կայացմանը:

«X» եւ «Y» տեսություններից ծնունդ է առել այսպես կոչված «մասնակցային մենեջմենթի» սկզբունքը՝ ի հակակշիռ «բանական մենեջմենթի»: Մասնակցային մենեջմենթի կիրառմամբ մենեջերները իրենց ենթականերին կարողանում են ընդգրկել խնդիրների լուծման եւ որոշումների կայացման գործընթացներում:

«X» եւ «Y» տեսությունների մոտեցումների միջեւ պրագմատիկ, գործնական հավասարակշռության մի օրինակ է ընկերություններից մեկի առաքելության այս հիմնավորումը. «Մենք կարծում ենք, որ մերոնք բոլորն էլ ազնիվ են: Սակայն նրանք շատ ավելի ազնիվ են դառնում, երբ իմանում են, որ կազմակերպության բոլոր մյուս անդամները բազեի նման սրատեսորեն հսկում են իրենց»:<sup>11</sup> Գիտենալով, որ իր բոլոր քայլերը հսկվում ու գրանցվում են փոխադրումների հաշվեմատյանում, «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի վարորդը ամենայն հավանականությամբ պատշաճ վարքագիծ կդրսեւորի՝ առանց հավելյալ հրահանգների կամ պատժամիջոցների սպառնալիքի:

### Երկակի գործոնների տեսությունը

Հոգեբան Ֆրեդերիկ Յերցբերգը եւ նրա համախոհները առանձնացրել են երկու խումբ պայմաններ, որոնք տարբեր կերպ են անդրադառնում աշխատողների վարքագծի վրա:<sup>12</sup>

Որոշակի պայմանների բացակայությունը աշխատողների մեջ ծնում է անբավարարության, դժգոհության զգացում, մինչդեռ մյուսների առկայությունը առաջ է բերում բարձր մակարդակի շահագրգռություն եւ աշխատանքից բավարարվածության զգացում: Նշված պայմանների առաջին խումբը Յերցբերգը կոչել է «պահպանական գործոններ», որոնք անհրաժեշտ են՝ աշխատանքից բավարարվածության ողջամիտ մակարդակը պահպանելու համար: Պայմանների երկրորդ խումբն անվանվել է «մոտիվացիոն կամ շարժառիթային գործոններ»: Յերցբերգի համոզմամբ՝ աշխատողները գործից անբավարարության զգացում կունենան այնքան ժամանակ, քանի դեռ չեն հագեցել նրանց «պահպանական» պահանջները, որոնցից են աշխատանքային պայմանները, վերահսկողությունը, միջանձնային հարաբերությունները, աշխատավարձը եւ այլն: Բայց պահպանական գործոններից բավարարվածությունը դեռեւս բավական չէ աշխատողներին շահագրգռելու համար: Մոտիվացիայի բարձր մակարդակ ունեցող աշխատողներ «ստանալու» համար՝ անհրաժեշտ է բավարարել նաեւ նրանց «մոտիվացիոն» պահանջները, որոնք համապատասխանում են Մասլոուի սանդղակի վերին մակարդակներին: Դրանցից են ճանա-

«Մենք կարծում ենք, որ մերոնք բոլորն էլ ազնիվ են: Սակայն նրանք շատ ավելի ազնիվ են դառնում, երբ իմանում են, որ կազմակերպության բոլոր մյուս անդամները բազեի նման սրատեսորեն հսկում են իրենց»:

չում-գնահատումը, ձեռքբերումները, պատասխանատվությունը, առաջխաղացումը, անհատական աճը եւ աշխատանքի բնույթը:

Երկակի գործոնների տեսությունից կարելի է քաղել հետեւյալ դասը. նորագույն մակնիշի համակարգիչներով հագեցած խմբագրությունը, աշխատանքային ընկերական հարաբերությունները եւ բարձր աշխատավարձը դեռեւս բավարար չեն՝ շահագրգռելու այն լրագրողներին, որոնց խմբագիրները ֆեոդալական հնաբույր բարքեր են բանեցնում աշխատավայրում:

## Ձեռքբերումներով շահագրգռելու տեսությունը

Հոգեբան Դեյվիդ ՄըքՔլեյանը առաջ քաշեց մի գաղափար, ըստ որի՝ գոյություն ունի առաջնային երեք մոտիվացիոն պահանջ՝ ձեռքբերումները, ընկերակցումը եւ իշխանությունը:<sup>13</sup> Այս պահանջները, անկախ իրենց հերթականությունից, հատուկ են բոլոր անհատներին:

Ձեռքբերումներ ասվածը՝ դժվարին նպատակներին հասնելու եւ դրանք գերազանցելու պահանջն է: Ընկերակցումը որեւէ կոլեկտիվի անդամագրվելու, մյուսներին միանալու, ընկերանալու, համատեղ աշխատելու եւ միջանձնային հարաբերություններ հաստատելու ձգտումն է: Իշխանություն ասելով՝ նկատի է առնվում ուրիշների վերահսկողության տակ լինելու կամ նրանց վրա ներգործություն ունենալու պահանջը:

Պարզելով, թե ո՞ր պահանջն է տվյալ աշխատողի համար առավել վճռորոշ՝ դուք կկարողանաք գնահատել, թե արդյո՞ք նա ամենահարմար մարդն է տվյալ պաշտոնի համար:

## Սպասելիքների տեսությունը

Ըստ հոգեբանության պրոֆեսոր Վիկտոր Վրոլմի առաջադրած սպասելիքների տեսության՝ ամեն անգամ իր վարքագիծն ընտրելիս՝ անհատը գտնվում է ցանկալի ելքի սպասելիքների ազդեցության տակ:<sup>14</sup> Աշխատողը հաշվի է առնում հետեւյալը.

- ◆ Նպատակի գինը: Ինչպիսի՞ հատուցում կամ վարձատրություն է սպասվում (ասենք՝ առաջխաղացում, աշխատավարձի բարձրացում, հասարակության կողմից քաջալերում կամ ինքնարժեւորում), եւ որքանով է այն գրավիչ:

- ◆ Կատարողականության մակարդակը: Ի՞նչ հավանականություն կա, որ, ավելի շատ կամ ջանադրաբար աշխատելու դեպքում, անհատը կարժանանա համապատասխան վարձատրության:

- ◆ Ջանքերը: Որքան ջանք ու եռանդ է անհրաժեշտ՝ հաջողությամբ նպատակին հասնելու համար:

Աշխատակիցների շահագրգռումը սպասելիքների տեսության համեմատ կառուցելիս՝ մենք պետք է նախելառաջ տեղեկանա, թե ի՞նչ նպատակների է ձգտում հասնել տվյալ աշխատակիցը: Այդ մասին կարելի է իմանալ շատ պարզ եղանակով՝ հենց աշխատողներից հարցնելով:

Աշխատակիցների շահագրգռումը սպասելիքների տեսության համեմատ կառուցելիս՝ մենք պետք է նախելառաջ տեղեկանա, թե ի՞նչ նպատակների է ձգտում հասնել տվյալ աշխատակիցը: Այդ մասին կարելի է իմանալ շատ պարզ եղանակով՝ հենց աշխատողներից հարցնելով:

## Հնարավորությունների հավասարության տեսությունը

Ջ. Սթեյսի Ադամսի այս տեսությունը հիմնված է մարդկային վարքին առնչվող երկու հիմնադրույթների վրա:<sup>15</sup> Նախ՝ այն, որ անհատները գնահատական են տալիս սոցիալական-հասարակական հարաբերություններին: Այլ խոսքով՝ այդ հարաբերություններում իրենց կատարած ներդրումների դիմաց նրանք ակնկալում են ստանալ որոշակի արդյունքներ: Երկրորդ, իրենց կացությունը անհատները համեմատում են մյուսների հետ՝ որոշելու, թե որքանով արդարացի է կատարվել այդ «փոխանակումը»:

Հնարավոր է, որ լրագրում ավելի բարձր դեկավար պաշտոնի ձգտող խմբագիրն իրեն թերագնահատված զգա, որքան էլ որ նրա աշխատավարձը մոտ լինի գլխավոր

խմբագրի տեղակալի աշխատավարձին, կամ ինչքան էլ որ աշխատակազմի ժողովներին գլխավոր խմբագիրը հաճախակի գովեստով խոսի նրա ձեռքբերումների մասին:  
Հնարավորությունների հավասարությունը կամ անհավասարությունը գնահատվում է բացառապես սուբյեկտիվ, այլ ոչ թե՝ օբյեկտիվ չափանիշների հիման վրա: Խմբագիրը, որն անարդարացի վերաբերմունքի արժանացած լինելու զգացում ունի, լարվածություն է ապրում, ինչը եւ մոտիվացիա, շահագրգռություն է ծնում: Վերջինս նպատակ ունի թուլացնել այդ լարվածությունը՝ վերադառնալով հնարավորությունների հավասարության վիճակին, այլ կերպ ասած՝ փորձում է գտնել ներդրած ջանքերի ու հատուցման առավել ճիշտ հավասարակշռությունը:

### Նպատակադրման տեսությունը

Ըստ հոգեբան Էդվին Լոքի՝ մոտիվացիան ունի երկու հիմնական տարր՝ արժեքները եւ նպատակները:<sup>16</sup> Երբ անհատները որոշակի արժեքներ են վերագրում իրենց անելիքներին, ապա այդ արժեքներն էլ, իրենց հերթին, կարող են ներագդել նրանց նախանշած նպատակների վրա:

Հստակ եւ դժվար հասանելի նպատակներն ավելի արդյունավետ աշխատանքի կարող են մղել, քան՝ հեշտ կամ զրոյական նպատակները: Նպատակներն օգտակար են այնքանով, որ դրանք կարողանում են ուղղորդել մարդկանց ուշադրությունը, կողմնորոշել նրանց ջանքերն ու եռանդը, մեծացնել նրանց հաստատականությունն ու դիմադրողականությունը: Բացի այդ, նպատակը ցույց է տալիս մարդկանց այն ուղղությունը, որով նրանք պետք է ընթանան: Մարդիկ պետք է նաեւ գործողությունների առանձին պլան մշակեն՝ իրենց նպատակակետին հասնելու համար:

Նպատակների առաջադրման ծրագիրը պետք է ի կատար ածել հետեւյալ քայլերով.

1. Նպատակների առաջադրում: Նպատակները պիտի լինեն կոնկրետ ու դժվար հասանելի, բայց, համառ ջանքերի ներդրման դեպքում՝ նաեւ իրատեսական: Նպատակների արդյունավետության համար անչափ կարեւոր է, որպեսզի աշխատողը հավանություն տա դրանց: Միեւնույն գործը կատարող աշխատողների առջեւ կարող են դրվել տարբեր նպատակներ՝ կախված նրանց պահանջներից, ունակություններից ու հմտություններից:
2. Նպատակին հասնելու պատասխանատվության բարձրացում: Աշխատողներն առավել մեծ շահագրգռությամբ են հետամուտ լինում իրենց կարծիքով ողջամիտ, հասանելի, իրատեսական եւ արդարացի նպատակների իրականացմանը: Պատասխանատվության զգացումը կարելի է բարձրացնել բացատրական աշխատանքի, քաջալերանքի եւ աշխատողների ներդրած ջանքերի միջոցով:
3. Մեղեքների կողմից աշխատակիցներին տրամադրվող աջակցություն: Մեղեքները պետք է օգնեն շարքային աշխատակիցներին՝ նրանց տրամադրելով ուսուցման-վերապատրաստման հնարավորություն ու տեղեկատվություն, ինչպես նաեւ՝ ներդրելով իրենց մեղեքերական կարողություններն ու հմտությունները:
4. Հետադարձ կապի, արձագանքի ապահովում: Աշխատողները կարիք ունեն եւ արժանի են՝ ժամանակին ու պատշաճ կերպով արձագանք ստանալու իրենց կատարածի ու դրա որակի մասին:

### Հարկադրանքի տեսությունը

Մարդկային վարքն ուսումնասիրող գիտնական Բարուս Սքինների մեթոդը ելնում է այն դրույթից, թե մարդիկ աշխատում են իրենց այնպես պահել, որպեսզի խուսափեն պատժվելուց եւ հասնեն իրենց համար հաճելի, գոհացուցիչ արդյունքների:<sup>17</sup>

Հստակ եւ դժվար հասանելի նպատակներն ավելի արդյունավետ աշխատանքի կարող են մղել, քան՝ հեշտ կամ զրոյական նպատակները:

Հարկադրանքի տեսությունը հենվում է այն ենթադրության վրա, որ իրենց հիմքում անհատները պասիվ են, եւ որ դրականորեն «հարկադրելու» դեպքում նրանց մեջ կարելի է տարբեր վարքագծեր սերմանել: Այսինքն՝ համընդհանուր ճանաչման արժանացնելը կամ նյութական պարգևատրումը անհամեմատ ավելի արդյունավետ կարող են լինել, քան հարկադրանքի բացասական տեսակների, ասենք՝ քննադատության կամ պատժի կիրառումը:

Հարկադրանքի տեսության մյուս ելակետային դրույթն էլ այն է, որ ե՛ւ ներկայիս, ե՛ւ ցանկալի վարքագիծը պետք է իրատեսական ու չափելի լինեն: Լրագրողի կատարողականության բարելավմանն ուղղված իրատեսական, չափելի նպատակների առաջադրումը կարող է դառնալ նրա վարքագծի փոփոխմանը միտված առաջին քայլը: Խմբագիրը կարող է դրականորեն «հարկադրել», առաջ մղել լրագրողին, եթե որոշի գովել, քաջալերել նրան՝ ցանկալի վարքագծի դրսեւորման համար:

## Մտավոր աշխատողների շահագրգռումը

Ամեն առանձին աշխատողի արտադրողականությունը կարելի է չափել հետևյալ հավասարմամբ.

**Արտադրողականություն = Ունակություններ x Շահագրգռություն**

Այլ խոսքով՝ աշխատողի եռանդը, էներգիան բացող բանալին կոչվում է նախաձեռնություն, որի աճն ուղիղ համեմատական է շահագրգռության աճին:

Մտավոր աշխատողների, զորօրինակ՝ լրագրողների կառավարումն ու շահագրգռումը ընդհանուր առմամբ ավելի մեծ ջանքեր է պահանջում, քան ֆիզիկական աշխատանքով զբաղվածներինը: Պատճառներից մեկն այն է, որ այս դեպքում աշխատանքը կորցնելու վախը այնքան էլ արդյունավետ զենք չէ, եթե, իհարկե, ողջ երկրի մասշտաբով լրագրային աշխատատեղերի լայնածավալ կրճատում չի ընթանում:

Խմբագրությունների դեպքում մոտիվացիան պետք է առավելապես հենվի աշխատակցի ձեռքբերումների, նվաճումների վրա: Աշխատողի շարժառիթների ճանաչումը մոտիվացիոն գործընթացի առաջին քայլն է: Որպեսզի այն արդյունավետ ընթանա, անհրաժեշտ է նաեւ երեք այլ բաղադրիչների առկայությունը. (1) լրագրի նպատակները՝ բաշխված առանձին բաժինների եւ աշխատողների միջեւ, (2) նպատակին միտված գործունեությունը կամ վարքագիծը, որը դրսեւորվում է պրոֆեսիոնալ աշխատանքի կատարողական մոդելներով եւ (3) հետադարձ կապը, արձագանքը, որի մեջ մտնում է նաեւ նպատակներին հասնելու եղանակների մասին տեղեկատվությունը:

## Ինչպես մարդկանց սիրել տալ այն, ինչը նրանք հարկադրված են անել

Ժողովրդավարական հասարակության պայմաններում աշխատողների կառավարման առավել հաջողված մոտեցումներում կարելի է նկատել որոշակի ընդհանուր գծեր:<sup>18</sup>

1. Հմուտ մեներգները ուղիներ են գտնում՝ համոզելու աշխատողներին, որ նրանք ցանկանում են անել հենց այն, ինչը մեներգերն է ուզում, որ նրանք անեն: Դեռեւս բավարար չէ այն, երբ մարդկանց պարզապես հրամայում են անել մեներգերի ուզածը:

2. Աշխատողները ցանկանում են, որպեսզի իրենց աշխատանքն իմաստ ունենա: Վճարման չեկը միայն բավական չէ: Եթե աշխատողներն իրենց լավ են զգում կատարած գործի համար եւ տեսնում են, որ այն ծառայում է ավելի վեհ նպատակի, ապա նրանք ավելի եւս հակված կլինեն փութաջանորեն աշխատելու:

**Հմուտ մեներգները ուղիներ են գտնում՝ համոզելու աշխատողներին, որ նրանք ցանկանում են անել հենց այն, ինչը մեներգերն է ուզում, որ նրանք անեն:**

3. Բարձր կատարողականությունը արժանի է խրախուսման:
4. Թույլ կատարողականությունը խրախուսման կարիք չունի եւ պետք է քննադատվի:
  5. Եթե աշխատողներն իրենց հանդեպ արդարացի ու ազնիվ վերաբերմունք զգան, ապա նրանք ավելի մեծ պատրաստականությամբ կկատարեն իրենց հանձնարարված առաջադրանքները: Հետեւաբար ձեռնարկությունը հաջողության հասնելու ավելի մեծ հնարավորություն կունենա այդ դեպքում:
- Կադրերի կառավարման տեսակետից՝ նման մոտեցումը ենթադրում է, որ աշխատողների հանդեպ պետք է որոշ առումներով միանման, իսկ մի շարք այլ առումներով՝ խիստ անհատական վերաբերմունք դրսեւորել:
- Բոլոր աշխատողներին պետք է վերաբերվել հարգանքով, մշտապես հետադարձ կապ պահպանել նրանց հետ՝ արձագանքելով նրանց կատարած աշխատանքին: Բացի այդ, նրանց իրավունք է վերապահված աշխատել այնպիսի մի աշխատավայրում, որը զերծ է տարաբնույթ խտրականություններից ու ոտնձգություններից:
- Մյուս ոլորտներում աշխատողները պետք է արժանանան տարբերակված վերաբերմունքի: Այսպես, գերազանց աշխատողները պետք է զատվեն դանդաղկոտ, ծուլ կամ չափանիշներին չբավարարող արտադրողականությամբ աշխատողներից: Սա կոչվում է կադրերի՝ կատարողականության վրա հիմնված կառավարում: Սա պահանջում է, որպեսզի մենեջերն առաջնորդվի ոչ թե տվյալ աշխատողի անձի մասին իր տեսակետով կամ նրա կենսակերպի ընդունել-չընդունելով, այլ՝ նրա աշխատանքային կատարողականությամբ:
- Վատ եւ լավ աշխատողների հանդեպ միանման վերաբերմունքը կարող է անարդարացի որակվել եւ բարոյալքել լավ աշխատողներին, որոնց աչքին դա կարող է ջանադիր աշխատանքից հետ պահող «հակախթան» թվալ: Խելացի մենեջերը լավագույն աշխատակիցների մեջ անգամ կարողանում է տեսնել առանձին անհատների, որոնք թերեւս տարբեր կերպ կարծագանքեն դեկավարման այս կամ այն մեթոդին: Անհրաժեշտ է շահագրգռել նաեւ թույլ աշխատողներին, որպեսզի նրանք բարելավվեն իրենց աշխատածը եւ ավելի արժեքավոր դառնան ձեռնարկության համար:

## Լրագրողներին շահագրգռելու գործնական խորհուրդներ

Ստորեւ ներկայացված խորհուրդներն ըստ էության գլխավոր խմբագրին հասցեագրված առաջարկություններ են, թեւ դրանք կարող են կիրառվել նաեւ լրագրի հրատարակչական մասում:<sup>19</sup>

- ◆ Փորձեք մենեջերական բոլոր մակարդակներում հաստատել թիմային, կոլեկտիվ աշխատանք: Այսպես, ավագ պաշտոնյաները պետք է իրենց իբրեւ մեկ միասնական կոլեկտիվ տեսնեն: Բիզնես խմբագիրները եւս պիտի իրենց մեկ թիմ համարեն, եւ այդպես շարունակ: Ամեն գնով աշխատեք յուրաքանչյուր մակարդակում ստեղծել աշխատողների համերաշխ խումբ՝ պարբերաբար հաճախելով նրանց ժողովներին եւ պատասխանելով նրանց հարցերին:
- ◆ Ժամանակի ընթացքում մենեջերներից յուրաքանչյուրը պետք է ձեզ ներկայացնի առանձին պլան, որտեղ նշված կլինի, թե ի՞նչ բարելավումներ նա կուզենար իրականացած տեսնել տվյալ բաժնում: Դրանք առավել հայտնի են նպատակներ ու խնդիրներ անվամբ: Համոզվեք, որ դրանք հենց այն փոփոխություններն են, որոնք ձեզ անհրաժեշտ են: Շատ կազմակերպություններ կանխիկ դրամով պարգևատրում են իրենց խնդիրները հաջողությամբ իրականացրած մենեջերներին:
- ◆ Բոլոր մակարդակների հաստիքային աշխատողները պետք է հնարավորինս ընդգրկվեն նպատակների ու խնդիրների առաջադրման գործընթացում: Վերջնա-



կան վերահսկողը դուք եք: Բայց անհրաժեշտ է, որպեսզի նրանք իրենց այդ գործընթացի մասը զգան: Նրանք պիտի պատասխանատվություն զգան լրագրում տեղի ունեցող բարեփոխումների համար:

- ◆ Լավ կլինի հիմնել առաջադրանքների կատարման միջբաժանմունքային հսկիչ խմբեր՝ բարդ հիմնախնդիրները լուծելու նպատակով: Սա նպաստում է համագործակցության մթնոլորտի ստեղծմանը:

- ◆ Հատուկ ընդգծեք յուրաքանչյուր ոլորտում գերազանց կատարողականության չափանիշները եւ այն, որ դրանից ցածր մակարդակն անընդունելի է:

- ◆ Եթե բոլորը տեղյակ են արդարացիորեն կիրառվող կարգ ու կանոնին, ապա կարիք չկա հատուկ սահմանելու, թե ո՞ր ժամին պետք է լրագրողը գրասենյակ ներկայանա՝ բացառությամբ ժողովների եւ հատուկ պայմանավորվածությունների: Մարդիկ, ում հիմնական մղիչ ուժը, շահագրգռությունը ինքնարտահայտում-ինքնադրսեւորումն է, ունակ են կազմակերպելու սեփական աշխատանքը:

- ◆ Վարչական որեւէ արգելքով հնարավոր չէ այնքան արդյունավետորեն զսպել աշխատանքային դանդաղկոտությունը, որքան ողջամտորեն շահագրգռելով, մանավանդ, երբ սա ուղեկցվում է աշխատանքային կատարողականության արդարացի գնահատումով: Առավել որակյալ ու արդյունավետ աշխատանքը պետք է ըստ արժանվույն գնահատվի եւ ավելի բարձր վարձատրվի: Եթե ձեզ հաջողվի աշխատավայրում մեծ մթնոլորտ ստեղծել, ապա այն, իր հերթին, շուտով դեպի ցանկալի հունը կուղղորդի ողջ անձնակազմի ջանքերը:

**Հատուկ ընդգծեք յուրաքանչյուր ոլորտում գերազանց կատարողականության չափանիշները եւ այն, որ դրանից ցածր մակարդակն անընդունելի է:**

## Բարիդրացիական փոխհարաբերությունների պահպանումը

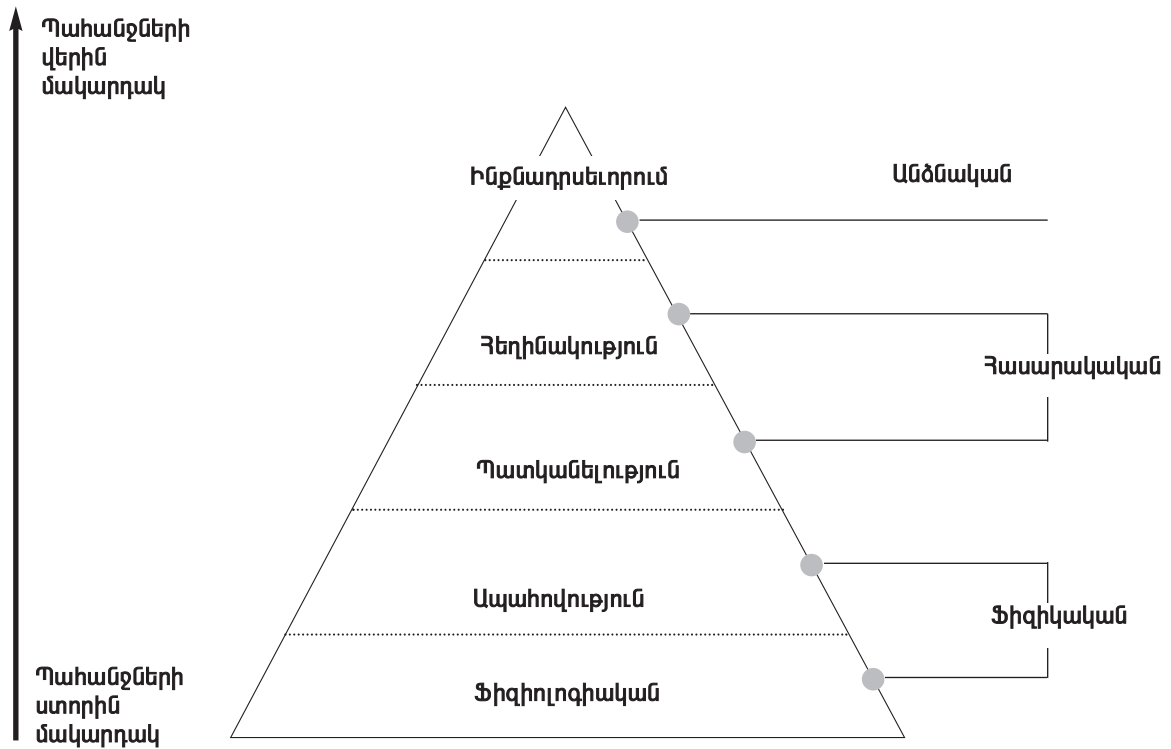
Որակյալ կադրերը նախընտրում են աշխատել այնպիսի ընկերություններում, որտեղ աշխատանքային բարիդրացիական հարաբերությունների պահպանումն իրականացվում է աշխատանքի արդյունավետ կազմակերպման, այլ ոչ թե՝ անձնական, ընկերական կապերի միջոցով:

Չափից դուրս հպարտ, ինքնավստահ կամ եսասեր մեներեքների կարծիքով կանոնները վերաբերում են մնացած բոլորին, բայց՝ ոչ իրենց: Նրանք հանդգնած են, որ ենթակաները հենց նրա համար են, որ ծառայեն իրենց «տերերին»: Նման վերաբերմունքը ոչ միայն խաթարում է աշխատանքային հարաբերությունները, այլև նեղացնում է մեներեքի մտահորիզոնը. «Առարկություն չընդունող, զոռոզությունից ու մեծամտությունից կուրացած՝ գործադիր պաշտոնյաները սկսում են արհամարհել կամ նսենացնել առկա եւ հնարավոր մրցակիցների ուժը կամ նշանակությունը», - նշված է մեդիա ոլորտին չառնչվող մի գործարար ընկերության օրինակը քննող ուսումնասիրության մեջ: Համանման վարքագծի կարելի է հանդիպել նաեւ լրատվական շատ եւ շատ ընկերություններում. «Թեւածում է անխոցելիության պատրանքը, որն ամրապնդվում է «թշնամու» (այսինքն՝ մրցակցի) բնատուր թույլ լինելու՝ անառարկելի ու լայնորեն ընդունված ստերեոտիպով: Արդյունքում ստացվում է այն, ինչն անհանդուրժելի է ցանկացած ոլորտի, ձեռնարկության համար, այն է՝ թույլ դատողականություն»:<sup>20</sup>

Յուրաքանչյուր մեներեք պետք է հիշի, որ որեւէ անհատ ավելի մեծ ու կարելոր չէ, քան ինքը՝ ընկերությունը: Համեստությունն օգտակար է թե՛ մեներեքի, թե՛ ընդհանուր առմամբ ողջ ընկերության համար: Թեպետ հաջողության հանդիպելիս՝ երբեմն դժվար է լինում համեստություն պահպանելը:

Նկար 60.0

## Պահանջների ենթակարգության սանդղակը՝ ըստ Մասլոուի



## 61. Կատարողականության գնահատում

«Ամենաշատը զգում եմ խմբագիրների արձագանքի կարիքը», - դժգոհում էր սլովակ քոթակիցներից մեկը, որի համար ամենածանր զգացումը «անորոշությունն է, թե ինչպե՞ս է նյութս ընդունվել. լա՞վն է այն, թե՞ վատը»:

Բոլոր մարդիկ էլ իրենց կատարածի դիմաց գնահատվելու կարիք են զգում: Ամեն մի աշխատակից պետք ունի եւ արժանի է՝ ժամանակին ու պատշաճ կերպով արձագանք ստանալու՝ իր կատարողականության վերաբերյալ: Գոյություն ունեն կատարողականության մի շարք պաշտոնական ու ոչ պաշտոնական գնահատման եղանակներ:

### Կատարողականության ոչ պաշտոնական գնահատումը

Ոչ պաշտոնական գնահատումը պետք է հաճախակի կատարի անմիջական վերադասը, սակայն դա կարող է անել նաեւ որեւէ այլ մենեջեր կամ գործընկեր: Յուրաքանչյուր ոք պետք է տեղյակ լինի ոչ պաշտոնական գնահատման հետեւյալ նրբությունների մասին: Դժբախտաբար, դրանց կարելիությունը հաճախ անտեսվում է:

Լ Բաջալերեք ձեր գործընկերոջը՝ ուսին թփփացնելով ու «կեցցեն» ասելով: Վճռորոշն այստեղ պահի ընտրությունն է. այս խոսքերն ասեք ճիշտ պահին, ճիշտ տեղում՝ միջանցքում լինի թե ավտոբուսում: Մի սպասեք մինչեւ խմբագրակազմի հաջորդ ժողովը:

Լ Ձեր տեսակետը կամ վերաբերմունքը բարձրաձայնեք դեմառդեմ կարճատեւ քննարկումների ընթացքում:

Լ Լրագրում ընդգրկված խմբագրական նյութերի վերաբերյալ ձեր գովեստները կամ առարկություններն արտահայտեք խմբագրակազմի ժողովների ժամանակ:

Լ Խմբագրության հայտարարությունների տախտակին փակցրեք լրագրի թողարկման մի օրինակը՝ գլխավոր խմբագրի դիտողություններով:

Լ Երկտող թողեք տվյալ պահին բացակա գործընկերոջ գրասեղանին: Գործուղումից վերադառնալիս՝ նրա համար թերեւս հաճելի կլինի տեսնել ձեր այդ արագ արձագանքը:

Լ Էլեկտրոնային փոստով ուղերձ ուղարկեք ձեր գործընկերոջը:

Լ Մենեջերին կամ աշխատակցին ուղղված շնորհակալական նամակով գնահատեք գերազանց կատարված աշխատանքը:

Լ Չրապարակավ առանձնացրեք այն անհատներին, ում գերազանց աշխատանքը նպաստում է կոլեկտիվի ոգու բարձրացմանը: Տարբեր առիթներով, ասենք՝ բաժինների հավաքներին, խմբագրակազմի ամենօրյա կամ շաբաթական հանդիպումներին, տարեկան ժողովներին կամ որեւէ այլ հատուկ միջոցառումներին, գովաբանեք ոչ միայն մենեջերներին, այլեւ ցածր պաշտոն զբաղեցնող աշխատակցիներին:

Լ Կամ կամ վատ աշխատանքի ցանկացած գնահատում պետք է ներառի նաեւ համապատասխան հիմնավորումը, փաստարկները: Այդպիսով գնահատականը կընկալվի իբրեւ փաստ, իրողություն, այլ ոչ թե՛ գնահատվող անձին հասցեագրված շողջորթություն կամ քննադատություն:

Մտավոր աշխատողներին գնահատելու համար՝ ղեկավարը պետք է բավականաչափ խելացի լինի: Ով ասես կարող է գովերգել աստղ-քոթակցին սրտակեղեք որեւէ պատմություն գրելու համար, մինչդեռ նրա վերադասը պետք է կարողանա գնահատել գրվածքի պրոֆեսիոնալ կողմերը՝ քոթակցին պատշաճ կերպով շահագրգռելու համար:

«Շնորհակալությունը» ախորժալուր մեղեդի է, բայց չափից շատ նվազվելու դեպքում այն կարող է նաեւ ականջ «փչացնել»: Ավելին, մարդուն անչափ հաճախ

Ով ասես կարող է գովերգել աստղ-քոթակցին՝ սրտակեղեք որեւէ պատմություն գրելու համար, մինչդեռ նրա վերադասը պետք է կարողանա գնահատել գրվածքի պրոֆեսիոնալ կողմերը:

ու անչափ բարձր պատվանդանի բարձրացնելը կարող է մյուսների մեջ թշնամանք ծնել նրա հանդեպ: Մարդիկ չեն սիրում, երբ կողքիններին չափից շատ են բարձրացնում:

## Կատարողականության պաշտոնական գնահատումը

Յուրաքանչյուր աշխատակցի կատարողականությունը պետք է պաշտոնապես գնահատվի նրա փորձաշրջանի ավարտին, ասենք՝ առաջին երեք ամսից հետո, իսկ հետագայում արդեն՝ առնվազն տարին մեկ անգամ: Պաշտոնական գնահատումը, մասնավորապես, ունի հետևյալ նպատակները.

և Հստակեցնել աշխատակցի եւ գործատուի փոխադարձ իրավունքներն ու պարտականությունները, ինչպես նաեւ՝ աշխատանքային ընթացակարգերն ու կանոնները:

և Պարզել աշխատակցի գործունեության՝ կատարողական տեսակետից բարելավման ենթակա ոլորտները:

և Առաջարկել աշխատավարձի հնարավոր բարձրացում եւ գնահատել աշխատողի ներուժը՝ հետագայում նրան առաջ քաշելու հնարավորության տեսակետից:

«Նոր ժամանակներ» օրաթերթում կատարողականության գնահատումն իրականացվում է հետևյալ քայլերով.

1. Անմիջական վերադասը աշխատողի հետ անցկացնում է գնահատման հարցազրույց, որն օգնում է պարզել ինչպես գնահատողի, այնպես էլ աշխատակցի տեսակետը՝ կապված աշխատանքի կատարողականության առանձին ցուցանիշների հետ:

2. Գնահատողը լրացնում է կատարողականության գնահատման ձեւաթերթիկը եւ այն հանձնում տվյալ աշխատակցին:

3. Աշխատակիցը լրացնում-ավելացնում է գնահատման ճշտության եւ անաչառության շուրջ իր մեկնաբանությունները եւ ապա ստորագրում ձեւաթերթիկը՝ հաստատելով, որ ծանոթացել է գնահատման արդյունքերի հետ:

4. Նպատակ ունենալով առաջիկա 12 ամիսների ընթացքում բարձրացնել տվյալ աշխատակցի աշխատավարձը, գնահատողն առաջարկում է նրան ընդգրկել հինգ կարգերից որեւէ մեկում՝ նրա կատարողականությունը որակելով «գերազանցից» մինչեւ «անընդունելի» միջակայքի որեւէ տողով:

5. Գնահատման լրացված ձեւաթերթիկը գնահատողը ներկայացնում է իր անմիջական վերադասին: Եթե վերջինս առարկություններ է ունենում գնահատման վերաբերյալ, ապա նա գնահատողին հետ է վերադարձնում թերթիկը՝ լրացումներ անելու կամ առանձին ոլորտները վերստին գնահատելու համար: Հակառակ դեպքում անմիջական վերադասը գլխավոր խմբագրին է հանձնում գնահատման հաստատված ձեւաթերթիկը, որպեսզի վերջինս կարողանա որոշում կայացնել աշխատավարձի հնարավոր բարձրացման շուրջ: Գլխավոր խմբագրին այդպիսի որոշում կայացնում է՝ ելնելով առանձին կարգերին համապատասխանող աշխատավարձերի միջակայքի սանդղակից (նկար 61.2), որը հաստատված է «Նոր ժամանակներ» ընկերության տվյալ տարվա ֆինանսական պլանով:

6. Գլխավոր տնօրենը պարտավոր է հաստատել գլխավոր խմբագրի՝ աշխատավարձի բարձրացմանը վերաբերող որոշումը, եթե միայն այն չի հակասում «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի՝ տվյալ տարվա համար հաստատված ֆինանսական պլանին:

## Առանձին պաշտոնների կատարողականության գնահատումը



Կատարողականության գնահատումը պետք է հիմնված լինի առանձին պաշտոնների նկատմամբ կիրառվող պրոֆեսիոնալ չափանիշների վրա: Յուրաքանչյուր պաշտոն ենթադրում է որոշակի աշխատանքային պարտականությունների կատարում: «Իմ պետերն ինձ գնահատում են ոչ թե անձնապես իմ, այլ իմ գլխավորած թիմի կատարած աշխատանքի արդյունքներով», - ասում է «Ֆայնենշլ թայմս» օրաթերթի տնտեսական բաժնի խմբագիր Ռոբերտ Չոուֆը:<sup>21</sup>

«Նոր ժամանակներ» օրաթերթում գոյություն ունի աշխատողների երեք տարբեր խմբերի համար սահմանված չափանիշների երեք լրակազմ.

**1. Լրագրողներ եւ գրաֆիկական ձեւավորողներ.** այս խմբում ընդգրկված են այն պաշտոնները, որոնց կրողները չեն վերահսկում մյուս աշխատողների գործունեությունը, այսինքն՝ թղթակիցները, սյունակագիրները, թարգմանիչ-վերլուծաբանները, լրատվական գործակալությունների գծով խմբագիրները, գրաֆիկական ձեւավորողներն ու լուսանկարիչները:

**2. Մենեջերներ.** այս խմբի մեջ են մտնում գլխավոր խմբագիրը, պատասխանատու խմբագիրը, պատասխանատու խմբագրի օգնականը, պատասխանատու խմբագրի տեղակալները, բաժնի խմբագիրները, խմբագիրները, գրադարանավարը, ավագ սրբագրիչը եւ ավագ գրաֆիկական ձեւավորողը:

**3. Վարչական եւ օժանդակ այլ աշխատողներ.** այս խումբը ներառում է վերլուծաբաններին, սրբագրիչներին, գործավարներին, մուտքագրողներին եւ վարորդներին:

Բոլոր այս խմբերում ընդգրկված աշխատողների կատարողականությունը գնահատվում է տվյալ խմբի համար սահմանված չափանիշների համապատասխան լրակազմով (նկար 61.0): Յուրաքանչյուր չափանիշի կատարողականը կարող է գնահատվել 1-ից («գերազանց») մինչեւ 5 («անընդունելի») թվանշանով: Որպեսզի գնահատողների համար հեշտ լինի կողմնորոշվելը, թվանշաններն ուղեկցվում են համապատասխան կատարողականի նկարագրությամբ: Լրագրողների ու գրաֆիկական ձեւավորողների կատարողականության ցուցանիշների տարբերակները նկարագրված են հաջորդիվ ներկայացված՝ կատարողականության գնահատման ձեւաթերթիկում (նկար 61.1): Իսկ մենեջերների, ինչպես նաեւ վարչական եւ օժանդակ այլ աշխատողների կատարողականության ցուցանիշների տարբերակների նկարագրությունը տրված է անմիջապես ստորեւ:

## Մենեջերի կատարողականության ցուցանիշները

### Նպատակների եւ խնդիրների առաջադրում

1. Նախանշում է հեռահար, բարձր, բայց եւ՝ իրատեսական նպատակներ ու խնդիրներ:

2. Առաջադրում է այնպիսի նպատակներ ու խնդիրներ, որոնք հնարավորություն կտան առավելագույնս օգտագործել իր ենթակաների ներուժը:

3. Սահմանում է այնպիսի նպատակներ ու խնդիրներ, որոնք, որպես կանոն, բխում են իր ենթակաների ներկայիս ներուժից:

4. Առաջադրում է այնպիսի նպատակներ ու խնդիրներ, որոնք լիովին չեն սպառնում օգտագործի իր ենթակաների ներուժը:

5. Բացարձակ ազատություն է տալիս իր ենթականերին, որպեսզի նրանք իրենք որոշեն սեփական նպատակներն ու խնդիրները:

### Աշխատանքի պլանավորում

1. Գրեթե միշտ իրատեսորեն պլանավորում է նախանշված նպատակներին ու խնդիրներին հասնելու համար պահանջվող կարճ, միջին եւ երկար տեւողության աշխատանքները՝ առավելագույն արդյունավետությամբ օգտագործելով ֆինանս-

«Իմ պետերն ինձ գնահատում են ոչ թե անձնապես իմ, այլ իմ գլխավորած թիմի կատարած աշխատանքի արդյունքներով»:

սական ու նյութական միջոցները, խմբագրական ու հրատարակչական մասի աշխատողների ժամանակն ու էներգիան:

2. Հնարավորինս իրատեսորեն պլանավորում-ծրագրում է աշխատանքը՝ այդ ամենը համաձայնեցնելով խմբագրական ու հրատարակչական մասի կազմակերպչական մյուս օղակների հետ:

3. Պլանավորում է աշխատանքը՝ հաշվի առնելով խմբագրական ու հրատարակչական մասի կազմակերպչական մյուս օղակների աշխատանքային պլանները:

4. Պլանավորում է զուտ ձեւականորեն եւ հաշվի չի առնում խմբագրական ու հրատարակչական մասի կազմակերպչական մյուս օղակների աշխատանքային պլանները:

5. Ոչ թե պլանավորում, այլ ամեն աշխատանքային օր տեղում, անմիջականորեն կազմակերպում է աշխատանքները:

### **Ղեկավարում, իրավասությունների ու պատասխանատվության փոխանցում**

1. Ցուցաբերում է ղեկավարման, առաջնորդելու ուժեղ հատկանիշներ եւ արդյունավետորեն իր ենթականերին է փոխանցում առանձին իրավասություններ ու պարտականություններ:

2. Դրսելորում է մենեջերական ցանկալի հատկանիշներ եւ կարողանում է արդյունավետորեն իր ենթականերին փոխանցել որոշակի իրավասություններ ու պարտականություններ:

3. Իր ենթականերին է փոխանցում իր իրավասությունների ու պարտականությունների մի մասը:

4. Իր ենթականերին, որպես կանոն, իրավասություններ ու պարտականություններ չի փոխանցում, այլ իր ենթակաների աշխատանքը ղեկավարում է՝ ըստ «տվյալ իրավիճակում կողմնորոշվելու» սկզբունքի:

5. Հույսը չի դնում ո՛չ իր ենթակաների, ո՛չ էլ մյուս գործընկերների վրա, այլ նախընտրում է ամեն ինչ անել սեփական ուժերով:

### **Ենթակաների ընտրություն եւ ուսուցանում**

1. Ղեկավարման իր տիրույթում գրեթե միշտ ընտրում եւ կարողանում է իրեն ենթակա պաշտոններում ներգրավել ընդունակ կադրերի, հետեւում է, որպեսզի նրանք համապատասխան ուսուցում, վերապատրաստում ստանան՝ իրենց վստահված պարտականությունների պահանջներին բավարարելու համար:

2. Որպես կանոն՝ իրեն ենթակա է ընտրում շնորհալի ուժերի եւ հետեւում, որպեսզի նրանք համապատասխան ուսուցում անցնեն:

3. Չի պնդում, որպեսզի ինքն անձամբ ընտրի իր ենթականերին, սակայն հետեւում է, որպեսզի նրանք համապատասխան ուսուցում անցնեն:

4. Հազվադեպ է համաձայնում, որպեսզի իր ենթակաները համապատասխան ուսուցում անցնեն:

5. Թողնում է, որպեսզի իր ենթակաները սեփական հայեցողությամբ լուծեն ուսուցման-վերապատրաստման հարցերը:

### **Աշխատանքային հմտությունների տիրապետում**

1. Լիարժեքորեն տիրապետում է աշխատանքային այն գործողություններին, որոնք պետք է իրականացվեն իր ղեկավարման կամ համապատասխան որեւէ այլ տիրույթում:

2. Տիրապետում է աշխատանքային այն գործողություններին, որոնք պետք է իրականացվեն իր ղեկավարման կամ համապատասխան որեւէ այլ տիրույթում:

3. Հասկանում-ընկալում է աշխատանքային այն գործողությունները, որոնք պետք է իրականացվեն իր ղեկավարման կամ համապատասխան որեւէ այլ տիրույթում:



4. Տեղյակ է այն գործողությունների առանձին մանրամասներին, որոնք պետք է իրականացվեն իր ղեկավարման կամ համապատասխան որևէ այլ տիրույթում:

5. Չի տիրապետում աշխատանքային մի շարք գործողությունների, որոնք պետք է իրականացվեն իր ղեկավարման կամ համապատասխան որևէ այլ տիրույթում:

**Կատարողական չափանիշների մարմնավորում**

1. Ղեկավարման իր տիրույթում գրեթե միշտ օրինակ է հանդիսանում իր ենթակայանների համար՝ աշխատանքային պարտականությունների գերազանց կատարման առումով:

2. Օրինակ է հանդիսանում իր ենթակայանների համար՝ իր աշխատանքային պարտականությունները պատշաճ մակարդակով կատարելու տեսակետից:

3. Իր ենթակայանների համար, որպես կանոն, օրինակ է հանդիսանում՝ աշխատանքային պարտականությունների կատարման տեսակետից:

4. Իր աշխատանքային պարտականություններն իրականացնում է իր ենթակայանների մեծամասնությանը հասու կատարողական մակարդակով:

5. Իր ենթակայանների մեծ մասը գերազանցում է իրեն՝ աշխատանքային պարտականությունների կատարման տեսակետից:

**Շփվողականություն**

1. Լրագրի նախանշած նպատակներին ու խնդիրներին հասնելու ընթացքում շփվում, կապ է պահպանում իր ենթակայանների, վերադասների, խմբագրական ու հրատարակչական մասի մյուս աշխատողների, ինչպես նաև՝ ընթերցողների եւ ընդհանուր առմամբ հասարակության հետ: Ունի այլոց տեսակետները լսելու եւ հասկանալու կարողություն եւ ունակ է անմիջականորեն ու համարժեքորեն արծազանքել դրանց:

2. Պատշաճ մակարդակով կապ է պահպանում իր ենթակայանների, վերադասների, ինչպես նաև մենեջերական տարբեր մակարդակներում աշխատող իր գործընկերների հետ:

3. Սովորաբար պատշաճ մակարդակով կապ է պահպանում իր ենթակայանների, վերադասների եւ իր անմիջական գործընկերների հետ:

4. Հաճախ մեկ ուղղությամբ է միայն տեղեկություններ հաղորդում եւ մյուս կողմից որևէ արծազանք, հետադարձ կապ չի պահանջում կամ սպասում կամ էլ՝ հաշվի չի նստում դրա հետ:

5. Նրա շփվողականությունն անբավարար է թե՛ ինֆորմացիայի հաղորդման, թե՛ դրա ստացման տեսանկյունից:

**Վարչական եւ օժանդակ այլ աշխատողների կատարողականության ցուցանիշները**

**Նախաձեռնություն**

1. Հանձնարարված գործը կատարում է նպատակին հասնելու շեշտադրումով, իր աշխատանքը կազմակերպում է նվազագույն վերահսկողության պայմաններում, ամեն առանձին հանձնարարության համար հրահանգների չի սպասում:

2. Հանձնարարված գործը կատարում է նպատակին հասնելու շեշտադրումով, սեփական ուժերով է կազմակերպում իր աշխատանքը՝ հազվադեպ հրահանգներով:

3. Շաբլոն ռեժիմով է կատարում իրեն հանձնարարված աշխատանքը՝ իրն-թացս հրահանգներ ստանալով:

4. Երբեմն աշխատում է առանց հրահանգների:

5. Նրան անհրաժեշտ է հստակ ասել, թե ինչ պետք է արվի:

### Համագործակցություն

1. Պատրաստակամորեն համագործակցում է մենեջերական տարբեր մակարդակներում աշխատող գործընկերների հետ՝ ինչպես խմբագրական, այնպես եւ հրատարակչական մասում նախանշված նպատակներին ու խնդիրներին հասնելու համար:

2. Լավ է համագործակցում՝ փոքր թիմի անդամ լինելու պարագայում:
3. Սովորաբար համագործակցում է:
4. Երբեմն համագործակցում է:
5. Համագործակցության հակված չէ:

### Լրացուցիչ աշխատանքներ եւ ծառայություններ

1. Պատրաստակամորեն եւ հուսալիորեն կատարում է պահանջված կամ ցանկալի հավելյալ աշխատանքներն ու ծառայությունները: Այսպես, մեկ այլ աշխատակցի բացակայության դեպքում ստանձնում է լրացուցիչ պատասխանատվություն, կամ՝ համաձայնում է աշխատել ոչ սովորական աշխատանքային պայմաններում, ասենք՝ որեւէ նյութի պակասության կամ տեխնիկական խափանումների առկայության դեպքում:

2. Լավ է կատարում պահանջված կամ ցանկալի հավելյալ աշխատանքներն ու ծառայությունները:

3. Շաբլոն ռեժիմով է կատարում պահանջված կամ ցանկալի հավելյալ աշխատանքներն ու ծառայությունները:

4. Պահանջված կամ ցանկալի հավելյալ աշխատանքների ու ծառայությունների կատարման տեսակետից՝ միշտ չէ, որ հուսալի է:

5. Առանց պատշաճ պատճառաբանության՝ հրաժարվում է պահանջված կամ ցանկալի հավելյալ աշխատանքների ու ծառայությունների կատարումից:

### Ընկերությունում ընդունված չափանիշների մարմնավորում

1. Ընկերությունում ընդունված չափանիշների գերազանց օրինակ է հանդիսանում՝ հաճախորդների (ընթերցողների ու գովազդատուների) եւ հանրության հետ հարաբերվելու տեսանկյունից:

2. Ընկերությունում ընդունված չափանիշների շատ լավ օրինակ է հանդիսանում՝ հաճախորդների (ընթերցողների ու գովազդատուների) եւ հանրության հետ հարաբերվելու տեսանկյունից:

3. Ընկերությունում ընդունված չափանիշների պատշաճ օրինակ է հանդիսանում՝ հաճախորդների (ընթերցողների ու գովազդատուների) եւ հանրության հետ հարաբերվելու տեսանկյունից:

4. Միշտ չէ, որ ընկերությունում ընդունված չափանիշների պատշաճ օրինակ է հանդիսանում՝ հաճախորդների (ընթերցողների ու գովազդատուների) եւ հանրության հետ հարաբերվելու տեսանկյունից:

5. Չի մարմնավորում ընկերությունում ընդունված չափանիշները եւ օրինակ չի հանդիսանում՝ հաճախորդների (ընթերցողների ու գովազդատուների) եւ հանրության հետ հարաբերվելու տեսանկյունից:

### Շփվողականություն

1. Գրեթե միշտ պահպանում է պրոֆեսիոնալ բարեկիրթ վերաբերմունք, դրսևորում է խմբագրության ու հրատարակչական ընկերության ներսում ընդհանուր մակարդակի շփումների պատրաստակամություն:

2. Հիմնականում պահպանում է պրոֆեսիոնալ բարեկիրթ վերաբերմունք, դրսևորում է խմբագրության ու հրատարակչական ընկերության ներսում ընդհանուր մակարդակի շփումների պատրաստակամություն:





ւորում է խմբագրության ու հրատարակչական ընկերության ներսում ընդհանուր մակարդակի շփումների պատրաստականություն:

3. Դրսեւորում է պատշաճ բարեկիրթ վերաբերմունք եւ խմբագրության ու հրատարակչական ընկերության ներսում ընդհանուր մակարդակի շփումների բավարար պատրաստականություն:

4. Միշտ չէ, որ դրսեւորում է պատշաճ բարեկիրթ վերաբերմունք եւ խմբագրության ու հրատարակչական ընկերության ներսում ընդհանուր մակարդակի շփումների բավարար պատրաստականություն:

5. Հիմնականում չի դրսեւորում պատշաճ բարեկիրթ վերաբերմունք եւ խմբագրության ու հրատարակչական ընկերության ներսում ընդհանուր մակարդակի շփումների բավարար պատրաստականություն:

**Կարգապահություն**

1. Գրեթե միշտ հետեւում է կատարած աշխատանքի մասին ժամանակին զեկուցելու եւ աշխատավայրում ներկա գտնվելու կարգապահական կանոններին:

2. Պատշաճ կերպով հետեւում է կատարած աշխատանքի մասին ժամանակին զեկուցելու եւ աշխատավայրում ներկա գտնվելու կարգապահական կանոններին:

3. Սովորաբար հետեւում է կատարած աշխատանքի մասին ժամանակին զեկուցելու եւ աշխատավայրում ներկա գտնվելու կարգապահական կանոններին:

4. Ոչ միշտ է հետեւում կատարած աշխատանքի մասին ժամանակին զեկուցելու եւ աշխատավայրում ներկա գտնվելու կարգապահական կանոններին:

5. Անփույթ է կարգապահության հարցում:

Նկար 61.0

**Աշխատանքի կատարողականության  
ցուցանիշները «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում**

Լրագրողներ եւ գրաֆիկական ձեւավորողներ	Մեներջերներ	Վարչական եւ օժանդակ այլ աշխատողներ
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Աշխատանքի որակը</li> <li>◆ Աշխատանքի ծավալը</li> <li>◆ Աշխատանքային հմտությունների տիրապետում</li> <li>◆ Կարգապահություն</li> <li>◆ Նախաձեռնություն</li> <li>◆ Համագործակցություն եւ շփումներ</li> <li>◆ Դիմադրողականություն</li> <li>◆ Նպատակասլացություն</li> <li>◆ Ճկունություն</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Նպատակների ու խնդիրների առաջադրում</li> <li>◆ Աշխատանքի պլանավորում</li> <li>◆ Դեկավարում, իրավասությունների եւ պատասխանատվության փոխանցում</li> <li>◆ Ենթականների ընտրություն եւ ուսուցանում</li> <li>◆ Աշխատանքային հմտությունների տիրապետում</li> <li>◆ Կատարողական չափանիշների մարմնավորում</li> <li>◆ Շփվողականություն</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Նախաձեռնություն</li> <li>◆ Համագործակցություն</li> <li>◆ Լրացուցիչ աշխատանքներ եւ ծառայություններ</li> <li>◆ Ընկերությունում ընդունված չափանիշների մարմնավորում</li> <li>◆ Շփվողականություն</li> <li>◆ Կարգապահություն</li> </ul>

Նկար 61.1

**«Նոր ժամանակներ» օրաթերթի լրագրողների<sup>1</sup>  
կատարողականության գնահատման ձեւաթերթիկ**

**Անուն-ազգանունը** .....

**Պաշտոնը** .....

**Գնահատման ժամկետը (ամիսը եւ տարին)**՝ սկսած ..... -ից մինչեւ ..... -ը

**Գնահատողը (անձիջական վերագրասը)** .....

- ☉ Օղակի մեջ առեք կատարողականության ամեն մի ցուցանիշի տակ նշված համապատասխան տարրերակը
- ☉ Հստակ եղեք ձեր մեկնաբանություններում: Ներկայացրեք փաստեր, այլ ոչ թե՛ տպավորություններ
- ☉ Գնահատեք աշխատողի կատարողականությունը, ոչ թե՛ անձը: Գնահատեք արդյունքները, այլ ոչ թե՛ բուն գործողությունները

Աշխատանքի կատարողականության ցուցանիշը	Գնահատողի մեկնաբանությունը
<p><b>Աշխատանքի որակը</b></p> <p>1. Նրա աշխատանքը գրեթե միշտ ճշգրիտ է եւ հուսալի, գրեթե որեւէ հսկողություն չի պահանջվում:</p> <p>2. Նրա աշխատանքը հիմնականում ճշգրիտ է եւ հուսալի, պահանջվում է նվազագույն հսկողություն:</p> <p>3. Սոսկ միջին քանակի սխալներ է անում, սովորաբար պահանջվում է հսկողություն:</p> <p>4. Կրկնում է նույն սխալները, երբեմն պահանջվում է աջալուրջ հսկողություն:</p> <p>5. Հաճախակի է սխալներ թույլ տալիս, պահանջվում է ճշտական հսկողություն:</p>	
<p><b>Աշխատանքի ծավալը</b></p> <p>1. Նրա արտադրողականությունը միջինից շատ բարձր է:</p> <p>2. Շատ արգասաբեր է, աշխատում է պահանջվածից ավելին:</p> <p>3. Նրա կատարած աշխատանքի ծավալը գոհացուցիչ է:</p> <p>4. Կատարում է միշտ պահանջվածի չափ:</p> <p>5. Չի բավարարում նվազագույն պահանջներին:</p>	
<p><b>Աշխատանքային հմտությունների տիրապետում</b></p> <p>1. Լիարժեքորեն տիրապետում է իր աշխատանքային պարտականությունների կատարման համար անհրաժեշտ բոլոր հմտություններին, ընթացակարգերին ու տեխնոլոգիաներին:</p> <p>2. Հիմնականում տիրապետում է պահանջվող բոլոր հմտություններին, ընթացակարգերին ու տեխնոլոգիաներին:</p> <p>3. Հասկանում-ընկալում է պահանջվող բոլոր հմտությունները, ընթացակարգերն ու տեխնոլոգիաները:</p> <p>4. Անտեղյակ է պահանջված մի շարք հմտությունների, ընթացակարգերի ու տեխնոլոգիաների ճասին:</p> <p>5. Թերի պատկերացում ունի պահանջվող հմտությունների, ընթացակարգերի ու տեխնոլոգիաների ճասին:</p>	

→ էջ 305

<sup>1</sup> Այս ձեւաթերթիկը կարող է օգտագործվել՝ գնահատելու համար խմբագրության այն բոլոր աշխատողների կատարողականությունը, ովքեր չեն վերահսկում այլ աշխատողների գործունեությունը, օրինակ՝ սյունակագիրներինը, թարգմանիչ-վերլուծաբաններինը, լրատվական գործակալությունների գծով խմբագիրներինը, գրաֆիկական ձեւավորողներին ու լուսանկարիչներինը



<p>← էջ 304</p> <p style="text-align: center;"><b>Կարգապահություն</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Գրեթե միշտ ժամանակին է ներկայանում աշխատանքի, պատշաճ կարգով հաշվետու է լինում իր գտնվելու վայրի եւ ձեռքի տակ եղած աշխատանքի մասին, համարյա միշտ պահպանում է սահմանված վերջնաժամկետները:</li> <li>2. Սովորաբար ժամանակին է ներկայանում աշխատանքի եւ հաշվետու է լինում իր գտնվելու վայրի ու ձեռքի տակ եղած աշխատանքի մասին, պահպանում է սահմանված վերջնաժամկետները:</li> <li>3. Մեծամասամբ ժամանակին է ներկայանում աշխատանքի եւ հաշվետու է լինում իր գտնվելու վայրի ու ձեռքի տակ եղած աշխատանքի մասին, պահպանում է սահմանված վերջնաժամկետները:</li> <li>4. Անփույթ է կարգապահության եւ իր գտնվելու վայրի ու ձեռքի տակ եղած աշխատանքի մասին պատշաճ ու ժամանակին գեկուցելու հարցում, երբեմն դժվարանում է պահպանել սահմանված վերջնաժամկետները:</li> <li>5. Գնահատականի բացակայում է աշխատավայրից՝ առանց իր գտնվելու վայրի ու ձեռքի տակ եղած աշխատանքի մասին պատշաճ կարգով գեկուցելու: Հաճախ չի կարողանում պահպանել սահմանված վերջնաժամկետները:</li> </ol>	
<p style="text-align: center;"><b>Նախաձեռնություն</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Առաջարկում է իրատեսական լուծումներ եւ ուղիներ որոնում՝ իր գործընկերներին աջակցելու համար: Նախաձեռնություն է իր անձի պրոֆեսիոնալ աճի հարցում՝ ձգտելով հասնել իր առջև դրված նպատակներին:</li> <li>2. Փորձում է օգնել մյուսներին եւ նախաձեռնություն է իր անձի պրոֆեսիոնալ աճի հարցում:</li> <li>3. Ծանաչում-հասկանում է հիմնախնդիրները եւ փորձում լուծել դրանք:</li> <li>4. Երբեմն աշխատում է առանց հրահանգների:</li> <li>5. Կրան անհրաժեշտ է հստակ ասել, թե ինչ պետք է արվի:</li> </ol>	
<p style="text-align: center;"><b>Համագործակցություն եւ շփումներ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Շատ լավ համագործակցում է եւ խմբագրական, եւ հրատարակչական մասին՝ մեներգրական բոլոր մակարդակներում աշխատող իր գործընկերների հետ: Արդյունավետորեն շփվում, կապ է պահպանում նրանց հետ: Ունի մարդկանց լսելու կարողություն՝ ձգտելով հասկանալ այլոց տեսակետները:</li> <li>2. Լավ համագործակցում է փոքր թիմի շրջանակներում, պատշաճ կերպով հարաբերվում է իր գործընկերների հետ:</li> <li>3. Սովորաբար համագործակցում է շփվում է մարդկանց հետ:</li> <li>4. Երբեմն համագործակցում է:</li> <li>5. Համագործակցության հակված չէ:</li> </ol>	
<p style="text-align: center;"><b>Դիմադրողականություն</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Հանդուրաբար է գործում լարվածության պայմաններում, սիրում է ծանաժանալ իրավիճակներ հարթափորելը:</li> <li>2. Հիմնականում դիմանում է լարվածությանը:</li> <li>3. Միջին դիմադրողականություն ունի լարվածության հանդեպ:</li> <li>4. Երբեմն չի դիմանում լարվածությանը:</li> <li>5. Լարվածության հետ կապված՝ դժվարություններ է ունենում:</li> </ol>	
<p style="text-align: center;"><b>Նպատակալացություն</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Հետետողականորեն ձգտում է հասնել իր առջև դրված բարձր նպատակներին:</li> <li>2. Ամեն գնով ձգտում է հասնել իր նպատակներին:</li> <li>3. Սովորաբար միջին չափով է լարում իր ուժերը:</li> <li>4. Զիչ է լարում իր ուժերը:</li> <li>5. Գրեթե որեւէ ցանք չի գործադրում:</li> </ol>	
<p style="text-align: center;"><b>Ճկունություն</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Արագորեն ու կառուցողաբար հարմարվում է փոփոխություններին, յուրացնում նոր արարողակարգերն ու դրանք կիրառում նոր իրավիճակներում:</li> <li>2. Պատրաստակամորեն ընդունում է փոփոխությունները, յուրացնում նոր արարողակարգերն ու դրանք կիրառում գործնականում:</li> <li>3. Փոփոխություններն ընդունում է կուլեկտիվի մյուս անդամներին հավասար:</li> <li>4. Փոփոխություններին հարմարվելու տեսակետից՝ հետ է մնում կուլեկտիվի մյուս անդամներից:</li> <li>5. Ճկուն կամ իրավիճակին հարմարվող չէ:</li> </ol>	

← էջ 305

**Աշխատանքի կատարողականության ցուցանիշների միջակայքը**

1. Չերազանց. շարունակաբար զերազանցում է պաշտոնի համար սահմանված չափանիշները
2. Լավ. զերազանցում է պաշտոնի համար սահմանված չափանիշները
3. Միջին. բավարարում է պաշտոնի համար սահմանված չափանիշներին
4. Թույլ. չի բավարարում պաշտոնի համար սահմանված չափանիշներին
5. Անընդունելի

Գնահատողի ընդհանուր մեկնաբանությունները՝ աշխատանքի կատարողականության վերաբերյալ.

**Հաջորդ տարի կատարողականության առումով բարելավման ենթակա ոլորտները**

- 1.
- 2.
- 3.

**Ընդհանուր գնահատականը.**  
 Հաջորդող 12 ամիսներին աշխատավարձ նշանակելու նպատակով՝ առաջարկում եմ սույն աշխատակցին դասակարգել հետևյալ կարգում՝ 1 2 3 4 5

Գնահատողի ստորագրությունը ..... Ամսաթիվ .....

Աշխատակցի մեկնաբանությունները՝ գնահատման ճշտության եւ անաչառության վերաբերյալ.

Ստորագրությամբս հաստատում եմ, որ ծանոթացել եմ ձեւաթերթիկում ներկայացված իմ գնահատականի հետ:

Աշխատակցի ստորագրությունը ..... Ամսաթիվ .....

Գնահատողի անմիջական վերադասի կարծիքը.

Ստորագրություն ..... Ամսաթիվ .....

**Գլխավոր խմբագրի կարծիքը.**

Համաձայն եմ աշխատավարձի բարձրացման՝ ..... %-ով, այսինքն՝ մինչեւ ..... ԱՄՆ դոլար, որն ուժի մեջ է մտնելու հաջորդ ամսվանից ի վեր:

Ստորագրություն ..... Ամսաթիվ .....

Նկար 61.2

## «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում աշխատավարձերի բարձրացման միջակայքը՝ տոկոսային արտահայտությամբ

Աշխատողի կարգը	Աշխատավարձի բարձրացումը՝ արտահայտված տոկոսով <sup>1</sup>
1. Գերազանց. շարունակաբար գերազանցում է պաշտոնի համար սահմանված չափանիշները	16-25
2. Լավ. գերազանցում է պաշտոնի համար սահմանված չափանիշները	11-15
3. Միջին. բավարարում է պաշտոնի համար սահմանված չափանիշներին	1-10
4. Թույլ. չի բավարարում պաշտոնի համար սահմանված չափանիշներին	-
5. Անընդունելի	-

<sup>1</sup> Այնպիսի միջակայք, որը աշխատավարձերի գծով ընդհանուր ծախսերում նախորդ տարվա համեմատ ենթադրում է 10 տոկոսի աճ, իսկ սղաճի սպասվող ցուցանիշն էլ 7 տոկոս է:

## 62. Աշխատավարձեր

Լրագրային մենեջմենթի թեմայով Սլովակիայում անցկացվող մի սեմինարի ժամանակ ամերիկացի դասախոսը նկատեց, թե խմբագիրը պետք է կարողանա իր կոլեկտիվի անդամներին դասակարգել՝ ըստ լրագրի համար նրանց ունեցած արժեքի, նշանակության: Հանկարծ լսարանում նստած խմբագիրներից մեկը ձեռք բարձրացրեց, ապա առանց որևէ բառ արտասանելու մոտեցավ գրատախտակին ու պատկերեց հետևյալ սխեման:

1.  $E=mc^2$
- 2.
3.  $6 \times \star = 10$
- 4.
- 5.
6. Ապուշ

Սենյակում գտնվողներից գրեթե ոչ ոք չհասկացավ, թե ինչ կար խմբագրի մտքին՝ մինչև նա ինքը չբացատրեց. «Մեզ սովորեցնում էին, թե բոլոր մարդիկ հավասար են, եւ որ իսկական ուժը կոլեկտիվի մեջ է: Ուստի վեց աշխատողի ներդրած ջանքերը, միավորվելու դեպքում, կարող էին հավասարվել տասը անհատի կատարած աշխատանքին: Այդ պատճառով էլ մենք էյնշտեյնին ապուշից զատելու առանձնակի շահագրգռություն կամ հետաքրքրություն չունեինք»:

Նախկին կոմունիստական երկրներում անհատների հավասարեցումը հանգեցրել էր նրանց աշխատավարձերի համահարթեցմանը: «Ունակությունների համեմատաբար թույլ մակարդակ ունեցող վերադասներն ու մենեջերները թերեւս խորը արմատ են ձգել աշխատավարձերի ավանդական կառուցվածքում», - նկատել են վաղ 1990-ականներին հետկոմունիստական Եվրոպան ուսումնասիրող արեւմտյան փորձագետները: «Վերադասներն ու մենեջերներն իրենց ստանձնած պարտականություններից անհամեմատ ցածր են վարձատրվում»:<sup>22</sup>

«Մեկ փայլուն թղթակիցը կարող է փոխարինել երեք միջակի»:

«Մեր լավագույն լրագրողներին մենք երկու կամ երեք անգամ շատ ենք վճարում՝ փոխանակ ավելի մեծ թվով միջակ թղթակիցների վարձելու: Մեկ փայլուն թղթակիցը կարող է փոխարինել երեք միջակի», - ասում է բրիտանական «Ինդիփենդենթ» օրաթերթի պատասխանատու խմբագիր Քոլին Յուզը:<sup>23</sup>

Կոմունիզմի տապալումից մեկ տասնամյակ անց Կենտրոնական եւ Արեւելյան Եվրոպայի լրագրային սեփականատերերից ոմանք իրենց թերթի ամենաբարձր պաշտոնատարներին, մենեջերներին շարքային աշխատողներից տասն անգամ շատ են վճարում: Այդուհանդերձ, շատ թերթերի խմբագրական բովանդակության որակը եւ շուկայում գրանցած հաջողությունները զգալիորեն ավելի ցածր մակարդակի վրա են, քան թերթում բարձր պաշտոններ զբաղեցնող մենեջերների աշխատավարձերը: Ինչո՞ւ:

Բարձր աշխատավարձերը միայն բավարար չեն՝ շահագրգռելու, որպեսզի գլխավոր խմբագիրն անհրաժեշտ փոփոխություններ իրականացնի խմբագրությունում կամ՝ որպեսզի լրագրողները պահանջեն այդպիսիք իրականացնել: Կարելորն այստեղ աշխատավարձերի խելամիտ տարբերակումն է՝ հրատարակչական ընկերության ֆինանսական մյուս ցուցանիշների հետ փոխկապակցված: Եթե գլխավոր խմբագիրը եւ նրա տեղակալները ամեն ամիս բարձր աշխատավարձ են ստանում՝ շուկայում թերթի ունեցած հաջողություններից անկախ, ապա աշխատողին ֆինանսական միջոցներով շահագրգռելը չի կարող այլեւս արդյունավետ լինել, այլ, ընդհակառակը, բիզնեսը վեր է ածում ծաղրանկարի:

### Շահագրգռող աշխատավարձը պետք է արտացոլի աշխատակցի ներդրած ջանքերը

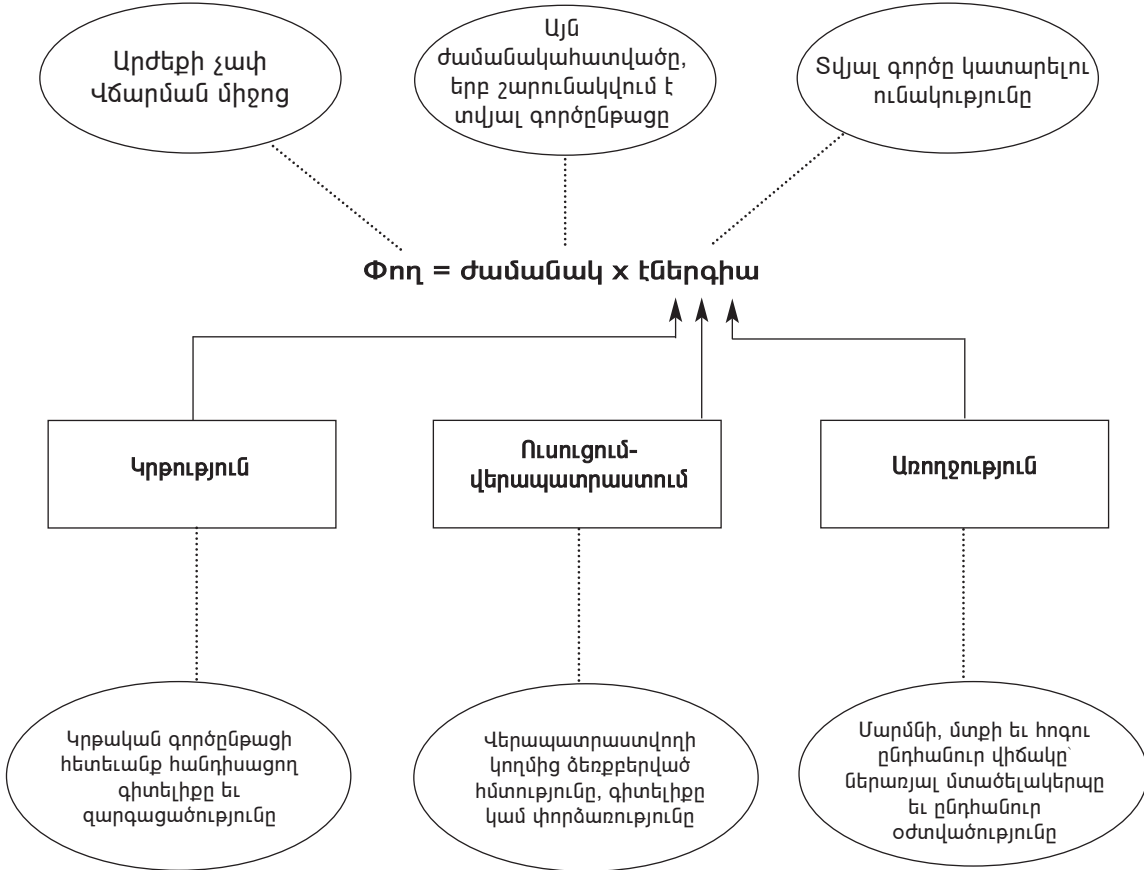
Աշխատավարձ նշանակելիս՝ մենեջերները պետք է հաշվի առնեն ընկերության ֆինանսական միջոցները, տվյալ երկրում կամ լրագրի գործունեության տարածքում աշխատավարձի միջին մակարդակը, եւ թե որքա՞ն են վճարում մրցակիցները:

Մարդկանց աշխատանքի վերցնելով՝ ընկերությունը գնում է նրանց ժամանակն ու էներգիան: Որպեսզի աշխատավարձն ըստ հարկի շահագրգռի աշխատողին, այն պետք է արտացոլի գործի մեջ նրա ներդրած ժամանակն ու էներգիան (նկար 62.0):

Անձնակազմի արտադրական էներգիան իրենից ներկայացնում է նրանց հավաքական որակը, որը պայմանավորված է յուրաքանչյուր անհատի կրթությամբ, ուսուցում-վերապատրաստումով եւ առողջությամբ: Ժամանակը սոսկ շուկայական տնտեսության պայմաններում կարող է ապրանք համարվել: Կոմունիզմի օրոք ժամանակը դրամական տեսակետից մեծ արժեք չուներ, ուստի այն չէին կարողանում լայն մասշտաբով խելամիտ օգտագործել՝ հետագայում ֆինանսական եկամտի վերածելու նպատակով: Հետեւաբար ցուցադրված՝ «Փող = ժամանակ x էներգիա» բանաձեւը կարող է կիրառվել միմիայն այն դեպքերում, երբ տվյալ երկրի հասարակական-տնտեսական համակարգը թույլ է տալիս:

Նկար 62.0

### Ի՞նչ պետք է արտացոլի շահագրգռող աշխատավարձը



Աշխատողի կամ մենեջերի աշխատավարձը պետք է ըստ հնարավորի կապված լինի չափման ենթակա նպատակների եւ խնդիրների հետ:

## Մենեջերների եւ շարքային աշխատողների վարձատրության սահմանման կարգը

Ի լրումն կանոնավորապես վճարվող աշխատավարձի՝ թե՛ մենեջերները, թե՛ շարքային աշխատողները կարող են նաեւ հավելյալ վարձատրություն ստանալ՝ պարգևատրումների, կոմիսիոն եւ խրախուսման վճարումների, հոնորարների տեսքով: Վճարման բաղադրիչների տեսակներն ու դրանց հարաբերակցությունը տարբեր թերթերում տարբեր կարող են լինել: Այդ բաղադրիչները սահմանելիս՝ օգտակար կլիներ հաշվի առնել ներքոհիշյալ սկզբունքները, որոնք արտածվել են՝ ելնելով արտադրաճյուղի համաշխարհային փորձից:

Աշխատավարձը պետք է հիմնված լինի այն հանգամանքի վրա, թե որքանով է լրագրողը, մենեջերը կամ վարչական աշխատողը բավարարում աշխատանքի կատարողականության ցանկալի ցուցանիշներին: Մյուս կողմից, աշխատողի կամ մենեջերի աշխատավարձը պետք է ըստ հնարավորի կապված լինի չափման ենթակա նպատակների եւ խնդիրների հետ: Արժանիքների դիմաց վճարվող վարձատրությունը կարող է ներառել պարգևատրումները, կոմիսիոն եւ խրախուսման վճարումները: Լրագրողները կարող են նաեւ հոնորարներ ստանալ՝ թերթում հրատարակված խմբագրական նյութերի համար:

## Գլխավոր տնօրեն

Մենեջերական պարտականությունների կատարման վրա ընդհանուր առմամբ շատ ավելի ջանք ու եռանդ է ծախսվում, քան շարքային աշխատողի դեպքում, ուստի մենեջերներն ավելի բարձր պետք է վարձատրվեն: Սովորաբար ավելի բարձր են վաստակում «փող աշխատող» հրատարակչական մասի, քան «փող ծախսող» խմբագրական մասի մենեջերները: Գլխավոր տնօրենի աշխատավարձը, օրինակ, պիտի գլխավոր խմբագրի աշխատավարձից շուրջ 50 տոկոսով բարձր լինի:

## Բիզնես բաժնի վարիչ

Կանոնավոր աշխատավարձից բացի՝ բիզնես բաժնի վարիչը կարող է նաեւ պարգևատրումներ ստանալ՝ գովազդի եւ իրացման առաջադրված նպատակների իրականացման համար: Այստեղ կիրառվում են պարգևատրումների սահմանման նույն սկզբունքները, ինչ գովազդի ենթաբաժնի վարիչի դեպքում:

## Գովազդի ենթաբաժնի վարիչ

Գովազդի ենթաբաժնի վարիչը կարող է վաստակել գլխավոր խմբագրի չափ: Իր մշտական աշխատավարձից բացի՝ նա սովորաբար պարգևատրում է ստանում՝ գովազդային հասույթի գծով որոշակի ձեռքբերումներ ունենալու համար: Նոր ձեւավորվող տնտեսակարգերում կամ այն դեպքերում, երբ հնարավորություն կա մեծ ծավալի գովազդային հասույթ ապահովել, ավելի նպատակահարմար է պարգևատրումը վճարել՝ իբրեւ գովազդային հասույթի որոշակի տոկոսաչափ: Իսկ երբ գովազդային շուկան կայունացած է, եւ մեծ վերուվարումներ կամ գովազդային մուտքերի նվազում այլեւս չի սպասվում, պարգևատրումը սովորաբար իրենից ներկայացնում է մշտական ինչ-որ գումար, որն ամրագրված է գովազդային հասույթի մի որոշակի չափաբաժնի: Նման պարագայում պարգևատրումն, իր բացարձակ արժեքով, կարող է ներկայացվել գովազդային հասույթի մի փոքր տոկոսաչափի, ասենք՝ 1-2%-ի տեսքով: Զարգացած տնտեսություն ունեցող երկրներում պարգևատրումը կարող է կազմել գովազդային բաժնի վարիչի տարեկան աշխատավարձի շուրջ 10 տոկոսը, իսկ նոր զարգացող երկրներում՝ հազիվ դրա կեսը:

Մենեջերական պարտականությունների կատարման վրա ընդհանուր առմամբ շատ ավելի ջանք ու եռանդ է ծախսվում, քան շարքային աշխատողի դեպքում, ուստի մենեջերներն ավելի բարձր պետք է վարձատրվեն:



## Գովազդային գործակալ

Նոր զարգացող տնտեսություն ունեցող երկրներում գովազդային գործակալների հիմնական աշխատավարձը կարող է հավասար լինել տվյալ երկրում օրենքով սահմանված նվազագույն աշխատավարձին: Իրենց բուն գործունեության համար նրանք պետք է վարձատրվեն կամ կոմիսիոն վճարների, կամ պարգևատրումների տեսքով, որոնք կախված կլինեն նրանց կողմից թերթի համար ապահոված գովազդային մուտքերից: Շուկայական տնտեսության ձեւավորման սկզբնական փուլերում կոմիսիոն վարձավճարները սովորաբար կազմում են գովազդային հասույթի մինչեւ 20-25 տոկոսը: Գովազդային շուկայի ընդլայնման հետ՝ այդ տոկոսաչափն ընկնում է, ինչպես որ նկարագրված էր նախորդ պարբերության մեջ: Զարգացող տնտեսություն ունեցող երկրներում գովազդային գործակալի պարգևատրումը սովորաբար իրենից ներկայացնում է մշտական ինչ-որ գումար, որն ամրագրված է գովազդային հասույթի մի որոշակի չափաբաժնի: Այդ դեպքում պարգևատրումն, իր բացարձակ արժեքով, կարող է կազմել գովազդային գործակալի տարեկան աշխատավարձի մոտավորապես կեսը:

## Լրագրող

Լրագրողական առանձին պաշտոնների համար սահմանվող աշխատավարձերի չափը պետք է համապատասխանի այն ժամանակին եւ էներգիային, որը տվյալ լրագրողը ծախսում է նյութը հաղորդելու, գրելու կամ խմբագրելու վրա: Մենեջերական տեսանկյունից՝ նյութ հաղորդելն ու գրելը գործունեության այն տեսակներն են, որոնք առնչվում են տվյալ աշխատակցի կարգավիճակին, մինչդեռ նյութ խմբագրելը մենեջերին բնորոշ գործունեություն է: Որքան մեծ է մենեջերական գործունեության ծավալը, այնքան ավելի բարձր պետք է լինի հիմնական աշխատավարձի տոկոսաչափը՝ հոնորարների համեմատությամբ:

## Գլխավոր խմբագիր, պատասխանատու խմբագիր

Խմբագրության ավագ պաշտոնյաների, օրինակ՝ գլխավոր եւ պատասխանատու խմբագիրների պարգևատրումը պետք է կախված լինի այն նպատակներից, որոնք առնչվում են լրագրի խմբագրական բովանդակությանն ու իրացմանը: Այս կարգի մենեջերների տարեկան վարձատրությունը կարող է, ասենք, 75%-ով բաղկացած լինել աշխատավարձից, իսկ 25%-ով՝ պարգևատրումից:

## Խմբագիր

Խմբագրի աշխատավարձը կարող է լինել թղթակցի կրկնակին: Թեպետ բարձրակարգ թղթակիցը կամ սյունակագիրը կարող են խմբագրից շատ վաստակել: Ավագ խմբագիրները, ովքեր պատասխանատու են խմբագրական ավելի մեծ տարածքի կամ խմբագրական առավել կենսական թեմաների, հիմնահարցերի համար, պետք է իրենց կրտսեր գործընկերներից ավելի բարձր աշխատավարձ ստանան:

Խմբագրի ժամանակը «տնտեսող» թղթակիցն ավելի բարձր աշխատավարձի է արժանի, քան նրա այն գործընկերը, որի նյութերը հիմնովին խմբագրվելու կամ վերաշարադրման կարիք են զգում:

## Թղթակից, սյունակագիր, լուսանկարիչ

Թղթակիցների, սյունակագիրների եւ լուսանկարիչների հիմնական աշխատավարձերը պետք է սահմանվեն ըստ այնմ, թե որքանով են նրանք բավարարում աշխատանքի կատարողականության չափանիշներին եւ ի՞նչ ավանդ ունեն լրագրի աշխատանքներում: Խմբագրի ժամանակը «տնտեսող» թղթակիցն ավելի բարձր աշխատավարձի է արժանի, քան նրա այն գործընկերը, որի նյութերը հիմնովին խմբագրվելու կամ վերաշարադրման կարիք են զգում: Փորձառության տարիները

Եւս կարող են որոշակի ցուցանիշ հանդիսանալ, չնայած «աստղ-թղթակիցը» երբեմն կարող է իր տարեց գործընկերներից ավելի շատ վճարվել: Երբ թղթակիցն աշխատավարձի բարձրացում է պահանջում, ապա գլխավոր խմբագիրը պետք է որոշի՝ ի՞նչ անել. նրան փոխարինող գտնել աշխատաշուկայում, թե՞, ավելի շուտ, բարձրացնել նրա աշխատավարձը:

Ջարգացած տնտեսություն ունեցող երկրներում թղթակիցը ստանում է մշտական աշխատավարձ՝ առանց նյութական հավելյալ խրախուսման: Բացառիկ արդյունքների հասնելու դեպքում՝ նրա աշխատավարձը մեկ տարի անց կբարձրացվի: Նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրներում, որտեղ մտավոր աշխատուժի շուկայում այնքան էլ բարձր չէ մրցակցությունը, իսկ դրամական շահագրգռումը համեմատաբար նոր երեւույթ է, հոնորարները կարող են թղթակիցներին նյութապես խրախուսելու արդյունավետ միջոց դառնալ եւ մղել նրանց՝ հաղորդելու եւ գրելու ավելի բարձրորակ նյութեր:

## Գրաֆիկական ձեւավորող

Գրաֆիկական ձեւավորողի նյութական խրախուսման չափը կարող է որոշվել լրագրի էջադրված-ձեւավորված էջերի թվով: Եթե նա էջադրում է եւ՝ խմբագրական նյութերը, եւ՝ գովազդները, ապա պարզ գովազդների ձեւավորումը պետք է մտնի նրա կանոնավոր պարտականությունների մեջ: Իսկ գովազդային հատուկ ձեւավորումներ մշակելու պարտականությունը պետք է դրվի լրագրից դուրս գործող մասնագիտացված որեւէ կազմակերպության վրա:

## Մուտքագրող

Մուտքագրողները նյութական խրախուսում կարող են ստանալ՝ ըստ իրենց մուտքագրած ձեռագիր, բնագրային էջերի թվի, որոնցից յուրաքանչյուրը պիտի պարունակի, ասենք, 2000 նիշ՝ բաց, դատարկ տարածքները ներառյալ:

Նկար 62.1

## Աշխատավարձերի կարգերը «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում <sup>1</sup>

Պաշտոնը	Ամենամսյա հիմնական աշխատավարձերի միջակայքը <sup>2</sup> (ԱՄՆ \$)
<b>Հրատարակչական մաս</b>	
1. Գլխավոր տնօրեն	2500–3000
2. Քիզնես բաժնի վարիչ	2000–2500
3. Գովազդի ենթաբաժնի վարիչ	1000–2000
4. Գովազդային գործակալ	200
5. Գովազդի ենթաբաժնի վարիչի օգնական	700–1000
6. Գովազդային հաշվետար	250–300
7. Գովազդային տեքստաբան	200–250
8. Իրացման ենթաբաժնի վարիչ	700–1000
9. Իրացման ենթաբաժնի գործակալ	250–300
10. Մարքեթինգի ենթաբաժնի վարիչ	700–1000
11. Ֆինանսական տնօրեն	1500–2000
12. Գլխավոր հաշվապահ	800–1500
13. Ներքին աուդիտոր	600–1000
14. Հաշվապահ	450–600
15. Աշխատավարձերի գծով հաշվապահ	450–600
16. Ֆինանսական գործակալ	450–600
17. Վարկերի գծով պատասխանատու	500–700
18. Կադրերի տեսուչ	450–600
19. Գործերի կառավարիչ	250–400
20. Ընդունարանի աշխատակից	250–350
21. Ցրիչ	100–150
22. Հավաքարար	100–200
23. Տեղեկատվական համակարգերի բաժնի վարիչ	800–1200
24. Տեղեկատվական համակարգերի բաժնի վարիչի տեղակալ	600–800
<b>Խմբագրական մաս</b>	
25. Գլխավոր խմբագիր	1500–2000
26. Գլխավոր խմբագրի օգնական	400–500
27. Պատասխանատու խմբագիր	1200–1500
28. Պատասխանատու խմբագրի տեղակալ (տնտեսություն եւ քիզնես)	1000–1200
29. Պատասխանատու խմբագրի տեղակալ (հասարակություն եւ քաղաքականություն)	1000–1200
30. Պատասխանատու խմբագրի՝ վարչական հարցերով օգնական	1000–1200
31. Թողարկիչ խմբագիր	500–800
32. Լրատվական գործակալությունների գծով խմբագիր	250–650
33. Տարածաշրջանային լուրերի խմբագիր	500–900
34. Տարածաշրջանային լուրերի խմբագրի տեղակալ	450–700
35. Բաժնի խմբագիր	450–800
36. Խմբագիր	350–650
37. Թարգմանիչ-վերլուծաբան	350–500
38. Թղթակից	250–650
39. Սյունակագիր	450–800
40. Լուսանկարիչ	250–500
41. Ավագ գրաֆիկական ձեւավորող	350–500
42. Գրաֆիկական ձեւավորող	300–450
43. Ավագ սրբագրիչ	350–450
44. Սրբագրիչ	250–350
45. Գրադարանավար	400–800
46. Վերլուծաբան	300–400
47. Գործավար	250–400
48. Մուտքագրող	200–300
49. Վարորդ	200–250

<sup>1</sup> Աշխատավարձի նման չափերը կիրառելի են այն երկրներում, որտեղ ընդհանուր միջին ամսական աշխատավարձը կազմում է 300 ԱՄՆ դոլար, իսկ տնտեսությունն էլ արագորեն զարգանում է՝ շարունակ խթանելով մրցակցությունը մտավոր աշխատուժի շուկայում

<sup>2</sup> Աշխատավարձը՝ առանց պարգևատրումների, կոմիսիոն, խրախուսման վճարումների եւ հոնորարների

Նկար 62.2

### «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի լրագրողների աշխատավարձերի եւ հոնորարների հարաբերակցությունը

Պաշտոնը	Աշխատավարձ-հոնորար մոտավոր հարաբերակցությունը
Թղթակից	40:60 – 60:40
Լուսանկարիչ	40:60 – 60:40
Թարգմանիչ-վերլուծաբան	50:50 – 60:40
Սյունակագիր	60:40 – 70:30
Խմբագիր	60:40 – 70:30
Բաժնի խմբագիր	80:20 – 90:10
Թողարկիչ խմբագիր	99:1 – 100:0
Լրատվական գործակալությունների գծով խմբագիր	99:1 – 100:0
Պատասխանատու խմբագրի՝ վարչական հարցերով օգնական	100:0
Պատասխանատու խմբագրի տեղակալ	90:10 – 99:1
Պատասխանատու խմբագիր	99:1 – 100:0
Գլխավոր խմբագիր	99:1 – 100:0

## 63. Հոնորարներ

Նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրներում, հատկապես այնտեղ, ուր աշխատուժի շուկան առանձնապես զգայուն է մոտիվացիոն գործընթացի՝ դրամական ուղղակի պարզեւատրումից բացի որեւէ այլ տեսակի հանդեպ, հոնորարների միջոցով հնարավոր է շահագրգռել թղթակիցներին՝ ստեղծելու խմբագրական ավելի բարձրակարգ նյութեր:

Հոնորարները պետք է վճարվեն հրատարակված նյութերի դիմաց, որպեսզի արտացոլեն թերթի խմբագրական բովանդակության մեջ լրագրողի ունեցած իրական, այլ ոչ թե՝ ցանկալի ներդրումը:

### Լրագրողական ժանրերի համար նախատեսված հոնորարների չափը

Ստորեւ ներկայացված հոնորարային սակագների սանդղակը (նկար 63.0) մատնանշում է լրագրողական առանձին տեսակների, ժանրերի համար նախատեսված սակագների հարաբերակցությունը: Ջարգացման այս փուլում «Նոր ժամանակներ»-ը նպատակ ունի ներգրավել բարձրակարգ հեղինակների, փորձագետների եւ վերլուծաբանների, ովքեր իրենց հոդվածներով ու նյութերով կնպաստեն բիզնես ուղղվածությամբ լրագրի գործունեությանը, լրագիր, որի ուշադրության առանցքում ոչ այնքան ժամանցն է, որքան՝ տեղեկատվությունը: Ցանկացած լրագրում հոնորարների սակագները սահմանելիս՝ մենեջերները պետք է ելնեն ճյուղում կուտակված հետելյալ փորձից:

- ◆ Այդ սակագները պետք է համադրելի լինեն հոնորարների գծով տարեկան ընդհանուր ծախսերի հետ՝ արտացոլելով խմբագրական բովանդակության որակի համար սեփականատերերի սահմանած նպատակները:

- ◆ Լուսաբանման որոշ թեմաներ, օրինակ՝ տնտեսությունն ու բիզնեսը, պահանջում են առավել կրթված ու փորձառու հեղինակներ, որոնց պետք է պատշաճ հոնորարներ վճարել, որպեսզի թերթը կարողանա մրցակցել նոր աշխատողներ հավաքագրող բանկային ու ֆինանսական հաստատությունների հետ:

- ◆ Որքան ավելի մեծ է տվյալ թերթի իրացման ծավալը, այնքան նրա համար մատչելի կլինեն բարձր հոնորարները:

- ◆ Վնասով աշխատող կամ շուկայում նոր հայտնված լրագիրը չի կարող իրեն այնպիսի «շռայլություն» թույլ տալ, ինչպիսին բարձր հոնորարներն են, եթե, իհարկե, դրա հնարավորությունը չի հիմնավորված ֆինանսական պլանի հաշվեկշռով:

Արելեյան Եվրոպայի լրագրերում, ընդհանուր առմամբ, տեսակետ ներկայացնող նյութն անհամեմատ էժան է գնահատվում լուրից: Երկրի տարբեր հատվածներում լույս տեսնող ուկրաինական երկու լրագրերի խմբագիրները տվեցին սրա բացատրությունը՝ կրկնելով գրեթե նույն բառերը: Ըստ նրանցից մեկի՝ խմբագրականն ավանդաբար պահանջում է «ավելի քիչ ջանքեր, քանզի այն գրվում է գրասեղանի առջեւ ու սովորաբար պարունակում է ընդամենը մեկ գաղափար, իսկ մնացյալը՝ բառերի խաղ է»:

Երիտ է, «Նոր ժամանակներ»-ում խմբագրականի կամ սյունակի համար սահմանված հոնորարային սակագնի վերին սահմանը չի գերազանցում լուրի կամ վերլուծության համապատասխան սահմանագիծը, սակայն տեսակետ արտահայտող նշանակալի հրապարակումները, որոնք հենվում են իրենց հեղինակի գիտելիքի ու փորձառության վրա, պետք է առատորեն վարձատրվեն: Այս կարգի պրոֆեսիոնալ նյութի ստեղծումը, ինչպես այսօր, այնպես եւ՝ տասնամյակներ առաջ, շատ ջանքեր է խլում հեղինակից, ինչպես որ նշված է 1940թ. լրագրության ասպարեզում

Կարող է պահանջվել, որպեսզի խմբագրականներ գրողը լինի կամ մեկ-երկու ոլորտի բանիմաց մասնագետ, կամ շատ ոլորտների «մոտավոր» փորձագետ»:

անցկացված մի ուսումնասիրության մեջ. «Այսօրվա բարդ հիմնախնդիրները հասկանալու համար՝ խմբագրականներ գրողը պետք է կրթված լինի թե՛ «լայնքով», թե՛ «խորքով»: Նա պիտի հավերժական ուսանող լինի՝ այն առումով, որ պիտի կարողանա անմիջապես գնահատել այդ պահի հիմնախնդիրները, չափել դրանց արժեքը եւ մեկնաբանել դրանց իմաստը: Կարող է պահանջվել, որպեսզի նա լինի կամ մեկ-երկու ոլորտի բանիմաց մասնագետ, կամ շատ ոլորտների «մոտավոր» փորձագետ»:<sup>24</sup>

Հարցազրույցը ոչ այնքան լրագրողական տեսակ է, որքան՝ լրագրողական ինֆորմացիայի աղբյուր: Այդուհանդերձ նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրներում շատ լրագրեր հաճախ հարցազրույցը տպագրում են հարցուպատասխանի ձեւով: Այդ պատճառով հարցազրույցը եւս, իբրեւ լրագրողական առանձին տեսակ, ընդգրկվել է հոնորարային սակագների ցուցադրված սանդղակում, սակայն դասակարգվել է լրագրողական այնպիսի հիմնարար տեսակների, ինչպիսիք են լրատվական, վերլուծական եւ դիմանկարային հարցազրույցները:

Գովազդային հոդվածները չեն ընդգրկված ստորեւ ներկայացվող հոնորարային սակագների սանդղակում, քանի որ «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի լրագրողները նման հոդվածներ չեն գրում՝ չվտանգելու համար իրենց մասնագիտական բարեխղճությունը:

### Հոնորարների սահմանման չափանիշները

Գովազդային տեքստաբանը կարող է հոնորար ստանալ՝ ըստ գովազդային տեքստերի ծավալի, մինչդեռ խմբագրական նյութերի համար հոնորարները պետք է հաշվարկվեն ձեռագիր էջերի, տողերի կամ նիշերի քանակից զատ բոլորովին այլ ցուցանիշների հիման վրա:

«Նոր ժամանակներ»-ի խմբագիրները, ովքեր կոչված են առաջարկել եւ հաստատել այս կամ այն խմբագրական նյութի հոնորարի չափը, ելնում են հոնորարային սակագների սանդղակից՝ հաշվի առնելով հետեւյալ չափանիշները.

1. Տվյալ հիմնահարցի, թեմայի կարեւորությունը «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի խմբագրական քաղաքականության եւ նրա նպատակային լսարանի տեսակետից:
2. Պատեհաժամությունը, հրատապությունը:
3. Հեղինակի գործադրած ջանքերի ապացույցների առկայությունը, այդ թվում՝ նրա օգտագործած տեղեկատվության աղբյուրների թիվը, որակը եւ մատչելիությունը:
4. Մշակված նյութի ներկայացման ձեւական կողմի որակը, որն արտահայտվում է նրանով, թե ի՞նչ աստիճանի հոգածությամբ են խմբագրվել փաստերը, բովանդակությունը եւ ոճը:

Նկար 63.0

## «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի հոնորարային սակագների սանդղակը<sup>1</sup>

Լրագրողական տեսակը (ժանրը)	Նյութի ֆորմատը/Ռուբրիկան	1 նյութի հոնորարը (վերին սահմանը) (ԱՄՆ \$) <sup>2, 3</sup>
Լուր	◆ «Ծանր» լրատվական <sup>4</sup> նյութ/հոդված	15
	◆ «Թեթև» լրատվական <sup>5</sup> նյութ («Ֆիչըր»)	20
Վերլուծություն <sup>6</sup>	◆ Վերլուծական նյութ/հոդված	20
	◆ Արտահաստիքային փորձագետի գրած հոդված	15
	◆ Ամբողջական էջ զբաղեցնող հիմնահարց, թեմա	25
Տեսակետ <sup>7</sup>	◆ Խմբագրական, սյունակ	10
	◆ Ռեկյու, տեսություն	6
	◆ Խմբագրին հասցեագրված նամակ	6
Հարցազրույց	◆ Լրատվական	5
	◆ Վերլուծական	15
	◆ Դիմանկարային	12
Լուսանկար	◆ Լուր/պատկերագրողում	
	◇ Հաստիքային լուսանկարիչ	3,5
	◇ Այլ հեղինակ	10 <sup>8</sup>
	◆ Դիմանկար	
◇ Հաստիքային լուսանկարիչ	2,5	
◇ Այլ հեղինակ	6 <sup>9</sup>	
Այլ	◆ Թարգմանություն օտար լեզվից	4 - մեկ ձեռագիր էջի համար <sup>10</sup>

<sup>1</sup> Հոնորարների այս օրինակ չափերը կիրառելի են այն երկրներում, որտեղ ընդհանուր միջին ամսական աշխատավարձը կազմում է 300 ԱՄՆ դոլար

<sup>2</sup> Առանձին ֆորմատի կամ ռուբրիկայի՝ բացառիկ կարգի, արտակարգ որակի կամ «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի համար նշանակալի նյութի համար կարող է վճարվել վերին սահմանի մինչև կրկնապատիկ չափով հոնորար

<sup>3</sup> Ցանկացած ֆորմատի կամ ռուբրիկայի համար, բացառությամբ՝ լուսանկարների ու թարգմանության, հոնորարի հիմնական չափը կարելի է մեծացնել մինչև 30 տոկոսով, եթե կա երկու հեղինակ, եւ՝ մինչև 50 տոկոսով, եթե աշխատանքն իրականացվել է օտար լեզվով բացառությամբ այն դեպքերի, երբ կատարվել է օտար լեզվից թարգմանություն

<sup>4</sup> «Ծանր» լուր (տե՛ս բաժին 34)

<sup>5</sup> «Թեթև» լուր («Ֆիչըր») կամ ակնարկ (տե՛ս բաժին 34)

<sup>6</sup> Վերլուծություն (տե՛ս բաժին 34)

<sup>7</sup> Տեսակետ (տե՛ս բաժին 34)

<sup>8</sup> Հաստիքային լուսանկարիչներից բացի որեւէ այլ հեղինակի գրասենյակն իր հաշվին լուսանկարչական ժապավեն չի տրամադրում

<sup>9</sup> Նույնը

<sup>10</sup> Ձեռագիր մեկ էջը, որը պարունակում է 2000 նիշ՝ բաց, դատարկ տարածքներով հանդերձ

## Նշումներ եւ ծանոթագրություններ

1. *Establishing a Newspaper*, by O. F. Byxbee, The Inland Printer Company, Illinois, 1901, էջ 51
2. *Slovenia's Newspapers - Six Years After Communism*, report by Herman J. Obermayer and Betty Nan Obermayer, May 1997 (Հերման Ջ. Օբերմայերի եւ Բեթի Նեն Օբերմայերի «Սլովենիայի լարգրերը. կունիմիզմին հաջորդած վեց տարիները» զեկույցը, 1997թ., մայիս - թարգ.)
3. *The Basics of Supervisory Management*, by James Menzies Black, McGraw Hill, Inc., U.S.A., 1975, էջ 68
4. Նույն տեղում, էջ 74-76
5. Նույն տեղում, էջ 74
6. Սասամբ հիմնված է հետեւյալ հրատարակության վրա. տե՛ս *Real Training Tips from Real Editors*, by Susan Kille, American Society of Newspaper Editors, 1998, <http://www.asne.org>
7. Անձնական հարցազրույցից, 1996թ., մարտի 14
8. Անձնական հարցազրույցից, 1996թ., մարտի 14
9. *Motivation and Personality*, by Abraham H. Maslow, Harper & Row, New York, 1954, էջ 35-37
10. *The Human Side of Enterprise*, by Douglas McGregor, McGraw-Hill, New York, 1960, էջ 33-57
11. *The Bear Stearns Companies, Inc., A Case Study of Strategic Flexibility*, <http://www.bearstearns.com>
12. "One More Time: How Do You Motivate Employees?", by Frederick Herzberg, published in *Harvard Business Review* 46, January-February 1968 (տպագրվել է «Հարվարդ բիզնես ռեվյու»-ի 46-րդ թողարկման մեջ, 1968թ., հունվար-փետրվար - թարգ.), էջ 53-62
13. *Newsroom Management, A Guide to Theory and Practice*, by Robert H. Giles, Media Management Books, Inc., 1991, էջ 55-58
14. *Work and Motivation*, by Victor H. Vroom, John Wiley & Sons, New York, 1964, էջ 14-28
15. *Toward an Understanding of Equity*, by J. Stacy Adams, published in *Journal of Abnormal and Social Psychology*, November 1963 (տպագրվել է «Պարականոն եւ սոցիալական հոգեբանություն» գիտական հանդեսի՝ 1963թ. նոյեմբերյան թողարկման մեջ - թարգ.), էջ 422-436
16. *Toward a Theory of Task Performance and Incentives*, by Edwin A. Locke, published in *Organizational Behavior and Human Performance* 3, 1968 (տպագրվել է «Կազմակերպչական վարք եւ մարդկային զործելակերպ» պարբերականի՝ 1968թ. 3-րդ թողարկման մեջ - թարգ.), էջ 157-189
17. *Newsroom Management, A Guide to Theory and Practice*, by Robert H. Giles, Media Management Books, Inc., 1991, էջ 68-69
18. *Performance-Based Management*, the working paper by Clayton Haswell, The World Press Institute, California, 1998 («Կատարողականության վրա հիմնված կառավարում». Քլեյթոն Հեսուելի աշխատանքային զեկույցը, որը հրատարակել է Ազատ մանուլի համաշխարհային ինստիտուտը - թարգ.), Տպագրվում է համապատասխան թույլտվությամբ
19. Սասամբ հիմնված է հետեւյալ հրատարակության վրա. տե՛ս *Performance-Based Management*, the working paper by Clayton Haswell, The World Press Institute, California, 1998 (տե՛ս կետ 18-ի համապատասխան քաղատրությունը - թարգ.)



20. *The Bear Stearns Companies, Inc., A Case Study of Strategic Flexibility*,  
<http://www.bearstearns.com>
21. Անձնական հարցազրույցից, 1996թ., մարտի 14
22. *Privatization and Entrepreneurship, The Managerial Challenge in Central and Eastern Europe*, edited by Arieh A. Ullmann and Alfred Lewis, International Business Press, an imprint of The Haworth Press, Inc., New York  
(խմբագրել են Էրիա Ուլմանը եւ Ալֆրեդ Լյուիսը, հրատարակել է «Ինթերնեշնլ բիզնես փրես» հրատարակչությունը, վերատպված է Նյու Յորքի «Յոթորդ փրես ինք.» հրատարակչությունից- թարգ.), 1997, էջ 86
23. Անձնական հարցազրույցից, 1996թ., մարտի 14
24. *An Outline Survey of Journalism*, by George Fox Mott, Barnes & Noble, Inc., New York, 1940, էջ 257-258

ՈՒԹԵՐՈՐԴ ԳԼՈՒԽ  
ՀԱՂՈՐԴԱԿՑՈՒՄ

## 64. Հաղորդակցման նշանակությունը

«Ի՞նչ անեմ, եթե, ասենք, գովազդային գործակալը չի կարողանում հասնել իր առջեւ դրված նպատակին, - լրագրերի մեկնեցման ճանապարհից մեկի ժամանակ հարցրեց ուկրաինացի մի բիզնես տնօրեն: - Զեմ ուզում աշխատանքից հեռացնել նրան»: Խորհրդատուներից մեկն այսպես պատասխանեց. «Նախ պետք է պարզեք, թե ինչո՞ւ է այդպես պատահել: Իսկ ի՞նչ բացատրություն տվեց այդ գործակալը»: Շփոթված բիզնես տնօրենը չպատասխանեց, բայց նրա աչքերում զարմացական հարց կար. «Ինչ է, ես պիտի նրա հետ խոսեի՞ այդ մասին»:

Լրագրերում թյուրըմբռնումների ու կատարողական թերացումների մեծ մասը անարդյունավետ շփումների, թերհաղորդակցման հետեւանք է: Հայեցակարգին ու մեկնեցմանը զուգահեռ՝ հաղորդակցումը կամ փոխշփումը այն սկզբնապատճառն է, որով պայմանավորված է ցանկացած կազմակերպության թե՛ հաջողությունը, թե՛ ձախողումը: Սակայն հաղորդակցումն ավելի շատ միջանկյալ կամուրջ է, քան կազմակերպչական ինքնուրույն գործառույթ: Լրագրի հայեցակարգում կամ մեկնեցերական կառուցվածքում արտացոլված բարի մտադրություններից եւ ոչ մեկը չի իրականանա, եթե դրանք համապատասխան ձեւով չչրջանառվեն եւ ընկերության ներսում, եւ դրանից դուրս:

### Ի՞նչ է իրենից ներկայացնում հաղորդակցումը

Հաղորդակցումը գործընթաց է, որի ժամանակ անհատները միմյանց հետ կիսում են ինֆորմացիա, մտքեր եւ մոտեցումներ: Առանցքային բառն այստեղ «կիսելն» է:<sup>1</sup>

«Գիտեք, ես կարծում էի...». սովորաբար այսպես է մարդը սկսում իր թերացումներն արդարացնող «մեղայական» խոսքը: Իրականում, նա նկատի ունի հետեւյալը՝ «ես ենթադրում էի...»: Չպետք է ենթադրեք: Դրա փոխարեն՝ հարցրեք: Ճշտեք: Եվս մի անգամ ստուգեք: Այլ խոսքով՝ հաղորդակցվեք մարդկանց հետ՝ կասկածներ ունենալու դեպքում: Եթե չեք էլ կասկածում, ապա, միեւնույն է, պետք է հանդգնեք, որ ճիշտ եք ընկալել տվյալ ինֆորմացիան, միտքը կամ մոտեցումը: Իսկ ի՞նչ կասեք մյուս կողմի՝ ձեր խոսակից գործընկերոջ, վերադասի, ենթակայի, ընթերցողի կամ գովազդատուի մասին: Միգուցե նրանք անտեղյակ են տվյալ ինֆորմացիային, մտքին կամ մոտեցմանը, կամ էլ՝ ոչ պատշաճ համատեքստում են դրանք ընկալել: Դիմեք նրանց: Բացատրեք: Այլ կերպ ասած՝ հաղորդակցվեք, շփվեք նրանց հետ:

Եթե հաղորդակցման մեջ առանցքային բառը «կիսելն» է, ապա արձագանքը կամ հետադարձ կապը դրա արդյունավետությունը չափելու եղանակն է: Չնայած հետադարձ կապը մեկնեցերական ցանկացած գործունեության անխուսափելի մասն է կազմում, սակայն ամբողջատիրական բնույթի հասարակարգերում այն, որպես կանոն, անտեսվում, աղճատվում եւ մինչեւ իսկ նսեմացվում է: Միակողմանի հաղորդակցումը, վարընթաց լինի, թե վերընթաց, սովորաբար այնքան էլ արդյունավետ չէ, եթե դրան չի հաջորդում համապատասխան արձագանքը:

### Անձնակազմին ճիշտ հաղորդակցվելու արվեստի ուսուցանումը

Երբեմնի կոմունիստական երկրներում աշխատավայրերի անենաթույլ տեղը հաղորդակցումն է: Ինչո՞ւ: «... մեկնեցերները բավականաչափ պատրաստ չեն՝ կատարելու իրենց առաջադրանքները շեշտակի փոփոխված միջավայրում: Տեխնիկական գիտելիքը միակ գործոնն է, որի հարցում մեկնեցերները լավ են կողմնորոշվում»,<sup>2</sup> - պնդում են արեւմտյան փորձագետները: Ընդհանուր առմամբ՝ անբավարար հաղորդակցման պատճառ կարող են լինել տվյալ երկրում առավել տարած-

Եթե հաղորդակցման մեջ առանցքային բառը «կիսելն» է, ապա արձագանքը կամ հետադարձ կապը դրա արդյունավետությունը չափելու եղանակն է:

ված՝ սոցիալ-հասարակական ու մշակութային մոդելները: Բայցեւայնպէս, մնացած բոլոր հմտությունների նման, հաղորդակցվելու արվեստը եւս կարող է ուսուցանվել: Ձեր լրագրում աշխատանքային հաղորդակցման մակարդակը բարձրացնելու նպատակով՝ միգուցե նպատակահարմար գտնեք ձեռնարկել հետեւյալ քայլերը:

Նախ՝ մշակեք համակարգված միասնական տերմինաբանություն, որով հնարավոր կլինի նույնական ինֆորմացիա, մտքեր ու մոտեցումներ հաղորդել բոլոր շահագրգիռ հասցեատերերին: Լրագրի աշխատանքային թիմը պետք է ունենա միասնական գաղափարաբանություն, որը պետք է իրագործվի եւ նյութականացվի ընկերության գործունեության ընթացքում: Գաղափարաբանության միասնականությունը սկսվում է տարբեր եզրերի համապատասխան, նույնիմաստ ընկալումից. օրինակ՝ ի՞նչ ասել է առաքելություն, խմբագրական քաղաքականություն, ուժեղ եւ թույլ կողմեր, հնարավորություններ ու վտանգներ, նպատակներ ու խնդիրներ, իրավունքներ ու պարտականություններ, լուր եւ տեսակետ, եւ այլն:

Միասնական տերմինաբանության մշակումը որքան լեզվաբանական, նույնքան եւ սոցիալ-հասարակական խնդիր է: Այսպէս, հետկոմունիստական երկրների լեզուներում չկան «մենեջեր» կամ «մարքեթինգ» բառերի տեղական այնպիսի համարժեքներ, որոնք կարտահայտեին դրանց անգլերեն տարբերակների ենթադրյալ իմաստը: Հետեւաբար փոխառյալ օտար բառեր օգտագործողը պետք է ըստ անհրաժեշտության բացատրի դրանց նշանակությունը: Մյուս կողմից, կան լայնորեն տարածված բառեր, որոնք, սակայն, շարունակում են օտար հնչել մարդկանց ականջին: Պատճառն այն է, որ դրանք ինչ-որ կերպ չեն ձուլվում հասարակական ու մշակութային տվյալ համատեքստին: Գերմանիայի վերամիավորումից տասը տարի անց էլ կարելի է տարբերել արեւելյան գերմանացիներին այն բանով, որ, ինչպէս նշում է Բեռլինի քաղաքապետ Էբերհարդ Դիփգենը, նրանք ավելի շատ գործածում են կոմունիստական գաղափարախոսությանն առնչվող «կոլեկտիվ» բառը, քան «թիմը»:<sup>3</sup>

Եզրերի նոր ամբողջություն ստեղծելուց առաջ ճիշտ կլինի ուսումնասիրել համալսարանական ուսումնասիրությունները եւ որոշել, թե ո՞ր եզրերը կարելի է ուղղակիորեն, իսկ որոնք՝ անհրաժեշտ փոփոխություններից հետո, կիրառել ձեր լրագրի համատեքստում: «Սեփական ուղին» որոնելիս համընդհանուր իմացության անտեսումը կնշանակի՝ արհամարհել դարերի ընթացքում մարդկության կուտակած փորձը: Նման մոտեցումը շատ հաճախ անբաժան է ամբարտավան մենեջերներին հատուկ այն մտայնությունից, թե «ով ունի պաշտոն, նա էլ ունի ուղեղ»: Այսպիսի մենեջերները հեշտորեն կորցնում են իրենց ապահովության զգացումը, երբ առիթ են ունենում բախվել ճշմարիտ գիտելիքի, իմացության հետ:

Հաղորդակցման որակի բարելավման երկրորդ քայլը կարող է ուղղված լինել հաղորդակցման այնպիսի մոդելների ու սովորույթների վերափոխմանը, որոնք հաճախակի հանգեցնում են թյուրըմբռնման կամ թերակատարման: Ձեւակերպեք նոր կանոններ (նկար 64.0), որքան էլ որ դրանք պարզունակ ու անկարելուր թվան: Սակայն այդ նոր կանոններին մշտապես հետեւելը կարող է ցավագին գործընթաց լինել շատ ու շատ աշխատողների եւ մենեջերների համար:

Երրորդ քայլը պիտի նպատակ դնի՝ զարգացնել անձնակազմի հաղորդակցական հմտությունները, այսինքն՝ ինֆորմացիան ծածկագրելու եւ վերծանելու նրանց ունակությունը: Ծածկագրելու հմտությունը ներառում է այնպիսի ունակություններ, ինչպիսիք են (1) բացատրելը եւ (2) ինֆորմացիան, միտքը կամ մոտեցումը լսարանին ներկայացնելը, վերջինիս պահանջներն ու կարողությունները հաշվի առնելը: Իսկ վերծանման հմտությունն ընդգրկում է հետեւյալ ունակությունները. (1) ուրիշներին հասկանալը, (2) խնդրին նրանց տեսանկյունից մայելը (այս ունակությունը կոչվում է «ապրումակցություն») եւ (3) արձագանքներին դրական վերաբերվելը: Վերծանական հմտությունների շարքում ամենից կարելուրը լսելն ու կարդալն են:<sup>4</sup>

**«Սեփական ուղին»**  
որոնելիս  
համընդհանուր  
իմացության  
անտեսումը  
կնշանակի՝  
արհամարհել  
դարերի  
ընթացքում  
մարդկության  
կուտակած  
փորձը:

## Հաղորդակցվել ճիշտ ժամանակին եւ ճիշտ տեղում

Ցանկացած կազմակերպության դեպքում հաղորդակցումը ունի երկու նպատակ՝ տեղեկացնել ու շահագրգռել:<sup>5</sup> Մենեջերական բարձր պաշտոններ զբաղեցնող մարդիկ պետք է մշտապես «ստուգայցեր» կատարեն ինֆորմացիայի ամենաբազմազան աղբյուրների շրջանում՝ տեսնելու, թե տեղեկատվությունը հասնո՞ւմ է, արդյոք, դրա կարիքը զգացող բոլոր մարդկանց:

«Ես մի անգամ ասացի այդ մասին»-ը կամ «երեք անգամ ասացի»-ն անպայմանորեն չի նշանակում, թե մարդը կարողացել է պատշաճ ձևով հաղորդակցվել, տեղ հասցնել իր միտքը: Կարելի է այն չէ, թե քանի՞ անգամ է տվյալ անձը ինչ-որ բան ասել, այլ՝ արդյոք այդ ուղերձը հասե՞լ է լսարանին, եւ արդյոք լսարանը ճիշտ է ընկալել այն: Հաղորդակցումն անվերջանալի գործընթաց է: Եթե անգամ բոլորը ստացել եւ ճիշտ ընկալել են տվյալ ուղերձը, մենեջերը դարձյալ պարտավոր է կրկնել կամ մեկ անգամ եւս ընդգծել այն՝ տարբեր հանգամանքների ներքո կամ ժամանակի ընթացքում դրա աղավաղումից կամ թյուրըմբռնումից խուսափելու համար: Ուղերձի վերծանման հարցում ամբողջովին մարդկանց ինտուիցիայի վրա հենվելը նմանվում է տելեպատիայի, որը խորհուրդ չի տրվում իբրեւ մենեջերական գործիք օգտագործել:

Որոշ լրագրողներ հակված են կարծելու, թե իրենց հաղորդած յուրաքանչյուր միտք պետք է իրենց գրվածքների պես «բնագրային, սկզբնածին» լինի: Նման մոտեցումը չի ընդունում այն հնարավորությունը, որ տարբեր համատեքստերում մատուցելու դեպքում՝ լսարանը կարող է նույն բովանդակությունը տարբեր ձևով ընկալել: Ուղերձի արդյունավետ հաղորդումը ենթադրում է, որ այն պիտի հաղորդվի ամբողջական տեսքով, ճիշտ ժամանակին եւ ճիշտ տեղում:

Աշխատողները  
ցանկություն  
կունենան կիսել  
իրենց ինֆորմացիան  
միայն այն դեպքում,  
երբ տեսնեն,  
որ իրենց մտքերը,  
գաղափարները,  
առաջարկություններն  
ու դիտողությունները  
որեւէ  
գործողության են  
հանգեցնում:

## Հաղորդակցման տեղեկատվական դերը

Իր տեղեկատվական նպատակն իրականացնելու համար՝ հաղորդակցումը կարող է ընթանալ բազմազան եղանակներով, որոնցից են ժողովները եւ ներքին շրջանառության փաստաթղթերը:

Մենեջերները պետք է ձեռնպահ մնան այն ենթադրությունից, թե աշխատողներին չարժե որեւէ ինֆորմացիա հաղորդել, քանի որ.

- ◆ Աշխատողներն արդեն դա գիտեն:
- ◆ Աշխատողները դա իմանալու ցանկություն չունեն:
- ◆ Դա աշխատողների գործը չէ:

Ավելին, որոշ մենեջերների թվում է, թե վերելից տարածվող ինֆորմացիան միմիայն իրենց համար է: Ավելի ճիշտ կլիներ ինֆորմացիան «կիսել» նրանց հետ, ովքեր դեկավարության առջեւ պատասխանատու են, որպեսզի կազմակերպչական օղակի յուրաքանչյուր անդամ հստակ իմանա, թե ինչ են իրենից սպասում, որո՞նք են այդ սպասելիքների հիմքերը, բացի այդ՝ կարողանա գիտակցել իր վերջնական ներդրման չափը՝ նախանշված նպատակին հասնելու գործում:<sup>6</sup>

Մենեջմենթի ցանկացած լուրջ սխալ հետեւանք է այն մտայնության, թե արտոնյալ գիտելիքն արդեն իսկ իշխանություն է: Արեւմտյան որեւէ խմբագրություն գալով՝ հետկոմունիստական երկրի լրագրողը կարող է տեսնել, որ այնտեղ իշխում է «ինֆորմացիան մյուսների հետ կիսելն ավելի է ուժեղացնում մեզ» մոտեցումը՝ ի հակադրություն իր հայրենի երկրի խմբագրությունների, որտեղ՝ «ինֆորմացիան թաքցնելն ավելի է ուժեղացնում ինձ»: Այս վերջին մոտեցումը կոմունիզմի թողած ժառանգության՝ կոլեկտիվիզմի հերթական պարադոքսներից մեկն է:

Մոտեցումը, թե մարդու գիտեցածը՝ չիմացողներից ավելի բարձր դիրքի վրա է դնում նրան, կարող է ճեղքվածք առաջացնել ենթակարգության ուղղահայաց սանդղակում կամ կազմակերպության հաղորդակցման գործընթացում, ուստի նման իրավիճակը պետք է քննարկվի ու շտկվի:<sup>7</sup> Աշխատողները ցանկություն կու-

նենան կիսել իրենց ինֆորմացիան միայն այն դեպքում, երբ տեսնեն, որ իրենց մտքերը, գաղափարները, առաջարկություններն ու դիտողությունները որեւէ գործողության են հանգեցնում: Եթե գաղափարը կամ առաջարկը չի կարող կիրառվել, ապա ճիշտ կլինի առանց ձգձգելու տվյալ աշխատողին տեղեկացնել պատճառը, ինչպես նաեւ՝ թե ո՞վ ի՞նչ քայլեր է ձեռնարկել այդ գաղափարի կամ առաջարկության իրականացման համար: Շարունակական հաղորդակցումը կարող է ի հայտ բերել այլ հնարավոր լուծումներ:

### Հաղորդակցման մոտիվացիոն դերը

Արդյունքի հասնելու համար մենեջերը պետք է յուրաքանչյուր աշխատողից առավելագույն կատարողականություն ստանալու ուղիներ գտնի: Այդ նպատակով նա պետք է ամեն աշխատողի հետ հիմնովին շփվելու, հաղորդակցվելու ժամանակ գտնի՝ չմոռանալով հետեւյալ երեք հիմնական կանոնները.<sup>8</sup>

- ◆ Նպատակներն ու խնդիրները այնպես պետք է բացատրվեն աշխատողին, որ նա հասկանա եւ ընդունի դրանք:
- ◆ Բարձր կատարողականությունը պետք է գովեստի արժանանա:
- ◆ Աշխատողի կատարողականության մեջ նկատված թերություններն ու հիմնախնդիրները պետք է շիտակորեն նշվեն:

Միմիայն գովաբանող մենեջերի համար դժվար կլինի բարդությունների վերացման ժամանակ: Իսկ սոսկ քննադատող մենեջերը կդժվարանա անձնակազմի հետ դրական հարաբերություններ հաստատել, ինչը վտանգի կենթարկի նպատակների իրականացմանը միտված նրա ջանքերը: Հմուտ մենեջերն իրեն ձեռնտու տարբերակով կօգտվի թե՛ գովեստից, թե՛ քննադատությունից:

Երբեմն, չնայած մենեջերների կողմից գործադրվող առավելագույն ջանքերին, որոշ աշխատողներ չեն ցանկանում աշխատել ընդունված չափանիշներով: Եթե այդ մարդու կատարողականությունը բացասական հետեւանք է ունենում մյուս աշխատողների վրա, եւ շիտակ գրույցից հետո անգամ նա որեւ կերպ չի փոխվում, ապա մենեջերը կարող է ստիպված լինել՝ կասեցնելու նրա հետ աշխատանքային հարաբերությունները: Ճիշտ է, ի վերջո դա անխուսափելի կարող է լինել, սակայն մնան քայլ ձեռնարկելուց առաջ՝ լավ մենեջերը կանի առավելագույնը, որպեսզի աշխատողը վերափոխվելու հնարավորություն ունենա: Հաղորդակցումը պետք է տանել կառուցողական հունով, որպեսզի հարցերը լուծվեն, այլ ոչ թե ճնշվեն-նսեմացվեն, ոչ էլ՝ պատճառաբանություններ բերվեն, թե ինչու այս կամ այն գործը անհնար է կատարել:

Հաղորդակցումը պետք է նպաստի եւ աշխատանքի արդյունավետության բարձրացմանը, եւ աշխատավայրում մարդկային լավ հարաբերությունների պահպանմանը: Վերջինս պետք է հաջորդի առաջինին, այլ՝ ոչ թե հակառակը:

**Հաղորդակցումը պետք է տանել կառուցողական հունով, որպեսզի հարցերը լուծվեն, այլ ոչ թե ճնշվեն-նսեմացվեն, ոչ էլ՝ պատճառաբանություններ բերվեն, թե ինչու այս կամ այն գործը անհնար է կատարել:**

Նկար 64.0

**Աշխատանքային հաղորդակցման  
հիմնական կանոնները ութ էջանոց  
«Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթում**

1) Այն, ինչ միայն դուք գիտեք, որեւէ նշանակություն չունի «Նոր ժամանակներ»-ի համար, քանի դեռ մյուսները չգիտեն այդ մասին: Լրագիրը թիմային, հավաքական ջանքերի արդյունք է, ուստի թույլ տվեք, որպեսզի մյուսները եւս տեղեկանան ձեր իմացածին, ինչը կարելի է անել կամ այդ մասին նյութ գրելով, կամ ինֆորմացիան շղթայաբար ձեր գործընկերներին փոխանցելով:

2) Կարդացեք, թե ինչ են գրում ձեր գործընկերները «Նոր ժամանակներ»-ում: Տեղեկություններ քաղեք նրանց գրվածքներից: Եթե դուք տվյալ թեմայի, հիմնահարցի մասին ավելին գիտեք կամ այլ տեսակետ ունեք, անհապաղ տեղյակ պահեք նրանց այդ մասին: Նրանք անկասկած չեն վիրավորվի:

3) Այնպես արեք, որ «Նոր ժամանակներ»-ում տպագրվելուց առաջ՝ ձեր գրածը կարդա առնվազն ձեր գործընկերներից եւս մեկը:

## 65. Հաղորդակցման եղանակները

Լրագրերում առավել հաճախակի կիրառվում են հաղորդակցման հետեւյալ երեք եղանակները, որոնք կախված են այդ գործընթացի նպատակից.<sup>9</sup>

Զրույցը կարող է արդյունավետ լինել, եթե կարելու է ասել ինչը տեղ հասցնելու արագությունը:

Ժողովը նախընտրելի է այն դեպքերում, երբ կարելու է անմիջական, ուղղակի արձագանքն է, ասենք՝ խմբագրական բովանդակության բյուջեները լրամշակելիս:

Գրավոր խոսքը նպատակահարմար է, երբ անհրաժեշտ է աշխատողներին պարզաբանել, խորհուրդ տալ որեւէ բարդ ուղերձի կամ կանոններում, ռազմավարական մոտեցումներում տեղ գտած փոփոխությունների շուրջ:

«Որեւէ հասարակություն չի կարող լիարժեքորեն ազատ լինել, քանի դեռ իր վատթարագույն անհատն անգամ չի օգտվում խոսքի ազատության իրավունքից»:

### Հաղորդակցական ոճերը

Աշխատավայրում ընթացող հաղորդակցումը, գրավոր թե բանավոր, պետք է հիմնված լինի փաստերի վրա: Հարկ է խուսափել երկիմաստություններից, այլաբանություններից ու ծածկագրված բառերից, որպեսզի շրջանակից դուրս չմնան նրանք, ուն համար դրանք անհասկանալի են:

Ծածկագրված լեզուն սովորաբար օգտագործում են ամբողջատիրական երկրների լրագրողները, որոնց լսարանը սովոր է կարդալ «տողամիջում»: Ե՛վ լրագրողի, ե՛ւ ընթերցողի համար դժվար է մեկ օրում փոխել այս սովորույթը: Սակայն երբ կոմունիզմի փլուզումից մի քանի տարի անց էլ շարունակում են կառչել ծածկագրված լեզվից, ապա դա արդեն թերեւս պայմանավորված է սոցիալ-հասարակական ու մշակութային ընդհանուր չափորոշիչներով, ինչպես որ մշում է այս չեխ սոցիոլոգը:

«Գրքերի տպագրումը հնարավորություն տվեց տարածել գրավոր ուղերձների հաղորդման այն ոճը, երբ կողքիդ չի պահանջվում հեղինակի ներկայությունը՝ պատասխանելու համար մեր հարցերին, թե ի՞նչ է նա նկատի ունեցել այսինչով կամ այնինչով: Հետեւաբար գրվածքի համատեքստը պիտի լինի հստակ ու որոշակի՝ արտահայտված ավարտուն նախադասություններով: Սրա հակառակ բեւեռում մերձավոր, մտերիմ մարդկանց միջեւ ընթացող գրույցի հաղորդակցական ոճն է, երբ համատեքստը ներկայանում է ժեստերով, հայացքով, ունեցվածքով, տվյալ պահի հանգամանքներով կամ դրանց մատնանշումով... ուստի խոսելիս հնարավոր է օգտվել սքողված ձեւակերպումներից, անավարտ նախադասություններից, ակնարկներից, որոնք բոլորն էլ նախատեսված են իմացողների համար: Համատեքստից դուրս այս ոճը ... կարելու է առավել մտերմիկ միջավայրերի, ինչպես նաեւ՝ ներքին հետնաբեմերի ու հասարակության ցածր խավերի համար: Համատեքստային հաղորդակցական ոճը, ընդհակառակը, մշանակալի է հասարակական լայն միջավայրերի, նաեւ՝ բեմերի ու բարձր խավերի համար: Այն պարտադիր է դպրոցների եւ, որ ոչ պակաս կարելու է՝ դատարանների համար. փաստաբանն այնպես պետք է ձեւակերպի փաստաթղթերը, որ նախապես կանխի հնարավոր առարկություններն ու տարընթերցման փորձերը»:<sup>10</sup>

Երբ կոմունիզմի փլուզումից մի քանի տարի անց էլ շարունակում են կառչել ծածկագրված լեզվից, ապա դա արդեն թերեւս պայմանավորված է սոցիալ-հասարակական ու մշակութային ընդհանուր չափորոշիչներով:

Ի՞նչն է ինչով պայմանավորված՝ հաղորդակցական համատեքստային ու համատեքստից դուրս ոճերը մշակույթով, թե՞ հակառակը: Ահա հավի ու ձվի առաջնայնության պես մեկ այլ հարց, որի շուրջ տասնամյակներ շարունակ վիճում են փորձագետները: Մեծ համարում ունեցող հասարակագետ-լեզվաբան Բազիլ Բեռնշտայնի կարծիքով՝ մշակույթն ինքը ձեւավորվում է՝ ըստ լեզվաբանական կանոնների այն համակարգի, որն ընկած է երկու տարբեր ծածկագրերի՝ «սահմանափակ ծածկագրի» (կամ մասնատվածությամբ ու տրամաբանական պարզությամբ բնորոշվող լեզվի) եւ «կատարելագործված ծածկագրի» (կամ ընդհանրական իմաստի արտահայտման համար օգտագործվող լեզվի) հիմքում:<sup>11</sup> Բեռնշտայնի հիմնավորումը նկատի առնելով՝ լրագրողները կարող են իրենց բանեցրած հաղորդակցական ոճերով որոշակի ներդրում ունենալ իրենց երկրի մշակույթի ձեւավորման գործում:



## Բարձր կազմակերպվածության նշանակությունը

Հաղորդակցումն ավելի արդյունավետ է ընթանում, երբ լավ է կազմակերպված: Հմուտ «հաղորդակցվողը» պետք է պլանավորի իր աշխատանքն ու գրառումներ անի իր անելիքների ու առաջադրանքների մասին: Նա ժամանակին ներկայանում է պայմանավորված հանդիպումներին ու ժամադրություններին եւ նախապատրաստվում է, որպեսզի մյուսներին չխանգարի աննշան կամ երկրորդական մանրուքներով, կամ՝ խմբագրակազմի ժողովը չվերածի ակադեմիական քննարկման: Խմբագրության ժողովներին լրագրողների ժամանակին ներկայանալը վկայում է լրագրի բարձր կազմակերպվածության մասին: Իսկ սա որքան մյուսներին հարգելու, նույնքան եւ՝ ֆինանսական խնդիր է: Երբ վեց խմբագիր սպասում են տասը րոպե ուշացած յոթերորդին, ապա սա նշանակում է, որ զուր տեղը կորել է խմբագրական մի ամբողջ ժամ:

Լավ կազմակերպված «հաղորդակցվողը» կարող է ըստ իր հարմարության օգտագործել ձեռքի տակ եղած տեխնոլոգիաներն ու ծառայությունները: Անկախ իր պաշտոնից՝ նա կարող է օգտվել մեծ ու փոքր համակարգիչներից, պատճենահանող սարքերից, հեռախոսներից եւ ավտոմատ պատասխանող այլ սարքավորումներից, որպեսզի «պատանդ» չդառնա քարտուղար-գործավարների ձեռքին: Բայց նա կարող է խելամտորեն օգտվել գրադարանավարների, վերլուծաբանների եւ օգնականների ծառայությունից՝ ճշգրտորեն ձեւակերպելով իր պահանջները:

## Վարընթաց եւ վերընթաց հաղորդակցում

Որպեսզի ուղերձը բարեհաջող հասնի իր հասցեատիրոջը, պետք է ինֆորմացիային հնարավորություն տալ՝ անցնելու տեղեկատվական համապատասխան «կապուղով», ընդունված հերթագայությամբ եւ պաշտոնական երթակարգության աստիճաններով: Սա արվում է այն նպատակով, որպեսզի յուրաքանչյուրը վստահ լինի, որ ինքը տիրապետում է տվյալ աշխատանքի կատարման համար պահանջվող գիտելիքին եւ հասկանում է, թե ինչ առնչություն ունի իր աշխատանքը իրեն շրջապատողների հետ:<sup>12</sup>

Տեղեկությունների ազատ հոսքը պետք է անարգել շարժվի եւ վերընթաց, եւ վարընթաց ուղղություններով: Շատ հաճախ մենեջերները հատկապես մտահոգված են իրենց խոսքը ենթակաների հասցնելով, մինչդեռ նրանք պետք է ավելի շատ ժամանակ նվիրեն ներքեւից լսվող խոսքին ականջ դնելուն:<sup>13</sup> Աշխատողների ձայնը հաշվի առնելը կարելու է մի քանի պատճառներով:<sup>14</sup>

- ◆ Մենեջերները կարող են ծանոթանալ տարբեր մոտեցումների ու տեսակետների, որոնք տվյալ ընկերության աշխատանքային ընդհանուր միջավայրի մասն են կազմում:
- ◆ Օգտվելով լրագրում առկա փորձառությունից եւ ստեղծագործական ներուժից՝ կարելի է խուսափել աշխատողների էներգիայի անհիմաստ վատնումից:
- ◆ Աշխատողները խիստ շահագրգռված են համագործակցել, եթե նրանք զգում են, որ ընկերությունը հետաքրքրված է ոչ թե սոսկ իրենց կատարած ու կատարելիք ամենօրյա աշխատանքով, այլ իրենց համապարփակ ունակություններով: Որ ընկերությունը ցանկանում է «օգտվել» իրենց կարողություններից եւ պատրաստ է փոխհատուցել այդ ամենի դիմաց, եւ որ իրենց գաղափարներն ու կարծիքները չեն անտեսվում կամ արհամարհվում:

Լրագրային մենեջմենթին նվիրված սեմինարների ժամանակ լրագրողները հաճախ հարցնում են. «Ի՞նչ անեն ցածր պաշտոն զբաղեցնող աշխատողները, եթե վերջնական որոշումները կայացվում են միմիայն որոշակի մարդկանց կողմից, ովքեր չեն ընդունում կրտսեր անձնակազմի տեսակետները, եթե անգամ դրանք պայծառ լինեն»:

Շատ հաճախ մենեջերները հատկապես մտահոգված են իրենց խոսքը ենթակաների հասցնելով, մինչդեռ նրանք պետք է ավելի շատ ժամանակ նվիրեն ներքեւից լսվող խոսքին ականջ դնելուն:

Մենեջերական առումով արդյունավետ կառույցում գաղափարները ծնվում են «ներքեւում»: Եթե մենեջերը հաշվի չի առնում իր ենթակաների կարծիքը, ապա նա թերեւս ինչ-որ պատճառ ունի դրա համար: Բոլոր կազմակերպություններում էլ ներքին հիմնահարցերը սոսկալի բարդ են: Այսպես, աշխատողը կարող է փորձել ամեն կերպ տեղյակ պահել մենեջերին իրեն հուզող որեւէ հիմնահարցի մասին՝ նպատակ ունենալով աջակցություն ստանալ իր գործողությունների համար: Մենեջերի կողմից ըմբռնողության կամ պարզասրտության պակասը կարելի է լրացնել՝ նրան վերաբերվելով նույնքան բարեկրթորեն, որքան որ աշխատողը կակնկալեր մենեջերից: Եթե աշխատողի բոլոր ջանքերը այդպես էլ որեւէ ազդեցություն չեն թողնում մենեջերի վերաբերմունքի վրա, ապա աշխատողին մնում է մտածել իր վերջին տարբերակի՝ ընկերությունից հեռանալու, մասին:

## Հաղորդակցման ճանապարհին ծագող արգելքների վերացումը

Կան խմբագրություններ եւ հրատարակչություններ, որոնք կազմված են կղզյակներից՝ միմյանցից բետոնե կամ լռության միջնորմով մեկուսացված բաժիններից կամ առանձին աշխատողներից: Բիզնես մասը տեղավորված է խմբագրական մասից անջատ առանձին շինությունում: Գլխավոր խմբագիրը չի զրուցում թղթակիցների հետ: Գրաֆիկական ձեւավորողները չեն շփվում էջի խմբագիրների հետ: Բայց բավական է քանդել այդ պատերը, եւ կպարզվի, որ առանձին կղզյակներ իրենց խորքում թանկարժեք գոհարներ են թաքցնում: Ընդամենը պետք է, որ ինչ-որ մեկն այդ բոլոր շողշողուն քարերը մի ապարանջանի վրա հավաքի, այսինքն ընկերության յուրաքանչյուր օղակում գտնվեն մենեջերներ, ովքեր կօգնեն աշխատողներին՝ հաղորդակցվել միմյանց հետ:

Մենեջերը պատասխանատու է կազմակերպչական համապատասխան օղակում աշխատանքային շփումների արդյունավետության համար: Մենեջերը պետք է շարունակ մշակի հաղորդակցման համապատասխան ուղիներ եւ հետեւի, որպեսզի դրանք անցանելի լինեն բոլոր ուղղություններով հոսող ինֆորմացիայի համար: Նա պետք է ձգտի վերացնել հաղորդակցմանը խոչընդոտող արգելքները:

Տեսողական արգելքների, ասենք՝ բաժինների միջեւ միջնորմների վերացումը ընդամենը խմբագրության ճարտարապետական պլանավորմանն առնչվող ռազմավարական լուծում է: Բաժիններն օղակող պատերը կարելի է փոխարինել բաց տարածքներով ու խմբագիրների գրասեղանների շուրջ խտացող գաղափարներով:

Այլ ֆիզիկական խոչընդոտների, օրինակ՝ աշխատասենյակների փակ դռների, ինչպես նաեւ՝ անձնական կամ իմաստային արգելքների վերացումը անհամեմատ շատ եւ ամենօրյա ջանքեր է պահանջում: Անձնական արգելքները հոգեբանական բնույթ ունեն եւ պայմանավորված են մարդկանց ծագումով, փորձառությամբ ու նախապաշարունակներով, որոնք կարող են խանգարել ուրիշին լսելու ունակության դրսևորմանը: Իմաստային արգելքները առաջ են գալիս այն ժամանակ, երբ մարդիկ միեւնույն բառերին տալիս են տարբեր նշանակություններ:<sup>15</sup> Հաղորդակցական հմտությունների եւ բարի կամքի խառնուրդ. ահա նշված արգելքների հաղթահարման ամենափորձված դեղատոմսը:

Մենեջերը պետք է շարունակ մշակի հաղորդակցման համապատասխան ուղիներ եւ հետեւի, որպեսզի դրանք անցանելի լինեն բոլոր ուղղություններով հոսող ինֆորմացիայի համար:

## 66. Բանավոր հաղորդակցում

Հետազոտությունը ցույց է տալիս, որ մենեջերներն իրենց ժամանակի շուրջ 80 տոկոսը ծախսում են ուրիշների հետ բանավոր հաղորդակցվելու վրա՝ ըստ որում՝ ավելի շատ լսում են, քան խոսում: Մենեջերները նախընտրում են բանավոր հաղորդակցումը, որովհետեւ այն «գործողության» միջոց է, բացի այդ՝ ապահովում է ընթացիկ տեղեկատվությամբ ու անմիջական արձագանքով:<sup>16</sup> Բանավոր հաղորդակցման եղանակները ներառում են ցանկացած տեսակի քննարկում՝ ժողովից մինչեւ ճաշի ժամին կամ գործից հետո գնումներ կատարելուն զուգահեռ վարվող նեղ մասնագիտական զրույցները:

### Ժողովներ

Ժողովները պետք է լինեն կառավարելի եւ ունենան որոշակի նպատակ: Արդյունավետ երկկողմանի քննարկման համար աշխատողների կառավարելի խմբի թվաքանակը սովորաբար 10-15-ից չի անցնում:<sup>17</sup> Իբրեւ նպատակ կարող է ծառայել պրոֆեսիոնալ կամ տվյալ բաժնի ընդհանուր շահը:

Կանոնավոր, հերթական ժողովները պետք է վարի տվյալ աշխատախմբի մենեջերը: Նման ժողովներում մենեջերներն իրականացնում են իրենց պաշտոնական գործառույթների մի մասը: Մինչեւ ժողովները նախօրոք պատրաստված եւ համապատասխան օրակարգի շուրջ կառուցված չլինեն, քննարկումը կլինի անպտուղ եւ չի հանգեցնի անելիքների որոշմանն ու կոնկրետ եզրակացությունների մշակմանը:

Ժողովներին հնչած խոսքը պետք է գրավոր եղանակով արձանագրվի՝ խուսափելու համար հնարավոր աղավաղումներից, հատկապես երբ ավելանում է մասնակիցների թիվը: Յուրաքանչյուր մասնակից պետք է ժողովից հետո առանց հապաղման ստանա այդ արձանագրությունից մեկ օրինակ:

### Հերթական ժողովների անցկացումը

#### «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում

«Նոր ժամանակներ» օրաթերթում անցկացվում են մի քանի տեսակի հերթական ժողովներ (նկար 66.1-66.6):

Ամեն վեց ամիսը մեկ անգամ հրավիրվող՝ խմբագրության աշխատողների ընդհանուր ժողովները (նկար 66.0) հնարավորություն են տալիս՝ ավելի ընդգրկում ձեռով մասնակիցներին ներկայացնել ընկերության համապատկերը եւ առաջիկա կես տարվա համար նախանշված գերակայությունները: Աշխատանքային կոլեկտիվի ոգին բարձրացնող նման ժողովները կարելի է ավելի հաճախ անցկացնել, ասենք՝ երեք ամիսը մեկ, կամ այն ժամանակ, երբ մենեջերները որսում են կոլեկտիվում արագորեն տարածվող անապահովության տրամադրությունները, որոնք կարող են հանգեցնել անձնակազմի խորը ճգնաժամի:

«Նոր ժամանակներ» օրաթերթի աշխատանքային շաբաթը սկսվում է վերին օղակի մենեջերների՝ երկուշաբթի առավոտյան հրավիրվող կարճատև օպերատիվ ժողովով (նկար 66.1): Հրատարակչական եւ խմբագրական մասի հիմնական բաժինների մենեջերները՝ գլխավոր տնօրենի առաջնորդությամբ, միմյանց են փոխանցում ընթացիկ շաբաթվա կարեւորագույն միջոցառումների եւ իրականացվելիք անելիքների մասին վերջին տեղեկությունները: Այսպես, տեղեկատվական համակարգերի բաժնի վարիչը կարող է ժողովին հայտնել, որ նախորդ գիշերը շաբթից դուրս է եկել ինֆորմացիոն համակարգը, եւ որ դրա վերանորոգումը ծրագրված է ավարտել 1-2 ժամում: Այս ժողովներն օգնում են համակարգել ու միասնականացնել ընկերության ջանքերը, նաեւ հնարավորություն տալիս՝ կանխելու առաջին ձեռքից ինֆորմացիան չստանալու պատճառով՝ մենեջերական ավելի ցածր օղակներում ասեկոսների հնարավոր տարածումը:

Ժողովներին հնչած խոսքը պետք է գրավոր եղանակով արձանագրվի՝ խուսափելու համար հնարավոր աղավաղումներից, հատկապես երբ ավելանում է մասնակիցների թիվը:

Եթե ամենշաբաթյա օպերատիվ ժողովները սովորաբար անցկացվում են գլխավոր տնօրենի աշխատասենյակում, ապա խմբագրական բովանդակությանն առնչվող պլանավորման եւ օպերատիվ ժողովները պետք է կայանան գլխավոր կամ պատասխանատու խմբագիրների աշխատասենյակներից դուրս որեւէ այլ վայրում: Սա պատճառաբանվում է այն բանով, որ ժողովի ամենամեծ ձեռքբերումը՝ ցանկալի արձագանքը, կարող է բախվել հաղորդակցական այնպիսի արգելքի, ինչպիսին կենտրոնական իշխանությունն է: Ենթակաների մտքում պետի աշխատասենյակը միշտ էլ զուգակցվում է նրա իշխանության հետ, ինչը կարող է ենթականերին հետ պահել սեփական մտքեր եւ առաջարկներ ունենալուց կամ դրանք ներկայացնելուց:

Խմբագրակազմի՝ առաջիկա յոթ օրերի համար պլանավորման ժողովները սովորաբար տեղի են ունենում երկուշաբթի օրերին: Առավոտյան ժամը 11-ին հրավիրվող խմբագրակազմի ամենշաբաթյա պլանավորման ժողովին (նկար 66.2) հաջորդում են առանձին բաժինների ժողովները (նկար 66.3):

Յուրաքանչյուր աշխատանքային օր «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում հրավիրվում է լրատվական երեք ժողով. ժամը 9-ին՝ առավոտյան լրատվական ժողովը, ժամը 14-ին՝ հետմիջօրեի լրատվական ժողովը եւ ժամը 17-ին՝ առաջին էջի պատրաստմանը նվիրված ժողովը: Ժողովների ժամանակացույցը հարմարեցված է տպագրության համար սահմանված վերջնաժամկետներին, որոնք «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի դեպքում տատանվում են ժամը 19-ի եւ 22-ի միջակայքում:

Առավոտյան լրատվական ժողովներին (նկար 66.4) մշակվում է բոլոր էջերի խմբագրական բյուջեն: Սրանց ընթացքում սահմանվում են տվյալ օրվա առաջնահերթությունները, եւ որոշվում է, թե ո՞վ ի՞նչ է անելու:

Հետմիջօրեի լրատվական ժողովներին (նկար 66.5) քննարկվում-գնահատվում են տվյալ օրվա լուրերը, որոշվում են ընթացիկ լուրերի էջերի նյութերը եւ վերջնաժամկետների հետ կապված հարցերը:

Առաջին էջի պատրաստմանը նվիրված ժողովները (նկար 66.6) կոչված են լուծելու տվյալ օրվա հրատապ հարցերը: Խմբագրության վերին օղակի մենեջերները քննարկում են առաջին էջի առանցքային նյութերը, ինչպես նաեւ՝ ընթացիկ լուրերի էջերում տեղադրվելիքները՝ վերջնական որոշում կայացնելով դրանց ծավալի ու տեղադրման շուրջ:

## **Հերթական ժողովների անցկացումը «Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթում**

«Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթում, մինչեւ դրա օրաթերթ դառնալը, ավելի հազվադեպ էին խմբագրակազմի ժողովներ հրավիրվում: Ամենշաբաթյա պլանավորման ժողովը անցկացվում էր չորեքշաբթի օրերին՝ կեսօրից հետո: Այն որոշում էր երկու շաբաթ հետո, չորեքշաբթի օրը թողարկվելիք հերթական համար խմբագրական բյուջեն: Բացի այդ, ժողովներին լրամշակվում էր հաջորդ շաբաթվա թողարկման առաջին էջի եւ ընթացիկ լուրերի էջերի բյուջեն: Հաջորդ շաբաթվա թողարկման՝ առաջին էջի պատրաստմանը նվիրված ժողովը հրավիրվում էր ուրբաթ օրերը՝ դարձյալ կեսօրից հետո: Առանձին էջերի նախապատրաստման համար խմբագրության սահմանած վերջնաժամկետները բաշխված էին շաբաթվա մյուս օրերի վրա: Երկուշաբթի առավոտյան լրանում էր առաջին էջի եւ ընթացիկ լուրերի էջերի համար խմբագրության սահմանած վերջնաժամկետը: Թերթը տպարան էր իջեցվում երկուշաբթի հետմիջօրեին եւ լույս ընծայվում չորեքշաբթի օրը:

## Հատուկ առաջադրանքներին ու ծրագրերին նվիրված ժողովների անցկացումը

Մեկից ավելի բաժիններին առնչվող հատուկ հանձնարարությունների իրականացման նպատակով՝ վերադաս մենեջերները կարող են կազմակերպչական տարբեր օղակների աշխատակիցներից ու մենեջերներից ձեւավորել հատուկ խմբեր: Իրականում նրանք այդպիսով որոշակի մի ժամանակահատվածի համար պաշտոնակա-նացնում են հորիզոնական աշխատանքային այն կապերը, որոնք տարբեր բաժին-ների առանձին անհատների կիաջողվեր (կամ չէր հաջողվի) հաստատել որեւէ այլ կերպ՝ իրենց անձնական, ոչ պաշտոնական շփումների օգնությամբ: Առանձին բա-ժիններից նշանակվում են մարդիկ, ովքեր պատասխանատու են օղակների միջեւ կապի պահպանման համար: Իրենց առաջադրանքը հաջողությամբ իրականացնե-լու համար՝ նրանք պետք է ունենան բաժիններում ազատ ելունուտ անելու, անհրա-ժեշտության դեպքում խմբային հավաքներ անցկացնելու եւ համապատասխան ո-րոշումներ կայացնելու իրավասություն:

Գոյություն ունեն հատուկ խմբերի տարբեր տեսակներ, ինչպիսիք են՝ կոնսուլ-տատիվ կամ խորհրդատվական հանձնաժողովները, առանձին հարցերի ուսումնա-սիրման եւ հատուկ ծրագրերով զբաղվող խմբերը:<sup>18</sup>

Կոնսուլտատիվ կամ խորհրդատվական հանձնաժողովները սովորաբար գոր-ծում են անընդհատության սկզբունքով: Նրանցում պետք է ընդգրկված լինեն թե՛ մենեջերներ, թե՛ շարքային աշխատողներ: Շճարիտ խորհրդատվությունը պետք է ոչ թե հաջորդի, այլ՝ նախորդի որոշումների կայացմանը: Լավագույն տարբերակն այն է, երբ խորհրդատվական հանձնաժողովի միստի քննարկման նյութ է դառնում առաջարկը, այլ ոչ թե՛ դրա իրականացումը: Կոնսուլտատիվ հանձնաժողովը խոր-հուրդներ է տալիս, իսկ խելամիտ ղեկավարությունը ականջ է դնում դրանց:<sup>19</sup> «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում խորհրդատվական հանձնաժողովի բնորոշ օրինակ է հաստիքային լրագրողներից կազմված ներքին խմբագրական խորհուրդը:

Առանձին հարցերի ուսումնասիրման հսկիչ խմբերը ձեւավորվում են ըստ անհ-րաժեշտության՝ հատուկ հարցերով կամ հիմնախնդիրներով զբաղվելու համար, իսկ տվյալ հարցի լուծումից հետո՝ ցրվում: «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում այս-պիսի հատուկ խմբեր ստեղծվել են՝ ընկերության առաքելության հիմնավորումը մշակելու կամ լրագրում որեւէ առանձնահատուկ իրադարձություն լուսաբանելու նպատակով:

Համակարգման բարձր աստիճան պահանջող հատուկ արտադրատեսակների, ծառայությունների կամ ծրագրերի իրականացման հնարավոր մոտեցումներից մեկն էլ այն է, որ գոյություն ունենա բոլորին միավորողի առանձին դերակատար, ո-րը հաճախ կրում է «ծրագրի ղեկավար» տիտղոսը:

Ցանկացած տեսակի հատուկ խմբում համատեղ աշխատանքը շարքային անձ-նակազմին եւ մենեջերներին հնարավորություն է տալիս՝ ճաշակել որոշումների կա-յացմանը մասնակցելու, ինչպես նաեւ՝ իրենց կոնկրետ աշխատանքից դուրս ինչ-որ մի այլ կազմակերպական կառույցում ընդգրկված լինելու հաճույքը: Անձնակազմին կարելի է մեծապես շահագրգռել ու քաջալերել, եթե գործերն առաջ տարվեն ոչ թե հարկադրանքի, այլ փոխըմբռնման սկզբունքով:

Կոնսուլտատիվ  
հանձնաժողովը  
խորհուրդներ է  
տալիս, իսկ  
խելամիտ  
ղեկավարությունը  
ականջ է դնում դրանց:

Նկար 66.0

<b>«Նոր ժամանակներ» օրաթերթի աշխատողների կիսամյակային ընդհանուր ժողովներ</b>	
<b>Ժամանակը եւ տեղը</b>	Մարտի եւ սեպտեմբերի սկզբներին, Գիստերի դահլիճում
<b>Նպատակը</b>	Բարձրացնել կոլեկտիվի ոգին՝ աշխատողներին տեղեկացնելով վերջին վեց ամիսների ընթացքում խմբագրության ձեռքբերումների, ինչպես նաեւ՝ առաջիկա վեց ամիսների համար նախանշված նպատակների եւ անելիքների մասին:
<b>Օրակարգը</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Վերջին վեց ամիսների ընթացքում լրագրի խմբագրական բովանդակության ուժեղ եւ թույլ կողմերի գնահատումը: Ինֆորմացիա առաջիկա վեց ամիսների համար «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի նախանշված նպատակների եւ խնդիրների մասին՝ ուշադրության առանցքում ունենալով խմբագրական բովանդակությունը: Երկու հաշվետվությունն էլ ներկայացնում է գլխավոր խմբագիրը:</li> <li>◆ Գլխավոր խմբագրի կողմից՝ իրենց կատարողականությանը աչքի ընկած աշխատակիցների գնահատումը:</li> <li>◆ Տեղեկություն վերջին վեց ամիսներին լրագրի իրացման եւ գովազդային հասույթի ծավալների մասին: Իրացման եւ գովազդի բնագավառում հաջորդ կիսամյակի համար ծրագրված նպատակներն ու խնդիրները: Այս երկու հաշվետվությունն էլ պետք է ներկայացնի բիզնես բաժնի վարիչը:</li> <li>◆ Հարցուպատասխան</li> </ul>
<b>Տեւողությունը</b>	Մոտավորապես 60-90 րոպե
<b>Մասնակիցները (կամ, աշխատավայրից նրանց բացակայության դեպքում, նրանց անունից հանդես եկող անձինք)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Գլխավոր խմբագիրը (կամ պատասխանատու խմբագիրը)</li> <li>◆ «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի ողջ խմբագրակազմը</li> <li>◆ Բիզնես բաժնի վարիչը (կամ գովազդի ենթաբաժնի վարիչը)</li> <li>◆ Ֆինանսական տնօրենը (կամ գլխավոր հաշվապահը)</li> <li>◆ Ֆինանսական ու բիզնես բաժնիների այլ աշխատողների մասնակցությունը հնարավոր է եւ ողջունելի</li> </ul>
<b>Նախագահելու կարգը</b>	Ժողովը նախագահում է գլխավոր խմբագիրը:
<b>Արձանագրելու կարգը</b>	Ժողովի ընթացքի մասին գրավոր պաշտոնական արձանագրություն կազմելը պարտադիր չէ:

Նկար 66.1

<b>«Նոր ժամանակներ» հրատարակչության ամենաբաթյա օրերահիվ ժողովներ</b>	
<b>Ժամանակը եւ տեղը</b>	Երկուշաբթի, առավոտյան ժամը 8.00-ին, գլխավոր տնօրենի աշխատասենյակում
<b>Նպատակը</b>	Վերին օղակի մենեջերներին տեղեկացնել «Նոր ժամանակներ» հրատարակչությունում գործերի ընթացիկ վիճակի եւ առանձին բաժիններում ծրագրված հիմնական միջոցառումների մասին:
<b>Օրակարգը</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Վերջին շաբաթվա գլխավոր իրադարձությունների համառոտ ամփոփումը:</li> <li>◆ Ընթացիկ շաբաթվա համար ծրագրված միջոցառումներն ու անելիքները:</li> </ul>
<b>Տևողությունը</b>	Մոտավորապես 5-10 րոպե
<b>Մասնակիցները (կամ, աշխատավայրից նրանց բացակայության դեպքում, նրանց անունից հանդես եկող անձինք)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Գլխավոր տնօրենը (կամ բիզնես բաժնի վարիչը, կամ ֆինանսական տնօրենը՝ նշված հերթականությամբ)</li> <li>◆ Բիզնես բաժնի վարիչը (կամ գովազդի ենթաբաժնի վարիչը)</li> <li>◆ Ֆինանսական տնօրենը (կամ գլխավոր հաշվապահը)</li> <li>◆ Տեղեկատվական համակարգերի բաժնի վարիչը (կամ նրա տեղակալը)</li> <li>◆ Գլխավոր խմբագիրը (կամ պատասխանատու խմբագիրը)</li> </ul>
<b>Նախագահելու կարգը</b>	Ժողովը նախագահում է գլխավոր տնօրենը:
<b>Արձանագրելու կարգը</b>	Ժողովի ընթացքի մասին գրավոր պաշտոնական արձանագրություն կազմելը պարտադիր չէ:

Նկար 66.2

**«Նոր ժամանակներ» օրաթերթի խմբագրակազմի ամենաբաթյա լուսանավորման ժողովներ**

<b>Ժամանակը եւ տեղը</b>	Երկուշաբթի, առավոտյան ժամը 11.00-ին, խմբագրական սենյակին կից հանդիպումների սրահում
<b>Նպատակը</b>	Առկա ռեսուրսները կենտրոնացնել առաջնահերթ հիմնահարցերի լուծման վրա եւ համակարգել տարբեր բաժինների աշխատանքը՝ առանձին թեմաների լուսաբանման համար
<b>Օրակարգը</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Սահմանել խմբագրական բովանդակության առաջնահերթությունները՝ առաջիկա յոթ օրերի համար</li> <li>▶ Կենտրոնական նախնական բյուջեի օգնությամբ նախապես սահմանել այս կամ այն էջում լուսաբանվելիք թեմաների ցանկը եւ առանձին նյութերի ծավալը:</li> </ul>
<b>Տեւողությունը</b>	Մոտավորապես 20-40 րոպե
<b>Մասնակիցները (կամ, աշխատավայրից նրանց բացակայության դեպքում, նրանց անունից հանդես եկող անձինք)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Գլխավոր խմբագիրը</li> <li>▶ Պատասխանատու խմբագիրը</li> <li>▶ Պատասխանատու խմբագրի տեղակալները</li> <li>▶ Պատասխանատու խմբագրի՝ վարչական հարցերով օգնականը</li> <li>▶ Թողարկիչ խմբագիրը</li> <li>▶ Բաժնի խմբագիրները եւ/կամ առանձին էջերի խմբագիրները</li> <li>▶ Տեղեկատվական համակարգերի բաժնի վարիչը</li> <li>▶ Գրադարանավարը կամ վերլուծաբանը</li> <li>▶ Ավագ գրաֆիկական ձեւավորողը</li> <li>▶ Ավագ սրբագրիչը</li> <li>▶ Այլ լրագրողների մասնակցությունը հնարավոր է եւ ողջունելի</li> </ul>
<b>Նախագահելու կարգը</b>	Ժողովը նախագահում է պատասխանատու խմբագիրը: Գլխավոր խմբագիրը հետեւում է ժողովի ընթացքին եւ առանձին հարցերում ունի վերջնական որոշում կայացնելու իրավունք:
<b>Արձանագրելու կարգը</b>	Ժողովի սկզբին մասնակիցներից յուրաքանչյուրը ստանում է առաջիկա յոթ օրերի համար խմբագրական բովանդակության պլանի նախագիծը: Այդ նախագիծը, ինչպես նաեւ ժողովի արձանագրությունը կազմում է պատասխանատու խմբագրի՝ վարչական հարցերով օգնականը: Ժողովից անմիջապես հետո բոլոր մասնակիցներին տրվում է արձանագրությունից մեկական օրինակ: Պատասխանատու խմբագրի՝ վարչական հարցերով օգնականը արձանագրության մեկ օրինակն էլ փակցնում է խմբագրասենյակին կից հայտարարությունների տախտակին:



Նկար 66.3

<b>«Նոր ժամանակներ» օրաթերթի բաժինների ամենաբարձրադաս լրագրողական ժողովներ</b>	
<b>Ժամանակը եւ տեղը</b>	Երկուշաբթի, խմբագրակազմի ամենշաբաթյա պլանավորման ժողովներից հետո, բաժնի խմբագիրներից որեւէ մեկի աշխատասենյակում: Տվյալ բաժնի խմբագիրը պետք է հստակեցնի ժողովի ժամն ու տեղը եւ այդ մասին հայտնի գլխավոր խմբագրին, պատասխանատու խմբագրին եւ պատասխանատու խմբագրի համապատասխան տեղակալին, որպեսզի նրանք գիտենան, թե երբ կարելի է հանդիպել տվյալ բաժնի ողջ անձնակազմին:
<b>Նպատակը</b>	Կազմակերպել եւ համակարգել տվյալ բաժնի աշխատանքը: Առանձին լրագրողներին տեղեկացնել բաժնի ներսում եւ ընդհանուր առմամբ՝ խմբագրական մասի համար նրանց կատարելիք աշխատանքների բնույթի մասին:
<b>Օրակարգը</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Սահմանել առաջիկա յոթ օրերի համար տվյալ բաժնի աշխատանքի առաջնահերթությունները՝ նկատի առնելով լրագրի խմբագրական քաղաքականությունը եւ այն գերակայությունները, որոնք նախանշվել են ինչպես կիսամյակային, այնպես եւ խմբագրակազմի ամենշաբաթյա պլանավորման ժողովների ընթացքում:</li> <li>◆ Որոշակիացնել, թե ի՞նչ թեմաների վրա է աշխատում այս կամ այն լրագրողը: Ժողովից բացակայելու միտք ունեցող լրագրողը նախապես պետք է իր պատրաստած նյութերի մասին համապատասխան տեղեկատվություն ներկայացնի բաժնի խմբագրին, որպեսզի ժողովի ժամանակ վերջինս կարողանա այն փոխանցել մյուսներին:</li> </ul>
<b>Տեւողությունը</b>	Ստավորապես 20-40 րոպե
<b>Մասնակիցները</b>	Տվյալ բաժնի ողջ անձնակազմը
<b>Նախագահելու կարգը</b>	Ժողովը նախագահում է տվյալ բաժինը ղեկավարող խմբագիրը:
<b>Արձանագրելու կարգը</b>	Ժողովի ընթացքի մասին գրավոր պաշտոնական արձանագրություն կազմելը պարտադիր չէ: Նպատակահարմար է, սակայն, ժողովում ընդունված հիմնական որոշումների վերաբերյալ գրառումներ անել առանձին մատյանում կամ դրանք փակցնել բաժնի հայտարարությունների տախտակին, որպեսզի այդ ինֆորմացիան հասու լինի նաեւ ժողովից բացակայածներին:

Նկար 66.4

<b>«Նոր ժամանակներ» օրաթերթի առավոտյան լրատվական ժողովներ</b>	
<b>Ժամանակը եւ տեղը</b>	Երկուշաբթի օրվանից մինչեւ ուրբաթ, առավոտյան ժամը 9.00-ին, խմբագրական սենյակին կից հանդիպումների սրահում
<b>Նպատակը</b>	Որոշել հաջորդ օրվա թողարկման խմբագրական բովանդակությունը: Ուրբաթ օրերին ժողովը որոշում է նաեւ կիրակի օրը տպագրվող՝ երկուշաբթի օրվա թողարկման խմբագրական բովանդակությունը:
<b>Օրակարգը</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Գլխավոր խմբագրի կողմից՝ ընթացիկ թողարկման գնահատումը:</li> <li>◆ Առաջարկություններ առանձին էջերի խմբագիրների կողմից՝ պատրաստված թողարկման մեջ ընդգրկված խմբագրական նյութերի վերաբերյալ:</li> <li>◆ Տվյալ օրվա համար առաջնահերթ թեմաների սահմանումը:</li> <li>◆ Առանձին նյութերի ու դրանց հնարավոր այլընտրանքների ծավալի ու տեղադրման որոշումը:</li> </ul>
<b>Տեւողութունը</b>	Մտավորապես 15-20 րոպե
<b>Մասնակիցները</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Գլխավոր խմբագիրը</li> <li>◆ Պատասխանատու խմբագիրը</li> <li>◆ Պատասխանատու խմբագրի տեղակալները</li> <li>◆ Պատասխանատու խմբագրի՝ վարչական հարցերով օգնականը</li> <li>◆ Թողարկիչ խմբագիրը</li> <li>◆ Բաժնի խմբագիրները եւ/կամ առանձին էջերի խմբագիրները</li> <li>◆ Գրադարանավարը կամ վերլուծաբանը</li> <li>◆ Այլ լրագրողների, հատկապես՝ ընթացիկ լրատվությունը պատրաստողների, մասնակցությունը հնարավոր է եւ ողջունելի</li> </ul>
<b>Նախագահելու կարգը</b>	Ժողովը նախագահում է պատասխանատու խմբագիրը: Ժողովին ներկա լինելու դեպքում՝ գլխավոր խմբագիրը հետեւում է դրա ընթացքին եւ առանձին հարցերում ունի վերջնական որոշում կայացնելու իրավունք:
<b>Արձանագրելու կարգը</b>	Ժողովի սկզբին մասնակիցներից յուրաքանչյուրը ստանում է պատրաստված թողարկման խմբագրական բովանդակության պլանի նախագիծը: Այդ նախագիծը, ինչպես նաեւ ժողովի արձանագրությունը կազմում է պատասխանատու խմբագրի՝ վարչական հարցերով օգնականը: Ժողովից անմիջապես հետո բոլոր մասնակիցներին տրվում է արձանագրությունից մեկական օրինակ: Պատասխանատու խմբագրի՝ վարչական հարցերով օգնականը արձանագրության մեկ օրինակն էլ փակցնում է խմբագրասենյակին կից հայտարարությունների տախտակին:

Նկար 66.5

<b>«Նոր ժամանակներ» օրաթերթի հեմիջօրեի լրատվական ժողովներ</b>	
<b>Ժամանակը եւ տեղը</b>	Երկուշաբթի օրվանից մինչեւ ուրբաթ, ժամը 14.00-ին, խմբագրական սենյակին կից հանդիպումների սրահում
<b>Նպատակը</b>	Վերջնականապես հղկել ընթացիկ լուրերի էջերի խմբագրական բովանդակությունը
<b>Օրակարգը</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Ստացված նյութերի եւ ինֆորմացիայի ամփոփումը՝ լուրերի խմբագրի կողմից:</li> <li>✦ Առանձին նյութերի ծավալի ու տեղադրման որոշումը:</li> <li>✦ Ուրբաթ օրերին ժողովն ընդգրկում է նաեւ կիրակի օրը տպագրվող՝ երկուշաբթի օրվա թողարկման օրակարգը:</li> </ul>
<b>Տևողությունը</b>	Ստավորապես 10-15 րոպե
<b>Մասնակիցները</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Գլխավոր խմբագիրը</li> <li>✦ Պատասխանատու խմբագիրը</li> <li>✦ Պատասխանատու խմբագրի տեղակալները</li> <li>✦ Պատասխանատու խմբագրի՝ վարչական հարցերով օգնականը</li> <li>✦ Թողարկիչ խմբագիրը</li> <li>✦ Առանձին էջերի խմբագիրները</li> <li>✦ Գրադարանավարը կամ վերլուծաբանը</li> <li>✦ Ավագ գրաֆիկական ձեւավորողը</li> <li>✦ Ավագ սրբագրիչը կամ տվյալ օրվա հերթապահ սրբագրիչը</li> <li>✦ Այլ լրագրողների, հատկապես՝ ընթացիկ լրատվությունը պատրաստողների, մասնակցությունը հնարավոր է եւ ողջունելի</li> </ul>
<b>Նախագահելու կարգը</b>	Ժողովը նախագահում է պատասխանատու խմբագիրը: Ժողովին ներկա լինելու դեպքում՝ գլխավոր խմբագիրը հետևում է դրա ընթացքին եւ առանձին հարցերում ունի վերջնական որոշում կայացնելու իրավունք:
<b>Արձանագրելու կարգը</b>	Ժողովի սկզբին մասնակիցներից յուրաքանչյուրը ստանում է պատրաստված լուրերի էջերի խմբագրական բովանդակության պլանի նախագիծը: Այդ նախագիծը, ինչպես նաեւ ժողովի արձանագրությունը կազմում է պատասխանատու խմբագրի՝ վարչական հարցերով օգնականը: Ժողովից անմիջապես հետո բոլոր մասնակիցներին տրվում է արձանագրությունից մեկական օրինակ: Պատասխանատու խմբագրի՝ վարչական հարցերով օգնականը արձանագրության մեկ օրինակն էլ փակցնում է խմբագրասենյակին կից հայտարարությունների տախտակին:

Նկար 66.6

<b>«Նոր ժամանակներ» օրաթերթի առաջին էջի դասրասմանը նվիրված ժողովներ</b>	
<b>Ժամանակը եւ տեղը</b>	Երկուշաբթի օրվանից մինչեւ ուրբաթ, ժամը 17.00-ին, խմբագրական սենյակին կից հանդիպումների սրահում
<b>Նպատակը</b>	Լուծել խմբագրական բովանդակությանն առնչվող արտակարգ բնույթի հարցերը՝ հատուկ ուշադրություն դարձնելով առաջին էջին
<b>Օրակարգը</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Առաջին էջում եւ ընթացիկ լուրերի մյուս էջերում առանձին մյուսերի ծավալի ու տեղադրման որոշումը:</li> <li>◆ Ուրբաթ օրերին ժողովը քննարկում է նաեւ կիրակի օրը տպագրվող՝ երկուշաբթի օրվա թողարկման առաջին էջի հարցը:</li> </ul>
<b>Տեւողությունը</b>	Մոտավորապես 10-15 րոպե
<b>Մասնակիցները (կամ, աշխատավայրից նրանց բացակայության դեպքում, նրանց անունից հանդես եկող անձինք)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Գլխավոր խմբագիրը</li> <li>◆ Պատասխանատու խմբագիրը</li> <li>◆ Պատասխանատու խմբագրի տեղակալները</li> <li>◆ Պատասխանատու խմբագրի՝ վարչական հարցերով օգնականը</li> <li>◆ Թողարկիչ խմբագիրը</li> <li>◆ Առաջին էջի մյուսերի հետ կապ ունեցող առանձին էջերի խմբագիրները</li> <li>◆ Գրադարանավարը կամ վերլուծաբանը</li> <li>◆ Ավագ գրաֆիկական ձեւավորողը</li> <li>◆ Ավագ սրբագրիչը կամ տվյալ օրվա հերթապահ սրբագրիչը</li> <li>◆ Այլ լրագրողների, հատկապես՝ առաջին էջի լուրերն ապահովողների, մասնակցությունը ողջունելի է</li> </ul>
<b>Նախագահելու կարգը</b>	Ժողովը նախագահում է պատասխանատու խմբագիրը: Ժողովին ներկա լինելու դեպքում՝ գլխավոր խմբագիրը հետեւում է դրա ընթացքին եւ առանձին հարցերում ունի վերջնական որոշում կայացնելու իրավունք:
<b>Արձանագրելու կարգը</b>	Ժողովի սկզբին մասնակիցներից յուրաքանչյուրը ստանում է առաջին էջի բյուջետային պլանի նախագիծը: Այդ նախագիծը, ինչպես նաեւ ժողովի արձանագրությունը, կազմում է պատասխանատու խմբագրի՝ վարչական հարցերով օգնականը: Ժողովից անմիջապես հետո բոլոր մասնակիցներին տրվում է արձանագրությունից մեկական օրինակ: Պատասխանատու խմբագրի՝ վարչական հարցերով օգնականը արձանագրության մեկ օրինակն էլ փակցնում է խմբագրասենյակին կից հայտարարությունների տախտակին:

## 67. Գրավոր հաղորդակցում

Հսկայական քանակի տեղեկատու նյութերի ընթերցմամբ ու սեփական հոդվածներ գրելով ծանրաբեռ լրագրողների աչքին խմբագրությունում վարվող ցանկացած այլ գրագրություն բյուրոկրատական ավելորդություն է թվում: Նման տեսակետը ճիշտ է, եթե այդ գրությունն իրենից այնպիսի մի ուղերձ է ներկայացնում, որը շատ ավելի մեծ հաջողությամբ կարելի էր ասելով տեղ հասցնել:

Այդուհանդերձ, գրավոր խոսքը որոշակի առավելություններ ունի բանավորի նկատմամբ: «Գրավոր խոսքը հնարավորություն է ստեղծել, որպեսզի մարդկային լիազումար գիտելիքը գրառվի եւ, հետեւաբար, հուսալի հիմք դառնա»:<sup>20</sup> Լրագիրը եւս պետք է գրառումների օգնությամբ պահպանի իր լիազումար գիտելիքը:

### Ներքին շրջանառության փաստաթղթեր

Ներքին շրջանառության փաստաթուղթը պաշտոնական գրություն է, որը սահմանում է նկարագրում է ընկերության քաղաքականությունը, ռազմավարական մոտեցումները եւ առանձին հարցերին առնչվող կանոնները: Փաստաթուղթն իրավական ուժ է ստանում միայն այն դեպքում, երբ կազմված է իրավասու մենեջերի կամ ընկերության որեւէ մարմնի ձեռամբ: Այսպես, լինելով ընկերության հիմնադիր փաստաթղթերից մեկը՝ կազմակերպչական կանոնակարգը պետք է պարտադիր կերպով հաստատվի կանոնադիր մարմնի կողմից: Մինչդեռ լրագրի ճշտումներ կատարելու կարգը կարող է սահմանվել գլխավոր խմբագրի կողմից:

Մինչեւ ներքին շրջանառության որեւէ փաստաթղթի թողարկվելը՝ շահագրգիռ բոլոր մենեջերներին ու առանցքային դեր ունեցող աշխատողներին պետք է հնարավորություն տրվի՝ ծանոթանալ դրա նախագծի հետ, ինչպես նաեւ՝ առաջարկներ ներկայացնել դրա վերջնական տարբերակի շուրջ: Նման մոտեցումը նպատակ ունի ոչ միայն կանխել հավելյալ առարկությունները, այլեւ՝ ուղղել հնարավոր այն սխալները, որոնք ի վերջո կարող են վտանգել բոլոր ներքին փաստաթղթերի արժանահավատությունն ու հեղինակությունը: Նման դիրքորոշման մյուս առավելությունն էլ այն է, որ արտահայտվելու հրավեր ստացած աշխատողները կզգան, որ իրենց փորձառությունը եւ կարծիքը գնահատվում են:

Տվյալ փաստաթուղթը կազմող մենեջերը պետք է հետեւի, որպեսզի բոլոր շահագրգիռ աշխատողներին հավասարապես հասու լինի իրենց մասնակցությամբ աշխատանքային ընթացակարգերի մասին ողջ ինֆորմացիան: Նրանք ամենքն էլ պիտի հնարավորություն ունենան ծանոթանալ համապատասխան փաստաթղթի բովանդակությանը, ասենք՝ ստանան դրանից մեկական օրինակ: Վարչական աշխատակիցը կարող է առանց դժվարության այդ օրինակները բաժանել նախատեսված հասցեատերերին, եթե նրանց անունները եւ պաշտոնները ցանկով տրված լինեն փաստաթղթում: Բացի այդ, ցուցակն օգնում է նաեւ փաստաթուղթը ստացողներին՝ իմանալու, թե իրենցից բացի ուրիշ ո՞վ է ստացել նույն ինֆորմացիան:

Ներքին շրջանառության փաստաթղթերը պետք է շարունակաբար թարմացվեն ամեն անգամ, երբ դրանց բովանդակությունը դարձել կամ կարող է դառնալ ժամանակավրեպ: Նորոգված օրինակը վերստին պետք է բաժանվի բոլոր նրանց, ով արդեն ստացել էր փաստաթղթի բնօրինակը:

Լավ կլինի, որ աշխատավայր գալու առաջին իսկ օրը նոր ընդունված աշխատակիցը ստանա տեղեկատվական նյութերի ամփոփ փաթեթը, որը պետք է ներառի բոլոր այն փաստաթղթերը, որոնք այդ օրվա դրությամբ առնչվում են նրա զբաղեցրած պաշտոնին եւ աշխատանքային պարտականություններին:

Տվյալ փաստաթուղթը կազմող մենեջերը պետք է հետեւի, որպեսզի բոլոր շահագրգիռ աշխատողներին հավասարապես հասու լինի իրենց մասնակցությամբ աշխատանքային ընթացակարգերի մասին ողջ ինֆորմացիան:

## Շրջաբերականներ, հիշեցումներ

Շրջաբերականը կամ հիշեցումը գրավոր համառոտ ուղերձ է՝ նախատեսված ներքին շրջանառության համար: Այն սովորաբար պարունակում է որեւէ մոր հրահանգ, առաջարկ կամ տեղեկություն, կամ էլ՝ ընդամենը հիշեցում է արդեն գործողության մեջ եղած ռազմավարական մոտեցումների ու կանոնների մասին: Ի տարբերություն ներքին փաստաթղթերի՝ շրջաբերականը կենտրոնանում է ոչ թե համապարփակ խնդիրների, այլ՝ առանձին հարցերի վրա: Դրանք կարող են գրվել քիչ թե շատ ազատ ոճով՝ կախված իրենց հեղինակների անձնական ոճից: Նույն թեմայով մի քանի շրջաբերականի գոյությունը կարող է հիմք դառնալ տվյալ հարցին նվիրված ներքին շրջանառության առանձին եւ ամբողջական փաստաթղթերի ստեղծման համար: «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում բոլոր այն ուղերձները, որոնք կարող էին նյութ դառնալ շրջաբերականների, հիշեցումների համար, փոխարենն ընդգրկվում են ամեն շաբաթ լույս տեսնող տեղեկագրում, որպեսզի անձնակազմի ուշադրությունն ավելորդ տեղը չչեղվի՝ ընթերցվելու կարոտ չափից ավելի բազմաքանակ գրություններով:

## Ձեռնարկներ

Ձեռնարկները գրավոր հաղորդակցման առավել պրոֆեսիոնալ ու կատարելագործված միջոց են: Լրագրերում գործածվում են ձեռնարկների հետեւյալ երեք հիմնական տեսակները, որոնք առնչվում են. (1) քաղաքականությանը. սրանց թվին են պատկանում, օրինակ, ընկերության որդեգրած սկզբունքները, լրագրողական վարքականոնները կամ խմբագրական քաղաքականությունը, (2) աշխատանքային արարողակարգերին. սրանց օրինակ են խմբագրման ընթացակարգերը կամ կանոնները, ռճաբանական-խմբագրական ուղեցույցները եւ (3) ընդհանուր բնույթի տեղեկատվությանը. այս շարքից կարելի է հիշատակել մոր աշխատակիցներին տրամադրվող տեղեկատվական նյութերի փաթեթները, որոնք տեղեկատու նշանակություն ունեն, ասենք, կադրերի տեսուչի համար:

Ձեռնարկների մշակումը եւ կիրառումն ունեն մի շարք առավելություններ: Առաջարկելով տեղեկատվության միասնական, համընդհանուր համակարգ՝ ձեռնարկներն ապահովում են եզրերի ճշգրտված, նույնական մեկնաբանությունը եւ խնայում աշխատողների ժամանակը, որը նրանք պիտի դրանց որոնումների վրա ծախսեին: Դրանք կարելի է օգտագործել նաեւ՝ իբրեւ մոր անդամագրված աշխատակիցների ուսուցման-վերապատրաստման գործիք:

Իր տարածումից երկու տարի չանցած՝ ձեռնարկը, ըստ էության, այլևս կորցնում է իր արժեքը՝ պնդում են փորձագետները: Դրա պարունակած ինֆորմացիայի առնվազն 30 տոկոսն այլևս ստույգ չի լինի, բայց ոչ ոք չի իմանա, թե ո՞ր 30 տոկոսը:<sup>21</sup> Ուստի ձեռնարկների առաջին թողարկման լույս աշխարհի գալուն զուգահեռ՝ պետք է պլանավորվի դրանց թարմացումն ու լրամշակումը: Ձեռնարկները պետք է պարբերաբար, առնվազն՝ տարին մեկ անգամ, վերանայվեն՝ ինչպես մասնագիտական բովանդակության, այնպես եւ իրավական ճշգրտության տեսանկյունից:

**Ձեռնարկներն ապահովում են եզրերի ճշգրտված, նույնական մեկնաբանությունը եւ խնայում աշխատողների ժամանակը, որը նրանք պիտի դրանց որոնումների վրա ծախսեին:**

## Հայտարարությունների տախտակ

Լրագրերում հաղորդակցման ամենահին ու համեմատաբար էժան միջոցը հայտարարությունների տախտակն է: Այդուհանդերձ, դրա նշանակությունը հաճախ թերագնահատվում է, կամ էլ՝ ենթադրյալ լսարանը հարկ եղածի չափ ուշ չի դարձնում դրան: Սովորաբար այս ամենի պատճառն այն է, որ ինքնին տախտակը իբրեւ հաղորդակցական ինքնուրույն գործիք է օգտագործվում, մինչդեռ այն անհրաժեշտ է կիրառել պարբերաբար տեղեկատվություն տրամադրելու կամ արդեն իսկ հաղորդակցական այլ միջոցներով փոխանցվածը էլ ավելի ընդգծելու նպատակով:

Խմբագրության հայտարարությունների կենտրոնական տախտակը նպատակահարմար է տեղադրել խմբագրասենյակի հարելանությանը կամ այնտեղ, ուր աշխատողների մեծ մասն ավելի հաճախ է ելունուտ անում: Այստեղ աշխատողները կարող են գտնել ամենօրյա եւ շաբաթական ժողովների արձանագրությունները, թերթի գլխավոր խմբագրի գնահատականներով ու դիտողություններով նշագրված օրինակը, լրագրի համար պարծանքի առարկա հանդիսացող խմբագրական նյութերով լի էջերը, ինչպես նաեւ՝ անձնակազմի համար ընդհանուր հետաքրքրություն ներկայացնող այլ տեղեկություններ, օրինակ՝ մանրամասն հայտարարություն առաջարկվող մի ինչ-որ կրթական դասընթացի մասին: Աշխատակիցները պետք է գիտենան, որ իրենք պարտավոր են կանոնավորապես ընթերցել տախտակին զետեղվող հայտարարությունները:

### **Լրագրի առանձին օրինակի վրա գնահատականների ու դիտողությունների գրանցումը**

Հետկոմունիստական երկրների լրագրերից շատերը շարունակում են հարազատ մնալ իրենց երբեմնի ավանդույթներին, երբ ռոտացիոն, փոխատեղման կարգով հաստիքային լրագրողներին հանձնարարում էին խմբագրության հերթական ժողովին գնահատել թերթի վերջին թողարկումը: Չունենալով հստակ ձեւակերպված խմբագրական քաղաքականությամբ հիմնավորված որոշակի ուղեցույցներ՝ գնահատողը հիմնականում հայտնում է իր ցանկությամբ ընտրված առանձին նյութերի վերաբերյալ իր սուբյեկտիվ կարծիքը՝ հաճախ խուսափելով հիշատակել իր ենթակայների կողմից թույլ տրված կատարողական թերացումները: Գովեստի կամ քննադատության արժանացած նյութերի հեղինակները սովորաբար արժանանում են նյութական խրախուսանքի կամ տույժի, երբ այլ նյութերի համար նրանց հասանելիք հոնորարներից որոշակի գումարներ են հանվում:

Գնահատման այս մեթոդով հաճախ հնարավոր չէ ուղղակիորեն արձագանքել լրագրողների կատարած աշխատանքին, ինչը նրանց համար ցանկալի կլիներ, եթե միայն ժողովին ներկա խմբագիրն իր խոսքը չի ասում այդ մասին, կամ եթե տվյալ նյութն ընդհանրապես հիշատակվում է:

Ամեն մի հերթական թողարկում պետք է արժանանա լրագրի խմբագրական քաղաքականության համար պատասխանատու՝ գլխավոր խմբագրի գնահատականին: Նա կարող է թերթի առանձին օրինակի վրա նշել, թե տվյալ թողարկման մեջ ի՞նչն է գերազանց, լավ կամ անբավարար համարում եւ ինչո՞ւ: Նա պիտի բացատրի նաեւ, թե ուրիշ ի՞նչ կերպ դա պիտի արվեր: Գլխավոր խմբագիրը կարող է նաեւ համառոտ ներկայացնել առավել տարածված ժողովին հնչած կարեւորագույն մեկնաբանությունները, եւ ապա իր նշումները պարունակող լրագրային օրինակը փակցնել հայտարարությունների տախտակին՝ մինչեւ հաջորդ թողարկման հերթը հասնելը: Նախորդ թողարկումների նշագրված օրինակները պահվում են գլխավոր խմբագրի աշխատասենյակում կամ խմբագրության գրադարանում եւ պետք է մինչեւ մեկ տարի ժամկետում մատչելի լինեն հաստիքային բոլոր լրագրողների համար: Այս օրինակները կարող են օգնել խմբագիրներին՝ գնահատելու այս կամ այն լրագրողի կատարողականությունը: Ռճաբանական-խմբագրական ուղեցույցներ կազմելիս՝ դրանք կարող են նաեւ «կյանքային» օրինակների ու գաղափարների աղբյուր ծառայել:

Խմբագրության հայտարարությունների տախտակին փակցված օրինակում կարողալով իր հեղինակած նյութերի մասին նշումները՝ սլովակ լրագրողներից մեկը հուճկով նկատեց. «Դրան նայելով՝ կարծես էլ չուզենամ ապրել»: Տիեզերականները մի կողմ դրած՝ կարելու է այն է, որ ասվի, թե տվյալ թողարկման մեջ ի՞նչն էր հաջողված կամ անհաջող: Այլապես լրագիրը չի բարելավվի: Թերթի ամեն հրապա-

Գլխավոր խմբագիրը կարող է թերթի առանձին օրինակի վրա նշել, թե տվյալ թողարկման մեջ ի՞նչն է գերազանց, լավ կամ անբավարար համարում եւ ինչո՞ւ:

րակում, էջ ու բաժին պետք է ե՛լ գլխավոր խմբագրի, ե՛լ պաշտոնական կամ ոչ պաշտոնական խմբերի կողմից արժանանա որոշակի գնահատականի՝ գովեստ լինի թե քննադատություն: Այս ամենը նպաստում է լրագրի աճին: Ընկերությունը պետք է իր ներսում խրախուսի տարակարծությունը եւ ձգտի, որպեսզի աշխատողներն այդ առումով ազատ զգան իրենց: Այլախոհությունն օգտակար բան է, եթե այն հանգեցնում է նոր գաղափարների առաջացմանն ու դրանց կիրառմանը:

## Տեղեկագիր

Տեղեկագիրը լրագրի գործունեության մասին տեղեկությունների գրավոր ամփոփ շարադրանքն է՝ նախատեսված անձնակազմի յուրաքանչյուր անդամի համար: Այսպես, աշխատավարձի վճարման օրերի մասին տեղեկություն ունենալը նույնքան անհրաժեշտ է հավաքարարին, որքան եւ գովազդի ենթաբաժնի վարիչին: Բիզնես թղթակիցը պետք է, մշակութային խմբագրին զուգահեռ, տեղեկացվի պրոֆեսիոնալ լրագրության մեթոդներին նվիրված սեմինարի մասին: Տեղեկագիրը նրանց բոլորին համապատասխան ինֆորմացիայով իր ժամանակին ապահովելու ամենաարդյունավետ միջոցն է:

Տեղեկագիրը պետք է պարունակի ինֆորմացիա հետեւյալի մասին.

- ◆ Կադրային հարցեր, ասենք՝ տեղեկություն նոր աշխատողների, եղած հաստիքային աշխատակիցների զբաղեցրած պաշտոնների փոփոխման կամ աշխատանքային պայմանագրերի խզման, բացի այդ՝ մեկ շաբաթից երկար տևող ուսումնական դասընթացների, կրթական ծրագրերի կամ գործուղումների մասին, որոնց մասնակցելու են հաստիքային լրագրողներն ու մենեջերները, ինչպես նաեւ՝ այն մասին, թե ո՞վ պետք է նրանց փոխարինի այդ բացակայության ընթացքում:

- ◆ Կազմակերպչական հարցեր, ինչպիսիք են՝ նոր ասպարեզ իջած կամ լրափոխված ներքին շրջանառության փաստաթղթերը, նոր տեխնոլոգիաներն ու գրասենյակային սարքավորումները, ինչպես նաեւ՝ գործող այն կանոնների մասին հիշեցումները, որոնք հաճախ են անտեսվում կամ արհամարհվում աշխատակիցների կողմից:

- ◆ Ծրագրված անելիքներ ու միջոցառումներ, օրինակ՝ հատուկ հավաքները, ժողովները, սեմինար պարապմունքները կամ ընկերության տոնակատարությունները:

Որպեսզի տեղեկագիրը պահպանի իր լրատու գործառույթը եւ չվերածվի ժամանցային լրատվամիջոցի, դրանում չպետք է տեղ գտնեն անձնական բնույթի տեղեկություններ, ասենք՝ ինչ-որ մեկի ծննդյան տոնի շնորհավորանքները:

Տեղեկագրում ներկայացվող հայտարարությունները պետք է լինեն փաստական, սեղմ, հստակ շարադրված ու միանշանակ՝ պատասխանելով այն նույն հարցերին, ինչպես եւ լուրը. ի՞նչը, ե՞րբ, որտե՞ղ, ո՞վ, ինչո՞ւ, ի՞նչ է դա նշանակում (նկար 34.1):

Այսպես, օրինակ, «Նոր ժամանակներ» տեղեկագրի 2000թ. հոկտեմբերի 17-ի թողարկման առաջին հայտարարությունը պատասխանում է հետեւյալ հարցերին.

**Ի՞նչը** (խմբագրական քաղաքականությանը նվիրված ժողով՝ «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում)

**Ե՞րբ** (2000թ. հոկտեմբերի 19-ին, հինգշաբթի օրը՝ ժամը 14.00-ին)

**Որտե՞ղ** («Նոր ժամանակներ»-ի գլխավոր խմբագրի աշխատասենյակում)

**Ո՞վ** (Գլխավոր խմբագիրը, պատասխանատու խմբագիրը, պատասխանատու խմբագրի տեղակալները, պատասխանատու խմբագրի՝ վարչական հարցերով օգնականը, թղթարկիչ խմբագիրը, բաժնի խմբագիրները)

**Ինչո՞ւ** (Լրամշակել խմբագրական քաղաքականությունը՝ ելնելով ընթերցողների շրջանում անցկացված ամենավերջին հարցման արդյունքերից)

**Ի՞նչ է դա նշանակում** (Լրամշակված խմբագրական քաղաքականությունը պետք է կիրառության մեջ դրվի 2001թ. հունվարի 1-ից:)

«Նոր ժամանակներ» օրաթերթում, որտեղ գլխավոր խմբագիրը հանդես է գալիս նաեւ գլխավոր տնօրենի դերում, տեղեկագիրը կազմում եւ թողարկում է նրա օգնականը: Տե-



ղեկությունները հիմնականում ապահովում են մենեջերները՝ բաժինների ու ենթաբաժինների վարիչները, թեպետ ցանկացած աշխատողի կողմից համապատասխան ինֆորմացիայի տրամադրումը խրախուսվում է: Տեղեկագիրը թողարկվում է ամեն երեքշաբթի, հետևաբար այն ընդգրկում է ամենաթարմ տեղեկությունները պլանավորման ամենշաբաթյա ժողովների մասին, որոնք, որպես կանոն, տեղի են ունենում երկուշաբթի օրերին: Տեղեկագրում տպագրվելիք նյութերը պետք է գլխավոր խմբագրի օգնականին ներկայացվեն մինչև երկուշաբթի ժամը 15-ը: Այս կամ այն ինֆորմացիան տեղեկագրում դնել-չդնելու հարցը որոշում է օգնականը, որը նաեւ խմբագրում է տեքստերը, անհրաժեշտության դեպքում խորհրդակցում համապատասխան մենեջերների հետ եւ այլն: Տեղեկագրի բովանդակության համար պատասխանատու անձը գլխավոր տնօրենն է:

Երեքշաբթի առավոտյան օգնականը A4 ֆորմատի գրասենյակային թղթի վրա տպում եւ բազմացնում է տեղակագրի վերջին թողարկումը, ապա դրանից մեկական օրինակ գցում յուրաքանչյուր աշխատակցի գրասեղանին դրված փոստարկղը: Կադրերի տեսուչի տրամադրած տվյալների հիման վրա՝ օգնականը պարբերաբար թարմացնում է տեղակագրի հասցեատերերի ցանկը:

Թուղթը եւ գրասենյակային մնացած գույքը խնայել կոչ անողների փաստարկները կորցնում են իրենց արժեքը, երբ նկատի ենք ունենում տեղեկագրի ներդրումը կորցնում են իրենց արժեքը, երբ նկատի ենք ունենում տեղեկագրի ներդրումը աշխատողներին պատշաճ կերպով իրազեկելու գործում:

Թուղթը եւ գրասենյակային մնացած գույքը խնայել կոչ անողների փաստարկները կորցնում են իրենց արժեքը, երբ նկատի ենք ունենում տեղեկագրի ներդրումը աշխատողներին պատշաճ կերպով իրազեկելու գործում:

### Գրավոր ուղերձներ

Տեղեկատվական դարաշրջանի բնորոշ հատկանիշը ոչ թե երկարաշունչ նկարագրությունների, այլ ստույգ եւ համառոտ փաստերի հաղորդումն է: Վերջինիս օրինակ կարող է ծառայել փոքրիկ մի քաղաքի թանգարաններից մեկի պահեստային մասնաշենքի դարպասին փակցված հետևյալ քաղաքավարի հայտարարությունը. «Եթե ցանկանում եք տեսնել ցուցադրությունը, ապա խնդրում ենք այցելել թանգարանի գլխավոր մասնաշենք: Սա սպիտակ գույնի կառույց է, որի առջևի հրապարակում տեղադրված են «Թանգարան» բառը կազմող մետաղական տառերը: Շնորհակալություն»: Նույն այս ուղերձը կարելի է ներկայացնել առնվազն կիսով չափ կարճ, բայց՝ ոչ պակաս քաղաքավարի. «Ցուցադրությունը տեսնելու համար՝ խնդրում ենք դիմել գլխավոր մասնաշենք՝ Համերաշխության հրապարակ, թիվ 24 հասցեով»:

Համառոտելու նույն խորհուրդը վերաբերում է նաեւ ներքին շրջանառության գրավոր ուղերձներին, որոնք անհրաժեշտ է լինում թողնել տվյալ պահին իրենց գրասեղանի մոտ չգտնվող գործընկերներին: Երկտող-ուղերձի նախապես տպված ձեւաթերթիկը հնարավորություն է տալիս գրություններ կազմել՝ գրչի մի քանի հարվածով: Լրացված թերթիկը կարելի է թողնել գործընկերոջ գրասեղանին դրված փոստարկղում: Վերադառնալով՝ նա անմիջապես իր սեղանի «Մտից» վերտառությամբ վերին արկղում նոր գրություն կհայտնաբերի: Ցածի «Ելից» արկղը նա օգտագործում է արդեն լրացված ուղերձներն ու նամակները վրան դարսելու համար՝ մինչև որ դրանք կհանձնվեն մյուս գործընկերներին կամ ընդունարանի աշխատակցին, եւ գրասենյակի մյուս նամակների հետ միասին դուրս կառաքվեն: Գլխավոր խմբագրի օգնականը կարող է ցանկացած ժամանակ տնօրինել գլխավոր խմբագրի «Ելից» փոստարկղում ամփոփվող նամակների ճակատագիրը՝ առանց նրա կողմից հավելյալ հրահանգների սպասելու:

### Առաջարկությունների արկղիկ

Խմբագրությունում արժե ունենալ առանձին արկղիկ, որտեղ աշխատակիցները կարող են թողնել անանուն հարցեր, մեկնաբանություններ, զանգատներ կամ առաջարկություններ, թե ինչպե՞ս կարելի է բարձրացնել լրագրի գործունեության ար-

դյունավետությունը, կամ ինչպե՞ս բարելավել աշխատանքային պայմանները եւ այլն: Անդրադարձե՞ք դրանց ժողովների ժամանակ: Եթե դրանք հիրավի արժեքավոր են, ապա փորձե՞ք իրագործել: Այլապես՝ բացատրե՞ք, թե ինչո՞ւ չե՞ք պատրաստվում կիրառել:

### Տպագի՞ր, թե՞ էլեկտրոնային ֆորմատ

Ձայնագրիչները, համակարգիչները, տպիչները, սքաներները կամ համակարգչային նոր ծրագրերը կարող են զգալիորեն հեշտացնել լրագրողների աշխատանքը: Նրանցից ոմանք, սակայն, այնքան են տարվում տեխնիկայով, որ միջոցը դարձնում են նպատակ՝ կորցնելով հսկայական ժամանակ, մինչեւ իսկ խախտելով վերջնաժամկետները:

Մինչդեռ տեղեկատվական տեխնոլոգիաներից խելամտորեն օգտվողներն ավելի հաճախ դառնում են ընկերության շարժիչ ուժը՝ համակարգչային նորագույն սարքավորումների ու ծրագրերի ձեռքբերման ու կիրառման տեսակետից: Այս «գիտունիկները» ջատագովմ են «անթուղթ» գրասենյակի գաղափարի, որը կանխատեսել-խոստացել էր «Բիզնես ուիք» (*Business Week* - «Բիզնես շաբաթ» - թարգ.) հանդեսը՝ դեռեւս 1975թ.: Այն ժամանակից ի վեր թղթի սպառումը գրասենյակներում կրկնապատկվել է՝ տարեկան 220 կգ-ից հասնելով 440 կգ-ի, հաղորդում է «Իքոնըմիսթ» հանդեսը:<sup>22</sup> Ինչո՞վ է սա բացատրվում: «Թուղթն ունի ինֆորմացիային գերազանցող հրաշալի հատկություններ. այն օգնում է մարդկանց միասնաբար աշխատել ու մտածել, հաղորդակցվել միմյանց հետ», պարզաբանում են ինֆորմացիայի հասարակական կյանքին նվիրված մի աշխատության հեղինակները:<sup>23</sup> Համայնական, հավաքական այս գործողություններն էլ հենց հանդիսանում են ցանկացած տեխնոլոգիական նորամուծության միջավայրն ու խթանիչը: Դրանց անտեսումը ձախողման տանող ամենակարճ ճանապարհն է, եզրակացնում է «Իքոնըմիսթ»-ը: Ամեն դեպքում չպետք է թույլ տալ, որպեսզի խմբագրություններում տեխնոլոգիաներն իշխեն մարդկության փորձի վրա խարսխված առողջ բանականության վրա:

Վերին ղեկավարության կողմից չհամակարգվելու դեպքում՝ ընկերության տեխնոլոգիական առաջընթացը կարող է հանգեցնել լրագրի կոլեկտիվի բաժանմանը ինֆորմացիոն առումով «հարուստների» ու «աղքատների»՝ իբրեւ տեխնոլոգիաներին նրանց անհավասար մատչելիության հետեւանք: Ինֆորմացիոն տեսակետից «աղքատները» տուժում են տեխնոլոգիային, տեխնիկային անհրաժեշտ չափով հասու չլինելու կամ այն աշխատեցնելու բավարար ունակություն չունենալու պատճառով:

Քարավանի արագությունը որոշվում է ամենադանդաղաշարժ ուղտի արագությամբ: Չափից շատ դանդաղաշարժ ուղտեր ունենալու դեպքում՝ քարավանը չի կարող ժամանակին հասնել նախատեսած տեղը: Բոլոր «քարավաններում» էլ կան այդպիսի մի քանի «ուղտ», ուստի խմբի ընթացքը պետք է այնպես հաշվարկվի, որպեսզի ապահովվի խմբի միասնականությունը: Սա ոչ թե նշանակում է ենթարկվել-հարմարվել ամենից դանդաղ շարժվողին, այլ ընդհակառակը՝ կանխել այդպիսիների հետ շփման, հաղորդակցման հնարավոր ընդհատումը: Միեւնույն ժամանակ, անհրաժեշտ է դանդաղաշարժ «ուղտերին» սովորեցնել-վարժեցնել խմբի մնացած անդամների հետ համընթաց քայլելուն:

**Վերին ղեկավարության կողմից չհամակարգվելու դեպքում՝ ընկերության տեխնոլոգիական առաջընթացը կարող է հանգեցնել լրագրի կոլեկտիվի բաժանմանը ինֆորմացիոն առումով «հարուստների» ու «աղքատների»՝ իբրեւ տեխնոլոգիաներին նրանց անհավասար մատչելիության հետեւանք:**

Նկար 67.0

Ուղերձի ձեւաթերթիկ

Ո՛ւմ <i>Արամ Աշուրյան</i>	Ամսաթիվը <i>3.10.2002</i>	Ժամը <i>10.30</i>
Ումի՞ց <i>Վերքի Սևակյան</i>	Հեռախոսահամարը	
Ի՞նչ կազմակերպություն է ներկայացնում	Տարածքի կոդը	Համարը <i>82840</i>
		Ներքին կապի թիվը <i>75</i>
Ուղերձը		
<i>Տեղեկատվության չար առջևից և՛ գրել:</i>		
Ստորագրություն <i>Վ. Սևակյան</i>		
Ձանգել է <input checked="" type="checkbox"/>	Եկել է <input type="checkbox"/>	Դուք ղանգեք <input checked="" type="checkbox"/>
		Ինքը կգանգի <input type="checkbox"/>
		Ուզում է հանդիպել <input type="checkbox"/>
		Անհետաձգելի է <input checked="" type="checkbox"/>

Նկար 67.1

### «Նոր ժամանակներ» տեղեկագիր

**Շաբաթվա տեղեկությունները՝ «Նոր ժամանակներ» հրատարակչության անձնակազմի համար**

**Թողարկում N 42/2002**

**երեքշաբթի, 17 հոկտեմբեր**

*Սա ձեր անձնական օրինակն է:  
Սույն տեղեկագիրը «Նոր ժամանակներ» հրատարակչությունից դուրս ոչ մի տեղ  
եւ ոչ մի ֆորմատով տարածման ենթակա չէ*

1. «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի խմբագրական քաղաքականությանը նվիրված ժողովը տեղի կունենա հինգշաբթի օրը, 2002թ. հոկտեմբերի 19-ին, ժամը 14-ին՝ «Նոր ժամանակներ»-ի գլխավոր խմբագրի աշխատասենյակում: Մասնակիցները, այդ թվում՝ գլխավոր եւ պատասխանատու խմբագիրները, վերջինիս տեղակալները եւ վարչական հարցերով օգնականը, լուրերի եւ ճյուղ բաժինների խմբագիրները, համապատասխան նյութերը կստանան չորեքշաբթի օրը, հոկտեմբերի 18-ին՝ գրավոր տարբերակով: Ընթերցողների շրջանում անցկացված վերջին հարցումների համեմատ լրանշակված խմբագրական քաղաքականությունը կիրառության մեջ կմտնի 2003թ. հունվարի 1-ից:
2. Նիդեռլանդների Մասստրիխտ քաղաքում գտնվող Լրագրության եվրոպական ինստիտուտը (EJC) սեմինարի ճանաչողության հինգ կրթաթոշակային (անվճար) տեղ է առաջարկում Կենտրոնական ու Արեւելյան Եվրոպայի երկրների այն լրագրողներին, ովքեր զբաղվում են Եվրոպական Միության հիմնահարցերով: Սեմինարը տեղի կունենա 2002-ի փետրվարի 3-7-ը, Մասստրիխտում: Հայտերը անհրաժեշտ է ուղարկել մինչեւ 2001թ. դեկտեմբերի 10-ը: Հայտի ձեւաթերթիկը, սեմինարի ճյուղ պայմանների ճանրամասներն ու ծրագիրը փակցված են խմբագրասենյակին կից հայտարարությունների տախտակին:
3. Բոլոր աշխատակիցները հրավիրվում են «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի կազմակերպած ցուցադրությանը, որը ներկայացված է ճարքեթինգային հաղորդակցության միջոցների «Ինտերնեթիա-2002» ցուցահանդեսում: Այն բացվել է Դեղագործական փակուղի 64 հասցեում գտնվող Տոնավաճառային կենտրոնում: «Նոր ժամանակներ»-ի տաղավարները տեղադրված են հիմնական դարպասից աջ:
4. Սուքիաս Գագարյանը 2002թ. հոկտեմբերի 15-ից նշանակվել է տնտեսության գծով նոր խմբագիր: Նրա աշխատասենյակի թիվը 232-ն է եւ տեղավորված է երկրորդ հարկում, ներքին հեռախոսահամարն է՝ 1234: Բարի գալուստ, Սուքիաս:
5. 2002թ. հոկտեմբերի 13-ին ավարտվել է «Նոր ժամանակներ»-ի ճարգական թղթակից Պողոս Դեմիրճյանի՝ «Նոր ժամանակներ» հրատարակչական ընկերության հետ կնքած աշխատանքային պայմանագրի ժամկետը: Շնորհակալ ենք Ձեր կատարած աշխատանքի համար, Պողոս: Ձեզ նաղթում ենք հաջողություն: Ձեր նոր աշխատանքում:

**«Նոր ժամանակներ» տեղեկագիրը** ծառայում է սույն «Նոր ժամանակներ» հրատարակչական ընկերության գործնական կարիքներին

**Կազմող՝** Համեստ Սիրունյան՝ «Նոր ժամանակներ» հրատարակչական ընկերության գլխավոր տնօրենի օգնական

**Ողջունում ենք բոլորիդ մասնակցությունը:** Եթե ցանկանում եք, որ ձեր հայտարարությունը կամ առաջարկությունն ընդգրկվի ընթացիկ շաբաթվա թողարկման մեջ, ապա ներկայացրեք այն Համեստ Սիրունյան ին՝ #345 սենյակ, կամ նրան հայտնեք ներքին 455 հեռախոսահամարով՝ մինչեւ երկուշաբթի օրվա ժամը 15-ը: Գլխավոր տնօրենի օգնականը որոշում է տեղեկագրում տվյալ ինֆորմացիայի տավելու հարցը, ինչպես նաեւ՝ խմբագրում է այն՝ անհրաժեշտության դեպքում խորհրդակցելով համապատասխան մենեջերների հետ: Գլխավոր տնօրենը պատասխանատու է «Նոր ժամանակներ» տեղեկագրի բովանդակության համար: ©«Նոր ժամանակներ» ԲԸ, 2002

## 68. Հաճախորդների եւ հանրության հետ շփումը

- Կուզենայի բաժանորդագրվել ձեր շաբաթաթերթին:
- Բայց բաժանորդագրությունը տարեկան հիսուն դոլար արժե:
- Համաձայն եմ:
- Սակայն առաքումը կսկսվի միայն չորս շաբաթ հետո:

Իրացման ենթաբաժնի՝ ակնհայտորեն անփորձ ու թերեւս որեւէ պատրաստվածություն չանցած այս գործակալի խոսքի բացասական հնչերանգը շատ հնարավոր է՝ հեռու վանի հավանական բաժանորդին: Ի վերջո, ցանկացած անձեռնհաս, ոչ պրոֆեսիոնալ աշխատողի գոյության փաստը տվյալ ընկերության թուլության նշան է:

Աշխատողները պետք է գիտակցեն, որ հաճախորդների կամ հանրության հետ իրենց շփվելու եղանակը ոչ այնքան իրենց անձնական դատողության, որքան՝ ընկերության հանդիմանուր մշակույթի խնդիր է: Ընթացիկ կամ հավանական հաճախորդների հետ անմիջական կապի պայմաններում հաղորդակցումը դառնում է քարոզչական հիմնարար գործիք, ուստի աշխատողները պետք է, մյուս գործիքներին զուգահեռ, սովորեն օգտվել նաեւ այս մեկից: Մարդկանց ճիշտ հաղորդակցվել սովորեցնելը սոսկ նրանց իրազեկել չի նշանակում. դա նպաստում է նաեւ ընկերության հեղինակության բարձրացմանը:

Հաճախորդների հետ հաղորդակցվելու հիմնական կանոնն այն է, որ նրանցից եւ ոչ մեկը չպետք է մնա առանց ուշադրության: Ընդունարանի աշխատակիցը, հեռախոսավարը պետք է ողջունեն, դիմավորեն, տեսակավորեն եւ ուղղորդեն իրենց անմիջական այցելուներին ու զանգահարողներին: Ընկերության ցանկացած անդամ պիտի ունակ ու պատրաստ լինի՝ գրառումներ անել եւ այս կամ այն հարցի մասին անհապաղ տեղեկացնել համապատասխան մարդկանց:

### Հեռախոսազանգեր

«Նոր ժամանակներ» (սա համապատասխանում է ««Նոր ժամանակներ»-ը լսում է»՝ ավելի երկար արտահայտությանը - թարգ.) հեռախոսի ընկալուչից լսվող այս երկու բառերը սիրալիրության տեսակետից այնքան էլ տրամադրող չեն, սակայն ավելի շատ տեղեկություն են հաղորդում, քան «ողջույնը» կամ «խնդրեմը»: Այս արտահայտություններն իրար միացնելով կստանանք, ասենք, «Ձեզ ողջունում է «Նոր ժամանակներ»-ը» նախադասությունը, որը եւ սիրալիր է, եւ տեղեկատվական: Սակայն այդ դեպքում զանգահարողը կարող է եւ չզգալ, թե զծի հակառակ ծայրում իր հետ պրոֆեսիոնալ է խոսում:

Հեռախոսային զանգին տրվող պատասխանի առաջին իսկ բառերը պետք է հնարավորություն տան զանգահարողին՝ տեղեկանալ, թե ի՞նչ ընկերություն է զանգել, ո՞վ է իրեն պատասխանողը, եւ զգալ, որ իր զանգը ուրախությամբ է ընդունվել: Եթե ձեր ընկերությունն իր ամենօրյա գործունեության ընթացքում սովորաբար չի օգտվում նման դեպքերում ընդունված արտահայտություններից, ապա դրանք պետք է թղթի վրա գրվեն եւ բաժանվեն հաստիքային բոլոր աշխատակիցների շրջանում՝ պարտավորեցնելով նրանց միմիայն այդ կերպ պատասխանել հեռախոսազանգերին, ասենք՝ այսպես. ««Նոր ժամանակներ». Ձեզ հետ խոսում է Վարդուհի Պետրոսյանը: Բարեւ Ձեզ»: Ընդամենը մի քանի բառը կարող է էական փոփոխություն առաջ բերել ձեր ընկերության հանդեպ հաճախորդների ու հանրության վերաբերմունքում:

Հանկարծակիի գալով օտարախոս հեռախոսային զանգերից՝ նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրների աշխատավայրերում մարդիկ հաճախ ցած են դնում ընկալուչը՝ այդպիսով ընդհատելով կապը: Իսկ նախապատրաստված լինելու դեպքում՝ նրանք այլեւս խուճապի չեն մատնվի: Մեկ պարապմունքն անգամ բավական

Հեռախոսային զանգին տրվող պատասխանի առաջին իսկ բառերը պետք է հնարավորություն տան զանգահարողին՝ տեղեկանալ, թե ի՞նչ ընկերություն է զանգել, ո՞վ է իրեն պատասխանողը, եւ զգալ, որ իր զանգը ուրախությամբ է ընդունվել:

է՛ հիմնախնդիրը լուծելու համար: Ձեր աշխատողներին ընդամենը բացատրեք, որ գծի այն կողմից օտարալեզու խոսք լսելիս՝ նրանք պետք է ասեն «Մոմենտ» կամ անգլերեն՝ «Hold on» («Մի րոպե» կամ «Սպասեք» - թարգ.) եւ ապա զանգահարողին միացնեն տվյալ լեզվով խոսող աշխատակցի գծին:

Եթե ձեր աշխատողներն ընդվզեն, թե մանկապարտեզի երեխաների նման իրենց հրահանգավորում են, կարող եք հիմնավորել հետեւյալ կերպ, թե հեռախոսային արարողակարգը վերին ղեկավարության հոգածության առարկան է՝ անկախ ընկերության տեսակից կամ երկրից: Ամերիկյան հեղինակավոր մի ներդրումային ընկերություն 1995թ. իր աշխատողների շրջանում տարածեց հետեւյալ շրջաբերական-հիշեցումը. «Կարծում եմ, որ ուղիղ համեմատական կապ կա հեռախոսային արարողակարգի եւ ստացվող հասույթի միջեւ, - գրում էր ընկերության նախագահը: - Ձեզանից ոմանք մոռացել են, որ հեռախոսային զանգին պատասխանելու ձեր ոճը կարող է լինել այն առաջին, գուցե եւ՝ վերջին, տպավորությունը, որը «Բերը Սթրընգ»-ից ստանում է զանգահարողը: Խնդրում եմ՝ այլեւս չմոռանաք այդ մասին: Այսօրվանից ի վեր ես պարտավորեցնում եմ ձեզ՝ իմանալ, թե ինչպե՞ս պետք է փոխանցել հեռախոսազանգը, ինչպես նաեւ՝ սիրալիր լինել ամեն անգամ ձեր հեռախոսով հնչող զանգերին պատասխանելիս»:<sup>24</sup>

**«Ես պարտավորեցնում եմ ձեզ՝ իմանալ, թե ինչպե՞ս պետք է փոխանցել հեռախոսազանգը, ինչպես նաեւ՝ սիրալիր լինել ամեն անգամ ձեր հեռախոսով հնչող զանգերին պատասխանելիս»:**

## Ֆաքսիմիլային նամակներ

Ֆաքսով ուղերձ ստացվելու պահին սարքի մոտ հայտնված անձը երբեմն վերցնում է նամակն ու հանձնում հասցեատիրոջը: Կամայականությունը միգուցե նպաստի աշխատավայրում ջերմ հարաբերությունների պահպանմանը, սակայն դա հազիվ թե լավագույն միջոցն է՝ աշխատանքի կազմակերպման արդյունավետության տեսակետից: Հաճախ խմբագրություններում չկա ֆաքսով ստացվող ուղերձների գրանցման համար պատասխանատու որեւէ հատուկ մեկը: Սա կարող է հանգեցնել լուրջ բացթողումների, ասենք՝ կորչում է վերջնաժամկետից առաջ ֆաքսով ուղարկված կարեւոր լուրը:

Նպատակահարմար է վարչական որեւէ աշխատակցի, ասենք՝ մուտքագրողին, հանձնարարել՝ առանձին մատյանում գրանցել ֆաքսով ստացվող բոլոր նամակները: Ըստ որում՝ պետք է նշվի դրանցից յուրաքանչյուրի ստացման ամսաթիվը, ուղարկողի եւ հասցեատիրոջ անունները, ինչպես նաեւ՝ ուղերձի բովանդակությունը պարզաբանող առանցքային մեկ-երկու բառ: Մուտքագրողը պարտավոր է ստացված նամակներն անձամբ հանձնել հասցեատիրոջը, իսկ վերջինիս բացակայության դեպքում՝ նրա ամենամոտ գործընկերոջը կամ անմիջական վերադասին: Իսկ խմբագրական բովանդակությանն առնչվող եւ ոչ այնքան որեւէ կոնկրետ լրագրողի կամ խմբագրական բաժնի, որքան ընդհանուր առմամբ թերթին հասցեագրված ուղերձները պետք է հանձնվեն աշխատակիցներից մեկն ու մեկին՝ ինչպես որ կորոշի խմբագրության բարձրաստիճան ղեկավարներից մեկը, ասենք՝ պատասխանատու խմբագիրը:

## Էլեկտրոնային նամակներ

Սլովակյան լրագրերից մեկը վարձել էր մի ենթակապալառուի, որը պետք է պատրաստեր-ձեւավորեր նրա ինտերնետային էջերը եւ պարբերաբար մշակեր դրանցում գետեղվելիք ինֆորմացիան: Ինտերնետի գիտակ հաստիքային թղթակիցներն ու խմբագիրները ժամանակ առ ժամանակ աչքի են անցկացնում ընթերցողներից ստացվող էլեկտրոնային նամակները եւ օգտագործում են դրանք՝ կողմնորոշվելու կամ ոգեշնչվելու համար: Սակայն անձնակազմից ոչ մեկին հատուկ չի հանձնարարվում կանոնավորապես պատասխանել ընթերցողների ուղարկած էլեկտրոնային նամակներին: Հաճախողների հետ հաղորդակցվելու հիմնական կանոնը էլեկտրոնային ուղերձների դեպքում եւս չպետք է մոռացվի. ձեր «էլեկտրոնային»

Մասնակագիրներից եւ ոչ մեկին անպատասխան մի թողեք: Գլխավոր խբագրին հասցեագրված սովորական փոստային նամակների համար պատասխանատու խմբագիրը կարող է առանց դժվարության մշակել պատրաստի պատասխանների տասնյակ կաղապարներ՝ ինտերնետային ընթերցողների էլեկտրոնային ուղերձներին արագորեն արձագանքելու համար:

### **Փոստային նամակներ**

Տեքստային մոդելներով նամակները կարելի է նաեւ օգտագործել գովազդին, իրացմանը կամ խմբագրական այլ գործառնություններին վերաբերող սովորական հաղորդակցման ժամանակ: Նամակների ստանդարտ ձեւաթերթիկները լրագրի հավաքական մշակույթի կարելու բաղադրիչն են:

Մտից եւ էլից նամակները պետք է այնպես դասավորվեն, որպեսզի ցանկացած պահի հնարավոր լինի վեր հանել դրանք: «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում գործավարը ցրիչից վերցնում է ընկերության հասցեով ստացված փոստային բոլոր նամակները, բացում է դրանք, տեսակավորում, գրանցում մտից նամակագրության ընդհանուր մատյանում, ապա առանց ձգձգելու հանձնում համապատասխան հասցեատերերին: Գլխավոր տնօրենին ու գլխավոր խմբագրին ուղղված նամակները փոխանցվում են գլխավոր խմբագրի օգնականին: Գրանցում չպահանջող մյուս նամակները կարելի է ուղղակիորեն օգել տվյալ հասցեատիրոջ սեղանին դրված «Մտից» փոստարկղը:

Գործերի կառավարիչը հավաքում է «Նոր ժամանակներ»-ից դուրս առաքվելիք փոստը եւ ապա հանձնում ցրիչին՝ փոստատուն տանելու համար: Գործերի կառավարիչը պարտավոր է նաեւ համապատասխան գրառումներ կատարել էլից նամակագրության ընդհանուր մատյանում եւ պատվիրված նամակների գրքում, այդ թվում՝ նշի թե՞ քանի օրինակից եւ հերթական ի՞նչ համարի տակ են ուղարկվել էլից մատյանում գրանցված նամակները:

«Նոր ժամանակներ» ընկերության աշխատակիցներին հնարավորություն է տրված իրենց անձնական նամակներն ուղարկել գրասենյակի փոստի հետ միասին: Անձնական նամակը, փոստային առաքման վճարի կանխիկ, ստույգ գումարով հանդերձ, պետք է որոշակի ժամկետում հանձնվի գործավարին: Նման ուշադրությունը գրեթե ոչինչ չի նստում ընկերության վրա, բայց այն օգնում է, որպեսզի աշխատողները խնայեն իրենց անձնական ժամանակն ու եռանդը՝ դրանք ծառայեցնելով ընկերության շահին:

### **Ընթերցողների հետ շփումը լրագրի միջոցով**

Լրագրում էական փոփոխություններ ներմուծելուց առաջ՝ ճիշտ կլինի, որ գլխավոր խմբագիրը կարճ խոսքով հանդես գա առաջին էջում, որտեղ կբացատրի այդ փոփոխություններին դիմելու պատճառները: Դրան ի պատասխան՝ հնարավոր է, որ ընթերցողները կամենան սովորական կամ էլեկտրոնային փոստով ուղարկել իրենց մեկնաբանությունները, որոնք գուցե օգտակար լինեն: Առավել բովանդակալից նամակներից մի քանիսը, եթե անգամ դրանք հակադրվում են փոփոխություններին, կարող են տպագրվել թերթում՝ «խմբագրին ուղղված նամակներ» խորագրի ներքո: Նման մոտեցումը հնարավորություն է տալիս մարդկանց՝ արտահայտվել լրագրի մասին, իսկ ընթերցողներին էլ՝ իրենց կապված զգալ այդ լրագրին:

Համանման ձեւով, լրագրի էթիկական սկզբունքները կարող են տպագրվել գլխավոր խմբագրի ստորագրությամբ սյունակի կողքին, որտեղ նա կպարզաբանի, թե ինչո՞ւ են դրանք ընդունվել: Ընթերցողներն այդպիսով ավելի համապարփակ պատկերացում կունենան լրագրի մասին եւ ավելի լավ կհասկանան, թե ի՞նչ ուղեմիջների է ձգտում հասնել նրա անձնակազմը:

Լրագրում էական փոփոխություններ ներմուծելուց առաջ՝ ճիշտ կլինի, որ գլխավոր խմբագիրը կարճ խոսքով հանդես գա առաջին էջում, որտեղ կբացատրի այդ փոփոխություններին դիմելու պատճառները:

## Նշումներ եւ ծանոթագրություններ

1. *Mass Media/Mass Culture*, by Stan Le Roy Wilson, McGraw-Hill, Inc., New York, 1993
2. *Privatization and Entrepreneurship, The Managerial Challenge in Central and Eastern Europe*, edited by Arie A. Ullmann and Alfred Lewis, International Business Press, an imprint of The Haworth Press, Inc., New York (խմբագրել են Էրիա Ուլմանը եւ Ալֆրեդ Լյուիսը, հրատարակել է «Ինթերնեշնլ բիզնես փրես» հրատարակչությունը, վերատպած է Նյու Յորքի «Հոլդրոֆ փրես ինք.» հրատարակչությունից - թարգ.), 1997, էջ 82-83
3. Եվրոպական լրատվամիջոցների՝ «ՁԼՍ-ները նոր հազարամյակի շենին» համաժողովի քննարկումներից՝ կազմակերպված «Ազատության համաժողով»-ի կողմից, Բեռլինում, 1999թ. նոյեմբերի 4-ին
4. *The ABC of Communication Studies*, by David Gill and Bridget Adams, Thomas Nelson and Sons Ltd., Walton-on-Thames Surrey, U.K., 1992, էջ 36
5. *The Manager's Stylebook*, by Morrid R. Bogard, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, U.S.A., 1979, էջ 7
6. Նույն տեղում, էջ 8
7. Նույն տեղում
8. *Performance-Based Management*, the working paper by Clayton Haswell, The World Press Institute («Կատարողականության վրա հիմնված կառավարում»։ Քլեյթոն Հեսուելի աշխատանքային զեկույցը, որը հրատարակել է Ազատ մամուլի համաշխարհային ինստիտուտը - թարգ.), 1998. Տպագրվում է համապատասխան թույլտվությամբ
9. *Newsroom Manangement, A Guide to Theory and Practice*, by Robert H. Giles, Media Management Books, Inc., Detroit, Michigan, U.S.A., 1991, էջ 81
10. *Country, Cities, Media (Venkov, mesta, media)*, by Bohuslav Blazek, Sociologicke nakladatelstvi, Prague, 1998, էջ 259-260
11. *Class, Codes and Control, Volume 1: Theoretical Studies Towards a Sociology of Language*, by Basil Bernstein, Routledge and Paul Kegan, London, 1971, էջ 173-174
12. *Good Communications*, by John Hargreaves, Halsted Press, a Division of John Wiley and Sons Inc. («Ձոն Ուայլի եւ որդիներ» կորպորացիայի ստորաբաժանումներից մեկը - թարգ.), New York, 1977, էջ 28
13. *The Manager's Stylebook*, by Morrid R. Bogard, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, U.S.A., 1979, էջ 8
14. *Good Communications*, by John Hargreaves, Halsted Press, a Division of John Wiley and Sons Inc., New York, 1977, էջ 33-34
15. *Newsroom Manangement, A Guide to Theory and Practice*, by Robert H. Giles, Media Management Books, Inc., Detroit, Michigan, U.S.A., 1991, էջ 86
16. *Newsroom Manangement, A Guide to Theory and Practice*, by Robert H. Giles, Media Management Books, Inc., Detroit, Michigan, U.S.A., 1991, էջ 84
17. *Good Communications*, by John Hargreaves, Halsted Press, a Division of John Wiley and Sons Inc., New York, 1977, էջ 29
18. *Managing Media Organizations: Effective Leadership of the Media*, by John M. Lavine and Daniel B. Wackman, Longman, New York, 1988, էջ 138-140



19. *Good Communications*, by John Hargreaves, Halsted Press, a Division of John Wiley and Sons Inc., New York, 1977, էջ 39-40
20. *The ABC of Communication Studies*, by David Gill and Bridget Adams, Thomas Nelson and Sons Ltd., Walton-on-Thames Surrey, U.K., 1992, էջ 151
21. *Preparing Administrative Manuals*, by Susan Z. Diamond, AMACOM, A Division of American Management Associations («Մենեջմենթի ամերիկյան ընկերակցություններ» կազմակերպության ստորաբաժանումներից մեկը - թարգ.), U.S.A., 1981, էջ 117
22. *It Isn't Nigh*, *The Economist Review*, p. 4, *The Economist*, April 15, 2000 (տե՛ս «Իքոնոմիսթ» հանդեսի 2000թ. ապրիլի 15-ի թողարկման «Իքոնոմիսթ ռեվյու» բաժինը, էջ 4 - թարգ.)
23. *The Social Life of Information*, by John Seely Brown and Paul Duguid, Harvard Business School Press, McGraw-Hill, 2000; quoted in *The Economist Review*, p. 4, *The Economist*, April 15, 2000 (մեջբերված է՝ ըստ «Իքոնոմիսթ» հանդեսի 2000թ. ապրիլի 15-ի թողարկման «Իքոնոմիսթ ռեվյու»՝ «Տնտեսական տեսություն» բաժնի 4-րդ էջի - թարգ.)
24. Վերցված է ընկերության նախագահի շրջաբերականից, որը տպագրվել է 1995թ. հուլիսին՝ հետեւյալ հրատարակության մեջ. տե՛ս *The Bear Stearns Companies, Inc., A Case Study of Strategic Flexibility*, <http://www.bearstearns.com>

**ՀԱՎԵԼՎԱԾՆԵՐ**

**Աշխատանքային  
պարտականությունների  
նկարագրություններ**

Նկար 45.0

## Կանոնադիր մարմին<sup>1</sup>

### Գործառույթը.

Նախանշում է ընկերության գործունեության ընդհանուր ուղղությունները:

1. Ընկերության երկարատեւ մարտավարությանը վերաբերող առաջարկ է ներկայացնում ընկերության սեփականատիրոջը:<sup>2</sup>
2. Հաստատում է ընկերության առաքելության հիմնավորումը, նպատակներն ու խնդիրները:
3. Որոշում է կայացնում ընկերությանն առնչվող բոլոր հարցերի շուրջ, բացառությամբ այն հարցերի, որոնք գտնվում են սեփականատիրոջ իրավասության ներքո:
4. Նշանակում է «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի գլխավոր տնօրենին ու գլխավոր խմբագրին:
5. Նշանակում է «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի խմբագրական խորհրդի անդամներին:
6. Հաստատում է կազմակերպչական կանոնակարգը եւ դրա լրացումներն ու փոփոխությունները:
7. Կնքում է համաձայնագրեր, բացառությամբ՝ աշխատանքային, ինչպես նաեւ՝ կոլեկտիվ պայմանագրերի ու գործարքների, որոնք ստորագրում է գլխավոր տնօրենը:
8. Հսկում է, որպեսզի հաշվապահությունը վարվի պատշաճ ձեւով, եւ հաշվապահական գրառումները պահվեն գործող իրավական նորմերին համապատասխան կարգով:
9. Իրավասու է տնօրինել ընկերության հաշիվներում նշված բոլոր ֆինանսական միջոցները:
10. Պատշաճ կերպով վավերացնում է ֆինանսական ամփոփիչ հաշվետվությունները եւ վերջնական որոշումներ է կայացնում՝ կապված ընկերության շահույթի բաշխման շուրջ առաջարկությունների հետ:
11. Կազմում է ընկերության բաժնետերերի<sup>3</sup> ընթացիկ ցուցակը:
12. Բաժնետերերին տեղեկացնում է ընկերության գործերի վիճակին:
13. Ապահովում է բաժնետերերի ընդհանուր ժողովի ընթացքի եւ այդտեղ ընդունված որոշումների արձանագրման գործընթացը:
14. Հաշվետու է ընկերության սեփականատիրոջը, որն էլ ընտրում եւ ազատում է կանոնադիր մարմնի անդամներին:

<sup>1</sup> Կանոնադիր մարմինը իրավաբանական անձ հանդիսացող առանձին անհատ է կամ հավաքական, կոլեկտիվ մարմին, որն իրավասու է հանդես գալ այդ իրավաբանական անձի անունից: Քանի որ իր իրավաբանական կարգավիճակով «Նոր ժամանակներ»-ը բաժնետիրական ընկերություն է, ապա նրա կանոնադիր մարմինը հենց տնօրենների խորհուրդն է: Իսկ, ասենք, սահմանափակ պատասխանատվությամբ ընկերության դեպքում՝ կանոնադիր մարմնի դերում կարող են հանդես գալ մեկ կամ մեկից ավելի լիազոր ներկայացուցիչները:

<sup>2</sup> Անհատ սեփականատերն ինքն է ընտրում-կազմավորում կանոնադիր մարմինը: Հավաքական սեփականատերը, ինչպիսին է, օրինակ, բաժնետիրական ընկերությունը, ներկայացվում է ընկերության գերագույն մարմնի անձով, որը եւ իրավասու է ընտրել կանոնադիր մարմին: Բաժնետիրական ընկերություններում, որոնց թվին է պատկանում նաեւ «Նոր ժամանակներ»-ը, իբրեւ գերագույն մարմին հանդես է գալիս բաժնետերերի ընդհանուր ժողովը: Իսկ սահմանափակ պատասխանատվությամբ ընկերությունում գերագույն մարմնի դերում գործընկերների ընդհանուր ժողովն է:

<sup>3</sup> Սահմանափակ պատասխանատվությամբ ընկերության բաժնետերերին ընդունված է կոչել գործընկերներ:

Նկար 45.1

## Գլխավոր տնօրեն

### Գործառույթը.

ղեկավարում է հրատարակչական ամենօրյա գործունեությունը՝ առաջնորդվելով ընկերության առաքելությամբ:

1. Ուղղորդում է ողջ ընկերության գործունեությունը: Պատասխանատու է նպատակների եւ խնդիրների իրագործման, ինչպես նաեւ՝ ընկերության շահույթի ու վնասի ընդհանուր իրավիճակի համար:
2. Կազմում է մարտավարական պլանավորման առաջարկները (առաքելության հիմնավորում, նպատակներ ու խնդիրներ) սերտորեն համագործակցելով գլխավոր խմբագրի հետ: Այդ առաջարկների նախագծերը ներկայացնում է կանոնադիր մարմնի քննարկմանը:
3. Ապահովում է բիզնես պլանի, տարեկան հաշվետվության, ինչպես նաեւ՝ աշխատավարձերի ու նյութական խրախուսմանը վերաբերող քաղաքականության նախագծերի ժամանակին մշակումն ու ամփոփումը: Նախագծերը ներկայացնում է կանոնադիր մարմնի ուշադրությանը:
4. Հաստատում է ընկերության գնագոյացման քաղաքականությունը, հատկապես՝ գովազդային եւ իրացման գնացուցակները՝ ելնելով հաստատված բիզնես պլանից եւ հիմնվելով բիզնես բաժնի վարիչի ներկայացրած առաջարկությունների վրա:
5. Պատասխանատու է առանձին մատակարարների եւ ընկերության միջեւ իրավական հարաբերությունների հաստատման, փոփոխման ու խզման համար:
6. Մշակում է ընկերության կազմակերպչական կանոնակարգը եւ դրա փոփոխություններն ու լրացումները: Նախագծերը ներկայացնում է կանոնադիր մարմնին:
7. Վերահսկում է ընկերության բոլոր աշխատողների գործունեությունը: Կնքում է աշխատանքային պայմանագրեր: Որոշումներ է կայացնում ընկերության նոր անդամներին վարձելու, նրանց հետ աշխատանքային պայմանագրերը խզելու եւ աշխատանքային օրենսդրությանն առնչվող ցանկացած այլ գործողությունների շուրջ. (ա) բիզնես տնօրինությունում՝ առաջնորդվելով սեփական նախաձեռնությամբ կամ բիզնես բաժնի վարիչի, ֆինանսական տնօրենի ներկայացրած առաջարկություններով, (բ) խմբագրական տնօրինությունում. այստեղ հաստատում է գլխավոր խմբագրի՝ աշխատանքային հարաբերություններին վերաբերող որոշումները, ըստ որում՝ պարտավոր է ընդունել գլխավոր խմբագրի այդ որոշումները, եթե միայն դրանք չեն հակասում ընկերության հաստատված ֆինանսական պլանին:
8. Հաստատում է ընկերության ներքին քաղաքականության ընթացակարգերը:
9. Կազմում է աշխատողի ուղեցույց-ձեռնարկ, որտեղ բացատրվում են ներքին քաղաքականության ընթացակարգերը եւ ընկերությանն առնչվող

→ էջ 356

← էջ 355

համապատասխան մյուս տեղեկությունները:

10. Կնքում է կոլեկտիվ պայմանագրեր ու գործարքներ:
11. Անմիջականորեն վերահսկում է տեղեկատվական համակարգերի բաժնի վարիչի աշխատանքը. պաշտոն, որն ընկերության կազմակերպչական երկու հիմնական օղակներից՝ տնօրինություններից դուրս է գտնվում:
12. Պարտավոր է ընկերության ունեցվածքը եւ գրասենյակները պահպանել թափանցից, ոչնչացումից կամ փչացումից: Հետեւում է, որպեսզի ընկերության գույքը պատշաճ կարգով ապահովագրվի, իսկ հաստիքային ու արտահաստիքային աշխատակիցներն էլ՝ տեղեկացված լինեն ունեցվածքի պահպանման ու դրա արդյունավետ օգտագործման հարցում ընկերության որդեգրած քաղականության մասին:
13. Կապ է պահպանում կարելուր հաճախորդների ու մատակարարների հետ:
14. Գործում է ինքնուրույնաբար՝ ղեկավարվելով ընդհանուր սկզբունքներով ու հրահանգներով: Հաշվետու է կանոնադիր մարմնին:

Նկար 45.2

## Բիզնես բաժնի վարիչ

### Գործառույթը.

ընկավարում է բիզնես գործունեությունը՝  
 ձգտելով շուկայում տեղ  
 գտնել ընկերության արտադրատեսակների, գլխավորապես՝  
 «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի համար՝  
 իբրև հիմք ունենալով ընկերության ռազմավարությունը:

1. Պատասխանատու է գովազդման եւ իրացման ոլորտներում նախանշված նպատակների եւ խնդիրների իրականացման համար:
2. Կազմում է մարքեթինգային (շուկայավարման) պլանը, որը ներառում է գնագոյացման քաղաքականությունը՝ արտացոլված հատկապես գովազդային եւ իրացման գնացուցակներում: Դրանց նախագծերը ներկայացնում է գլխավոր տնօրենի ուշադրությանը:
3. Հետեւում է, որպեսզի գովազդի, իրացման եւ արտադրական հաստատված բյուջեները պատշաճ կարգով բաշխվեն ու կատարվեն:
4. Կազմում է «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի առևտրային ծրագրերի, գովազդային հատուկ բաժինների ու հավելվածների տարեկան ժամանակացույցը՝ սերտորեն համագործակցելով գլխավոր խմբագրի եւ խմբագրական տնօրինության համապատասխան այլ աշխատողների հետ:
5. Կազմում է բիզնես բաժնի գործունեությանն առնչվող գործարար պայմանագրեր, գործարքներ: Նախագծերը ներկայացնում է գլխավոր տնօրենի քննարկմանը:
6. Հետեւում է, որպեսզի ապրանքների, աշխատանքների ու ծառայությունների մատակարարումը, հատկապես՝ պարբերական ու ոչ պարբերական հրատարակությունների տպագրությանն առնչվողներին, կազմակերպվի ընկերության բիզնես պլանին համապատասխան:
7. Հսկողություն է իրականացնում 6-րդ կետում նշված ապրանքների, աշխատանքների ու ծառայությունների մատակարարման համար կազմվող հաշիվ-պահանջագրերի բովանդակային (բնամթերային) ու ձեւական (ֆորմալ) ճշտության<sup>1</sup> վրա:
8. Վերահսկում է գովազդի, իրացման ու մարքեթինգի ենթաբաժինների աշխատանքը:
9. Ֆինանսական տնօրենի հետ համագործակցելով՝ հետեւում է, որպեսզի վարվի եւ մշակվի փաստաթղթային համապատասխան գրագրություն, որը հնարավորություն կտա վերլուծել արտադրությանը, գովազդին, իրացմանը եւ մարքեթինգին առնչվող աշխատանքները:

→ էջ 358

<sup>1</sup> Հաշիվ-պահանջագիրը բովանդակային (բնամթերային) տեսակետից ճիշտ է համարվում, եթե դրանում նշված՝ նախապես համաձայնեցված քանակի ու որակի ապրանքները, աշխատանքներն ու ծառայությունները ստացվում եւ հաստատվում են պատասխանատու աշխատակցի կողմից: Հաշիվ-պահանջագիրը ձեւական (ֆորմալ) տեսակետից ճիշտ է համարվում, եթե. ա) դա պարունակում է այն ամեն անհրաժեշտը, ինչի շնորհիվ դա կարող է հաշվապահական կամ հարկային փաստաթուղթ համարվել, բ) դրանում արտացոլված գինը համապատասխանում է տվյալ պայմանագրով սահմանված պայմաններին: Բիզնես բաժնի վարիչը պատասխանատու է բ) կետի համար, իսկ ա) կետը գտնվում է հաշվապահական ենթաբաժնի իրավասության տակ:

← էջ 357

10. Վերահսկում է ընկերության դեմքն ու ինքնությունը ներկայացնող առանձին ձեռնարկի մշակումն ու դրա պատշաճ կիրառումը:
11. Հետևում է ՁԼՄ-ների շուկայի զարգացումներին, ապա՝ գլխավոր տնօրենի եւ համապատասխան այլ գործընկերների ուշադրությունը հրավիրում տեղ գտած նշանակալի փոփոխությունների վրա:
12. Գլխավոր տնօրենին առաջարկներ ու դիտողություններ է ներկայացնում ընկերության կազմակերպչական կանոնակարգում բիզնես բաժնին վերաբերող ցանկացած փոփոխության շուրջ:
13. Գլխավոր տնօրենին առաջարկություններ է ներկայացնում՝ կապված բիզնես բաժնի անձնակազմին աշխատանքի ընդունելու կամ աշխատանքից ազատելու, նրանց աշխատանքային պարտականությունների նկարագրությունների, աշխատավարձերի դասակարգման եւ նյութական խրախուսման հետ՝ հիմնվելով նրանց անմիջական վերադասներից ստացված առաջարկների վրա, կամ էլ՝ նրանց հետ խորհրդակցելուց հետո:  
Գնահատում է բիզնես բաժնի աշխատողների կատարողականությունը՝ ըստ աշխատանքի կատարողականության գնահատման համար ընկերության որդեգրած քաղաքականության:
14. Գլխավոր տնօրենին ներկայացնում է առաջարկներ՝ նյութապես խրախուսելու ընկերության կազմակերպչական մյուս կառույցներին պատկանող այն աշխատողներին, ովքեր աջակցում են բիզնես բաժնի աշխատանքներին:
15. Գլխավոր տնօրենին առաջարկներ է ներկայացնում ընկերության եւ առանձին մատակարարների միջեւ իրավաբանական հարաբերությունների հաստատման, փոփոխման ու խզման վերաբերյալ՝ այն չափով, որքանով որ դա կիրառելի է բիզնես բաժնի նկատմամբ:
16. Աշխատավայրից գլխավոր տնօրենի բացակայության ժամանակ փոխարինում է նրան՝ ստանձնելով անհետաձգելի գործերի կատարումը:
17. Կապ է պահպանում կարելուր հաճախորդների ու մատակարարների հետ:
18. Գործում է ինքնուրույնաբար՝ ղեկավարվելով ընդհանուր սկզբունքներով ու հրահանգներով: Հաշվետու է գլխավոր տնօրենին:

Նկար 45.3

## Գովազդի ենթաբաժնի վարիչ

### Գործառույթը.

տնօրինում է «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում գովազդային տարածքի վաճառքը:

1. Պատասխանատու է գովազդի վաճառքին առնչվող նպատակների եւ խնդիրների իրականացման համար:
2. Հետեւում է, որպեսզի առկա բոլոր գովազդատու հաճախորդները պատշաճ կարգով սպասարկվեն: Կանոնավորապես եւ աչալրջորեն հետեւում է նոր հաճախորդների ներգրավմանը:
3. Կազմում է գովազդի վաճառքի պլանը: Նախագիծը ներկայացնում է բիզնես բաժնի վարիչի քննարկմանը:
4. Ընկերության ֆինանսական պլանի համեմատ՝ լրամշակում է գովազդի հաստատված բյուջեն եւ պատասխանատու է դրա արդյունավետ կատարման համար:
5. Պարբերաբար թարմացնում է «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի առեւտրային ծրագրերի, գովազդային բաժինների ու հավելվածների տարեկան ժամանակացույցը՝ սերտորեն համագործակցելով պատասխանատու խմբագրի եւ խմբագրական տնօրինության համապատասխան այլ աշխատողների հետ: Նորացված տարբերակների նախագծերը ներկայացնում է բիզնես բաժնի վարիչի քննարկմանը:
6. Հավաքում եւ կազմում է համապատասխան փաստաթղթեր՝ գովազդի վաճառքի վերլուծության համար: Վերլուծությունները ներկայացնում է բիզնես բաժնի վարիչին:
7. Հետեւում է, որպեսզի գովազդային պատվերները կենտրոնացված կարգով ընդունվեն եւ համապատասխանաբար գրանցվեն, եւ որ գովազդները ճիշտ տպագրվեն՝ պատվերների, առանձին թողարկումների պլանների ու տեխնոլոգիական արտադրության ժամանակացույցի համաձայն:
8. Կազմում է առանձին թողարկումներում գովազդի տեղաբաշխման, էջադրման գծագրերը՝ դրանք համաձայնեցնելով տեխնոլոգիական արտադրության ժամանակացույցի հետ:
9. Գրաֆիկական ձեւավորողին է հանձնում գովազդային էջերի փաստաթղթային ողջ փաթեթը (խմբագրված գովազդային տեքստերը եւ համապատասխան էջադրվածքի սեւագիր տարբերակը): Հաստատում է գովազդային էջի վերջնական էջադրվածքի ճշտությունը՝ այդ էջի տպագիր տարբերակի վրա դնելով իր ստորագրությունը:
10. Լուրերի կամ խմբագրական համապատասխան էջերի խմբագիրներին է հանձնում փաստաթղթային ողջ փաթեթը (խմբագրված գովազդային տեքստերը եւ դրանց էջադրվածքի սեւագիր տարբերակը)՝ գովազդները լուրերի կամ խմբագրական էջերում տեղաբաշխելու նպատակով: Հաստատում է գովազդային էջի վերջնական էջադրվածքի ճշտությունը՝ այդ էջի տպագիր տարբերակի վրա դնելով իր ստորագրությունը:

→ էջ 360



← էջ 359

11. Արագորեն արձագանքում է հաճախորդների՝ գովազդին վերաբերող հարցադրումներին: Բողոքների դեպքում միջոցներ է ձեռնարկում, որպեսզի հաճախորդը գոհ մնա ընկերության տրամադրած ծառայություններից:
12. Հետևում է, որպեսզի համապատասխան աջակցություն ցույց տրվի ֆինանսական բաժնին՝ գովազդի գծով ժամկետանց դեբիտորական պարտքերը որոշելու, արձանագրելու եւ դրանց մարելուն ուղղված ջանքերը կենտրոնացնելու գործում:
13. Բիզնես բաժնի վարիչի ուշադրությունը հրավիրում է տպագրվելիք այն գովազդների վրա, որոնք կարող են հակասության մեջ մտնել գործող օրենսդրության հետ, կամ որեւէ այլ կերպ վնաս հասցնել ընկերության շահերին:
14. Գլխավոր խմբագրի ուշադրությունը հրավիրում է տպագրվելիք գովազդների բովանդակության եւ խմբագրական նյութերի միջեւ հնարավոր հակասությունների վրա:
15. Պատասխանատու է մրցակից գովազդատուների պատվիրած գովազդների խելամիտ տեղաբաշխման համար:
16. Պատասխանատու խմբագրի, լուրերի կամ խմբագրական առանձին էջերի խմբագիրների եւ ավագ գրաֆիկական ձեւավորողի հետ համատեղ՝ համակարգում է գովազդի ենթաբաժնի ու խմբագրակազմի աշխատանքային փոխհարաբերությունները:
17. Պարտավոր է տպագրված յուրաքանչյուր գովազդի տակ, բացառությամբ՝ էջով-մեկ պատկերային գովազդների, դնել գովազդների կենտրոնական մատյանում դրա գրանցման հերթական թիվը:
18. Հետևում է, որպեսզի շարունակաբար եւ մանրամասն գրառումներ արվեն լրագրում տպագրված գովազդների շուրջ:
19. Պարտավոր է տպագրված գովազդների համար իր ժամանակին կազմել բովանդակային (բնամթերային) ու ձեւական (ֆորմալ) տեսակետից ճիշտ հաշիվ-պահանջագրեր<sup>1</sup> եւ ապա հանձնել դրանք գործերի կառավարչին՝ առաքման համար:
20. Պահպանում է գովազդատուների հետ կնքված գործարքների եւ դրանց առնչվող հետագա այլ գործողությունների հստակ դասակարգված գրառումները, արձանագրությունները:
21. Աշխատավայրից բիզնես բաժնի վարիչի բացակայության ժամանակ փոխարինում է նրան՝ ստանձնելով անհետաձգելի գործերի կատարումը:
22. Վերահսկում է գովազդի ենթաբաժնի աշխատանքը:
23. Գործում է եւ՛ ինքնուրույնաբար, եւ՛ ենթակայության ներքո՝ ղեկավարվելով ընդհանուր սկզբունքներով ու հրահանգներով: Հաշվետու է բիզնես բաժնի վարիչին:

<sup>1</sup> Հաշիվ-պահանջագիրը բովանդակային (բնամթերային) տեսակետից ճիշտ է համարվում, եթե դրանում նշված գովազդները, նախապես համաձայնեցված քանակով ու որակով, տպագրվել են «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում: Հաշիվ-պահանջագիրը ձեւական (ֆորմալ) տեսակետից ճիշտ է համարվում, եթե. ա) դա պարունակում է այն ամեն անհրաժեշտը, ինչի շնորհիվ դա կարող է հաշվապահական կամ հարկային փաստաթուղթ համարվել, բ) դրանում արտացոլված գինը համապատասխանում է տվյալ պայմանագրով սահմանված պայմաններին:

Նկար 45.4

## Գովազդի ենթաբաժնի վարիչի օգնական

### Գործառույթը.

ապահովում է գովազդատուների հետ օպերատիվ ու վարչական կապը:

1. Արագորեն արձագանքում է հաճախորդների՝ գովազդին վերաբերող հարցադրումներին: Հաճախորդներին է տրամադրում գովազդային սակագների սանդղակը եւ անհրաժեշտ այլ տեղեկություններ: Բողոքների դեպքում միջոցներ է ձեռնարկում, որպեսզի հաճախորդը գոհ մնա ընկերության տրամադրած ծառայություններից:
2. Ընդունում է գովազդային պատվերներ եւ հաստատում է դրանց ընդունումը՝ ղեկավարվելով գովազդների տպագրման ներքին կանոններով:
3. Կատարում է պատվիրված ու տպագրված գովազդների գրանցումներ եւ «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի ամեն հերթական թողարկման լույս տեսնելուց հետո պարբերաբար թարմացնում է դրանք, այդ թվում.
  - ա) տպագրված գովազդների, ներառյալ՝ առանձին գովազդների չափսի ու գնի, ինչպես նաեւ՝ տվյալ թողարկման մեջ գովազդին տրամադրված ամբողջ տարածքի վերաբերյալ ուսումնասիրությունները,
  - բ) գովազդատուների տվյալների բանկը, որը ներառում է նրանց հեռախոսային, ֆաքսի համարներն ու էլեկտրոնային փոստի հասցեն,
  - գ) կարելուր հաճախորդների, ասենք՝ գովազդային գործակալություններին կամ պայմանագրային մյուս գովազդատուներին ներկայացնող պատասխանատու անձանց, այդ թվում՝ սեփականատերերի, մենեջերների, վարիչների կամ այլ աշխատողների մասին տեղեկությունները: Այս հարցում սերտորեն համագործակցում է գովազդային գործակալի հետ:
4. Պատրաստում է այն բոլոր փաստաթղթերը (գովազդների խմբագրված տեքստն ու դրանց գրաֆիկական ձեւավորումը), որոնք անհրաժեշտ են գովազդային էջերը կազմելու, ինչպես նաեւ՝ լուրերի եւ խմբագրական էջերում գովազդները տեղադրելու համար: Փաստաթղթերը ներկայացնում է գովազդի ենթաբաժնի վարիչին:
5. Հետեւում է, որպեսզի էջադրված գովազդի տեքստը համապատասխանի տվյալ գովազդի պատվերին: Անհամաձայնությունների ծագման դեպքում խորհրդակցում է գովազդատուի հետ:
6. Կատարում է գովազդատուների հետ կնքված գովազդային պայմանագրերի հստակ գրանցում, բացի այդ՝ նշումներ է անում դրանց բովանդակային համապատասխանության մասին:
7. Ապահովում է տպարանի եւ մատակարարների հետ օպերատիվ կապը՝ լուծելու համար գովազդային ներդիրների արտադրության եւ դրանց վերաբերող

→ էջ 362

← էջ 361

մնացած հարցերը:

8. Հավաքում է տպագրվելիք գովազդների համար նախապես վճարված կանխիկ գումարները: Ստացված կանխիկ գումարի մասին համապատասխան գրանցում է անում գանձապահական մատյանում: Շաբաթը մեկ անգամ կանխիկ դրամի հասույթը հանձնում է ֆինանսական գործակալին, որը ստացված գումարը մուտք է անում գանձապահական գլխավոր մատյանում:
9. Ֆինանսական բաժնի անձնակազմի խնդրանքով՝ գործում աջակցություն է ցույց տալիս նրանց՝ գովազդի գծով ժամկետանց դեբիտորական պարտքերը որոշելու, արձանագրելու եւ դրանց մարելուն ուղղված ջանքերը կենտրոնացնելու գործում:
10. Բիզնես բաժնի վարիչի եւ բիզնես բաժնի հանձնարարությամբ՝ զբաղվում է վարչական առօրյա հարցերով:
11. Աշխատավայրից գովազդի ենթաբաժնի վարիչի բացակայության ժամանակ փոխարինում է նրան՝ ստանձնելով անհետաձգելի գործերի կատարումը:
12. Գործում է ենթակայության ներքո՝ ղեկավարվելով ընդհանուր սկզբունքներով ու հրահանգներով: Հաշվետու է գովազդի ենթաբաժնի վարիչին:

## Նկար 45.5

## Գովազդային գործակալ

### Գործառույթը.

գովազդային տարածք է վաճառում իրեն հատկացված աշխարհագրական տիրույթում ընդգրկված հաճախորդներին:

1. Պարտավոր է կատարել գովազդի վաճառքի գծով իրեն հանձնարարված առաջադրանքները:
2. «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի համար որոնում-գտնում է գովազդային պատվերներ: Հետևում է, որպեսզի գովազդները տպագրվեն հաճախորդի ներկայացրած պատվերին եւ լրագրի տեխնոլոգիական արտադրության ժամանակացույցին համապատասխան:
3. Պատշաճ կարգով գրանցում է իր ստացած գովազդային պատվերները:
4. Սշտապես կապ է պահպանում գովազդատուների հետ, բացի այդ՝ պոտենցիալ գովազդատուներ է փնտրում իրեն հատկացված աշխարհագրական տարածքում կամ հաճախորդների շրջանում: Պահում է պարբերաբար թարմացվող՝ գովազդատուների տվյալների բանկեր, որոնք դասակարգված են, ասենք, ըստ աշխարհագրական գոտիների, ճյուղերի եւ այլն:
5. Վերահսկում է գովազդի ենթաբաժնի, խմբագրական սենյակի եւ գրաֆիկական ձեւավորողների համակարգված աշխատանքը՝ կապված իր ստացած գովազդների եւ դրանց տպագրման հետ:
6. Արագորեն արձագանքում է հաճախորդների՝ գովազդին վերաբերող հարցադրումներին: Բողոքների դեպքում միջոցներ է ձեռնարկում, որպեսզի հաճախորդը գոհ մնա ընկերության տրամադրած ծառայություններից:
7. Ֆինանսական բաժնի անձնակազմի խնդրանքով՝ գործում աջակցություն է ցույց տալիս նրանց՝ գովազդի գծով ժամկետանց դեբիտորական պարտքերը որոշելու, արձանագրելու եւ դրանց մարելուն ուղղված ջանքերը կենտրոնացնելու գործում:
8. Սերտորեն համագործակցում է խմբագրության աշխատողների, հատկապես՝ հատուկ բաժինների եւ հավելվածների՝ լուրերի ու խմբագրական էջերի խմբագիրների հետ՝ լուծելու համար այդ բաժիններում եւ հավելվածներում գովազդի տեղադրման հարցերը:
9. Գովազդային տեքստաբաններին հանձնարարում է հոդվածներ գրել՝ ըստ գովազդատուների ներկայացրած պատվերների:
10. Գործում է եւ՝ ինքնուրույնաբար, եւ՝ ենթակայության ներքո՝ ղեկավարվելով ընդհանուր սկզբունքներով ու հրահանգներով: Հաշվետու է գովազդի ենթաբաժնի վարիչին:

Նկար 45.6

## Գովազդային հաշվետար

### Գործառույթը.

գրադվում է գովազդին առնչվող ֆինանսական հարցերով:

1. Դասակարգում է գովազդատուներին՝ ըստ այն, թե ինչպես են նրանք կատարում «Նոր ժամանակներ» հրատարակչության հանդեպ իրենց ֆինանսական պարտավորությունները՝ հիմնվելով ֆինանսական բաժնի տրամադրած հաշիվ-պահանջագրերի մարման փաստաթղթերի վրա: Մանրամասն գրանցում է առանձնահատուկ գովազդատուների դասակարգման ցանկում տեղ գտած փոփոխությունները:
2. Թերթի ամեն մի հերթական թողարկման հետ՝ առանձնահատուկ հաճախորդների դասակարգման թարմացված ցանկը հանձնում է գովազդի ենթաբաժնի վարիչին
3. Դուրս է գրում նախավճարի (գրավի) կամ կանխավճարի հաշիվ-պահանջագրերը: Երկուսի դեպքում էլ կազմում է համապատասխան փաստաթղթերի փաթեթներ: Սերտորեն համագործակցում է գլխավոր հաշվապահի հետ՝ կապված նախավճարի (գրավի) հաշիվ-պահանջագրերի հաստատման հետ, այն բանից հետո, երբ արդեն պատրաստ են վերջնական հաշվեկշռի հաշիվ-պահանջագրերը:
4. Դուրս է գրում գովազդների հաշիվ-պահանջագրեր, ուղղում կամ չեղյալ է համարում հաշիվ-պահանջագրերը՝ հիմնվելով գովազդի ենթաբաժնի վարիչի տրամադրած փաստաթղթերի վրա: Մանրամասն եւ հստակ գրանցումներ է կատարում գովազդների համար կազմվող հաշիվ-պահանջագրերի վերաբերյալ: Դուրս գրված հաշիվ-պահանջագրերը գրանցում է զուգահեռ եղանակով: Գրանցումները պահվում են լրագրի համապատասխան թողարկման մեկ օրինակի հետ միասին, ըստ որում՝ յուրաքանչյուր գովազդի վրա նշվում է հաշիվ-պահանջագրի հերթական համարը եւ վճարման ենթակա ամբողջ գումարի չափը: Միասնական հաշիվ-պահանջագրերի դեպքում՝ նշում է նաեւ յուրաքանչյուր գովազդի համար վճարվելիք գումարի չափը: Լրագրի համապատասխան թողարկմանը կցում է դրան վերաբերող հաշիվ-պահանջագրերի ողջ փաթեթը:
5. Օպերատիվ կապ է պահպանում գովազդատուների հետ՝ լուծելու համար գովազդների վճարման հետ կապված հարցերը: Դա հիմնականում անում է՝ հաշիվ պահանջագրերը միաժամանակ թե՛ ֆաքսով, թե՛ փոստով նրանց առաքելով: Բացի այդ՝ հեռախոսով հիշեցնում է գովազդատուներին վճարման ենթակա հաշիվ-պահանջագրերի մասին, ճշտելով, ասե՞նք, թե արդյոք գովազդատուները ուղարկե՞լ են վճարման անդորրագրերը, թե՞ ոչ, եւ այլն:
6. Սերտորեն համագործակցում է ֆինանսական բաժնի անձնակազմի հետ՝ օգնելով նրանց գովազդի գծով ժամկետանց դեբիտորական պարտքերը, չվճարված հաշիվները որոշելու, արձանագրելու եւ դրանց մարելուն ուղղված ջանքերը կենտրոնացնելու գործում:
7. Պահում է հատուկ գրառումներ այն հաշիվ-պահանջագրերի վերաբերյալ, որոնք առանձին պայմանագրերով են ենթակա վճարման փոխհատուցելու համար դեբիտորական հաշիվները: Մասնակցում է հաշիվ-պահանջագրերի հաստատման գործընթացին՝ սերտորեն համագործակցելով ֆինանսական գործակալի հետ:
8. Շաբաթը մեկ անգամ հավաքում, ի մի է բերում գովազդի վաճառքի դիմաց կոմիսիոն վճարումներ կատարելու մասին ներքին հրահանգները, որոնք այնուհետեւ փոխանցում է գլխավոր հաշվապահին:
9. Ծրարված հաշիվ-պահանջագրերը՝ դրանց կցված գովազդների օրինակների կամ լրագրի ամբողջական թողարկման օրինակների հետ միասին, հանձնում է գործերի կառավարչին՝ հաճախորդներին առաքելու համար: Պատասխանատու է ծրարի վրա գրված հասցեատիրոջ հասցեի ճշտության համար՝ ըստ ստացված պատվերի:
10. Գործում է ենթակայության ներքո՝ ղեկավարվելով ընդհանուր սկզբունքներով ու հրահանգներով: Հաշվետու է գովազդի ենթաբաժնի վարիչին:

Նկար 45.7

## Գովազդային տեքստաբան

### Գործառույթը.

գովազդատուների պատվերներով գրում է գովազդային հոդվածներ՝ «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի միջոցով նրանց ապրանքներն ու ծառայությունները խթանելու նպատակով:

1. Գովազդատուի տրամադրած տեղեկատվության հիման վրա գրում կամ կազմում է գովազդային հոդվածներ:
2. Գովազդային հոդվածը հանձնում է գովազդի ենթաբաժնի վարիչին կամ իրեն հանձնարարություն տված հաստիքային աշխատակցին:
3. Պատասխանատու է տպագրության իջեցված գովազդային հոդվածների բովանդակային ճշտության համար: Գովազդային հոդվածների համար առաջարկում է վերնագրեր: Գովազդային հոդվածի վերջնական տարբերակը խմբագրվում է և փոփոխվում է նրա վերադասի, գովազդի ենթաբաժնի վարիչի կամ գովազդի ենթաբաժնի որեւէ այլ աշխատակցի կողմից, որն ընդունել է գովազդային հոդված գրելու պատվերը: Գովազդային հոդվածի վերջնական տարբերակը պետք է մինչեւ տպագրվելն արժանանա գովազդատուի հավանությանը:
4. Գործում է ենթակայության ներքո՝ ղեկավարվելով ընդհանուր սկզբունքներով ու հրահանգներով: Հաշվետու է գովազդի ենթաբաժնի վարիչին:

Նկար 45.8

## Իրացման ենթաբաժնի վարիչ

### Գործառույթը.

տնօրինում է «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի վաճառքը եւ տարածումը:

1. Պատասխանատու է լրագրի վաճառքին առնչվող նպատակների եւ խնդիրների իրականացման համար:
2. Կազմում է իրացման պլանը: Պլանը ներկայացնում է բիզնես բաժնի վարիչի ուշադրությանը:
3. Ընկերության ֆինանսական պլանի համեմատ՝ բաշխում է իրացման հաստատված բյուջեն եւ պատասխանատու է դրա արդյունավետ կատարման համար:
4. Հավաքում եւ մշակում է անհրաժեշտ փաստաթղթերը՝ իրացման գործընթացը վերլուծելու նպատակով: Կատարված վերլուծությունը ներկայացնում է բիզնես բաժնի վարիչի քննությանը:
5. Պատասխանատու է բաժանորդների շրջանում լրագրի օրինակների տարածման, ինչպես նաեւ՝ հատավաճառային կետերին անհրաժեշտ քանակի օրինակներ մատակարարելու համար:
6. Հետեւում է, որպեսզի օպերատիվ կապ պահպանվի տպարանի եւ լրագրի տարածողների հետ:
7. Հսկում է, որպեսզի բաժանորդային պատվերները պատշաճ կարգով ընդունվեն ու ընթացք ստանան, եւ որպեսզի պատշաճ գրանցումներ արվեն դրանց վերաբերյալ:
8. Արագորեն արձագանքում է հաճախորդների՝ բաժանորդագրությանը վերաբերող հարցադրումներին: Բողոքների դեպքում միջոցներ է ձեռնարկում, որպեսզի հաճախորդը գոհ մնա ընկերության տրամադրած ծառայություններից:
9. Պարտավոր է ժամանակին եւ պատշաճ կարգով կազմել բաժանորդագրությանն ու հատավաճառին վերաբերող՝ բովանդակային (բնամթերային) ու ձեւական (ֆորմալ) առումով ճիշտ հաշիվ-պահանջագրեր,<sup>1</sup> ապա նաեւ՝ դրանք ժամանակին հանձնել գործերի կառավարչին՝ ըստ պատկանելույն ուղարկելու նպատակով:
10. Հետեւում է, որպեսզի շարունակաբար եւ մանրամասն գրառումներ արվեն լրագրի տպված եւ վաճառված օրինակների վերաբերյալ:
11. Պատասխանատու է տարածողների (դիստրիբյուտորների) հետ կնքված գործարքների վերաբերյալ հստակ դասակարգված գրառումների, արձանագրությունների կատարման եւ գործարքների բովանդակության համապատասխանության համար:

→ էջ 367

<sup>1</sup> Հաշիվ-պահանջագիրը բովանդակային (բնամթերային) տեսակետից ճիշտ է համարվում, եթե այն վարձ է գանձում լրագրի՝ նախապես համաձայնեցված քանակով ու որակով բաշխված օրինակների համար: Հաշիվ-պահանջագիրը ձեւական (ֆորմալ) տեսակետից ճիշտ է համարվում, եթե. ա) դա պարունակում է այն ամեն անհրաժեշտը, ինչի շնորհիվ դա կարող է հաշվապահական կամ հարկային փաստաթուղթ համարվել, բ) դրանում արտացոլված գինը համապատասխանում է տվյալ պայմանագրով սահմանված պայմաններին:

← էջ 366

12. Պատասխանատու է 11-րդ կետում նշված աշխատանքների ու ծառայությունների մատակարարման համար կազմվող հաշիվ-պահանջագրերի<sup>1</sup> բովանդակային (բնամթերային) ճշտության համար:
13. Հետևում է, որպեսզի համապատասխան աջակցություն ցույց տրվի ֆինանսական բաժնին՝ բաժանորդագրության եւ հատավաճառի գծով ժամկետանց դեբիտորական պարտքերը որոշելու, արձանագրելու եւ դրանց մարելուն ուղղված ջանքերը կենտրոնացնելու գործում:
14. Վերահսկում է իրացման ենթաբաժնի գործակալի գործունեությունը:
15. Գործում է եւ ինքնուրույնաբար, եւ ենթակայության ներքո՝ ղեկավարվելով ընդհանուր սկզբունքներով ու հրահանգներով: Հաշվետու է բիզնես բաժնի վարիչին:

<sup>1</sup> Հաշիվ-պահանջագիրը բովանդակային (բնամթերային) տեսակետից ճիշտ է համարվում, եթե դրանում նշված նախապես համաձայնեցված քանակի ու որակի աշխատանքներն ու ծառայությունները ստացվում եւ հաստատվում են պատասխանատու աշխատակցի կողմից:



Նկար 45.9

## Իրացման ենթաբաժնի գործակալ

### Գործառույթը.

գրադվում է «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի բաժանորդների եւ տարածողների ներկայացրած պատվերներով:

1. Ընդունում է «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի բաժանորդների եւ տարածողների կողմից ներկայացվող պատվերները, պատշաճ կարգով գրանցում եւ ընթացք է տալիս դրանց:
2. Նոր տվյալներ է ներմուծում բաժանորդների տվյալների բանկ եւ պարբերաբար թարմացնում է այն:
3. Արագորեն արձագանքում է հաճախորդների՝ բաժանորդագրությանը վերաբերող հարցադրումներին: Բողոքների դեպքում միջոցներ է ձեռնարկում, որպեսզի հաճախորդը գոհ մնա ընկերության տրամադրած ծառայություններից:
4. Հետեւում է, որպեսզի շարունակաբար եւ մանրամասն գրառումներ արվեն լրագրի տպված եւ յուրաքանչյուր տարածքում ու կրպակում վաճառված օրինակների վերաբերյալ:
5. Օպերատիվ կապ է պահպանում տպարանի եւ լրագրի տարածողների հետ: Տարածողներին ապահովում է իրենց կողմից սպասարկվող բաժանորդների վերաբերյալ ամենաթարմ տեղեկություններով: Անընդհատ վերահսկում է տարածման ժամանակացույցները եւ սպասարկման որակը:
6. Ֆինանսական բաժնի անձնակազմի խնդրանքով՝ գործում աջակցություն է ցույց տալիս նրանց՝ բաժանորդագրության ու հատավաճառի գծով ժամկետանց դեբիտորական պարտքերը որոշելու, արձանագրելու եւ դրանց մարելուն ուղղված ջանքերը կենտրոնացնելու գործում:
7. Աշխատավայրից իրացման ենթաբաժնի վարիչի բացակայության ժամանակ փոխարինում է նրան՝ ստանձնելով անհետաձգելի գործերի կատարումը:
8. Գործում է ենթակայության ներքո՝ ղեկավարվելով ընդհանուր սկզբունքներով ու հրահանգներով: Հաշվետու է իրացման ենթաբաժնի վարիչին:

Նկար 45.10

## Մարքեթինգի ենթաբաժնի վարիչ

### Գործառույթը.

մշակում եւ համակարգում է ընկերության մարքեթինգային գործունեությունը, որը նպատակ ունի գտնել որոշակի ապրանքների, հատկապես՝ «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի տեղը շուկայում:

1. Վերահսկում է լրագրի մարքեթինգային եւ խթանման աշխատանքները:
2. Համակարգում է գովազդային եւ իրացման ենթաբաժինների՝ ընկերության ապրանքների ու ծառայությունների վաճառքի խթանմանն ուղղված մարքեթինգային գործունեությունը: Այս համակարգումը կատարվում է մարքեթինգային հաստատված պլանի համաձայն:
3. Իրականացնում է «Նոր ժամանակներ» ակունքին առնչվող աշխատանքները, ներառյալ՝ դրանց պլանավորումը, կազմակերպումը, գրանցումների վարումը եւ զնահատումը: Մշակում է «Նոր ժամանակներ» ակունքի գործունեության խթանման նոր եղանակներ՝ ուղղված բաժանորդների առավել որակյալ սպասարկմանը:
4. Կազմակերպում է ցուցահանդեսների, տոնավաճառների եւ համանման այլ միջոցառումների ժամանակ թերթի խթանմանն ուղղված քայլերը:
5. Աջակցում է լրագրի կողմից հովանավորվող համաժողովների, սեմինարների եւ այլ միջոցառումների անցկացմանը:
6. Աջակցում է գովազդային գործակալությունների եւ մարքեթինգային հաղորդակցման ծառայություններ տրամադրող այլ միավորների հետ օպերատիվ կապի պահպանմանը:
7. Աջակցում է ֆիրմային դաշվածք ունեցող կոմերցիոն առարկաների, քարոզչական նյութերի եւ ընկերության ապրանքների ու ծառայությունների համար առանձին սակագնային սանդղակների մշակմանը, դրանց արտադրությանը եւ տարածմանը:
8. Կանոնավորապես ուսումնասիրում է համապատասխան շուկաների մանուլում տպագրվող գովազդը, ստացված տվյալները դասակարգում է՝ ըստ հրատարակությունների, ինչպես նաեւ՝ ըստ ծավալի ու գովազդատուների խմբերի:
9. Բիզնես բաժնի վարիչին կամ համապատասխան մյուս գործընկերներին ժամանակին տեղեկացնում-ահազանգում է գովազդի ասպարեզում տեղ գտած կարելուր փոփոխությունների եւ շուկայական միտումների մասին՝ ելնելով գովազդի դիտարկման միջոցով ձեռքբերված ինֆորմացիայից:
10. Գործում է եւ ինքնուրույնաբար, եւ ենթակայության ներքո՝ ղեկավարվելով ընդհանուր սկզբունքներով ու հրահանգներով: Հաշվետու է բիզնես բաժնի վարիչին:

Նկար 45.11

## Ֆինանսական տնօրեն

### Գործառույթը.

**հետևում է, որպեսզի հաշիվների ներհուքն ու արտահուքը ընթանա ընկերության ֆինանսական պլանի համեմատ:**

1. Կազմում է ֆինանսական պլանը՝ հիմնվելով բիզնես բաժնից եւ խմբագրական տնօրինությունից ստացված առաջարկությունների ու փաստաթղթերի վրա: Նախագիծը ներկայացնում է գլխավոր տնօրենին:
2. Պատրաստում է ելակետային տվյալներ եւ փաստաթղթային փաթեթներ՝ ընկերության աշխատավարձերի ու նյութական խրախուսումների քաղաքականությունը մշակելու համար: Այդ տվյալներն ու փաստաթղթերը ներկայացնում է գլխավոր տնօրենին:
3. Պատասխանատու է հաշվապահության պատշաճ վարման եւ հաշվապահական գրառումների ճշգրտության համար:
4. Ապահովում է ընկերության ունեցվածքի գույքագրման պատշաճ իրականացումը:
5. Բիզնես բաժնի վարիչի հետ համատեղ՝ վերահսկում է ֆինանսական ամփոփիչ փաստաթղթերի եւ տարեկան հաշվետվությունների կազմումը:
6. Առնվազն շաբաթը մեկ անգամ վերլուծում է ընկերության գործունեությունը՝ ըստ նրա եկամտի ու ծախսերի: Գլխավոր տնօրենին ներկայացնում է զեկույց՝ ֆինանսական գլխավոր ցուցանիշների վերաբերյալ: Եռամսյակը մեկ անգամ պատրաստում է ընկերության գործունեության մանրամասն վերլուծություն՝ ելնելով նրա ֆինանսական վիճակից:
7. Կատարում է գլխավոր տնօրենի՝ ընկերության գործունեության առանձին տեսակների ֆինանսական վերլուծությունը պատրաստելուն վերաբերող հանձնարարությունները:
8. Պատրաստում է վիճակագրական զեկուցագրեր, որոնք պետք է ժամանակին ներկայացվեն կառավարական, վարչական համապատասխան մարմիններին:
9. Պարտավոր է ղեկավարել ընկերության գրասենյակում իրականացվող վարչարարական աշխատանքները:
10. Պատրաստում է ընկերության ունեցվածքին վերաբերող ապահովագրական գործարքներն ու պայմանագրերը թարմացնելու համար անհրաժեշտ փաստաթղթերը: Այդ թղթերը ներկայացնում է ապահովագրական համապատասխան գործակալությանը:
11. Հետևում-տեղեկանում է ֆինանսներին ու հաշվապահությանը վերաբերող օրենքներին ու նորմերին: Գլխավոր տնօրենի կամ համապատասխան մյուս գործընկերների ուշադրությունն է հրավիրում այն օրենքների ու նորմերի վրա, որոնք կարող են այս կամ այն ձևով առնչվել ընկերությանը:
12. Հետևում է, որպեսզի պատշաճ կերպով պահպանվեն ու արխիվացվեն աշխատավարձերին եւ անձնակազմին վերաբերող՝ հստակ ձեւակերպված բոլոր գրանցումներն ու փաստաթղթերը:
13. Վերահսկում է հաշվապահական ու վարչական ենթաբաժինների աշխատանքը:

← էջ 370

14. Գլխավոր տնօրենին ներկայացնում է ընկերության կազմակերպչական կանոնակարգի՝ ֆինանսական բաժնին վերաբերող մասում որևէ փոփոխության շուրջ առաջարկություններ:
15. Գլխավոր տնօրենին ներկայացնում է առաջարկություններ ֆինանսական բաժնի աշխատակիցներին գործի ընդունելու եւ աշխատանքից ազատելու, նրանց աշխատանքային պարտականությունների նկարագրության, աշխատավարձերի դասակարգման եւ ֆինանսական խրախուսման շուրջ՝ հիմնվելով այդ աշխատակիցների անմիջական վերադասների կարծիքի վրա եւ վերջիններիս հետ խորհրդակցելուց հետո: Գնահատում է բաժնի աշխատողների աշխատանքի կատարողականությունը՝ ըստ կատարողականության գնահատման համար ընկերության որդեգրած քաղաքականության:
16. Գլխավոր տնօրենին ներկայացնում է առաջարկություն՝ նյութապես խրախուսելու ընկերության կազմակերպչական այլ օղակներում ընդգրկված այն աշխատակիցներին, ովքեր աջակցում են ֆինանսական բաժնի աշխատանքներին:
17. Գլխավոր տնօրենին ներկայացնում է առաջարկություններ՝ ընկերության եւ առանձին մատակարարների միջեւ իրավական հարաբերությունների հաստատման, փոփոխման ու խզման շուրջ՝ այնքանով, որքանով դրանք առնչվում են ֆինանսական բաժնին:
18. Գործում է ինքնուրույնաբար՝ ղեկավարվելով ընդհանուր սկզբունքներով ու հրահանգներով: Դավելտու է գլխավոր տնօրենին:

Նկար 45.12

## Գլխավոր հաշվապահ

### Գործառույթը.

վերահսկում է հաշվապահության վարման ընթացքը եւ իրականացնում հաշվապահական բոլոր փաստաթղթերի պատշաճ պահպանումը:

1. Պատասխանատու է կրեդիտորական հաշիվների եւ անհուսալի պարտքերի սպասարկման համար:
2. Ժամանակին, լիարժեք եւ իրավաբանորեն ճիշտ ձեւով լրացնում է հաճախորդների հաշիվ-պահանջագրերին, կանխիկ դրամի ու ներքին հաշվապահությանը վերաբերող մատյաններն ու հաշվապահական փաստաթղթերը:
3. Պատրաստում է ֆինանսական ամփոփիչ փաստաթղթերը եւ ընկերության՝ եկամտահարկի վճարման մասին հայտարարագիրը:
4. Կազմում է ավելացված արժեքի հարկի եւ հարկային մյուս պարտավորությունների վճարման մասին ամենամսյա հայտարարագրերը: Պատշաճ կարգով գրանցում է դուրս տրված բոլոր հաշվետվություններն ու հայտարարագրերը:
5. Պատրաստում է ընկերության ֆինանսական հաշիվների ամենամսյա, եռամսյակային ու տարեկան հոսքերի մասին վիճակագրական հաշվետվություններ:
6. Ամենամսյա ելակետային տվյալներ եւ ինֆորմացիա է տրամադրում ներքին աուդիտորին, որպեսզի վերջինս պատրաստի ընկերության գործունեության վերլուծությունը՝ ըստ դրա ֆինանսական վիճակի:
7. Կանոնավորապես աշխատում է փաստաթղթերի հետ՝ ձգտելով հասնել ժամկետանց դեբիտորական պարտքերի մարմանը: Այս հարցում սերտորեն համագործակցում է բիզնես բաժնի աշխատակիցների հետ:
8. Հետեւում-տեղեկանում է հաշվապահությանը վերաբերող օրենքներին ու նորմերին: Ֆինանսական տնօրենի ուշադրությունը հրավիրում է այն օրենքների ու նորմերի վրա, որոնք կարող են այս կամ այն ձեւով առնչվել ընկերության հաշվապահության վարման ընթացքի վրա:
9. Պատասխանատու է հստակ կանոնավորված գրառումների, արձանագրությունների պահպանման, ինչպես նաեւ՝ հաշվապահական փաստաթղթերը գործող օրենքներին ու կանոններին համապատասխան արխիվացնելու համար:
10. Պարտավոր է ժամանակին եւ պատշաճ կարգով իրականացնել ընկերության ունեցվածքի գույքագրում՝ գործող օրենքներին ու կանոններին համապատասխան:
11. Պատասխանատու է աշխատավարձերի մատյանների ճշգրիտ վարման եւ ժամանակին ու պատշաճ կարգով աշխատավարձերի վճարման համար:

→ էջ 373

← էջ 372

12. Վերահսկում է հաշվապահական ենթաբաժնի աշխատանքը:
13. Աշխատավայրից ֆինանսական տնօրենի, աշխատավարձերի գծով հաշվապահի եւ հաշվապահի բացակայության ժամանակ՝ փոխարինում է նրանց՝ ստանձնելով անհետաձգելի գործերի կատարումը:
14. Ֆինանսական տնօրենին ներկայացնում է առաջարկություններ՝ աշխատավարձերի դասակարգման եւ հաշվապահական ենթաբաժնի աշխատակիցների նյութական խրախուսման շուրջ, բացի այդ՝ գնահատում է նրանց աշխատանքի կատարողականությունը՝ ըստ կատարողականության գնահատման համար ընկերության որդեգրած քաղաքականության:
15. Ֆինանսական տնօրենին ներկայացնում է առաջարկություն՝ նյութապես խրախուսելու ընկերության կազմակերպչական այլ օղակներում ընդգրկված այն աշխատակիցներին, ովքեր աջակցում են հաշվապահական ենթաբաժնի աշխատանքներին:
16. Գործում է եւ՝ ինքնուրույնաբար, եւ՝ ենթակայության ներքո՝ ղեկավարվելով ընդհանուր սկզբունքներով ու հրահանգներով: Հաշվետու է ֆինանսական տնօրենին:

Նկար 45.13

## Ներքին աուդիտոր

### Գործառույթը.

վերլուծում է ընկերության գործունեությունը՝ ըստ դրա ֆինանսական վիճակի:

1. Ժամանակին, լիարժեք եւ իրավաբանորեն ճիշտ ձեւով լրացնում է ընկերության՝ իրեն հանձնարարված ոլորտներին վերաբերող հաշվապահական մատյաններն ու փաստաթղթերը:
2. Ամեն ամիս հաշվարկում է ընկերության ունեցվածքի մաշվածությունը կամ ամորտիզացիան: Իրականացնում է մաշվածությանը վերաբերող համապատասխան գրանցումներ եւ ընթացիկ հաշվապահություն: Այս հարցում սերտորեն համագործակցում է գործերի կառավարչի հետ:
3. Կանոնավորապես աշխատում է ընկերության սեփականությանը վերաբերող ներքին փաստաթղթերի հետ եւ պահպանում է դրանց ամբողջական գրանցումները:
4. Աջակցում է գլխավոր հաշվապահին՝ ավելացված արժեքի, ինչպես նաեւ՝ այլ հարկերի վճարման մասին հայտարարագրերի եւ ամենամսյա հաշվետվությունների կազմման գործում:
5. Պատրաստում է ընկերության գործունեության վերլուծություններ՝ կապված դրա ֆինանսական արդյունքների հետ, այդ թվում՝ դրամարկղի շարժի մասին ամենամսյա, եռամսյակային ու տարեկան հաշվետվությունները:
6. Պատրաստում է ընկերության գործունեության առանձին տեսակների ֆինանսական արդյունքների մասնակի վերլուծություններ՝ ի կատարումն գլխավոր հաշվապահի կամ ֆինանսական տնօրենի պահանջի:
7. Ընկերության ղեկավարության պահանջով՝ կազմում է ֆինանսական առանձին ժամանակահատվածների համար ընթացիկ ծախսերի բյուջեն եւ դրամարկղի շարժը՝ իբրեւ հիմք ունենալով ընկերության ղեկավարության կողմից հաշվարկված տվյալներն ու ֆինանսական նախորդ ժամանակահատվածների արդյունքները: Այս հարցում սերտորեն համագործակցում է ֆինանսական տնօրենի եւ գլխավոր հաշվապահի հետ:
8. Հետեւում-տեղեկանում է հաշվապահությանը եւ աշխատավարձերին վերաբերող օրենքներին ու նորմերին: Գլխավոր հաշվապահի կամ ֆինանսական տնօրենի ուշադրությունն է հրավիրում այն օրենքների ու նորմերի վրա, որոնք կարող են որեւէ ազդեցություն ունենալ ընկերության հաշվապահության վարման ընթացքի վրա:
9. Աշխատավայրից գլխավոր հաշվապահի բացակայության ժամանակ փոխարինում է նրան՝ ստանձնելով անհետաձգելի գործերի կատարումը:
10. Սերտորեն համագործակցում է գլխավոր հաշվապահի հետ՝ կապված ընկերության ղեբիտորական պարտքերի մարմանն ուղղված վերջինիս գործունեության հետ:
11. Գործում է եւ ինքնուրույնաբար, եւ ենթակայության ներքո՝ ղեկավարվելով ընդհանուր սկզբունքներով ու իրահանգներով: Հաշվետու է գլխավոր հաշվապահին:

Նկար 45.14

## Հաշվապահ

### Գործառույթը.

վարում է հաշվապահությունը եւ իրականացնում ընկերության հաշվապահական փաստաթղթերի պահպանումը:

1. Ամենօրյա սկզբունքով՝ անհրաժեշտ շտկումներ է կատարում ընկերության՝ բանկային հաշիվների վիճակի մասին հայտարարագրում:
2. Կանոնավորապես, առնվազն՝ շաբաթը մեկ անգամ, հաշվապահական բոլոր փաստաթղթերի գրանցում է կատարում համապատասխան մատյաններում:
3. Պատրաստում է ընկերության գործունեությունը ֆինանսական վիճակի տեսանկյունից վերլուծելու համար անհրաժեշտ ելակետային փաստաթղթերը՝ սերտորեն համագործակցելով գլխավոր հաշվապահի հետ:
4. Պատրաստում է ընկերության գործունեության առանձին տեսակների մանրամասնած, կետ առ կետ վերլուծություններ՝ ի կատարումն գլխավոր հաշվապահի կամ ֆինանսական տնօրենի պահանջի:
5. Աշխատանքային կից գրառումներ է կատարում ընկերության նյութական ու ոչ նյութական սեփականության մասին:
6. Կազմակերպում է ընկերության ունեցվածքի գույքագրումը:
7. Պատրաստում է ընկերության սեփականության ապահովագրմանը վերաբերող գործարքներն ու պայմանագրերը թարմացնելու համար անհրաժեշտ փաստաթղթերը՝ սերտորեն համագործակցելով գլխավոր հաշվապահի հետ:
8. Աշխատավայրից ֆինանսական գործակալի բացակայության ժամանակ փոխարինում է նրան՝ ստանձնելով անհետաձգելի գործերի կատարումը:
9. Համագործակցում է վարկերի գծով պատասխանատուի հետ՝ ընկերության դեբիտորական պարտքերի մարմանն ուղղված աշխատանքներում:
10. Գործում է ենթակայության ներքո՝ ղեկավարվելով ընդհանուր սկզբունքներով ու հրահանգներով: Հաշվետու է գլխավոր հաշվապահին:



Սկար 45.15

## Աշխատավարձերի գծով հաշվապահ

### Գործառույթը.

զբաղվում է աշխատավարձերի եւ հոնորարների վճարման հարցերով:

1. Ձբաղվում է ընկերության աշխատակիցներին հասանելիք աշխատավարձերի վճարման հարցերով՝ հիմնվելով ֆինանսական բաժնի ղեկավարների տրամադրած փաստաթղթերի վրա:
2. Ձբաղվում է վարչական հարցերով՝ կապված աշխատողներ վարձելու, նրանց աշխատանքի պայմանները փոխելու կամ աշխատանքային պայմանագրերը խզելու հետ: Այս հարցում սերտորեն համագործակցում է կադրերի տեսուչի հետ:
3. Հստակ կերպով ձեւակերպում, զրանցում եւ արխիվացնում է ընկերության՝ աշխատավարձերին վերաբերող փաստաթղթերը: Պարտավոր է հետեւել, որպեսզի այդ փաստաթղթերը հասու լինեն միմիայն համապատասխան իրավասություն ունեցող աշխատողներին:
4. Կազմում է ընկերության՝ աշխատավարձերի գծով ծախսերի ամենամսյա վերլուծություններ:
5. Կազմում է հոնորարների գծով շաբաթական հաշվետվություններ, համակարգչային ծրագրով մշակում է հոնորարների վճարման ցանկերը՝ հիմնվելով լրագրի պատասխանատու խմբագրի տրամադրած փաստաթղթերի վրա:
6. Ամեն ամիս կազմում է հոնորարներից հարկերի վճարման համապատասխան փաստաթղթերը:
7. Կառավարական, վարչական համապատասխան մարմիններին պարբերաբար հայտնում է հոնորարներից վճարվելիք հարկային պարտավորությունների մասին:
8. Պահպանում է պարբերաբար թարմացնում է լրագրի արտահաստիքային աշխատողների, հեղինակների տվյալների բանկը՝ հիմնվելով գործավարի կամ առանձին էջերի խմբագիրների տրամադրած տվյալների վրա:
9. Ամեն ամիս կատարում է արտահաստիքային եւ հաստիքային աշխատողներին, ինչպես նաեւ՝ գովազդային ու կոմերցիոն հոդվածների դիմաց վճարված հոնորարների վերլուծություններ:
10. Ժամանակին, լիարժեք եւ իրավաբանորեն ճիշտ ձեւով լրացնում է մատակարարների հաշիվ-պահանջագրերի, ինչպես նաեւ՝ աշխատավարձերի եւ հոնորարների գծով ներքին հաշվապահությանը վերաբերող մատյաններն ու հաշվապահական փաստաթղթերը:
11. Աշխատավարձից ֆինանսական գործակալի բացակայության ժամանակ փոխարինում է նրան՝ ստանձնելով անհետաձգելի գործերի կատարումը:
12. Գործում է ենթակայության ներքո՝ ղեկավարվելով ընդհանուր սկզբունքներով ու հրահանգներով: Հաշվետու է գլխավոր հաշվապահին:

## Նկար 45.16

**Ֆինանսական գործակալ****Գործառույթը.**

**կատարում է վճարումները եւ վարում կանխիկ գումարների  
զլխավոր դրամարկղի հաշիվները:**

1. Ընկերության բանկային հաշիվներից կատարում է վճարումներ: Կազմում է բանկային հաշիվներից վճարման օրդերները:
2. Իրականացնում է կանխիկ դրամով գործառնություններ, այդ թվում՝ աշխատողների գործուղման ծախսերի հատուցում:
3. Բաժանում է աշխատավարձը՝ աշխատավարձերի գծով պատասխանատուի ներկայացրած փաստաթղթերի համաձայն:
4. Պատշաճ կարգով գրանցում է մտից եւ ելից հաշիվ-պահանջագրերը:
5. Փակում է մտից հաշիվ-պահանջագրերը, հետեւում է դրանց ձեւական (ֆորմալ) ճշտությանը՝ եւ իր ստորագրությամբ հաստատում դրանց իսկությունը:
6. Հաճախորդների համար դուրս է գրում հաշիվ-պահանջագրեր՝ հիմնվելով հաշիվ-պահանջագրեր կազմելուն վերաբերող ներքին հրահանգների վրա:
7. Գլխավոր հաշվապահի, հաշվապահի կամ ֆինանսական տնօրենի ցուցումով՝ կազմում է ընդհանուր բնույթի հաշվապահական փաստաթղթեր:
8. Գովազդային հաշվետարի հետ սերտորեն համագործակցելով՝ կատարում է դեբիտորական պարտքերի հատուցմանը վերաբերող պայմանագրերի, ինչպես նաեւ՝ այդ պայմանագրերից բխող հաշիվ-պահանջագրերի ընթացիկ գրանցում: Բարտերային գործարքների վերջնական ձեւակերպումից հետո ոչ ուշ, քան երեք օրվա ընթացքում համապատասխան հաշիվ-պահանջագրերը հանձնում է գլխավոր հաշվապահին՝ հաշվապահական վարույթ իրականացնելու համար:
9. Հաշվապահական ենթաբաժնին պատշաճ կարգով ապահովում է իր աշխատանքների համար անհրաժեշտ համապատասխան ձեւաթղթերով:
10. Գործում է ենթակայության ներքո՝ ղեկավարվելով ընդհանուր սկզբունքներով ու հրահանգներով: Հաշվետու է գլխավոր հաշվապահին:

<sup>1</sup>Հաշիվ-պահանջագիրը ձեւական (ֆորմալ) տեսակետից ճիշտ է համարվում, եթե ա) դա պարունակում է այն ամեն անհրաժեշտը, ինչի շնորհիվ դա կարող է հաշվապահական կամ հարկային փաստաթուղթ համարվել, բ) դրանում արտացոլված գինը համապատասխանում է տվյալ պայմանագրով սահմանված պայմաններին:

Սկար 45.17

## Վարկերի գծով պատասխանատու

### Գործառույթը.

կատարում է ընկերության դեբիտորական պարտքերի համապատասխան գրանցում եւ որոնում է դրանց մարման ուղիներ՝ հաճախորդներին պարբերաբար հիշեցնելով վճարման ենթակա կամ ժամկետանց պարտավորությունների մասին:

1. Ոչ ուշ, քան յուրաքանչյուր ամսվա 15-րդ օրը նախորդ ամսվանից մնացած չվճարված հաշիվ-պահանջագրերի փաթեթը հանձնում է գովազդային եւ իրացման ենթաբաժինների համապատասխան աշխատողներին՝ տվյալների իսկությունը հաստատելու նպատակով:
2. Ոչ ուշ, քան յուրաքանչյուր ամսվա 20-րդ օրը նախորդ ամսվանից մնացած չվճարված հաշիվ-պահանջագրերի մասին հիշեցումներ է ուղարկում համապատասխան հաճախորդներին՝ հիմնվելով հաշվապահական փաստաթղթերի վրա:
3. Ժամանակ առ ժամանակ վերստին անդրադառնում է այդ հիշեցումներին՝ հեռախոսով կամ փոստով եւ մանրամասն գրանցումներ է կատարում դրանց վերաբերյալ:
4. Պարզում է անհասկանալի, կասկածելի հաշիվների հետ կապված հարցերը՝ համագործակցելով հաշվապահի, գլխավոր հաշվապահի կամ ֆինանսական տնօրենի հետ:
5. Պատշաճ եւ լիարժեք կերպով գրանցում է ընկերության դեբիտորական պարտքերը եւ դրանց մարման ընթացքը: Ընկերության ղեկավարության կողմից պահանջի դեպքում՝ իր այդ նշումները հանձնում է նրանց:
6. Սերտորեն համագործակցում է ընկերության իրավաբանական խորհրդատուի հետ՝ փորձելով գտնել հիշեցումների ժամանակահատվածից հետո ընկերության դեբիտորական պարտքերը մարելու ուղիներ:
7. Գործում է ենթակայության ներքո՝ ղեկավարվելով ընդհանուր սկզբունքներով ու հրահանգներով: Հաշվետու է գլխավոր հաշվապահին:

## Նկար 45.18

## Կադրերի տեսուչ

## Գործառույթը.

Կազմում է ընկերության աշխատողների հաստիքացուցակները,  
գբաղվում է նրանց վերաբերող կադրային հարցերով:

1. Աջակցում է բաժինների ղեկավարներին՝ աշխատողներ հավաքագրելու եւ վարձելու, ինչպես նաեւ՝ նրանց հետ աշխատանքային պայմանագրերը խզելու հարցերում:
2. Ջբաղվում է վարչական ընթացակարգերով՝ կապված աշխատողներ վարձելու, նրանց աշխատանքի պայմանները փոխելու կամ աշխատանքային պայմանագրերը դադարեցնելու հետ: Այս հարցում սերտորեն համագործակցում է աշխատավարձերի գծով հաշվապահի հետ:
3. Հստակ ձեւակերպում եւ գրանցում է ընկերության բոլոր աշխատողներին վերաբերող կադրային փաստաթղթերն ու հաստիքացուցակները: Պարտավոր է հետեւել, որպեսզի այդ փաստաթղթերը հասու լինեն միմիայն համապատասխան իրավասություն ունեցող աշխատողներին:
4. Կատարում է ընկերության անձնակազմի կարգավիճակին վերաբերող աշխատանքային, ընթացիկ գրանցումներ:
5. Կատարում է վարչական գրանցումներ՝ բիզնես մասի առանձին աշխատողների կողմից իրենց տրամադրության տակ եղած աշխատաժամանակի օգտագործման վերաբերյալ:
6. Կատարում է ամենամսյա վերլուծություններ՝ աշխատուժի չափերի, կադրերի հոսունության, ինչպես նաեւ՝ նրանց տրամադրության տակ եղած աշխատաժամանակի օգտագործման վերաբերյալ:
7. Սերտորեն համագործակցում է աշխատավարձերի գծով հաշվապահի հետ՝ կապված ընկերության աշխատավարձերի գծով ծախսերի ամենամսյա վերլուծությունների պատրաստման հետ:
8. Օրական գործավարից ստանում է ֆինանսական բաժնին հասցեագրված մտից փոստը, այն տեսակավորում եւ գրանցում է մտից նամակագրության ընդհանուր մատյանում, ապա առանց ձգձգելու բաժանում ֆինանսական բաժնի համապատասխան աշխատակիցներին: Ֆինանսական տնօրենի հրահանգով՝ վարում է նրա նամակագրությունը: Ամեն օր հետեւում է, որպեսզի ֆինանսական բաժնի ելից փոստը պատշաճ կարգով առաքվի: Այս հարցում սերտորեն համագործակցում է գործերի կառավարչի հետ:
9. Իրականացնում է վարչական ընթացակարգեր՝ աջակցելով ֆինանսական բաժնի աշխատանքներին:
10. Աշխատավարից ֆինանսական գործակալի բացակայության ժամանակ փոխարինում է նրան՝ ստանձնելով անհետաձգելի գործերի կատարումը:
11. Գործում է ենթակայության ներքո՝ ղեկավարվելով ընդհանուր սկզբունքներով ու հրահանգներով: Հաշվետու է ֆինանսական տնօրենին:

Նկար 45.19

## Գործերի կառավարիչ

### Գործառույթը.

Կազմակերպում է ընկերության գրասենյակը անհրաժեշտ պարագաներով, տեխնիկական միջոցներով ու սարքավորումներով ապահովելու, ինչպես նաև՝ գրասենյակի ընթացիկ նորոգման ու պահպանման հարցերը:

1. Կազմակերպում է գրասենյակի ամենօրյա մատակարարումը անհրաժեշտ պիտույքներով, այդ թվում՝ սանհիգիենիկ պարագաներով:
2. Հետևում է, որպեսզի ընկերության աշխատասենյակները պատշաճ կարգով մաքրվեն ու պահպանվեն:
3. Վերահսկում է հավաքարարի աշխատանքը:
4. Հսկում է, որպեսզի հեռահաղորդակցության միջոցներն անխափան գործեն: Հետևում է տեխնիկական միջոցների, ինչպես նաև՝ ընկերության աշխատասենյակների, ընթացիկ նորոգմանն ու պահպանմանը: Այս հարցում սերտորեն համագործակցում է տեղեկատվական համակարգերի բաժնի վարիչի հետ: Ցանկացած լուրջ անսարքության դեպքում՝ դրա վրա է հրավիրում տեղեկատվական համակարգերի բաժնի վարիչի ուշադրությունը:
5. Ընդունում-ստանում է 1-ին եւ 2-րդ կետերում նշված ապրանքները, աշխատանքներն ու ծառայությունները: Պատասխանատու է առանձին ապրանքների, աշխատանքների ու ծառայությունների մատակարարման համար կազմվող հաշիվ-պահանջագրերի<sup>1</sup> բովանդակային (բնամթերային) ճշտության համար:
6. Կատարում է առանձին աշխատողներին տրամադրվող գրասենյակային պարագաների հաշվառում եւ գրանցում:
7. Հետևում է, որպեսզի ընկերության պահեստում պատշաճ կարգով պահպանվեն գրասենյակային պարագաների պահուստները:
8. Սերտորեն համագործակցում է հաշվապահի հետ՝ կապված ընկերության նյութական սեփականության ընթացիկ հաշվառման եւ գրանցման հետ:
9. Գնում է փոստային դրոշմանիշներ եւ պատասխանատու է դրանց պահուստավորման ու պատշաճ օգտագործման համար: Առնվազն ամիսը մեկ անգամ հաշվապահին է ներկայացնում գրասենյակում օգտագործված միջոցների ու պարագաների՝ ներքին, ծառայողական գործածության համար նախատեսված գույքագրման ցանկը:
10. Ընկերության ելից նամակագրությունը նախապատրաստում է առաքման համար եւ այն հանձնում ցրիչին՝ փոստատուն տանելու նպատակով: Ցրիչի բացակայության դեպքում՝ ելից փոստը անձամբ է տանում փոստատուն: Կազմակերպում է ելից նամակագրության առաքման հարցում վարչական աջակցության տրամադրումը: Համապատասխան գրառումներ է կատարում ելից նամակագրության ընդհանուր մատյանում եւ պատվիրված նամակների գրքում: Ելից մատյանում գրանցված նամակների պահվող օրինակի վրա նշում է համապատասխան հերթական համարանիշը: Գլխավոր խմբագրին ու

→ էջ 381

<sup>1</sup> Հաշիվ-պահանջագիրը բովանդակային (բնամթերային) տեսակետից ճիշտ է համարվում, եթե դրանում նշված՝ նախապես համաձայնեցված քանակի ու որակի ապրանքները, աշխատանքներն ու ծառայությունները ստացվում եւ հաստատվում են պատասխանատու աշխատակցի կողմից:

← էջ 380

գլխավոր տնօրենին ուղղված նամակների մեկական օրինակը հանձնում է գլխավոր խմբագրի օգնականին՝ համապատասխան գրանցման համար: Մյուս աշխատողներին հասցեագրված նամակները առձեռն հանձնում է կամ նրանց, կամ տվյալ բաժնի՝ նամակների հաշվառման համար պատասխանատու աշխատակցին:

11. Ֆինանսական տնօրենի ցուցումով տպում-պատրաստում է համապատասխան ձեւաթղթերը:
12. Ֆինանսական տնօրենի կամ գլխավոր տնօրենի ցուցումով՝ կազմակերպում է նյութերի ու ձեւաթղթերի բազմացման, պատճենահանման հարցը:
13. Աշխատավայրից ընդունարանի աշխատակցի բացակայության ժամանակ փոխարինում է նրան՝ ստանձնելով անհետաձգելի գործերի կատարումը:
14. Գործում է ե՛ւ ինքնուրույնաբար, ե՛ւ ենթակայության ներքո՝ ղեկավարվելով ընդհանուր սկզբունքներով ու հրահանգներով: Հաշվետու է ֆինանսական տնօրենին:

Նկար 45.20

## Ընդունարանի աշխատակից

### Գործառույթը.

ընկերության աշխատակիցների անունից պատասխանում է հեռախոսազանգերին եւ ընդունում այցելուներին:

1. Ողջունում, տեսակավորում եւ համապատասխանաբար ուղղորդում է զանգահարողներին:
2. Օգնում է ընկերության աշխատողներին կատարելու դրսի հետ կապված իրենց գործնական հեռախոսազանգերը:
3. Շուտափույթ կերպով համապատասխան աշխատակիցներին է փոխանցում հեռախոսային կապով ընկերություն մուտք գործած բոլոր ուղերձները:
4. Պետք է բավարար չափով տեղեկացված լինի ընկերության կազմակերպչական կառուցվածքի, գործունեության եւ աշխատակիցների մասին, որպեսզի կարողանա պատասխանել ամենօրյա ընդհանուր հարցերին:
5. Հաճախորդներին ճանաչողական բնույթի տեղեկություններ է տրամադրում «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի եւ հրատարակչական ընկերության մասին՝ եթե միայն խոսքը գործարար խորհրդապահության կամ ներքին քաղաքականությամբ ամրագրված այլ սահմանափակումների մասին չէ (ծանոթություն. «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի բովանդակությանը վերաբերող ինֆորմացիան տրամադրում է գրադարանավարը կամ վերլուծաբանը):
6. Աշխատավայրից իրացման ենթաբաժնի աշխատակիցների բացակայության ժամանակ ընդունում է «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի բաժանորդագրության պատվերները եւ բաժանորդներին վերաբերող տվյալների փոփոխման մասին հայտարարությունները: Պատվերներն ու հայտարարությունները առանց ձգձգման փոխանցում է իրացման ենթաբաժնի վարիչին:
7. Աշխատավայրից գործերի կառավարչի բացակայության ժամանակ փոխարինում է նրան՝ ստանձնելով անհետաձգելի գործերի կատարումը:
8. Գործում է ենթակայության ներքո՝ ղեկավարվելով ընդհանուր սկզբունքներով ու հրահանգներով: Հաշվետու է ֆինանսական տնօրենին:

Նկար 45.21

## Ցրիչ

### Գործառույթը.

իրականացնում է ընկերության գրասենյակի եւ փոստատան միջեւ փոստի փոխանակումը:

1. Ընկերության գրասենյակից ելից նամակագրությունը տեղափոխում է փոստատուն, որտեղ եւ առաքում է այն՝ ընկերության անունից:
2. Փոստատնից ստանում է ընկերությանը հասցեագրված մտից նամակագրությունը եւ տեղափոխում ընկերության գրասենյակ, որտեղ էլ այն հանձնում է գործավարին:
3. Գործերի կառավարչի կամ գործավարի ցուցումով՝ ձեռք է բերում է գրասենյակային մանր-մունր պարագաներ:
4. Գործում է ըստ հրահանգների՝ ղեկավարվելով ընդհանուր սկզբունքներով ու հրահանգներով: Հաշվետու է ֆինանսական տնօրենին:



Նկար 45.22

## Հավաքարար

### Գործառույթը.

ընկերության աշխատասենյակները պահում է մաքուր ու կոկիկ վիճակում:

1. Մաքրում է ընկերության գրասենյակը, այդ թվում՝ առանձին աշխատասենյակները, միջանցքներն ու լոգարանները՝ օգտվելով ընկերության տրամադրած պարագաներից ու նյութերից:
2. Ամեն օր դատարկում է բոլոր տեղերում դրված աղբի զամբյուղները:
3. Ամեն օր փոշեկուլով մաքրում է հատակի գորգածածկ տարածքները:
4. Ամեն օր մաքրում է լոգարանների հատակն ու սանհանգույցները:
5. Առնվազն օրը մեջ վերցնում է կահույքի փոշին:
6. Գործում է ըստ հրահանգների՝ ղեկավարվելով ընդհանուր սկզբունքներով ու հրահանգներով: Հաշվետու է գործերի կառավարչին:

Նկար 45.23

## Տեղեկատվական համակարգերի բաժնի վարիչ

### Գործառույթը.

ստեղծում, պահպանում եւ բարելավում է տեխնիկական մեթոդներն ու համակարգերը՝ ընկերությանն իր նախանշած նպատակներին ու խնդիրներին հասնելու համար անհրաժեշտ տեղեկատվությամբ ապահովելու համար:

1. Տնօրինում է ընկերության տեխնիկական միջոցների ու սարքավորումների ձեռքբերումը, դրանց անխափան աշխատանքն ու արդյունավետ շահագործումը:
2. Հետեւում-տեղեկանում է տեղեկատվական տեխնոլոգիաների, մասնավորապես՝ համակարգիչների ծրագրային ու մեքենայական ապահովման ոլորտի վերջին միտումներին ու նորագույն արտադրատեսակներին: Առաջարկներ է ներկայացնում առանձին ապրանքների ձեռքբերման ու դրանց օգտագործման շուրջ՝ հիմնվելով ընկերության նախապես հաստատված նպատակների վրա:
3. Կազմակերպում է տեխնիկական միջոցների ու սարքավորումների, հատկապես՝ համակարգիչների ու ծրագրային փաթեթների ձեռքբերումը՝ այդ ամենը համաձայնեցնելով ընկերության հաստատված ֆինանսական պլանի հետ:
4. Պատասխանատու է ընկերության գրասենյակի կոմպյուտերային համակարգի, տեխնիկական այլ միջոցների ու սարքավորումների, օրինակ՝ հեռախոսային օպերատորական համակարգի, ֆաքսիմիլային ապարատների, մոդեմների ու պատճենահանող սարքերի անխափան աշխատանքի եւ պահպանման համար: Լուրջ անսարքությունների դեպքում՝ նման ծառայություններ մատուցող դրսի որեւէ ընկերության պատվիրում է դրանց նորոգումը: Այս հարցում սերտորեն համագործակցում է գործերի կառավարչի հետ:
5. Պարտավոր է հետեւել տեխնիկական միջոցների ու սարքավորումների անխափան աշխատանքի համար անհրաժեշտ զանազան պարագաների առկայության ապահովմանը: Այս հարցում սերտորեն համագործակցում է գործերի կառավարչի հետ:
6. Մշակում է «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի տվյալների եւ ինֆորմացիայի բլոկ-սխեման եւ այն ներկայացնում գլխավոր տնօրենի ուշադրությանը: Իրականացնում է հաստատված բլոկ-սխեմայի տեխնիկական մասի վերահսկումը:
7. Պարտավոր է նախագծել խմբագրության համակարգչային ցանցը, տեղադրել ու աշխատանքի համար հարմարեցնել անհատական օգտագործման համակարգիչները՝ հարցը նախապես համաձայնեցնելով պատասխանատու խմբագրի կամ պատասխանատու խմբագրի՝ վարչական հարցերով օգնականի հետ:
8. Հետեւում է, որպեսզի անհատական օգտագործման նոր համակարգիչները, տպիչներն ու հարակից մյուս սարքերը եւս միացվեն ցանցին:
9. Խմբագրական տնօրինությունում նոր աշխատանքի ընդունվածների համար անցկացնում է տեխնոլոգիական սարքավորումներից օգտվելու ընդհանուր, ճանաչողական դասընթացներ: Հետագայում խմբագրական տնօրինության մյուս աշխատողների համար նույնպես անց է կացնում խմբագրության համակարգչային ցանցի գործողությունները պարզաբանող կրկնական դասընթացներ:

← էջ 385

10. Հետևում է, որպեսզի տեղադրվեն համակարգչային նոր ծրագրեր, որ դրանք որեւէ բարդություն չհարուցեն, եւ որ ընկերության առանձին կազմակերպչական օղակների համապատասխան աշխատողները դրանցից օգտվել սովորեն:
11. Համագործակցում է ավագ եւ շարքային գրաֆիկական ձեւավորողների հետ՝ ստեղծելու համար ֆորմատային այնպիսի ոճեր, որոնք հնարավորություն կտան մեքենայացնել ու կայուն հիմքերի վրա դնել լրագրի էջադրման գործընթացը:
12. Աշխատակիցների խնդրանքով՝ փոխարկում է ընկերությունում գործող համակարգչային ծրագրերին չհամապատասխանող ֆորմատ ունեցող նյութերը:
13. Պատասխանատու է լրատվական գործակալությունների ուղարկած լուսանկարների եւ էլեկտրոնային ֆորմատով հաղորդված տեքստերի ստացման համար: Հեռահաղորդման ընդհատման դեպքում պարտավոր է կազմակերպել դրանց ստացումը՝ որեւէ այլընտրանքային տարբերակով: Ստացման ընթացքն ապահովող համակարգչային ծրագրերը պահում է գործող, պատրաստ ռեժիմում: Պարբերաբար վերանայում է խմբագրության համակարգչային ցանցի՝ գործակալություններից ստացվող լուրերի «թղթապանակները»՝ ջնջելով կամ պահպանելով դրանցում եղած ֆայլերը:
14. Պարտավոր է ինտերնետային ցանցից եւ էլեկտրոնային փոստից օգտվելու հնարավորություն ապահովել խմբագրական տնօրինության աշխատողների համար:
15. Փորձագիտական աջակցություն է ցույց տալիս «Նոր ժամանակներ» օրաթերթից ու լրատվական գործակալություններից էլեկտրոնային ֆորմատով ստացված տվյալների պահպանման հարցում: Տվյալների մատակարարողների հետ համատեղ՝ կազմակերպում է այդ տեղեկությունների երկարաժամկետ պահպանությունը:
16. Մշակում է ընկերության՝ էլեկտրոնային տվյալների պաշտպանությանն ուղղված քաղաքականությունը: Նախագիծը ներկայացնում է գլխավոր տնօրենին:
17. Կազմակերպում է ընկերության ցանցային լրատվամիջոցներում մտապահվող տվյալների մշտական պաշտպանությունը համակարգչային վիրուսներից:
18. Պարբերաբար ստուգում է անհատական օգտագործման տեղական համակարգիչներում վիրուսների հնարավոր գոյությունը:
19. Բիզնես եւ ֆինանսական բաժինների խնդրանքով՝ խորհրդատվություն է տրամադրում համակարգչային առավել նպատակահարմար ծրագրերի ու դրանց կիրառման վերաբերյալ:
20. Առնվազն շաբաթը մեկ անգամ պատրաստում է սերվերում մտապահված տվյալների կրկնօրինակները:
21. Ակտիվորեն մասնակցում է ընկերության՝ ինֆորմացիոն տեխնոլոգիաներին առնչվող մյուս աշխատանքներին:
22. Սերտորեն համագործակցում է հաշվապահի հետ՝ կապված ընկերության նյութական եւ ոչ նյութական սեփականության մասին աշխատանքային գրառումների կատարման հետ:
23. Գործում է ինքնուրույնաբար՝ ղեկավարվելով ընդհանուր սկզբունքներով ու հրահանգներով: Հաշվետու է գլխավոր տնօրենին:

Նկար 45.24

## Տեղեկատվական համակարգերի բաժնի վարիչի տեղակալ

### Գործառույթը.

աջակցում է ընկերության տեխնիկական միջոցների եւ սարքավորումների անխափան աշխատանքն ու արդյունավետ շահագործումը կազմակերպելու գործին:

1. Աջակցում է ընկերության գրասենյակի կոմպյուտերային համակարգի, տեխնիկական այլ միջոցների ու սարքավորումների, օրինակ՝ հեռախոսային օպերատորական համակարգի, ֆաքսիմիլային ապարատների, մոդեմների ու պատճենահանող սարքերի անխափան աշխատանքն ու պահպանությունը կազմակերպելու գործին: Լուրջ անսարքությունների դեպքում՝ նման ծառայություններ մատուցող դրսի որեւէ ընկերության պատվիրում է դրանց նորոգումը: Այս հարցում սերտորեն համագործակցում է գործերի կառավարչի հետ:
2. Նախագծում է խմբագրության համակարգչային ցանցը: Տեղադրում եւ աշխատանքի համար հարմարեցնում է անհատական օգտագործման համակարգիչները՝ նախապես ստանալով պատասխանատու խմբագրի կամ պատասխանատու խմբագրի՝ վարչական հարցերով օգնականի համաձայնությունը:
3. Կատարում է նոր ձեռքբերված համակարգիչների, տպիչների եւ հարակից այլ սարքերի միացումը ցանցին:
4. Խմբագրական տնօրինությունում նոր աշխատանքի ընդունվածների համար անցկացնում է տեխնոլոգիական սարքավորումներից օգտվելու ընդհանուր, ճանաչողական դասընթացներ: Հետագայում խմբագրական տնօրինության մյուս աշխատողների համար նույնպես անց է կացնում խմբագրության համակարգչային ցանցի գործողությունները պարզաբանող կրկնական դասընթացներ:
5. Տեղադրում է համակարգչային նոր ծրագրերը եւ ապահովում դրանց հետագա գործառույթը: Ընկերության առանձին կազմակերպչական օղակների աշխատողների համար անց է կացնում դրանցից օգտվելու տարրական դասընթացներ:
6. Համագործակցում է ավագ եւ շարքային գրաֆիկական ձեւավորողների հետ՝ ստեղծելու համար ֆորմատային այնպիսի ոճեր, որոնք հնարավորություն կտան մեքենայացնել եւ կայուն հիմքերի վրա դնել լրագրի էջադրման գործընթացը:
7. Աշխատակիցների խնդրանքով՝ փոխարկում է ընկերությունում գործող համակարգչային ծրագրերին չհամապատասխանող ֆորմատ ունեցող նյութերը:
8. Կազմակերպում է լրատվական գործակալությունների ուղարկած լուսանկարների եւ էլեկտրոնային ֆորմատով հաղորդված տեքստերի ստացումը: Հեռահաղորդման ընդհատման դեպքում ապահովում է դրանց ստացումը՝ որեւէ այլընտրանքային տարբերակով: Ստացման ընթացքն ապահովող համակարգչային ծրագրերը պահում է գործող, պատրաստ ռեժիմում: Պարբերաբար վերանայում է խմբագրության համակարգչային ցանցի՝ գործակալություններից ստացվող լուրերի «թղթապանակները»՝ ջնջելով կամ պահպանելով դրանցում եղած ֆայլերը:

→ էջ 388

← էջ 387

9. Իբրեւ փորձագետ՝ աջակցում է խմբագրական տնօրինության աշխատողների համար ինտերնետային ցանցից եւ էլեկտրոնային փոստից օգտվելու հնարավորությունն ապահովելու հարցում:
10. Փորձագիտական աջակցություն է ցույց տալիս «Նոր ժամանակներ» օրաթերթից ու լրատվական գործակալություններից էլեկտրոնային ֆորմատով ստացված տվյալների պահպանման հարցում: Տվյալների մատակարարողների հետ համատեղ՝ իրականացնում է այդ տեղեկությունների նախապես մտածված, երկարաժամկետ պահպանությունը:
11. Կազմակերպում է ընկերության ցանցային լրատվամիջոցներում մտապահվող տվյալների մշտական պաշտպանությունը համակարգչային վիրուսներից:
12. Պարբերաբար ստուգում է անհատական օգտագործման տեղական համակարգիչներում վիրուսների հնարավոր գոյությունը:
13. Առնվազն շաբաթը մեկ անգամ պատրաստում է սերվերում մտապահված տվյալների կրկնօրինակները:
14. Աշխատավայրից տեղեկատվական համակարգերի բաժնի վարիչի բացակայության ժամանակ փոխարինում է նրան՝ ստանձնելով անհետաձգելի գործերի կատարումը:
15. Գործում է եւ ինքնուրույնաբար, եւ ենթակայության ներքո՝ ղեկավարվելով ընդհանուր սկզբունքներով ու հրահանգներով: Հաշվետու է տեղեկատվական համակարգերի բաժնի վարիչին:

## Նկար 45.25

**Գլխավոր խմբագիր****Գործառույթը.**

**հայեցակարգային-գաղափարական տեսակետից ղեկավարում է «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի խմբագրական բովանդակության արտադրության գործընթացը:**

1. Մշակում է «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի խմբագրական քաղաքականությունը: Նախագիծը ներկայացնում է կանոնադիր մարմնի քննությանը: Պատասխանատու է հաստատված խմբագրական քաղաքականության իրականացման համար:
2. Հանդես է գալիս «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի խմբագրական խորհրդի նախագահի դերում:
3. Պատասխանատու է խմբագրական բովանդակությանն առնչվող նպատակների ու խնդիրների իրագործման համար:
4. Պատասխանատու է «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի խմբագրական բովանդակության համար:
5. Կազմում եւ պարբերաբար թարմացնում է խմբագրական հատուկ բաժինների ու հավելվածների տարեկան ժամանակացույցը՝ հաստատված բիզնես պլանի համաձայն:
6. Վերահսկում է պատասխանատու խմբագրի նախագահությամբ ընթացող լրատվական ամենօրյա ժողովների ընթացքը:
7. Որոշում է, թե որ լուրերն ու ինֆորմացիան պետք է դրվեն լրագրի առաջին էջում՝ հիմնվելով պատասխանատու խմբագրի առաջարկությունների վրա:
8. Վերահսկում է պատասխանատու խմբագրի՝ լրագրի խմբագրական բովանդակության ստեղծմանն ուղղված ամենօրյա գործունեությունը: Վերահսկում է պատասխանատու խմբագրի տեղակալների՝ լրագրի խմբագրական բովանդակության ընդհանուր, հայեցակարգային պլանավորման աշխատանքը:
9. Պարտավոր է հսկողություն իրականացնել լրագրի խմբագրական բովանդակության ստեղծման համար անհրաժեշտ ապրանքների, աշխատանքների ու ծառայությունների տրամադրման համար կազմվող հաշիվ-պահանջագրերի ձեւական (ֆորմալ) ճշտության՝ վրա:
10. Տպագրության իջեցվելու վերջնաժամկետից որոշակի ողջամիտ ժամանակահատված առաջ՝ պատասխանատու խմբագրին, վերջինիս տեղակալներից որեւէ մեկին, համապատասխան բաժնի խմբագրին կամ խմբագիրներից որեւէ մեկին խմբագրման է հանձնում «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում տպագրվելիք՝ իր իսկ հեղինակած լրատվությունը կամ խմբագրական նյութերը:
11. Փնտրում-գտնում է ինֆորմացիայի արտաքին աղբյուրներ եւ դրսի հեղինակներ: Արտահաստիքային աշխատողներին, հեղինակներին պատվիրում եւ նրանցից ստանում է հոդվածներ կամ տեղեկատվական այլ նյութեր:
12. Գլխավոր տնօրենին ներկայացնում է ընկերության կազմակերպչական կանոնակարգի՝ խմբագրական տնօրինությանը վերաբերող մասում որեւէ փոփոխության շուրջ առաջարկություններ:

→ էջ 390

1 Հաշիվ-պահանջագիրը ձեւական (ֆորմալ) տեսակետից ճիշտ է համարվում, եթե. ա) դա պարունակում է այն ամեն անհրաժեշտը, ինչի շնորհիվ դա կարող է հաշվապահական կամ հարկային փաստաթուղթ համարվել, բ) դրանում արտացոլված գինը համապատասխանում է տվյալ պայմանագրով սահմանված պայմաններին: Գլխավոր խմբագիրը պատասխանատու է բ) կետի համար, իսկ ա) կետը գտնվում է հաշվապահական ենթաբաժնի իրավասության տակ:

← էջ 389

13. Հետևում է, որպեսզի խմբագրական տնօրինությունում աշխատանքային պայմանները համապատասխանեն հաստատված ֆինանսական պլանին:
14. Դե ֆակտո որոշումներ է ընդունում՝ կապված խմբագրական տնօրինության անձնակազմին աշխատանքի ընդունելու, աշխատանքից ազատելու, նրանց աշխատանքային պարտականությունների նկարագրությունների, աշխատավարձերի դասակարգման եւ նյութական խրախուսման հետ՝ հիմնվելով պատասխանատու խմբագրի ներկայացրած առաջարկությունների վրա: Իր որոշումները ներկայացնում է գլխավոր տնօրենի քննությանը (*ժանոթություն*). Գլխավոր տնօրենը պարտավոր է հաշվի նստել գլխավոր խմբագրի ընդունած որոշումների հետ, եթե միայն դրանք չեն հակասում ընկերության հաստատված ֆինանսական պլանին):
15. Գնահատում է խմբագրական տնօրինության անձնակազմի աշխատանքի կատարողականությունը՝ ըստ կատարողականության գնահատման համար ընկերության որդեգրած քաղաքականության:
16. Գլխավոր տնօրենին առաջարկներ է ներկայացնում ընկերության եւ առանձին մատակարարների միջեւ իրավաբանական հարաբերությունների հաստատման, փոփոխման ու խզման վերաբերյալ՝ այն չափով, որքանով որ դա կիրառելի է խմբագրական տնօրինության նկատմամբ (*ժանոթություն*). Գլխավոր տնօրենը պարտավոր է հաշվի նստել գլխավոր խմբագրի ընդունած որոշումների հետ, եթե միայն դրանք չեն հակասում ընկերության հաստատված ֆինանսական պլանին):
17. Մշակում է հոնորարային սակագների սանդղակը՝ ընկերության ընթացիկ ծախսերի բյուջեին համապատասխան:
18. Գլխավոր տնօրենին ներկայացնում է առաջարկներ՝ նյութապես խրախուսելու ընկերության կազմակերպչական մյուս կառույցներին պատկանող այն աշխատողներին, ովքեր աջակցում են խմբագրական տնօրինության աշխատանքներին:
19. Սերտորեն համագործակցում է գլխավոր տնօրենի հետ՝ ընկերության ռազմավարական ծրագրերի կազմման, այդ թվում՝ առաքելության հիմնավորման, նպատակների եւ խնդիրների մշակման հարցում:
20. Սերտորեն համագործակցում է բիզնես բաժնի վարիչի հետ՝ կապված հատուկ բաժինների ու հավելվածների տարեկան ժամանակացույցի մշակման աշխատանքների հետ:
21. Կազմում է խմբագրական տնօրինության ընթացիկ ծախսերի բյուջեն: Նախագիծը ներկայացնում է ֆինանսական տնօրենի ուշադրությանը:
22. Ֆինանսական տնօրենի հետ համատեղ՝ հետևում է, որպեսզի խմբագրական տնօրինության գործունեությունը վերլուծելու համար անհրաժեշտ փաստաթղթերը վարվեն պատշաճ կարգով եւ համապատասխան ծանոթագրություններով:
23. Գործում է ինքնուրույնաբար՝ ղեկավարվելով ընդհանուր սկզբունքներով ու հրահանգներով: Հաշվետու է կանոնադիր մարմնին:

Նկար 45.26

## Գլխավոր խմբագրի օգնական

### Գործառույթը.

վարչական տեսակետից աջակցում է գլխավոր խմբագրի աշխատանքներին:

1. Այցելուներին գլխավոր խմբագրի մոտ է ուղեկցում ու հոգում նրանց ընդհանուր տեղեկություններ եւ հյուրասիրություն տրամադրելու հարցերը:
2. Հաճախորդների (գովազդատուների, բաժանորդների եւ ընթերցողների) խնդրանքով ճանաչողական բնույթի տեղեկություններ է տրամադրում նրանց «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի եւ հրատարակչական ընկերության մասին՝ եթե միայն խոսքը չի գնում գործարար խորհրդապահության կամ ներքին քաղաքականությամբ ամրագրված այլ սահմանափակումների մասին (ծանոթություն. «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի բովանդակությանը վերաբերող ինֆորմացիան տրամադրում է գրադարանավարը կամ վերլուծաբանը)
3. Շուտափույթ կերպով ընկերության համապատասխան աշխատակիցներին է փոխանցում հեռախոսային կապով հաճախորդներից, հեղինակներից եւ ուրիշներից ստացվող խնդիրքները, կարծիքները եւ ուղերձները:
4. Օրական գործավարից ստանում է գլխավոր խմբագրին ու գլխավոր տնօրենին հասցեագրված մտից փոստը, տեսակավորում եւ գրանցում է այն մտից նամակագրության հատուկ մատյանում: Գլխավոր խմբագրի ցուցումով պատասխանում է նամակներին:<sup>1</sup>
5. Վարում է գլխավոր խմբագրի եւ գլխավոր տնօրենի ելից նամակագրությունը: Համապատասխան գրանցումներ է անում ելից նամակագրության հատուկ մատյանում: Ծրարված նամակները հանձնում է գործերի կառավարչին՝ առաքման համար:
6. Ստանում-առաքում է գլխավոր խմբագրի ֆաքսիմիլային ուղերձները:
7. Վարչական առումով կազմակերպում է գլխավոր խմբագրի գործուղումները՝ հիմնականում ձգտելով գտնել առավել նպատակահարմար երթուղիներ, նախապես պատվիրելով ճամփորդության տոմսերն ու կատարելով դրանց, նաեւ՝ իջեւանելու ծախսերի վճարումը, ապահովելով իրադարձությունների եւ միջոցառումների ընթացքի լուսաբանման համար անհրաժեշտ հավատարմագրումը:
8. Կազմում եւ պարբերաբար թարմացնում է գլխավոր խմբագրի հետ գործնական հարցերով առնչվող անձանց տվյալների բանկը:
9. Հետեւում է, որպեսզի պատշաճ կերպով պատճենահանվեն գլխավոր խմբագրի ցուցումով բազմացման ուղարկված գրավոր նյութերն ու ձեւաթղթերը:
10. Գլխավոր խմբագրի ցուցումով լրացնում է վարչական անհրաժեշտ ձեւաթղթերը:
11. Աշխատավայրից գործավարի բացակայության ժամանակ փոխարինում է նրան՝ ստանձնելով անհետաձգելի գործերի կատարումը:
12. Գործում է ենթակայության ներքո՝ ղեկավարվելով ընդհանուր սկզբունքներով ու հրահանգներով: Հաշվետու է գլխավոր խմբագրին:

<sup>1</sup> «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում գլխավոր խմբագիրը եւ գլխավոր տնօրենը միեւնույն անձն են:



Նկար 45.27

## Պատասխանատու խմբագիր

### Գործառույթը.

տնօրինում է «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի խմբագրական բովանդակության ամենօրյա արտադրության գործընթացը:

1. Տնօրինում է «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի խմբագրական բովանդակության ամենօրյա արտադրությունը՝ ընդհուպ մինչև ժապավենի վրա առանձին էջերի վերջնական լուսանկարահանումը:
2. Աջակցում է խմբագրության տեւական եւ կարճաժամկետ ծրագրերի պատրաստմանն ու իրականացմանը:
3. Պատասխանատու է նյութերի ամենօրյա եւ ամենշաբաթյա հանձնարարման, ինչպես նաեւ՝ լուրերի բյուջեների պլանավորման համար:
4. Պատասխանատու է «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի առանձին թողարկումների խմբագրական բովանդակության համար՝ հաստատված խմբագրական քաղաքականության համաձայն:
5. Վերահսկում է խմբագրական տնօրինության աշխատանքը: Անմիջականորեն վերահսկում է կազմակերպչական կանոնակարգի համաձայն իրեն ենթակա աշխատողների գործունեությունը: Վերահսկում է պատասխանատու խմբագրի տեղակալների՝ լրագրի խմբագրական բովանդակության ստեղծմանն ուղղված ամենօրյա գործունեությունը (*ծանոթություն*. պատասխանատու խմբագրի տեղակալների՝ լրագրի խմբագրական բովանդակության ընդհանուր, հայեցակարգային պլանավորման աշխատանքը վերահսկում է գլխավոր խմբագիրը):
6. Աշխատավայրից գլխավոր խմբագրի բացակայության ժամանակ փոխարինում է նրան՝ ստանձնելով անհետաձգելի գործերի կատարումը:
7. Վարում է գլխավոր խմբագրի վերահսկողության ներքո ընթացող լրատվական ամենօրյա ժողովները:
8. Առանձին էջերի խմբագիրների հետ խորհրդակցելուց հետո՝ առաջարկում է, թե որ լուրերն ու ինֆորմացիան արժե դնել լրագրի առաջին էջում: Վերջնական որոշում կայացնելու իրավունքը գլխավոր խմբագրինն է:
9. Կազմում է «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի ոճաբանական-խմբագրական ուղեցույցը եւ հետեւում, որպեսզի այն շարունակաբար թարմացվի:
10. Կազմում է լրագրի արտադրության տարեկան ժամանակացույցը՝ սերտորեն համագործակցելով բիզնես բաժնի վարիչի հետ:
11. Կազմում եւ պարբերաբար թարմացնում է առանձին թողարկումների տարեկան ժամանակացույցը՝ նշելով նաեւ այս կամ այն էջի պատրաստման համար խմբագրության նկատմամբ սահմանված վերջնաժամկետների ստույգ օրը կամ ժամը: Բիզնես բաժնի աշխատակիցների հետ համատեղ՝ ապահովում է այդ ժամանակացույցի պահպանումը:
12. Պարտավոր է հսկողություն իրականացնել լրագրի խմբագրական բովանդակության ստեղծման համար անհրաժեշտ ապրանքների, աշխատանքների ու ծառայությունների տրամադրման համար կազմվող հաշիվ-պահանջագրերի բովանդակային (բնամթերային) ճշտության՝ վրա:
13. Պետք է ունակ լինի անհրաժեշտության դեպքում հիմնովին խմբագրելու եւ ամբողջությամբ վերաշարադրելու «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում տպագրվելիք ցանկացած լուր կամ խմբագրական նյութ:

→ էջ 393

← էջ 392

14. Պետք է օժտված լինի լուրի նորությանը արժեքը գնահատելու խորաթափանցությամբ:
15. Ամբողջացնում-պատրաստում է լուրերի եւ խմբագրական այն էջերը, որոնց համար նա հանդիսանում է էջի խմբագիր՝ ընդհուպ մինչև դրանց տպարանային ֆորմատի բերելը: Կազմում-պատրաստում է ներսի եւ դրսի, ինչպես նաեւ՝ իր իսկ հեղինակած լրատվական կամ խմբագրական նյութերով համալրվող էջերը՝ հետեւելով, որպեսզի դրանց շարադրանքը լինի ազնիվ, անկողմնակալ, փաստական, ամբողջական-լիարժեք եւ հիմնավորված-հետեւողական: Գործում է «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում լրագրողների համար սահմանված վարքականոնային չափանիշների եւ լրագրողական էթիկայի՝ լայնորեն ընդունված միջազգային ստանդարտների սահմաններում: Էջի խմբագիր է հանդիսանում է լուրերի ու խմբագրական հետեւյալ էջերի համար.
- Էջի համարակալման թիվը/էջի խորագիրը՝ .....
16. Ի շահ լրատվության շաբաթական եւ օրական պլանների իրագործման առաջարկում է, թե որ նյութերը արժե տեղադրել այն էջերում, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում, այդ թվում՝ տվյալ նյութին դնելով աշխատանքային որեւէ վերնագիր, նշելով դրա հավանական ծավալն ու հեղինակի անունը:
17. Հետեւում է, որպեսզի իր իսկ հեղինակած լրատվական կամ խմբագրական նյութերը, որոնք պետք է տպագրվեն այն էջերում, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում, տպագրության իջեցվելու վերջնաժամկետից որոշակի ողջամիտ ժամանակահատված առաջ խմբագրման հանձնվեն գլխավոր խմբագրին, պատասխանատու խմբագրի տեղակալներից մեկնումեկին, համապատասխան բաժնի խմբագրին կամ խմբագիրներից որեւէ մեկին:
18. Առաջարկում է, թե լուրերի կամ խմբագրական էջերում, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում, որտե՞ղ եւ ինչպե՞ս պիտի տեղաբաշխվի այս կամ այն նյութը: Գրաֆիկական ձեւավորողին է հանձնում առանձին էջերի ձեւավորման համար անհրաժեշտ փաստաթղթերի ողջ փաթեթը (խմբագրված տեքստերը, պատկերային նյութերը եւ էջադրվածքի սեւագիր տարբերակը): Իր իրավասության շրջանակներում՝ պատասխանատու է խմբագրության արտադրական ժամանակացույցի պահպանման համար՝ այն էջերի առնչությամբ, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում:
19. Պատասխանատու է այն էջերում տպագրվող լուրերի ու խմբագրական նյութերի համար, որոնց դեպքում նա էջի խմբագիր է հանդիսանում՝ ղեկավարվելով «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում խմբագրման ընթացակարգերի համար գործող կանոններով: Պատասխանատու է այն էջերում տպագրվող լուրերի ու խմբագրական նյութերի վերնագրերի եւ էջադրման համար, որոնց դեպքում նա էջի խմբագիր է հանդիսանում: Ստանձնում է տվյալ էջի վերջնական էջադրվածքի ճշտության համար պատասխանատվությունը՝ այդ էջի տպագիր տարբերակի վրա դնելով իր ստորագրությունը:
20. Սերտորեն համագործակցում է գրաֆիկական ձեւավորողի հետ՝ կապված այն էջերի ճիշտ համարակալման, խորագրերի, ամսաթվերի եւ պիտակավորման հետ, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում:
21. Պատրաստում է առաջին էջի համառոտ լուրերի («ֆլեշերի») տեքստերը, որոնք կապված են այն էջերում տպագրվող լրատվական կամ խմբագրական նյութերի հետ, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում (ծանոթություն. իրեւ առաջին էջի խմբագիր՝ բոլոր «ֆլեշերի» վերջնական տարբերակների համար պատասխանատու թողարկիչ խմբագիրն է):
22. Փնտրում-գտնում է ինֆորմացիայի արտաքին աղբյուրներ եւ դրսի հեղինակներ: Արտահաստիքային աշխատողներին, հեղինակներին պատվիրում եւ նրանցից ստանում է հոդվածներ կամ տեղեկատվական այլ նյութեր:

→ էջ 394

← էջ 393

23. Պարտավոր է արտահաստիքային աշխատողներին հոնորարների վճարման համար անհրաժեշտ տվյալներ հավաքել՝ կապված նրանց լրատվական կամ խմբագրական նյութերի հետ, որոնք տպագրվել են այն էջերում, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում: Այդ տվյալները փոխանցում է գործավարին՝ ոչ ուշ, քան տվյալ թողարկման լույս տեսնելու օրվանից հետո երկու աշխատանքային օրվա ընթացքում:
24. Առաջարկում է այն էջերում տպագրված ամեն մի լրատվական կամ խմբագրական միավոր նյութի նկատմամբ կիրառելի հոնորարի գումարը, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում՝ ելնելով հոնորարային սակագների գործող սանդղակից ու խմբագրական տնօրինության ընթացիկ ծախսերի բյուջեից:
25. Պատրաստում է առաջարկություն՝ ընկերության կազմակերպչական կանոնակարգում խմբագրական տնօրինությանը վերաբերող ցանկացած փոփոխության շուրջ: Առաջարկը ներկայացնում է գլխավոր խմբագրի ուշադրությանը:
26. Որոշում է ընդունում լրագրի հետ համագործակցող արտահաստիքային աշխատողներին ինքնության վկայականներ տրամադրելու շուրջ՝ ելնելով պատասխանատու խմբագրի տեղակալներից որեւէ մեկի ներկայացրած առաջարկներից:
27. Համակարգում է խմբագրական տնօրինության եւ գովազդային ենթաբաժնի համատեղ աշխատանքները՝ այդ հարցում համագործակցելով համապատասխան էջերի խմբագիրների, ավագ գրաֆիկական ձեւավորողի եւ գովազդի ենթաբաժնի վարիչի հետ:
28. Գլխավոր խմբագրին առաջարկություններ է ներկայացնում՝ կապված խմբագրական տնօրինության անձնակազմին աշխատանքի ընդունելու կամ աշխատանքից ազատելու, նրանց աշխատանքային պարտականությունների նկարագրությունների, աշխատավարձերի դասակարգման եւ նյութական խրախուսման հետ՝ հիմնվելով նրանց անմիջական վերադասներից ստացված առաջարկների վրա կամ էլ՝ նրանց հետ խորհրդակցելուց հետո: Գնահատում է խմբագրական տնօրինության աշխատողների կատարողականությունը՝ ըստ աշխատանքի կատարողականության գնահատման համար ընկերության որդեգրած քաղաքականության:
29. Գլխավոր խմբագրին առաջարկներ է ներկայացնում ընկերության եւ առանձին մատակարարների միջեւ իրավաբանական հարաբերությունների հաստատման, փոփոխման ու խզման վերաբերյալ՝ այն չափով, որքանով որ դա կիրառելի է խմբագրական տնօրինության նկատմամբ:
30. Ոչ ուշ, քան տվյալ թողարկման լույս տեսնելու օրվանից հետո երկու աշխատանքային օրվա ընթացքում՝ որոշում է ամեն մի լրատվական կամ խմբագրական միավոր նյութի համար հասանելիք հոնորարի չափը՝ ելնելով հոնորարային սակագների գործող սանդղակից ու խմբագրական տնօրինության ընթացիկ ծախսերի բյուջեից:
31. Սերտորեն համագործակցում է բիզնես բաժնի վարիչի հետ՝ կապված հատուկ բաժինների ու հավելվածների տարեկան ժամանակացույցի մշակման ու պարբերական թարմացման հետ:
32. Պատրաստում է խմբագրական տնօրինության ընթացիկ ծախսերի բյուջեի կազմման համար անհրաժեշտ փատաթղթերի ողջ փաթեթը: Փաստաթղթերը ներկայացնում է գլխավոր խմբագրի ուշադրությանը:
33. Պատրաստում է խմբագրական տնօրինության գործունեությունը վերլուծելու համար անհրաժեշտ փատաթղթերի փաթեթը՝ սերտորեն համագործակցելով ֆինանսական տնօրենի հետ:
34. Գործում է ինքնուրույնաբար՝ ղեկավարվելով ընդհանուր սկզբունքներով ու հրահանգներով: Հաշվետու է գլխավոր խմբագրին:

Նկար 45.28

## Պատասխանատու խմբագրի տեղակալ (տնտեսության եւ բիզնեսի գծով)

### Գործառույթը.

տնօրինում է «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի՝  
տնտեսությանն ու բիզնեսին առնչվող խմբագրական  
բովանդակության ամենօրյա արտադրության գործընթացը:

1. Պատասխանատու է «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում տնտեսությանն ու բիզնեսին առնչվող հիմնահարցերի ժամանակին եւ խորը լուսաբանման համար՝ թերթի խմբագրական քաղաքականությանը համապատասխան:
2. Աջակցում է խմբագրության՝ տնտեսությանն ու բիզնեսին առնչվող տեւական եւ կարճաժամկետ ծրագրերի պատրաստմանն ու իրականացմանը:
3. Պատասխանատու է տնտեսությանն ու բիզնեսին առնչվող նյութերի ամենօրյա եւ ամենշաբաթյա հանձնարարման, ինչպես նաեւ՝ այդ լուրերի բյուջեների պլանավորման համար:
4. Վերահսկում է կազմակերպչական կանոնակարգի համաձայն իրեն ենթակա աշխատողների գործունեությունը:
5. Աշխատավայրից գլխավոր, ինչպես նաեւ՝ պատասխանատու խմբագիրների բացակայության ժամանակ փոխարինում է նրանց՝ ստանձնելով տնտեսության եւ բիզնեսի ոլորտի լուսաբանման ասպարեզում անհետաձգելի գործերի կատարումը:
6. Պետք է ունակ լինի անհրաժեշտության դեպքում հիմնովին խմբագրելու եւ ամբողջությամբ վերաշարադրելու «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում տպագրվելիք՝ տնտեսությանն ու բիզնեսին առնչվող ցանկացած լուր կամ խմբագրական նյութ:
7. Պետք է օժտված լինի լուրի նորությամբ արժեքը գնահատելու խորաթափանցությամբ:
8. Ամբողջացնում-պատրաստում է լուրերի այն էջերը, որոնց համար նա հանդիսանում է էջի խմբագիր՝ ընդհուպ մինչեւ դրանց տպարանային ֆորմատի բերելը: Կազմում-պատրաստում է ներսի եւ դրսի, ինչպես նաեւ՝ իր իսկ հեղինակած լրատվական նյութերով համալրվող էջերը՝ հետեւելով, որպեսզի դրանց շարադրանքը լինի ազնիվ, անկողմնակալ, փաստական, ամբողջական-լիարժեք եւ հիմնավորված-հետեւողական: Գործում է «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում լրագրողների համար սահմանված վարքականության չափանիշների եւ լրագրողական էթիկայի՝ լայնորեն ընդունված միջազգային ստանդարտների սահմաններում: Էջի խմբագիր է հանդիսանում է լուրերի հետեւյալ էջերի համար.  
Էջի համարակալման թիվը/էջի խորագիրը՝ .....
9. Ի շահ լրատվության շաբաթական եւ օրական պլանների իրագործման՝ առաջարկում է, թե որ նյութերը արժե տեղադրել այն էջերում, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում, այդ թվում՝ տվյալ նյութին դնելով աշխատանքային որեւէ վերնագիր, նշելով դրա հավանական ծավալն ու հեղինակի անունը:
10. Հետեւում է, որպեսզի իր իսկ հեղինակած լրատվական նյութերը, որոնք պետք է տպագրվեն այն էջերում, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում, տպագրության իջեցվելու վերջնաժամկետից որոշակի ողջամիտ ժամանակահատված առաջ խմբագրման հանձնվեն պատասխանատու խմբագրին, վերջինիս մյուս տեղակալին, համապատասխան բաժնի խմբագրին կամ խմբագիրներից որեւէ մեկին:

→ էջ 396

← էջ 395

11. Առաջարկում է, թե լուրերի այն էջերում, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում, որտե՞ղ եւ ինչպե՞ս պիտի տեղաբաշխվի այս կամ այն նյութը: Գրաֆիկական ձեւավորողին է հանձնում առանձին էջերի ձեւավորման համար անհրաժեշտ փաստաթղթերի ողջ փաթեթը (խմբագրված տեքստերը, պատկերային նյութերը եւ էջադրվածքի սեւագիր տարբերակը): Իր իրավասության շրջանակներում՝ պատասխանատու է խմբագրության արտադրական ժամանակացույցի պահպանման համար՝ այն էջերի առնչությամբ, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում:
12. Պատասխանատու է այն էջերում տպագրվող լրատվական նյութերի համար, որոնց դեպքում նա էջի խմբագիր է հանդիսանում՝ ղեկավարվելով «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում խմբագրման ընթացակարգերի համար գործող կանոններով: Պատասխանատու է այն էջերում տպագրվող լրատվական նյութերի վերնագրերի եւ էջադրման համար, որոնց դեպքում նա էջի խմբագիր է հանդիսանում: Ստանձնում է տվյալ էջի վերջնական էջադրվածքի ճշտության համար պատասխանատվությունը՝ այդ էջի տպագիր տարբերակի վրա դնելով իր ստորագրությունը:
13. Սերտորեն համագործակցում է գրաֆիկական ձեւավորողի հետ՝ կապված այն էջերի ճիշտ համարակալման, խորագրերի, ամսաթվերի եւ պիտակավորման հետ, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում:
14. Պատրաստում է առաջին էջի համառոտ լուրերի («Ֆլեշերի») տեքստերը, որոնք կապված են այն էջերում տպագրվող լրատվական նյութերի հետ, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում (*ժամոթություն*). Իբրեւ առաջին էջի խմբագիր՝ բոլոր «Ֆլեշերի» վերջնական տարբերակների համար պատասխանատու է թողարկիչ խմբագիրն է):
15. Փնտրում-գտնում է ինֆորմացիայի արտաքին աղբյուրներ եւ դրսի հեղինակներ: Արտահաստիքային աշխատողներին, հեղինակներին պատվիրում եւ նրանցից ստանում է հոդվածներ կամ տեղեկատվական այլ նյութեր:
16. Պարտավոր է արտահաստիքային աշխատողներին հոնորարներ վճարելու համար անհրաժեշտ տվյալներ հավաքել՝ կապված նրանց հեղինակած լրատվական նյութերի հետ, որոնք տպագրվել են այն էջերում, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում: Այդ տվյալները փոխանցում է գործավարին ոչ ուշ, քան տվյալ թողարկման լույս տեսնելու օրվանից հետո երկու աշխատանքային օրվա ընթացքում:
17. Առաջարկում է այն էջերում տպագրված ամեն մի լրատվական միավոր նյութի նկատմամբ կիրառելի հոնորարի գումարը, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում՝ ելնելով հոնորարային սակագների գործող սանդղակից ու խմբագրական տնօրինության ընթացիկ ծախսերի բյուջեից:
18. Պատասխանատու խմբագրին առաջարկություններ է ներկայացնում՝ կապված իր ենթակային աշխատանքի ընդունելու կամ աշխատանքից ազատելու, նրանց աշխատանքային պարտականությունների նկարագրությունների, աշխատավարձերի դասակարգման եւ նյութական խրախուսման հետ: Գնահատում է նրանց կատարողականությունը՝ ըստ աշխատանքի կատարողականության գնահատման համար ընկերության որդեգրած քաղաքականության:
19. Գործում է ինքնուրույնաբար՝ ղեկավարվելով ընդհանուր սկզբունքներով ու հրահանգներով: Լրագրի խմբագրական բովանդակության ստեղծմանն ուղղված իր ամենօրյա գործունեության համար հաշվետու է պատասխանատու խմբագրին, իսկ թերթի՝ տնտեսության եւ բիզնեսի թեմաներով խմբագրական բովանդակության հայեցակարգի պատրաստման ասպարեզում իր կատարած աշխատանքի համար՝ գլխավոր խմբագրին:

Նկար 45.29

## Պատասխանատու խմբագրի տեղակալ (հասարակության եւ քաղաքականության գծով)

### Գործառույթը.

տնօրինում է «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի՝  
հասարակությանը եւ քաղաքականությանն առնչվող խմբագրական  
բովանդակության ամենօրյա արտադրության գործընթացը:

1. Պատասխանատու է «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում հասարակական եւ քաղաքական հիմնահարցերի ժամանակին եւ խորը լուսաբանման համարժեքի խմբագրական քաղաքականությանը համապատասխան:
2. Հետեւում է քաղաքական հարցերի անկողմնակալ, հավասարակշռված ու չեզոք լուսաբանման՝ «Նյու թյանս» օրաթերթի որդեգրած չափանիշներին:
3. Աջակցում է խմբագրության հասարակությանն ու քաղաքականությանը առնչվող տեւական եւ կարճաժամկետ ծրագրերի պատրաստմանն ու իրականացմանը:
4. Պատասխանատու է հասարակությանը եւ քաղաքականությանն առնչվող նյութերի ամենօրյա եւ ամենշաբաթյա հանձնարարման, ինչպես նաեւ՝ այդ լուրերի բյուջեների պլանավորման համար:
5. Վերահսկում է կազմակերպչական կանոնակարգի համաձայն իրեն ենթակա աշխատողների գործունեությունը:
6. Աշխատավայրից գլխավոր, ինչպես նաեւ՝ պատասխանատու, խմբագիրների բացակայության ժամանակ փոխարինում է նրանց՝ ստանձնելով հասարակական եւ քաղաքական ոլորտի լուսաբանման ասպարեզում անհետաձգելի գործերի կատարումը:
7. Պետք է ունակ լինի անհրաժեշտության դեպքում հիմնովին խմբագրելու եւ ամբողջությամբ վերաշարադրելու «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում տպագրվելիք՝ հասարակությանը եւ քաղաքականությանն առնչվող ցանկացած լուր կամ խմբագրական նյութ:
8. Պետք է օժտված լինի լուրի նորութային արժեքը գնահատելու խորաթափանցությամբ:
9. Ամբողջացնում-պատրաստում է լուրերի այն էջերը, որոնց համար նա հանդիսանում է էջի խմբագիր՝ ընդհուպ մինչեւ դրանց տպարանային ֆորմատի բերելը: Կազմում-պատրաստում է ներսի եւ դրսի, ինչպես նաեւ՝ իր իսկ հեղինակած լրատվական նյութերով համալրվող էջերը՝ հետեւելով, որպեսզի դրանց շարադրանքը լինի ազնիվ, անկողմնակալ, փաստական, ամբողջական-լիարժեք եւ հիմնավորված-հետեւողական: Գործում է «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում լրագրողների համար սահմանված վարքականոնային չափանիշների եւ լրագրողական էթիկայի՝ լայնորեն ընդունված միջազգային ստանդարտների սահմաններում: Էջի խմբագիր է հանդիսանում է լուրերի հետեւյալ էջերի համար.  
Էջի համարակալման թիվը/էջի խորագիրը՝ .....
10. Ի շահ լրատվության շաբաթական եւ օրական պլանների իրագործման՝ առաջարկում է, թե որ նյութերը արժե տեղադրել այն էջերում, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում, այդ թվում՝ տվյալ նյութին դնելով աշխատանքային որեւէ վերնագիր, նշելով դրա հավանական ծավալն ու հեղինակի անունը:
11. Հետեւում է, որպեսզի իր իսկ հեղինակած լրատվական նյութերը, որոնք պետք է տպագրվեն այն էջերում, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում, տպագրության իջեցվելու վերջնաժամկետից որոշակի ողջամիտ ժամանակահատված

→ էջ 398

← էջ 397

առաջ խմբագրման հանձնվեց պատասխանատու խմբագրին, վերջինիս մյուս տեղակալին, համապատասխան բաժնի խմբագրին կամ խմբագիրներից որեւէ մեկին:

12. Առաջարկում է, թե լուրերի էջերում, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում, որտե՞ղ եւ ինչպե՞ս պիտի տեղաբաշխվի այս կամ այն նյութը: Գրաֆիկական ձեւավորողին է հանձնում առանձին էջերի ձեւավորման համար անհրաժեշտ փաստաթղթերի ողջ փաթեթը (խմբագրված տեքստերը, պատկերային նյութերը եւ էջադրվածքի սեւագիր տարբերակը): Իր իրավասության շրջանակներում՝ պատասխանատու է խմբագրության արտադրական ժամանակացույցի պահպանման համար՝ այն էջերի առնչությամբ, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում:
13. Պատասխանատու է այն էջերում տպագրվող լրատվական նյութերի համար, որոնց դեպքում նա էջի խմբագիր է հանդիսանում՝ ղեկավարվելով «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում խմբագրման ընթացակարգերի համար գործող կանոններով: Պատասխանատու է այն էջերում տպագրվող լրատվական նյութերի վերնագրերի եւ էջադրման համար, որոնց դեպքում նա էջի խմբագիր է հանդիսանում: Ստանձնում է տվյալ էջի վերջնական էջադրվածքի ճշտության համար պատասխանատվությունը՝ այդ էջի տպագիր տարբերակի վրա դնելով իր ստորագրությունը:
14. Սերտորեն համագործակցում է գրաֆիկական ձեւավորողի հետ՝ կապված այն էջերի ճիշտ համարակալման, խորագրերի, ամսաթվերի եւ պիտակավորման հետ, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում:
15. Պատասխանատու է առաջին էջի համառոտ լուրերի («Ֆլեշերի») տեքստերը, որոնք կապված են այն էջերում տպագրվող լրատվական նյութերի հետ, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում (*ծանոթություն*. իբրեւ առաջին էջի խմբագիր՝ բոլոր «Ֆլեշերի» վերջնական տարբերակների համար պատասխանատու են թողարկիչ խմբագիրն է):
16. Փնտրում-գտնում է ինֆորմացիայի արտաքին աղբյուրներ եւ դրսի հեղինակներ: Արտահաստիքային աշխատողներին, հեղինակներին պատվիրում եւ նրանցից ստանում է հոդվածներ կամ տեղեկատվական այլ նյութեր:
17. Պարտավոր է արտահաստիքային աշխատողներին հոնորարներ վճարելու համար անհրաժեշտ տվյալներ հավաքել՝ կապված նրանց հեղինակած լրատվական նյութերի հետ, որոնք տպագրվել են այն էջերում, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում: Այդ տվյալները փոխանցում է գործավարին՝ ոչ ուշ, քան տվյալ թողարկման լույս տեսնելու օրվանից հետո երկու աշխատանքային օրվա ընթացքում:
18. Առաջարկում է այն էջերում տպագրված ամեն մի լրատվական միավոր նյութի նկատմամբ կիրառելի հոնորարի զումարը, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում՝ ելնելով հոնորարային սակագների գործող սանդղակից ու խմբագրական տնօրինության ընթացիկ ծախսերի բյուջեից:
19. Պատասխանատու խմբագրին առաջարկություններ է ներկայացնում՝ կապված իր ենթականերին աշխատանքի ընդունելու կամ աշխատանքից ազատելու, նրանց աշխատանքային պարտականությունների նկարագրությունների, աշխատավարձերի դասակարգման եւ նյութական խրախուսման հետ: Գնահատում է նրանց կատարողականությունը՝ ըստ աշխատանքի կատարողականության գնահատման համար ընկերության որդեգրած քաղաքականության:
20. Գործում է ինքնուրույնաբար՝ ղեկավարվելով ընդհանուր սկզբունքներով ու հրահանգներով: Լրագրի խմբագրական բովանդակության ստեղծմանն ուղղված իր ամենօրյա գործունեության համար հաշվետու է պատասխանատու խմբագրին, իսկ թերթի՝ հասարակական ու քաղաքական թեմաներով խմբագրական բովանդակության հայեցակարգի պատրաստման ասպարեզում իր կատարած աշխատանքի համար՝ գլխավոր խմբագրին:

Նկար 45.30

## Պատասխանատու խմբագրի՝ վարչական հարցերով օգնական

### Գործառույթը.

վարչական տեսակետից աջակցում է  
«Նոր ժամանակներ» օրաթերթի խմբագրական բովանդակության  
ամենօրյա արտադրության աշխատանքներին:

1. Վերահսկում է լրագրի խմբագրական բովանդակության ամենօրյա արտադրությունը՝ ընդհուպ մինչև ժապավենի վրա առանձին էջերի վերջնական լուսանկարահանումը:
2. Վերահսկում է կազմակերպչական կանոնակարգի համաձայն իրեն ենթակա աշխատողների գործունեությունը:
3. Աշխատավայրից պատասխանատու խմբագրի բացակայության ժամանակ փոխարինում է նրան՝ ստանձնելով վարչական ոլորտում անհետաձգելի գործերի կատարումը:
4. Աշխատավայրից գլխավոր, ինչպես նաև՝ պատասխանատու խմբագիրների բացակայության ժամանակ փոխարինում է նրանց՝ ստանձնելով անհետաձգելի գործերի կատարումը:
5. Պատրաստում է խմբագրական բովանդակությանն առնչվող տեղական եւ կարճաժամկետ ծրագրերը: Դրանց նախագծերը ներկայացնում է համապատասխան խմբագրական ժողովներին ներկա աշխատակիցների քննությանը:
6. Կազմում է լրագրի առանձին թողարկումների արտադրության տարեկան ժամանակացույցը՝ սերտորեն համագործակցելով բիզնես բաժնի վարիչի հետ: Նախագիծը ներկայացնում է պատասխանատու խմբագրի ուշադրությանը:
7. Կազմում է առանձին թողարկումների տարեկան ժամանակացույցը՝ նշելով նաև այս կամ այն էջի պատրաստման համար խմբագրության նկատմամբ սահմանված վերջնաժամկետների ստույգ օրը կամ ժամը: Նախագիծը ներկայացնում է պատասխանատու խմբագրին:
8. Համակարգում է խմբագրական տնօրինության եւ գովազդային ենթաբաժնի համատեղ աշխատանքները՝ այդ հարցում համագործակցելով համապատասխան էջերի խմբագիրների, ավագ գրաֆիկական ձեւավորողի եւ գովազդի ենթաբաժնի վարիչի հետ:
9. Պատասխանատու խմբագրին առաջարկություններ է ներկայացնում՝ կապված իր ենթակային աշխատանքի ընդունելու կամ աշխատանքից ազատելու, նրանց աշխատանքային պարտականությունների նկարագրությունների, աշխատավարձերի դասակարգման եւ նյութական խրախուսման հետ՝ հիմնվելով նրանց անմիջական վերադասներից ստացված առաջարկությունների վրա կամ նրանց հետ նախապես խորհրդակցելուց հետո: Գնահատում է նրանց կատարողականությունը՝ ըստ աշխատանքի կատարողականության գնահատման համար ընկերության որդեգրած քաղաքականության:
10. Սերտորեն համագործակցում է բիզնես բաժնի վարիչի հետ՝ կապված հատուկ բաժինների ու հավելվածների տարեկան ժամանակացույցի կազմման ու պարբերական քարտեզման հետ:
11. Գործում է եւ ինքնուրույնաբար, եւ ենթակայության ներքո՝ ղեկավարվելով ընդհանուր սկզբունքներով ու հրահանգներով: Հաշվետու է պատասխանատու խմբագրին:



Նկար 45.31

## Թողարկիչ խմբագիր

### Գործառույթը.

ունօրինում է «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի՝ ընթացիկ լուրերի էջերի ամենօրյա արտադրության աշխատանքները:

1. Պատասխանատու է «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի՝ ընթացիկ լուրերի էջերի խմբագրական բովանդակության եւ դրանց՝ նույն թողարկման մեջ ընդգրկված լուրերի ու խմբագրական մյուս էջերի հետ համակարգման համար:
2. Պետք է ունակ լինի անհրաժեշտության դեպքում հիմնովին խմբագրելու եւ ամբողջությամբ վերաշարադրելու այն էջերում տպագրվելիք ցանկացած լրատվական նյութ, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում:
3. Պետք է օժտված լինի լուրի նորութային արժեքը գնահատելու խորաթափանցությամբ:
4. Ամբողջացնում-պատրաստում է լուրերի այն էջերը, որոնց համար նա հանդիսանում է էջի խմբագիր՝ ընդհուպ մինչեւ դրանց տպարանային ֆորմատի բերելը: Կազմում-պատրաստում է ներսի եւ դրսի, ինչպես նաեւ՝ իր իսկ հեղինակած լրատվական նյութերով համալրվող էջերը՝ հետեւելով, որպեսզի դրանց շարադրանքը լինի ազնիվ, անկողմնակալ, փաստական, ամբողջական-լիարժեք եւ հիմնավորված-հետեւողական: Գործում է «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում լրագրողների համար սահմանված վարքականոնային չափանիշների եւ լրագրողական էթիկայի՝ լայնորեն ընդունված միջազգային ստանդարտների սահմաններում: Էջի խմբագիր է հանդիսանում է լուրերի հետեւյալ էջերի համար.  
 էջի համարակալման թիվը/էջի խորագիրը՝ .....
5. Ի շահ լրատվության շաբաթական եւ օրական պլանների իրագործման՝ առաջարկում է, թե որ նյութերը արժե տեղադրել այն էջերում, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում, այդ թվում՝ տվյալ նյութին ղնելով աշխատանքային որեւէ վերնագիր, նշելով դրա հավանական ծավալն ու հեղինակի անունը:
6. Հետեւում է, որպեսզի իր իսկ հեղինակած լրատվական նյութերը, որոնք պետք է տպագրվեն այն էջերում, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում, տպագրության իջեցվելու վերջնաժամկետից որոշակի ողջամիտ ժամանակահատված առաջ խմբագրման հանձնվեն պատասխանատու խմբագրին, վերջինիս տեղակալներից մեկնումեկին, համապատասխան բաժնի խմբագրին կամ խմբագիրներից որեւէ մեկին:
7. Առաջարկում է, թե լուրերի այն էջերում, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում, որտե՞ղ եւ ինչպե՞ս պիտի տեղաբաշխվի այս կամ այն նյութը: Գրաֆիկական ձեւավորողին է հանձնում առանձին էջերի ձեւավորման համար անհրաժեշտ փաստաթղթերի ողջ փաթեթը (խմբագրված տեքստերը, պատկերային նյութերը եւ էջադրվածքի սեւագիր տարբերակը): Իր իրավասության շրջանակներում՝ պատասխանատու է խմբագրության արտադրական ժամանակացույցի պահպանման համար՝ այն էջերի առնչությամբ, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում:
8. Պարտավոր է հետեւել, որպեսզի այն էջերում տպագրվող լրատվական նյութերը, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում, խմբագրվեն «Նոր

→ էջ 401

← էջ 400

Ժամանակներ» օրաթերթում խմբագրման ընթացակարգերի համար գործող կանոնների համաձայն: Պատասխանատու է այն էջերում տպագրվող լրատվական նյութերի վերնագրերի եւ էջադրման համար, որոնց դեպքում նա էջի խմբագիր է հանդիսանում: Ստանձնում է տվյալ էջի վերջնական էջադրվածքի ճշտության համար պատասխանատվությունը՝ այդ էջի տպագիր տարբերակի վրա դնելով իր ստորագրությունը:

9. Սերտորեն համագործակցում է գրաֆիկական ձեւավորողի հետ՝ կապված այն էջերի ճիշտ համարակալման, խորագրերի, ամսաթվերի եւ պիտակավորման հետ, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում:
10. Պատրաստում է առաջին էջի համառոտ լուրերի («ֆլեշերի») տեքստերը, որոնք կապված են այն էջերում տպագրվող լրատվական նյութերի հետ, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում: Պատասխանատու է բոլոր «ֆլեշերի» վերջնական տարբերակների համար:
11. Փնտրում-գտնում է ինֆորմացիայի արտաքին աղբյուրներ եւ դրսի հեղինակներ: Արտահաստիքային աշխատողներին, հեղինակներին պատվիրում եւ նրանցից ստանում է հոդվածներ կամ տեղեկատվական այլ նյութեր:
12. Պարտավոր է արտահաստիքային աշխատողներին հոնորարներ վճարելու համար անհրաժեշտ տվյալներ հավաքել՝ կապված նրանց հեղինակած լրատվական նյութերի հետ, որոնք տպագրվել են այն էջերում, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում: Այդ տվյալները փոխանցում է գործավարին՝ ոչ ուշ, քան տվյալ թողարկման լույս տեսնելու օրվանից հետո երկու աշխատանքային օրվա ընթացքում:
13. Առաջարկում է այն էջերում տպագրված ամեն մի լրատվական միավոր նյութի նկատմամբ կիրառելի հոնորարի գումարը, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում՝ ելնելով հոնորարային սակագների գործող սանդղակից ու խմբագրական տնօրինության ընթացիկ ծախսերի բյուջեից:
14. Հետեւում է, որպեսզի միեւնույն թողարկման մեջ բացառվեն տպագրվող լրատվական կամ այլ խմբագրական նյութերի անհարկի կրկնությունները կամ միմյանց հակասող բովանդակությունը՝ ներառյալ դրանց վերնագրերը:
15. Գործում է եւ ինքնուրույնաբար, եւ ենթակայության ներքո՝ ղեկավարվելով ընդհանուր սկզբունքներով ու հրահանգներով: Հաշվետու է պատասխանատու խմբագրին:

Նկար 45.32

## Լրատվական գործակալությունների գծով խմբագիր

### Գործառույթը.

մշակում է գործակալություններից ստացվող կամ  
հրատապ մյուս լուրերը՝ դրանք «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի՝  
ընթացիկ լուրերի էջերում զետեղելու նպատակով:

1. Խմբագրում է գործակալություններից ստացվող կամ հրատապ մյուս լուրերը, որոնք պետք է տպագրվեն «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի՝ լուրերի բաժնի խմբագրի հսկողության ներքո գտնվող ընթացիկ լուրերի էջերում:
2. Պետք է ունակ լինի անհրաժեշտության դեպքում հիմնովին խմբագրելու եւ ամբողջությամբ վերաշարադրելու այն էջերում տպագրվելիք ցանկացած լրատվական նյութ, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում:
3. Պետք է օժտված լինի լուրի նորութային արժեքը գնահատելու խորաթափանցությամբ:
4. Ամբողջացնում-պատրաստում է լուրերի այն էջերը, որոնց համար նա հանդիսանում է էջի խմբագիր՝ ընդհուպ մինչեւ դրանց տպարանային ֆորմատի բերելը: Կազմում-պատրաստում է ներսի եւ դրսի, ինչպես նաեւ՝ իր իսկ հեղինակած լրատվական նյութերով համալրվող էջերը՝ հետեւելով, որպեսզի դրանց շարադրանքը լինի ազնիվ, անկողմնակալ, փաստական, ամբողջական-լիարժեք եւ հիմնավորված-հետեւողական: Գործում է «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում լրագրողների համար սահմանված վարքականոցային չափանիշների եւ լրագրողական էթիկայի՝ լայնորեն ընդունված միջազգային ստանդարտների սահմաններում: Էջի խմբագիր է հանդիսանում է լուրերի հետեւյալ էջերի համար.  
 էջի համարակալման թիվը/էջի խորագիրը՝ .....
5. Ի շահ լրատվության շաբաթական եւ օրական պլանների իրագործման առաջարկում է, թե որ նյութերը արժե տեղադրել այն էջերում, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում, այդ թվում՝ տվյալ նյութին դնելով աշխատանքային որեւէ վերնագիր, նշելով դրա հավանական ծավալն ու հեղինակի անունը:
6. Հետեւում է, որպեսզի իր իսկ հեղինակած լրատվական նյութերը, որոնք պետք է տպագրվեն այն էջերում, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում, տպագրության իջեցվելու վերջնաժամկետից որոշակի ողջամիտ ժամանակահատված առաջ խմբագրման հանձնվեն պատասխանատու խմբագրին, վերջինիս տեղակալներից մեկնումեկին, համապատասխան բաժնի խմբագրին կամ խմբագիրներից որեւէ մեկին:
7. Առաջարկում է, թե լուրերի այն էջերում, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում, որտե՞ղ եւ ինչպե՞ս պիտի տեղաբաշխվի այս կամ այն նյութը: Գրաֆիկական ձեւավորողին է հանձնում առանձին էջերի ձեւավորման համար անհրաժեշտ փաստաթղթերի ողջ փաթեթը (խմբագրված տեքստերը, պատկերային նյութերը եւ էջադրվածքի սեւագիր տարբերակը): Իր իրավասության շրջանակներում՝ պատասխանատու է խմբագրության արտադրական ժամանակացույցի պահպանման համար՝ այն էջերի առնչությամբ, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում:

→ էջ 403

← էջ 402

8. Պարտավոր է հետեւել, որպեսզի այն էջերում տպագրվող լրատվական նյութերը, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում, խմբագրվեն «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում խմբագրման ընթացակարգերի համար գործող կանոնների համաձայն: Պատասխանատու է այն էջերում տպագրվող լրատվական նյութերի վերնագրերի եւ էջադրման համար, որոնց դեպքում նա էջի խմբագիր է հանդիսանում: Ստանձնում է տվյալ էջի վերջնական էջադրվածքի ճշտության համար պատասխանատվությունը՝ այդ էջի տպագիր տարբերակի վրա դնելով իր ստորագրությունը:
9. Սերտորեն համագործակցում է գրաֆիկական ձեւավորողի հետ՝ կապված այն էջերի ճիշտ համարակալման, խորագրերի, ամսաթվերի եւ պիտակավորման հետ, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում:
10. Պատրաստում է առաջին էջի համառոտ լուրերի («Ֆլեշերի») տեքստերը, որոնք կապված են այն էջերում տպագրվող լրատվական նյութերի հետ, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում (*ժանրություն*). Իբրեւ առաջին էջի խմբագիր՝ բոլոր «Ֆլեշերի» վերջնական տարբերակների համար պատասխանատու են թողարկիչ խմբագիրն է):
11. Արտահաստիքային աշխատողներից եւ ուրիշ հեղինակներից ստանում-ընդունում է ընթացիկ տեղեկություններ եւ այլ ինֆորմացիոն նյութեր:
12. Հետեւում է հեռուստատեսությամբ ու ռադիոյով հեռարձակվող լրատվությամբ: Դիտարկված տվյալները հաշվի է առնում առանձին թողարկումների լրատվական նյութերը մշակելիս՝ այդ հարցում սերտորեն համագործակցելով թողարկիչ խմբագրի հետ:
13. Պարտավոր է արտահաստիքային աշխատողներին հոնորարներ վճարելու համար անհրաժեշտ տվյալներ հավաքել՝ կապված նրանց լրատվական նյութերի հետ, որոնք տպագրվել են այն էջերում, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում: Այդ տվյալները փոխանցում է գործավարին՝ ոչ ուշ, քան տվյալ թողարկման լույս տեսնելու օրվանից հետո երկու աշխատանքային օրվա ընթացքում:
14. Առաջարկում է այն էջերում տպագրված ամեն մի լրատվական միավոր նյութի նկատմամբ կիրառելի հոնորարի գումարը, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում՝ ելնելով հոնորարային սակագների գործող սանդղակից ու խմբագրական տնօրինության ընթացիկ ծախսերի բյուջեից:
15. Գործում է ե՛ւ ինքնուրույնաբար, ե՛ւ ենթակայության ներքո՝ ղեկավարվելով ընդհանուր սկզբունքներով ու հրահանգներով: Հաշվետու է պատասխանատու խմբագրին:

Նկար 45.33

## Տարածաշրջանային լուրերի խմբագիր

### Գործառույթը.

տնօրինում է երկրի տարբեր շրջաններից ստացվող՝  
«Նոր ժամանակներ» օրաթերթի՝ լուրերի էջերում տպագրվելիք ինֆորմացիայի հավաքման, հաղորդման ու մշակման գործընթացը:

1. Հիմնում եւ գործողության մեջ է դնում տարածաշրջանային լրատվության առանձին ցանց՝ այդ ընթացքում հետեւելով տարածաշրջանի հաստիքային ու ոչ հաստիքային թղթակիցների, ինֆորմացիայի այլ աղբյուրների գործունեությանը:
2. Աջակցում է խմբագրության՝ տարածաշրջանային լուրերին առնչվող տեւական եւ կարճաժամկետ ծրագրերի պատրաստմանն ու իրականացմանը՝ հիմնվելով պատասխանատու խմբագրի կողմից պարբերաբար տրամադրվող խորհրդատվության վրա:
3. Պատասխանատու է տարածաշրջանային լուրերին առնչվող նյութերի ամենօրյա եւ ամենշաբաթյա հանձնարարման, ինչպես նաեւ՝ այդ լուրերի բյուջեների պլանավորման համար:
4. Պետք է ունակ լինի անհրաժեշտության դեպքում հիմնովին խմբագրելու եւ ամբողջությամբ վերաշարադրելու տարածաշրջանին առնչվող ցանկացած լրատվական նյութ:
5. Պետք է օժտված լինի լուրի նորությանն արժեքը գնահատելու խորաթափանցությամբ:
6. Շրջաններում անընդմեջ որոնում է ինֆորմացիայի նոր աղբյուրներ եւ համակարգում դրանցից ստացվող տեղեկատվության հոսքը:
7. Վերահսկում է կազմակերպչական կանոնակարգի համաձայն իրեն ենթակա աշխատողների գործունեությունը:
8. Պատասխանատու խմբագրին առաջարկություններ է ներկայացնում՝ կապված իր ենթականերին աշխատանքի ընդունելու կամ աշխատանքից ազատելու, նրանց աշխատանքային պարտականությունների նկարագրությունների, աշխատավարձերի դասակարգման եւ նյութական խրախուսման հետ: Գնահատում է նրանց կատարողականությունը՝ ըստ աշխատանքի կատարողականության գնահատման համար ընկերության որդեգրած քաղաքականության:
9. Պատասխանատու խմբագրին առաջարկություններ է ներկայացնում՝ կապված շրջաններից արտահաստիքային աշխատողներին գործի ընդունելու կամ գործից ազատելու, նրանց աշխատանքային պարտականությունների նկարագրությունների եւ վարձատրության հետ: Գնահատում է նրանց կատարողականությունը:
10. Ի շահ լրատվության շաբաթական եւ օրական պլանների իրագործման՝ առաջարկում է, թե տարածաշրջանից ստացված ո՞ր նյութերը արժե տպագրել, այդ թվում՝ տվյալ նյութին դնելով աշխատանքային որեւէ վերնագիր, մշելով դրա հավանական ծավալն ու հեղինակի անունը:
11. Իր իսկ հեղինակած լրատվական կամ խմբագրական նյութերը պետք է լինեն ազնիվ, անկողմնակալ, փաստական, ամբողջական-լիարժեք եւ հիմնավորված-հետեւողական: Գործում է «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում լրագրողների համար սահմանված վարքականոնային չափանիշների եւ լրագրողական էթիկայի՝ լայնորեն ընդունված միջազգային ստանդարտների սահմաններում: Այս առումով սերտորեն համագործակցում է առանձին էջերի խմբագիրների հետ:

→ էջ 405

← էջ 404

12. Շրջաններից ստացված առանձին լրատվական նյութերը խմբագրելիս՝ ղեկավարվում է «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում խմբագրման ընթացակարգերի համար գործող կանոններով:
13. Տվյալ էջի խմբագրին առաջարկում է տարածաշրջանի հաստիքային կամ արտահաստիքային այս կամ այն թղթակցից ստացված յուրաքանչյուր լրատվական կամ խմբագրական միավոր նյութի նկատմամբ կիրառելի հոնորարի գումարը՝ ելնելով հոնորարային սակագների գործող սանդղակից ու խմբագրական տնօրինության ընթացիկ ծախսերի բյուջեից:
14. Պարտավոր է տարածաշրջանի արտահաստիքային աշխատողներին հոնորարներ վճարելու համար անհրաժեշտ տվյալներ հավաքել՝ կապված նրանց հեղինակած լրատվական կամ խմբագրական նյութերի հետ: Այդ տվյալները փոխանցում է գործավարին՝ ոչ ուշ, քան տվյալ թողարկման լույս տեսնելու օրվանից հետո երկու աշխատանքային օրվա ընթացքում:
15. Գործում է ե՛լ ինքնուրույնաբար, ե՛լ ենթակայության ներքո՝ ղեկավարվելով ընդհանուր սկզբունքներով ու հրահանգներով: Հաշվետու է պատասխանատու խմբագրին:

Նկար 45.34

## Տարածաշրջանային լուրերի խմբագրի տեղակալ

### Գործառույթը.

վարչական տեսակետից աջակցում է երկրի տարբեր շրջաններից ստացվող՝ «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի՝ լուրերի էջերում տպագրվելիք ինֆորմացիայի հավաքման, հաղորդման ու մշակման գործում:

1. Համակարգում է լրագրի եւ տարածաշրջանի հաստիքային, արտահաստիքային թղթակիցների, նաեւ՝ ինֆորմացիայի այլ աղբյուրների միջեւ կապը, վարչական առումով աջակցում է նրանց գործունեությանը:
2. Աջակցում է խմբագրության՝ տարածաշրջանային լուրերին առնչվող տեւական եւ կարճաժամկետ ծրագրերի պատրաստմանն ու իրականացմանը՝ հիմնվելով պատասխանատու խմբագրի կողմից պարբերաբար տրամադրվող խորհրդատվության վրա:
3. Պետք է ունակ լինի անհրաժեշտության դեպքում հիմնովին խմբագրելու եւ ամբողջությամբ վերաշարադրելու տարածաշրջանին առնչվող ցանկացած լրատվական նյութ:
4. Պետք է օժտված լինի լուրի նորությանն արժեքը գնահատելու խորաթափանցությամբ:
5. Աշխատավայրից տարածաշրջանային լուրերի բաժնի վարիչի բացակայության ժամանակ փոխարինում է նրան՝ ստանձնելով անհետաձգելի գործերի կատարումը:
6. Իր իսկ հեղինակած լրատվական կամ խմբագրական նյութերը պետք է լինեն ազնիվ, անկողմնակալ, փաստական, ամբողջական-լիարժեք եւ հիմնավորված-հետետողական: Գործում է «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում լրագրողների համար սահմանված վարքականոցային չափանիշների եւ լրագրողական էթիկայի՝ լայնորեն ընդունված միջազգային ստանդարտների սահմաններում: Այս առումով սերտորեն համագործակցում է առանձին էջերի խմբագիրների հետ:
7. Շրջաններից ստացված առանձին լրատվական նյութերը խմբագրելիս՝ ղեկավարվում է «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում խմբագրման ընթացակարգերի համար գործող կանոններով:
8. Տվյալ էջի խմբագրին առաջարկում է տարածաշրջանի հաստիքային կամ արտահաստիքային այս կամ այն թղթակցից ստացված յուրաքանչյուր լրատվական կամ խմբագրական միավոր նյութի նկատմամբ կիրառելի հոնորարի գումարը՝ ելնելով հոնորարային սակագների գործող սանդղակից ու խմբագրական տնօրինության ընթացիկ ծախսերի բյուջեից:
9. Պարտավոր է տարածաշրջանի արտահաստիքային աշխատողներին հոնորարներ վճարելու համար անհրաժեշտ տվյալներ հավաքել՝ կապված նրանց հեղինակած լրատվական կամ խմբագրական նյութերի հետ: Այդ տվյալները փոխանցում է գործավարին՝ ոչ ուշ, քան տվյալ թողարկման լույս տեսնելու օրվանից հետո երկու աշխատանքային օրվա ընթացքում:
10. Գործում է եւ ինքնուրույնաբար, եւ ենթակայության ներքո՝ ղեկավարվելով ընդհանուր սկզբունքներով ու հրահանգներով: Հաշվետու է տարածաշրջանային լուրերի խմբագրին:

Նկար 45.35

## Բաժնի խմբագիր Արտասահմանյան, մշակույթի, սպորտի, հատուկ հավելվածների

### Գործառույթը.

տնօրինում է «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի՝ լուրերի էջերի որոշակի ամբողջության ամենօրյա արտադրության գործընթացը:

1. Պատասխանատու է լուրերի այն էջերի խմբագրական բովանդակության համար, որոնց դեպքում նա էջի խմբագիր է հանդիսանում՝ առաջնորդվելով լրագրի հաստատված խմբագրական քաղաքականությամբ:
2. Աջակցում է այն էջերի բովանդակությանն առնչվող տեւական եւ կարճաժամկետ խմբագրական ծրագրերի պատրաստմանն ու իրականացմանը, որոնց դեպքում նա էջի խմբագիր է հանդիսանում՝ այդ հարցում հիմնվելով պատասխանատու խմբագրի կողմից պարբերաբար տրամադրվող խորհրդատվության վրա:
3. Պատասխանատու է նյութերի ամենօրյա եւ ամենշաբաթյա հանձնարարման, ինչպես նաեւ՝ լուրերի բյուջեների պլանավորման համար՝ կապված այն էջերի լուսաբանման հետ, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում:
4. Վերահսկում է կազմակերպչական կանոնակարգի համաձայն իրեն ենթակա աշխատողների գործունեությունը:
5. Պատասխանատու խմբագրին առաջարկություններ է ներկայացնում՝ կապված իր ենթականերին աշխատանքի ընդունելու կամ աշխատանքից ազատելու, նրանց աշխատանքային պարտականությունների նկարագրությունների, աշխատավարձերի դասակարգման եւ նյութական խրախուսման հետ: Գնահատում է նրանց կատարողականությունը՝ ըստ աշխատանքի կատարողականության գնահատման համար ընկերության որդեգրած քաղաքականության:
6. Պետք է ունակ լինի անհրաժեշտության դեպքում հիմնովին խմբագրելու եւ ամբողջությամբ վերաշարադրելու այն էջերում գետեղվող նյութերի լրատվական բովանդակությունը, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում:
7. Պետք է օժտված լինի լուրի նորութային արժեքը գնահատելու խորաթափանցությամբ:
8. Ամբողջացնում-պատրաստում է լուրերի այն էջերը, որոնց համար նա հանդիսանում է էջի խմբագիր՝ ընդհուպ մինչեւ դրանց տպարանային ֆորմատի բերելը: Կազմում-պատրաստում է ներսի եւ դրսի, ինչպես նաեւ՝ իր իսկ հեղինակած կամ խմբագրական նյութերով համալրվող էջերը՝ հետեւելով, որպեսզի դրանց շարադրանքը լինի ազնիվ, անկողմնակալ, փաստական, ամբողջական-լիարժեք եւ հիմնավորված-հետեւողական: Գործում է «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում լրագրողների համար սահմանված վարքականոնային չափանիշների եւ լրագրողական էթիկայի՝ լայնորեն ընդունված միջազգային ստանդարտների սահմաններում: Էջի խմբագիր է հանդիսանում է լուրերի հետեւյալ էջերի համար.  
էջի համարակալման թիվը/էջի խորագիրը՝ .....
9. Ի շահ լրատվության շաբաթական եւ օրական պլանների իրագործման՝ առաջարկում է, թե որ նյութերը արժե տեղադրել այն էջերում, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում, այդ թվում՝ տվյալ նյութին դնելով աշխատանքային որեւէ վերնագիր, նշելով դրա հավանական ծավալն ու հեղինակի անունը:

→ էջ 408



← էջ 407

10. Հետևում է, որպեսզի իր իսկ հեղինակած՝ այն էջերում տպագրվելիք լրատվական նյութերը, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում, տպագրության իջեցվելու վերջնաժամկետից որոշակի ողջամիտ ժամանակահատված առաջ խմբագրման հանձնվեն պատասխանատու խմբագրին, վերջինիս տեղակալներից մեկնումեկին, մեկ ուրիշ բաժնի խմբագրի կամ խմբագիրներից որեւէ մեկին:
11. Առաջարկում է, թե լուրերի այն էջերում, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում, որտե՞ղ եւ ինչպե՞ս պիտի տեղաբաշխվի այս կամ այն նյութը: Գրաֆիկական ձեւավորողին է հանձնում առանձին էջերի ձեւավորման համար անհրաժեշտ փաստաթղթերի ողջ փաթեթը (խմբագրված տեքստերը, պատկերային նյութերը եւ էջադրվածքի սեւագիր տարբերակը): Իր իրավասության շրջանակներում՝ պատասխանատու է խմբագրության արտադրական ժամանակացույցի պահպանման համար՝ այն էջի առնչությամբ, որի համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում:
12. Պարտավոր է հետեւել, որպեսզի այն էջերում տպագրվող լրատվական նյութերը, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում, խմբագրվեն «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում խմբագրման ընթացակարգերի համար գործող կանոնների համաձայն: Պատասխանատու է այն էջերում տպագրվող լրատվական նյութերի վերնագրերի եւ էջադրման համար, որոնց դեպքում նա էջի խմբագիր է հանդիսանում: Ստանձնում է տվյալ էջի վերջնական էջադրվածքի ճշտության համար պատասխանավունությունը՝ այդ էջի տպագիր տարբերակի վրա դնելով իր ստորագրությունը:
13. Սերտորեն համագործակցում է գրաֆիկական ձեւավորողի հետ՝ կապված այն էջերի ճիշտ համարակալման, խորագրերի, ամսաթվերի եւ պիտակավորման հետ, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում:
14. Պատրաստում է առաջին էջի համառոտ լուրերի («Ֆլեշերի») տեքստերը, որոնք կապված են այն էջերում տպագրվող լրատվական նյութերի հետ, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում (*ժանրություն*). Իբրեւ առաջին էջի խմբագիր՝ բոլոր «Ֆլեշերի» վերջնական տարբերակների համար պատասխանատու է թողարկիչ խմբագիրն է):
15. Փնտրում-գտնում է ինֆորմացիայի արտաքին աղբյուրներ եւ դրսի հեղինակներ: Արտահաստիքային աշխատողներին, հեղինակներին պատվիրում եւ նրանցից ստանում է հոդվածներ կամ տեղեկատվական այլ նյութեր:
16. Պարտավոր է արտահաստիքային աշխատողներին հոնորարներ վճարելու համար անհրաժեշտ տվյալներ հավաքել՝ կապված նրանց հեղինակած լրատվական նյութերի հետ, որոնք տպագրվել են այն էջերում, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում: Այդ տվյալները փոխանցում է գործավարին ոչ ուշ, քան տվյալ թողարկման լույս տեսնելու օրվանից հետո երկու աշխատանքային օրվա ընթացքում:
17. Առաջարկում է այն էջերում տպագրված ամեն մի լրատվական միավոր նյութի նկատմամբ կիրառելի հոնորարի գումարը, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում՝ ելնելով հոնորարային սակագների գործող սանդղակից ու խմբագրական տնօրինության ընթացիկ ծախսերի բյուջեից:
18. Գործում է եւ ինքնուրույնաբար, եւ ենթակայության ներքո՝ ղեկավարվելով ընդհանուր սկզբունքներով ու հրահանգներով: Հաշվետու է պատասխանատու խմբագրին:

Նկար 45.36

# Խմբագիր

## Գործառույթը.

տնօրինում է «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի՝ լուրերի առանձին էջերի ամենօրյա արտադրության գործընթացը:

1. Պատասխանատու է լուրերի այն էջերի խմբագրական բովանդակության համար, որոնց դեպքում նա էջի խմբագիր է հանդիսանում՝ առաջնորդվելով լրագրի հաստատված խմբագրական քաղաքականությամբ:
2. Աջակցում է այն էջերի լուսաբանմանն առնչվող տեւական եւ կարճաժամկետ խմբագրական ծրագրերի պատրաստմանն ու իրականացմանը, որոնց դեպքում նա էջի խմբագիր է հանդիսանում՝ այդ հարցում հիմնվելով պատասխանատու խմբագրի կողմից պարբերաբար տրամադրվող խորհրդատվության վրա:
3. Պետք է ունակ լինի անհրաժեշտության դեպքում հիմնովին խմբագրելու եւ ամբողջությամբ վերաշարադրելու այն էջերում գետեղվող նյութերի լրատվական բովանդակությունը, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում:
4. Պետք է օժտված լինի լուրի նորությամբ արժեքը գնահատելու խորաթափանցությամբ:
5. Ամբողջացնում-պատրաստում է լուրերի այն էջերը, որոնց համար հանդիսանում է էջի խմբագիր՝ ընդհուպ մինչեւ դրանց տպարանային ֆորմատի բերելը: Կազմում-պատրաստում է ներսի եւ դրսի, ինչպես նաեւ՝ իր իսկ հեղինակած կամ խմբագրական նյութերով համալրվող էջերը՝ հետեւելով, որպեսզի դրանց շարադրանքը լինի ազնիվ, անկողմնակալ, փաստական, ամբողջական-լիարժեք եւ հիմնավորված-հետեւողական: Գործում է «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում լրագրողների համար սահմանված վարքականոցային չափանիշների եւ լրագրողական էթիկայի՝ լայնորեն ընդունված միջազգային ստանդարտների սահմաններում: Էջի խմբագիր է հանդիսանում է լուրերի հետեւյալ էջերի համար.  
 էջի համարակալման թիվը/էջի խորագիրը՝ .....
6. Ի շահ լրատվության շաբաթական եւ օրական պլանների իրագործման՝ առաջարկում է, թե որ նյութերը արժե տեղադրել այն էջերում, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում, այդ թվում՝ տվյալ նյութին դնելով աշխատանքային որեւէ վերնագիր, նշելով դրա հավանական ծավալն ու հեղինակի անունը:
7. Հետեւում է, որպեսզի իր իսկ հեղինակած՝ այն էջերում տպագրվելիք լրատվական նյութերը, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում, տպագրության իջեցվելու վերջնաժամկետից որոշակի ողջամիտ ժամանակահատված առաջ խմբագրման հանձնվեն որեւէ բաժնի խմբագրի, պատասխանատու խմբագրի տեղակալներից մեկնումեկին կամ պատասխանատու խմբագրին:
8. Առաջարկում է, թե լուրերի այն էջերում, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում, որտե՞ղ եւ ինչպե՞ս պիտի տեղաբաշխվի այս կամ այն նյութը: Գրաֆիկական ձեւավորողին է հանձնում առանձին էջերի ձեւավորման համար անհրաժեշտ փաստաթղթերի ողջ փաթեթը (խմբագրված տեքստերը, պատկերային նյութերը եւ էջադրվածքի սեւագիր տարբերակը): Իր իրավասության շրջանակներում՝ պատասխանատու է խմբագրության արտադրական ժամանակացույցի պահպանման համար՝ այն էջի առնչությամբ, որի համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում:

→ էջ 410

← էջ 409

9. Պարտավոր է հետեւել, որպեսզի այն էջերում տպագրվող լրատվական նյութերը, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում, խմբագրվեն «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում խմբագրման ընթացակարգերի համար գործող կանոնների համաձայն: Պատասխանատու է այն էջերում տպագրվող լրատվական նյութերի վերնագրերի եւ էջադրման համար, որոնց դեպքում նա էջի խմբագիր է հանդիսանում: Ստանձնում է տվյալ էջի վերջնական էջադրվածքի ճշտության համար պատասխանատվությունը՝ այդ էջի տպագիր տարբերակի վրա դնելով իր ստորագրությունը:
10. Սերտորեն համագործակցում է գրաֆիկական ձեւավորողի հետ՝ կապված այն էջերի ճիշտ համարակալման, խորագրերի, ամսաթվերի եւ պիտակավորման հետ, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում:
11. Պատրաստում է առաջին էջի համառոտ լուրերի («Ֆլեշերի») տեքստերը, որոնք կապված են այն էջերում տպագրվող լրատվական նյութերի հետ, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում (*ժանրություն*). Իբրեւ առաջին էջի խմբագիր՝ բոլոր «Ֆլեշերի» վերջնական տարբերակների համար պատասխանատու է թողարկիչ խմբագիրն է):
12. Փնտրում-գտնում է ինֆորմացիայի արտաքին աղբյուրներ եւ դրսի հեղինակներ: Արտահաստիքային աշխատողներին, հեղինակներին պատվիրում եւ նրանցից ստանում է հոդվածներ կամ տեղեկատվական այլ նյութեր:
13. Պարտավոր է արտահաստիքային աշխատողներին հոնորարներ վճարելու համար անհրաժեշտ տվյալներ հավաքել՝ կապված նրանց հեղինակած լրատվական նյութերի հետ, որոնք տպագրվել են այն էջերում, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում: Այդ տվյալները փոխանցում է գործավարին՝ ոչ ուշ, քան տվյալ թողարկման լույս տեսնելու օրվանից հետո երկու աշխատանքային օրվա ընթացքում:
14. Առաջարկում է այն էջերում տպագրված ամեն մի լրատվական միավոր նյութի նկատմամբ կիրառելի հոնորարի գումարը, որոնց համար նա էջի խմբագիր է հանդիսանում՝ ելնելով հոնորարային սակագների գործող անդակից ու խմբագրական տնօրինության ընթացիկ ծախսերի բյուջեից:
15. Գործում է եւ ինքնուրույնաբար, եւ ենթակայության ներքո՝ ղեկավարվելով ընդհանուր սկզբունքներով ու հրահանգներով: Հաշվետու է բաժնի խմբագիրներից կամ պատասխանատու խմբագրի տեղակալներից որեւէ մեկին՝ ըստ ընկերության կազմակերպչական կառուցվածքով սահմանված ենթակայության կարգի:

Նկար 45.37

## Թարգմանիչ-վերլուծաբան

### Գործառույթը.

թարգմանում, մշակում եւ խմբագրում է օտարալեզու ինֆորմացիան՝ «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում տպագրելու համար:

1. Պարբերաբար հետեւում-ժանոթանում է արտասահմանյան մամուլին եւ ինֆորմացիայի օտարալեզու այլ աղբյուրներին՝ «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի խմբագրական քաղաքականության տեսակետից կարելու ընթացիկ տեղեկությունների հայթայթման նպատակով: Լուրերի ու խմբագրական բոլոր էջերի խմբագիրների ուշադրությունը հրավիրում է իրենց լուսաբանած խնդիրների համար կարելուություն ներկայացնող ինֆորմացիայի վրա:
2. Էջի խմբագրի խնդրանքով՝ առավել կարելու տեղեկություններ է տրամադրում առանձին հետաքրքրություն ներկայացնող նյութերի շուրջ: Այս առումով սերտորեն համագործակցում է գրադարանավարի ու վերլուծաբանի հետ:
3. Թարգմանած նյութերը խմբագրելիս՝ ղեկավարվում է «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում խմբագրման ընթացակարգերի համար գործող կանոններով: Այս առումով սերտորեն համագործակցում է համապատասխան էջերի խմբագիրների հետ:
4. Պատրաստում է տնտեսական ու բիզնես թեմաներով իր իսկ հեղինակած լրատվական կամ խմբագրական նյութերը՝ առավելապես հիմնվելով ձեռքի տակ եղած օտարալեզու ինֆորմացիայի վրա, որը հավաքվել է իր իսկ նախաձեռնությամբ կամ՝ էջի խմբագրի պատվերով: Պատրաստում է իր սեփական լրատվական կամ խմբագրական նյութերը՝ հետեւելով, որպեսզի դրանց շարադրանքը լինի ազնիվ, անկողմնակալ, փաստական, ամբողջական լիարժեք եւ հիմնավորված-հետեւողական: Գործում է «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում լրագրողների համար սահմանված վարքականոնային չափանիշների եւ լրագրողական էթիկայի՝ լայնորեն ընդունված միջազգային ստանդարտների սահմաններում:
5. Իր իսկ հեղինակած կամ խմբագրած նյութերի համար առաջարկում է վերնագրեր: Վերնագրի վերջնական տարբերակի համար պատասխանատուն համապատասխան էջի խմբագիրն է:
6. Տպագրման ենթակա նյութերը հանձնում է համապատասխան էջի խմբագրին:
7. Գործում է ենթակայության ներքո՝ ղեկավարվելով ընդհանուր սկզբունքներով ու հրահանգներով: Հաշվետու է պատասխանատու խմբագրի՝ տնտեսության եւ բիզնեսի գծով տեղակալին:

Նկար 45.38

## Թղթակից

### Գործառույթը.

հաղորդում է ընթացիկ իրադարձությունների մասին, որոնք առնչվում են իրեն հանձնարարված թեմաներին ու ոլորտներին կամ աշխարհագրական համապատասխան տարածքին:

1. Պետք է ունակ լինի «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի համար մտածել, հայտնաբերել, հաղորդել եւ վերջնական տեսքով շարադրել լրատվական ու ակնարկային բնույթի նյութեր, ըստ որում՝ այնպես, որ չպահանջվի ո՛չ դրանց հիմնովին վերաշարադրում, ո՛չ էլ՝ որեւէ հավելյալ ծավալուն հաղորդագրություն:
2. Հավաքում է տեղեկություններ եւ գրում է լրատվական կամ ակնարկային բնույթի նյութեր, որոնք առնչվում են կամ իրեն հանձնարարված նեղ մասնագիտացման ոլորտին, կամ աշխարհագրական համապատասխան տարածքին: Առանձին նյութեր գրում է սեփական նախաձեռնությամբ, ընտրությամբ ու դատողությամբ կամ էլ՝ տվյալ էջի խմբագրի հրահանգով:
3. Իր իսկ հեղինակած լրատվական նյութերը պետք է լինեն ազնիվ, անկողմնակալ, փաստական, ամբողջական-լիարժեք եւ հիմնավորված-հետեւողական: Աշխատում է «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում լրագրողների համար սահմանված վարքականոնային չափանիշների, լրագրողական էթիկայի՝ լայնորեն ընդունված միջազգային ստանդարտների, ինչպես նաեւ «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում խմբագրման ընթացակարգերի համար գործող կանոնների սահմաններում:
4. Առաջնահերթ կարգով, բայց ոչ՝ բացառապես, պատասխանատու է իր իսկ հեղինակած լրատվական նյութերի փաստական, բովանդակային ու ոճական ճշտության համար:
5. Իրեն հանձնարարված է առաջին հերթին լուսաբանել հետեւյալ հիմնահարցերը, թեմաներն ու ոլորտները.  
Ա....., Բ.....,  
Գ.....
6. Տպագրման ենթակա նյութերը հանձնում է համապատասխան էջի կամ բաժնի որեւէ խմբագրի:
7. Իր իսկ հեղինակած նյութերի համար առաջարկում է վերնագրեր: Վերնագրի վերջնական տարբերակի համար պատասխանատուն համապատասխան էջի խմբագիրն է:
8. Սերտորեն համագործակցում է լուսանկարչի հետ, որից նա պատվիրում-ստանում է իր լուսաբանած թեմաներին առնչվող լուսանկարներ:
9. Էջի խմբագրի խնդրանքով՝ տրամադրում է իրեն հանձնարարված ոլորտին վերաբերող տարաբնույթ տեղեկություններ:
10. Փնտրում-գտնում է ինֆորմացիայի արտաքին աղբյուրներ եւ դրսի հեղինակներ: Արտահաստիքային աշխատողներին, հեղինակներին պատվիրում եւ նրանցից ստանում է հոդվածներ կամ տեղեկատվական այլ նյութեր՝ նախապես համաձայնեցնելով տվյալ էջի խմբագրի հետ:

→ էջ 413

← էջ 412

11. Պարտավոր է արտահաստիքային աշխատողներին հոնորարներ վճարելու համար անհրաժեշտ տվյալներ հավաքել՝ կապված նրանց հեղինակած լրատվական կամ խմբագրական այն նյութերի հետ, որոնք նա արդեն ստացել է, եւ որոնք արդեն տպագրվել են: Այդ տվյալները փոխանցում է գործավարին՝ ոչ ուշ, քան տվյալ թողարկման լույս տեսնելու օրվանից հետո երկու աշխատանքային օրվա ընթացքում:
12. Կարող է առաջարկել արտահաստիքային աշխատողների պատրաստած եւ արդեն տպագրված՝ իր կողմից ստացված նյութերի նկատմամբ կիրառելի հոնորարի գումարը: Եթե նա չի հասցնում տվյալ թողարկման լույս տեսնելու օրվանից հետո երկու աշխատանքային օրվա ընթացքում դա անել, ապա վերջնական որոշումը կայացնում է պատասխանատու խմբագիրը՝ սեփական հայեցողությամբ, առանց հավելյալ հիմնավորումների:
13. Գործում է ե՛ւ ինքնուրույնաբար, ե՛ւ ենթակայության ներքո՝ ղեկավարվելով ընդհանուր սկզբունքներով ու հրահանգներով: Հաշվետու է բաժնի խմբագիրներից կամ պատասխանատու խմբագրի տեղակալներից որեւէ մեկին՝ ըստ ընկերության կազմակերպչական կառուցվածքով սահմանված ենթակայության կարգի:

Նկար 45.39

## Սյունակագիր (կոլուճնիստ)

### Գործառույթը.

գրում է սյունակներ եւ խմբագրականներ՝ նվիրված տնտեսությանն ու բիզնեսին առնչվող ընթացիկ թեմաներին, հիմնահարցերին:

1. Պետք է ունակ լինի «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի համար մտածել եւ վերջնական տեսքով գրել-շարադրել սյունակներ ու խմբագրականներ, ըստ որում՝ այնպես, որ դրանց հիմնովին վերաշարադրում չպահանջվի:
2. Տեղեկություններ է հավաքում ու գրում սյունակներ եւ խմբագրականներ՝ նվիրված տնտեսությանն ու բիզնեսին առնչվող ընթացիկ թեմաներին, հիմնահարցերին: Առանձին նյութեր գրում է սեփական նախաձեռնությամբ, ընտրությամբ ու դատողությամբ կամ էլ՝ պատասխանատու խմբագրի հրահանգով, որը նաեւ տեսակետների էջի խմբագիրն է հանդիսանում: Իր իսկ հեղինակած սյունակներն ու խմբագրականները պետք է լինեն ազնիվ, անկողմնակալ, փաստական, ամբողջական-լիարժեք եւ հիմնավորված-հետեւողական: Գործում է «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում լրագրողների համար սահմանված վարքականոնային չափանիշների, լրագրողական էթիկայի՝ լայնորեն ընդունված միջազգային ստանդարտների, ինչպես նաեւ «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում խմբագրման ընթացակարգերի համար գործող կանոնների համաձայն:
3. Տպագրման ենթակա նյութերը հանձնում է պատասխանատու խմբագրին, որը նաեւ տեսակետների էջի խմբագիրն է հանդիսանում:
4. Իր իսկ հեղինակած նյութերի համար առաջարկում է վերնագրեր: Վերնագրի վերջնական տարբերակի համար պատասխանատուն համապատասխան էջի խմբագիրն է:
5. Գործում է եւ ինքնուրույնաբար, եւ ենթակայության ներքո՝ ղեկավարվելով ընդհանուր սկզբունքներով ու հրահանգներով: Հաշվետու է պատասխանատու խմբագրին:

## Նկար 45.40

## Լուսանկարիչ

### Գործառույթը.

լրատվական եւ ակնարկային բնույթի լուսանկարներ է ստեղծում «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի առանձին թողարկումների կամ դրա լուսանկարչական արխիվի համար:

1. Լուսանկարում է «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի լուսաբանման ընթացիկ թեմաներին ու ոլորտներին, ինչպես նաեւ՝ լրագրի ընդգրկման աշխարհագրական տարածքին վերաբերող պատկերներ: Տվյալ էջի խմբագրի կամ մեկ այլ լրագրողի խնդրանքով, ինչպես նաեւ՝ սեփական ընտրությամբ ու դատողությամբ, կատարում է լուսանկարահանումներ: Գործում է «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում լրագրողների համար սահմանված վարքականոնային չափանիշների եւ լրագրողական էթիկայի՝ լայնորեն ընդունված միջազգային ստանդարտների սահմաններում:
2. Տպագրման ենթակա լուսանկարները հանձնում է տվյալ էջի խմբագրին կամ բաժնի խմբագիրներից որեւէ մեկին:
3. Իր իսկ հեղինակած լուսանկարների համար առաջարկում է մակագրություններ, վերտառություններ: Պատասխանատու է մակագրությունների տեքստի ճշգրտության ու բովանդակության համար: Մակագրությունների վերջնական տարբերակի համար պատասխանատուն համապատասխան էջի խմբագիրն է:
4. Սերտորեն համագործակցում է այն լրագրողների հետ, ովքեր նրան պատվիրում են իրենց լուսաբանման առարկայի հետ կապված լուսանկարներ:
5. Համապատասխան էջի խմբագրի խնդրանքով՝ պատկերազարդման համար նախատեսված լուսանկարները նախապես ներկայացնում է նրա քննությամբ:
6. Համապատասխան էջերի խմբագիրների խնդրանքով՝ մինչեւ տպագրվելը խմբագրության լուսանկարչական արխիվի համար նախապես ստեղծում-հավաքում է անհատ անձանց դիմանկարների եւ տարբեր թեմաներով լուսանկարների օրինակները:
7. Գործում է եւ ինքնուրույնաբար, եւ ենթակայության ներքո՝ ղեկավարվելով ընդհանուր սկզբունքներով ու հրահանգներով: Հաշվետու է պատասխանատու խմբագրին:



Նկար 45.41

## Ավագ գրաֆիկական ձեւավորող

### Գործառույթը.

ղեկավարում է «Նոր ժամանակներ» օրաթերթը գրաֆիկական ու էլեկտրոնային տպագրական ֆորմատի վերածելու գործընթացը:

1. Կազմում է գրաֆիկական ձեւավորողների հերթափոխային ժամանակացույցը, այդ թվում՝ նշանակում է յուրաքանչյուր հերթափոխի ղեկավարին: Ժամանակացույցի՝ գործողության մեջ մտնելուց առնվազն երկու շաբաթ առաջ բոլորին պատշաճ կարգով իրազեկում է այդ մասին:
2. Կարող է միաժամանակ հանդես գալ թե՛ գրաֆիկական ձեւավորողների հերթափոխի ղեկավարի, թե՛ գրաֆիկական ձեւավորողի դերում: Իբրեւ հերթափոխի ղեկավար՝ պատասխանատու է առանձին էջերի արտադրական ժամանակացույցի պահպանման համար: Այս առումով սերտորեն համագործակցում է թողարկիչ խմբագրի հետ:
3. Վերահսկում է կազմակերպչական կանոնակարգի համաձայն իրեն ենթակա աշխատողների գործունեությունը:
4. Պատասխանատու խմբագրին առաջարկություններ է ներկայացնում՝ կապված իր ենթականերին աշխատանքի ընդունելու կամ աշխատանքից ազատելու, նրանց աշխատանքային պարտականությունների նկարագրությունների, աշխատավարձերի դասակարգման եւ նյութական խրախուսման հետ: Գնահատում է նրանց կատարողականությունը՝ ըստ աշխատանքի կատարողականության գնահատման համար ընկերության որդեգրած քաղաքականության:
5. Գլխավոր տնօրենին ներկայացնում է առաջարկություններ՝ ընկերության եւ առանձին մատակարարների միջեւ իրավաբանական հարաբերությունների հաստատման, փոփոխման ու խզման շուրջ՝ այնքանով, որքանով դա առնչվում է մատակարարների մասնակցությանը գրաֆիկական ձեւավորման ու տպագրական աշխատանքներին:
6. Սահմանված ժամկետներում նախագծում եւ կազմում է աղյուսակներ, գծագրեր, դիագրամներ, լոգոտիպներ, քարտեզներ եւ գրաֆիկական այլ ինֆորմացիա՝ ելնելով «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի ոճից, ֆորմատներից ու կառուցվածքից:
7. Պետք է ունակ լինի կազմակերպել ու ղեկավարել «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի էջադրման աշխատանքները, մոնիտորի վրա ցուցադրել տեքստերն ու պատկերային նյութերը՝ ըստ դրանց նորությամբ հարաբերական կարեւորության ու տպագրական ամբողջականության, բացի այդ՝ պատասխանատու է նաեւ թողարկման պլանի վերջնաժամկետների պահպանման համար:
8. Ձեւավորում-էջադրում է լրագրի առանձին էջերը: Պատասխանատու է դրանց պատկերային կողմի եւ ճշտության համար: Համապատասխան էջի խմբագրին, սրբագրիչին ու գովազդի ենթաբաժնի վարիչին հրավիրում է՝ իրենց ստորագրություն դնելու տվյալ պատրաստի էջի օրինակի վրա՝ դրանով իսկ հաստատելով էջադրվածքի վերջնական տարբերակի իսկությունը:

→ էջ 417

← էջ 416

9. Իր իրավասությունների շրջանակում պատասխանատու է խմբագրության արտադրական ժամանակացույցի պահպանման համար՝ իր ձեւավորած էջերին վերաբերող մասով: Այս առումով սերտորեն համագործակցում է թողարկիչ խմբագրի հետ:
10. Պարտավոր է հետեւել այն բոլոր էջերի թվակալման, խորագրերի, ամսաթվերի ու պիտակների ճշտությանը, որոնք ինքն էջադրում է: Այս տեսակետից նա սերտորեն համագործակցում է տվյալ էջի խմբագրի եւ սրբագրիչի հետ:
11. Պարտավոր է հետեւել էլեկտրոնային այնպիսի լրատվամիջոցում մտապահվող տվյալների ամբողջականությանը, որն օգտագործվում է տպիչ սարքին ամբողջական էջով տպագրվելու համար անհրաժեշտ տվյալների հաղորդման համար: Պատասխանատու է նաեւ էջադրվածքի էլեկտրոնային ու տպագիր տարբերակներում այդ տվյալների նույնականության համար:
12. Ավարտելով լրագրի հերթական թողարկման տեխնոլոգիական արտադրության գործընթացը՝ աջակցում է թերթի առանձին էջերի խմբագրական փաստաթղթերի, այդ թվում՝ հեղինակային բնօրինակների, դրանց խմբագրված տարբերակների, լուսանկարների եւ պատկերային այլ նյութերի տեսակավորման ու արխիվացման աշխատանքներին:
13. Գործում է եւ ինքնուրույնաբար, եւ ենթակայության ներքո՝ ղեկավարվելով ընդհանուր սկզբունքներով ու հրահանգներով: Հաշվետու է պատասխանատու խմբագրին:

Նկար 45.42

## Գրաֆիկական ձեւավորող

### Գործառույթը.

«Նոր ժամանակներ» օրաթերթը վերածում է գրաֆիկական ու էլեկտրոնային տպագրական ֆորմատի:

1. Պետք է ունակ լինի կազմակերպել ու ղեկավարել «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի էջադրման աշխատանքները, մոնիտորի վրա ցուցադրել տեքստերն ու պատկերային նյութերը՝ ըստ դրանց նորութային հարաբերական կարելուության ու տպագրական ամբողջականության, բացի այդ՝ պատասխանատու է նաեւ թողարկման պլանի վերջնաժամկետների պահպանման համար:
2. Ձեւավորում-էջադրում է լրագրի առանձին էջերը: Պատասխանատու է դրանց պատկերային կողմի եւ ճշտության համար: Համապատասխան էջի խմբագրին, սրբագրիչին ու գովազդի ենթաբաժնի վարիչին հրավիրում է՝ իրենց ստորագրություն դնելու տվյալ պատրաստի էջի օրինակի վրա՝ դրանով իսկ հաստատելով էջադրվածքի վերջնական տարբերակի իսկությունը:
3. Սահմանված ժամկետներում նախագծում եւ կազմում է աղյուսակներ, գծագրեր, դիագրամներ, լոգոտիպներ, քարտեզներ եւ գրաֆիկական այլ ինֆորմացիա՝ ելնելով «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի ոճից ու ֆորմատներից:
4. Գրաֆիկական ձեւավորողների հերթափոխի ղեկավար նշանակվելու դեպքում՝ ստանձնում է այդ հերթափոխում ավագ գրաֆիկական ձեւավորողի իրավունքներն ու պարտականությունները: Իբրեւ հերթափոխի ղեկավար՝ պատասխանատու է առանձին էջերի արտադրական ժամանակացույցի պահպանման համար: Այս առումով սերտորեն համագործակցում է թողարկիչ խմբագրի հետ:
5. Իր իրավասությունների շրջանակում պատասխանատու է խմբագրության արտադրական ժամանակացույցի պահպանման համար՝ իր ձեւավորած էջերին վերաբերող մասով: Այս առումով սերտորեն համագործակցում է թողարկիչ խմբագրի հետ:
6. Պարտավոր է հետեւել այն բոլոր էջերի համարակալման, խորագրերի, ամսաթվերի ու պիտակավորման ճշտությանը, որոնք ինքն էջադրում է: Այս տեսակետից նա սերտորեն համագործակցում է տվյալ էջի խմբագրի եւ սրբագրիչի հետ:
7. Պարտավոր է հետեւել էլեկտրոնային այնպիսի տարբերակով մտապահվող տվյալների ամբողջականությանը, որն օգտագործվում է տպիչ սարքին ամբողջական էջով տպագրվելու համար անհրաժեշտ տվյալների հաղորդման համար: Պատասխանատու է նաեւ էջադրվածքի էլեկտրոնային ու տպագիր տարբերակներում այդ տվյալների նույնականության համար:
8. Ավարտելով լրագրի հերթական թողարկման տեխնոլոգիական արտադրության գործընթացը՝ աջակցում է թերթի առանձին խմբագրական էջերի, խմբագրական փաստաթղթերի, այդ թվում՝ հեղինակային բնօրինակների, դրանց խմբագրված տարբերակների, լուսանկարների եւ պատկերային այլ նյութերի տեսակավորման ու արխիվացման աշխատանքներին:
9. Գործում է եւ ինքնուրույնաբար, եւ ենթակայության ներքո՝ ղեկավարվելով ընդհանուր սկզբունքներով ու հրահանգներով: Հաշվետու է ավագ գրաֆիկական ձեւավորողին:

Նկար 45.43

## Ավագ սրբագրիչ

### Գործառույթը.

ղեկավարում է «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում տպագրվելիք տեքստերի սրբագրման գործընթացը՝ դրանց լեզվական ճշտությունն ապահովելու նպատակով:

1. Կազմում է սրբագրիչների հերթափոխային ժամանակացույցը, այդ թվում՝ նշանակում է յուրաքանչյուր հերթափոխի ղեկավարին: Ժամանակացույցի՝ գործողության մեջ մտնելուց առնվազն երկու շաբաթ առաջ բոլորին պատշաճ կարգով իրազեկում է այդ մասին:
2. Վերահսկում է կազմակերպչական կանոնակարգի համաձայն իրեն ենթակա աշխատողների գործունեությունը:
3. Պատասխանատու խմբագրի՝ վարչական հարցերով օգնականին է ներկայացնում առաջարկություններ՝ կապված իր ենթականերին աշխատանքի ընդունելու կամ աշխատանքից ազատելու, նրանց աշխատանքային պարտականությունների նկարագրությունների, աշխատավարձերի դասակարգման եւ նյութական խրախուսման հետ: Գնահատում է նրանց կատարողականությունը՝ ըստ աշխատանքի կատարողականության գնահատման համար ընկերության որդեգրած քաղաքականության:
4. Պատասխանատու է լեզվի ճշտության (քերականական, ուղղագրական, շարահյուսական), ոճի (մասնավորապես՝ բառերի տառադարձումը «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի ոճին հարմարեցնելու), ինչպես նաեւ՝ «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում տպագրվող խմբագրական, գովազդային ու կոմերցիոն տեքստերի ձեւական նույնականության (միեւնույն նյութում անունների ու աստիճանակարգերի, պաշտոնների նույնական տառադարձման) համար: Միեւնույն նյութում, էջում կամ թողարկման մեջ ցանկացած անհամապատասխանության ի հայտ գալու դեպքում՝ ժամանակին տեղեկացնում է տվյալ էջի խմբագրին կամ նյութի հեղինակին (*ծանոթություն*. փաստերի, բովանդակության եւ ոճի ճշտության համար պատասխանատվությունը կրում է թղթակիցը կամ տվյալ հեղինակը):
5. Էջադրումից առաջ, ինչպես նաեւ տպագրման պատրաստ առանձին էջերի սրբագրվածքների վրա, համակարգչի օգնությամբ խմբագրում է էլեկտրոնային ֆորմատի բերված տեքստերը՝ դրանց լեզվական, ոճական ու ձեւական նույնականությունն ապահովելու նպատակով:
6. Օրվա հերթապահ նշանակվելու դեպքում՝ նաեւ պատասխանատու է մակագրությունների, թերթի էջերն իրար կապակցող նշումների, խորագրերի, պիտակավորման եւ էջերի համարակալման, ապա եւ՝ առանձին էջերի ազդորինակ տպվածքների, ճշտության համար: Այս առումով սերտորեն համագործակցում է համապատասխան էջերի խմբագիրների հետ:
7. Իր իրավասությունների շրջանակում՝ պատասխանատու է խմբագրության արտադրական ժամանակացույցի պահպանման համար՝ լրագրի բոլոր էջերին վերաբերող մասով:
8. Գրադարանավարին տեղեկացնում է գրախանութներում կամ համապատասխան այլ վայրերում հայտնված նոր հրատարակությունների մասին, որոնք արժե ընդգրկել խմբագրության գրադարանում՝ իբրեւ անունների եւ կենսագրականների ճշտությունը ստուգելու նպատակահարմար միջոց:
9. Գործում է եւ ինքնուրույնաբար՝ էջի խմբագիրների հետ սերտ համագործակցելով, եւ ենթակայության ներքո՝ ղեկավարվելով ընդհանուր սկզբունքներով ու հրահանգներով: Հաշվետու է պատասխանատու խմբագրի՝ վարչական հարցերով օգնականին:

Նկար 45.44

## Սրբագրիչ

### Գործառույթը.

**«Նոր ժամանակներ» օրաթերթում տպագրվելուց առաջ սրբագրում է տեքստերը՝ դրանց լեզվական ճշտությունն ապահովելու նպատակով:**

1. Պատասխանատու է լեզվի (քերականական, ուղղագրական, շարահյուսական), ոճի (մասնավորապես՝ բառերի տառադարձումը «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի ոճին հարմարեցնելու), ինչպես նաև՝ «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում տպագրվող լուրերի, խմբագրական, գովազդային ու կոմերցիոն տեքստերի ձեւական նույնականության (միեւնույն նյութում անունների ու աստիճանակարգերի, պաշտոնների նույնական տառադարձման) ճշտության համար: Միեւնույն նյութում, էջում կամ թողարկման մեջ ցանկացած անհամապատասխանության ի հայտ գալու դեպքում՝ ժամանակին տեղեկացնում է տվյալ էջի խմբագրին կամ նյութի հեղինակին (*ժանդություն*). փաստերի, բովանդակության եւ ոճի ճշտության համար պատասխանատվությունը կրում է թղթակիցը կամ տվյալ հեղինակը):
2. Էջադրումից առաջ, ինչպես նաև տպագրման պատրաստ առանձին էջերի սրբագրվածքների վրա, համակարգչի օգնությամբ խմբագրում է էլեկտրոնային ֆորմատի բերված տեքստերը՝ դրանց լեզվական, ոճական ու ձեւական նույնականությունն ապահովելու նպատակով:
3. Օրվա հերթապահ նշանակվելու դեպքում՝ նաև պատասխանատու է մակագրությունների, թերթի էջերն իրար կապակցող նշումների, խորագրերի, պիտակավորման եւ էջերի համարակալման, ապա եւ՝ առանձին էջերի ազդրինակ տպվածքների, ճշտության համար: Այս առումով սերտորեն համագործակցում է համապատասխան էջերի խմբագիրների հետ:
4. Իր իրավասությունների շրջանակում՝ պատասխանատու է խմբագրության արտադրական ժամանակացույցի պահպանման համար՝ լրագրի բոլոր էջերին վերաբերող մասով:
5. Սրբագրիչների հերթափոխի ղեկավար նշանակվելու դեպքում՝ ստանձնում է այդ հերթափոխում ավագ սրբագրիչի իրավունքներն ու պարտականությունները:
6. Գրադարանավարին տեղեկացնում է գրախանութներում կամ համապատասխան այլ վայրերում հայտնված նոր հրատարակությունների մասին, որոնք արժե ընդգրկել խմբագրության գրադարանում՝ իբրև անունների եւ կենսագրականների ճշտությունը ստուգելու նպատակահարմար միջոց:
7. Գործում է ենթակայության ներքո՝ ղեկավարվելով ընդհանուր սկզբունքներով ու հրահանգներով: Հաշվետու է ավագ սրբագրիչին:

Նկար 45.45

## Գրադարանավար

### Գործառույթը.

աջակցում է «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի լրագրողներին՝ ապահովելով խմբագրության գրադարանի պատշաճ գործունեությունը:

1. Ուղղորդում է լրագրողներին՝ գրադարանում առկա տեղեկատվության աղբյուրներից եւ տրամադրած ծառայություններից օգտվելու հարցում:
2. Օգնում է թղթակցիներին ու խմբագիրներին՝ որոնել-գտնել իրենց լրատվական եւ խմբագրական նյութերի պատրաստման համար անհրաժեշտ տեքստեր, պատկերային ինֆորմացիա կամ դրանց այլ զուգորդումներ: Այս նպատակով կազմում եւ ձեռքի տակ է պահում անհատ լրագրողների՝ իբրեւ օգտվողների, ինֆորմացիոն «դոսյեն»:
3. Պահում եւ պարբերաբար թարմացնում է «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում տպագրված ինֆորմացիայի եւ բոլոր նյութերի՝ էլեկտրոնային ֆորմատով կազմված տվյալների բանկը:
4. Վարում եւ պարբերաբար թարմացնում է «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում տպագրված կամ տպագրման ենթակա բոլոր լուսանկարների հետ կապված գրանցումները: Լուսանկարները արխիվացվում են տպածո, նեգատիվ կամ էլեկտրոնային ֆորմատով: Անհրաժեշտ աջակցություն է ցույց տալիս ֆոտոարխիվներից օգտվելու հարցում, հատկապես՝ առանձին էջերի խմբագիրներին:
5. Գրանցում է գրադարանային ֆոնդի համալրումները:
6. Կազմում եւ պարբերաբար թարմացնում է գրադարանային ֆոնդի՝ էլեկտրոնային ֆորմատով կազմված անվանացանկը (կատալոգը):
7. Լրագրողներին անընդմեջ տեղեկացնում է խմբագրության գրադարանային ֆոնդի համալրումների մասին:
8. Գրանցում է բոլոր այն նյութերը, որոնք բացառության կարգով խմբագրության տարածքից դուրս օգտագործման են տրվել: Հետեւում է, որպեսզի ժամկետի լրանալուց հետո դրանք հետ վերադարձվեն եւ աշխատանքներն այնպես է համակարգում, որ վերադարձվող նյութերը մշտապես իրենց հատկացված տեղը դրվեն:
9. Պահանջի դեպքում՝ «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի բովանդակության մասին ուղղակիորեն, հեռախոսով կամ ֆաքսով ընդհանուր, ճանաչողական տեղեկություններ է տրամադրում հաճախորդներին (գովազդատուներին, բաժանորդներին եւ ընթերցողներին) եւ գործընկերներին:
10. Տեղեկատվական այլ ծառայություններ է մատուցում ընկերությունից դուրս անձանց՝ ղեկավարվելով լրագրում տպագրված ինֆորմացիայի վաճառքի համար սահմանված կանոններով կամ պատասխանատու խմբագրի՝ վարչական հարցերով օգնականի ցուցումներով:
11. Պահում է ընկերության հասարակայնության հետ կապերի ծառայությանն առնչվող տեքստային ու պատկերային նյութերի տվյալների բանկը՝ ներառյալ ընկերության աշխատողների գործուղումների մասին զեկույցներն ու հաշվետվությունները:
12. Նամակագրություն է վարում տարբեր հաստատությունների եւ ընկերությունների հետ՝ ուղղված նրանց վերաբերող տեղեկատու նյութերի, օրինակ՝ տարեկան զեկույցների, ձեռքբերմանը:
13. Գործում է եւ ինքնուրույնաբար, եւ ենթակայության ներքո՝ ղեկավարվելով ընդհանուր սկզբունքներով ու հրահանգներով: Հաշվետու է պատասխանատու խմբագրի՝ վարչական հարցերով օգնականին:

Նկար 45.46

## Վերլուծաբան

### Գործառույթը.

աջակցում է «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի լրագրողներին՝ իրենց լրատվական եւ խմբագրական նյութերի պատրաստման համար անհրաժեշտ ինֆորմացիան հետազոտելու, վերլուծելու հարցում:

1. Օգնում է թղթակցիներին ու խմբագիրներին՝ որոնել-գտնել իրենց լրատվական եւ խմբագրական նյութերի պատրաստման համար անհրաժեշտ տեքստեր, պատկերային ինֆորմացիա կամ դրանց այլ զուգորդումներ: Այդ նպատակով կազմում եւ ձեռքի տակ պահում է անհատ լրագրողների՝ իբրեւ օգտվողների, ինֆորմացիոն «դոսյեն»:
2. Կատարում է լրագրողական հետաքննությունների համար անհրաժեշտ նախնական ուսումնասիրություններ ու վերլուծություններ՝ օգտվելով համակարգչային տվյալներից:
3. Էջի խմբագիրներին ու նյուս լրագրողներին խորհուրդներ է տալիս խմբագրության գրադարանում առկա համապատասխան նյութերից օգտվելու շուրջ՝ ի կատարումն «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի խմբագրական պլանների:
4. Հետեւում է գրախանութներում եւ համապատասխան այլ վայրերում նոր հայտնվող հրատարակություններին: Գրադարանը կանոնավորապես համալրում է բառարաններով, ձեռնարկներով, ուղեցույցներով, հանրագիտարաններով, քարտեզներով, ինչպես նաեւ՝ անունների ու կենսագրական տեղեկությունների ճշտությունը ստուգելու տեսակետից նպատակահամար այլ հրատարակություններով: Այս հարցում սերտորեն համագործակցում է ավագ սրբագրիչի հետ:
5. Աջակցում է գրադարանային ֆոնդի պարբերական համալրման աշխատանքներին՝ քարտային կատալոգներում կատարելով գրադարանային նյութերի գրանցումներ:
6. Լրագրողներին պարբերաբար տեղեկացնում է խմբագրության գրադարան մուտք գործած նոր նյութերի մասին, ուսումնասիրում է լրագրողների՝ գրադարանային ֆոնդի համալրման հետ կապված կարիքները:
7. Աջակցում է «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում տպագրված ինֆորմացիայի եւ բոլոր նյութերի՝ էլեկտրոնային ֆորմատով կազմված տվյալների բանկի ստեղծման, պահպանման, թարմացման աշխատանքներին:
8. Աջակցում է «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում տպագրված կամ տպագրման ենթակա բոլոր լուսանկարների հետ կապված գրանցումների կատարման ու թարմացման աշխատանքներին: Լուսանկարները արխիվացվում են տպածո, նեգատիվ կամ էլեկտրոնային ֆորմատով:
9. Պահանջի դեպքում՝ «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի բովանդակության մասին ուղղակիորեն, հեռախոսով կամ ֆաքսով ընդհանուր, ճանաչողական տեղեկություններ է տրամադրում հաճախորդներին (գովազդատուներին, բաժանորդներին եւ ընթերցողներին) եւ գործընկերներին:
10. Տեղեկատվական այլ ծառայություններ է մատուցում ընկերությունից դուրս անձանց՝ ղեկավարվելով լրագրում տպագրված ինֆորմացիայի վաճառքի

→ էջ 423

← էջ 422

համար սահմանված կանոններով կամ պատասխանատու խմբագրի՝ վարչական հարցերով օգնականի ցուցումներով:

11. Աջակցում է ընկերության՝ հասարակայնության հետ կապերի ծառայությանն առնչվող տեքստային ու պատկերային նյութերի, այդ թվում՝ ընկերության աշխատողների գործուղումների մասին զեկույցների ու հաշվետվությունների, տվյալների բանկի պահպանման աշխատանքներին:
12. Գործում է ենթակայության ներքո՝ ղեկավարվելով ընդհանուր սկզբունքներով ու հրահանգներով: Հաշվետու է գրադարանավարին:



Նկար 45.47

## Գործավար

### Գործառույթը.

**վարչական տեսակետից աջակցում է խմբագրական տնօրինության անխափան գործունեությանը:**

1. Օրական ցրիչից ստանում է ընկերությանը հասցեագրված մտից փոստը, այն բացում, տեսակավորում եւ գրանցում է մտից նամակագրության ընդհանուր մատյանում, ապա առանց ձգձգելու բաժանում համապատասխան հասցեատերերին:
2. Ստանում եւ տեսակավորում է ստացված բոլոր ֆաքսիմիլային ուղերձները, ապա առանց ձգձգելու բաժանում համապատասխան հասցեատերերին: Լրագրողների անունից առաքում է ֆաքսիմիլային ուղերձներ, բացառությամբ այն դեպքերի, երբ վերջիններս իրենք են կատարում առաքումը:
3. Ուղղորդում է խմբագրության այցելուներին եւ ընդհանուր տեղեկություններ տրամադրում նրանց պետքական այս կամ այն անձի ներկայության-բացակայության մասին:
4. Պարբերաբար թարմացնում է ներքին հեռախոսագիրքը: Դրա ամենավերջին տարբերակից մեկական օրինակ տրամադրում է հաստիքային յուրաքանչյուր աշխատողի:
5. Պահանջի դեպքում հաճախորդներին (գովազդատուներին, բաժանորդներին եւ ընթերցողներին), դրսի հեղինակներին եւ այլոց ընդհանուր, ճանաչողական բնույթի տեղեկություններ է տրամադրում «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի մասին՝ եթե միայն խոսքը չի գնում գործարար խորհրդապահության կամ ներքին քաղաքականությամբ ամրագրված այլ սահմանափակումների մասին (*ծանոթություն*. «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի բովանդակությանը վերաբերող ինֆորմացիան տրամադրում է գրադարանավարը կամ վերլուծաբանը):
6. Շուտափույթ կերպով ընկերության համապատասխան աշխատակիցներին է փոխանցում հեռախոսային կապով հաճախորդներից, հեղինակներից եւ ուրիշներից ստացվող խնդիրքները, կարծիքները եւ ուղերձները:
7. Պատասխանում է նամակներին, հրավերներին եւ հայտարարություններին՝ հետեւելով պատասխանատու խմբագրի եւ իրավասու լրագրողների ցուցումներին:
8. Ավագ գրաֆիկական ձեւավորողի հետ համատեղ՝ աջակցում է խմբագրական տնօրինության աշխատակիցների համար այցեքարտերի պատրաստմանը:
9. Վարչական առումով կազմակերպում է լրագրողների գործունեությունները՝ հիմնականում ձգտելով գտնել առավել նպատակահարմար երթուղիներ, նախապես պատվիրելով ճամփորդության տոմսերն ու կատարելով դրանց, նաեւ՝ իջեւանելու ծախսերի, վճարումը, ապահովելով իրադարձությունների եւ միջոցառումների ընթացքի լուսաբանման համար անհրաժեշտ հավատարմագրումը:
10. Կազմում եւ պարբերաբար թարմացնում է «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի համար կարեւորություն ներկայացնող անձանց տվյալների բանկը (*ծանոթություն*. արտահաստիքային աշխատողների, հեղինակների տվյալների բանկը կազմում եւ թարմացնում է աշխատավարձերի գծով հաշվապահը):
11. Կատարում է վարչական գրանցումներ՝ խմբագրական տնօրինության առանձին աշխատակիցների կողմից իրենց տրամադրության տակ եղած աշխատաժամանակի օգտագործման վերաբերյալ:

→ էջ 425

← էջ 424

12. Լրագրողների խնդրանքով պատճենահանում է անհրաժեշտ նյութերն ու ձեւաթղթերը:
13. Պատասխանատու խմբագրի ցուցումով լրացնում է վարչական ձեւաթղթերը:
14. Սասնագիտական աջակցություն է տրամադրում լրագրողներին՝ արտահաստիքային հեղինակներին վճարվելիք հոնորարներին վերաբերող տվյալների հայթայթման հարցում:
15. Պատասխանատու խմբագրի հրահանգով՝ «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի արտահաստիքային աշխատողների, հեղինակների համար պատրաստում է ինքնության վկայականներ: Գրանցումներ է կատարում տերերին հանձնված ինքնության վկայականների մասին:
16. Պատասխանատու խմբագրի՝ վարչական հարցերով օգնականի, լրագրողների եւ գրաֆիկական ձեւավորողների հսկողությամբ՝ կազմակերպում է լրատվական գործակալություններից «Նոր ժամանակներ» օրաթերթում տպագրվելիք լուսանկարների հայթայթման, ինչպես նաեւ՝ խմբագրատանն օգտագործվելիք նյութերի ստացման աշխատանքները:
17. Աշխատավայրից զլխավոր խմբագրի օգնականի բացակայության ժամանակ փոխարինում է նրան՝ ստանձնելով անհետաձգելի գործերի կատարումը:
18. Գործում է ենթակայության ներքո՝ ղեկավարվելով ընդհանուր սկզբունքներով ու հրահանգներով: Հաշվետու է պատասխանատու խմբագրի՝ վարչական հարցերով օգնականին:

Նկար 45.48

## Մուտքագրող

### Գործառույթը. համակարգիչ է մուտք անում հետագա մշակման ենթակա տեքստերը:

1. Լրագրողների խնդրանքով՝ համակարգիչ է մուտքագրում տեքստեր, աղյուսակներ եւ ձայներիզների վերծանումներ:
2. Գրանցում է մուտքագրված յուրաքանչյուր նյութի ծավալը: Գրանցումները հանձնում է պատասխանատու խմբագրի՝ վարչական հարցերով օգնականին՝ հաստատման համար: Ամենամսյա այդ գրանցումների ցանկի մեկ օրինակը կցում է տվյալ ամսվա իր կատարողական թերթիկին:
3. Գործում է ենթակայության ներքո՝ ղեկավարվելով ընդհանուր սկզբունքներով ու հրահանգներով: Հաշվետու է պատասխանատու խմբագրի՝ վարչական հարցերով օգնականին:

Նկար 45.49

## Վարորդ

### Գործառույթը.

Վարում է ընկերությանը պատկանող փոխադրամիջոցը՝ ընկերության գրասենյակից պահանջվող հանգրվան տեղափոխելով ուղեւորներին եւ/կամ նյութերը:

1. Պետք է ունենա օրենքով պահանջվող վարորդական իրավունք, ինչպես նաեւ աշխատանքի փորձ ու դրական երաշխավորագրեր:
2. Պատասխանատու խմբագրի՝ վարչական հարցերով օգնականի հրահանգով՝ լրագրողներին տեղափոխում է նրանց աշխատելու համար անհրաժեշտ «դեպքի վայրեր»:
3. Թողարկիչ խմբագրի ցուցումով՝ առձեռն խմբագրությունից տպարան եւ տպարանից խմբագրություն է հասցնում լրագրի առանձին էջերի արտադրության համար անհրաժեշտ նյութերը (նակետի էջերը, համակարգչային ճկուն սկավառակները եւ լուսանկարները):
4. Պարտավոր է փոխադրումների հաշվեմատյանում ժամանակին եւ ճշգրիտ գրանցումներ կատարել՝ կապված առանձին էջերի թողարկման համար թողարկիչ խմբագրի կողմից իրեն հանձնված նյութերի, ինչպես նաեւ՝ դրանք տպարան տեղափոխելու հանգամանքների հետ:
5. Գործում է ենթակայության ներքո՝ ղեկավարվելով ընդհանուր սկզբունքներով ու հրահանգներով: Հաշվետու է պատասխանատու խմբագրի՝ վարչական հարցերով օգնականին:

Ա

մենից առաջ անկեղծորեն երախտապարտ եմ Բաց հասարակության ինստիտուտին եւ նրա հիմնադիր ու նախագահ Ջորջ Սորոսին, որ նրանք վեհանձնաբար սատարեցին այս ծրագիրը, որի օգնությամբ ուրիշները եւս հնարավորություն ստացան ծանոթանալ իմ ձեռքբերումների ու ձախողումների խտացված պատկերին:

Լրագրողական գործունեության ընթացքում առիթ եմ ունեցել հանդիպելու մեղիա ոլորտի բազմաթիվ պրոֆեսիոնալների, ովքեր լրագրողական գործում կատարելության հասնելու վարակիչ օրինակ են եղել ինձ համար: Այս փորձառությունս իրականություն է դարձել հիմնականում մի շարք կազմակերպությունների աջակցության շնորհիվ, որոնք հնարավորություն են տվել ինձ մի քանի տարվա ընթացքում ծանոթանալ ու յուրացնել աշխարհի տարբեր երկրների լրագրողական լավագույն ավանդույթները եւ այդ ասպարեզում կուտակված հարյուրամյա փորձը: Սույն գիրքը սոսկ մի փոքրիկ ներդրում է՝ հատուցելու այն մեծահոգի աջակցությունը, որ տրամադրել են հետեւյալ հիմնադրամներն ու պրոֆեսիոնալ մեղիա միավորումները (անվանումները տրվում են թարգմանաբար՝ կից անգլերեն տարբերակներով - թարգ.):

- ◆ **Ջենրի Բրենդոնի հիշատակի կրթաթոշակային հիմնադրամը (Henry Brandon Memorial Fellowship)**
- ◆ **Նիմանի հիմնադրամը (Nieman Foundation)**
- ◆ **«Ռոյթերս» հիմնադրամը (Reuters Foundation)**
- ◆ **Սասակավայի խաղաղության հիմնադրամը (Sasakawa Peace Foundation)**
- ◆ **Լրագրերի խմբագիրների ամերիկյան միությունը (The American Society of Newspaper Editors)**
- ◆ **Անկախ լրագրության հիմնադրամը՝ Բրատիսլավայում գործող իր Անկախ լրագրության կենտրոնով հանդերձ (The Independent Journalism Foundation and its Center for Independent Journalism in Bratislava)**
- ◆ **Լրագրողների միջազգային կենտրոնը (The International Center for Journalists)**
- ◆ **Ազատության ֆորումը (The Freedom Forum)**
- ◆ **Միացյալ Նահանգների՝ Մարշալի անվան գերմանական հիմնադրամը (The German Marshall Fund of the United States)**
- ◆ **Վուդրո Վիլսոնի անվան ազգային կրթաթոշակային հիմնադրամը (Woodrow Wilson National Fellowship Foundation)**

Հատուկ շնորհակալությունս պիտի հայտնեմ Ազատ մամուլի համաշխարհային ինստիտուտին (World Free Press Institute ), ինչպես նաեւ՝ Հետազոտությունների եւ ուսանողների փոխանակման միջազգային խորհրդի ProMedia ծրագրին (International Research and Exchanges Board's ProMedia Program)՝ ի թիվս այլոց Արեւելյան Եվրոպայում, Բալկաններում եւ Արեւելյան Աֆրիկայում լրագրողական վարքին ծանոթանալու եւ այն դիտարկելու՝ ինձ շնորհված հնարավորության համար:

Երախտապարտ եմ նաեւ ստորեւ անվանաբար թվարկված մարդկանց, ովքեր անմիջականորեն նպաստել են սույն գրքի կայացմանը:

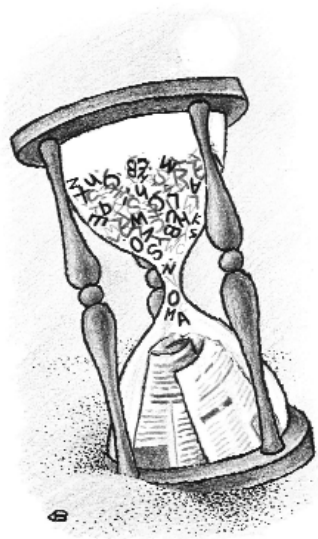
- ◆ **Էդ Ջոնսոնին՝** Ազատ մամուլի համաշխարհային ինստիտուտի գործադիր տնօրենին եւ այս գրքի խմբագրին՝ խմբագրման հարցում իր արժեքավոր աջակցության, խորաթափանց տեսակետների եւ լեզվաբանական խորհուրդների համար, ինչպես նաեւ՝ այն հաճույքի համար, որ ես ապրեցի՝ հետեւելով հունորի սուր զգացումով օժտված, խելացի այդ խմբագրի առաջարկություններին:

◆ **Քլեյ Յեսուելին**՝ «Ասոշիեթեդ պրես» (AP) գործակալության՝ Սան Ֆրանցիսկոյի գրասենյակի ղեկավարին եւ Յամաշիտարիային մամուլի ինստիտուտի նախագահին՝ այս գրքի նախնական տարբերակի շուրջ իր օգտակար մեկնաբանությունների համար:

◆ **Էդ Բոմայսթերին**՝ Կենտրոնական եւ Արեւելյան Եվրոպայում աշխատող ամերիկացի լրագրողին՝ այս գիրքը գրելու հարցում ինձ ոգեւորելու եւ իր խմբագրական խորհուրդների համար:

◆ **ժաքլին Կորբելովային եւ Փիթեր Մեյսինգային**՝ իմ մտերիմ գործընկերներ, Սլովակիայի «Փերեքս» (PEREX) հրատարակչության տնօրեններին՝ այս գրքում նկարագրված մի շարք ընթացակարգերի մշակման հարցում իրենց ունեցած նշանակալի ավանդի համար:

Եվ վերջապես, կցանկանայի շնորհակալությունս հայտնել այս գրքում ուղղակիորեն կամ անուղղակիորեն վկայակոչված բոլոր մարդկանց՝ իրենց փորձառությունն ու մտքերը ինձ հետ կիսելու եւ դրանով իսկ՝ աշխարհի հայեցողության եւ ընկալման իմ ներկայանակին նոր երանգներ հավելելու համար:



## ԱՌԱՐԿԱՅԱԿԱՆ ՑԱՆԿ

**Ա**

**Ազատական**

ա. արժեք, 132,  
 նաեւ→Արժեք  
 ա. ժողովրդավարություն,  
 131, 132  
 ա. սկզբունքներ, 20,  
 նաեւ→Սկզբունք

**Ազատականություն, 7, 131**

**Ազատություն, 18, 126**

ա.-յան սկզբունքներ, 7, 28,  
 127, նաեւ→Սկզբունք  
 բացարձակ ա., 299  
 ՉԼՄ-ների ա., 48  
 խղճի ա., 132, նաեւ→խիղճ  
 խմբագրական ա., 18-21  
 խոսքի ա., 7, 11, 37, 48, 132  
 հավաքներ անցկացնելու ա.,  
 132  
 մամուլի ա., 14  
 միավորվելու ա., 132  
 ստեղծագործական ա.,  
 173, 205, 227, նաեւ→  
 Ստեղծագործական  
 տեսակետի ա., 132  
 քաղաքական գործչին  
 հիմար անվանելու ա., 16  
 ֆինանսական ա., 48,  
 նաեւ→Ֆինանսական

**Ազգային**

ա. մտածելակերպ, 169,  
 նաեւ→Մտածելակերպ

**Ազգանուն, 228, 304**

անուն-ա.-վան եւ պաշտոնի  
 լրիվ ձեւը, 228,  
 նաեւ→Անուն/Անվանում,  
 նաեւ→Պաշտոն  
 անուն-ա., 224,  
 նաեւ→Անուն/Անվանում

**Ազդ**

ստանդարտ ֆորմատի  
 ա./գովազդ, 81  
 տիպային ա./գովազդ, 74  
 փոքր ա., 235

**Ազդեցություն**

դիմակայել ա.-յանը, 14

**Ազնիվ, 21, 25, 28, 218**

ա., ընկերական  
 հարաբերություններ  
 ենթակաների հետ, 205,  
 նաեւ→Հարաբերություն,  
 նաեւ→Ենթա կա (անձ)  
 ա. լրագրություն, նաեւ→  
 Լրագրություն  
 ա. մեթոդներ, 28,  
 նաեւ→Մեթոդ  
 բոլորը ա. են, 290  
 ինֆորմացիայի ա. միջնորդ,  
 8, 10, նաեւ→Միջնորդ  
 լինել ա., 21, 25

**Ազնվություն, 25, 231**

**Ածական, 138, 145, 218, 231**

**Ակնարկ (հղում), 327**

**Ակնարկ («Ֆիչըր»), 140, 149, 153, 156**

ա.-ների («Ֆիչըրների») էջ,  
 166, նաեւ→էջ

**Ակնբարթ**

ա. պատմության համար, 15

**Ակտիվ(ներ), 255**

ա./կապիտալ, 255

**Ակունք**

«Նոր ժամանակներ» ա., 87,  
 288, 369

**Աղավաղում, 212, 324, 330**

**Աղբյուր, 66, 145, 152, 157, 223, 267**

գրադարանում պահվող/  
 առկա ա., 273, 421  
 գրավոր խոսքի ա., 224  
 եկամտի (պոտենցիալ) ա.,  
 11, 62, 94, 242  
 ընտրել ա., 270, նաեւ→  
 Ընտրել/Ընտրություն  
 ինֆորմացիայի ա., 150, 268-  
 271, 396, 398, 401, 404,  
 406, 408, 410, 412  
 իրավասու ա., 253,  
 նաեւ→Իրավասու  
 լուսանկարի/նկարի ա.-ը,  
 230  
 լուսանկարի/նկարի ա.-ն  
 անվանող գրություն→  
 Գրություն  
 լուրերի, գաղափարների,  
 տեսակետների եւ  
 վերլուծությունների ա.,  
 131  
 հակասությունների  
 հնարավոր ա., 171  
 հասույթի/մուտքերի ա., 11,  
 72  
 հիշատակել ա.-ը, 212,  
 նաեւ→Հիշատակել/  
 Հիշատակում  
 հղում անել  
 (տեղեկատվության)  
 ա.-ին→Հղում  
 ձեռքի տակ եղած ա., 253  
 մատչելի ա., 267  
 տարածայնությունների  
 հնարավոր ա., 179,  
 նաեւ→Տարածայնություն  
 տեղեկատվության/  
 տեղեկությունների/  
 տեղեկություններ  
 ստանալու ա., 5, 72, 136,  
 243, 265, 273-274, 289,  
 316, 324, 389, 393, 421  
 տեղեկացնող ա., 131  
 օտարալեզու ա., 411

**Աղյուսակ, 63, 94, 96, 135, 253, 426**

ա.-ի տակի  
 ստորագրությունը→  
 Ստորագրություն  
 ընկերությունների ա.-ներ,  
 270

հաշվարկային ա., 190  
 նախնական ա., 253  
 տեղեկատվական  
 ծառայությունների  
 սակագնային ա., 275

**Աճ, 181**

ա.-ի մակարդակ→Մակարդակ  
 ա.-ի ցիկլ, 53  
 ա.-ի ցուցանիշ→Ցուցանիշ  
 անհատական ա., 290  
 անձի ա., 305  
 իրացման ա., 11, 89, 90,  
 նաեւ→Իրացում  
 շահութաբերության ա., 111  
 պլանավորել ա., 47  
 պրոֆեսիոնալ ա., 305  
 վաճառքի ծավալների ա., 48  
 վաճառքից ստացվող  
 հատույթի ա., 111  
 տնտեսական ա., 47, 130

**Ամբողջական, 21**

ա.-լիարժեք, 21, 24-25, 406,  
 407, 409, 411-414

**Ամբողջականություն-**

**լիարժեքություն, 25, 181, 213, 218**

**Ամբողջացնել**

ա.-պատրաստել, 393, 395,  
 397, 400, 402

**Ամբողջություն/**

**Ամբողջականություն**

արժեքների ա., 131,  
 նաեւ→Արժեք  
 ժանրերի ա., 148,  
 նաեւ→Ժանր  
 եզրերի ա., 323, նաեւ→Եզր  
 (տերմին)  
 հիմնահարցերի ա., 124,  
 նաեւ→Հարց/Հիմնահարց  
 տպագրական ա., 418  
 տվյալների ա., 263, 417,  
 418

**Ամսագիր, 70, 255, 268,**

նաեւ→Հանդես (պարբերական)

**Ամսաթիվ, 68**

**Ամսաթիվ, 98, 99, 225, 229, 263, 306, 346, 349, 393, 396, 398, 401, 403, 408, 410, 417, 418**  
 դատավարությունների ա.-ը,  
 208  
 հիմնական միջոցառումների  
 ա.-ը, 208  
 հրատարակման ա.-ը, 93,  
 98, 99, 270  
 տպագրության իջեցնելու



ա.-ը, 98, 99, 104, 105  
**Ամփոփում**, 152, 154  
 անելիքների ա., 199,  
 նաեւ→Անելիք  
 գլխավոր իրադարձությունների  
 համառոտ ա., 334  
 ինֆորմացիայի ա., 338,  
 նաեւ→Ինֆորմացիա  
 իրացմանն ու ընթերցվող  
 լսարանին վերաբերող  
 տվյալների ա., 69  
 շուկայի ա., 68  
**Այլաբանություն**, 327  
**Այցելու**, 348, 382, 391, 424  
 անձնական ա., 287  
 խմբագրության ա., 424  
**Այցեքարտ**, 92, 424  
**Անանուն**  
 ա. սեփականաշնորհող, 126,  
 նաեւ→Սեփականաշնորհող  
**Անբավարարություն/**  
**Անբավարարվածություն**  
 աշխատողների մեջ ա.-յան  
 զգացում, 290  
**Անդամ**, 343  
 անձնակազմի ա., 55,  
 343→Անձնակազմ  
 կոլեկտիվի ա., 305, 308  
 կոլեկտիվի ա.-ների  
 արժեքը→Արժեք  
 հասարակության ա., 246  
**Անդամակցություն**, 287  
**Անդորրագիր**  
 վճարման ա., 364  
**Անդրադառնալ**  
 ա. հարցերին, 158,  
 նաեւ→Հարց/Հիմնահարց  
**Անդրադարձ**  
 ա.-արձագանք, 151, 153,  
 նաեւ→Արձագանք  
**Անելիք**  
 ա.-ների ամփոփում, 199,  
 նաեւ→Ամփոփում  
 առաջիկա կոնկրետ ա.-ներ,  
 168  
 արժեքներ վերագրել  
 ա.-ներին, 292  
 լրագրողի ա.-ը, 245,  
 նաեւ→Լրագրող  
 ծրագրված ա., 63, 64, 334  
 կարելուրագույն ա.-ները,  
 330  
 հեղինակի ա.-ը, 215,  
 նաեւ→Հեղինակ  
 ղեկավարի ա.-ը, 226,  
 նաեւ→Ղեկավար  
 նախագծել խնդիր-ա.-ներ,  
 54, նաեւ→Խնդիր  
 որոշել ա.-ները, 330

**Անխաթար**, 218  
**Անկախ/Անկախացած**  
 ամբողջովին ա., 14, 17  
 ա. թերթ/լրագիր→Թերթ,  
 նաեւ→Լրագիր  
 ա. լրագրություն→Լրագրություն  
 ա. քննադատ, 7  
 ա. օրաթերթ→Օրաթերթ  
 բացարձակապես/  
 միանգամայն ա., 13, 25, 245  
 գովազդատուներից ա., 16  
 գործել ա., 22, 197,  
 նաեւ→Գործել  
 ընդհանուր շահերով  
 միավորված/շահեր  
 հետապնդող խմբերից ա.,  
 131  
 ընկերության նյութական  
 միջոցներից ա., 180  
 իշխանություններից ա., 168  
 խմբագրական առումով ա.,  
 16, 24  
 կոմունիստական  
 կուսակցություններից ա.,  
 168  
 հիրավի ա., 219  
 հնարավորին ա. ձեռով, 19,  
 նաեւ→Ձեռ  
 պետության  
 վերահսկողությունից ա.,  
 9  
 պետությունից ա., 14-17,  
 127, 131  
 վերահսկողությունից ա., 9,  
 նաեւ→Վերահսկողություն/  
 Վերահսկում  
 քաղաքական  
 կուսակցություններից ա.,  
 14, 17, 20, 127, 131  
 ֆինանսական առումով ա.,  
 24  
**Անկախացում**  
 ՋԼՄ-ների ա., 14  
**Անկախություն**, 10, 13, 15, 27  
 ա.-յան առումով ամենամեծ  
 դասը, 15  
 ա.-յան սահմանումը, 9,  
 նաեւ→Սահմանում  
 լրատվամիջոցների ա.-ը, 9  
 խմբագրական ա., 17-22, 157,  
 168, 180  
 հրատարակության ա.-ը, 11  
 մամուլի ա., 9  
 նյութական ա., 15  
 որոշումներ կայացնելու  
 հարցում ա., 157  
 քաղաքական ա., 15  
 ֆինանսական ա., 11, 13  
**Անկեղծ**  
 ա. պատասխաններ, 62

**Անկողմնակալ/Անաչառ**, 21, 24-25,  
 218  
**Անկողմնակալություն/**  
**Անաչառություն**, 25, 219, 231  
 գնահատման ա.-ը, 298  
 խմբագրել ա.-յան  
 տեսանկյունից, 213,  
 նաեւ→Խմբագրել/  
 Խմբագրում/Խմբագրություն  
**Անկում**  
 ա. ապրող բիզնես, 51,  
 նաեւ→Բիզնես  
**Անհատ**, 23, 42, 77, 88, 124, 127,  
 139, 206, 232, 267, 289, 291, 292,  
 294, 295, 309, 322, 332  
 ա. անձանց ցուցակ, 170  
 ա. լրագրող→Լրագրող  
 ա. լրագրողի աշխարհայացքը/  
 մտածելակերպը→Լրագրող,  
 նաեւ→Աշխարհայացք,  
 նաեւ→Մտածելակերպ  
 ա. սեփականատեր→  
 Սեփականատեր  
 ա.-ի ազատագրում, 7  
 ա.-ի մասնագիտական  
 առաջընթացը→Առաջընթաց  
 ա.-ների անունները→  
 Անուն/Անվանում  
 ա.-ների խումբ, 164, 174,  
 նաեւ→Խումբ  
 ա.-ների հավասարեցում,  
 308  
 ա.-ների շփումներ→Շփում  
 առանձնացնել ա.-ների, 297  
 մրցակցող ա.-ներ, 127  
 վատթարագույն ա.-ը, 7  
**Անհատական**  
 ա. աճ→Աճ  
 ա. աշխատանք→Աշխատանք  
 ա. պարտականություններ→  
 Պարտականություն  
 ա. օգտագործման  
 համակարգիչ→  
 Համակարգիչ  
**Անհատականություն**, 281  
 ա.-ների բազմազանություն,  
 280  
 փոխել ա.-ը→  
 Փոխ(վ)ել/Փոփոխ(վ)ել  
**Անհատապաշտություն**  
**(ինդիվիդուալիզմ)**, 289  
**Անհետևողականություն**, 224  
**Անհրաժեշտություն**  
 ավելի կուռ կազմակերպչական  
 համակարգ ունենալու ա.,  
 165  
 բարեփոխման ցանկություն  
 կամ ա., 60  
 ուղեցույցի ա.-ը, 224  
**Անձ**, 271, 424  
 անհատ ա.-անց ցուցակ→  
 Անհատ

ա.-անց լուսանկարներ, 231,  
 նաեւ→Լուսանկար  
 ա.-ի աճ→Աճ  
 ա.-ի անուն(ից), 146, 224,  
 նաեւ→Անուն/Անվանում  
 ա.-ի/ա.-անց  
 դիմանկար(ներ)→Դիմանկար  
 ա.-ի/անձնական եկամուտ→  
 Եկամուտ  
 ա.-երի փոփոխություն→  
 Փոփոխություն/Փոփոխում  
 առանձին ա.-անց  
 հայեցողությամբ→  
 Հայեցողություն  
 գնահատվող ա., 297  
 գլխավոր խմբագրի հետ  
 գործարար տեսակետից  
 առնչվող ա.-եր, 391  
 իրավաբանական ա., 77,354  
 պատասխանատու ա., 244,  
 361

**Անձնագիր**  
 թերթի ա., 168

**Անձնակազմ**, 60, 92, 181, 268,  
 281, 323, 325, 336, 341, 347, 390

ա.-ի անդամ, 55, 343,  
 նաեւ→Անդամ  
 ա.-ի աշխատաժամանակը,  
 74, նաեւ→  
 Աշխատաժամանակ  
 ա.-ի աշխատավարձը→  
 Աշխատավարձ  
 ա.-ի/աշխատակազմի  
 ենթաբյուջե→Ենթաբյուջե  
 ա.-ի եռանդը→Եռանդ  
 ա.-ի էներգիան→Էներգիա  
 ա.-ի/աշխատակազմի  
 ժամանակը→Ժամանակ  
 ա.-ի կարողությունները→  
 Կարողություն  
 ա.-ի/աշխատակազմի  
 հմտությունները→  
 Հմտություն  
 ա.-ի ճգնաժամը→ճգնաժամ  
 ա.-ի/աշխատողների  
 նյութական/ֆինանսական  
 խրախուսում→Խրախուսել/  
 Խրախուսում/Խրախուսանք  
 ա.-ի ջանքերը→Ջանք  
 ա.-ի ուշադրությունը→  
 Ուշադրություն  
 ա.-ի ուսուցանում→  
 Ուսուցում/Ուսուցանում  
 բաժնի ա., 336  
 լրագրի/թերթի ա.-ը, 61, 191  
 խմբագրական տնօրինության  
 ա., 390  
 կրտսեր ա., 328  
 շահագրգռել ա.-ին→  
 Շահագրգռել/Շահագրգռում/  
 Շահագրգռություն

վաճառքով զբաղվող ա., 74  
 փոքրաթիվ ա., 191  
 ֆինանսական բաժնի ա.,  
 362, 364, 368, 371

**Անձնական**  
 ա. այցելու→Այցելու  
 ա. արխիվ, 266, 267,  
 նաեւ→Արխիվ  
 ա. (բնույթի) զովագր, 75,  
 նաեւ→Գովագր  
 ա. դատողություն→  
 Դատողություն  
 ա./անձ.-ի եկամուտ→  
 Եկամուտ  
 ա. կարիքներ, 5, 19,  
 նաեւ→Կարիք  
 ա. կարծիք→Կարծիք  
 ա. կյանք→Կյանք  
 ա. կողմնորոշում, 44,  
 նաեւ→Կողմնորոշում  
 ա. նախաձեռնություն, 5,  
 նաեւ→Նախաձեռնություն  
 ա. ներդրումներ/«Անձնական  
 ներդրումներ»→Ներդրում  
 ա. շահագրգռություն, 25,  
 նաեւ→Շահագրգռել/  
 Շահագրգռում/  
 Շահագրգռություն  
 ա. տեսակետ→  
 Տեսակետ/Տեսանկյուն  
 ա. փաստաթուղթ→  
 Փաստաթուղթ  
 ա. օրինակ→Օրինակ (նմուշ)  
 հանրահայտ դեմքի ա.  
 դիմանկարը→Դիմանկար

**Անոնս**, 82, 137, 139, 153  
 կարճ ա., 119  
 սեղմ ա., 139

**Անվտանգություն**  
 աշխատանքի ա., 10  
 գրասենյակային տարածքի  
 ա.-յան պահպանություն,  
 287

**Անտեյակ**  
 ա. լինել, 6, 304

**Անցուդարձ**  
 երկրի ներքին ա., 139  
 ընթացիկ ա., 199  
 քաղաքական ա., 127, 139

**Անուն/Անվանում**, 138, 212, 213,  
 226, 228, 230, 255, 265, 272, 304,  
 340, 349, 424  
 ամենաբարձր  
 պաշտոնատարի ա.-ը,  
 253  
 անհատների ա.-ները, 267  
 անձի ա.(ից), 146, 224,  
 նաեւ→Անձ  
 ա.-վան առաջին տառը, 228,  
 նաեւ→Տառ  
 ա.-ման տեսակ, 249

ա.-ազգանվան եւ պաշտոնի  
 լրիվ ձեւը, 228,  
 նաեւ→Ազգանուն,  
 նաեւ→Պաշտոն  
 ա.-ազգանուն, 224,  
 նաեւ→Ազգանուն  
 ա.-ը հեղինակին անվանող  
 տողում, 44  
 ա.-ը ստորագրության  
 մեջ/տողում, 289  
 ա.-ը տիտղոսագրում, 44,  
 նաեւ→Տիտղոսագիր  
 ա.-ից/(h)ա., 3  
 ա.-ների ճշտություն, 424,  
 նաեւ→Ճշտություն/  
 Ճշգրտություն  
 ա.-ների ճշտությունը  
 ստուգելու միջոց→Միջոց  
 ա.-ների/թվերի/  
 կենսագրականների/նյութերի  
 ճշտություն→Ճշտություն/  
 Ճշգրտություն  
 ա.-ների ու  
 աստիճանակարգերի  
 (նույնական)  
 տառադարձում→  
 Տառադարձում  
 ապրանքանիշի ա.-ը, 214  
 բաժինների ա.-ներ/ա.-ով,  
 176-177  
 գլխավոր խմբագրի ա.-ը,  
 282  
 գործառույթի ա.-ը, 166  
 գործատուի բարի ա.-ը, 246,  
 նաեւ→Գործատու  
 գործունեության տեսակների  
 ա.-ով, 177  
 գրանցել ա.-ը, 254  
 ընկերության ա.-ը, 63, 226,  
 253  
 թղթակցի ա.-ը, 220  
 իսկական ա.-ը, 210  
 իր ա.-ից, 79  
 լրագրի ա.-ման տարածքը,  
 243, նաեւ→Տարածք  
 լրագրի/թերթի ա.-ը, 229  
 լրագրողի (բարի) ա.-ը. 246,  
 նաեւ→Լրագրող  
 խաղի ա.-ը, 200  
 կազմակերպիչների ա.-ները,  
 208, նաեւ→Կազմակերպիչ  
 կազմակերպության  
 իրավաբանական ա.-ը,  
 228  
 հարմար ա., 245  
 հեղինակի ա.-ը, 208, 220,  
 223, 393, 395, 397, 400,  
 402, 404, 407, 409  
 հիշատակել ա.-ները, 270,  
 նաեւ→Հիշատակել/  
 Հիշատակում

Հիսուս Քրիստոսի ա.-ը, 147,  
 նաեւ → Քրիստոս  
 Ճիշտ/ճշգրիտ ա., 147, 267  
 մտացածին ա., xiii  
 պաշտոն(ներ)ի ա.-(ներ)ը,  
 181, 208, 209  
 ցուցանիշի ա.-ը, 108, 109  
**Աշխատաժամանակ**, 207  
 անձնակազմի ա.-ը, 74,  
 նաեւ → Անձնակազմ  
 հաշվարկել ա.-ը, 206  
 տրամադրության տակ եղած  
 ա.-ը, 379, 424  
**Աշխատակազմ**, 49, 164, 201, 379  
 ա.-ի բյուջե → Բյուջե  
 ա.-ի (արգասաբեր)  
 գործունեությունը, 169, 287,  
 նաեւ → Գործունեություն  
 ա.-ի/անձնակազմի  
 ենթաբյուջե → Ենթաբյուջե  
 ա.-ի/անձնակազմի  
 ժամանակը → Ժամանակ  
 ա.-ի ժողով → Ժողով  
 ա.-ի կարգավիճակը →  
 Կարգավիճակ  
 ա.-ի/անձնակազմի  
 հմտությունները →  
 Հմտություն  
 ա.-ի հնարավորությունները, 44  
 ա.-ի միացյալ  
 համաձայնությունը, 204  
 ա.-ի/աշխատող(ներ)ի  
 ստեղծագործական  
 ներուժ(ը) → Ներուժ  
 խմբագրության ա., 45  
 փոքր/փոքրաթիվ ա., 201,  
 210  
**Աշխատանք**, xiii, 157, 170, 188,  
 204, 205, 210, 294, 310, 328, 342,  
 391  
 ազատել ա.-ից, 358, 371,  
 390, 394, 396, 398, 399,  
 401, 407, 416, 419  
 ամենօրյա/առօրյա ա.-(ներ),  
 xiii, 179, 180, 257, 283  
 անբասիր ա., 118  
 անխափան ա., 385, 387  
 անհատական ա., 164  
 անցնել այլ ա.-ի, 287  
 ա. կադրերի հետ, 204  
 ա. կառավարությունում, 2  
 82, նաեւ → Կառավարություն  
 ա. ի պաշտոնե, 40-41, նաեւ →  
 Պաշտոն  
 ա.-ի անվտանգություն →  
 Անվտանգություն  
 ա.-ի արդյունավետություն →  
 Արդյունավետություն  
 ա.-ի արտադրողականություն →  
 Արտադրողականություն  
 ա.-ի բաժանում, 213,

նաեւ → Բաժանում (բաշխում)  
 ա.-ի ընդունել (կադրերին),  
 191, 194, 280, 358, 390,  
 394, 396, 398, 399, 407,  
 416, 419  
 ա.-ի ընդունել որեւէ լրագրողի,  
 176, նաեւ → Լրագրող  
 ա.-ի ծավալը → Ծավալ  
 ա.-(ներ)ի կազմակերպման  
 գործընթաց → Գործընթաց  
 ա.-ի կազմակերպման  
 ընթացակարգեր →  
 Ընթացակարգ  
 ա.-ի կազմակերպում →  
 Կազմակերպում  
 ա.-ի հրավիրել, 281  
 ա.-ի նեղ մասնագիտացում →  
 Մասնագիտացում  
 ա.-ի որակը → Որակ  
 ա.-ի/աշխատանքային  
 պայման(ներ) → Պայման  
 ա.-ի պլանավորման  
 արարողակարգ →  
 Արարողակարգ  
 ա.-ի պլանավորում/  
 պլանավորել ա.-ը, 270, 299,  
 303, 328,  
 նաեւ → Պլանավորել/  
 Պլանավորում  
 ա.-ից բավարարվածություն,  
 290, նաեւ → Բավարարություն/  
 Բավարարվածություն  
 առաջարկվող ա., 21  
 ավելի/առավել արդյունավետ  
 ա., 292, 295  
 ավելի բարձր վճարվող ա., 245  
 արգասաբեր ա., 169,  
 նաեւ → Արգասաբեր  
 արխիվային ա.-ներ, 269  
 արտաժամյա ա., 287  
 բաժինների միջեւ ա.-ի  
 համակարգում →  
 Համակարգել/  
 Համակարգում/  
 Համակարգություն  
 բաժնի ա., 170  
 զերազանց ա., 297  
 գլխավոր խմբագրի ա.-ը, 158,  
 391  
 գրաֆիկական ա.-(ներ), 416  
 երկար տեւողության ա., 299  
 զեկուցել ա.-ի մասին → Ձեկուցել  
 ընթացիկ ա.-ներ, 22  
 թերբեռնվածություն ա.-ում, 206,  
 նաեւ → Թերբեռնվածություն  
 թիմային ա.-ի ոգի → Թիմային,  
 նաեւ → Ոգի  
 թիմի/թիմային ա., 40, 169, 173,  
 294, նաեւ → Թիմ, նաեւ →  
 Թիմային  
 թիմի (կատարած) ա.-ի

արդյունքները → Արդյունք  
 թղթակիցների ա.-ը, 185, 209  
 լավ ա., 297  
 լրագրողի ա.-ը, 26, 157, 270,  
 289, 345, նաեւ → Լրագրող  
 լրագրողների ա.-ի բնույթը →  
 Բնույթ  
 լրացուցիչ/հավելյալ ա., 302,  
 303  
 խթանման ա.- → Խթանել/  
 Խթանում  
 խմբագրական տնօրինության  
 ա.-ը, 390, 392  
 խմբագրության (ընթացիկ)  
 ա.-(ներ)ը, 21, 180, 257  
 խոչընդոտել արգասաբեր  
 ա.-ին, 169  
 կազմակերպ(չ)ական ա.-(ներ),  
 192, 195, 196, 198  
 կարճ տեւողության ա., 299  
 կոլեկտիվ(-ի) ա.-ը, 206  
 կոնկրետ ա., 332  
 կորցնել ա.-ը, 293,  
 նաեւ → Կորցնել  
 համակարգել ա.-ը, 209,  
 նաեւ → Համակարգել/  
 Համակարգում/  
 Համակարգություն  
 համակարգել (տարբեր)  
 բաժինների ա.-ը, 335, 336,  
 նաեւ → Համակարգել/  
 Համակարգում/  
 Համակարգություն  
 համակարգել թղթակիցների  
 ա.-ը, 209,  
 նաեւ → Համակարգել/  
 Համակարգում/  
 Համակարգություն  
 համակարգված ռեժիմային ա.,  
 205, նաեւ → Համակարգված  
 համատեղ ա., 287, 332  
 հանձնարարել (մեկ այլ) ա.,  
 199, 216, նաեւ →  
 Հանձնարարել/  
 Հանձնարարում  
 հաշիվ-պահանջագրում նշված  
 ա.-ներ, 357, 367, 380, 392,  
 նաեւ → Հաշիվ-պահանջագիր  
 հաշվապահական ենթաբաժնի  
 ա.-ները, 372, 377  
 հաշվետու լինել կատարած  
 ա.-ի համար, 396, 398,  
 նաեւ → Հաշվետու  
 հավաքական ա., 164, 226  
 հավաքարարի ա.-ը, 377  
 հետազոտական զգալի ա., 270,  
 նաեւ → Հետազոտական  
 հուսալի ա., 304  
 ղեկավարել գրասենյակում  
 իրականացվող  
 վարչարարական ա.-ները,  
 370

ճշգրիտ ա., 304  
 մասնագիտական ա., 123,  
 նաեւ → Մասնագիտական  
 մարքեթինգային ա.-ներ, 369,  
 նաեւ → Մարքեթինգային  
 միասնական ա.-ի կուլտուրա,  
 174, նաեւ → Կուլտուրա  
 միջին տեղության ա., 299  
 նոր ա., 347  
 պահանջված ա., 302  
 պահպանել ա.-ը, 13  
 պաշտոնապես վճարվող ա.,  
 130  
 պատասխանատու խմբագրի  
 տեղակալի ա.-ը, 392  
 պատկերացում կազմել ա.-ի  
 մասին, 225  
 ջանադիր ա., 294  
 ստեղծագործական ա., 169,  
 190, նաեւ →  
 Ստեղծագործական  
 վարժվել ա.-ին, 216  
 վարչական ա.-ներ, 20, 166,  
 191  
 վերահսկել ա.-ը, 357, 360, 370,  
 372, 392  
 տպագրական ա.-ներ, 416  
 տվյալ պաշտոնի ա.-ը, 170  
 ցանկալի ա., 302  
 ուրիշ ընկերությունների համար  
 զուգահեռաբար կատարվող  
 ա., 287  
 փոխել ա.-ը, 245, նաեւ →  
 Փոխ(վ)ել/Փոփոխ(վ)ել  
 օտար լեզվով ա., 317  
 ֆիզիկական ա.-ով զբաղվող,  
 293  
 ֆինանսական բաժնի ա.-ները,  
 371, 379

**Աշխատանքային**  
 ա. արարողակարգ →  
 Արարողակարգ  
 ա. բանակցություններ, 128,  
 նաեւ → Բանակցություն  
 ա. գործընթաց → Գործընթաց  
 ա. գրառումներ → Գրառում  
 ա. դանդաղկոտություն, 295,  
 նաեւ → Դանդաղկոտություն  
 ա. ընթացակարգ →  
 Ընթացակարգ  
 ա. ժամ(եր) → Ժամ  
 ա. խումբ → Խումբ  
 ա. ծրագիր → Ծրագիր  
 ա. կանոններ → Կանոն  
 ա. կարգապահություն →  
 Կարգապահություն  
 ա. կենսագրություն, 92, նաեւ →  
 Կենսագրություն/  
 Կենսագրական  
 ա./աշխատավորական  
 կոլեկտիվ → Կոլեկտիվ  
 (մարդկանց խումբ, գոյ.)

ա. (ընկերական)  
 հարաբերություններ →  
 Հարաբերություն  
 ա. հնտություններ → Հնտություն  
 ա. շաբաթ, 330  
 ա./աշխատանքի  
 պայման(ներ) → Պայման  
 ա. պայմանագիր →  
 Պայմանագիր  
 ա. պարտականություն, 8, 42,  
 167, 170, 179, 301, 304,  
 նաեւ → Պարտականություն  
 ա. պարտականությունների մեջ  
 մտնող պայման, 19  
 ա. պարտականությունների  
 նկարագրություն →  
 Նկարագրություն  
 ա. սովորույթներ → Սովորույթ  
 ա. վերնագիր → Վերնագիր  
 ա. վճիռ → Վճիռ  
 ա. տրավմա, 287,  
 նաեւ → Տրավմա  
 ա. փոխհարաբերություններ →  
 Փոխհարաբերություն(ներ)  
 ա. օր → Օր  
 ա. օրենսդրություն →  
 Օրենսդրություն

**Աշխատաշուկա, 312**  
**Աշխատասենյակ**  
 ա.-ների փակ դռները, 329  
 բաժնի խմբագրի ա., 336  
 գլխավոր խմբագրի ա., 331,  
 342, 343, 347  
 գլխավոր տնօրենի ա., 61, 331,  
 334  
 ընկերության ա., 384  
 պատասխանատու խմբագրի  
 ա., 331  
 պետի ա., 331

**Աշխատավայր, 205, 264, 287, 291,**  
**295, 305, 322, 325, 340**  
 ա.-ից բացակայություն →  
 Բացակայություն  
 ա.-ում մթնոլորտը, 295,  
 նաեւ → Մթնոլորտ  
 ներկա գտնվել ա.-ում, 303

**Աշխատավարձ, 76, 95, 96, 97,**  
**108, 109, 128, 274, 287, 290, 308,**  
**311-312, 343, 358, 371, 372, 374,**  
**377, 407, 416, 419**  
 ամսական ա., 106, 107, 207,  
 313, 317  
 աշխատակցի ա.-ը, 308,  
 նաեւ → Աշխատող/  
 Աշխատակից  
 անձնակազմի ա.-ը, 109  
 անմիջական ա., 175  
 անվանական ա., 130  
 ա.(եր)ի բարձրացում/  
 բարձրացնել ա.-ը, 19, 291,  
 298, 306, 307, 312,  
 նաեւ → Բարձրացում

ա.-ի զծով ընդհանուր/ուղղակի  
 ծախսեր → Ծախս(եր)/Ծախսք  
 ա.-ի կառուցվածքը, 308,  
 նաեւ → Կառուցվածք/Կառույց  
 ա.-ի կարգը, 313, նաեւ → Կարգ  
 ա.-ի (միջին) մակարդակ, 130,  
 309, նաեւ → Մակարդակ  
 ա.-ի չափը, 315, 394,  
 նաեւ → Չափ(եր)  
 ա.-ի տեսակը, 130,  
 նաեւ → Տեսակ/Տարատեսակ  
 ա.-ի (վճարման) օր → Օր  
 ա.-երի զծով հաշվապահ →  
 Հաշվապահ  
 ա.-երի դասակարգում →  
 Դասակարգում  
 ա.-երի ընդհանուր գումարը, 92  
 ա.-երի մատյան, 372, նաեւ →  
 Մատյան  
 ա.-երի վճարում, 372, նաեւ →  
 Վճարել/Վճարում  
 ա.-երի տարբերակում, 308,  
 նաեւ → Տարբերակում  
 ա.-երի ցուցակ → Ցուցակ  
 առանձին աշխատողների ա.-ը,  
 109  
 (ավելի) բարձր ա., 291, 308,  
 311  
 գլխավոր տնօրենի ա.-ը, 310  
 դրամական ա., 130, նաեւ →  
 Դրամական/Դրամային  
 իրական ա., 130  
 խմբագրի ա.-ը, 311  
 կանոնադիր մարմնի ա.-ը, 108,  
 109  
 կանոնավորապես վճարվող ա.,  
 310, 312  
 հասանելիք ա., 376  
 հիմնական ա., 311  
 մեներջերի ա.-ը, 310  
 միջին ա., 130, 313  
 նախատեսել ա.-երի  
 բարձրացում, 96,  
 նաեւ → Բարձրացում  
 նշանակել ա., 306, 309  
 նվազագույն ա., 130, 311  
 շահագրգռող ա., 309,  
 նաեւ → Շահագրգռող  
 վարչակազմի ա.-ը, 108, 109,  
 նաեւ → Վարչակազմ  
 տարբեր չափի ա.-եր, 96  
 տարեկան ա., 310

**Աշխատատար, 56**  
**Աշխատատեղ**  
 ա.-երի կրճատում, 293, նաեւ →  
 Կրճատում  
 բացակայել ա.-ից, 260  
 բուն ա., 285  
 նորաբաց ա., 181  
 ստեղծել ա., 164

**Աշխատել, xii-xiii**  
 ա. համատեղ, 291

ա. շահույթով → Շահույթ  
 ա. օրնիրուն, 46  
 չկարողանալ  
 արդյունավետորեն ա., 51  
 վնասով ա.-ելու ռեժիմ → Վնաս  
**Աշխատեցնել**  
 ա. ճամփորդական  
 գործակալություն, 37  
**Աշխատող/Աշխատակից**, xiii, 8, 10,  
 35, 37, 41, 51, 52, 55, 60, 61, 62,  
 92, 103, 110, 164, 167, 171, 176,  
 182, 184, 186, 188, 195, 197-200,  
 204, 206, 207, 209, 210, 243, 244,  
 252, 257, 258, 265, 286, 292, 308,  
 323, 325, 329-332, 343, 344, 347-  
 350, 355, 358, 361, 371, 372-373,  
 377, 378, 379-382, 386, 387, 391,  
 394, 399, 421, 423, 425  
 անհրաժեշտ ա.-ներ, 61, 280  
 ա.-ի աշխատավարձը, 308,  
 նաեւ → Աշխատավարձ  
 ա.-ի արտադրողականությունը →  
 Արտադրողականություն  
 ա.-ի գործը → Գործ  
 ա.-(ներ)ի գործունեությունը, 60,  
 298, նաեւ → Գործունեություն  
 ա.-ի եռանդը → Եռանդ  
 ա.-ի կենթագիտ → Էնթերգիա  
 ա.-ի ժամանակը → Ժամանակ  
 ա.-(ներ)ի կարգավիճակը →  
 Կարգավիճակ  
 ա.-ի կարգը → Կարգ  
 ա.-ի կենսակերպը → Կենսակերպ  
 ա.-(ներ)ի հմտությունները →  
 Հմտություն  
 ա.-ի մեկնաբանությունը →  
 Մեկնաբանություն/  
 Մեկնաբանում  
 ա.-ի շարժառիթը → Շարժառիթ  
 ա.-ի սխալը → Սխալ  
 ա.-(ներ)ի/աշխատակազմի  
 ստեղծագործական  
 ներուժ(ը) → Ներուժ  
 ա.-ի(ն տրվող)  
 վարձատրություն, 130,  
 նաեւ → Վարձատրություն  
 ա.-ի տեսակետը →  
 Տեսակետ/Տեսանկյուն  
 ա.-ի ուղեցույց-ձեռնարկ →  
 Ուղեցույց  
 (նոր/նորելուկ/լրագրային) ա.-  
 (ներ)ի ուսուցում →  
 Ուսուցում/Ուսուցանում  
 ա.-ի փորձ(առություն)ը →  
 Փորձ/Փորձառություն  
 (գիտ)ա.-ներ եւ  
 ճարտարագետներ, 65  
 ա.-ների առաջարկները →  
 Առաջարկ/Առաջարկություն  
 ա.-ների ավանդը → Ավանդ  
 ա.-ների թիվը → Թիվ (քանակ)

ա.-ների իրավունքները եւ  
 պարտականությունները →  
 Իրավունք, նաեւ →  
 Պարտականություն  
 ա.-ների/անձնակազմի  
 (նյութական/ֆինանսական)  
 խրախուսում/խրախուսել  
 ա.-ներից → Խրախուսել/  
 Խրախուսում/Խրախուսանք  
 ա.-ների կառավարում →  
 Կառավարել/Կառավարում  
 ա.-ների կատարողական  
 արդյունավետությունը →  
 Արդյունավետություն  
 ա.-ների կողմնորոշումը, 285,  
 նաեւ → Կողմնորոշում  
 ա.-ների ծայրը → Զայն  
 ա.-ների մտածելակերպը, 24,  
 նաեւ → Մտածելակերպ  
 ա.-ների/աշխատավորների  
 շահերը → Շահ  
 ա.-ների որոնում, 280  
 ա.-ների (Աշխատավորների)  
 պաշտպանության կոմիտե  
 («ԿՕՌ»), 15, նաեւ → Կոմիտե  
 ա.-ների վարքագիծը →  
 Վարքագիծ  
 ա.-ների վերաբերմունքը →  
 Վերաբերմունք  
 (լրագրային) ա.-ների  
 վերապատրաստում →  
 Վերապատրաստում  
 ա.-ների քանակը →  
 Քանակ/Քանակություն  
 ա.-ներից մեկն ու մեկը, 349  
 աջակցություն ա.-ներին, 292,  
 նաեւ → Աջակցություն  
 առանձին ա., 165  
 առանձին ա.-ների  
 աշխատավարձը →  
 Աշխատավարձ  
 առանցքային (դեր ունեցող) ա.,  
 340  
 առաջ քաշել հաստիքային  
 ա.-ներին, 280  
 արտահայտվելու իրավեր  
 ստացած ա., 340  
 արտահաստիքային ա., 64, 108,  
 167, 356, 376, 394, 396, 398,  
 401, 403-405, 406, 408, 410,  
 412, 413  
 բանհիմն ա., 180  
 բիզնես բաժնի ա.-ներ, 70, 333,  
 358, 372, 379  
 գերազանց ա., 294  
 գովազդային ոլորտի ա.-ներ, 64  
 գովազդի/գովազդային  
 ենթաբաժնի ա.-ներ, 288, 365  
 գործերի կառավարության  
 ա.-ներ, 197  
 գործում ընդգրկված ա., 200

գրադարանի/գրադարանային  
 ա.-ներ, 270  
 դանդաղկոտ ա., 294  
 դասակարգել ա.-ներին, 306  
 եղած ա., 171  
 ընդունարանի ա., 107, 187,  
 192, 198, 313, 344, 348, 381,  
 382  
 թույլ ա., 294  
 իշխանական սանդղդքի  
 ստորին աստիճանին կանգնած  
 ա., 169  
 իրավատություն ունեցող ա., 376  
 իրացման ենթաբաժնի ա., 382  
 լավագույն ա., 294  
 լրագրի/լրագրային (նաեւ  
 թերթի) ա., 284  
 լրիվ դրույքով/հաստիքով ա.,  
 165, 175, 179, 201  
 լուրերի ենթաբաժնի ա.-ներ, 64  
 խմբագրական տնօրինության  
 ա., 357, 359, 385, 388, 394  
 խմբագրության/խմբագրական  
 ա., 20, 181, 186, 363  
 խորհուրդ տալ ա.-ին, 327  
 ծույլ ա., 294  
 հաստիքային ա., 108, 165, 167,  
 182, 190, 280, 282, 294, 343,  
 348, 365, 376, 424  
 հաստիքային ա.-ի  
 առաջխաղացումը →  
 Առաջխաղացում  
 հաստիքային եւ  
 արտահաստիքային ա.-ներ, 108  
 հավաքագրել (որակյալ/նոր)  
 ա.-ներ(ի) → Հավաքագրել/  
 Հավաքագրում  
 հոգալ ա.-ների կարիքները →  
 Կարիք  
 մասնակի դրույքով ա., 201, 287  
 մոտիվացիայի բարձր  
 մակարդակ ունեցող ա., 290  
 մտավոր ա., 293, 297  
 ներկայիս ա.-ները, 22  
 նոր (ընդունված)/նորել/  
 նորելուկ ա., 171, 179, 225,  
 280, 284, 285, 286, 288, 315,  
 340, 341, 385, 387  
 շահագրգիռ/շահագրգռված ա.,  
 227, 258, 285, 328, 340  
 շահագրգռել ա.-ներին →  
 Շահագրգռել/Շահագրգռում/  
 Շահագրգռություն  
 շարքային ա., 179, 182, 210,  
 290  
 որակյալ ա., 169, 280  
 պակասող ա.-ներ, 165  
 պատասխանատու ա., 357, 367,  
 382, 392  
 վարձու ա., 168  
 վարչական ա., xiii, 299, 301,

310, 340, 349  
 վերահսկել ա.-ները, 194  
 տվյալ ա.-ը, 291  
 ցածր պաշտոն զբաղեցնող ա., 297  
 օգնել ա.-ներին, 285  
 օժանդակ ա., 299  
 ֆինանսական բաժնի ա., 333, 371, 379

**Աշխատուժ**, 96, 130, 169, 312, 313, 315, 379  
 ա.-ի շուկա, 169, 189, 312, 315, նաեւ→Շուկա  
 ա.-ի չափերը, 96, 379, նաեւ→Չափ(եր)

**Աշխարհայացք**  
 անհատ լրագրողի ա.-ը/  
 մտածելակերպը, 126, նաեւ→Լրագրող,  
 նաեւ→Մտածելակերպ

**Ապակենտրոնացում**, 170

**Ապահովագրական**  
 ա. գործակալություն, 243, 370, նաեւ→Գործակալություն  
 ա. գործարք, 370, նաեւ→Գործարք  
 ա. ընկերություն, 242, 255, նաեւ→Ընկերություն  
 (կազմակերպություն)

**Ապահովագրում/Ապահովագրություն**, 166, 207  
 սոցիալական ա., 99  
 ունեցվածքի/սեփականության ա., 108, 109, 375

**Ապահովել/Ապահովում/Ապահովություն**, 296  
 ազգերի հիշողության ծրագրային ա., 26  
 անհրաժեշտ պարագաներով ամենօրյա ա., 195  
 ա. անհրաժեշտ ձեւաթղթերով, 377, նաեւ→Չեւաթուղթ/  
 Չեւաթերթ(իկ)  
 արձագանքի ա.→Արձագանք  
 համակարգչի ծրագրային ա., 26, 385  
 համակարգչի մեքենայական ա., 26  
 պրոֆեսիոնալ վարքի մեքենայական ա., 26  
 սոցիալական ա., 287

**Ապամակարդակայնացում**, 170

**Ապատեղեկատվություն**, 28

**Ապարատ**  
 ֆաբրիկային ա., 385, 387

**Աջակցել/Աջակցում**, 391  
 ա. արտադրության եւ վաճառքի գործընթացներին, 195  
 ա. գործունեությանը, 406, 424  
 ա. վարչական տեսակետից/առումով, 399, 406, 424

ա./աջակցություն տրամադրել լրագրողներին, 421, 422, 425, նաեւ→Լրագրող

**Աջակցություն**, 428  
 ա. աշխատողներին, 292, նաեւ→Աշխատող/  
 Աշխատակից  
 ա. խմբագրական հարցերում, 428  
 ա. տրամադրել/աջակցել լրագրողներին, 421, 422, 425, նաեւ→Լրագրող  
 ա. ֆինանսական բաժնին, 360, 367  
 գործում ա., 362, 363, 368  
 հավելյալ ա., 173  
 ստանալ ա., 329  
 վարչական ա., 380  
 փորձագիտական ա., 386, 388  
 ֆինանսական ա., 10, 11, նաեւ→Ֆինանսական

**Առած/Ասացվածք**, 231

**Առանցք**  
 հանձնարարված նյութերի ա.-ը, 207

**Առաջադրանք**, 216,  
 նաեւ→Հանձնարարություն  
 այլ ա., 268  
 ա. տալ լրագրողին→Լրագրող  
 ա.-ը բացատրել թղթակցին, 285  
 ա.-ների յուրահատկություն, xiii  
 գովազդի գծով ա., 363,  
 նաեւ→Գովազդ  
 գրառումներ անել ա.-ների մասին, 328  
 լուսանկարչական ու գրաֆիկական ա., 209  
 հանձնարարված ա., 363

**Առաջատար**  
 ա. դիրք շուկայում, 76, նաեւ→Դիրք/Դիրքորոշում,  
 նաեւ→Շուկա  
 ա.-ը լինելու առավելություն, 253, նաեւ→Առավելություն  
 իրացման շուկայում/շուկայի ա., 69

**Առաջարկ/Առաջարկություն**, 201, 287, 344, 347  
 աշխատողների ա.-ները, 325  
 ա.-պահանջարկ/պահանջարկ-ա. (հարաբերություն), 73, 269,  
 նաեւ→Պահանջարկ  
 ա.-ի նախագիծ→Նախագիծ  
 ա.-ներ խմբագրական նյութերի վերաբերյալ, 337  
 ա.-ներ կազմակերպչական կառուցվածքի վերաբերյալ, 394  
 ա.-ների արկղ(իկ)→Արկղ  
 բիզնես բաժնի վարիչի (ներկայացրած) ա.-ները, 194, 355

դրական ա., 119  
 դրամի ա., 130  
 էական ա.-ներ, 260  
 ընթերցողների ա.-ները, 118, նաեւ→Ընթերցող  
 թղթակիցների ա.-ները, 270  
 լրագրող(ներ)ի (ներկայացրած) ա.-(ներ)ը, 134  
 խելամիտ ա., 134  
 խելացի խմբագրի ա.-ները, 428  
 (էջերի) խմբագիրների (ներկայացրած) ա.-ները, 134  
 խմբագիրների կողմից թեմաների ա.-ներ, 140  
 ճանփորդելու ա., 246,  
 նաեւ→Ճանփորդել  
 ներկայացնել ա.-ներ, 226, 340, 371  
 պատասխանատու խմբագրի ա.-ները, 389  
 սեփական ա.-ներ, 331  
 (անմիջական) վերադասների(ց ստացված) ա.-ներ, 358, 394, 399  
 տարաբնույթ ա.-ներ, 285

**Առաջընթաց**, 60  
 (անհատի) մասնագիտական ա.-ը, 128, 140  
 տեխնոլոգիական ա., 345,  
 նաեւ→Տեխնոլոգիական

**Առաջխաղացում**, 95, 290, 291  
 հաստիքային աշխատակցի ա.-ը, 282

**Առաջնահերթություն**  
 ըստ ա.-յան, 289  
 հարցերի ա., 158,  
 նաեւ→Հարց/Հիմնահարց

**Առաջնորդ**  
 կառավարության ա., 128,  
 նաեւ→Կառավարություն  
 պետության ա., 128,  
 նաեւ→Պետություն  
 «Սոլիդարնոստի» ա., 16

**Առաջնորդ(վ)ել**  
 ա. ընթերցողին, 219  
 ա. թիմին, 42  
 ա. կոլեկտիվին հաջողության, 205, նաեւ→Կոլեկտիվ  
 (մարդկանց խումբ, գոյ.),  
 նաեւ→Հաջողություն  
 ա. հասարակությանը, 6, 8, 169  
 ա. օրինակով, 41  
 ա.-ելու ձիրք, 43, նաեւ→Չիրք  
 զբաղվել ա.-ելու գործով, 45

**Առավելություն**, 43, 69, 191  
 աշխատողների բաժնետիրական կապիտալի վրա հիմնված սեփականատիրության ա.-ը, 23  
 առաջատարը լինելու ա., 253,  
 նաեւ→Առաջատար

ա., որն ունի բազմամյա ավանդույթներ, 131  
բաժանորդագրության  
ա.-ները, 90  
կազմակերպչական  
կառուցվածքի ա.-ները, 170  
նրցակցային ա., 15, 83, 213

**Առարկա**  
խթանման ա.-ներ, 91,  
նաեւ→խթանել/խթանում  
խմբագրման ա., 218,  
նաեւ→խմբագրել/  
խմբագրում/խմբագրություն  
հաշվարկման ա., 96,  
նաեւ→Հաշվարկ/  
Հաշվարկում  
վերին ղեկավարության  
հոգածության ա., 349

**Առարկություն**  
հավելյալ ա., 340  
հնարավոր ա., 327,  
նաեւ→Հնարավոր

**Առաքելություն**, 39, 323  
ա.-յան (առանձին)  
հիմնավորում(ներ), 36-40, 49-  
52, 60, 61, 65, 110, 124, 290,  
332, 354, 355, 390, նաեւ→  
Հիմնավորում (պնդում)  
ընթերցողներին լուսավորելու  
ա., 143  
ընկերության ա.-յան  
հիմնավորումը, 35, նաեւ→  
Հիմնավորում (պնդում)  
ընկերության ա.-ը, xiii, 35, 40,  
164, 167, 172, 199, 355  
իրագործել/իրականացնել/  
կատարել ա.-ը, 52, 170, 199  
լրագրի/թերթի ա.-ը, 62, 116,  
118, 127, 287

**Առաքում**, 86, 348, 360, 380  
ա.-ման արժեքը՝ ըստ  
փոստային կշռի→Արժեք  
ա.-ման (այլընտրանքային)  
եղանակներ, 85, 272,  
նաեւ→Եղանակ (ուղի)  
ա.-ման ծախս→  
Ծախս(եր)/Ծախք  
ա. բաժանորդներին, 166  
առձեռն ա., 274  
լրագրի/թերթի ա., 82  
նյութերի ա., 424  
շտապ ա., 274-275  
փոստային ա., 350

**Առնտուր**  
էլեկտրոնային ա., 91

**Առնտրային**  
ա. գաղտնիք→Գաղտնիք  
ա. գովազդ→Գովազդ  
ա. ծրագիր→Ծրագիր  
ա. շահ→Շահ  
ա. վարքականոն→  
Վարքականոն

**Առձեռն**, 222, 274  
**Առողջապահություն**, 99, 117, 139  
**Առողջություն**, 124, 309  
**Առօրյա/Ամենօրյա**  
ա. աշխատանքներ→  
Աշխատանք  
ա. գործունեության/  
գործունեությունը վերահսկելու  
պատասխանատվություն→  
Պատասխանատվություն  
ա. գործունեություն→  
Գործունեություն  
ա. կտրվածքով, 168,  
նաեւ→Կտրվածք  
սիստեմատիկ ա., 205  
**Ասելիք**, 327  
**Ասպարեզ**  
ա. տրամադրել, 222  
դուրս մնալ ա.-ից, 47

**Աստիճան**  
ավելի ցածր ա.-ներ, 180  
գրագիտության ա., 6, 70,  
նաեւ→Գրագիտություն  
ժողովրդավարության ա., 4  
որոշակիության ա., 51  
պաշտոնական  
ենթակարգության ա.-ներ, 328

**Աստիճանակարգ**, 170, 219, 224,  
262, 419, 420  
անունների ու ա.-երի  
(նույնական) տառադարձում→  
Տառադարձում

**Ասուլիս**  
մանուլի ա., 91, 267,  
նաեւ→Մամուլ

**Ավանդ**  
ա. ունենալ, 45, 311  
ա. ունենալ լրագրի  
աշխատանքներում, 311  
խմբագրի (ներդրած) ա.-ը, 213  
հաջողության գործում  
աշխատողների ունեցած  
ա.-ը, 119  
նշանակալի ա., 429

**Ավանդույթ**  
անցյալի ա.-ներ, 67  
ա.-ների համադրում, 180,  
նաեւ→Համադրություն/  
Համադրում  
ա.-ների պակաս, 181  
բազմամյա ա.-ներ, 131  
եվրոպական մայրցամաքում  
հաստատված ա.-ներ, 209  
ժողովրդավարական ա.-ներ, 17  
լրագրողական (լավագույն)  
ա.-(ներ), 428  
հարազատ մնալ ա.-ին, 342  
մշակութային ա.-ներ, 56  
տպագրական ա., 119,  
նաեւ→Տպագրական

**Ավարտում**, 218

**Ավելացում**  
իրացումից ստացվող հասույթի  
ա., 53

**Ավելորդություն/  
Ավելորդաբանություն**, 219  
բյուրոկրատական ա., 340,  
նաեւ→Բյուրոկրատական

**Ավիաուղիներ**, 255  
**Ավյուն**, 5  
**Ավտոմեքենա**, 99, 108, 109, 234,  
նաեւ→Մեքենա  
ա. վարորդով, 96,  
նաեւ→Վարորդ  
ա.-ների գովազդ→Գովազդ  
ա.-ների դիլերներ, 11-12  
վարձով տրվող ա.-ներ, 256

**Արարողակարգ**,  
նաեւ→Ընթացակարգ  
աշխատանքային ա., 286, 341  
աշխատանքի կազմակերպման  
ա., 285  
գործնական ա., 285  
կոնկրետ ա.-եր, 172  
հեռախոսային ա., 349,  
նաեւ→Հեռախոսային  
նոր ա., 305  
ռազմավարական  
պլանավորման ա.-եր, 35, 36  
վարչական ա., 286

**Արգասաբեր**  
աշխատակազմի արգասաբեր  
գործունեությունը→  
Աշխատակազմ,  
նաեւ→Գործունեություն  
ա. աշխատանք, 169,  
նաեւ→Աշխատանք

**Արգելք**  
անձնական/իմաստային/  
տեսողական ա., 329  
արիեստական ա., xiii  
գովազդի վրա դրված ա., 234  
խմբագրության բաժինները  
միմյանցից սահմանազատող  
ա., 186  
հաղորդակցական/  
հաղորդակցման ա., 329, 331  
վարչական ա., 295

**Արդարացի**, 291  
ա. փոխանակում, 291,  
նաեւ→Փոխանակել/  
Փոխանակում

**Արդյունաբերություն**  
գովազդային ա., 72,  
նաեւ→Գովազդային

**Արդյունավետություն**, 170, 182,  
258, 268, 292, 322, 325  
աշխատակիցների  
կատարողական ա.-ը, 164

**Արդյունք**, 205, 229, 272  
ա.-ների  
պատասխանատվություն→  
Պատասխանատվություն

բացառիկ ա., 312  
 գոհացուցիչ/հաճելի ա., 292  
 գործունեության ա., 72  
 ընթերցողների (շրջանում  
 անցկացված)/  
 ընթերցողական/ընթերցող  
 լսարանի հարցումների/  
 հարցախույզերի ա.-ներ, 118,  
 122, 288  
 թիմի (կատարած) աշխատանքի  
 ա.-ները, 299  
 հաշվետվություն (տալ) ա.-ների  
 մասին→Հաշվետվություն  
 հասարակական կարծիքի  
 հարցումների ա.-ներ, 47  
 հավաքական ջանքերի ա., 326  
 հարցման ա.-ներ, 117,  
 նաեւ→Հարցում/Հարցախույզ  
 նիստերի ա.-ները, 140  
 տեսական ա., 205  
 ցածր ա., 205  
 քվեարկության ա.-ներ, 148  
 ֆինանսական ա.-ներ, 374  
 ֆինանսական նախորդ  
 ժամանակահատվածների  
 ա.-ները, 374

**Արժանահավատ**  
 լինել ա., 146

**Արժանահավատություն**  
 խմբագրական  
 բովանդակության ա.-ը, 212  
 վտանգել ա.-ը, 340

**Արժանանալ**  
 ա. նյութական խրախուսանքի,  
 342,  
 նաեւ→Խրախուսել/  
 Խրախուսում/Խրախուսանք

**Արժանիք**  
 գովազդի ա.-ները, 72  
 փաստացի ա., 42,  
 նաեւ→Փաստական/  
 Փաստացի (փաստերի վրա  
 հիմնված)

**Արժեզրկում**, 96, 130,  
 նաեւ→Ինֆլյացիա  
 ա.-ման/ինֆլյացիայի  
 մակարդակ→Մակարդակ  
 ա.-ման տոկոս→Տոկոս  
 ա.-ման/ինֆլյացիայի  
 ցուցանիշ→Ցուցանիշ

**Արժեթուղք**  
 ա.-երին վերաբերող  
 ինֆորմացիա, 123,  
 նաեւ→Ինֆորմացիա  
 նոր ա.-երի թողարկում, 87,  
 նաեւ→Թողարկում  
 (արտադրություն)

**Արժեք**, 131, 132, 292  
 ազատական ա., 132,  
 նաեւ→Ազատական  
 ամենաթանկ ա.-ը, 10, 268

ապրանքների ու  
 ծառայությունների ա.-ը, 129  
 առաքման ա.-ը ըստ  
 փոստային կշռի, 82  
 առետրային ա., 10  
 ավելացված ա., 210  
 ա.-ի չափը→Չափ(եր)  
 ա.-ների ամբողջություն, 131,  
 նաեւ→Ամբողջություն/  
 Ամբողջականություն  
 ա.-ների հանդեպ  
 վերաբերմունք→  
 Վերաբերմունք  
 ա.-ով զիջող, 219  
 բաժնետոմսի ա.-ը, 120,  
 նաեւ→Բաժնետոմս  
 բարոյական ա., 10  
 բովանդակության ա.  
 ունեցող, 254  
 գնողական ա., 130  
 դրամական (տեսակետից) ա.,  
 70, 309,  
 նաեւ→Դրամական/  
 Դրամային  
 ինֆորմացիայի ա.-ը, 274,  
 նաեւ→Ինֆորմացիա  
 լրագրի/թերթի (ունեցած) ա.-ը,  
 76  
 լրագրողական մեկ ժամի  
 ուղղակի ա.-ը, 207  
 լրագրողների խմբի ա.-ը, 22  
 լրիվ ա.-ը, 75, 78, 80  
 խմբագրական  
 (ստեղծագործական) ա., 10,  
 237  
 խմբագրական  
 բովանդակության ա.-ը, 238  
 կոլեկտիվի անդամների ա.-ը,  
 308  
 համընդհանուր տարածում  
 ստացած ա.-ներ, 289  
 հասարակության ա.-ները, 47  
 հավելյալ ա., 191, 302, 303  
 միասնական ա.-ներ, 42  
 նյութական ա., 23  
 նվազագույն ա., 82  
 վարպետորեն գրված նյութի  
 ա.-ը, 218  
 վիճակագրական ա., 117,  
 նաեւ→Վիճակագրական  
 տեղեկատվական/ինֆորմացիոն  
 ա., 270, 274  
 տպագրական թղթի ա.-ը, 105  
 փոխարկային ա., 130,  
 նաեւ→Փոխարկային

**Արժեքավոր**  
 ա. որեւէ բան, 246  
 դարձնել ավելի ա., 135

**Արխիվ**, 211, 273  
 անձնական ա., 266, 267,  
 նաեւ→Անձնական

ա. եւ գրադարան, 187, 192,  
 196-198, 266, նաեւ→  
 Գրադարան  
 գրադարանային ա., 267  
 խմբագրության ա., 273

**Արխիվացնել**  
 ա. լուսանկարները, 421,  
 նաեւ→Լուսանկար

**Արկղ**  
 առաջարկությունների ա.(իկ),  
 344  
 սեղանի ա.-իկ, 267

**Արհեստ**, 148, 157  
 հաղորդագրություն  
 պատրաստելու ա.-ը, 211

**Արհեստակցական**  
 ա. միություն, 255,  
 նաեւ→Միություն

**Արծազանք**, 297  
 անդրադարձ-ա., 151, 153,  
 նաեւ→Անդրադարձ  
 անմիջական ա., 327, 330  
 ա.-ի ապահովում, 292  
 ընթերցողների ա.-ը, 212  
 ժամանակին ա., 297  
 լսարանի ա.-ը, 63, 67,  
 նաեւ→Լսարան  
 համապատասխան ա., 322  
 պատշաճ ա., 292  
 ցանկալի ա., 331

**Արծազանքել**  
 ա. էլեկտրոնային ուղերձներին,  
 350  
 ուղղակիորեն ա., 342

**Արծակուրդ**, xii, 166, 287

**Արձանագրել/Արձանագրում/**  
**Արձանագրություն**  
 ա.-ելու կարգը, 333, 334,  
 336-339  
 ա.-յան օրինակ→  
 Օրինակ (նմուշ)  
 բաժնետերերի (ընդհանուր)  
 ժողովի (ընթացքի մասին)  
 ա., 354  
 գրավոր ա., 333, 334, 336  
 ժողովի (ընթացքի մասին) ա.,  
 333-335, 336-339, 342  
 խմբագրական խորհրդի  
 ժողով(ներ)ի ա., 159

**Արվեստ**  
 ա.-ի գործ, 173, նաեւ→Գործ  
 լրագրողական ա., 157  
 հորինելու ա., 148  
 մենեջմենթի ա., 205

**Արտագրել**  
 ա. ձեռագիրը, 215,  
 նաեւ→Ձեռագիր

**Արտադրական**  
 ա./արտադրության բաժին→  
 Բաժին  
 ա. բյուջե→Բյուջե



ա. գործունեություն→  
 Գործունեություն  
 ա. ենթաբյուջե→ենթաբյուջե  
 ա. էներգիա→էներգիա  
 ա./արտադրության  
 ժամանակացույց→  
 ժամանակացույց  
 ա. ծախսեր→Ծախս(եր)/Ծախս  
 ա. հարաբերություններ→  
 Հարաբերություն  
 ա. հզորություն→Հզորություն  
 ա. հոսքագիծ→Հոսքագիծ  
**Արտադրաճյուղ**, 99, 243, 284, 310,  
 նաեւ→ճյուղ  
 (արտադրա)ճյուղի/ճյուղում  
 կուտակված փորձը→  
 Փորձ/Փորձառություն  
 գովազդային ա., 48, 75  
 ինքնուրույն ա., 139  
 լրագրային ա., 89  
 լրատվական ա., 48  
 հրատարակչական ա., 273  
**Արտադրանք/Ապրանք**, 39, 53, 66,  
 68, 73, 131, 139, 283, 380  
 աշխատանքների/ա.-ների/  
 ծառայությունների  
 մատակարարում→  
 Մատակարարում  
 աշխատուժի թողարկած ա., 96  
 ա.-ի մատակարարում→  
 Մատակարարում  
 ա.-ի նկատմամբ  
 հետաքրքրություն բորբոքել,  
 91  
 ա.-ի որակական բաղադրիչ, 54  
 ա.-ի որակը→Որակ  
 ա.-ի չեզոք կողմերը, 243  
 ա.-ի տեղը շուկայում, 369  
 (սպառողական) ա.-ներ ու  
 ծառայություններ, 87, 128,  
 129, նաեւ→Ծառայություն  
 գովազդը որպես ա., 38  
 եկամտաբեր ա., 273  
 ընկերության ա.-ները, 37, 195,  
 369  
 լրագրի/թերթի (թողարկած)  
 ա.-ը, 38  
 խթանել ա.-ը, 243, 365  
 հաշիվ-պահանջագրում նշված  
 ա.-ներ, 357, 380, 392,  
 նաեւ→Հաշիվ-պահանջագիր  
 հաստիքային լրագրողների  
 ա.-ը, 209  
 մրցունակ ա., 47  
 պատվիրել ա., 167  
 սպառողական ա.-ներ, 87, 128,  
 նաեւ→Սպառողական  
 վերջնական ա., 213  
**Արտադրատեսակ/  
 Ապրանքատեսակ**, 126  
 ընկերության ա.-ը, 357

լուրը որպես ա., 52  
 համակարգչի ծրագրային  
 ապահովման ա.-ներ, 385  
 համակարգչի մեքենայական  
 ապահովման ա.-ներ, 385  
 հատուկ ա., 332  
 հիմնական ա., 64, 66  
 մյուսներից տարբերվող  
 ա.-ներ, 40  
 նոր ա., 76, 85, 90  
**Արտադրող**  
 ա.-ի գին→Գին  
 ա.-ի/սպառողական գնի  
 ինդեքսը→Ինդեքս  
**Արտադրողականություն**, 170, 293,  
 304  
 աշխատանքի ա., 186, 258  
 աշխատողի ա.-ը, 293  
 միջինից շատ բարձր ա., 304  
**Արտադրություն**, 177, 178, 191,  
 195, 284, 357  
 աջակցել ա.-յանը, 369  
 ա.-յան/արտադրական բաժին→  
 Բաժին  
 ա.-յան բաժնի տնօրեն→Տնօրեն  
 ա.-յան/արտադրական  
 ժամանակացույց→  
 ժամանակացույց  
 ա.-յան մինչտպագրական փուլ,  
 65, նաեւ→Փուլ  
 բովանդակային ա., 257  
 գովազդագրականների ա., 248,  
 նաեւ→Գովազդագրական  
 գովազդային ներդիրների ա.,  
 361  
 դասակարգել ըստ ա.-յան, 253  
 ընթացիկ լուրերի էջի ա., 402  
 լրագրի առանձին  
 թողարկումների ա., 309  
 լրագրի/թերթի ա., 9, 135, 285,  
 392  
 լուրերի առանձին էջերի ա., 409  
 լուրերի էջերի որոշակի  
 ամբողջության ա., 407  
 խմբագրական  
 բովանդակության ա., 392,  
 395-399  
 «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի  
 ա.-ը, 260  
 պողպատի ա., 139  
 տեխնոլոգիական ա., 257, 258,  
 417, 418  
**Արտահայտություն**, 133, 145, 146-  
 147, 219, 348  
 անվանական ա.-յամբ, 129  
 դրամական ա.-յամբ, 95, 207  
 իրական ա.-յամբ, 129  
 լրագրողական ա., 147  
 հաճախ գործածված ա.-ներ,  
 226  
 համապատասխան ա., 143  
 հատուկ ա., 145, 225

նոր ա.-ներ, 227  
**Արտապատկերում**  
 հայելային ա., 237  
**Արտացույց**  
 իրադարձությունների  
 հայելային ա., 132, նաեւ→  
 Իրադարձություն  
**Արտոնություն**, 2, 87, 246  
 աշխատակազմին տրամադրվող  
 ա.-ներ, 287  
 հատուկ ա., 86  
**Աուդիտոր**  
 ներքին ա., 192, 198, 313, 372,  
 374  
**Աուդիտորական**  
 ա. ընկերություններ, 255

**Բ**

**Բազմակետ**, 232  
**Բաժանմունք**, 165  
 բ.-ի/բաժնի ղեկավար→  
 Ղեկավար  
 փոստային բ., 86, 88  
**Բաժանորդ**, 82, 85, 87, 91, 117,  
 230, 254, 273, 366-369, 382, 391,  
 421-424  
 առաքում բ.-ներին→Առաքում  
 բ.-(ներ)ի կարգավիճակը→  
 Կարգավիճակ  
 բ.-ների կարծիքները→Կարծիք  
 բ.-ների հարցախույզներ→  
 Հարցում/Հարցախույզ  
 բ.-ների (ներկայացրած)  
 պատվերներ, 366, 368,  
 նաեւ→Պատվեր  
 բ.-ների ցանկեր→Ցանկ  
 գայթակղել բ.-ներին, 86  
 հավանական բ., 348  
**Բաժանորդագին**  
 մեկ հոգու հաշվով բ., 87  
**Բաժանորդագրություն**, 86, 90, 95,  
 102, 102, 108, 109, 348, 366, 368  
 անվճար բ., 117  
 առանց առաքման բ., 86  
 բ.-յան առավելությունները→  
 Առավելություն  
 բ.-յան ժամկետ→Ժամկետ  
 բ.-յան հայտ→Հայտ  
 բ.-յան ողջ ծավալը→Ծավալ  
 բ.-յան/ բաժանորդային/  
 բաժանորդագրական  
 պատվեր, 366, 382, նաեւ→  
 Պատվեր  
 բ.-յան օրինակներ→  
 Օրինակ (նմուշ)  
 փորձնական անվճար բ., 91  
**Բաժանորդային/  
 Բաժանորդագրական**  
 բ. գումար, 86, նաեւ→Գումար  
 բ. գեղչ, 86, 287, նաեւ→Ձեղչ  
 բ./բաժանորդագրության

պատվեր, 366, 382, նաեւ→  
Պատվեր  
**Բաժանում (բաշխում), 171**  
աշխատանքի բ., 213, նաեւ→  
Աշխատանք  
**Բաժին, 93, 164, 168, 182, 192, 196, 198, 199-200, 248, 249, 286, 293, 294, 329, 331, 334-336, 381**  
արտադրության/  
արտադրական բ., 165, 191  
արտադրության բ.-ի տնօրեն→  
Տնօրեն  
արտասահմանյան բ., 185  
արտասահմանյան բ.-ի  
տարածքը→Տարածք  
բ.-ների անունով/  
անուններ→Անուն/Անվանում  
բ.-ների հավաքներ→Հավաք  
բ.-ների միջեւ աշխատանքի  
համակարգում→  
Համակարգել/  
Համակարգում/  
Համակարգություն  
բ.-ի անձնակազմ→Անձնակազմ  
բ.-ի աշխատանք→Աշխատանք  
բ.-ի/հավելվածի  
բովանդակությունը→  
Բովանդակություն  
բ.-(ներ)ի բյուջե(ներ)  
→Բյուջե  
բ.-ի գրասենյակ→Գրասենյակ  
բ.-ի/բաժանմունքի ղեկավար→  
Ղեկավար  
բ.-(ներ)ի/ենթաբաժին(ներ)ի  
մենեջեր(ներ)→Մենեջեր  
բ.-ի շահը→Շահ  
բ.-ի/ենթաբաժնի վարիչ→Վարիչ  
բիզնես(ի) բ., 70, 94, 100, 165,  
187, 192, 195, 198, 267, 333,  
357, 362, 370, 372, 386, 392  
բիզնես բ.-ի աշխատողներ→  
Աշխատող/Աշխատակից  
բիզնես բ.-ի վարիչ, 43, 94, 107,  
170, 187, 191, 192, 194, 195,  
200, 245, 260, 283, 310, 313,  
333, 334, 355, 357, 359-362,  
366, 369, 370, 390, 392, 394,  
399, նաեւ→Վարիչ  
բիզնես բ.-ի վարիչի  
(ներկայացրած)  
առաջարկությունները→  
Առաջարկ/Առաջարկություն  
գլխավոր/հիմնական բ.-ներ,  
165, 170, 330  
գովազդագրական բ., 249  
գովազդային հատուկ բ., 94, 98,  
99, 357, 359  
գովազդի/գովազդային բ., 165,  
248, 249  
գովազդի/գովազդային  
բ.-ի/գծով տնօրեն→Տնօրեն  
էջերի որոշակի բ.-ը, 236

ժամանցի բ., 247  
իրացման բ., 166  
իրացման բ.-ի/գծով տնօրեն→  
Տնօրեն  
լուրերի բ., 17, 38, 143, 248  
լուրերի բ.-ի աշխատողներ, 41,  
նաեւ→Աշխատող/  
Աշխատակից  
խթանման բ., 165  
խթանման բ.-ի տնօրեն→  
Տնօրեն  
խմբագրության/խմբագրական  
բ., 94, 99, 165, 168, 185,  
248, 252, 349, 389  
կադրերի բ., 165, 191  
կադրերի բ.-ի գործառույթը→  
Գործառույթ  
կադրերի բ.-ի վարիչ, 280,  
նաեւ→Վարիչ  
կադրերի բ.-ի տնօրեն→Տնօրեն  
կանոնավորապես տպագրվող  
բ., 142  
համակարգել (տարբեր) բ.-ների  
աշխատանքը→  
Համակարգել/  
Համակարգում/  
Համակարգություն, նաեւ→  
Աշխատանք  
հաշվապահության բ., 165  
հաշվապահության բ.-ի  
տնօրեն→Տնօրեն  
հատուկ բ., 94, 98, 99, 138, 142,  
188, 192, 196, 198, 247-248,  
249, 251, 253, 357, 363, 389,  
390, 394, 399  
հատուկ բ.-ի տեսակները, 248  
ՀՆԱ-ում բ.-ը, 48  
մարզական/սպորտի բ., 185,  
196  
մարքեթինգի բ., 249  
մշակույթի/մշակութային բ., 185,  
196  
«Շաբաթավերջ»/«Շաբաթ-  
կիրակի» բ., 142, 247, 248  
վաճառքից սպասվող  
ընդհանուր հասույթից  
որոշակի բ.-ը, 91  
վարչական բ., 165  
վերստուգիչ բ., 215, նաեւ→  
Վերստուգիչ  
տարեկան մեկ հատուկ բ., 252  
տեղեկատվական  
համակարգերի բ., 165  
տեղեկատվական  
համակարգերի բ.-ի վարիչ, 172,  
187, 192, 194, 198, 313, 330,  
334, 335, 356, 380, 385, 388,  
նաեւ→Վարիչ  
տեղեկատվական  
համակարգերի բ.-ի վարիչի  
տեղակալ→Տեղակալ

տեղեկատվական  
համակարգերի բ.-ի  
տնօրեն→Տնօրեն  
տնտեսական հատուկ բ., 120  
«Տնտեսական ցանկեր» բ., 248,  
252-255, 270  
քաղաքական բ., 185  
ֆինանսական բ., 95, 97, 110,  
165, 182, 187, 191, 192, 195,  
198, 267, 333, 360, 362, 364,  
367, 368, 371, 376, 379, 386  
**Բաժնեմաս, 13**  
բ.-երի հարաբերակցություն→  
Հարաբերակցություն  
գովազդի/գովազդային շուկայի/  
շուկայում բ., 68, 111, նաեւ→  
Գովազդ, նաեւ→  
Գովազդային  
ընթերցող/ընթերցողական  
լսարանի բ., 69  
իրացման/իրացման շուկայի/  
շուկայում իրացման բ., 68,  
69, 111, նաեւ→Իրացում  
խոշորագույն բ., 16  
շուկայական բ.-ի ընդլայնում,  
111  
շուկայի/շուկայում/շուկայական  
բ., 63, 67, 68, 71, 90, 111,  
188, նաեւ→Մասնաբաժին  
տոկոսային բ., 70  
**Բաժնետեր, 23, 176, 179, 194**  
բ.-երի (ընդհանուր) ժ., 40, 87,  
175-178, 180, 183, 184, 187,  
192, 194, 198, 354, նաեւ→  
ժողով  
բ.-երի ցուցակ→Ցուցակ  
**Բաժնետիրական**  
բ. ընկերություն, 194, 354,  
նաեւ→Ընկերություն  
(կազմակերպություն)  
բ. կապիտալ, 255, նաեւ→  
Կապիտալ  
**Բաժնետիրություն, 23**  
**Բաժնետոմս, 229**  
բ.-ի արժեքը, 120, նաեւ→Արժեք  
**Բախում, 149**  
անօգուտ բ.-ներ, 190  
բացառել հնարավոր բ.-ները,  
179  
խուսափել բ.-ներից, 190  
կանխել բ.-ները, 171  
հնարավոր բ.-ներ, 179, նաեւ→  
Հնարավոր  
միջամտել բ.-ներին, 158  
շահերի բ., 14, 22, նաեւ→Շահ  
**Բաղադրիչ, 218**  
ապրանքի որակական բ.-→  
Արտադրանք/Ապրանք  
վճարման բ., 310, նաեւ→  
Վճարել/Վճարում  
**Բանականություն**

առողջ ք., 23, 345  
**Բանակցություն**  
 աշխատանքային ք.-ներ, 128,  
 նաեւ→Աշխատանքային  
**Բանաձև**, 76, 309  
 խթանման ք., 91, նաեւ→  
 խթանել/խթանում  
 հաշվարկման ք., 274, նաեւ→  
 Հաշվարկ/Հաշվարկում  
 պրոֆեսիոնալ ք., 75, նաեւ→  
 Պրոֆեսիոնալ (ածական)  
**Բանավեճ**  
 ընդդիմախոսական ք., 222  
 լայն ք., 147  
**Բանիմացություն**  
 դրսևորել ք., 41  
**Բանկ**, 255  
 բովանդակային ք., 273  
 կենտրոնական ք., 130  
 կենտրոնական ք.-ի  
 դիսկոնտային  
 տոկոսադրույքը→  
 Դիսկոնտային, նաեւ→  
 Տոկոսադրույք  
 համատեքստային ք., 273,  
 նաեւ→Համատեքստային  
 տեղեկատվական/տվյալների  
 ք.→Տեղեկատվական, նաեւ→  
 Տվյալ(ներ)  
 տվյալների ք.-ի թարմացում→  
 Թարմացնել/Թարմացում  
 տվյալների ք.-ի վարող→Վարող  
**Բանկային**  
 ք. ծախսեր, 108, 109, նաեւ→  
 Ծախս(եր)/Ծախք  
 ք. ծառայություններ, 99, նաեւ→  
 Ծառայություն  
 ք. հաստատություն, 315, նաեւ→  
 Հաստատություն  
**Բաշխել/Բաշխում**  
 ք. շահույթ, 62, նաեւ→Շահույթ  
 ընկերության շահույթի ք.-ը,  
 354, նաեւ→Շահույթ  
 իրավասությունների ք.-ման  
 կարգ, 179, նաեւ→Կարգ  
 իրավունքների ք., 177,  
 նաեւ→Իրավունք  
**Բառ**, 236, 262, 419, 420  
 անպարկեշտ ք., 225  
 առանձին ք., 225  
 առանցքային ք., 322, 349  
 ավելորդ ք., 214  
 «բանալի-ք.», 271  
 ք. ստեղծել, 227  
 ք.-երի զորք, 116  
 ք.-երի խաղ, 315  
 ք.-երի կազմում, 219,  
 նաեւ→Կազմել/Կազմում  
 ք.-երի տառադարձում→  
 Տառադարձում  
 ծածկագրված ք., 327  
 կապող ք., 218

հաճախ գործածված ք.-եր, 226  
 ճիշտ այն ք.-երը, 233  
 մեծ չափի ք., 220  
 ներմուծել նոր ք.-եր, 227  
 նյութից շեղվող ք., 214  
 նորաստեղծ ք., 225  
 նրբանկատ ք., 225  
 նույն ք.-երը, 315  
 շեղատառ/ընդգծված ք., 220  
 սխալ գործածված ք., 212  
 ուղղագրական տեսակետից  
 սխալ ք., 212  
 փոխառյալ օտար ք.-եր, 323  
**Բառակապակցություն**  
 կազմել ք.-ներ, 219, նաեւ→  
 Կազմել/Կազմում  
**Բառապաշար**  
 ամենօրյա ք., 210  
 ք.-ի կիրառման եղանակը, 219,  
 նաեւ→Եղանակ (ուղի)  
**Բառարան/Բառագիրք**, 265, 268,  
 422  
 լրագրում օգտագործվող ք., 225  
**Բավարարություն/  
 Բավարարվածություն**  
 աշխատանքից ք., 290, նաեւ→  
 Աշխատանք  
 հոգեկան ք., 44  
**Բարգավաճում**  
 առաջնորդել դեպի ք., 27  
**Բարդություն**, 325  
**Բարելավել**  
 ք. կյանքը, 4  
**Բարեխղճություն**  
 լրագրողների մասնագիտական  
 ք.-ը, 245  
 մասնագիտական ք., 243, 316  
**Բարեկեցություն**  
 սոցիալական ք., 127, նաեւ→  
 Սոցիալական  
 ֆինանսական ք., 38, նաեւ→  
 Ֆինանսական  
**Բարձրացում**  
 աշխատավարձ(եր)ի ք./  
 բարձրացնել  
 աշխատավարձը, 19, 291,  
 298, 306, 307, 312, նաեւ→  
 Աշխատավարձ  
 նախատեսել աշխատավարձերի  
 ք., 96, նաեւ→Աշխատավարձ  
**Բարձրորակ**  
 ավելի ք., 204,  
**Բարտերային**  
 ք. գործարք, 377, նաեւ→  
 Գործարք  
**Բարք**  
 ֆեոդալական հնաբույր ք.-եր,  
 291  
**Բացակայել**  
 ք. աշխատատեղից, 260  
**Բացակայություն**, 159, 269, 343,  
 395, 397, 399, 424

աշխատավայրից ք., 221, 264,  
 333-335, 358, 360, 362, 368,  
 373-376, 379-382, 388, 391,  
 392, 406, 425  
 մեկ այլ աշխատակցի ք.-ը, 302  
 ոճի ք., 224, նաեւ→Ոճ  
 որոշակի պայմանների ք., 290,  
 նաեւ→Պայման  
 վճարվող եւ չվճարվող ք., 287  
**Բացատրություն**, 134, 215  
 բովանդակության ք., 220,  
 նաեւ→Բովանդակություն  
**Բացթողում**  
 լուրջ ք., 349  
 ձեւական ք., 177  
**Բելետրիստիկա**, 148  
**Բժշկական**  
 ք. խնամք, 166, 287, նաեւ→  
 խնամք  
**Բիզնես**, 43, 60, 111, 124, 125,  
 128, 131, 133, 253, 395  
 անկում ապրող ք., 51, նաեւ→  
 Անկում  
 ք. առաջարկ, 60, նաեւ→  
 Առաջարկ/ Առաջարկություն  
 ք.(ի) բաժին→Բաժին  
 ք. բաժնի աշխատողներ→  
 Աշխատող/Աշխատակից  
 ք. բաժնի վարիչ→Բաժնի,  
 նաեւ→Վարիչ  
 ք. բաժնի վարիչի  
 (ներկայացրած)  
 առաջարկությունները→  
 Առաջարկ/Առաջարկություն  
 ք. գործունեություն, 176, 357,  
 նաեւ→Գործունեություն  
 ք. գրասենյակ→Գրասենյակ  
 ք. էջ→Էջ  
 ք. էջի/ք. (բաժնի) խմբագիր→  
 Խմբագիր  
 ք. ընկերակցություն→  
 Ընկերակցություն/  
 Ընկերակցում  
 ք. (ուղղվածության)/ք.-ին  
 միտված թերթ/լրագիր→  
 Թերթ, նաեւ→Լրագիր  
 ք. թղթակից→Թղթակից  
 ք. թղթակցի պաշտոն→Պաշտոն  
 ք. ինֆորմացիա→Ինֆորմացիա  
 ք. ծրագիր→Ծրագիր  
 ք. կազմակերպություն→  
 Կազմակերպություն  
 ք. համաձայնագիր→  
 Համաձայնագիր  
 ք./ք.-ի հարց→Հարց/Հիմնահարց  
 (լրագրի/թերթի) ք. մաս, 38, 43,  
 72, 157, 164, 165, 169, 180,  
 191, 207, 246, 329, 379,  
 նաեւ→Մաս  
 ք. մենեջեր→Մենեջեր  
 ք. նյութ→Նյութ  
 ք./ք. ուղղվածության

շաբաթաթերթ→  
Շաբաթաթերթ  
բ./բ.-ի շահ→Շահ  
բ. ուղրտ→Ուղրտ  
բ. ուղրտի գործիչ→Գործիչ  
բ. (մասի) պաշտոն→Պաշտոն  
բ. պլան→Պլան  
բ. պլանի գաղափարը→  
Գաղափար  
բ. պլանի կառուցվածքը→  
Կառուցվածք/Կառույց  
բ. պլանի ցուցանիշ→Ցուցանիշ  
բ. պլանի ուրվագիծ→Ուրվագիծ  
բ. պլանի քննարկում→  
Քննարկում  
բ. ռեզիստր, 126, նաեւ→  
Ռեզիստր  
բ. տեղեկություններ→  
Տեղեկություն(ներ)/  
Տեղեկատվություն  
բ. տնօրեն→Տնօրեն  
բ. տնօրինություն→  
Տնօրինություն  
բ. ուղեցույց→Ուղեցույց  
բ. ուղղվածություն→  
Ուղղություն/Ուղղվածություն  
բ. օրաթերթ→Օրաթերթ  
«բ.-ը՝ բ.-ին» (տեսակի) գովազդ,  
121, նաեւ→Գովազդ  
բ.-ը/բ.(-ի) ուղրտը/աշխարհը  
լուսաբանող լրագրող→  
Լրագրող  
բ.-ի նպատակը, 63, 64  
բ.-ի տեսակ, 255-256, նաեւ→  
Տեսակ/Տարատեսակ  
բուն բ.-ը, 43  
իրավական/տնտեսական եւ բ.  
լուսաբանում→Լուսաբանել/  
Լուսաբանում  
լրատվական բ., 157  
հեռանկարային բ.-ի  
տեսակետից→  
Հեռանկարային, նաեւ→  
Տեսակետ/Տեսանկյուն  
մանր բ., 99  
որեւէ այլ բ., 37  
տնտեսական եւ բ. թեմա(ներ)→  
Թեմա  
տնտեսական եւ բ. թեմատիկա→  
Թեմատիկա  
տնտեսական, իրավական եւ բ.  
լուսաբանման ծավալը→  
Ծավալ  
տնտեսական ու բ./  
տնտեսության(ն) ու բ.-ի(ն  
առնչվող) հարցեր→  
Հարց/Հիմնահարց  
տնտեսության եւ բ.-ի ուղրտի  
նորություններ→Նորություն  
տնտեսությանն ու բ.-ին  
առնչվող լուր(եր)→Լուր

տնտեսությանն ու բ.-ին  
առնչվող նյութ→Նյութ  
**Բլոկ**  
տվյալների եւ ինֆորմացիայի  
բ.-սխեմա, 385, նաեւ→  
Սխեմա  
**Բլոկային**  
բ. գովազդ→Գովազդ  
**Բյուջե**  
ամենօրյա/օրական  
(կտրվածքով) բ., 208, 209  
ամսական (կտրվածքով) բ., 208  
աշխատակազմի բ., 95, 106,  
107  
արտադրական բ., 95, 104, 105,  
357  
բաժին(ներ)ի բյուջե(ներ), 110  
բ.-ի կանոնավոր կազմում, 209  
բ.-ի հիմնական տվյալները, 95,  
նաեւ→Տվյալ(ներ)  
բ.-ի հողված→Հողված (կետ)  
բ.-ում ներմուծել տվյալներ→  
Ներմուծել  
գ.-ի/գովազդային (ծախսերի) բ.,  
90, 94, 95, 100, 101, 357,  
359  
ընթացիկ ծախսերի բ., 63, 93,  
94, 96, 110, 374, 390  
իրացման բ., 94, 95, 102, 103,  
357, 366  
լրամշակել բ.-ն(երը), 327, 331,  
նաեւ→Լրամշակել  
լուրերի բ., 392, 395, 397, 404,  
407  
լուրերի բ.-ի պլանավորում, 392,  
395, 397, 404, 407, նաեւ→  
Պլանավորել/Պլանավորում  
խմբագրական  
(բովանդակության) բ., 327,  
331  
խմբագրական տնօրինության  
ընթացիկ ծախսերի բ., 390,  
394, 396, 398, 401, 403-406,  
408, 410  
խմբագրության բ., 44, 206  
խմբագրության բ.-ի կազմում,  
206  
խթանման (ծախսերի) բ., 91  
կազմել բ./բ.-ի կազմում, 93, 94,  
164, 206-207  
կապիտալ ծախսերի բյուջե, 63,  
97  
կառավարության բ.-ի  
եկամտային մասը, 144,  
նաեւ→Եկամտային  
կենտրոնական նախնական բ.,  
208, 335  
հաշվարկել խթանման ծախսերի  
բ.-ն, 91  
շաբաթական (կտրվածքով) բ.,  
208, 209  
պարբերաբար թարմացնել բ.-ն,

207, նաեւ→  
Թարմացնել/Թարմացում  
**Բյուջետային**  
բ. պլանի նախագիծ, 339,  
նաեւ→Պլան  
**Բյուրոկրատական**  
բ. ավելորդություն, 340,  
նաեւ→Ավելորդություն  
/Ավելորդաբանություն  
բ. զբաղմունք, 56, նաեւ→  
Զբաղմունք  
բ. մեներջման, 227, նաեւ→  
Մեներջման/Մեներջերություն  
բ. քաշքշուկ, 61  
պլանավորումը որպես բ.  
քաշքշուկ, 61, նաեւ→  
Պլանավորել/Պլանավորում  
**Բյուրոկրատիա**  
ծնել բ., 169  
կոմունիստական բ., 206  
**Բնագավառ**, 189, 207  
բ./«բիթ», 189  
թղթակիցների բ.-ին առնչվող  
հարցեր→Հարց/Հիմնահարց  
իրացման բ., 333  
**Բնազդ**, 75  
գործադիր տնօրենի բ.-ը, 110  
մասնագիտական բ., 119,  
նաեւ→Մասնագիտական  
պրոֆեսիոնալ բ., 121, նաեւ→  
Պրոֆեսիոնալ (ածական)  
**Բնապահպանական**  
բ. բնույթի փոփոխություն→  
Փոփոխություն/Փոփոխում  
**Բնութագիր**, 90  
ընթերցողի հավաքական  
բ.-ը, 66  
ընկերության գրաֆիկական  
բ.-ը, 170, նաեւ→  
Գրաֆիկական  
ընկերության ընդհանուր  
բ.-ը, 194  
**Բնութագրել/Բնութագրում**  
հակիրճ բ., 41  
**Բնույթ**  
անձնական բ.-ի գովազդ→  
Անձնական, նաեւ→Գովազդ  
բնապահպանական բ.-ի  
փոփոխություն→Փոփոխություն/  
Փոփոխում  
լրագրողների աշխատանքի  
բ.-ը, 336  
հոգեբանական բ., 329  
միջավայրի բ.-ը, 45  
**Բնօրինակ**  
հեղինակային բ., 417, 418  
**Բողոք**, 204, 360, 361, 363, 366,  
368  
բ. ներկայացնել թերությունների  
մասին, 80  
լրագրողների բ.-ները, 6  
**Բողոքարկում**, 80

բ.-ման կարգ→Կարգ  
**Բովանդակային**  
 բ. արտադրություն→  
 Արտադրություն  
 բ. բանկ→Բանկ  
 բ. ընդգրկում, 252  
 բ./բովանդակության  
 ճշտություն→ճշտություն/  
 ճշգրտություն  
 բ. նկատառում, 215, նաեւ→  
 Նկատառում  
 թերթի/լրագրի բ. որակը, 181,  
 նաեւ→Որակ  
**Բովանդակություն**, xiii, 181, 212,  
 213, 214, 218, 232, 407  
 բ.-յան բացատրություն, 220,  
 նաեւ→Բացատրություն  
 բ.-յան գովազդում, 138, նաեւ→  
 Գովազդել/Գովազդում  
 բ.-յան համար  
 պատասխանատվություն→  
 Պատասխանատվություն  
 բ.-յան/բովանդակային  
 ճշտություն→ճշտություն/  
 ճշգրտություն  
 բ.-յան մեջ նախապատվություն,  
 141  
 բ.-յան պլանավորում→  
 Պլանավորել/Պլանավորում  
 բ. եւ համատեքստ, 206, 210,  
 269, 270, նաեւ→  
 Համատեքստ  
 բ.-ը լավագույնս արտահայտող,  
 215  
 գովազդի/գովազդային բ., 79,  
 190, 273, 360  
 գործարքի բ.-ը, 366  
 էջ(եր)ի բ.-ը, 134, 135, 186, 191  
 ընկալել բ.-ը, 224, 324  
 ժամանակավրեպ բ., 340  
 լրագրի/լրագրային (նաեւ  
 թերթի) բ.-ը, 11, 65, 89, 117,  
 118, 124, 127, 138, 221, 227,  
 257, 273, 421-424  
 լրատվական բ., 40, 407, 409  
 լրատվական ու խմբագրական  
 բ., 212  
 լուսանկարի բ.-ը, 220  
 խմբագրական բ.-յան  
 արժանահավատությունը→  
 Արժանահավատություն  
 խմբագրական բ.-յան արժեքը→  
 Արժեք  
 խմբագրական բ.-յան  
 արտադրություն→  
 Արտադրություն  
 խմբագրական բ.-յան բյուջե→  
 Բյուջե  
 խմբագրական բ., xiii, 18, 21, 23,  
 38, 43, 45, 54, 64, 67, 85,  
 132, 134, 136, 138, 157, 158-

159, 176, 180, 185, 186, 188,  
 189, 195, 196, 200, 207, 212,  
 214, 225, 228, 234-236, 238,  
 242-247, 252, 254, 308, 311,  
 315, 327, 331, 333, 335, 337-  
 339, 349, 389, 392, 395, 396-  
 400, 407, 409, 419, 420  
 խմբագրական նյութերի բ.-ը,  
 139  
 խմբագրել բ.-յան  
 տեսանկյունից, 260, 263  
 խմբագրել բ.-ը→խմբագրել/  
 խմբագրում/խմբագրություն  
 հակասական/հակասող բ., 401  
 հավելվածի/բաժնի բ.-ը, 248  
 մակագրությունների բ.-ը, 415  
 մասնագիտական բ., 341  
 մատնացույց անել բ.-յանը, 220  
 մշակված բ., 273  
 նախորդ(ած) թողարկումների  
 բ.-ը, 267  
 նյութ(եր)ի բ.-ը, 15, 17, 207  
 ոճաբանական-խմբագրական  
 ուղեցույցի բ.-ը, 225, 227  
 պատկերագրողման բ.-ը, 220,  
 նաեւ→Պատկերագրողում  
 պատրաստել բ.-ը, 210  
 վաճառել միեւնույն բ.-ը, 254  
 վերանայել բ.-յան  
 տեսանկյունից, 341  
 վիճահարույց բ., 191  
 տեղեկագրի բ.-ը, 344, 347  
 տեքստի բ.-ը, 223  
 ուղեղծի բ.-ը, 349  
 փաստաթղթի բ.-ը, 340  
 օրաթերթի բ.-ը, 391  
**Բուժետ**  
 բ.-հանգստասենյակ, 287  
**Գ**  
**Գաղափար**, xiii, 40, 42, 289, 291,  
 329, 342  
 առաջարկել գ.-ներ, 35, 37  
 արհամարհել գ.-ները, 328  
 բիզնես պլանի գ.-ը, 61  
 գ.-ի հեղինակ→Հեղինակ  
 գ.-(ներ)ի ջատագով, 345  
 գ.-ների կիրառում→  
 Կիրառել/Կիրառում/  
 Կիրառություն  
 գերիշխող գ., 218  
 գովազդագրական բաժին  
 պատրաստելու գ.-ը, 249  
 գովազդվող գ., 244  
 դուրս թողնել գ.-ները, 219  
 էջերի խմբագրման  
 (ներկայացրած) գ.-ները, 134  
 լրացնող գ.-ներ, 218, 243  
 հակասող գ.-ներ, 218, 243

հաճելի գ., 7  
 հետաքրքիր գ.-ներ, 179  
 հիմնական գ., 64  
 հղանալ եւ ուրվագծել գ.-ներ,  
 135  
 մեկ գ., 315  
 ներկայացնել գ.-ներ, 258  
 նյութի գ.-ը, 270  
 նշանակալի գ.-ներ, 134  
 նոր գ.-ներ, 343  
 շահութաբերության գ.-ը, 52,  
 նաեւ→Շահութաբերություն  
 տարբերվող գ.-ներ, 218, 243  
 ուսուցման գ., 286  
 փոխանակել գ.-ներ, xiii  
**Գաղափարաբանություն**  
 ունենալ միասնական գ., 323  
**Գաղափարախոսական**  
 գ. ոլորտ, 136, 243, նաեւ→  
 Ոլորտ  
 գ. ճշտություն→ճշտություն/  
 ճշգրտություն  
**Գաղափարախոսություն**, 168  
 ամերիկյան գ., 8  
 կոմունիստական գ., 27, 168,  
 215, 323  
 որեւէ գ.-ից անկախ, 206  
**Գաղափարական**  
 գ. զենք→Ձենք  
 գ. համատեքստ→Համատեքստ  
 գ. վերաբերմունք→  
 Վերաբերմունք  
**Գաղտնապահական**  
 գ. տեղեկություններ/  
 տեղեկատվություն→  
 Տեղեկություն(ներ)/  
 Տեղեկատվություն  
**Գաղտնի**  
 գ. քվեարկություն, 20  
**Գաղտնիք**  
 առեւտրային գ., xiii, 242  
 բիզնես գ., 48  
 մասնագիտական գ., 28  
**Գանգատ**, 344  
**Գանձապահ**, 80  
**Գանձապահական**  
 (գլխավոր) գ.մատյան→  
 Մատյան  
**Գիծ**, xii, 180  
 առաջին գ., 209  
 (հեռախոսային) գ., 348-349,  
 նաեւ→Հեռախոսային  
 թեժ գ., 118  
 խմբագրական գ., 20, նաեւ→  
 խմբագրական  
 (գործունեությանն առնչվող)  
 ուղղահայաց գ., 197  
 ուղղահայաց ենթակայության  
 գ., 180  
 քաղաքական գ., 18, 127,  
 նաեւ→Քաղաքական  
**Գին**, 66, 79

- ավելի էժան գ., 72  
 արտադրողի գ., 130  
 արտադրողի/սպառողական գ.-ի  
 ինդեքսը→Ինդեքս  
 բացարձակ գ., 83  
 գ.-ների փոփոխություն→  
 Փոփոխություն/Փոփոխում  
 գ.-ի համեմատական  
 կրճատման սկզբունքը→  
 Սկզբունք  
 գովազդի/գովազդային/  
 գովազդային տարածքի գ.,  
 76, 78, 79, 81, 361  
 թանկ գ., 205  
 լրագրի/թերթի գ.-ը, 62, 89  
 հոնորարի գ.-ը, 245  
 մեկ միավորի գ.-ը, 82  
 մեկ օրինակի գ.-ը, 90  
 նպատակի գ.-ը, 291  
 սպառողական գ., 130, նաեւ→  
 Սպառողական  
 ստանդարտ գ., 275, նաեւ→  
 Ստանդարտ  
 ստանդարտ գովազդի գ.-ը, 84,  
 նաեւ→Գովազդ  
 տեղեկատվական  
 ծառայությունների գ.-երը,  
 274  
 տպագրական թղթի գ.-ը, 49,  
 նաեւ→Թուղթ
- Գիտակ**, 119  
**Գիտելիք**, 6, 26, 144, 309, 328  
 անսպառ գ.-ներ, 41  
 արտոնյալ գ., 324  
 գ.-ի կիրառություն→  
 Կիրառել/Կիրառում/  
 Կիրառություն  
 ինֆորմացիան վերածել գ.-ի,  
 143, նաեւ→Ինֆորմացիա  
 լիազուսմար գ., 340  
 հաղորդել գ., 144  
 հեղինակի գ.-ը, 315  
 մատուցել գ., 40  
 մարդկային գ., 340  
 մյուսների հետ կիսել գ.-ը, 287  
 չունենալ գ., 6  
 պատշաճ գ.-ներ, 282  
 տեխնիկական գ., 322  
 տեսական գ., 93  
 օգտվել գ.-ներ)ից, 14, 286,  
 նաեւ→Օգտվել
- Գիրք**, 271  
 ազդարարել նոր գ.-երը, 244  
 գիտահանրամատչելի գ., 265  
 գ.-երի (լազերային  
 սկավառակների,  
 ծայրերիզների,  
 տեսաժապավենների)  
 տեսություն→Տեսություն  
 գ.-երի տպագրում, 327, նաեւ→  
 Տպագր(վ)ել/Տպագրում/  
 Տպագրություն  
 «Նոր գ.-եր», 87  
 պատվիրված նամակների գ.,  
 350, 380  
 տարբեր թեքումներ ունեցող  
 գ.-եր, 266  
 տեղեկատու գ., 265  
 տեսական գ.-եր, xiii  
 օգտակար գ.-եր, 211
- «Գլոս» («Նշումներ»  
 լուսանցքում)**, 151  
**Գլուխ (մարմնի մաս)**  
 խմբագրի գ.-ում, 8, նաեւ→  
 Խմբագիր
- Գծագիր**, 63, 81, 135, 140, 252,  
 253  
 գ.-երում ամփոփված, 56  
 գովազդի էջադրման գ., 359  
 կազմակերպչական  
 կառուցվածքի գ., 92, 164,  
 166-182, 188, 287  
 նախագծել եւ կազմել գ.-եր,  
 416, 418  
 ստանդարտ գովազդի չափերի  
 գ.-աղյուսակ, 92, նաեւ→  
 Աղյուսակ
- Գծապատկեր**  
 պարզ գ., 138
- Գնագոյացում**  
 գ.-ման սկզբունքները, 75,  
 նաեւ→Սկզբունք  
 գ.-ման քաղաքականություն→  
 Քաղաքականություն
- Գնահատական**  
 գլխավոր խմբագրի գ.-ը, 343
- Գնահատել/Գնահատում**, 164  
 աշխատանքի գ., 44  
 աշխատանքի ցուցանիշների գ.,  
 95  
 գ. (աշխատանքի)  
 կատարողականությունը,  
 358, 371, 373, 389, 390, 394,  
 396, 398, 399, 404, 407, 416,  
 419, նաեւ→  
 Կատարողականություն  
 գ.-ման անաչառությունը→  
 Անկողմնականություն/  
 Անաչառություն  
 գ.-ման ժամկետ→ժամկետ  
 գ.-ման ձեւաթերթիկ→  
 Ձեւաթուղթ/Ձեւաթերթ(իկ)  
 գ.-ման ճշտությունը→  
 Գշտություն/Գշգրտություն  
 գ.-ման մեթոդ→Մեթոդ  
 գ.-ի(վ)ելու կարիք զգալ, 297  
 ընթացիկ թողարկման գ.-ը, 337  
 (աշխատանքի)  
 կատարողականության գ.,  
 295, 297, 358, 371, 373, 407,  
 416, 419, նաեւ→  
 Կատարողականություն
- կատարողականության ոչ  
 պաշտոնական գ., 297  
 կատարողականության  
 պաշտոնական գ., 297-306  
 շուկայի գ., 66, նաեւ→Շուկա  
**Գնահատող**, 298, 299, 306, 342  
 գ.-ի տեսակետը→  
 Տեսակետ/Տեսանկյուն  
**Գնացուցակ**, 78  
 գովազդային գ., 355, 357
- Գնողունակություն**, 39, 48, 67, 70,  
 89, 130
- Գնորդ**, 66
- Գովազդ**, 11-14, 47-49, 52, 67, 70,  
 72—82, 87, 90-93, 97, 108, 109,  
 137, 140, 176, 185, 214, 234-239,  
 242-244, 246-249, 254, 260, 261,  
 283, 312, 333, 350, 357, 359, 361-  
 364, 3699  
 ամբողջ էջով (մեկ) գ., 134, 140,  
 360  
 անձնական (բնույթի) գ., 75,  
 նաեւ→Անձնական  
 անուղղակի գ., 244  
 առետրային գ., 242  
 ավտոմեքենաների գ., 12  
 արդյունավետ գ., 90  
 «բիզնեսը բիզնեսին» (տեսակի)  
 գ., 121, նաեւ→Բիզնես  
 բլոկային գ., 81, 87, 108, 109,  
 166  
 գ. զետեղելու պահանջ→  
 Ձեւտեղել/Ձեւտեղում, նաեւ→  
 Պահանջ  
 գ.-ը որպես ապրանք→  
 Արտադրանք/Ապրանք  
 գ.-ի արժանիքները→Արժանիք  
 գ.-ի արտադրաճյուղ/  
 ճյուղ→Արտադրաճյուղ,  
 նաեւ→Ճյուղ  
 գ.-ի(ներ)ի արտադրություն→  
 Արտադրություն  
 գ.-ի/գովազդային բաժին→  
 Բաժին  
 գ.-ի/գովազդային շուկայի/  
 շուկայում բաժնենաս, 68,  
 111, նաեւ→Բաժնենաս  
 գ.-ի/գովազդային բաժնի/գծով  
 տնօրեն→Տնօրեն  
 գ.-ի/գովազդային (ծախսերի)  
 բյուջե→Բյուջե  
 գ.-ի/գովազդային  
 բովանդակություն→  
 Բովանդակություն  
 գ.-ի գծով առաջադրանք, 363,  
 նաեւ→Առաջադրանք  
 գ.-ի դիտարկում, 369  
 գ.-ի/գովազդային ենթաբաժին→  
 Ենթաբաժին  
 գ.-ի/գովազդային ենթաբաժնի  
 վարիչ→Ենթաբաժին, նաեւ→

Վարիչ  
 գ.-ի/գովազդային ենթաբյուջե →  
 ենթաբյուջե  
 գ.-ի էջադրման գծագիր →  
 Գծագիր  
 գ.-ի/գովազդային էջադրվածք →  
 էջադրվածք  
 գ.-ի լայնքը → Լայնք  
 գ.-ի/գովազդման խնդիր →  
 Խնդիր  
 գ.-ի/գովազդային ծախսեր →  
 Ծախս(եր)/Ծախք  
 գ.-ի(ն տրամադրվող)/  
 գովազդային (տարածքի)  
 ծավալ → Ծավալ  
 գ.-ի հայտ → Դիմում  
 գ.-ի հրատարակման  
 ընթացակարգ →  
 Ընթացակարգ  
 գ.-ի մակետի նմուշ, 241, նաեւ →  
 Նմուշ  
 գ.-ի նշանակությունը →  
 Նշանակություն  
 գ.-ի/գովազդային/գովազդման  
 նպատակը → Նպատակ  
 գ.-ի/գովազդային շուկա → Շուկա  
 գ.-ի(ներ)ի (ստանդարտ)  
 չափերը → Չափ(եր)  
 գ.-ի (տեղադրման)/  
 գովազդային/  
 գովազդատուի(ց ստացված)  
 պատվեր → Պատվեր  
 գ.-ի/գովազդային/գովազդային  
 տարածքի սակագին/  
 գին → Սակագին, նաեւ → Գին  
 գ.-ի/գովազդային/գովազդային  
 տարածքի վաճառք →  
 Վաճառք  
 գ.-ի/գ.-ի վաճառքի պլան → Պլան  
 գ.-ի վավերականությունը →  
 Վավերականություն  
 գ.-ի վճարում → Վճարել/Վճարում  
 գ.-ի վրա դրված արգելք →  
 Արգելք  
 գ.-ի տարածման միջոց → Միջոց  
 գ.-ի(ն տրամադրվող)/գ.-ի  
 համար/գովազդային  
 տարածք → Տարածք  
 գ.-ի տեղաբաշխման պլան →  
 Պլան  
 գ.-ի(ներ)ի տեղաբաշխում →  
 Տեղաբաշխել/Տեղաբաշխում  
 գ.-ի տեղադրում/տեղադրել  
 գ. → Տեղադրել/Տեղադրում/  
 Տեղավորել  
 գ.-ի/գովազդման տեսակ, 74,  
 87, 244  
 գ.-ի/գովազդային տեքստ →  
 Տեքստ  
 գ.-ի տպագրությանն առնչվող  
 պայմանագիր →

Պայմանագիր  
 գ.-ի տպագրում/տպագրել  
 գ.-ներ, 16, 77, 80, 234, 361,  
 363  
 գ.-ի/գովազդային  
 քաղաքականություն →  
 Քաղաքականություն  
 գ.-ի օրինակ → Օրինակ (նմուշ)  
 գ.-ից ստացվող/գ.-ի վաճառքից  
 ստացվող/գովազդային  
 հասույթ → Դասույթ  
 գ.-ից ստացվող/գովազդային  
 մուտքեր → Մուտքեր  
 (դրամական)  
 գ.-ների գրանցման  
 (կենտրոնական) մատյան →  
 Մատյան  
 գումար գ., 105  
 գետեղել գ. →  
 Ձեռնդրել/Ձեռնդրում  
 էջադրված գ., 361  
 թաքնված գ., 65, 242-244  
 թերթը ողողել գ.-ով, 14  
 իրար գլխի շարել գ.-ները, 237  
 լիագույն գ.-ի պատվեր →  
 Պատվեր  
 լրագրային գ., 73, նաեւ →  
 Լրագրային/Լրագրական  
 լրացուցիչ գ., 238  
 կրկնվող գ., 238  
 հաճախորդների գ.-ները, 82  
 հաշիվ-պահանջագրում նշված  
 գ.-ը, 360, նաեւ →  
 Հաշիվ-պահանջագիր  
 հավելյալ գ.-ներ, 260  
 հեռուստատեսային գ., 76,  
 նաեւ → Հեռուստատեսային  
 հորիզոնական գ., 238  
 մրցակից թերթում զետեղված  
 գ., 90  
 յուրաքանչյուր գ., 364  
 պատկերային գ., 360  
 պատվերով/պատվիրված գ., 78-  
 80  
 սեփական գ., 238  
 տվորական գ., 247  
 ստանդարտ գ., 84  
 ստանդարտ գ.-ի գինը, 84,  
 նաեւ → Գին  
 ստանդարտ ֆորմատի գ./ազդ,  
 81  
 տարածքային գ., 81, 87  
 տեղից տեղ փոխադրել գ.-ները,  
 238  
 տիպային գ./ազդ, 74  
 տողային գ., 108, 109, 166  
 տպագրված գ., 360  
 տվյալ թողարկման մեջ գ.-ը,  
 361  
 տրամադրել գ., 38

ուղղակի գ., 244  
 ուղղումներ (կատարել)  
 գ.-ներում → Ուղղում  
 փոքր ծավալի գ., 134, նաեւ →  
 Ծավալ  
 փոքրաչափ գ., 81  
**Գովազդագրական, 249**  
 գ. հատուկ բաժին → Բաժին  
 գ.-ների արտադրություն, 248,  
 նաեւ → Արտադրություն  
**Գովազդային**  
 գ. արդյունաբերություն, 72,  
 նաեւ → Արդյունաբերություն  
 գ. արտադրաճյուղ, 48, 75,  
 նաեւ → Արտադրաճյուղ  
 գ./գովազդի բաժին → Բաժին  
 գ./գովազդի շուկայի/շուկայում  
 բաժնեմաս, 68, 111, նաեւ →  
 Բաժնեմաս  
 գ./գովազդի բաժնի տնօրեն →  
 Տնօրեն  
 գ./գովազդի (ծախսերի) բյուջե →  
 Բյուջե  
 գ./գովազդի բովանդակություն →  
 Բովանդակություն  
 գ. գնացուցակ → Գնացուցակ  
 գ. գործակալ → Գործակալ  
 գ. գործակալություն →  
 Գործակալություն  
 գ. գրքույկ, 64, 72, նաեւ →  
 Գրքույկ  
 գ./գովազդի ենթաբաժին →  
 Ենթաբաժին  
 գ./գովազդի ենթաբաժնի  
 աշխատողներ →  
 Աշխատող/Աշխատակից  
 գ./գովազդի ենթաբաժնի  
 վարիչ → Ենթաբաժին, նաեւ →  
 Վարիչ  
 գ./գովազդի ենթաբյուջե →  
 Ենթաբյուջե  
 գ. զեղչ → Զեղչ  
 գ./գովազդի էջադրվածք →  
 էջադրվածք  
 գ./գովազդի ծախսեր →  
 Ծախս(եր)/Ծախք  
 գ. (տարածքի)/գովազդի(ն  
 տրամադրվող) ծավալ →  
 Ծավալ  
 գ. հաճախորդ → Հաճախորդ  
 գ. հաշվետար → Հաշվետար  
 գ./գովազդից ստացվող/  
 գովազդի վաճառքից  
 ստացվող հասույթ → Դասույթ  
 գ. հավելված → Հավելված  
 գ. հատուկ բաժին → Բաժին  
 գ. հարց → Հարց/Հիմնահարց  
 գ. հնարավորությունների  
 սահմանափակում →  
 Սահմանափակում  
 գ. հողված → Հողված (նյութ)

գ. ձեւավորում→Չեւավորում  
 գ./գովազդից ստացվող մուտքեր→Մուտքեր (դրամական)  
 գ. ներդիր, 82, 361, նաեւ→ Ներդիր  
 գ. ներդիրների արտադրություն→ Արտադրություն  
 գ. նյութ→Նյութ  
 գ./գովազդի/գովազդման նպատակը→Նպատակ  
 գ./գովազդի շուկա→Շուկա  
 գ. շուկայի (ընդհանուր) չափերը→Չափ(եր)  
 գ. ոլորտի աշխատողներ→ Աշխատող/Աշխատակից  
 գ. պայմանագիր→Պայմանագիր  
 գ./գովազդի (տեղադրման)/ գովազդատուի(ց ստացված) պատվեր→Պատվեր  
 գ./գ. տարածքի/գովազդի սակագին/գին→Սակագին, նաեւ→Գին  
 գ. (տարածքի) սահմանափակումներ→ Սահմանափակում  
 գ./գ. տարածքի/գովազդի վաճառք→Վաճառք  
 գ./գովազդի(ն) տրամադրվող/ գովազդի համար տարածք→ Տարածք  
 գ./գովազդի տեքստ→Տեքստ  
 գ. տեքստաբան→Տեքստաբան  
 գ./գովազդի քաղաքականություն→ Քաղաքականություն  
 գ./գովազդման քարոզարշավ→ Քարոզարշավ  
 վաճառել գ. տարածք, 13  
**Գովազդավճար**, 73  
**Գովազդատու**, 11-14, 23, 39, 40, 47, 62-69, 73-80, 85, 87, 91-92, 103, 119, 190, 214, 234, 237-238, 242-247, 249, 254, 302, 322, 360-365, 391, 421-424  
 այսօրվա գ., 186  
 առաջին անգամ գովազդ զետեղող գ., 78  
 գոհ գ., 92  
 գ.-ի մասին ինֆորմացիա→ Ինֆորմացիա  
 գ.-ի մասին նյութ→Նյութ  
 գ.-ի պատվերով հողված→ Զողված (նյութ)  
 գ.-ի օգտին→Օգուտ  
 գ.- (ներ)ի պահանջները→ Պահանջ  
 գ.-ի(ց ստացված)/գովազդի (տեղադրման)/գովազդային պատվեր→Պատվեր  
 գ.-ն որպես հաճախորդ→

Հաճախորդ  
 գ.-ների խումբ, 369  
 գ.-ների հետ կապ→Կապ  
 գ.-ների շահերը→Շահ  
 գ.-ների պարտականությունները→ Պարտականություն  
 գ.-ների սպասելիքները/ ակնկալիքները, 245  
 գ.-ների տեսակները, 74  
 գ.-ներին հասցեագրված քարոզարշավ, 54, նաեւ→ Քարոզարշավ  
 գ.-ներից անկախ→Անկախ/ Անկախացած  
 թույլ տալ (ինչ-որ) գ.-ի՝ թելադրել, 19  
 հզոր գ., 72  
 ձգել գ.-ներին, 53  
 մրցակից գ., 360  
 նոր գ., 75  
 պայմանագրային գ., 361  
 պոտենցիալ գ., 74, 363  
 տեղական գ., 64  
**Գովազդել/Գովազդում**, 12, 74, 242, 357  
 բովանդակության գ., 138, նաեւ→ Բովանդակություն  
 գ. տրանսպորտային միջոցներում, 91  
 գ.-ման/գովազդի խնդիր→Խնդիր  
 գ.-ման/գովազդային/գովազդի նպատակը→Նպատակ  
 գ.-ման/գովազդի տեսակ, 74, 87, 244  
 գ.-ման/գովազդային քարոզարշավ→ Քարոզարշավ  
 հեռախոսահամարի լավագույն գ., 118, նաեւ→ Զեռախոսահամար  
**Գովեստ**, 325  
 գ. արտահայտել, 297  
 օգտվել գ.-ից, 325  
**Գործ**, 32, 52, 85, 330  
 անհետաձգելի գ., 360, 362, 368, 373-376, 379-392, 388, 391, 392, 395, 397, 399, 406, 425  
 աշխատողի գ.-ը, 200, 324  
 արվեստի գ., 173, նաեւ→ Արվեստ  
 գ.-երի կառավարիչ→ Կառավարիչ  
 գ.-երի կառավարչության աշխատողներ→ Աշխատող/Աշխատակից  
 գ.-երի կառավարչություն→ Կառավարչություն  
 գ.-երի պատասխանատվություն→ Պատասխանատվություն

գ.-ի ընդունել, 371, 404  
 գ.-ից ազատել կադրերին, 194  
 գ.-ից ազատել որեւէ լրագրողի→Լրագրող  
 գ.-ում ընդգրկված աշխատող→ Աշխատող/Աշխատակից  
 դյուրին գ., 283  
 զբաղվել առաջնորդելու գ.-ով→Առաջնորդ(վ)ել  
 ընկերության գ.-երը, 354  
 լրագրողական գ., 428  
 հանձնարարված գ., 301  
 հաշվապահի գ.-ը, 110  
 հիմնական գ., 38  
 պակասող աշխատակիցների գ.-ը, 165  
 տնօրինել գ.-ը եւ ֆինանսները, 283, նաեւ→Ֆինանս(ներ)  
 «Ութերգեթի գ.-ը», 41  
**Գործադուլ**  
 արհմիութենական գ., 211  
**Գործազրկություն**, 99  
 գ.-յան մակարդակ→Մակարդակ  
 գ.-յան տոկոսի աճ→Աճ  
**Գործածություն/Գործածում**  
 ամենօրյա գ., 227  
 թվականների եւ անունների գ., 226  
 լեզվի (ճիշտ) գ., 218, 224, նաեւ→Լեզու  
 մակագրությունների գ., 230  
**Գործակալ**  
 գովազդային գ., 74, 85, 91, 95, 107, 185, 187, 192, 198, 248, 261, 263, 311, 313, 322, 361, 363  
 գովազդային գ.-ի զանգը, 74  
 իրացման ենթաբաժնի գ., 187, 192, 198, 313, 348, 367, 368  
 ֆինանսական գ., 187, 192, 198, 313, 362, 364, 375-377, 379  
**Գործակալություն**  
 աշխատեցնել ճամփորդական գ.-→Աշխատեցնել  
 ապահովագրական գ., 243, 370, նաեւ→Ապահովագրական  
 գովազդային գ.-յան հետ կապ→ Կապ  
 գովազդային գ., 255, 257, 361, 369  
 գ.-յան պետ, 128, նաեւ→Պետ  
 լրատվական գ., 11, 151, 154, 211, 386, 387, 425  
 լրատվական գ.-ների գծով խմբագիր→Խմբագիր  
 ճամփորդական գ., 37, նաեւ→ ճամփորդական  
 մամուլի գ., 96  
 պրոֆեսիոնալ գ., 68  
**Գործակցել**, 189  
 գ. թողարկիչ խմբագրի հետ, 189  
**Գործառնություն**



կանխիկ դրամով գ., 377  
**Գործառույթ**, 128, 164, 186, 199, 354-357, 359, 361-370, 372-385, 387, 389, 391, 392, 395, 397, 399, 400, 402, 404, 406-407, 409-416, 418-427  
 աշխատանքային գ., 287  
 արտադրական/արտադրության բաժնի գ.-ը, 165  
 բիզնես գ., 63, 64  
 գ.-ի անվանումը → Անուն/Անվանում  
 ընկերության գ.-ները, 286  
 թղթակցի գ.-ը, 210  
 լրատու գ., 343  
 խմբագրական գ., 43  
 խմբագրի գ.-ը, 210  
 խմբագրության (ներսում գործող) գրադարանի գ.-ները, 265  
 կադրերի բաժնի գ.-ը, 165  
 կազմակերպչական գ., 322  
 հարմարվելու գ., 161  
 մամուլի սահմանադրական գ.-ը, 14  
 մենեջերի/մենեջերական (տարրական/առաջնային) գ.-(ներ), 42, 110, 168, 204, 206, 211, 330, նաեւ → Մենեջեր, նաեւ → Մենեջերական  
 միմյանցից անջատ գ.-ներ, 210  
 տեղեկատվական համակարգերի բաժնի գ.-ը, 165  
**Գործավար**, 176, 178, 183, 184, 186, 187, 192, 198, 299, 313, 350, 376, 379, 383, 391, 394, 396, 398, 401, 403-405, 406, 408, 410, 413, 424  
**Գործատու**, 19, 21, 128, 242, 246, 255, 298  
 գ.-ի բարի անունը, 246, նաեւ → Անուն/Անվանում  
**Գործարար**, 13-14, 117, 252  
 գ. խորհրդապահություն → Խորհրդապահություն  
 գ. կտրվածք, xiii  
 գ./գ.-առետրային հանգամանքներ, 14, 17, նաեւ → Հանգամանք  
 գ. շաբաթաթերթ → Շաբաթաթերթ  
 գ. շահագրգռություն → Շահագրգռել/Շահագրգռում/Շահագրգռություն  
 գ. ոլորտ, 34, նաեւ → Ոլորտ  
 գ. պայմանագիր → Պայմանագիր  
 գ. տեսակետից ինքնասպանություն, 17  
 ձեռնարկատեր-գ.-ներից/ ձեռնարկություններից/

ձեռնարկատիրական միավորումներից անկախ → Անկախ/Անկախացած  
**Գործարք**, 360, 366  
 ապահովագրական գ., 370, նաեւ → Ապահովագրական բարտերային գ., 377, նաեւ → Բարտերային  
 գ.-ի բովանդակությունը → Բովանդակություն  
 գ.-ների գրառում, 360, նաեւ → Գրառում  
 գ.-ների թիվը → Թիվ (քանակ) կոլեկտիվ գ., 354, 356  
 տարածողների (դիստրիբյուտորների) հետ գ., 366  
**Գործել**  
 գ. անկախ, 22, 197, նաեւ → Անկախ/Անկախացած  
 գ. որոշակի սկզբունքների շրջանակում, 20  
 գ. պրոֆեսիոնալ սկզբունքներից համապատասխան, 19  
 ինչպես են գ. հորիզոնական կապերը, 172  
**Գործելակերպ**  
 անկախ լրագրերի գ.-ը, 265  
 բարելավել գ.-ը, 204  
 գլխավոր խմբագիրների գ.-ը, 204  
 պրոֆեսիոնալ գ., xii, 10  
 պրոֆեսիոնալ լրագրության ընդունված գ., 248  
 լրագրողի գ.-ը, 24  
**Գործընթաց**, 14, 93, 309, 322  
 ամբողջական էջի տեխնոլոգիական արտադրության գ.-ը, 257  
 անվերջանալի գ., 324  
 աշխատանքային գ., 206, 257  
 աշխատանք(ներ)ի կազմակերպման գ., 191  
 արտադրական գ., 93, 94, 257  
 արտադրության եւ վաճառքի գ., 195  
 բյուջեի կազմման գ., 110  
 թղթակցել-խմբագրելու գ., 212  
 իրացման գ., 366  
 խմբագրման/խմբագրական գ., 190, 212, 396, 398, 401, 403, 405  
 կրթական գ., 309  
 մոտիվացիոն գ., 293, 315  
 պլանավորման գ., 56, 110  
 ռազմավարական պլանավորման գ., 110  
 սեփականաշնորհման գ., 126, նաեւ → Սեփականաշնորհում տեխնոլոգիական

արտադրության գ., 257, 258  
 ցավագին գ., 323  
**Գործընկեր**, xii, 8, 23, 34, 40, 61, 126, 167, 180, 206, 209, 297, 300, 301, 305, 311, 312, 326, 344, 349, 354, 369, 421, 422  
 անհանգստացնել գ.-ոջը, 225  
 անմիջական գ., 301  
 բացակա գ., 297  
 գ.-ների իրավազորություն → Իրավազորություն  
 լրագրողի գ., 281  
 խրախուսել գ.-ներից առաջարկել գաղափարներ, 37  
 համապատասխան գ., 358, 370  
 տարեց գ., 312  
**Գործիչ**  
 բիզնես ոլորտի գ., 271  
 քաղաքական գ., 15-19, 121, 124, 125, 146, 211, 271, նաեւ → Քաղաքական  
**Գործիք**  
 ազգային ինքության կերտման գ., 3  
 արդյունավետ հաղորդակցական գ., 173, նաեւ → Հաղորդակցական արհեստում հմտանալու գ., 227  
 իշխանության գ., 47, նաեւ → Իշխանություն  
 մենեջերական գ., 167, 168, 324  
 չափանիշները խախտողներից հայտնաբերելու եւ պատժելու գ., 285  
 պլանավորման գ., 60, 208, նաեւ → Պլանավորել/Պլանավորում  
 ուսուցման-վերապատրաստման գ., 341  
 փոխհարաբերության կարգավորման գ., 199  
 փոխշփումներին նպաստող արժեքավոր գ., 227  
 քարոզչական գ., 129  
 ֆինանսական գ., 129, նաեւ → Ֆինանսական  
**Գործնական**  
 գ. արարողակարգ → Արարողակարգ  
 գ. կիրառություն → Կիրառել/Կիրառում/Կիրառություն  
 գ. մենեջմենթ → Մենեջմենթ/Մենեջերություն լրագրության գ. մակարդակ, 149, նաեւ → Մակարդակ  
**Գործողություն**, 292  
 առնչվող գ., 96, 360  
 գ.-յան ազատություն, 7  
 գ.-յան մեջ դնել

տարածաշրջանային  
լրատվական ցանցը, 404  
 գ. պատկերող լուսանկար, 230,  
 նաեւ→Լուսանկար  
 գ.-ների պլան→Պլան  
 դնել գ.-յան մեջ, 40, 404  
 լրագրին առնչվող գ., 96  
 խմբագրության  
 համակարգչային ցանցի  
 գ.-ը, 386, 387  
 հանգեցնել որեւէ գ.-յան, 325  
 նկարագրել գ.-ը, 230  
 վերանայված գ.-ներ, 258  
 փոխադարձ գ.-ներ, 258  
 օրենքների գ., 191, նաեւ→  
 Օրենք  
**Գործոն**, 322  
 հիմնարար գ.-ներ, 175  
 մարդկային գ., 205  
 մոտիվացիոն/շարժառիթային  
 գ., 290  
 պահպանական գ., 290  
 վճռորոշ գ., 89  
**Գործուղում**, 108, 109, 271, 286,  
 297, 343, 377, 391, 421, 423, 424  
 գ.-ման/գ.-ման եւ  
 ճանփորդական ծախսեր→  
 Ծախս(եր)/Ծախք  
 գ.-ման (մասին)  
 հաշվետվություն→  
 Հաշվետվություն  
**Գործունեություն**, 43, 72, 175, 176,  
 395, 397, 399, 404, 406, 407, 416,  
 419  
 ամենօրյա գ.-յան/գ.-ը  
 վերահսկելու  
 պատասխանատվություն→  
 Պատասխանատվություն  
 ամենօրյա/առօրյա գ., 20, 158,  
 168, 188, 196, 200, 348  
 անխափան գ., 90, 196, 424  
 աշխատակազմի (արգասաբեր)  
 գ.-ը, 169, 287, նաեւ→  
 Աշխատակազմ  
 աշխատող(ներ)ի գ.-ը, 60, 298,  
 նաեւ→Աշխատող/  
 Աշխատակից  
 աջակցել գ.-յանը→  
 Աջակցել/Աջակցում  
 արտադրական գ., 157  
 բիզնես գ., 176, 357, նաեւ→  
 Բիզնես  
 գ.-յան հետ կապված  
 մանրամասներ, 61  
 գ.-յան (հիմնական) ոլորտ, 52,  
 նաեւ→Ոլորտ  
 գ.-յան (մեկ) տեսակ, 37, 177  
 գ.-յան տեսակների  
 անունով→Անուն/Անվանում  
 գ.-յան տարածք→Տարածք  
 գ.-ն ապահովող

ծառայություններ→  
 Ծառայություն  
 ենթակա աշխատողների  
 գ.-ը, 392  
 ընկերության գ.-յան (առանձին  
 տեսակների)  
 վերլուծություն→  
 Վերլուծություն  
 ընկերության գ.-ը, 34, 35, 151,  
 167, 173, 286, 323, 370-375  
 ընկերության ֆինանսական  
 գ.-ը, 43, 124, նաեւ→  
 Ֆինանսական, նաեւ→  
 Ընկերություն  
 (կազմակերպություն)  
 լրագրի/թերթի գ.-ը, 60, 124,  
 182, 343  
 լրագրողի/լրագրողական  
 (աշխատանքային) գ., 24, 25,  
 210  
 լրատվամիջոցի (տեւական)  
 գ.-ը, xii, 5, 119, նաեւ→  
 Լրատվամիջոց  
 խմբագրական գ., 43, 180  
 խմբագրական խորհրդի գ.-ը,  
 158  
 խմբագրական տնօրինության  
 գ.-ը, 394  
 խմբագրության (ամենօրյա)  
 գ.-ը, 188  
 հասարակական գ., 265, նաեւ→  
 Հասարակական  
 հրատարակչական գ., 88, 355,  
 նաեւ→Հրատարակչական  
 մարդկային գ.-յան տեսակ, 125,  
 նաեւ→Մարդկային  
 մարքեթինգային գ., 65, 177,  
 369, նաեւ→Մարքեթինգային  
 մենեջերական գ., 311, 322,  
 նաեւ→Մենեջերական  
 նախկին գ., 93  
 նպատակին միտված գ., 293  
 պրոֆեսիոնալ գ., 17, 27, 44  
 վարչատնտեսական գ., 139,  
 նաեւ→Վարչատնտեսական  
 վերահսկել գ.-ը, 299, 389, 395,  
 397, 399, 404, 407, 416, 419  
 վերընթաց/վարընթաց  
 աշխատանքային գ., 281  
 տարածաշրջանի հաստիքային  
 թղթակիցների գ.-ը, 404  
 տնտեսական գ., 17, 180  
 տպագրությանն առնչվող գ.,  
 191, նաեւ→  
 Տպագր(վ)ել/Տպագրում/  
 Տպագրություն  
 ուղղորդել գ.-ը→  
 Ուղղորդել/Ուղղորդում  
 քարոզչական գ., 64, նաեւ→  
 Քարոզչական  
**Գրագիտություն**

գ.-յան աստիճան, 6, 70, նաեւ→  
 Աստիճան  
 գ.-յան մակարդակ, 2, նաեւ→  
 Մակարդակ  
**Գրագողություն**, 28  
**Գրագրություն**  
 փաստաթղթային գ., 357  
**Գրադարան**, 86  
 արխիվ եւ գ., 187, 192, 196-198,  
 266, նաեւ→Արխիվ  
 գործող գ., 265  
 գ. մուտք գործած նյութ, 422,  
 նաեւ→Նյութ  
 «Գ. մուտքագրվելիք նյութեր»,  
 269, նաեւ→Նյութ  
 գ.-ի/գրադարանային  
 աշխատակիցներ→  
 Աշխատող/Աշխատակից  
 գ.-ի հաճախորդ, 86, նաեւ→  
 Հաճախորդ  
 գ.-ի նյութ, 267, նաեւ→Նյութ  
 «Գ.-ին վերադարձվող նյութեր»,  
 269, նաեւ→Նյութ  
 գ.-ում պահվող/առկա աղբյուր→  
 Աղբյուր  
 խմբագրության (ներսում  
 գործող) գ., 70, 265-271, 273,  
 286, 342  
 խմբագրության պրոֆեսիոնալ  
 գ., 265  
 հանրային գ., 267, 269, նաեւ→  
 Հանրային  
**Գրադարանային**  
 գ./գրադարանի  
 աշխատակիցներ→  
 Աշխատող/Աշխատակից  
 գ. արխիվ→Արխիվ  
 գ. նյութեր, 422, նաեւ→Նյութ  
 գ. նյութերի գրանցումներ→  
 Գրանցում  
**Գրադարանավար**, 187, 192, 197,  
 198, 267-270, 273, 299, 313, 328,  
 335, 337-339, 382, 391, 411, 419-  
 424  
**Գրականություն**  
 գեղարվեստական գ., 148  
 լրագրությանն առնչվող գ., 265,  
 նաեւ→Լրագրություն  
 քարոզչական գ., 265, նաեւ→  
 Քարոզչական  
**Գրանցել**  
 գ. դուրս տրված  
 հաշվետվություններն ու  
 հայտարարագրերը, 372  
 գ. զանգեղը, 120  
 գ. զուգահեռ եղանակով, 364  
 գ. կադրային փաստաթղթերն ու  
 հաստիքացուցակները, 379  
 գ. համալրումները, 421, նաեւ→  
 Համալրում  
 գ. մուտքագրված նյութի

ծավալը, 426  
 գ. նամակագրության մատյանում, 350, 424  
 գ. նյութերը, 421, նաեւ→Նյութ  
 գ. պատվերները, 359, 363  
 լիարժեք կերպով գ., 378  
 հստակ գ., 376  
**Գրանցում**, 370, 422  
 ամենամսյա գ.-ներ, 426  
 ամբողջական գ., 374  
 աշխատանքային գ., 379  
 աշխատավարձերին ու անձնակազմին վերաբերող գ.-ներ, 370  
 բաժանորդագրակա պատվերների գ., 366  
 գրադարանային նյութերի գ.-ներ, 422  
 գրասենյակային պարագաների գ., 380  
 գ.-ներ) անել նամակագրության մատյանում, 391  
 գ.-ներ) հանձնված ինքնության վկայականների մասին, 425  
 գ. ստացված կանխիկ գումարի մասին, 362  
 ընթացիկ գ., 379  
 ժամանակին (կատարել) գ., 264, 427  
 լուսանկարների հետ կապված գ.-ներ, 421, 422  
 կատարել դեբիտորական պարտքերի համապատասխան գ., 378  
 հաշիվ-պահանջագրերի (վերաբերյալ) գ.-ներ, 364, 377, նաեւ→  
 Հաշիվ-պահանջագիր  
 հատուկ գ., 364  
 ճշգրիտ գ., 264, 427  
 մանրամասն գ., 378  
 մաշվածությանը վերաբերող գ.-ներ, 374  
 նյութական սեփականության գ., 380  
 պայմանագրի գ., 361, 377  
 պատշաճ գ., 366  
 վարել/կատարել/պահել գ.-ներ, 361, 364, 369, 387-380, 427  
 վարչական գ., 379, 424  
**Գրառում**, 340  
 աշխատանքային գ.-ներ, 386  
 գործարքների գ., 360, նաեւ→  
 Գործարք  
 գ. (ոչ) նյութական սեփականության մասին, 386  
 գ.-ներ անել/պահել, 328, 348, 354, 366  
 գ.-ներ անել առաջադրանքների մասին→Առաջադրանք  
 գ.-ներ ժողովում ընդունված

հիմնական որոշումների վերաբերյալ, 336  
 գ.-ներ (կատարել) նամակագրության մատյանում, 350, 380  
 գ.-ներ տպված օրինակների վերաբերյալ, 368  
 հաշվապահական գ.-ներ, 354, 370  
 հատուկ գ.-ներ, 364  
 հստակ կանոնավորված գ.-ներ, 375  
 մանրամասն գ., 360, 366  
 շարունակաբար գ.-ներ անել, 366, 368  
 պաշտոնական գ., 336  
**Գրասենյակ**, 295  
 անթուղթ գ., 345  
 բաժնի գ., 267  
 բիզնես գ., 165  
 գլխավոր խմբագրի գ., 159  
 գլխավոր տնօրենի գ., 177, 178, 191  
 գ.-ի հաշվին, 317  
 գ.-ի մատակարարում→  
 Մատակարարում  
 գ.-ի նամակ→Նամակ  
 գ.-ի/գրասենյակային սարքավորումներ→  
 Սարքավորում  
 գ.-ի վարձ→Վարձ/Վճար/Վարձավճար  
 գ.-ի վարձակալում→  
 Վարձակալում  
 գ.-ի/գրասենյակային տարածք→  
 Տարածք  
 գ.-ի տնօրինում→Տնօրինել/  
 Տնօրինում  
 ընկերության գ., 195, 356, 370, 380, 383, 384, 386, 387, 427  
 ընկերության գ.-ի պահպանում→  
 Պահպանում/  
 Պահպանություն  
 խմբագրության գ., 86  
 սրբագրիչի գ., 215  
 վիճակագրական գ., 253  
**Գրասենյակային**  
 գ. գույք→Գույք  
 գ. թուղթ→Թուղթ  
 գ. պարագա→Պարագա  
 գ. պարագաների գրանցում→Գրանցում  
 գ./գրասենյակի սարքավորումներ→  
 Սարքավորում  
 գ./գրասենյակի տարածք→  
 Տարածք  
**Գրավոր**  
 գ. արձանագրություն→  
 Արձանագրել/Արձանագրում/

Արձանագրություն  
 գ. խոսք, 148, 224, 327, 340, նաեւ→խոսք  
 գ. խոսքի աղբյուր→Աղբյուր  
 գ. ուղերձ, 327, 341, 344, նաեւ→Ուղերձ  
**Գրաքննել/Գրաքննում/Գրաքննություն**, 2, 5, 7, 85  
 գ. լրագիրը, 11  
 գ.-յան եղանակ, 85, նաեւ→  
 Եղանակ (ուղի)  
 գ.-յան մասին, 215  
 ՋԼՄ-ների գ., 11  
 իրականացնել գ., 215  
**Գրաքննիչ**, 242  
**Գրաֆիկական**, 135  
 ավագ գ. ձեւավորող, 192, 197, 198, 260, 313, 335, 338, 339, 360, 386, 387, 394, 399, 416, 418, 424, նաեւ→Չեւավորող  
 գտնել գ. լուծումներ, 135, նաեւ→Լուծում  
 գ. աշխատանք(ներ)→  
 Աշխատանք  
 գ. էջադրվածք, 77, 81, նաեւ→  
 Էջադրվածք  
 գ. էջադրում, 216, նաեւ→  
 Էջադրում  
 գ. ինֆորմացիա→Ինֆորմացիա  
 գ. լուծումների տպավորությունը, 81, 135, նաեւ→Լուծում  
 գ. հնարանք, 143, նաեւ→  
 Հնարք/Հնարանք  
 գ. ձեւավորող, 81, 107, 109, 135, 175, 177, 184, 186, 190, 192, 196-198, 209, 212, 216, 220, 225, 227, 257-264, 299, 312, 313, 329, 359, 363, 386, 387, 393, 396-398, 400, 403, 408-410, 416, 418, 425, նաեւ→Չեւավորող  
 գ. ձեւավորող-խմբագիր→  
 Խմբագիր  
 գ. ձեւավորում, 79, 119, 135, 238, 361, նաեւ→Չեւավորում  
 գ. մեկնաբանություն, 135, նաեւ→Մեկնաբանություն/  
 Մեկնաբանում  
 գ. ֆորմատ→Ֆորմատ  
 ընկերության գ. բնութագիրը, 170, նաեւ→Բնութագիր  
 լուսանկարչական ու գ. առաջադրանք→  
 Առաջադրանք  
**Գրգիռ**  
 զգայական գ.-ների հարուցում, 219  
**Գրել**, 429  
 գ. գեղարվեստական գրականության ոճով, 148

գ. հողված, 340, 363, նաեւ→  
 Յոդված (նյութ)  
 գ. նյութ, 175, 176, 211, 311, 326,  
 նաեւ→Նյութ  
 գ. տեքստ, 215, նաեւ→Տեքստ  
 գ.-ու ձիրք, 26, նաեւ→Ձիրք  
**Գրոհ**  
 պոռնոգրաֆիայի դեմ գ., 6-7  
**Գրող, 287**  
 խմբագրականներ գ., 283, 316,  
 նաեւ→խմբագրական (նյութ)  
 տեքստ գ., 245, նաեւ→Տեքստ  
**Գրվածք/Գրած, 289, 324, 327**  
 արտահաստիքային  
 հեղինակների գ.-ները, 214  
 բարձրարվեստ գ., 201  
 գ.-ի բարեփոխում, 215  
 գ.-ի համատեքստ→  
 Համատեքստ  
 ինֆորմացիա հաղորդող գ., 266  
 «ջրից գ.-ներ եփել», 265  
 տպագրել գ.-ներ, 211  
 փայլուն գ., 201  
**Գրություն, 269**  
 բազմաթիվ գ.-ներ, 341  
 գ.-յամբ տեղեկացնել, 269  
 նկարի/լուսանկարի աղբյուր  
 անվանող գ., 230  
 պաշտոնական գ., 340  
**Գրքույկ**  
 գովազդային գ., 64, 72, նաեւ→  
 Գովազդային  
 քարոզչական գ., 92, նաեւ→  
 Քարոզչական  
**Գունար, 79, 80, 109, 204, 207**  
 աշխատավարձերի ընդհանուր  
 գ.-ը→Աշխատավարձ  
 բաժանորդային գ., 86, նաեւ→  
 Բաժանորդային/  
 Բաժանորդագրական  
 բավականաչափ/բավարար գ.,  
 170, 248  
 գ. (չ)աշխատել, 207  
 գ. տրամադրել հրատարակման  
 գործին, 10  
 գ.-ների ծախսում/ծախսել գ.,  
 17, 72, 207, նաեւ→  
 Ծախսել/Ծախսում  
 խթանման ծախքի գ., 91,  
 նաեւ→խթանել/խթանում  
 կանխիկ (ստացված) գ., 350,  
 362, նաեւ→Կանխիկ  
 համապատասխան գ., 79  
 հոնորարների գ., 94, 394, 396,  
 398, 401, 403-405, 406, 408,  
 410  
 հովանավորչական գ.-ներ, 242  
 մշտական գ., 310  
 որոշակի գ., 342  
 պետության կողմից  
 տրամադրվող գ.-ներ, 11  
 վայելել վաստակած գ.-ները,

111  
 վաստակած/վաստակել գ.-ներ,  
 79, 179  
 վատնել գ., 89  
 վճարման ենթակա գ.-ի չափը,  
 364  
 վճարված կանխիկ գ., 362,  
 նաեւ→Կանխիկ  
**Գույք**  
 անշարժ գ., 37, 99, 234, 255  
 գրասենյակային գ., 344  
 ընկերության(ը պատկանող) գ.,  
 287  
**Գույքագրում**  
 ընկերության ունեցվածքի գ.,  
 370, 372  
**Դ**  
**Դանդաղկոտություն**  
 աշխատանքային դ., 295,  
 նաեւ→Աշխատանքային  
**Դաշտ**  
 գործունեության դ., 66, 67  
 իրավական դ., 47, 61, նաեւ→  
 Իրավական  
 հարկային դ., 10, 61, նաեւ→  
 Հարկային  
 հարկային եւ իրավական դաշտ,  
 61, նաեւ→Հարկային, նաեւ→  
 Իրավական  
**Դաս**  
 գովազդատուների դ., 77  
 մարդկային դ., 128, նաեւ→  
 Մարդկային  
**Դասագիրք, 27**  
 լրագրողական տեսության դ.,  
 212  
 տեսության դ., 212  
**Դասախոս**  
 ամերիկացի դ., 308  
**Դասակարգել**  
 դ. աշխատողներից→  
 Աշխատող/Աշխատակից  
 դ. տվյալները→Տվյալ(ներ)  
**Դասակարգում**  
 աշխատավարձերի դ., 358, 371,  
 373, 390, 394, 396, 398, 399,  
 404, 407, 416, 419  
 առանձնահատուկ  
 գովազդատուների դ., 364  
 առանձնահատուկ  
 հաճախորդների դ., 364  
 առաջարկվող դ., 269  
 թեմաների դ., 226  
 ժանրերի դ., 148, 152  
 խմբագրական  
 բովանդակության դ., 136  
 խմբագրման տարրերի դ., 212  
 մարքեթինգի միջավայրի դ., 46,

նաեւ→Միջավայր  
**Դասընթաց, 270, 284**  
 ՁԼՍ-ների մենեջմենթին  
 նվիրված դ., 204  
 ընդհանուր, ճանաչողական դ.,  
 385, 387  
 կազմակերպել դ.-ներ, 216  
 կրթական դ., 342  
 կրկնական դ., 385, 387  
 հետավարտական դ., 286  
 որակավորման բարձրացման  
 դ., 64  
 ուսումնական/ուսուցողական դ.,  
 287, 343  
**Դատախազ**  
 շրջանային դ., 286  
**Դատական, 22**  
 դ. կարգով, 144, նաեւ→Կարգ  
 դ. (հնարավոր) հայց, 22, 220,  
 նաեւ→Հայց  
 դ. քաշքշուկ, 212  
 տուգանք վճարել դ. կարգով,  
 144, նաեւ→Վճարել/Վճարում  
**Դատավեճ**  
 գրպարտության մեղադրանքով  
 հարուցվող դ., 191  
 հնարավոր դ., 191  
**Դատավոր, 5, 216, 286**  
**Դատարան, 128, 327**  
 ԱՄՆ Գերագույն դ., 8  
 շվեյցարական դ., 145  
 պրոֆեսիոնալ դ., 22  
**Դատողականություն**  
 թույլ դ., 295  
**Դատողություն, 18, 412, 414**  
 անձնական դ., 348  
 առողջ դ., 4, 18, 39  
 լրագրող(ներ)ի դ.-(ներ)ը, 144  
 սեփական դ., 415  
 սեփականատիրոջ դ.-ը, 22  
**Դարակ**  
 հետին դ.-ներ, 267  
**Դարաշրջան**  
 ինֆորմացիայի/տեղեկատվակա  
 ն դ., 190, 344  
**Դարձվածաբանություն, 219**  
**Դարձվածք**  
 ժամանակին խիստ տարածված  
 դ., 219  
**Դեմք**  
 ընկերության դ.-ը, 358  
 ընկերության դ.-ը ներկայացնող  
 առանձին ձեռնարկ→  
 Ձեռնարկ (դասագիրք)  
 հանրահայտ դ., 150  
 հանրահայտ դ.-ի անձնական  
 դիմանկարը→Դիմանկար  
 նշանավոր դ., 158  
**Դեպք, 211, 218**  
 անդրադարձած դ.-եր, 149  
 արտակարգ դ., 149  
 դ.-երի լուսաբանում, 15

դ.-երի (վիճակագրական) հաշվետվություն, 143, նաեւ→Հաշվետվություն  
 դ.-ի մասին պատմող հաղորդագրություն, 126, նաեւ→Հաղորդագրություն  
 դ.-ի մեկնաբանություն, 135, նաեւ→Մեկնաբանություն/Մեկնաբանում  
 ընթացիկ դ., 140  
 իրական դ., 148  
 լուսաբանվող դ., 147  
 կյանքից վերցված դ., 149  
 հաշվետվություն (ներկայացնել) դ.-ի մասին, 211, նաեւ→Հաշվետվություն  
 օրենքով նախատեսված դ.-եր→Օրենք  
**Դեռահաս**, 39  
**Դեր/Դերակատարում**, 40  
 անցյալի դ.-ը, 34  
 գովազդի դ.-ը, 73  
 դ. հանրության կյանքում, 47  
 երկակի/երկու դ., 43  
 լրագրի/թերթի դ.-ը, 6, 282  
 լրագրողների դ.-ը, 2, 4, 22  
 լրագրության դ.-ը, 2  
 լրատվամիջոցների դ.-ը, 6  
 հաղորդակցման դ.-ը, 324, 325  
 հաղորդակցման մոտիվացիոն դ.-ը, 325, նաեւ→Մոտիվացիոն  
 հեղափոխական դ., 15  
 մամուլի դ.-ը, 4, 7  
 մեներգերների դ.-ը, 168  
 շուկայական տնտեսության դ.-ը, 14  
 պահապանի/«պահապան շան» դ., 8  
 պետության դ.-ը, 14  
 պրոֆեսիոնալ մեներգերների դ.-ը, 168  
**Դիագրամ**  
 կազմել դ.-ներ, 417, 418, նաեւ→Կազմել/Կազմում  
**Դիմագիծ**  
 լրագրության ազգային դ., 26  
**Դիմադրողականություն**, 303  
 դ. լարվածության հանդեպ, 305, նաեւ→Լարվածություն/Լարում  
**Դիմանկար**, 149, 230, 286, 317  
 անհատ անձանց դ.-ներ, 415  
 անձանց պատկերային դ.-ը, 271  
 հանրահայտ դեմքի անձնական դ.-ը, 150  
 հարցազրույց տվող անձի դ.-ը, 230  
 ղեկավարների դ.-ները, 271  
 փոքր դ., 138  
**Դիմանկարային**  
 դ. հարցազրույց→Հարցազրույց

**Դիմորդ**, 281-282  
**Դիմում**  
 ուսումնասիրել դ.-ները, 282  
**Դիպուկություն**, 232  
**Դիսկրնտային**  
 կենտրոնական բանկի դ. տոկոսադրույքը, 130, նաեւ→Տոկոսադրույք  
**Դիտանկյուն**  
 հաղորդագրության դ.-ը, 215  
**Դիտարկում**, 6, 150, 211, 265, 266  
 անձնական դ., 149  
 գովազդի դ.-ը→Գովազդ  
 համակողմանի դ., 149  
**Դիտողություն**, 325  
 գլխավոր խմբագրի դ.-ները, 297, 342  
**Դիրք/Դիրքորոշում**, 5, 44  
 առաջատար դ. շուկայում, 76, նաեւ→Առաջատար  
 առևտրային տեսակետից խելամիտ դ., 23  
 լրագրի/թերթի դ.-ը, 152, 158  
 խմբագրական խորհրդի դ.-ը, 20  
 խմբագրության դ.-ը, 186  
 կուսակցական դ., 215  
 հստակ դ., xiii  
 շահագրգիռ կողմերի դ.-ը, 222  
 շուկայում զբաղեցրած/գրաված դ., 68, 76, 83  
 սկզբունքային դ., 23  
**Դնել**  
 ականջ դ. ներքեից լսվող խոսքին, 328, նաեւ→խոսք  
 դ. գործողության մեջ→Գործողություն  
 դ. նյութը (առաջին էջում), 289, նաեւ→Նյութ  
 պարտականություն դ. որեւէ մեկի վրա, 199, 200  
 ուրիշի վրա դ. իրավասությունը, 200  
**Դոսյե**  
 լրագրողների ինֆորմացիոն դ.-ն, 269  
 օգտվողների ինֆորմացիոն դ.-ն, 421, 422  
**Դոտացիա**  
 դ.-ի կրճատում, 11  
**Դպրոց**, 89, 327  
 լրագրողական/ժուռնալիստիկայի ազգային դ.-ներ, 26  
 տարրական դ., 255  
**Դրամ**, 46  
 դ.-ի առաջարկ→Առաջարկ/Առաջարկություն  
 կանխիկ դ.-ի ներհոսք եւ արտահոսք, 97, նաեւ→Կանխիկ  
 կանխիկ դ.-ով

գործառնություն→Գործառնություն  
**Դրամական/Դրամային**  
 դ. աշխատավարձ, 130, նաեւ→Աշխատավարձ  
 դ. (տեսակետից) արժեք, 70, 309, նաեւ→Արժեք  
 դ. արտահայտությամբ→Արտահայտություն  
 դ. միավոր, 67, 229, նաեւ→Միավոր  
 դ. միջոցներ, 51, 125, 258, 266, նաեւ→Միջոց  
 դ. միջոցների բաշխում, 125, նաեւ→Միջոց  
 դ. տեսակետից, 309, նաեւ→Տեսակետ/Տեսանկյուն  
**Դրամարկո**  
 դ.-ի շարժը, 63, 97, 374, նաեւ→Շարժ  
**Դրոշմանիշ**  
 փոստային դ., 380  
**Դրսեկ**, 281  
**Դրույթ**, 25, 292  
 «խղճի մասին» դ.-ը, 19, 20  
 քաղաքական ուղղվածությունը պարզաբանող դ., 127  
**Դրույթ**  
 լրիվ դ.-ով աշխատող→Աշխատող/Աշխատակից  
 ոչ լրիվ դ.-ով, 92

**Ե**

**Եզր (ծայր)**  
 սնանկացման ե.-ին, 13  
**Եզր (տերմին)**, 248  
 ամերիկյան ե.-ով, 169  
 ե.-երի ամբողջություն, 323, նաեւ→Ամբողջություն/Ամբողջականություն  
 ե.-երի ճշգրտված, նույնական մեկնաբանություն, 341, նաեւ→Մեկնաբանություն/Մեկնաբանում  
 հաճախ գործածված ե., 226  
 հատուկ ե., 225  
 որակական ե., 54, նաեւ→Որակական  
 քանակական ե., 54, նաեւ→Քանակական  
 ֆինանսական ե., 93, 95, 96  
**Եզրակացություն**, 152  
 բանական ե.-ներ, 219  
 կոնկրետ ե., 330  
**Ելակետ**  
 բյուջեի կազմման առաջնային ե., 94  
**Ելակետային**

ե. ինֆորմացիա→ինֆորմացիա  
 ե. տվյալներ→Տվյալ(ներ)  
 ե. փաստաթուղթ→  
 Փաստաթուղթ  
**Ելույթ**, 232  
 քաղաքական գործիչների  
 ե.-ները, 125  
 քաղաքապետի ե.-ը, 119,  
 նաեւ→Քաղաքապետ  
**Եկամտահարկ**, 109, 372  
**Եկամտային**  
 կառավարության բյուջեի ե.  
 մասը, 144, նաեւ→Բյուջե  
**Եկամուտ**, 129  
 անձի/անձնական ե., 2, 70  
 աշխատողների իրական ե.-ը,  
 96  
 առավել մեծ ե.-ներ, 93  
 ավելացնել ե.-ը, 55  
 ե.-ի (պոտենցիալ) աղբյուր→  
 Աղբյուր  
 ընկերության ե.-ը, 370  
 լրագրի/թերթի եկամուտը, 214  
 հավելյալ ե., 53  
 ցածր ե., 246  
 ֆինանսական ե., 309  
**Եղանակ (կլիմա)**  
 ե.-ի տեսություն, 116, 142, 145  
 շոգ ե., 119  
 փոփոխական ե., 145  
**Եղանակ (ծել, ուղի)**, 219, 245  
 առաքման (այլընտրանքային)  
 ե.-ներ, 85, 272, նաեւ→  
 Առաքում  
 բառապաշարի կիրառման ե.-ը,  
 219, նաեւ→Բառապաշար  
 գրանցել զուգահեռ ե.-ով→  
 Գրանցել  
 գրաքննության ե., 85, նաեւ→  
 Գրաքննել/Գրաքննում/  
 Գրաքննություն  
 զանազան ե.-ներ, 91  
 զուգահեռ ե.-ով, 364  
 ընթերցողների հարցման ե.,  
 116, 121  
 թանկարժեք ե., 118  
 խթանման ծախսերի բյուջեն  
 հաշվարկելու ե., 81  
 ծառայության մատուցման ե.-ը,  
 275  
 կանխիկ ե.-ով, 79, նաեւ→  
 Կանխիկ  
 հաղորդակցման ե., 327, նաեւ→  
 Հաղորդակցում/  
 Հաղորդակցություն  
 ուսուցման ե., 284  
 ուրույն ե., 118  
 ֆինանսական ե., 79, նաեւ→  
 Ֆինանսական  
**Ենթաբաժին**, 94, 170  
 գովազդի/գովազդային ե., 37,

38, 52, 54, 63, 74, 81, 94, 99,  
 187, 192, 207, 288, 357, 360,  
 363, 365, 369, 378, 394, 399  
 գովազդի/գովազդային  
 ենթաբաժնի աշխատողներ→  
 Աշխատող/Աշխատակից  
 գովազդի/գովազդային ե.-ի  
 վարիչ, 140, 179, 183, 184,  
 187, 190, 192, 195, 198, 200,  
 214, 236, 237-238, 245, 257,  
 260, 261-264, 310, 313, 333,  
 334, 343, 359, 361-365, 394,  
 399, 416, 418, նաեւ→Վարիչ  
 ե.-ի/բաժնի վարիչ→Վարիչ  
 ե.-(ներ)ի/բաժնի(ներ)ի  
 մենեջեր(ներ)→Մենեջեր  
 իրացման ե., 37, 52, 54, 187,  
 192, 207, 357, 369, 378, 382  
 իրացման ե.-ի աշխատող→  
 Աշխատող/Աշխատակից  
 իրացման ե.-ի գործակալ→  
 Գործակալ  
 իրացման ե.-ի վարիչ, 107, 187,  
 192, 195, 198, 313, 366, 368,  
 382, նաեւ→Վարիչ  
 լուրերի/լրատվական ե., 52, 54,  
 63, 64, 81  
 լուրերի ե.-ի աշխատակիցներ→  
 Աշխատող/Աշխատակից  
 խմբագրական  
 (ստեղծագործական) ե., 37  
 հաշվապահական/  
 հաշվապահության ե., 187,  
 192, 195, 198, 357, 370, 372-  
 373, 377, 389  
 հիմնական ե.-ներ, 37  
 մարքեթինգի ե., 178, 192, 357  
 մարքեթինգի ե.-ի վարիչ, 187,  
 192, 198, 313, 369, նաեւ→  
 Վարիչ  
 վարչական ե., 187, 192, 195,  
 198, 370  
**Ենթաբյուջե**, 93, 96, 109  
 աշխատակազմի/անձնակազմի  
 ե., 93, 95  
 արտադրական ե., 93  
 գովազդի/գովազդային ե., 93  
 իրացման ե., 93  
**Ենթադրություն**  
 լրագրող(ներ)ի ե.-(ներ)ը, 144  
**Ենթաիմաստ**  
 բազում ե.-ներ, 147  
**Ենթախորագիր**  
 թերթի/լրագրի ե., 127  
**Ենթակա (անձ)**, 21, 199, 204, 290,  
 295, 300, 301, 322, 329, 342, 396,  
 398, 399, 404, 407, 416, 419  
 ազնիվ, ընկերական  
 հարաբերություններ ե.-ների  
 հետ, 205, նաեւ→Ազնիվ,  
 նաեւ→Հարաբերություն

ե. աշխատողների  
 գործունեությունը→  
 Գործունեություն  
 ե.-ների բարձրակարգ  
 աշխատանքային խումբ, 285  
 ե.-ների ընտրություն→  
 Ընտրել/Ընտրություն  
 ե.-ների կարծիքները→Կարծիք  
 ե.-ների ներուժը→Ներուժ  
 ե.-ների ուսուցանում→  
 Ուսուցում/Ուսուցանում  
 ե.-ներին վերահսկող, 189,  
 նաեւ→Վերահսկող  
 ե.-ներին փոխանցել որոշակի  
 իրավասություններ ու  
 պարտականություններ, 300  
 հետեւել ե.-ների աշխատանքին,  
 280  
 վերադաս-ե. միջպաշտոնական  
 հարաբերություններ→  
 Հարաբերություն  
 վերադաս-ե.  
 փոխհարաբերություն→  
 Փոխհարաբերություն(ներ)  
**Ենթակայություն**  
 ե.-յան ներքո/տակ, 43, 197,  
 360-369, 373-382, 388, 391,  
 399, 401-405, 406, 408, 410-  
 427  
 ուղղահայաց ե., 180  
**Ենթակապալ**, 92  
**Ենթակապալառու**, 349  
**Ենթակառուցվածք/  
 ենթակառույց**  
 կազմակերպչական ե., 170,  
 նաեւ→Կազմակերպ(չ)ական  
**Ենթակարգային**  
 ե. հարաբերություններ→  
 Հարաբերություն  
**Ենթակարգություն**, 129  
 ե.-յան միակության սկզբունք→  
 Սկզբունք  
 ե.-յան միակություն, 167, 180,  
 182, 189, նաեւ→  
 Միակություն  
 ե.-յան ուղղահայաց սանդղակ,  
 324, նաեւ→Սանդղակ  
 պահանջների ե.-յան Մասլոուի  
 սանդղակ, 289, 290, 296,  
 նաեւ→Սանդղակ  
 պաշտոնական ե.-յան  
 աստիճաններ→Աստիճան  
**Եռանդ**, 170, 182, 266, 291  
 անձնակազմի ե.-ը, 182  
 ամսպատ ե., 26  
 աշխատողի ե.-ը, 293  
 ե. վատնել/վատնող, 32, 206,  
 նաեւ→Վատն(վ)ել/Վատնում  
 ե.-ի ներդրում→Ներդրում  
 խնայել ե., 225, 350  
 մվիրաբերել ե.-ը, 175

վատնել անձնակազմի  
 ժամանակն ու եռանդը, 182,  
 նաեւ→Վատն(վ)ել/Վատնում,  
 նաեւ→ժամանակ  
 ուղղել ե.-ը, 176  
**Երաժշտական**  
 ե. դահլիճ, 213  
**Երաշխավորող**, 281  
**Երեխա**  
 ե.-յի խնամք, 117, նաեւ→  
 խնամք  
**Երեւույթ**  
 վնասաբեր ե.-ներ, 210  
**Երթևեկում**, 108, 109  
**Երկինաստություն**, 133, 218, 285  
**Երկխոսություն**, 151  
 ե.-ների բազմազանություն, 266  
 լուր-ե., 150, 151, նաեւ→Լուր  
**Երկտող**  
 ե. թողնել, 297

**Զ**

**Զանգահարող**, 349  
 դիմավորել/ողջունել/  
 տեսակավորել/ուղղորդել  
 գ.-ներին, 348, 382  
**Զարգացում**, 111  
**Զբաղմունք**  
 աշխատատար գ., 56  
 բյուրոկրատական գ., 56,  
 նաեւ→Բյուրոկրատական  
 մշտական գ., 24  
**Զբոսայց**  
 քաղաքով/շրջանով գ., 287  
**Զգայարան**  
 ընթերցողի գ.-ները, 219  
**Զգացմունք**, 148  
 գ.-ների եւ հույզերի  
 լրագրություն→Լրագրություն  
 գ.-ներից գերծ, 56  
 որսալ գ.-ների հնչերանգները,  
 25, նաեւ→Յնչերանգ  
**Զգացողություն**  
 (լրագրողների մոտ) սեփական  
 համայնքի գ., 287  
**Զգացում**, 232  
 անբավարարության գ.→  
 Անբավարարություն/  
 Անբավարարվածություն  
 թերթով հպարտանալու գ., 92,  
 նաեւ→Թերթ  
 կազմակերպվածության գ., 32,  
 նաեւ→  
 Կազմակերպվածություն  
 պատասխանատվության գ.→  
 Պատասխանատվություն  
**Զեկույց**  
 գ.-ի առանձին  
 հրատարակություն→

Հրատարակում/  
 Հրատարակություն/  
 Հրապարակում  
 ընկերության գ.-ը, 66  
 լուր-գ., 151, նաեւ→Լուր  
 կառավարական գ., 271  
 վիճակագրական գ., 271  
 տվյալ երկրին վերաբերող գ.,  
 271  
**Զեկույցագիր**  
 վիճակագրական գ., 370  
**Զեկույցել**  
 գ. աշխատանքի մասին, 303,  
 305  
**Զեղծարարություն**  
 ապահովագրական  
 գործակալությունում տեղ  
 գտած գ., 243  
**Զեղչ**, 76, 80-81, 86, 91, 238  
 բաժանորդագրական/  
 բաժանորդային գ., 86, 287,  
 նաեւ→Բաժանորդային/  
 Բաժանորդագրական  
 բոլոր/որեւէ կարգի գ.-եր(ը), 80,  
 87  
 (սակա)զնային գ., 88  
 գովազդային գ., 287, 288  
 գրքերի համար գ., 87  
 գ.-երի միջակայքեր, 82  
 ծավալի գ., 75, 82  
 կանոնավոր գ., 82  
 հաճախականության գ., 75, 82  
 հատուկ գ., 76  
 հարաբերական գ., 86  
 սակագնային սանդղակում  
 սահմանված/եղած գ.-եր, 80-81  
**Զենք**  
 գաղափարական գ., 284  
 շահագրգռող-խրախուսող գ.,  
 176  
**Զետեղել/Զետեղում**,  
 նաեւ→Տեղադրել/Տեղադրում/  
 Տեղավորել  
 գովազդ գ.-ելու պահանջ, 81,  
 նաեւ→Պահանջ  
 գ. առաջին էջում, 119  
 գ. գովազդ, 74  
 գ. լուրերի ու խմբագրական  
 էջերում, 140, 260  
**ԶԼՍ (զանգվածային լրատվության  
 միջոց)**, xii, 13, 90, 140, 145, 243,  
 244, 271, 286  
 ամերիկյան ԶԼՍ-ներ, 147  
 այլ ԶԼՍ-ների փորձը→  
 Փորձ/Փորձառություն  
 ԶԼՍ(-ների) ղեկավարներ→  
 Ղեկավար  
 ԶԼՍ միտումներ→Միտում  
 ԶԼՍ փորձագետ→Փորձագետ  
 ԶԼՍ-ների ազատություն→  
 Ազատություն

ԶԼՍ-ների անկախացում→  
 Անկախացում  
 ԶԼՍ-ների գրաքննություն→  
 Գրաքննել/Գրաքննում/  
 Գրաքննություն  
 ԶԼՍ-ների (զծով) խորհրդատու→  
 Խորհրդատու/Խորհրդական  
 ԶԼՍ-ների հանդեպ  
 սպառողական մոտեցում, 14  
 ԶԼՍ-ների մենեջմենթ→  
 Մենեջմենթ/Մենեջերություն  
 ԶԼՍ-ների մենեջմենթին  
 մվիրված դասընթաց→  
 Դասընթաց  
 ԶԼՍ-ների շուկայի  
 զարգացում→Շուկա  
 ԶԼՍ-ների սեփականատերեր→  
 Սեփականատեր  
 խառնվել ԶԼՍ-ների գործերին,  
 14  
 խթանել ԶԼՍ-ով→  
 խթանել/խթանում  
 կուսակցական ԶԼՍ-ներ, 200  
 տպագիր ԶԼՍ-ներ, 47  
 օգտագործել ԶԼՍ-ներին, 47  
**Զննություն**  
 վայրի գ., 153, նաեւ→Վայր  
**Զրպարտություն**, 28, 220  
 գ.-յան մասին օրենք→Օրենք  
 գ.-յան մեղադրանքով  
 հարուցվող դատավեճ→  
 Դատավեճ  
**Զրույց**, 327  
 գնումներ կատարելու  
 զուգահեռ գ., 330  
 գ.-ի չեզոք թեմա, 145, նաեւ→  
 Թեմա  
 խմբակային գ., 285  
 կարճ գ., 182  
 շիտակ գ., 325  
**Զրուցել**  
 գ. թղթակիցների հետ, 270

**Է**

**Էթիկա**  
 է.-յի ստանդարտ→Ստանդարտ  
 լրագրողական է., 221, 395, 397,  
 400, 402, 404, 406-407, 409,  
 411-415  
 պրոֆեսիոնալ է., 246  
**Էթիկական**  
 է. սկզբունքներ→Սկզբունք  
**Էլեկտրոնային**  
 արձագանքել է. ուղերձներին→  
 Արձագանքել  
 է. առեւտուր→Առեւտուր  
 է. նամակ→Նամակ  
 է. տարբերակ→Տարբերակ  
 է. տվյալ→ Տվյալ(ներ)

Է. տվյալների բանկ→  
 Տվյալ(ներ)  
 Է. ուղերձ→Ուղերձ  
 Է. փոստ→Փոստ  
**Էներգիա**, 37, 309, 311  
 անձնակազմի է.-ն, 309  
 աշխատողի է.-ն, 293, 299, 328  
 արտադրական է., 309  
 (էլեկտրա)է., 274  
 Է. ծախսել, 22, 45  
 (էլեկտրա)է.-յի խնայում, 287  
 է.-յի վատում, 328  
 խնայել է., 286, նաեւ→խնայել  
 մարդկային է., 41  
 ներդր(վ)ած է., 309  
 վերադասների ժամանակն ու  
 է.-ն, 286  
**Էներթիկն («Տողամիջում»)**, 151  
**Էջ**, 166, 342, 343  
 ակնարկների («Ֆիլմերների») է.,  
 166, նաեւ→Ակնարկ  
 («Ֆիլմեր»)»  
 առանձին է., 331  
 առանձին է.-երի  
 լուսանկարահանում→  
 Լուսանկարահանում  
 առաջին է., 116, 119, 126, 135,  
 138, 139, 209, 235, 237, 289,  
 331, 339, 350, 389, 392, 393,  
 396, 398, 401, 403, 408, 410  
 առաջին է.-ի հիմնամաս→  
 Հիմնամաս  
 ավելացված է., 238, 248, 250  
 արտերկրի/արտասահմանյան  
 լուրերի/լուրերը  
 լուսաբանող/  
 արտասահմանյան  
 լրատվության է., 140, 185  
 (հատուկ) բաժինների է.-երը,  
 248, 254  
 բիզնես է., 166  
 բնագրային է., 316  
 գովազդի/գովազդային է., 65,  
 70, 79, 94, 95, 101, 186, 190,  
 191, 214, 234-239, 260, 261-  
 264, 359, 361  
 «դեղին է.-եր», 252  
 զույգ (ծախսակողմյան) է., 81,  
 234, 235, 237  
 է.-երի ամբողջական լրակազմ,  
 248, նաեւ→Լրակազմ  
 (ծեռագիր) է.-երի թիվը→  
 Թիվ (քանակ)  
 է.-երի հերթականությունը→  
 Հերթականություն  
 (ծեռագիր) է.-երի քանակը→  
 Քանակ/Քանակություն  
 է.-ի ամբողջական մակերեսը  
 /ամբողջ(ական) է., 81, 84,  
 134, 220, 236, 257  
 է.(եր)ի բովանդակությունը→

Բովանդակություն  
 է.-ի թվակալում→Թվակալում  
 է.-ի թվային նշում→Նշում  
 է.-ի խորագիր→խորագիր  
 է.-ի ծավալ→Ծավալ  
 է.-ի կեսը/կես է., 81, 236  
 է.-ի հերթական  
 համարը→Համար (թիվ)  
 է.-ի ճշտությունը→  
 Ճշտություն/Ճշգրտություն  
 է.-ի մակետ, 238, նաեւ→Մակետ  
 է.-ի նյութ→Նյութ  
 է.-ի (տպագիր) շարվածք→  
 Շարվածք  
 է.-ի պիտակ→Պիտակ  
 է.-ի պիտակավորում→  
 Պիտակավորում  
 է.-ի օրինակ→Օրինակ (նմուշ)  
 է.-երի որոշակի բաժինը→  
 Բաժին  
 ընդհանուր է., 234  
 ընթացիկ լուրերի է., 209, 264,  
 331  
 թերթը կազմող է., 235  
 ինտերնետային է., 349  
 լայնածավալ է., 165  
 լիազույն է., 81, 82  
 լրագրի/լրագրային (նաեւ  
 թերթի) է., 12, 70, 76, 79, 81,  
 84, 94, 97, 100-101, 185-186,  
 191, 206, 207, 210-214, 216,  
 222, 238, 244, 248, 257, 258,  
 262, 263, 273, 288, 312, 335,  
 416, 418-420  
 լրագրի քանի է., 94, 97  
 լրատվական է., 141  
 լրացուցիչ է., 238  
 լցնել է.-երը, 195  
 լուրերի եւ խմբագրական է., 94,  
 185-186, 189, 190, 196, 214,  
 234-240, 261, 288, 361, 363,  
 393, 400, 411  
 լուրերի է., 16, 81, 84, 122, 140,  
 152, 185, 230, 231, 232, 234-  
 239, 261-264, 359, 400, 402,  
 404, 406-407  
 խմբագրական է., 16, 81, 84,  
 140, 152, 153, 230, 234-239,  
 260, 261-264, 359, 418  
 խմբագրել է.-ը/է.-ի  
 պարունակությունը→  
 Խմբագրել/Խմբագրում/  
 Խմբագրություն  
 կանոնավոր է., 248  
 կառավարության  
 քաղաքականության է., 166  
 կենտ (աջակողմյան) է., 81, 84,  
 235, 237  
 կից է., 237  
 հաջորդող է.-եր, 136, 248  
 հավելվածի է., 76, 248, 250

ձեռագիր է., 316  
 ճակատային է., 81, 82, 138  
 մակետի է., 427, նաեւ→Մակետ  
 մարզական է., 166  
 մեկ է.-ի ինքնարժեքը→  
 Ինքնարժեք  
 մեկ է.-ի կշիռը→Կշիռ  
 միջին/միջադիր է., 248, 250  
 նյութ է., 119  
 մշակույթի/«Մշակույթի» է., 189,  
 236  
 մշտական է., 271  
 մուտքագրած բնագրային է.-եր,  
 312  
 ներսի է., 119, 139, 235  
 շաբաթական մեկ է.-ով, 54  
 պահանջ(վ)ած է., 81, 84  
 վերջին է., 81, 84, 135, 235  
 տեղական լուրերի է., 166  
 տեսակետների/տեսակետային/«  
 Տեսակետի» էջ, 166, 168,  
 222, 414  
 տպագրման պատրաստ է., 419,  
 420  
 տպած է., 214, նաեւ→  
 Տպած/Տպվածք  
 տպված է., 105  
 տվյալ է.-ը, 207  
 ֆինանսական է., 18  
**Էջադրվածք**, 257, 261-264, 418  
 գովազդային/գովազդի է., 77,  
 263, 359  
 գրաֆիկական է., 77, 81, նաեւ→  
 Գրաֆիկական  
 է.-ի ճշտությունը→  
 Ճշտություն/Ճշգրտություն  
 է.-ի սեւագիր տարբերակը→  
 Տարբերակ  
 վերջնական է., 359, 393, 396,  
 398, 401, 403, 408, 410  
**Էջադրում**, 257, 419, 420  
 գովազդի է.-ման գծագիր→  
 Գծագիր  
 գրաֆիկական է., 216, նաեւ→  
 Գրաֆիկական  
 է.-մակետավորում, 220, նաեւ→  
 Մակետավորում  
 լրագրի/թերթի է., 386, 387  
 լրատվական նյութերի է., 396,  
 398, 401, 403, 408-410  
 լուրերի ու խմբագրական  
 նյութերի է., 393  
**Էջակալում**, 248  
**Էջաքանակ**, 98, 99  
 լրագրի/լրագրային (նաեւ  
 թերթի) է., 94, 97, 99, 175  
 լուրերի է., 132, 134  
 խմբագրական է., 132, 134  
 մեծացնել է.-ը, 54  
 մվագագույն է., 97  
**Էստե**, 136, 151, 153



եություն, xiii

**Ը**

**Ընդլայնում**

ընկերության ը., 165

**Ընդհատում**, 386, 387

հաղորդակցման ը., 345, նաեւ→

Հաղորդակցում/

Հաղորդակցություն

հեռահաղորդակցման ը.-ման

դեպքում, 386, 387, նաեւ→

Հեռահաղորդակցում/

Հեռահաղորդակցություն

շփման ը., 345, նաեւ→Շփում

**Ընդունել**

գործի ը.→Գործ

ը. պատվերներ, 361

**Ընդունող (ռեցիպիենտ)**

ուղերժն ը.-ների խումբ, 82,

նաեւ→խումբ

**Ընդօրինակել/Ընդօրինակում**

դերային մոդելների ը., 284

**Ընթացակարգ**, 164, 197, 208, 236,

304, 429, նաեւ→ Արարողակարգ

աշխատանքային ը., 179, 298,

340

աշխատանքի կազմակերպման

ը.-եր, 245

գովազդի հրատարակման ը., 78

խմբագրման ը.-եր, 212-214,

218, 261, 288, 341, 393, 406-

408, 410, 411-414

մասնագիտական/պրոֆեսիոնալ

ը., 212

ներքին քաղաքականության

ը.-եր, 201, 358

վարչական ը., 379

տեխնոլոգիական

(արտադրության) ը.-եր, 258,

260, 288

**Ընթացք**

գարգացման ը., 90

խմբի ը.-ը, 345

շարադրանքի ծավալման ը.-ը,

218, նաեւ→Շարադրանք/

Շարադրում

**Ընթերցանություն**

ը.-յան հետաքրքիր նյութ, 73

**Ընթերցելիություն**, 213, 218, 220

ստանդարտ ը., 218

**Ընթերցող**, 5, 10, 11-12, 15, 19, 20,

26, 39, 40, 53, 62, 65-68, 72, 73,

85, 116, 117, 118, 119-123, 125,

132, 135, 141, 143, 145-146, 147,

148, 149, 150, 157, 190, 210, 211-

212, 213, 215, 217, 219, 223, 224,

229, 230, 232, 237, 242-244, 249,

252-254, 273, 302, 322, 327, 350,

391, 421-424

ազգային հպարտություն

ը.-ների համար

առաջնորդել ը.-ին→

Առաջնորդ(վ)ել

բավարարել ը.-ի

սպասելիքները, 242

գովազդային էջերի ը., 234

գովազդին հակված ը., 234

(ներ)գրավել ը.-ների

(ուշադրությունը), 64, 75, 89,

143, 242-244

դուր գալ ը.-ներին, 26

երիտասարդ ը., 89

ընդլայնել ը.-ների բանակը, 117

ը./ընթերցողական լսարան→

Լսարան

ը./ընթերցողական լսարանի

բաժնեմաս→Բաժնեմաս

ը.-ի զգայարանները→

Զգայարան

ը.-ի հետաքրքրություն→

Հետաքրքրություն

ը.-ի մտքում→Միտք

ը.-(ներ)ի պահանջները→

Պահանջ

ը.-(ներ)ի տեսակետ(ներ)ը→

Տեսակետ/Տեսանկյուն

ը.-(ներ)ի ուշադրությունը→

Ուշադրություն

ը.-ին մատուցվող

ծառայություն→

Ծառայություն

ը.-ների ազգային

ինքնասիրությունը, 147

ը.-ների առաջադրած

հարցադրումները→

Հարցադրում

ը.-ների առաջարկությունները,

118, նաեւ→Առաջարկ/

Առաջարկություն

ը.-ների արծազանքը→

Արծազանք

ը.-ների գումարային թիվը, 32,

68, 70, 71, նաեւ→

Թիվ (քանակ)

ը.-ների ընկալման

մակարդակը→Մակարդակ

ը.-ների ընկալումը, 148, նաեւ→

Ընկալել/Ընկալում

(լրագիր) ը.-ների թիվը, 32, 68,

70, 71, նաեւ→Թիվ (քանակ)

ը.(ների)/ընթերցողական (լայն)

լսարան, 14, 68, 85, 119,

135, նաեւ→Լսարան

ը.-ների խումբ, 47, նաեւ→խումբ

ը.-ների հարցերը, 118, 151,

նաեւ→Հարց/Հիմնահարց

ը.-ների (չրջանում

անցկացված/

ընթերցողական/ը. լսարանի

հարցում→Հարցում/

Հարցախույզ

ը.-ների հարցման

եղանակ→եղանակ (ուղի)

ը.-ների հետ կապ, 118,

նաեւ→կապ

ը.-ների մեկնաբանությունը→

Մեկնաբանություն/

Մեկնաբանում

ը.-ների նախասիրություններ/

նախընտրությունները, 66,

117, 118, 125, նաեւ→

Նախասիրություն/

Նախընտրություն

ը.-ների ներկայիս լսարանը, 64,

68, 119, նաեւ→Լսարան

ը.-ների շահերը→Շահ

ը.(ների)/ընթերցողական (լայն)

չրջանակներ, 225, 234,

նաեւ→Շրջանակ

ը.-ների պահանջմունքները→

Պահանջմունք

ը.-ների տարիքը→Տարիք

ը.-ների ցանկությունները, 117,

նաեւ→Ցանկություն

ը.-ներին լուսավորելու

առաքելություն→

Առաքելություն

ը.-ներից ստացվող լուրեր→Լուր

թերագնահատել ը.-ներին, 116

իրազեկել եւ գվարճացնել-

զբաղեցնել ը.-ներին, 20

լուսավորել ը.-ներին, 143,

նաեւ→Լուսավորել(կրթել)

լուրերին հակված ը., 234

կանոնավոր ը., 69, 117

կորցնել ը., 17

հետաքրքրել ը.-ներին, 116, 235,

նաեւ→Հետաքրքրել

հուզել ը.-(ներ)ին, 149

ծեռք բերել (տրանս) ը.-ներ,

53, 86

ներկայիս ը., 121

նոր/նորելուկ ը.-(ներ), 64, 121,

186, 230

շահագրգռել ը.-ներին, 86, 87,

նաեւ→Շահագրգռել/

Շահագրգռում/

Շահագրգռություն

շարքային ը., 138

որեւէ կասկած ը.-ների

չրջանում, 22

որոշակի փաստերի

անտեղյակ ը., 6

պահպանողական ը., 135

պարզամիտ ը., 73

պոտենցիալ ը., 117,

նաեւ→

Պոտենցիալ (ածական)

վրդովված ը., 120

տիպական ը., 66

**Ընթերցողական**

ը./ընթերցող(ների) (լայն) լսարան, 14, 68, 85, 119, 135, նաեւ→Լսարան

ը. լսարանի ուսումնասիրություն→ Ուսումնասիրություն, նաեւ→ Լսարան

ը./ընթերցող լսարանի բաժնենաս→Բաժնենաս

ը./ընթերցող լսարանի/ընթերցողների (շրջանում անցկացված) հարցում→ Հարցում/Հարցախույզ

ը./ընթերցող(ների) (լայն) շրջանակներ, 225, 234, նաեւ→Շրջանակ լրագրի հանդեպ ը. հետաքրքրություն→ Հետաքրքրություն

**Ընթերցում, 231**  
վերջնական ը., 215

**Ընկալել/Ընկալում, 8**  
ընթերցողների ը.-ման մակարդակը→Մակարդակ

ընթերցողների ը.-ը, 148, նաեւ→ Ընթերցող

ը. բովանդակությունը→ Բովանդակություն

ը. տվյալ ինֆորմացիան→ Ինֆորմացիա

ը. տվյալ միտքը→Միտք

ճիշտ ը. տվյալ մոտեցումը→ Մոտեցում

ճշգրիտ ը. փաստերը→Փաստ նեղ ը., 173

«ռուբրիկա» հասկացության ոչ ստույգ ը.-ը, 136

**Ընկերակցություն/Ընկերակցում, 128, 291**  
բիզնես ը., 66, 253, 271  
բնապահպանական ը., 124  
ճյուղային ը., 255  
պրոֆեսիոնալ ը., 255

**Ընկերություն (բարեկամություն)**  
ը.-բարեկամություն, 280

**Ընկերություն (կազմակերպություն), 226**  
ամերիկյան ը., 165  
անհայտ ը., 126  
աչքի ընկնող ը.-ներ, 139  
ապահովագրական ը., 242, 255, նաեւ→Ապահովագրական ապահովել ը.-յան մրցունակությունը→ Մրցունակություն

առավել աչքի ընկնող 100 ը.-ներ, 271

բաժնետիրական ը., 194, 354, նաեւ→Բաժնետիրական դասակարգված ը.-ների կարեւորությունը→ Կարեւորություն

ը.-յան անունը/անվանումը→ Անուն/Անվանում

ը.-յան աշխատասենյակ→ Աշխատասենյակ

ը.-յան ապրանքները→ Արտադրանք/Ապրանք

ը.-յան արտադրատեսակը→ Արտադրատեսակ/ Ապրանքատեսակ

ը.-յան առաքելության հիմնավորումը→ Առաքելություն, նաեւ→ Հիմնավորում (պնդում)

ը.-յան առաքելությունը→ Առաքելություն

ը.-յան գործառույթները→ Գործառույթ

ը.-յան գործերը→Գործ

ը.-յան գործունեության (առանձին տեսակների) վերլուծությունը→ Վերլուծություն

ը.-յան գործունեությունը→ Գործունեություն

ը.-յան գրասենյակ→Գրասենյակ

ը.-յան գրասենյակի պահպանումը→ Պահպանում/ Պահպանություն

ը.-յան գրաֆիկական բնութագիրը→Գրաֆիկական, նաեւ→Բնութագիր

ը.-յան(ը պատկանող) գույք→ Գույք

ը.-յան դեմքը→Դեմք

ը.-յան դեմքը ներկայացնող առանձին ձեռնարկ→ Ձեռնարկ (դասագիրք)

ը.-յան եկամուտը→Եկամուտ

ը.-յան զեկույցը→Ձեկույց

ը.-յան էլեկտրոնային տվյալների պաշտպանության(ն ուղղված) քաղաքականությունը→ Քաղաքականություն

ը.-յան ընդլայնում→Ընդլայնում

ը.-յան ընդհանուր բնութագիրը→Բնութագիր

ը.-յան թուլությունը→ Թուլություն

ը.-յան թույլ կողմերը→Կողմ

ը.-յան խնդիրները→Խնդիր

ը.-յան ծախսեր→ Ծախս(եր)/Ծախք

ը.-յան (տրամադրած) ծառայությունները→ Ծառայություն

ը.-յան ծրագիրը→Ծրագիր

ը.-յան կանոնադրությունը→ Կանոնադրություն

ը.-յան կանոնները→Կանոն

ը.-յան կառուցվածքը→ Կառուցվածք/Կառույց

ը.-յան հանդեպ վստահություն→ Վստահություն

ը.-յան հաշիվներ→Հաշիվ

ը.-յան հաջողությունը→ Հաջողություն

ը.-յան հասցեն→Հասցե

ը.-յան հիերարխիկ սանդուղքը→ Հիերարխիական/ Հիերարխիկ, նաեւ→ Սանդուղք

ը.-յան հնարավորությունները→ Հնարավորություն

ը.-յան (գործունեության) մասին ինֆորմացիա→Ինֆորմացիա

ը.-յան մարմին→ Մարմին (ատյան)

ը.-յան միջոցներ→Միջոց

ը.-յան նամակագրությունը→ Նամակագրություն

ը.-յան ներուժը→Ներուժ

ը.-յան նյութական միջոցներից անկախ→Անկախ/ Անկախացած

ը.-յան շահերը→Շահ

ը.-յան շահույթը→Շահույթ

ը.-յան շահույթի բաշխումը→Շահույթ, նաեւ→ Բաշխել/Բաշխում

ը.-յան որդեգրած սկզբունքները→Սկզբունք

ը.-յան չափանիշները→ Չափանիշ/Չափորոշիչ

ը.-յան չափերը→Չափ(եր)

ը.-յան պահեստը→Պահեստ

ը.-յան ջանքերը→Ջանք

ը.-յան ռազմավարությունը→ Ռազմավարություն

ը.-յան ռեսուրսները→Ռեսուրս

ը.-յան սեփականատեր→ Սեփականատեր

ը.-յան սեփականության ձեւը→ Սեփականատիրություն/ Սեփականություն

ը.-յան սեփականությունը→ Սեփականատիրություն/ Սեփականություն

ը.-յան վաճառքի ծավալները→ Վաճառք

ը.-յան վտանգները→Վտանգ

ը.-յան տարածք→Տարածք

ը.-յան տնօրինություն→ Տնօրինություն

ը.-յան տոնակատարություններ→ Տոնակատարություն

ը.-յան տրամադրած պարագաներ→Պարագա

ը.-յան ցանցային լրատվամիջոցներ→

Լրատվամիջոց  
 Ը.-յան ուժեղ կողմերը→Կողմ  
 Ը.-յան ունեցվածքը→  
 Ունեցվածք  
 Ը.-յան ունեցվածքի  
 գույքագրում→Գույքագրում  
 Ը.-յան ունեցվածքի  
 մաշվածությունը→  
 Մաշվածություն  
 Ը.-յան ունեցվածքի  
 պահպանում→Ունեցվածք,  
 նաեւ→Պահպանում/  
 Պահպանություն  
 Ը.-յան փաստաթուղթ→  
 Փաստաթուղթ  
 Ը.-յան փիլիսոփայությունը→  
 Փիլիսոփայություն  
 Ը.-յան(ը հասցեագրված)  
 փոստը→Փոստ  
 Ը.-յան (որդեգրած)  
 քաղաքականությունը→  
 Քաղաքականություն  
 Ը.-յան քաղաքականությունը եւ  
 կանոնները→  
 Քաղաքականություն, նաեւ→  
 Կանոն  
 Ը.-յան օղակ→Օղակ  
 Ը.-յան ֆինանսական  
 գործունեությունը, 43, 124,  
 նաեւ→Գործունեություն,  
 նաեւ→Ֆինանսական  
 Ը.-ների աղյուսակներ→  
 Աղյուսակ  
 Ը.-ների թիվը→Թիվ (քանակ)  
 Ը.-ների մասին/ը.-ների  
 առնչվող տեղեկություններ→  
 Տեղեկություն(ներ)/  
 Տեղեկատվություն  
 Ը.-ների մասին պատմող նյութ→  
 Նյութ  
 լավագույն 100 Ը.-ներ, 139  
 լրագրական Ը.-→72, 245, նաեւ→  
 Լրագրային/Լրագրական  
 լրատվական Ը., 295, նաեւ→  
 Լրատվական/Լրատու  
 խոշորագույն 500 Ը.-ներ, 253  
 ծառայություններ մատուցող  
 դրսի Ը.-→Ծառայություն  
 կատարողականության  
 գնահատման համար  
 Ը.-յան (որդեգրած)  
 քաղաքականությունը→  
 Քաղաքականություն  
 հանդիսություններ սպասարկող  
 եւ մթերք մատակարարող  
 Ը.-ներ, 255  
 հետազոտական Ը., 117, նաեւ→  
 Հետազոտական  
 հրատարակիչ/  
 հրատարակչական Ը.-→  
 Հրատարակիչ, նաեւ→

Հրատարակչական  
 հրատարակչական Ը.-յան  
 սեփականատեր→  
 Սեփականատեր  
 ներդրումային Ը., 349, նաեւ→  
 Ներդրումային  
 շրջել Ը.-յան տարածքով→  
 Տարածք  
 պրոֆեսիոնալ հետազոտական  
 Ը., 117, նաեւ→  
 Պրոֆեսիոնալ (ածական)  
 սահմանափակ  
 պատասխանատվությամբ Ը.,  
 354  
 տպագրական Ը., 165, նաեւ→  
 Տպագրական  
 տվյալներ առավել աչքի  
 ընկնող/լավագույն Ը.-ների  
 մասին→Տվյալ(ներ)  
 ուրիշ Ը., 287  
 քիմիական Ը.-ներ, 256  
**Ընտրել/Ընտրություն**, 414  
 ենթակամների Ը., 300, 303  
 Ը. աղբյուր, 270, նաեւ→Աղբյուր  
 թեմաների ու հարցերի Ը., 268  
 լրատվատեսակի Ը., 90  
 խմբագրական Ը., 235  
**Ընտրողականություն**, 218

**Թ**

**Թալան**, 356  
**Թաղամաս**  
 քաղաքի հարավային Բ.-եր, 14  
**Թարգմանիչ**  
 Բ.-վերլուծաբան→  
 Վերլուծաբան/Վերլուծող  
**Թարմացնել/Թարմացում**  
 Բ. ապահովագրական  
 գործարքները, 370  
 Բ. ձեռնարկը, 341, նաեւ→  
 Ձեռնարկ (դասագիրք)  
 Բ. տվյալները, 125, 208, նաեւ→  
 Տվյալ(ներ)  
 կանոնավորապես Բ.  
 տեղեկատու նյութերը, 280  
 պարբերաբար Բ. բյուջեն, 207,  
 նաեւ→Բյուջե  
 պարբերաբար Բ.  
 ոճաբանական-  
 խմբագրական ուղեցույցը,  
 227  
 պարբերական Բ., 226, 399  
 տարեկան ժամանակացույցի  
 պարբերական Բ., 399  
 տվյալների բանկի Բ., 422  
**Թելադրանք**  
 բանականության Բ.-ով, 6  
 հույզերի Բ.-ով, 6

փորձառության Բ.-ով, 6  
**Թեմա**, 218  
 այս կամ այն էջում  
 լուսաբանվելիք Բ., 335  
 առանձին Բ., 140, 201, 244, 248,  
 270, 271, 335  
 առաջարկվող Բ., 208  
 գլխավոր նյութի Բ.-ն, 138  
 դասակարգել ըստ Բ.-ների, 136  
 զրույցի չեզոք Բ., 145, նաեւ→  
 Զրույց  
 ընթացիկ Բ.-ներ, 415  
 Բ.-ի կարեւորությունը, 316,  
 նաեւ→Կարեւորություն  
 Բ.-ների դասակարգում→  
 Դասակարգում  
 Բ.-ների եւ հարցերի  
 ընտրություն→  
 Ընտրել/Ընտրություն  
 թողարկման (առանցքային) Բ.,  
 98, 99, 119  
 իշխանությունների Բ.-ն, 139  
 իրավական Բ., 134  
 լուսաբանման Բ./լուսաբանել  
 Բ.-ներ, 185, 315, 421  
 լուսաբանվող Բ., 248  
 խմբագիրների կողմից Բ.-ների  
 առաջարկներ→  
 Առաջարկ/Առաջարկություն  
 խմբագրական(ի) Բ., 94, 311  
 խմբագրական հավելվածների  
 ու բաժինների Բ.-ներ, 248  
 կենսական Բ., 311  
 համանման Բ., 136  
 համապատասխան Բ., 188, 247  
 հանձնարարված Բ., 412  
 հասարակական Բ., 398  
 հետաքրքրող Բ., 136  
 ղեկավարել մարդկանց, այլ ոչ  
 թե Բ.-ները, 185  
 ներկայացված Բ., 136  
 (միել)նույն Բ.-ն, 136, 244, 341  
 որոշակի Բ., 209  
 տարբեր Բ.-ներ, 151, 415  
 տնտեսական (եւ բիզնես)  
 Բ.-ներ, 134, 185, 395, 396,  
 411, 414  
 տվյալ տեքստում շոշափված  
 Բ.-ները, 218  
 քաղաքական Բ., 397  
 քննարկվող Բ., 140  
 օրվա Բ./«Օրվա Բ.-ն», 137, 140,  
 239, 337  
**Թեմատիկա**  
 համերկային Բ., 139  
 հասարակական Բ., 133  
 տնտեսական (եւ բիզնես) Բ.,  
 138, 252  
 քաղաքական Բ., 140  
**Թերազնահատված**  
 Բ. զգալ, 291  
**Թերակատարում**, 323

**Թերացում**

կատարողական բ., 322, 342

**Թերբեռնվածություն**

բ. աշխատանքում, 206, նաեւ → Աշխատանք

**Թերթ**, 2-3, 5-8, 9-27, 32, 34, 37, 38, 39, 42, 43, 45, 49, 51, 60, 64-71, 72-75, 79-81, 82-93, 94, 97, 110, 111, 116-127, 128, 133, 138, 139, 141, 143-157, 164, 168, 172, 175, 176, 188, 190, 191, 200-201, 205-216, 221-227, 232, 235, 236, 237-238, 242-247, 252, 253, 254, 257, 265-270, 271, 273, 280-285, 289, 291, 293, 294, 297, 308, 309-312, 315, 322, 326-328, 340, 343, 345, 349, 350, 386, 387, նաեւ → Լրագիր

ազնիվ բ., 85  
 ամերիկյան/ԱՄՆ-ի/ԱՄՆ-ում լույս տեսնող բ./լրագիր, 38, 72, 168, 180, 191, 249, 267, 280  
 անկախ բ./լրագիր 9, 10, 15, 23, 27, 157, 215, 267, 283  
 արեւմտյան բ./լրագիր, 160, 206, 207, 210, 268  
 բարձրորակ/բարձրակարգ բ./լրագիր, 6, 143  
 բելառուսական/Բելառուսի բ./լրագիր, 12, 61, 147  
 բիզնես (ուղղվածության)/բիզնեսին միտված բ./լրագիր, 121, 124, 252-253, 271  
 (անվճար) գովազդային բ., 68, 75  
 ընդդիմադիր բ., 145  
 բ.-ը ողորել գովազդով → Գովազդ  
 բ.-ի/լրագրի անունը/անվանումը → Անուն/Անվանում  
 բ.-ի/լրագրի անձնագիրը → Անձնագիր  
 բ.-ի/լրագրի անձնակազմը → Անձնակազմ  
 բ.-ի/լրագրային (նաեւ լրագրի) աշխատող/աշխատակից → Աշխատող/Աշխատակից  
 բ.-ի/լրագրի առաքելությունը → Առաքելություն  
 բ.-ի/լրագրի առաքում → Առաքում  
 բ.-ի/լրագրի (ուճեցած) արժեքը → Արժեք  
 բ.-ի/լրագրի (թողարկած) արտադրանքը → Արտադրանք/Ապրանք  
 բ.-ի/լրագրի արտադրություն → Արտադրություն  
 բ.-ի արտաքին տեսքը, 135,

նաեւ → Տեսք

բ.-ի/լրագրի բովանդակային որակը → Բովանդակային, նաեւ → Որակ  
 բ.-ի/լրագրային (նաեւ լրագրի) բովանդակությունը → Բովանդակություն  
 բ.-ի/լրագրի գինը → Գին  
 բ.-ի/լրագրի գործունեությունը → Գործունեություն  
 բ.-ի/լրագրի դերը → Դեր/Դերակատարում  
 բ.-ի/լրագրի դիրքորոշումը → Դիրք/Դիրքորոշում  
 բ.-ի/լրագրի եկամուտը → Եկամուտ  
 բ.-ի/լրագրի ենթախորագիր → Ենթախորագիր  
 բ.-ի (նաեւ լրագրի/լրագրային) էջ → Էջ  
 բ.-ի/լրագրի էջադրում → Էջադրում  
 բ.-ի (նաեւ լրագրի/լրագրային) էջաքանակ → Էջաքանակ  
 բ.-ի/լրագրի/լրագրային (հերթական) թողարկում → Թողարկում (համար, հաղորդում)  
 բ.-ի/լրագրի իրացում → Իրացում  
 բ.-ի լեզվական հնչեղանգը → Լեզվական/Լեզվաբանական  
 բ.(եր)ի/լրագր(եր)ի լսարանը → Լսարան  
 բ.-ի/լրագրի խթանում → Խթանել/Խթանում  
 բ.-ի/լրագրի խմբագիր → Խմբագիր  
 բ.-ի/լրագրի ծավալը → Ծավալ  
 բ.-ի/լրագրի կոլեկտիվ → Կոլեկտիվ (մարդկանց խումբ, գր.)  
 բ.-ի/լրագրի հայեցակարգը → Հայեցակարգ  
 բ.-ի/լրագրի հանդեպ վստահություն → Վստահություն  
 բ.(եր)ի (նաեւ լրագր(եր)ի/լրագրային) հասույթ → Հասույթ  
 բ.-ի/լրագրի հեղինակությունը → Հեղինակություն  
 բ.-ի (նաեւ լրագրի/լրագրային) հոդված → Հոդված (մյուս)  
 բ.-ի (նաեւ լրագրի/լրագրային) հրատարակում → Հրատարակում (հոդված)  
 բ.-ի/լրագրի հրատարակում/հրատարակություն → Հրատարակում/Հրատարակություն/Հրատարակում

բ.-ի/լրագրի (գրաֆիկական) ձեւավորում → Ձեւավորում  
 բ.(եր)ի (նաեւ լրագր(եր)ի/լրագրային) ղեկավար(ներ) → Ղեկավար  
 բ.-ի ղեկավարության տիտղոսներ → Տիտղոս  
 բ.-ի/լրագրի ղեկավարում → Ղեկավարել/Ղեկավարում  
 բ.(եր)ի (նաեւ լրագր(եր)ի/լրագրային) մենեջեր → Մենեջեր  
 բ.(եր)ի (նաեւ լրագր(եր)ի/լրագրային) մենեջմենթ → Մենեջմենթ/Մենեջերություն  
 բ.-ի/լրագրի ներկայացուցիչ → Ներկայացուցիչ  
 բ.-ի/լրագրի նպատակը → Նպատակ  
 բ.-ի/լրագրի շուկան → Շուկա  
 բ.-ի/լրագրի ռճական կանոնները → Կանոն  
 բ.-ի/լրագրի ռճը → Ռճ  
 բ.-ի/լրագրի որակը → Որակ  
 բ.-ի/լրագրի չափանիշները → Չափանիշ/Չափորոշիչ  
 բ.-ի/լրագրի չափերը → Չափ(եր)  
 բ.-ի/լրագրի պահանջները → Պահանջ  
 բ.-ի/լրագրի ռազմավարությունը → Ռազմավարություն  
 բ.(եր)ի (նաեւ լրագր(եր)ի/լրագրային) սեփականատեր(եր) → Սեփականատեր  
 բ.-ի/լրագրի վաճառք → Վաճառք  
 բ.-ի/լրագրի վաճառքին առնչվող խնդիրներ → Խնդիր  
 բ.-ի/լրագրի վարկանիշը → Վարկանիշ  
 բ.(եր)ի/լրագր(եր)ի տարածում → Տարածել/Տարածում  
 բ.-ի/լրագրի տեսակը, 38, 125  
 բ.-ի/լրագրի տեսանկյունը → Տեսակետ/Տեսանկյուն  
 բ.-ի/լրագրի «ցուցափեղկ», 138, 236  
 բ.-ի/լրագրի քաղաքականությունը → Քաղաքականություն  
 բ.-ի/լրագրի օրինակ → Օրինակ (մուշ)  
 բ.-ի/թերթային (նաեւ լրագրի/լրագրային) ֆորմատ → Ֆորմատ  
 բ.-ով հպարտանալու զգացում, 92, նաեւ → Զգացում  
 բ.-ում/լրագրում լուսաբանվող լուրերի ոլորտ → Ոլորտ  
 ի շահ բ.-ի → Շահ

իրապես հրատարակվող թ., 248  
 լայն հանրությունը  
 հասցեագրված թ., 253  
 լավ(ագույն) թ., 34, 225  
 խմբագիրների թ., 186  
 խոշոր թ., 225  
 կարգին թ., 38-39  
 կուսակցական թ./լրագիր, 15,  
 135, նաեւ→Կուսակցական  
 համարձակ թ., 85  
 հավատ ներշնչող թ., 39  
 հարգանք վայելող/  
 հեղինակավոր թ., 5, 225  
 հեղափոխական ծագում  
 ունեցող թ., 2  
 ձրի բաշխվող թ., 85  
 մեր թ.-ը, 32, 231  
 միջազգային թ., 253  
 մրցակից/մրցակիցների  
 հրատարակած թ.-եր/  
 լրագրեր, 46, 62, 69, 70, 90,  
 271  
 նախընտրած թ., 122  
 նմուշ հանդիսացող թ., 87,  
 նաեւ→Նմուշ  
 նոր(աստեղծ) թ./լրագիր, 9, 24,  
 176, 200  
 նոր հիմնադրվելիք թ., 258  
 շահութաբեր թ., 18  
 շրջանային թ., 12, 244  
 ոչ անգլիատառ թ., 249  
 ոչ պետական թ./լրագիր, 9, 12,  
 15, 182  
 ոչ պրոֆեսիոնալ թ., xii  
 պատկառելի թ., 200  
 պետական թ., 12  
 պրոֆեսիոնալ թ./լրագիր, xii,  
 124, 136, 143, 146, 148-150,  
 152, 153, 206, 210, 212, 280  
 ռուսիական թ./լրագիր, 37-38,  
 40  
 սեփական թ., 176  
 սիրած թ., 122  
 սլովակյան/Սլովակիայի  
 թ./լրագիր, 8, 11, 32, 144,  
 282, 349  
 տարածաշրջանային թ., 40, 75,  
 175, 244  
 տպագրել թ.-ում→  
 Տպագր(վ)ել/  
 Տպագրում/Տպագրություն  
 ցանկացած տեսակի թ., 252  
 ուկրաինական թ./լրագիր, 43,  
 75, 204, 224, 242, 244, 268  
 փոքրածավալ/(ավելի)  
 փոքր(ակազմ) թ./լրագիր, 110,  
 165, 207, 212, 225  
 քաղաքային թ./լրագիր, 24, 88,  
 124, 213  
 օգտակար թ., 120

**Թերթիկ**  
 ամսվա կատարողական թ., 426

լրացված թ., 344

**Թերհաղորդակցում**, 322

**Թերություն**  
 այսօրինակ թ., 173  
 թ. աշխատողի  
 կատարողականության մեջ,  
 325  
 կազմակերպչական  
 կառուցվածքի թ.-ները, 170-  
 173

**Թիմ**, 171, 209, 267, 294, 305, 323  
 աշխատանքային լավ թ., xii  
 առաջնորդել թ.-ին→  
 Առաջնորդ(վ)ել  
 գլխավորած թ., 299  
 ընդհանուր ոգով տոգորված թ.,  
 206  
 թ.-ի անդամ, 42, նաեւ→Անդամ  
 թ.-ի/թիմային աշխատանք, 40,  
 169, 173, 294, նաեւ→  
 Աշխատանք  
 թ.-ի (կատարած) աշխատանքի  
 արդյունքները→Արդյունք  
 լրագրի աշխատանքային թ.,  
 323  
 լրագրողների թ., 21, 131  
 խմբագրական թ., 8  
 համազգային թ., 147  
 հավաքել թ., 280  
 մեր թ.-ը, 146  
 ստեղծագործական թ., 131  
 փոքր թ., 302, 305

**Թիմային**  
 թ./թիմի աշխատանք, 40, 169,  
 173, 294, նաեւ→Աշխատանք  
 թ. աշխատանքի ոգի, 40, նաեւ→  
 Ոգի  
 թ. մթնոլորտ→Մթնոլորտ  
 հաստատել թ. աշխատանք, 294

**Թիվ/Թվանշան**, 61-63, 79, 125,  
 229, 248  
 ամբողջ թ.-եր, 229  
 անունների/թ.-երի/  
 կենսագրականների/նյութերի  
 ճշտություն→Ճշտություն/  
 Ճշգրտություն  
 արաբական թ., 248  
 գրանցման հերթական թ., 360  
 երկու խումբ թ.-ներ, 229  
 էջի համարակալման թ.-ը, 393,  
 395, 397, 400, 402, 407, 409  
 թ.-երը պետք է կրկնակի  
 ստուգում անցնեն, 212  
 թ.-երի շարք, 135, 229  
 հռոմեական թ., 248  
 մեջբերումների թ.-ը, 274, 275  
 չափից ավելի երկար թ.-եր, 229  
 ստուգել թ.-երի ճշտությունը,  
 213  
 փաստաթղթերի թ.-ը, 286

**Թիվ (քանակ)**, 56

աշխատողների/  
 աշխատակիցների թ.-ը, 186,  
 187, 253, 255  
 բաժանորդների թ.-ը, 86  
 գնորդների թ.-ը, 70  
 գովազդային էջերի թ.-ը, 70, 95  
 գովազդի (տեղադրման)  
 պատվերների թ.-ը, 236  
 գովազդների թ.-ը, 236  
 գործարքների թ.-ը, 255  
 գումարել թ.-երը, 89  
 գույների թ.-ը, 104, 405  
 երեխաների միջին թ.-ը, 67  
 (ծեռագիր) էջերի թ.-ը, 101, 124,  
 312  
 ընդհանուր թ., 102, 103  
 ընթերցողների գումարային  
 թ.-ը, 32, 68, 70, 71, նաեւ→  
 Ընթերցող  
 (լրագիր) ընթերցողների թ.-ը,  
 32, 68, 70, 71, նաեւ→  
 Ընթերցող  
 ընկերությունների թ.-ը, 253  
 թողարկումների թ.-ը, 93  
 x թ.-ով լրագրային էջեր, 186  
 լրագրի/լրագրային/թերթի էջերի  
 թ.-ը, 70, 76, 312  
 լրացուցիչ թ.-ով լրագրողներ,  
 53, 186, նաեւ→Լրագրող  
 հաճախորդների թ.-ը, 255  
 մասնակիցների թ.-ը, 330  
 մենեջերական մակարդակների  
 թ.-ը, 171  
 սահմանափակ թ.-ով  
 ընթերցողներ, 68  
 սովորողների թ.-ը, 255  
 տեղեկատվության աղբյուրների  
 թ.-ը, 316  
 օգտվողների թ.-ը, 256  
 օրինակների (ընդհանուր) թ.-ը,  
 67, 68, 71, 85, 89, 95, 103

**Թղթարանություն/**  
**Թղթարություն**, 56, 61  
 պլանավորել որպես թ., 56

**Թղթակից**, 8, 13, 24, 44, 45, 49,  
 72, 107, 116, 135, 147, 149, 150,  
 152, 158, 164, 167, 175, 178, 179,  
 182, 183-187, 189, 192, 196, 198,  
 201, 204-216, 218, 220, 224, 227,  
 229, 246-247, 253, 257, 259, 268,  
 270, 282-289, 297, 299, 311-314,  
 329, 412, 419-422  
 առաջադրանքը բացատրել  
 թ.-ին→Առաջադրանք  
 արտահաստիքային թ., 131,  
 141, 406  
 բարձր պաշտոն ունեցող թ., 158  
 բիզնես թ., 281, 343  
 երիտասարդ թ., 3  
 զինվորական թ., 25  
 զրուցել թ.-ների հետ→Զրուցել

թ.-ների աշխատանքը→  
Աշխատանք  
թ.-ների առաջարկները→  
Առաջարկ/Առաջարկություն  
թ.-ների բնագավառին առնչվող  
հարցեր→Հարց/Հիմնահարց  
թ.-ների կարծիքը→Կարծիք  
թ.-ների նտահորիզոնը→  
Մտահորիզոն  
թ.-ների ուժերը, 212, նաեւ→Ուժ  
թ.-ի անունը→Անուն/Անվանում  
թ.-ի աշխատանքը→Աշխատանք  
թ.-ի գործառույթը→Գործառույթ  
թ.-ի հողվածները→  
Հողված (նյութ)  
թ.-ի (առաջնային)  
պարտականությունները→  
Պարտականություն  
թ.-ի փորձառությունը→  
Փորձ/Փորձառություն  
կոնտեյնիմ թ., 245  
համակարգել թ.-ների  
աշխատանքը→  
Համակարգել/  
Համակարգում/  
Համակարգություն, նաեւ→  
Աշխատանք  
հաստիքային թ., 153, 179, 208,  
216, 245, 349, 404, 406  
մարզական թ., 146, 347  
միջակ թ., 308  
պոտենցիալ թ., 282, նաեւ→  
Պոտենցիալ (ածական)  
սեփական թ., 44  
տարածաշրջանի/  
տարածաշրջանային թ., 139,  
404  
տնտեսական թեմաներ  
լուսաբանող թ., 185  
փայլուն թ., 308  
**Թղթակցել/Թղթակցում**  
հակված (դեպի) թ.-ը, 44  
**Թղթակցություն**, 126, 136, 151  
**Թյուրըմբռնում/Թյուրընկալում**, 6,  
322, 323, 324  
խուսափել թ.-ներից, 40  
**Թոհուրոհ**  
լրագրի արտադրության  
ամենօրյա թ.-ը, 285  
**Թողարկում (արտադրություն)**  
ամենօրյա թ., 188  
առանձին էջերի թ., 264  
էջերի թ., 427  
նոր արժեթղթերի թ., 87, նաեւ→  
Արժեթուղթ  
**Թողարկում (համար, հաղորդում)**,  
89, 94, 98-105, 119, 168, 223, 226,  
331, 347, 400  
ամեն (մի) թ., 342, 361, 364  
ամսագրի հերթական թ.-ը, 268  
այլ լրագրերի թ.-ներ, 267  
առանձին թ.-ներ, 200, 359,

392  
առաջին/անդրանիկ թ., 252,  
268, 341, նաեւ→  
Համար (թողարկում)  
ավելի վաղ տպագրված թ., 268  
ընթացիկ թ.-ման  
գնահատումը→  
Գնահատել/Գնահատում  
ընթացիկ թ., 273, 337  
թերթի/լրագրի/լրագրային  
(հերթական) թ., 62, 73, 82,  
93, 248, 254, 265, 268  
թ.-ման թեմա→Թեմա  
թ.-ման համարը, 223  
թ.-ման (պլանի)  
վերջնաժամկետ→  
Վերջնաժամկետ  
թ.-ման օրինակ→  
Օրինակ (մուշ)  
թ.-ների թիվը→Թիվ (քանակ)  
թ.-ների ժամանակացույց→  
Ժամանակացույց  
կանոնավոր թ., 274  
համապատասխան թ., 79, 364  
հաջորդ թ.-ը, 342  
հաջորդ շաբաթվա թ.-ը, 331  
հաջորդ օրվա թ.-ը, 337  
հատուկ թ., 87  
հեռուստատեսային թ., 154,  
նաեւ→Հեռուստատեսային  
հերթական թ., 342, 361, 364,  
418  
յուրաքանչյուր թ., 123  
նախորդ(ած) թ., 252, 267, 342  
նախորդ(ած) թ.-ների  
բովանդակությունը→  
Բովանդակություն  
շաբաթաթերթի թ., 80  
պատրաստված/պատրաստվող  
թ., 236, 337  
սույն թ.-ը, 281  
վերջին թ.-ը, 342  
տվյալ թ.-ման մեջ գովազդը→  
Գովազդ  
տվյալ թ.-ը, 77, 89, 94, 168, 262,  
394, 396, 398-401, 403-405,  
406, 408, 410, 413, 415-417  
**Թվակազմ**  
նպատակային խմբի թ.-ը, 117  
**Թվակալում**, նաեւ→  
Համարակալում  
էջի թ., 262, 263  
**Թվական (խոսքի մաս)**, 225, 226,  
229  
թ.-ների եւ անունների  
գործածում/գործածություն→  
Գործածություն/Գործածում  
թ.-ներին վերաբերող  
բառ-հոդված, 226  
**Թվային**  
թ. ցուցանիշ, 65, նաեւ→  
Ցուցանիշ

հարաբերական եւ բացարձակ  
թ. ցուցանիշներ, 65  
**Թվարկություն**  
մեր թ.-յան (A.D.), 147  
**Թուլություն**  
ընկերության թ.-ը, 348  
**Թուղթ**, 22, 37  
գրասենյակային թ., 344  
թ.-ի թերթ, 274  
թ.-ի սպառում, 345, նաեւ→  
Սպառում  
խնայել թ., 344, նաեւ→խնայել  
տպագրական թ.-ի արժեքը, 105,  
նաեւ→Արժեք  
տպագրական թ.-ի գինը, 49,  
նաեւ→Գին  
տպագրական թ., 49, 94, 97,  
104, 105, 108, 109, 191

**Ժ**

**ժամ**  
աշխատանքային ժ.(եր), 70,  
269,  
ժ.-ը 10-ին կատարված դեպք,  
147  
ժ.-ի որել նաւ→Մաս  
լրագրի տպագիր օրինակները  
հանձնելու ժ.-ը, 258  
լրագրողական ժ., 207  
խմբագրական ժ., 328  
ծախսել ժ.-եր, 215, նաեւ→  
Ծախսել/Ծախսում  
հստակեցնել ժ.-ը, 336  
1-2/մեկ-երկու ժ., 127, 330  
ներկայացման սկսվելու ժ.-ը,  
213  
տպարանին նյութերի  
հանձնման ժ.-ը, 259  
ուշ ժ.-եր, 86  
օրվա ցանկացած ժ.-ի, 118,  
նաեւ→Օր  
**Ժամադրություն**  
պայմանավորված ժ., 328  
**Ժամանակ**, 5, 22, 37, 46, 51, 56,  
67, 121, 204, 207, 215, 216, 333-  
339, 341, 346  
անձնակազմի/աշխատակազմի  
ժ.-ը, 182, 268  
անձնական ժ., 350  
աշխատողների ժ.-ը, 299, 341  
բավարար/բավականաչափ ժ.  
(չ)ունենալ, 64, 97, 170, 253  
գնել ժ., 309  
դիմապալ ժ.-ի փորձությանը→  
Փորձություն  
(չափից շատ) ժ. խլել, 22, 273,  
286  
ժ. խլել գրադարանավարից/  
վերլուծաբանից, 273  
ժ. խնայել, 56, 207, 208, 225,

286, 341, 342, նաեւ→Խնայել  
 ժ. ծախսել/ժ.-ի ծախսում, 22, 45, 341, նաեւ→  
 Ծախսել/Ծախսում  
 ժ. կորցնել, 60, 345  
 ժ. նվիր(աբեր)ել, 175, 328  
 ժ. սպառել, 56  
 ժ. տրամադրել, 56  
 ժ. (չ)ունենալ, 213, 227, 230, 284  
 ժ.-ի բաշխման պլան→Պլան  
 ժ.-ի հետ փոխվել→  
 Փոխ(վ)ել/Փոփոխ(վ)ել  
 ժ.-ի սղություն→Սղություն  
 ժ.(-ի) վատնում/վատնել/  
 վատնող, 32, 206, 227  
 ժ.-ին ապահովում→  
 Ապահովել/Ապահովում/  
 Ապահովություն  
 ժ.-ին (կատարել) գրանցում→  
 Գրանցում  
 ժ.-ին իրականացնել, 372  
 ժ.-ին հանձնել, 366  
 ժ.-ին ներկայանալ, 328  
 ժ.-ին ներկայացնել, 370  
 ժ.-ին տեղեկացնել, 419, 420  
 իր ժ.-ին, 360  
 լրագրողների (ունեցած) ժ.-ը, 5  
 խելամտորեն օգտագործել ժ.-ը, 216  
 խմբագրի ժ.-ը, 311  
 խորհրդային ժ.-ներ, 145,  
 նաեւ→Խորհրդային  
 Կենտրոնական Եվրոպայի ժ.-ը,  
 147  
 հաշվարկել ժ.-ը, 206  
 հատկացված ժ., 208  
 մեր ժ.-ը, 146  
 Մոսկվայի ժ.-ը, 147  
 ներդրված ժ., 309  
 պատվերը հանելու ժ., 77  
 վատնել անձնակազմի ժ.-ն ու  
 եռանդը, 182, նաեւ→  
 Վատն(վ)ել/Վատնում, նաեւ→  
 Եռանդ  
 վերադասների ժ.-ը եւ  
 էներգիան, 286  
 տնտեսական ճգնաժամների ժ.,  
 12  
**Ժամանակահատված**, 14  
 հիշեցումների ժ., 378  
 վերջնաժամկետից որոշակի  
 ողջամիտ ժ. առաջ, 389, 393,  
 395, 397, 400, 402, 408, 409  
 ֆինանսական ժ., 374  
**Ժամանակային**  
 ժ. գոտի, 147  
 ժ. ճնշում→Ճնշում  
**Ժամանակայնություն**, 266  
**Ժամանակաշրջան**  
 բաժնետերերի ժողովների միջև

ընկած ժ.-ը, 180  
 վերակառուցման ժ., 73  
**Ժամանակացույց**  
 առելտրային ծրագրերի/  
 գովազդային հատուկ  
 բաժինների ու  
 հավելվածների ժ., 357, 359  
 արտադրական/արտադրության  
 ժ., 189, 264, 392, 416, 418  
 բյուջեի կազմման ժ.-ը, 110  
 գրաֆիկական ձեւավորողների  
 հերթափոխի/հերթափոխային  
 ժ.-ը, 416  
 թողարկումների ժ., 399  
 ժողով(ների)ի (անցկացման) ժ.,  
 288, 331  
 իրադարձությունների ժ., 270  
 խմբագրության արտադրական  
 ժ.-ը, 393, 396, 398, 400, 402,  
 408, 409, 417, 418, 420  
 հատուկ բաժինների եւ  
 հավելվածների ժ.-ը, 389, 390,  
 394, 399  
 հետ ընկնել ժ.-ից, 45  
 հերթափոխի/հերթափոխային  
 ժ., 416, 419  
 միջոցառումների ժ., 141,  
 նաեւ→Միջոցառում  
 պլանավորման ժ., 110  
 սրբագրիչների հերթափոխի/  
 հերթափոխային ժ.-ը, 419  
 վերջնաժամկետների ժ., 288  
 տարածման ժ., 368  
 տարեկան ժ., 357, 359, 389,  
 390, 392,, 394, 399  
 տեխնոլոգիական  
 արտադրության ժ.-ը, 359,  
 363  
**Ժամանց**, 39, 40, 67, 315  
**Ժամավարձ**, 274  
**Ժամատախտակ**  
 գնացքների երթուղիի ժ.-ը, 120  
**Ժամացուցակ**  
 գնացքի երթերի ժ.-ը, 266  
**Ժամկետ**, 55, 60, 208, 421  
 բաժանորդագրության ժ., 86  
 գնահատման ժ., 304  
 խմբագրության (սահմանած)  
 ժ.-(ներ), 188  
 կոնկրետացնել ժ.-ը, 231  
 նյութը հանձնել ժ.-ին, 152  
 պատշաճ ժ., 78  
 սահմանված ժ.-ներ, 416, 418  
 սեղմ ժ., 188  
 փորձնական (անվճար) ժ., 86  
**Ժանր**  
 ավանդական ժ., 148, 150-152  
 բանական ժ., 148, 150  
 բանական  
 իրապարակախոսության ժ.,  
 150, 153  
 ժ.-երի ամբողջություն, 148,

նաեւ→Ամբողջություն/  
 Ամբողջականություն  
 ժ.-երի դասակարգում→  
 Դասակարգում  
 լրագրական/լրագրության/  
 լրագրողական ժ., 136, 148,  
 316-317  
 լրատվական ժ., 150, 151  
 հուզական ժ., 148  
 տեսակետային ժ., 148, 152  
**Ժանրային**  
 ժ. տեսակ, 150, նաեւ→  
 Տեսակ/Տարատեսակ  
**Ժեստ**, 327  
**Ժողով**, 295, 324, 327, 330, 331,  
 342, 345  
 աշխատակազմի ժ., 291  
 աշխատողների ընդհանուր ժ.,  
 330, 333  
 առաջին էջի (պատրաստմանը  
 նվիրված) ժ., 331, 339  
 բաժինների ժ.-ներ, 331  
 բաժնետերերի (ընդհանուր) ժ.,  
 40, 87, 175-178, 180, 183,  
 184, 187, 192, 194, 198, 354,  
 նաեւ→Բաժնետեր  
 բաժնետերերի (ընդհանուր) ժ.-ի  
 (ընթացքի մասին)  
 արձանագրություն→  
 Արձանագրել/Արձանագրում/  
 Արձանագրություն  
 գործընկերների ընդհանուր ժ.,  
 354  
 ընդհանուր ժ.-ի  
 իրավասությունները→  
 Իրավասություն  
 թղթակիցների աշխատանքի  
 պլանավորման ժ., 269  
 ժ.-ի (ընթացքի մասին)  
 արձանագրություն→  
 Արձանագրել/Արձանագրում/  
 Արձանագրություն  
 ժ.-(ներ)ի (անցկացման)  
 ժամանակացույց→  
 Ժամանակացույց  
 ժ.-ի (ամենամեծ) ձեռքբերումը→  
 Ձեռքբերում  
 ժ.-ի օրակարգ→Օրակարգ  
 լրատվական ամենօրյա  
 ժ.-(ներ), 389, 392  
 լրատվական ժ., 269, 331, 337,  
 338, 342  
 խմբագրակազմի/  
 խմբագրության/  
 խմբագրությունում  
 իրավիճակ ժ.-(ներ), 8, 27,  
 134, 158, 208, 209, 215, 227,  
 297, 328, 331, 335, 336, 342,  
 347, 399  
 խմբագրական խորհրդի ժ., 159  
 խմբագրական խորհրդի ժ.-  
 (ներ)ի արձանագրություն→

Արձանագրել/Արձանագրում/  
Արձանագրություն  
հերթական ժ., 330, 331  
պլանավորման ժ., 207, 209,  
331, 335, 336, 344  
սեփականատերերի ժ., 180  
տարեկան ժ., 297  
տեղական ժ., 208  
քաղաքային խորհրդի ժ., 119  
օպերատիվ ժ., 330, 334  
**ժուռնալիստ**, նաեւ→Լրագրող  
ժ.-ների միություն, 168, նաեւ→  
Միություն  
**ժուռնալիստական**  
ժ./լրագրողական կրթություն→  
Կրթություն  
**ժուռնալիստիկա**, 26, նաեւ→  
Լրագրություն  
ժ.-յի/լրագրողական ազգային  
դպրոցներ→Դպրոց

**Ի**

**Իմաստ**, 34, 232  
**Իմաստություն**, 258  
**Իմացական**  
ի. պահեստ→Պահեստ  
**Իմացություն**, 119  
ի.-յան պակաս, 143  
համապատասխան ի., 180  
համընդհանուր ի., 323  
հարցի մասին ի., 141  
հեղինակի ի.-ը, 141  
ճշմարիտ ի., 323  
նեղ ոլորտների ի., 38  
չուկայի ի., 95  
չունենալ ի., 180  
**Իմիջ**, 90  
նոր ի., 119  
**Ինդեքս**  
արտադրողի գնի ի.-ը, 130  
սպառողական գնի ի.-ը, 130  
**Ինդուստրիա**  
լրատվական ի., 23  
**«Ինչպես ծախսել դրամական  
միջոցները»**, 248  
**Ինտելեկտ**  
կազմակերպված ի., 213  
**Ինտերնետ**, 213, 268, 271, 273  
Ի.-ի գիտակ, 349  
Ի.-ի սակագին→Սակագին  
Ի.-ից օգտվելու կարգը, 270  
օգտվել Ի.-ից, 268, նաեւ→  
Օգտվել  
**Ինտերնետային**  
ի. էջ→Էջ  
ի. ցանց→Ցանց  
**Ինտոնացիա**  
ի.-յի հնչերանգները, 25  
**Ինտուիցիա**

մարդկանց ի.-ն, 324  
**Ինքնագիտակցություն**  
ազգային ի., 147  
**Ինքնադրսեւորում**, 289, 296  
ի.-ման մակարդակ→Մակարդակ  
**Ինքնակրթություն**, 204  
**Ինքնավարություն**, 26  
պաշտոնական ի., 21  
**Ինքնարժեւորում**, 291  
**Ինքնարժեք**  
մեկ էջի ի.-ը, 62, 76  
ցածր ի., 81  
**Ինքնարտահայտում**, 285  
**Ինքնություն**, 358  
ազգային ի., 2-3  
ի.-յան վկայական, 394, 425  
**Ինքնուրույն(աբար)**, 356, 358,  
396, 398, 399, 401, 405  
գործել ի., 360, 363, 367, 369-  
371, 373-374, 381, 386, 388,  
390, 394, 406, 408, 410, 413-  
417, 418-419  
**Ինֆլացիա**, 48, նաեւ→  
Արժեզրկում  
ի.-յի/արժեզրկման մակարդակ→  
Մակարդակ  
ի.-յի/արժեզրկման ցուցանիշ→  
Ցուցանիշ  
**Ինֆոզվազդ**, 249  
**Ինֆորմացիա**, 135, 148, 244, 328,  
333, 345, 385, 389, 393  
ագնիվ ի., 242  
ամբողջական ի., 242, 286  
այս կամ այն ի.-ն, 344  
անկողմնակալ ի., 242  
անհրաժեշտ ի., 166, 218  
ապակողմնորոշող ի., 144  
ապահովված լինել/ապահովել  
ի.-յով, 166, 343  
առաջին ձեռքից ի., 330  
առանձին ի., 269  
առավել արժեքավոր դարձնել  
ի.-ն, 135  
արժեթղթերին վերաբերող ի.,  
123, նաեւ→Արժեթուղթ  
բացատրել ի.-ն, 323  
բիզնես ի., 122  
բովանդակալից ի., 131  
գերբեռնվել ի.-յով, 215  
գովազդատուի մասին ի., 247  
գործընկերների հետ կիսել ի.-ն,  
186  
գրաֆիկական ի., 416, 418  
դասակարգել ի.-ն, 265  
եզակի ի., 229  
ելակետային ի., 372  
եղած ի.-ն, 267  
էլեկտրոնային (ֆորմատով  
պահվող) ի., 173, 324  
ընդհանուր (բնութի) ի., 273,  
287  
ընկալել տվյալ ի.-ն, 322

ընկերության (գործունեության)  
մասին ի., 242, 271  
թարգմանել ի.-ն, 411  
թաքցնել ի.-ն, 173, 324  
ժամանակին ապահովել ի.-յով,  
343  
ժողովրդագրական ի., 266  
ինչ կարգի/տեսակի ի., 123, 266  
ի. հաղորդել աշխատողներին ,  
324  
ի. հաղորդող, 266  
ի. հաղորդող գրվածք→  
Գրվածք/Գրած  
ի.-յի ագնիվ միջնորդ→Ագնիվ,  
նաեւ→Միջնորդ  
ի.-յի աղբյուր→Աղբյուր  
ի.-յի ամփոփում, 338, նաեւ→  
Ամփոփում  
ի.-յի արժեքը, 274, նաեւ→  
Արժեք  
ի.-յի բաղադրիչ→Բաղադրիչ  
ի.-յի եւ տվյալների բլոկ-  
սխեմա→Բլոկ, նաեւ→Սխեմա  
ի.-յի/տեղեկատվական  
դարաշրջան→Դարաշրջան  
ի.-յի ծավալը, 123, նաեւ→  
Ծավալ  
ի.-ի հայթայթում/հայթայթել ի.,  
267  
ի.-յի հատված, 131, նաեւ→  
Հատված  
ի.-յի հոսք, 173, 197, նաեւ→  
Հոսք  
ի.-յի ճշտություն→  
Ճշտություն/Ճշգրտություն  
ի.-յի մշակում/մշակել ի.-ն, 196,  
349, 404, 406, 411  
ի.-յի չափ, 56  
ի.-յի ստացում, 301, նաեւ→  
Ստացում  
ի.-յի վաճառք, 273, 421, 422,  
նաեւ→Վաճառք  
ի.-յի/տեղեկատվության  
տարածում/տարածելը, 2,  
39, 157, նաեւ→  
Տեղեկություն(ներ)/  
Տեղեկատվություն, նաեւ→  
Տարածել/Տարածում  
ի.-յի տրամադրող(ներ), 62  
ի.-յի տրամադրում, 269, նաեւ→  
Տրամադրում  
ի.-յի քանակ, 26, նաեւ→  
Քանակ/Քանակություն  
ի.-ն շղթայաբար փոխանցել  
գործընկերներին, 326  
ի.-ն վերածել գիտելիքի, 143,  
նաեւ→Գիտելիք  
իրավական/իրավական-  
օրենսդրական ի., 122, 266,  
271  
խմբագրել ի.-ն, 411  
ծածկագրել ի.-ն, 323  
ծանուցող ի., 273



կազմակերպությունների մասին  
 ի., 173  
 կանոնավորապես թարմացնել  
 ի.-ն, 265  
 (առավել) կարելու ի., 268, 269  
 կենսական ի., 225  
 կրկնել ի.-ն, 230  
 հաղորդել ի./ի.-յի հաղորդում,  
 186, 301, 323, 404, 406  
 համապատասխան ի., 185, 253,  
 265, 269, 343, 344  
 հայտնաբերած ի., 190  
 հասու լինել ի.-ին→  
 Հասանելի/Հասու  
 հավասարակշռել ի.-ն, 266  
 հավաքել ի., 39, 157, 196, 265,  
 405  
 հետազոտել ի.-ն, 422  
 հոսող ի., 329  
 հստակ ի., 286  
 հրապարակել ի.-ն/  
 հրապարակված ի., 242, 271  
 ձեռք բերել ի., 229  
 ձեռքբերված ի., 369  
 ձեռքի տակ եղած ի., 411  
 ճիշտ ի., 223  
 ճշմարտությունը խեղաթյուրող  
 ի., 223  
 մատուցել ի., 40  
 միանման ի., 286  
 մյուսների/միմյանց հետ կիսել  
 ի.-ն, 322, 324  
 ներկայացնել ի., 323  
 նույն(ական) ի., 323, 340  
 ոչ ճիշտ ի., 144  
 որոնել ի., 186  
 պակասող ի., 267  
 պահպանել ի., 265  
 պատկերային ի., 421, 422  
 պիտանի ի., 267  
 սխալ ի., 223  
 սոցիալական ի., 73  
 ստանալ ի., 340  
 ստեղծել ի., 39  
 ստույգ ի., 341  
 վերլուծել ի.-ն, 422  
 վերծանել ի., 323  
 տարածվող ի., 324  
 տնտեսական ի., 122, 123, 266  
 տպագրված ի., 421, 422  
 տվյալ ի.-ն, 347  
 տրամադրել համապատասխան  
 ի., 344  
 (չ)ունենալ ի., 265  
 փաստական ի., 242  
 քաղաքական ի., 123  
 օտարալեզու ի., 411  
**Ինֆորմացիոն/Ինֆորմատիվ, 150**  
 ի. առումով/տեսակետից  
 աղքատ, 345  
 ի. առումով/տեսակետից  
 հարուստ, 345

ի./տեղեկատվական արժեք→  
 Արժեք  
 ի. նյութ→Նյութ  
 ի. տեխնոլոգիաներ→  
 Տեխնոլոգիա  
 լրագրողների ի. դոսյեն→Դոսյե  
 օգտվողների ի. դոսյեն→Դոսյե  
**Իշխանազանցություն, 7, 64**  
**Իշխանական**  
 ի. կռիվներ, 179  
 ի. նկրտումներ, 13  
 (լրագրի) ի. սանդուղք→  
 Սանդուղք  
**Իշխանություն, 15, 125, 167-169,**  
**291**  
 արտոնյալ գիտելիքը ի. է, 324  
 բարձր ի., 128  
 գիտելիքի պարզեւած ուժն ու  
 ի.-ը, 6  
 ի.-յան գործիք, 47, նաեւ→  
 Գործիք  
 ի.-յան ճյուղ, 128, նաեւ→ճյուղ  
 ի. ու ֆինանսներ, 125, նաեւ→  
 Ֆինանս(ներ)  
 ի.-փող խաղը, 13  
 ի.-ների թեման→Թեմա  
 ի.-ներից անկախացած→  
 Անկախ/Անկախացած  
 իրական ի., 17  
 կենտրոնական ի., 331  
 պետական ի., 168  
 պետի ի.-ը, 331  
 տարածել ի./ի.-յան տարածում,  
 169, 170, նաեւ→  
 Տարածել/Տարածում  
 տեղական ի.-յան մարմիններ,  
 139, նաեւ→Մարմին (ատյան)  
 օրենսդիր, գործադիր եւ  
 դատական ի.-ներ, 7  
**Իսկություն**  
 էջադրվածքի վերջնական  
 տարբերակի ի.-ը, 416, 418  
 տվյալների ի.-ը, 378  
**Իր**  
 ֆիրմային դաջվածք ունեցող  
 ի.-եր, 369  
**Իրադարձություն, 230, 265**  
 առաջիկա ի., 208  
 արտերկրում կատարվող  
 տնտեսական ի., 185  
 գլխավոր ի., 333  
 ընթացիկ ի., 64, 412  
 ի.-ների թյուր մեկնաբանում,  
 125, նաեւ→  
 Մեկնաբանություն/  
 Մեկնաբանում  
 ի.-ների ժամանակացույց→  
 Ժամանակացույց  
 ի.-ների հայելային  
 արտացոլում, 132, նաեւ→  
 Արտացոլում

ի.-ների հաջորդականություն,  
 135  
 լրատվական աշխարհի ի., 208  
 լուսաբանել ի.-ները/ի.-ների  
 լուսաբանում, 4, 28, 45, 391  
 կարելու ի., 270  
 (առանձնա)հատուկ ի., 44, 90,  
 332  
 միեւնույն ի.-յան մասին  
 պատմող  
 հաղորդագրություն→  
 Հաղորդագրություն  
 միջազգային ի., 139  
 նշանակալից ի., 45  
 քաղաքական ի., 4, 132  
**Իրազեկ**  
 ի. կերպով, xiii, նաեւ→Կերպ  
**Իրականացում**  
 պետական քաղաքականության  
 ի., 128  
**Իրավաբան, 92, 108, 109, 191,**  
**216**  
 ի.-ի/իրավաբանական  
 ծառայություններ→  
 Ծառայություն  
 ի.-ի հաստիք, 191  
 խորհրդակցել ի.-ի հետ, 222  
**Իրավաբանական**  
 ի. անձ→Անձ  
 ի. խորհրդատու→  
 Խորհրդատու/Խորհրդական  
 ի./իրավաբանի  
 ծառայություններ→  
 Ծառայություն  
 ի. կարգավիճակ→Կարգավիճակ  
 ի./իրավական  
 հարաբերություններ→  
 Հարաբերություն  
 կազմակերպության  
 ի. անվանումը→  
 Անուն/Անվանում  
**Իրավական**  
 ի. դաշտ, 47, 61, նաեւ→Դաշտ  
 ի. եւ բիզնես լուսաբանում→  
 Լուսաբանել/Լուսաբանում  
 ի. թեմա→Թեմա  
 ի./ի.-օրենսդրական  
 ինֆորմացիա→Ինֆորմացիա  
 ի./իրավաբանական  
 հարաբերություններ→  
 Հարաբերություն  
 ի. հետեւանքներ, 144, 222,  
 նաեւ→Հետեւանք  
 ի. հիմք, 146, նաեւ→Հիմք  
 ի. ճշգրտություն→  
 Ճշտություն/Ճշգրտություն  
 ի. նորմեր, 19, 354, նաեւ→Նորմ  
 ի. փաստաթուղթ→  
 Փաստաթուղթ  
 ի. փոխհարաբերություններ→  
 Փոխհարաբերություն(ներ)

- ի.-օրենսդրական հարց→  
 Հարց/Հիմնահարց  
 հարկային եւ ի. դաշտ, 61,  
 նաեւ→Դաշտ, նաեւ→  
 Հարկային
- Իրավագրություն**  
 գործընկերների ի., 28
- Իրավահավասար**  
 միանգամայն ի., 168
- Իրավատու**  
 ի. աղբյուր, 253, նաեւ→Աղբյուր  
 ի. լինել, 110, 354
- Իրավասություն**, 167, 204, 332  
 բարձրաստիճան ղեկավարների  
 ի.-ը, 61  
 բացառիկ ի., 17  
 գլխավոր խմբագրի ի.-ները, 20  
 գլխավոր տնօրենի ի.-ները, 43  
 ընդհանուր ժողովի ի.-ները, 194  
 իր ի.-ը, 164  
 ի.-յան շրջանակ→Շրջանակ  
 ի. ունեցող աշխատակից/  
 աշխատող→Աշխատող/  
 Աշխատակից  
 ի.-ներ եւ/ու պ.-ներ, 20, 55, 167,  
 նաեւ→Պարտականություն  
 ի.-ների բաշխման կարգ→  
 Բաշխել/Բաշխում, նաեւ→  
 Կարգ  
 ի.-ների կիրարկման  
 մեխանիզմ→Կիրարկում,  
 նաեւ→Մեխանիզմ  
 ի.-ների սահման→Սահման  
 ի.-ների սահմանագիծ→  
 Սահմանագիծ  
 ի.-ների ու  
 պարտականությունների  
 շարադրանք→  
 Շարադրանք/Շարադրում  
 լրագրողի ի.-ը, 221  
 մեծամասնության ի.-ները, 132  
 մենեջերական առավելագույն  
 ի., 166  
 մենեջերի ի., 42  
 ներքին ի., 46  
 սեփականատիրոջ ի.-ը, 23, 354  
 ուրիշի վրա դնել ի.-ը→Դնել  
 փոխանցել ի.-ները (ի.-ների մի  
 մասը), 43, 176, 180, 300,  
 նաեւ→Փոխանցել/  
 Փոխանցում
- Իրավիճակ**  
 արտակարգ ի., 287  
 խառնաշփոթ ի., 132, նաեւ→  
 Խառնաշփոթ  
 շահույթի ու վնասի ընդհանուր  
 ի.-ը, 355
- Իրավունք**  
 անկախ լինելու ի.-ը, 10  
 անհատական ի.-ներ, 64, 132  
 աշխատակցի եւ գործատուի  
 փոխադարձ ի.-ներն ու  
 պարտականությունները,  
 298, նաեւ→  
 Պարտականություն  
 աշխատողների ի.-ները եւ  
 պարտականությունները, 93,  
 286  
 բոլոր կարգի զեղչերից  
 օգտվելու ի., 80  
 գլխավոր խմբագրի ի.-ներն ու  
 պարտականությունները, 21,  
 204  
 իմանալու/զիտենալու ի., 21,  
 199, 242  
 իրագրված լինելու ի., 242  
 ի. եւ օրենսդրություն, 140,  
 նաեւ→Օրենսդրություն  
 ի. վերապահել՝ աշխատել  
 խտրականություններից  
 զերծ միջավայրում, 294  
 ի.-ներ առանց  
 պարտականությունների, 17  
 ի.-ներ եւ/ու  
 պարտականություններ, 21,  
 158, 167, 177, 179, 182, 186,  
 199, 200, 204, 210, 312, 323,  
 418, 420, նաեւ→  
 Պարտականություն  
 ի.-ների բաշխում, 177, նաեւ→  
 Բաշխել/Բաշխում  
 խոսքի ազատության ի., 7, 48  
 հանրության  
 ճշմարտությունն իմանալու  
 ի.-ը, 21, 28, 127, նաեւ→  
 Հանրություն, նաեւ→  
 Ճշմարտություն  
 հասարակության տեղեկացված  
 լինելու ի.-ը, 7, 72, նաեւ→  
 Հասարակություն  
 հաստատել ի.-ները, 22  
 հաստիքի ի.-ները, 199  
 հավասար ի.-ներ, 132, նաեւ→  
 Հավասար  
 հավաքական ի.-ներ, 132  
 հրատարակման/  
 հրատարակության ի.-ներ, 23  
 մարդու ի.-ներ, 140, 242  
 Սարդու ի.-ների համընդհանուր  
 հռչակագիր, 242  
 մտքեր արտահայտելու եւ  
 փոխանակելու ի., 7  
 նյութերում փոփոխություն  
 կատարելու ի., 214-215  
 նշանակել-հեռացնելու ի., 22  
 սակագնային սանդղակում  
 սահմանված զեղչերից  
 օգտվելու ի., 80  
 ստանձնել ի.-ներ եւ  
 պարտականություններ, 418,  
 420  
 վերաշարադրելու ի., 215  
 վերջնական որոշում  
 կայացնելու ի., 335-339  
 վճիռներ կայացնելու ի., 13  
 տարածումը կասեցնելու ի., 85  
 փոխանցել ի.-ը, 159, 204, 300,  
 նաեւ→Փոխանցել/  
 Փոխանցում  
 քննադատության ի., 28  
 օբյեկտիվ մեկնաբանության ի.,  
 28
- Իրացում**, 52-53, 85, 94, 108, 109,  
 176, 186, 254  
 ավելացնել ի.-ը, 49, 55, 71  
 բոլոր թերթերի ի.-ման  
 ծավալները, 86  
 գումարային ի., 69, 71  
 ի.-ման աճ, 11, 89, 90, նաեւ→Աճ  
 ի.-ման առավելագույն ծավալ,  
 32  
 ի.-ման առավելագույն  
 հասանելի ծավալը, 121,  
 նաեւ→Ծավալ  
 ի.-ման բաժին→Բաժին  
 ի.-ման/ի.-ման շուկայի/  
 շուկայում ի.-ման բաժնենաս,  
 68, 69, 111, նաեւ→  
 Բաժնենաս  
 ի.-ման բաժնի/գծով տնօրեն→  
 Տնօրեն  
 ի.-ման բյուջե→Բյուջե  
 ի.-ման բնագավառ→  
 Բնագավառ  
 ի.-ման գծով մենեջեր→Մենեջեր  
 ի.-ման գործընթաց→  
 Գործընթաց  
 ի.-ման ենթաբաժին→  
 Ենթաբաժին  
 ի.-ման ենթաբաժնի  
 աշխատող→  
 Աշխատող/Աշխատակից  
 ի.-ման ենթաբաժնի  
 գործակալ→Գործակալ  
 ի.-ման ենթաբաժնի  
 վարիչ→Ենթաբաժին, նաեւ→  
 Վարիչ  
 ի.-ման ենթաբյուջե→  
 Ենթաբյուջե  
 ի.-ման ընդլայնում, 15  
 ի.-ման խնդիր→Խնդիր  
 ի.-ման ծավալ, 71, 121, 175,  
 185, նաեւ→Ծավալ  
 ի.-ման ծավալի աճ, 53, 185  
 ի.-ման ծավալի անկում, 32  
 ի.-ման/ի.-ից (ստացվող)  
 հասույթ→Հասույթ  
 ի.-ման միջին ծավալ, 256,  
 նաեւ→Ծավալ  
 ի.-ման միտումներ→Միտում  
 ի.-ման նպատակ→Նպատակ  
 ի.-ման նպատակային ծավալ,  
 62, նաեւ→Ծավալ, նաեւ→  
 Նպատակային

ի.-ման շուկա→Շուկա  
 ի.-ման շուկայի/շուկայում  
 առաջատար→Առաջատար  
 ի.-ման ոլորտ→Ոլորտ  
 ի.-ման (ամբ)ողջ ծավալը, 121,  
 նաեւ→Ծավալ  
 ի.-ման պարույր, 53  
 ի.-ման պլանավորած ծավալ,  
 71, նաեւ→Ծավալ  
 ի.-ման ռազմավարություն, 74,  
 նաեւ→Ռազմավարություն  
 ի.-ման սկզբնական ծավալ, 120,  
 171, նաեւ→Ծավալ  
 ի.-ման սպասվող ծավալ, 94,  
 նաեւ→Ծավալ  
 լրագրի/թերթի ի., 95, 242, 311,  
 333  
 լրագրի/թերթի ի.-ման ծավալը,  
 71, 86, 164  
 ներկայիս ի.-ման ծավալը, 71  
**Իրողություն**  
 առօրյա կյանքի ի.-ներ, 246,  
 247

**L**

**Լայնք**  
 գովազդի լ.-ը, 84  
**Լարվածություն/Լարում**  
 դիմադրողականություն լ.-յան  
 համդեպ, 305, նաեւ→  
 Դիմադրողականություն  
 լ.-ը ծնունդ է մոտիվացիա, 292  
 խմբագիրների լ.-ը, 213  
 ստեղծագործական լ., 18  
**Լեզվական/Լեզվաբանական, 28**  
 թերթի լ. հնչերանգը, 225  
 ժամանակն ու եռանդը  
 կենտրոնացնել լ. կողմի  
 վրա, 206  
 լ. խմբագրում→  
 խմբագրել/խմբագրում/  
 խմբագրություն  
 լ. կանոններ→Կանոն  
 լ. կողմ, 206, 282  
 լ. ճշտություն→  
 ճշտություն/ճշգրտություն  
 լ. տարբերություն→  
 Տարբերություն  
 (կատարել) լ. ուղղում→Ուղղում  
**Լեզու, 209, 219, 327**  
 անգլերեն լ., 249  
 «ընթացիկ» լ., 93  
 լ.-վի հիմնավորվածություն-  
 հետևողականություն→  
 Հիմնավորվածություն-  
 հետևողականություն  
 լ.-վի (ճիշտ) գործածում/  
 գործածություն, 218, 224,  
 նաեւ→

Գործածություն/Գործածում  
 լ.-վի պարզություն, 231  
 լ.-ն (չ)հմազող, 249  
 լ.-ն փողոցներում, 8  
 խմբագրել լ.-վի տեսանկյունից,  
 260, 263, նաեւ→  
 խմբագրել/խմբագրում/  
 խմբագրություն  
 ծածկագրված լ., 228  
 հետևումունիտական երկրների  
 լ.-(ներ), 323  
 մատչելի լ., 212  
 պաշտոնական լ., 147  
 սահուն լ., 212  
 տեղական լ., 27  
 տվյալ լ.-ն, 349  
 օտար լ., 185, 190, 317  
 օտար լ.-վով աշխատանք→  
 Աշխատանք  
**«Լեռուչկա», 27**  
**Լիազորություն**  
 զլխավոր տնօրենի լ.-ը, 180  
 լ.-ներ ու  
 պարտականություններ, 21,  
 181, նաեւ→  
 Պարտականություն  
 լ.-ների փոխհարաբերություն,  
 177  
 համապատասխան լ., 176  
**Լիդ, 152**  
**Լիզինգ, 99, 255**  
**Լոգոտիպ, 243**  
 նախագծել եւ կազմել լ., 416,  
 418  
**Լուռություն**  
 բետոնե կամ լ.-յան միջնորմ,  
 329, նաեւ→Միջնորմ  
**Լսարան, 10, 13, 136, 235, 324,**  
**327**  
 գրագիտության բարձրագույն  
 մակարդակ ունեցող լ., 6  
 գրավել լ., 15  
 դեռահասների լ., 39  
 ենթադրյալ լ., 341  
 զիջել լ.-ը, 71  
 ընթերցող(ների)/ընթերցողական  
 (լայն) լ., 14, 68, 85, 119, 135,  
 նաեւ→Ընթերցող,  
 նաեւ→Ընթերցողական  
 ընթերցող լ.-ի  
 բաժնեմաս→Բաժնեմաս  
 ընթերցողական լ.-ի  
 ուսումնասիրություն, 65,  
 նաեւ→Ուսումնասիրություն  
 ընթերցողների ներկայիս լ.-ը,  
 64, 68, 119, նաեւ→Ընթերցող  
 լայն լ., 23, 48, 65, 289  
 լ.-ի արձագանքը→Արձագանք  
 լ.-ի թերազնահատում, 26  
 լ.-ի կարիքները→Կարիք  
 լ.-ի պահանջները→Պահանջ

լ.-ի վստահություն→  
 Վստահություն  
 լ.-ի ցանկությունները, 119,  
 նաեւ→Ցանկություն  
 լրագր(եր)ի/թերթ(եր)ի լ.-ը, 39,  
 119, 234, 252  
 լրատվական լ.-ի  
 հետազոտություն→  
 Հետազոտություն/  
 Հետազոտում  
 հասնել լ.-ին, 324  
 հատուկ լ., 124  
 մեկ այլ լ., 120  
 ներկայիս լ., 117, 186  
 նպատակային լ., 17, 118, 121,  
 124, 127, 131, 316  
 որոշակի լ., 121  
 պոտենցիալ լ., 64  
**Լսել, 323, 330**  
 լ. ռադիո, 70, նաեւ→  
 Ռադիո/Ռադիոկայան  
**Լրագիր, 2-3, 5-8, 9-27, 32, 34, 37,**  
**38, 39, 42, 43, 45, 49, 51, 60, 64-**  
**71, 72-75, 79-81, 82-93, 94, 97,**  
**110, 111, 116-127, 128, 133, 138,**  
**139, 141, 143-157, 164, 168, 172,**  
**175, 176, 188, 190, 191, 200-201,**  
**205-216, 221-227, 232, 235, 236,**  
**237-238, 242-247, 252, 253, 254,**  
**257, 265-270, 271, 273, 280-285,**  
**289, 291, 293, 294, 297, 308, 309-**  
**312, 315, 322, 326-328, 340, 343,**  
**345, 349, 350, 386, 387, նաեւ→**  
**Թերթ**  
 ազդեցիկ լ., 225  
 ամերիկյան/ԱՄՆ-ի/ԱՄՆ-ում լույս  
 տեսնող լ./թերթ, 38, 72, 168,  
 180, 191, 249, 267, 280  
 այլ լ.-երի թողարկումներ→  
 Թողարկում(համար,  
 հաղորդում)  
 անկախ լ./թերթ, 9, 10, 15, 23,  
 27, 157, 215, 267, 283  
 անկախ լ.-երի գործելակերպը→  
 Գործելակերպ  
 աշխատեցնել լ., 13  
 առաջնակարգ լ., 212  
 Արեւելյան Եվրոպայի լ.-եր, 315  
 արեւմտյան լ./թերթ, 160, 206,  
 207, 210, 268  
 բարգավաճող լ., xiii  
 բարձրորակ/բարձրակարգ  
 լ./թերթ, 6, 143  
 բելառուսական/Բելառուսի  
 լ./թերթ, 12, 61, 147  
 բիզնես  
 (ուղղվածության)/բիզնեսին  
 միտված լ./թերթ, 121, 124,  
 252-253, 271  
 գոյություն չունեցող լ., 48  
 գործող լ., 267

գրաքննել լ.-ը→  
 Գրաքննել/Գրաքննում/  
 Գրաքննություն  
 գցել լ.-ի վարկը, 27  
 ընդհանուր ուղղվածությամբ լ.,  
 124  
 թանկ (արժեցող) լ., 86  
 իշխանամետ լ., 12, 145  
 իրականության մեջ գործող լ.,  
 xiii, 144  
 լ.-ը կուսակցական  
 պատկանելություն չունի,  
 127  
 «Լ.-երի դերը կրթության  
 գործում», 89  
 լ.-երից մեկի խմբագիրը→  
 խմբագիր  
 լ.-ի ամբողջական էջի  
 խմբագիր→խմբագիր  
 լ.-ի/թերթի անձնագիրը→  
 Անձնագիր  
 լ.-ի/թերթի անձնակազմը→  
 Անձնակազմ  
 լ.-ի անվանման տարածքը→  
 Անուն/Անվանում, նաեւ→  
 Տարածք  
 լ.-ի/թերթի անունը/անվանումը→  
 Անուն/Անվանում  
 լ.-ի աշխատանքային թիւ→Թիւ  
 լ.-ի/լրագրային (նաեւ թերթի)  
 աշխատող/աշխատակից→  
 Աշխատող/Աշխատակից  
 լ.-ի  
 առանձնահատկությունները,  
 226  
 լ.-ի/թերթի առաքելությունը→  
 Առաքելություն  
 լ.-ի/թերթի առաքում→Առաքում  
 լ.-ի/թերթի (ունեցած) արժեքը→  
 Արժեք  
 լ.-ի արծազանքը զանգերին,  
 118  
 լ.-ի/թերթի (թողարկած)  
 արտադրանքը→  
 Արտադրանք/Ապրանք  
 լ.-ի/թերթի արտադրություն→  
 Արտադրություն  
 լ.-ի արտահայտչական ուրույն  
 ձեւը, 224  
 լ.-ի բարձր  
 կազմակերպվածությունը,  
 328, նաեւ→  
 Կազմակերպվածություն  
 լ.-ի/թերթի բովանդակային  
 որակը→Բովանդակային,  
 նաեւ→Որակ  
 լ.-ի/լրագրային (նաեւ թերթի)  
 բովանդակությունը→  
 Բովանդակություն  
 լ.-ի/թերթի գինը→Գին  
 լ.-ի/թերթի գործունեությունը→

Գործունեություն  
 լ.-ի/թերթի դերը→  
 Դեր/Դերակատարում  
 լ.-ի/թերթի դիրքորոշումը→  
 Դիրք/Դիրքորոշում  
 լ.-ի/թերթի եկամուտը→Եկամուտ  
 լ.-ի/թերթի ենթախորագիր→  
 Ենթախորագիր  
 լ.-ի զարգացումը, 43  
 լ.-ի/լրագրային (նաեւ թերթի)  
 էջ→Էջ  
 լ.-ի/թերթի էջադրում→Էջադրում  
 լ.-ի/լրագրային (նաեւ թերթի)  
 էջաքանակ→Էջաքանակ  
 լ.-ի/լրագրային/թերթի  
 (հերթական) թողարկում→  
 Թողարկում (համար,  
 հաղորդում)  
 լ.-ի իշխանական սանդուղքը→  
 Սանդուղք  
 լ.-ի/թերթի իրացում→Իրացում  
 լ.(եր)ի/թերթ(եր)ի լսարանը→  
 Լսարան  
 լ.-ի/թերթի խթանում→  
 Խթանել/Խթանում  
 լ.-ի/թերթի խմբագիր→խմբագիր  
 լ.-ի/թերթի ծավալը→Ծավալ  
 լ.-ի (տիպական)  
 կազմակերպչական  
 կառուցվածքը→  
 Կառուցվածք/Կառույց  
 լ.-ի կանոնավոր  
 պարբերականությունը→  
 Պարբերականություն  
 լ.-ի/թերթի կուլեկտիվ→Կուլեկտիվ  
 (մարդկանց խումբ, գոյ.)  
 լ.-ի համատեքստը→  
 Համատեքստ  
 լ.-ի/թերթի հեղինակությունը→  
 Հեղինակություն  
 լ.-ի համար շահավետ→  
 Շահավետ  
 լ.-ի/թերթի հայեցակարգը→  
 Հայեցակարգ  
 լ.-ի/թերթի հանդես  
 վստահություն→  
 Վստահություն  
 լ.(եր)ի/լրագրային (նաեւ  
 թերթ(եր)ի) հասույթ→  
 Հասույթ  
 լ.-ի/թերթի հեղինակությունը→  
 Հեղինակություն  
 լ.-ի/լրագրային (նաեւ թերթի)  
 հոդված→Հոդված (նյութ)  
 լ.-ի/լրագրային (նաեւ թերթի)  
 հրապարակում→  
 Հրապարակում (հոդված)  
 լ.-ի/թերթի հրատարակում/  
 հրատարակություն→  
 Հրատարակում/  
 Հրատարակություն/

Հրապարակում  
 լ.-ի/թերթի (գրաֆիկական)  
 ձեւավորում→Ձեւավորում  
 լ.(եր)ի/լրագրային (նաեւ  
 թերթ(եր)ի) ղեկավար(ներ)→  
 Ղեկավար  
 լ.-ի/թերթի ղեկավարում→  
 Ղեկավարել/Ղեկավարում  
 լ.-ի մատչելիությունը, 90,  
 նաեւ→Մատչելիություն  
 լ.(եր)ի/լրագրային (նաեւ  
 թերթ(եր)ի) մենեջեր→  
 Մենեջեր  
 լ.(եր)ի/լրագրային (նաեւ  
 թերթ(եր)ի) մենեջմենթ→  
 Մենեջմենթ/Մենեջերություն  
 (ապահովել) լ.-ի  
 մրցունակությունը, 90,  
 նաեւ→Մրցունակություն  
 լ.-ի/թերթի ներկայացուցիչ→  
 Ներկայացուցիչ  
 լ.-ի/թերթի նպատակը→  
 Նպատակ  
 լ.-ի/թերթի շուկան→Շուկա  
 լ.-ի/թերթի ոճական  
 կանոնները→Կանոն  
 լ.-ի/թերթի ոճը→Ոճ  
 լ.-ի/թերթի որակը→Որակ  
 լ.-ի/թերթի չափանիշները→  
 Չափանիշ/Չափորոշիչ  
 լ.-ի/թերթի չափերը→Չափ(եր)  
 լ.-ի/թերթի պահանջները→  
 Պահանջ  
 լ.-ի պատմությունը, 287, նաեւ→  
 Պատմություն  
 լ.-ի պնդումը, 144, նաեւ→  
 Պնդում  
 լ.-ի/թերթի ռազմավարությունը→  
 Ռազմավարություն  
 լ.(եր)ի/լրագրային (նաեւ  
 թերթ(եր)ի)  
 սեփականատեր(եր)→  
 Սեփականատեր  
 լ.-ի/թերթի վաճառք→Վաճառք  
 լ.-ի/թերթի վաճառքին առնչվող  
 խնդիրներ→Խնդիր  
 լ.-ի վարկ(ը), 22, նաեւ→Վարկ  
 (հեղինակություն)  
 լ.-ի/թերթի վարկանիշը→  
 Վարկանիշ  
 լ.(եր)ի/թ.(եր)ի տարածում→  
 Տարածել/Տարածում  
 լ.-ի/թերթի տեսակը, 38, 125  
 լ.-ի/թերթի տեսանկյունը→  
 Տեսակետ/Տեսանկյուն  
 լ.-ի/թերթի «ցուցափեղկ», 138,  
 236  
 լ.-ի/թերթի  
 քաղաքականությունը→  
 Քաղաքականություն  
 լ.-ի քանի էջ→Էջ

Լ.-ի/թերթի օրինակ→  
Օրինակ (նմուշ)  
Լ.-ի/լրագրային (նաեւ  
թերթի/թերթային) ֆորմատ→  
Ֆորմատ  
Լ.-ին առնչվող գործողություն→  
Գործողություն  
Լ.-ում/թերթում լուսաբանվող  
լուրերի ոլորտ→Ոլորտ  
Լ.-ում օգտագործվող  
բառարան→  
Բառարան/ Բառագիրք  
խոշոր Լ., 212  
կառավարության նախընտրած  
Լ.-ը, 13  
կայացած Լ., 76, 258  
կոմկուսի Լ., 8  
կուսակցական Լ./թերթ, 15, 135,  
նաեւ→Կուսակցական  
հաճախ է հանդիպում Լ.-երում,  
249  
համազգային Լ., 253  
համակարգչային մշակմամբ  
թողարկվող Լ., 268  
հաջողության հասած Լ., xiii  
հիմնել Լ., 13  
ճանաչական Լ., 73  
ճնշում գործադրել Լ.-ի վրա, 11  
միջազգային Լ., 271  
մրցակից/մրցակիցների  
հրատարակած Լ.-եր/թերթեր, 46,  
62, 69, 70, 90, 271  
նոր(աստեղծ) Լ./թերթ, 9, 24,  
176, 200  
նույնաբնույթ Լ.-եր, 68  
ոչ պետական Լ./թերթ, 9, 12, 15,  
182  
(մի) որեւէ Լ., 69  
պետության կողմից  
վերահսկվող Լ., 11  
պրոֆեսիոնալ Լ./թերթ, xii, 124,  
136, 143, 146, 148-150, 152,  
153, 206, 210, 212, 280  
ռուսիական Լ./թերթ, 37-38, 40  
սլովակյան/Սլովակիայի Լ./թերթ,  
8, 11, 32, 144, 282, 349  
ուկրաինական Լ./թերթ, 43, 75,  
204, 224, 242, 244, 268  
փոքրածավալ/(ավելի)  
փոքր(ակազմ) Լ./թերթ, 110, 165,  
207, 212, 225  
փոքրիչատե համեմատելի Լ.-եր,  
68  
քաղաքական Լ., 2  
քաղաքային Լ./թերթ, 24, 88,  
124, 213  
օժանդակել Լ.-ին, 37  
ֆինանսական օժանդակություն  
Լ.-ին, 160  
**Լրագրային/Լրագրական**  
Լ. արտադրաճյուղ→  
Արտադրաճյուղ

Լ. գովազդ, 73, նաեւ→Գովազդ  
Լ. ընկերություն, 72, 245, նաեւ→  
Ընկերություն  
(կազմակերպություն)  
Լ. էջ→էջ  
Լ./լրագրության/լրագրողական  
ժանր→ժանր  
Լ. լուսանկարչություն, 190, նաեւ→  
Լուսանկարչություն  
Լ. (նաեւ լրագրի/թերթի) հոդված→  
Հոդված (նյութ)  
Լ. (նաեւ լրագր(եր)ի, թերթ(եր)ի)  
ղեկավար(ներ)→Ղեկավար  
Լ. մասնագետ→Մասնագետ  
Լ. (նաեւ լրագր(եր)ի, թերթ(եր)ի)  
մենեջմենթ→Մենեջմենթ/  
Մենեջերություն  
Լ. սեյյակ, 8  
Լ. (նաեւ լրագրության/  
լրագրողական) տեսակ, 26,  
136, 148, 150, 211, 316,  
նաեւ→Տեսակ/Տարատեսակ  
Լ./լրագրության/լրագրողական  
տեսություն, 27, 211, նաեւ→  
Տեսություն  
**Լրագրավաճառ**  
չրջիկ Լ., 88-91  
**Լրագրող**, xii, 2-9, 13-22, 56, 61,  
64, 72, 116, 124, 134, 135, 144,  
148, 151, 152, 157, 158, 164, 167,  
175, 186, 187, 189-192, 195, 196,  
198, 200-201, 206-207, 208, 209,  
210, 215, 217, 221, 224, 226-228,  
238, 243-247, 249, 257, 265-271,  
281, 293, 299, 304, 310, 311, 314,  
316, 324, 327, 328, 335, 337-339,  
415, 421, 424, 426, նաեւ→  
ժուռնալիստ  
ամբողջատիրական երկրների  
Լ.-ներ, 324  
այլախոս Լ., 16  
անկախ Լ., 15  
անհատ Լ., 20, 126, 146, 224,  
228, 247, 421, 422  
անհատ Լ.-ի աշխարհայացքը/  
մտածելակերպը, 126,  
նաեւ→Աշխարհայացք,  
նաեւ→Մտածելակերպ  
անփորձ Լ., 242  
աշխատանքի ընդունել որեւէ  
Լ.-ի, 176, նաեւ→Աշխատանք  
աջակցություն տրամադրել/  
աջակցել Լ.-ներին, 421, 422,  
425, նաեւ→Աջակցություն,  
նաեւ→Աջակցել/Աջակցում  
առաջադրանք տալ Լ.-ին, 245  
բարձր պաշտոն զբաղեցնող Լ.,  
153  
բարոյական Լ., 246  
բելառուս Լ., 89, 143, 148  
բիզնեսը/բիզնես(-ի)  
ոլորտը/աշխարհը լուսաբանող

Լ., 122, 131  
գործից ազատել որեւէ Լ.-ի, 176  
իրավասու Լ., 424  
լավ(ագույն) Լ., 308  
Լ.-ի անելիքը, 245, նաեւ→  
Անելիք  
Լ.-ի (բարի) անունը, 246, նաեւ→  
Անուն/Անվանում  
Լ.-ի աշխատանքը, 26, 157, 270,  
289, 345, նաեւ→Աշխատանք  
Լ.-ներ)ի (ներկայացրած)  
առաջարկ(ներ)ը→  
Առաջարկ/Առաջարկություն  
Լ.-ներ)ի գաղափարա-  
քաղաքական մակարդակը→  
Մակարդակ  
Լ.-ի գործելակերպը→  
Գործելակերպ  
Լ.-ի գործընկեր→  
Գործընկեր  
Լ.-ի/լրագրողական  
(աշխատանքային)  
գործունեություն→  
Գործունեություն  
Լ.-ներ)ի դատողություն(ներ)ը→  
Դատողություն  
Լ.-ներ)ի ենթադրություն(ներ)ը→  
Ենթադրություն  
Լ.-ների աշխատանքի բնույթը→  
Բնույթ  
Լ.-ների բողոքները→Բողոք  
Լ.-ների թիմ→Թիմ  
Լ.-ի թղթակից տեսակը, 44  
Լ.-ի խմբագիր տեսակը, 44  
Լ.-ի կատարողականությունը→  
Կատարողականություն  
Լ.-ներ)ի մասնագիտական  
բարեխղճությունը→  
Բարեխղճություն  
Լ.-ի որոշումը→Որոշում  
Լ.-ի/լրագրողական  
պաշտոն→Պաշտոն  
Լ.-ի պարտականությունը→  
Պարտականություն  
Լ.-ի/լրագրողական վարք→Վարք  
Լ.-ի/լրագրողական վարքի  
սկզբունքներ→Վարք, նաեւ→  
Սկզբունք  
Լ.-ի (մասնագիտական)/  
լրագրողական  
վարքականոն→  
Վարքականոն  
Լ.-ներ)ի տեսակետ(ներ)ը→  
Տեսակետ/Տարատեսակ  
Լ.-ներ)ի  
տպավորություն(ներ)ը→  
Տպավորություն  
Լ.-ների դերը→  
Դեր/Դերակատարում  
Լ.-ների ընդհանուր  
մոլորություն→Մոլորություն  
Լ.-ների ընկերները, 14

Լ.-ների ինֆորմացիոն դոսյեներ→  
Դոսյե  
Լ.-ների խմբի արժեքը→Արժեք  
Լ.-ների/լրագրողական  
(պրոֆեսիոնալ) խումբ→  
խումբ  
Լ.-ների/լրագրողական  
կոլեկտիվ→Կոլեկտիվ  
(մարդկանց խումբ, գոյ.)  
Լ.-ների (համար նախատեսված)/  
լրագրողական ձեռնարկ→  
Ձեռնարկ  
Լ.-ների/լրագրողական  
միավորում→Միավորում  
Լ.-ների ներկայացուցիչներ→  
Ներկայացուցիչ  
Լ.-ների շրջանում, 56  
լրացուցիչ թվով Լ.-ներ, 53, 186,  
նաեւ→Թիվ (քանակ)  
կոնկրետ Լ., 349  
հաստիքային Լ., 32, 95, 118,  
121, 131, 141, 157-159, 207,  
209, 211, 221, 242, 245, 246,  
268, 286, 332, 342, 343  
հաստիքային Լ.-ների  
արտադրանքը→  
Արտադրանք/Ապրանք  
հետևումունիստական երկրների  
Լ.-(ներ), 168, 324  
մարզական/սպորտային Լ., 147  
նախկին խորհրդային երկրների  
Լ.-(ներ), 245  
ներշնչված Լ., 26  
նշանավոր Լ., 116, 289  
նոր Լ., 17  
նոր ձեւավորվող  
ժողովրդավարական երկրների  
Լ.-(ներ), 125, 158, 210, 211,  
242, 246  
շահագրգռված Լ., 175, նաեւ→  
Շահագրգռ/Շահագրգռված  
շնորհալի Լ., 149, 175  
ոչ հաստիքային Լ., 95  
պրոֆեսիոնալ Լ., 24, 26, 119,  
150  
վստահել Լ.-ներին, 4  
տեղացի Լ., 146  
տեղափոխել Լ.-ներին, 427  
ուղղորդել Լ.-ներին, 421  
փորձառու Լ., 175, 200

**Լրագրողական**  
Լ. արվեստ→Արվեստ  
Լ. արտահայտություն→  
Արտահայտություն  
Լ. գործ→Գործ  
Լ./լրագրողի (աշխատանքային)  
գործունեություն→  
Գործունեություն  
Լ./ժուռնալիստիկայի ազգային  
դպրոցներ→Դպրոց  
Լ. էթիկա→Էթիկա  
Լ. ժամ→ժամ

Լ./լրագրության/լրագրական  
ժանր→ժանր  
Լ. (լավագույն)ավանդույթ(ներ)→  
Ավանդույթ  
Լ./լրագրողների խումբ→խումբ  
Լ./լրագրողների կոլեկտիվ→  
Կոլեկտիվ (մարդկանց  
խումբ, գոյ.)  
Լ./լրագրողների (համար  
նախատեսված) ձեռնարկ→  
Ձեռնարկ  
Լ./լրագրողների միավորում→  
Միավորում  
Լ. նամակ→Նամակ  
Լ. շնորհալի ուժեր→Ուժ, նաեւ→  
Շնորհալի  
Լ. (պրոֆեսիոնալ)/  
(պրոֆեսիոնալ)/  
լրագրության չափանիշներ→  
Չափանիշ/Չափորոշիչ  
Լ./լրագրողի պաշտոն→Պաշտոն  
Լ. պրոֆեսիոնալ  
մեթոդաբանություն→  
Մեթոդաբանություն  
Լ. վարպետություն→  
Վարպետություն  
Լ./լրագրողի վարք→Վարք  
Լ./լրագրողի (մասնագիտական)  
վարքականոն→  
Վարքականոն  
Լ./լրագրողի վարքի  
սկզբունքներ→Վարք, նաեւ→  
Սկզբունք  
Լ. (նաեւ Լրագրական/  
լրագրության) տեսակ, 26,  
136, 148, 150, 211, 316,  
նաեւ→Տեսակ/Տարատեսակ  
Լ./լրագրության/լրագրական  
տեսություն, 27, 211, նաեւ→  
Տեսություն  
Լ. տեսության դասագիրք→  
Դասագիրք  
Լ. տնտեսագետ→Տնտեսագետ  
Լ. ուղեծիր, 281  
Լ. (գործնական) փորձ→  
Փորձ/Փորձառություն  
**Լրագրություն**, 2, 8, 18, 23, 24-25,  
116, 246, 265, 271, 282, նաեւ→  
ժուռնալիստիկա  
ազնիվ Լ., 24, նաեւ→Ազնիվ  
անկախ Լ., 24, 27  
ավանդական Լ., 148  
բնականոն Լ., 148  
զգացմունքների եւ հույզերի Լ.,  
148  
Լ.-յան ազգային դիմագիծ→  
Դիմագիծ  
Լ.-յան արժույթ, 265  
Լ.-յան գործնական  
մակարդակ→Մակարդակ,  
նաեւ→Գործնական  
Լ.-յան դերը→

Դեր/Դերակատարում  
Լ.-յան/լրագրական/  
լրագրողական ժանր→ժանր  
Լ.-յան մասնագիտական  
կանոններ→Կանոն  
(պրոֆեսիոնալ) Լ.-յան/  
լրագրողական  
(պրոֆեսիոնալ)  
չափանիշներ→  
Չափանիշ/Չափորոշիչ  
Լ.-յան պրոֆեսոր, 135, 211  
Լ.-յան(ը տրված) սահմանում,  
157, նաեւ→Սահմանում  
Լ.-յան (նաեւ Լրագրական/  
լրագրողական) տեսակ, 26,  
136, 148, 150, 211, 316,  
նաեւ→Տեսակ/Տարատեսակ  
Լ.-յան/լրագրողական/  
լրագրական տեսություն, 27,  
211, նաեւ→Տեսություն  
Լ.-յան ուղեցույց, 152, նաեւ→  
Ուղեցույց  
Լ.-յան ունիվերսալ տեսակ, 148,  
149, նաեւ→  
Տեսակ/Տարատեսակ  
Լ.-յանն առնչվող  
գրականություն, 265, նաեւ→  
Գրականություն  
Լ.-ը՝ որպես ժանրերի  
ամբողջություն, 148  
հետևումունիստական երկրների  
Լ., 147  
ճշմարտախոս Լ., 25  
պրոֆեսիոնալ եւ սիրողական Լ.,  
26, նաեւ→Սիրողական  
պրոֆեսիոնալ Լ.-յան ընդունված  
գործելակերպ→  
Գործելակերպ  
պրոֆեսիոնալ Լ.-յան  
կանոններ→Կանոն  
պրոֆեսիոնալ Լ.-յան մեթոդ→  
Մեթոդ  
պրոֆեսիոնալ Լ., 21, 24-26, 157,  
243, 248, 282, 289  
սիրողական Լ./Լ.-յան  
սիրողական տեսակը, 26,  
նաեւ→Սիրողական  
սոցիալիստական Լ., 27  
տեսակետ արտահայտող Լ., 143  
փաստերի վրա հիմնված Լ., 141,  
143, նաեւ→Փաստ  
օբյեկտիվ Լ., 25

**Լրակազմ**  
էջերի ամբողջական Լ., 248,  
նաեւ→Էջ  
թերթերի Լ.-եր, 70  
հերթական համարների Լ.-եր,  
288

**Լրահոս**  
թարմ Լ., 209  
հետեւել Լ.-ին, 190

**Լրամշակել**

- Լ. բյուջեն(երը), 327, 331, նաեւ→Բյուջե
- Լ. խմբագրական քաղաքականությունը, 343
- Լ. ձեռնարկը→Չեռնարկ (դասագիրք)

**Լրավճար, 47**

- որեւէ այլ աղբյուրից Լ., 94
- պետական Լ.-ներ, 11

**Լրատվական/Լրատու**

- Լ. արտադրանքային→Արտադրանքային
  - Լ. բիզնես→Բիզնես
  - Լ. գործակալություն→Գործակալություն
  - Լ. գործակալությունների գծով խմբագիր→Խմբագիր
  - Լ. գործառույթ→Գործառույթ
  - Լ. բնույթի լուսանկարներ→Լուսանկար
  - Լ. (ու խմբագրական) բովանդակություն→Բովանդակություն
  - Լ./լուրերի ենթաբաժին→Ենթաբաժին
  - Լ. էջ→Էջ
  - Լ. ընկերություն, 295, նաեւ→Ընկերություն (կազմակերպություն)
  - Լ. ժանր→Ժանր
  - Լ. ժողով→Ժողով
  - Լ. ինդուստրիա→Ինդուստրիա
  - Լ. լսարանի հետազոտություններ→Հետազոտություն/Հետազոտում
  - Լ. խումբ, 148, նաեւ→Խումբ
  - Լ. կազմակերպություն→Կազմակերպություն
  - Լ. կայքություն, 18
  - Լ. (կարծ) հաղորդագրություն→Հաղորդագրություն
  - Լ. հարցազրույց→Հարցազրույց
  - Լ. հետազոտություն→Հետազոտություն/Հետազոտում
  - Լ. հոդված→Հոդված (նյութ)
  - Լ. ճյուղ→Ճյուղ
  - Լ. նյութ, 54, 134, 139, 224, 231, 234, 242-245, 246, 247, 261, 262, 282, 284, 389, 393-395, 400, 402-405, 406-412, նաեւ→Նյութ
  - Լ. տեսություն→Տեսություն
- Լրատվամիջոց, 47, 73, 96, 157**
- ազդեցություն Լ.-ների վրա, 72
  - անկախ Լ., 9
  - գրավիչ Լ., 121
  - էլեկտրոնային Լ., 263
  - ընկերության ցանցային Լ.-ներ,

386, 388

- ժամանցային Լ., 343
- Լ.-ի բարի համբավը→Համբավ Լ.-ի (տեսական)
- գործունեությունը, xii, 5, 119, նաեւ→Գործունեություն
- Լ.-ների անկախությունը→Անկախություն
- Լ.-ների դերը→Դեր/Դերակատարում
- Լ.-ների հետազոտություն→Հետազոտություն/Հետազոտում
- Լ.-ների վերլուծաբան→Վերլուծաբան/Վերլուծող
- ժածկագրված Լ., 327
- հեռարձակող Լ., 3
- տպագիր Լ., 273

**Լրատվատեսակ, 90**

- Լ.-ի ընտրություն→Ընտրել/Ընտրություն
- Լրատվություն, 14, 38, 144, 146, 403**

- արտասահմանյան Լ., 185
- ընթացիկ Լ., 337, 338
- Լ.-յան արտադրող, 2
- Լ.-յան մյուս միջոցները, 10
- Լ.-յան պլան→Պլան
- Լ.-յան վերահսկող→Վերահսկող
- Լ.-յան փորձագետ→Փորձագետ
- Լ. եւ տեսակետներ, 23
- հեռուստատեսությամբ հեռարձակվող Լ., 403
- հոսքագծային Լ., 157
- հռչակագիր Լ.-յան միջոցների մասին, 18
- ռադիոյով հեռարձակվող Լ., 403
- տարածաշրջանային/տարածաշրջանից Լ., 404

**Լրացում, 217, 223**

- Լուծում**
- գտնել գրաֆիկական Լ.-ներ, 135, նաեւ→Գրաֆիկական գրաֆիկական Լ.-ների տպավորությունը, 81, 135, նաեւ→Գրաֆիկական հնարավոր Լ., 325, նաեւ→Հնարավոր պատկերային Լ.→Պատկերային ռազմավարական Լ., 329
- տեսողական Լ., 119

**Լուսաբանել/Լուսաբանում, 131, 315, 409**

- անկողմնակալ, հավասարակշռված ու չեզոք Լ., 397
- դեպքերի Լ.→Դեպք ընդարձակ Լ., 139
- իրադարձությունների Լ./լ. իրադարձությունները→Իրադարձություն

- իրավական եւ բիզնես Լ., 132
- Լ. ընտրությունները, 9
- Լ. իշխանությունների թեման, 139
- Լ.-ման թեմա/լ. թեմաներ→Թեմա Լ.-ման ոլորտներ/լ. ոլորտներ→Ոլորտ լուրերի Լ., 89, 120
- խմբագրական Լ., 25, 118, 121, 131, 136, 244
- խնդիրների Լ./լ. խնդիրներ→Խնդիր
- «կուսակցականացված» Լ., 15
- հանգամանալից Լ., 140
- հարցերի Լ./լ. հարցեր→Հարց/Հիմնահարց
- մարզական լուրերի Լ., 123
- միջոցառումների Լ.→Միջոցառում
- մշակութային լուրերի Լ., 123
- ոլորտի Լ., 280, նաեւ→Ոլորտ սպորտի Լ., 132
- տնտեսական (եւ բիզնես) Լ., 132, 145
- քաղաքական (թեմատիկայի) Լ., 132, 145
- քաղաքականության Լ., 132
- Լուսանկար, 96, 119, 137-140, 220, 222, 230, 231, 271, 317, 415-417, 418, 421, 422**
- ակնարկային բնույթի Լ.-ներ, 415
- անծանց Լ.-ներ, 231, նաեւ→Անծառային էջի (համար ընտրված) Լ.-ներ, 139
- արխիվացնել Լ.-ները, 421, նաեւ→Արխիվացնել գործողություն պատկերող Լ., 230, նաեւ→Գործողություն գրավիչ ու արտահայտիչ Լ., 139
- լիագույն Լ., 81
- լրատվական բնույթի Լ.-ներ, 415
- լրատվական գործակալությունների(ց ուղարկած) Լ.-ներ, 386, 387, 425
- Լ.-ի/նկարի աղբյուրը→Աղբյուր Լ.-ի բովանդակությունը→Բովանդակություն
- Լ.-ի/նկարի աղբյուրն անվանող գրություն→Գրություն
- Լ.-ներ ու պատկերներ, 230, նաեւ→Պատկեր Լ.-ների հետ կապված գրանցումներ→Գրանցում որոնել Լ.-ներ, 28
- պատկերագրողման (համար ընթացիկ) Լ.-ներ, 415
- պատվիրել Լ.-ներ, 412, 415
- պատվիրել-ստանալ Լ.-ներ, 412
- Ռոբերտ Մաքսվելի Լ.-ները, 18

տեսարանների պատկերող լ., 139  
 տեքստին ուղեկցող լ., 230  
**Լուսանկարահանում**  
 առանձին էջերի լ., 399  
**Լուսանկարիչ**, 96, 189, 192, 196, 198, 204, 209, 230, 299, 311-314, 412, 415  
 լ.-խմբագիր→խմբագիր  
 լ.-ի հաստիք→Յաստիք  
 հաստիքային լ., 172, 317  
**Լուսանկարչական/Լուսանկարային**  
 լ. ու գրաֆիկական առաջադրանք→Առաջադրանք  
 լ. արխիվ→Արխիվ  
 լ. նյութեր→Նյութ  
 լ. պաստառ, 244  
**Լուսանկարչություն**  
 լրագրական լ., 190, նաեւ→Լրագրային/Լրագրական  
**Լուսավորել(կրթել)**  
 ընթերցողներին լ.-ելու առաքելություն→Առաքելություն  
 լ. ընթերցողներին, 143, նաեւ→Ընթերցող  
**Լուր**, 14, 38, 39, 52, 97, 131, 143, 148-152, 154, 206, 242, 282, 286, 315, 317, 323, 343, 349, 389, 392, 402-403, 407-408, 420  
 ամենակարեւոր լ.(եր)ը, 138  
 առաջին էջի լ.-եր, 116, 339  
 արժեքավոր լ., 190  
 արտասահմանյան լ.-եր/«Լ.-եր՝ արտերկրից», 123, 136, 137, 140, 185, 192, 196, 198, 239  
 բարձրակարգ լ., 39  
 (լրատվական)  
 գործակալությունից ստացվող լ.-եր, 402  
 գործակալությունից ստացվող լ.-երի «թղթապանակներ», 386, 387  
 ընդարձակ լ., 150, 151  
 ընթացիկ լ., 140  
 ընթացիկ լ.-երի էջ→էջ  
 ընթերցողներից ստացվող լ.-եր, 118  
 թարմ լ., 132, 135  
 «թեթեւ» լ., 149, 151, 152, 153, 317  
 թեժ լ., 89, 186  
 լավ լ., 14  
 լրագրում լուսաբանվող լ.-երի ոլորտ→Ոլորտ  
 լ.-երկիստություն, 150, 151, նաեւ→Երկիստություն  
 լ.-զեկույց, 151, նաեւ→Չեկույց  
 լ.-եր ու տեսակետներ, 51, 323,

նաեւ→Տեսակետ/Տեսանկյուն  
 լ.-երի բաժին→Բաժին  
 լ.-երի բյուջե→Բյուջե  
 լ.-երի/լրատվական ենթաբաժին→Ենթաբաժին  
 լ.-երի ենթաբաժնի աշխատակիցներ→Աշխատող/Աշխատակից  
 լ.-երի էջ→էջ  
 լ.-երի էջաքանակ→էջաքանակ  
 լ.-երի լուսաբանում→Լուսաբանել/Լուսաբանում  
 լ.-երի խմբագրում→Խմբագրել/Խմբագրում/Խմբագրություն  
 լ.-երի ծավալ, 54  
 լ.-երի հաղորդում, 25, 270, նաեւ→Յաղորդել/Յաղորդում  
 լ.-երի հավաքում, 157  
 լ.-երի հրապարակում/հրապարակել լ.-եր, 37, 40, նաեւ→Յրատարակում/Յրատարակություն/Յրապարակում  
 լ.-երին հակված ընթերցող→Ընթերցող  
 լ.-ը որպես ապրանքատեսակ→Արտադրատեսակ/Ապրանքատեսակ  
 լ.-ի կառուցվածքը→Կառուցվածք/Կառույց  
 լ.-ի տարրերը→Տարր  
 լ.-ի տեքստ→Տեքստ  
 լ.-ի ունիվերսալ տեսակ, 150, նաեւ→Տեսակ/Տարատեսակ «ծանր» լ., 149, 152, 153, 317  
 կարճ լ., 150, 151  
 կորցնել լ., 234  
 համառոտ լ., 137, 138, 237, 396, 398, 401, 403  
 համերկրային լ.-եր/«Յամերկրային» լ.-եր, 137, 139, 140, 236, 238-239  
 հաղորդել լ.-եր, 185  
 հրատապ լ., 149, 402  
 մարզական լ.(եր), 34, 121, 122, 123, 135, 141, 142, 147  
 մեկ տեսանկյունից դիտարկված լ., 144  
 մեկնաբանված լ., 150, 151  
 մեկնաբանվող լ., 148  
 մշակել լ.-երը, 402  
 մշակութային լ.(եր), 123, 141  
 նախապես ստացված լ., 209  
 շարունակական լ., 157  
 պաշտոնական լ., 150, 151  
 վատ լ., 14  
 վերաշարադրված լ., 151  
 վիպագրական լ., 151  
 տարածաշրջանային լ.-եր, 196, 404, 406

տեղական լ.-եր, 68, 166  
 տեղական լ.-երի էջ→էջ  
 տնտեսությանն ու բիզնեսին առնչվող լ.(եր), 140  
 տպագրել լ.-եր, 49, 51, նաեւ→Տպագր(վ)ել/Տպագրում/Տպագրություն  
 տրամադրել լ.-եր, 38, 51  
 ֆինանսական լ., 34

**Խ**

**Խաբեություն**, 25  
 խոշոր խ., 18  
 մանր խ., 246  
**Խայծ**, 138  
**Խանդավառություն**, 281  
**Խաչքառ**, 116  
**Խառնաշփոթ**, 23  
 խ. իրավիճակ, 132, նաեւ→Իրավիճակ  
 խոստովել խ.-ից, 210  
**Խափանում**  
 տեխնիկական խ., 302, նաեւ→Տեխնիկական  
**Խզել/խզում**, 343  
 ընկերության եւ մատակարարների միջեւ իրավական հարաբերությունների խ., 355, 358, 371, 390, 394, 416  
 խ. հարաբերությունները ոչ պիտանի մարդու հետ, 280  
 խ. մատակարարների հետ իրավական փոխհարաբերությունները, 194  
 խ. (աշխատանքային) պայմանագիրը, 19, 191, 355, 376, 379  
**Խթան**  
 հաճախորդի համար խ., 81  
**Խթանել/Խթանում**, 66, 108, 109, 166  
 թերթի/լրագրի խ., 369  
 խ. ապրանքը→Արտադրանք/Ապրանք  
 խ. ՁԼՄ-ով, 244  
 խ. ծառայությունը→Ծառայություն  
 խ.-ման աշխատանքներ, 369  
 խ.-ման առարկաներ, 91, նաեւ→Առարկա  
 խ.-ման բաժին→Բաժին  
 խ.-ման բաժնի տնօրեն→Տնօրեն  
 խ.-ման բանաձեւ, 91, նաեւ→Բանաձեւ  
 խ.-ման (ծախսերի) բյուջե→Բյուջե



խ.-ման ծախքի գումար, 91, նաեւ→Գումար  
 խ.-ման միջոց, 91, նաեւ→Միջոց  
 խ.-ման միջոցառում, 91, նաեւ→Միջոցառում  
 խ.-ման պլան→Պլան  
 ծառայությունների (վաճառքի) խթանում→Ծառայություն վաճառքի խ., 91, նաեւ→Վաճառք

**Խիղճ**  
 խ.-ի ազատություն, 132, նաեւ→Ազատություն

**Խնամք**, xii-xiii, 2-5, 11, 14, 17, 19, 21, 24, 32, 34, 38, 40, 41, 44, 49, 72, 116, 117, 119, 134, 135, 140, 141, 146, 153, 164, 167, 175, 178, 185, 187, 189, 190, 192, 196, 198, 200-201, 204, 206, 208, 209, 215, 216, 221, 222, 224-228, 232, 234, 244, 246, 249, 253, 257, 258, 265, 268, 270, 280, 282, 284, 288, 293, 297, 299, 308, 311-317, 328, 342, 349, 350, 389, 393, 395, 398, 400, 403, 408, 409, 421, 424, 428  
 ակնարկների («Ֆիլչըրների») էջի խ., 166  
 ամենապարկեշտ խ.-ը, 18  
 ամերիկյան խ., 282  
 ապագա խ., 21  
 առանձին/տվյալ էջի խ., 257, 260  
 ավագ խ., 311  
 արհեստավարժ խ., 216  
 արտասահմանյան լուրերի/բաժնի խ., 140, 185, 407  
 բաժնի խ., 107, 185, 187, 189, 192, 196, 198, 207, 299, 312-314, 335, 336-337, 343, 347, 389, 393, 395, 398, 400, 402, 408, 410, 416  
 բաժնի խ.-ի աշխատասենյակ→Աշխատասենյակ  
 բարձր պաշտոն ունեցող խ., 158  
 բելառուս խ., 2, 6, 135, 280, 284  
 բիզնես էջի խ., 166  
 բիզնես (բաժնի) խ., 282, 294  
 գլխավոր խ., xii, 4, 5, 8, 15-21, 22, 24, 41-45, 46, 61, 63, 88, 94, 107, 117-120, 127, 134, 153, 157-159, 164, 166, 168, 170, 171, 175-183, 192-200, 204, 207, 212, 214, 222, 224, 226, 242, 246, 257, 268, 281-283, 291, 294, 297, 299, 308-314, 329-335, 336-344, 347, 350, 354-358, 360, 380-381, 389-390, 391-394, 395-405, 408, 425  
 գլխավոր խ.-ի անունը→

Անուն/Անվանում  
 գլխավոր խ.-ի աշխատանքը→Աշխատանք  
 գլխավոր խ.-ի աշխատասենյակ→Աշխատասենյակ  
 գլխավոր խ.-ի գնահատականը→Գնահատական  
 գլխավոր խ.-ի գրասենյակ→Գրասենյակ  
 գլխավոր խ.-ի դիտողությունները→Դիտողություն  
 գլխավոր խ.-ի իրավասությունները→Իրավասություն  
 գլխավոր խ.-ի իրավունքներն ու պարտականությունները→Իրավունք  
 գլխավոր խ.-ի որոշումները→Որոշում  
 գլխավոր խ.-ի պահանջները→Պահանջ  
 գլխավոր խ.-ի պաշտոնում→Պաշտոն  
 գլխավոր խ.-ի տեղակալ, 204, 291, նաեւ→Տեղակալ  
 գլխավոր խ.-ի տեսակները, 44  
 գլխավոր խ.-ի օգնական→Օգնական  
 գրաֆիկական ձեւավորող-խ., 166  
 գրող խ., 209  
 էջադրող խ., 212, 220  
 էջի խ., 134, 181, 185, 189, 204, 208, 210, 213-214, 216, 220, 222, 236, 238, 257-259, 261-264, 284, 329, 337-339, 359, 363, 376, 392, 393, 395-405, 406-408, 409-417, 418-422, 428  
 էջի խ.-ի պաշտոնը→Պաշտոն  
 էջի խ.-ի պարտականությունը→Պարտականություն  
 էջի խ.-ի տեսակները→Տեսակետ/Տեսանկյուն  
 թերթ(եր)ի/լրագր(եր)ի խ., 38, 147, 289  
 թողարկիչ խ., 44, 107, 138-140, 187, 189, 192, 196, 198, 209, 257-260, 262-264, 313, 314, 335, 347, 393, 396, 398, 400, 403, 407, 409, 410, 413, 415, 418, 427  
 լավագույն խ., 283  
 լրագրերից մեկի խ.-ը, 246  
 լրատվական գործակալությունների գծով խ., 142, 189, 192, 196, 198, 299, 313, 314, 402

լուսանկարիչ-խ., 160  
 խելացի խ.-ի առաջարկները→Առաջարկ/Առաջարկություն  
 խ.-ոճաբան, 210, 213, 215, 218, 219, 259, 261, 263  
 խ.-ոճաբանի պարտականությունները, 214, նաեւ→Պարտականություն (էջերի) խ.-ների (ներկայացրած) առաջարկները→Առաջարկ/Առաջարկություն  
 խ.-ների թերթ→Թերթ  
 խ.-ների լարվածությունը→Լարվածություն/Լարում  
 խ.-ների կողմից թեմաների առաջարկները→Առաջարկ/Առաջարկություն  
 խ.-ի աշխատավարձը→Աշխատավարձ  
 խ.-ի (ներդրած) ավանդը→Ավանդ  
 խ.-ի գլխում, 8, նաեւ→Գլուխ (մարմնի մաս)  
 խ.-ի գործառույթը→Գործառույթ  
 խ.-ի դատողությունը→Դատողություն  
 խ.-ի ժամանակը→Ժամանակ  
 խ.-ի (թեկնածուի) խորաթափանցությունը→Խորաթափանցություն  
 խ.-ի կողմից→Կողմ  
 խ.-ի պատասխանավությունը, 215, նաեւ→Պատասխանավություն  
 խ.-ի պարտականությունը, 213-215, 264, նաեւ→Պարտականություն  
 խ.-ի տեղակալ, 43, 204, 224, 225, 291, նաեւ→Տեղակալ  
 խորաթափանց խ., 18  
 կառավարության քաղաքականության էջի խ., 166  
 համապատասխան խ., 238  
 հատուկ հավելվածների բաժնի խ., 407  
 մարզական/սպորտային (բաժնի) խ., 34, 141, 146, 407  
 մարզական էջի խ., 166  
 մշակույթի բաժնի/գծով խ., 140, 343, 407  
 ոչ ձեռնտու խ., 22  
 որոշակի էջերի խ., 189  
 պատասխանատու խ., 43-44, 134, 141, 158, 188-190, 192, 196, 198, 221, 226, 238, 259, 260, 264, 299, 308, 311-314, 331, 333, 335, 336-339, 347, 349, 359, 376, 385, 387, 389,

392, 395-409, 413-416, 425  
 պատասխանատու խ.-ի  
 աշխատասենյակ→  
 Աշխատասենյակ  
 պատասխանատու խ.-ի  
 առաջարկները→  
 Առաջարկ/Առաջարկություն  
 պատասխանատու խ.-ի  
 հասարակության եւ  
 քաղաքականության գծով  
 տեղակալ, 140, 192, 198,  
 313, 397, նաեւ→Տեղակալ  
 պատասխանատու խ.-ի  
 վարչական հարցերով  
 օգնական→Օգնական  
 պատասխանատու խ.-ի  
 տեղակալ, 134, 188, 189,  
 196, 283, 285, 299, 314, 335,  
 337-339, 343, 347, 389, 392,  
 393, 395, 397, 402, 408, 409,  
 410, նաեւ→Տեղակալ  
 պատասխանատու խ.-ի  
 տնտեսության եւ բիզնեսի  
 գծով տեղակալ, 192, 198,  
 282, 313, 395, 411, նաեւ→  
 Տեղակալ  
 տարածաշրջանային լուրերի  
 խ., 192, 198, 313, 304, 406  
 տարածաշրջանային լուրերի  
 խ.-ի տեղակալ, 192, 198,  
 313, 406, նաեւ→Տեղակալ  
 տեղական լուրերի էջի խ., 166  
 տեսակետների էջի խ., 166  
 տնտեսական բաժնի/գծով խ.,  
 289, 299, 347  
 տնտեսական հատուկ բաժնի  
 խ., 120  
 տնտեսական ցանկերի հատուկ  
 բաժնի խ., 253  
 ուժեղ խ., 18  
 փորձառու խ., 265, 282  
 քենիացի խ., 147  
 ֆինանսական խ., 34  
**Խմբագրակազմ**, 20, 41, 223, 238,  
 245., 297, 333, 360  
 խ.-ի/խմբագրության/  
 խմբագրությունում  
 հրավիրվող ժողով(ներ)→  
 ժողով  
**Խմբագրական (գործունեությանն  
 առնչվող)**  
 աջակցություն խ. հարցերում→  
 Աջակցություն  
 առաջարկություններ խ.  
 նյութերի վերաբերյալ→  
 Առաջարկ/Առաջարկություն  
 խ. ազատություն→Ազատություն  
 խ. անկախություն→  
 Անկախություն  
 խ./խմբագրության  
 աշխատակիցներ→  
 Աշխատող/Աշխատակից

խ. առունով անկախ→  
 Անկախ/Անկախացած  
 խ. (ստեղծագործական)  
 արժեք→Արժեք  
 խ./խմբագրության բաժին→  
 Բաժին  
 խ. (բովանդակության) բյուջե→  
 Բյուջե  
 խ. բովանդակության  
 արժանահավատությունը→  
 Արժանահավատություն  
 խ. բովանդակության արժեքը→  
 Արժեք  
 խ. բովանդակության  
 արտադրություն→  
 Արտադրություն  
 խ. (ու լրատվական)  
 բովանդակություն→  
 Բովանդակություն  
 խ. գիծ, 20, նաեւ→Գիծ  
 խ./խմբագրման գործընթաց→  
 Գործընթաց  
 խ. գործունեություն→  
 Գործունեություն  
 խ. (ստեղծագործական)  
 ենթաբաժին→Ենթաբաժին  
 խ. էջ→էջ  
 խ. էջաբանակ→էջաբանակ  
 խ. ընտրություն→  
 Ընտրել/Ընտրություն  
 խ. թեմա→Թեմա  
 խ. թիմ→Թիմ  
 խ. ժամ→ժամ  
 խ. լուսաբանում→  
 Լուսաբանել/Լուսաբանում  
 խ. խորհուրդ→խորհուրդ  
 (խորհրդակցական մարմին)  
 խ./խմբագրության ծրագիր→  
 Ծրագիր  
 խ./խմբագրության  
 կանոնադրություն→  
 Կանոնադրություն  
 խ. հայեցակարգ→  
 Հայեցակարգ  
 խ. հայեցողություն→  
 Հայեցողություն  
 խ. հարց→Հարց/Հիմնահարց  
 խ. մաս, 134, 164, 165, 185,  
 206, 245, 257, 299-302, 310,  
 329, 330, 336, 379, նաեւ→  
 Մաս  
 խ. նյութ→Նյութ  
 խ. նյութերի  
 բովանդակությունը→  
 Բովանդակություն  
 խ. ոլորտ→Ոլորտ  
 խ. (ստեղծագործական)  
 որոշում, 17, 117, 119, 120,  
 125, 158, 204, 253, նաեւ→  
 Որոշում  
 խ. ռազմավարություն→  
 Ռազմավարություն

խ. սենյակ (նաեւ  
 խմբագրասենյակ), 175-178,  
 187, 192, 196, 198, 335, 337-  
 339, 342, 347, 363  
 խ./խմբագրության տարածք→  
 Տարածք  
 խ. տնօրինության  
 անձնակազմը→Անձնակազմ  
 խ. տնօրինության  
 աշխատանքը→Աշխատանք  
 խ. տնօրինության աշխատող→  
 Աշխատող/Աշխատակից  
 խ. տնօրինության  
 գործունեությունը→  
 Գործունեություն  
 խ. տնօրինություն→  
 Տնօրինություն  
 խ. (ստեղծագործական)  
 ուղղություն/ուղղվածություն,  
 xiii, 17, նաեւ→  
 Ուղղություն/Ուղղվածություն  
 խ./խմբագրության  
 փաստաթուղթ→  
 Փաստաթուղթ  
 խ. քաղաքականություն→  
 Քաղաքականություն  
**Խմբագրական (նյութ)**, 141, 144,  
 146, 149, 151-153, 158, 159, 206,  
 215, 228, 231, 249, 283, 315, 317,  
 414  
 խ.-ի թեմա→Թեմա  
 խ.-ներ գրող, 283, 316, նաեւ→  
 Գրող  
 վերջնական տեսքով խ., 414  
**Խմբագրել/Խմբագրում/  
 Խմբագրություն**, 189, 201, 206,  
 209, 211-212, 215, 216, 224, 225,  
 285, 311, 389, 393, 395-396, 397-  
 398, 400, 402, 406, 407, 409  
 ամբողջովին/հիմնովին խ., 311,  
 392, 395, 399, 400, 402, 404,  
 406, 407, 409  
 առանձին նյութի խ., 257  
 գովազդային տեքստերի խ., 214  
 թեթեւ խ., 212  
 լեզվական խ., 215  
 լրագրի ամբողջական էջի խ.,  
 257  
 լուրերի խ., 157  
 խմբագրական նյութերի խ., 21  
 խ. անկողմնակալության  
 տեսանկյունից, 213, նաեւ→  
 Անկողմնակալություն/  
 Անաչառություն  
 խ. արտահաստիքային  
 հեղինակների գրվածքները,  
 214  
 խ. բովանդակությունը, 185, 316  
 խ. էջը, 185, 189  
 խ. էջի պարունակությունը, 185  
 խ. թարգմանած նյութերը, 411  
 խ. անկողմնակալության

տեսանկյունից, 213, նաեւ→  
 Անկողմնակալություն/  
 Անաչառություն  
 խ. ծավալի տեսանկյունից  
 /Նկատառումով, 213, 215  
 խ. լեզվի տեսանկյունից, 260,  
 263, նաեւ→Լեզու  
 խ. ձեռագիրը, 212, նաեւ→  
 Ձեռագիր  
 (գրել եւ) խ. նյութ(եր), 175, 189,  
 210, 212, 405, նաեւ→Նյութ  
 խ. ոճը, 316  
 խ. տեքստերը, 212, 419, 420  
 խ. փաստերը, 316  
 խ.-ման առարկա, 218, նաեւ→  
 Առարկա  
 խ.-ման/խմբագրական  
 գործընթաց→Գործընթաց  
 խ.-ման ընթացակարգեր→  
 Ընթացակարգ  
 խ.-ման ընթացակարգերի  
 (համար սահմանված)  
 կանոններ→Կանոն  
 խ.-ման հիմնական  
 կանոններ→Կանոն  
 խ.-ման (առաջին/երկրորդ)  
 մակարդակ→Մակարդակ  
 խ.-ման  
 պարտականություններ→  
 Պարտականություն  
 խ.-ման տարր→Տարր  
 խ.-ման տեսակետից մեծ  
 ջանքեր, 212, նաեւ→Ջանք  
 խ.-ման տեսություն→Տեսություն  
 նախընտրել խ.-ը, 44  
 նյութերի խ., 283

**Խմբագրություն/խմբագրատուն,**  
 4, 6, 8, 21, 22, 27, 41, 45, 73, 74,  
 86, 94, 117, 120, 157, 165, 168,  
 180-181, 205, 206-207, 208, 211,  
 216, 226, 257, 265, 267-268, 273,  
 286-287, 291, 293, 302-303, 305,  
 324, 329, 330, 342, 345, 349, 386,  
 421, 424, 427  
 արեւմտյան խ., 181, 201, 324  
 խ.-յան այցելու→Այցելու  
 խ.-յան (ընթացիկ)  
 աշխատանք(ներ)ը→  
 Աշխատանք  
 խ.-յան աշխատակազմ→  
 Աշխատակազմ  
 խ.-յան/խմբագրական  
 աշխատող→  
 Աշխատող/Աշխատակից  
 խ.-յան արխիվ→Արխիվ  
 խ.-յան արտադրական  
 ժամանակացույց→  
 Ժամանակացույց  
 խ.-յան/խմբագրական բաժին→  
 Բաժին  
 խ.-յան բյուջե→Բյուջե  
 խ.-յան բյուջեի կազմում→Բյուջե

խ.-յան (ամենօրյա)  
 գործունեությունը→  
 Գործունեություն  
 խ.-յան (ներսում գործող)/  
 պրոֆեսիոնալ  
 գրադարան→Գրադարան  
 խ.-յան գրասենյակ→Գրասենյակ  
 խ.-յան դիրքորոշումը→  
 Դիրք/Դիրքորոշում  
 խ.-յան (սահմանած)  
 ժամկետ(ներ)→Ժամկետ  
 խ.-յան/խմբագրակազմի/  
 խ.-յունում հրավիրվող  
 ժողով(ներ)→Ժողով  
 խ.-յան/խմբագրական ծրագիր→  
 Ծրագիր  
 խ.-յան/խմբագրական  
 կանոնադրություն→  
 Կանոնադրություն  
 խ.-յան կարիքները→Կարիք  
 խ.-յան համակարգչային  
 ցանց→Ցանց  
 խ.-յան (ծառայողական)  
 հայտարարությունների  
 տախտակ→Տախտակ  
 խ.-յան ձեռքբերումներ→  
 Ձեռքբերում  
 խ.-յան (պրոֆեսիոնալներից  
 կազմված)ղեկավարություն→  
 Ղեկավարություն  
 խ.-յան ղեկավարում→  
 Ղեկավարել/Ղեկավարում  
 խ.-յան (վերին օղակի)  
 մենեջեր→Մենեջեր  
 խ.-յան (աշխատանքի)  
 պլանավորում→  
 Պլանավորել/Պլանավորում  
 խ.-յան (ամենաբարձր)  
 վերադաս→Վերադաս  
 խ.-յան (սահմանած)  
 վերջնաժամկետ(ներ)→  
 Վերջնաժամկետ  
 խ.-յան/խմբագրական  
 տարածք→Տարածք  
 խ.-յան/խմբագրական  
 փաստաթուղթ→  
 Փաստաթուղթ  
 խ.-ը բարեգործական  
 հաստատություն չէ, 5  
 խ.-ը ժողովրդավարական  
 կառույց չէ, 205  
 համակարգիչներով զինված խ.,  
 190  
 ռուսալեզու խ.-ներ, 215  
 սլավոնական աշխարհի խ.-ներ,

**Խնամք**  
 բժշկական խ., 166, 287,  
 նաեւ→Բժշկական  
 երեխայի խ., 117, նաեւ→Երեխա

**Խնայել, 82**  
 խ. եռանդ→Եռանդ  
 խ. էներգիա, 286, նաեւ→

էներգիա  
 խ. թուղթ, 344, նաեւ→Թուղթ  
 խ. ժամանակ, 56, 207, 208, 225,  
 286, 341, 342, նաեւ→  
 Ժամանակ  
 խ. վերադասների ժամանակն ու  
 էներգիան, 286  
 տեղ խ.→Տեղ

**Խնայողություն**  
 խ. վարչական պաշտոնների  
 հաշվին, 186

**Խնդիր, 35, 36, 40, 51, 52, 60, 63,**  
 64, 71, 164, 170, 294, 299-303,  
 323, 325, 333  
 առանձին խ., 158  
 գալիք տարվա խ.-ներ, 60  
 գլխավոր խ., 65  
 գովազդի/գովազդման խ., 357  
 գովազդի ենթաբաժնի խ.-ը, 74  
 գովազդի վաճառքին առնչվող  
 խ.-ներ, 359  
 ընկերության խ.-ները, 110, 354,  
 355, 385, 390  
 իրատեսական խ., 60, 299  
 իրացման խ., 357  
 լրագրի վաճառքին առնչվող  
 խ.-ներ, 366  
 լուսաբանած խ.-ներ, 411  
 լուսաբանել խ.-ներ, 53, 211  
 լուրերի ենթաբաժնի խ.-ը, 54  
 խմբագրական  
 բովանդակությանն առնչվող  
 խ.-ներ, 389  
 խ.-ների լուսաբանում, 6  
 կազմակերպության խ.-ները,  
 204  
 կարելու խ., 185  
 կարճաժամկետ խ., 54  
 համալիր խ., 42  
 համապարփակ խ., 341  
 համարձակ խ., 71, 175  
 հեռահար խ., 299  
 հիմնական խ., 65, 171  
 մենեջերների խ.-ը, 290  
 միեւնույն խ.-ը, 222  
 մշակույթի տարածման խ., 5  
 նախագծել խ.-անելիքներ, 54,  
 նաեւ→Անելիք  
 նախանշված խ., 299  
 ներքին խ., 168, 185  
 ներքին կարգապահական խ.,  
 185  
 որակի բարձրացման խ.→Որակ  
 որդեգրված խ.-ներ, 55  
 որքան լեզվաբանական,  
 նույնքան եւ սոցիալ-  
 հասարակական խ., 323  
 չափելի/չափման ենթակա խ.,  
 310  
 վերջնաժամկետների խ.-ը, 258  
 վերջնական խ., 65  
 ֆինանսական խ., 328

**Խնդիրք**

հաճախորդների(ց ստացվող)  
 խ.-ներ, 391, 424  
 հեռախոսային կապով  
 ստացվող խ.-ներ., 391, 424

**Խոչընդոտ**

ֆիզիկական խ., 329

**Խոսափող, 13**

**Խոսել, 327, 330**

խ. սեփականատերերի հետ, 22

**Խոսք**

ազատ խ., 7  
 ականջ դնել ներքեւից լսվող  
 խ.-ին, 328, նաեւ→Դնել  
 բանավոր խ., 340  
 գրավոր խ., 148, 224, 327, 340,  
 նաեւ→Գրավոր  
 գրավոր խ.-ի աղբյուր→Աղբյուր  
 ընդհատել խ.-ը, xii  
 ժողովներից հնչած խ., 330  
 խ.-ի ազատություն→  
 Ազատություն  
 կծու խ., 227  
 հանդես գալ կարճ խ.-ով, 350  
 շնորհակալական խ., 117  
 օտարալեզու խ., 349

**Խորագիր, 119, 244, 263, 270**

առաջին էջի խ., 239  
 էջի խ., 136, 140, 236, 248, 250,  
 251, 393, 395-398, 400, 402,  
 407-409, 417, 418-420

կանոնավոր խ., 236

կրկնակի խ., 136

**Խորաքափանց**

խ. խմբագիր→խմբագիր

խ. մարդ→Մարդ

խ. տեսակետ→

Տեսակետ/Տեսանկյուն

**Խորաքափանցություն**

լուրի նորութային արժեքը  
 գնահատելու խ., 393, 395,  
 397, 400, 402, 404, 406-407,  
 409

խմբագրի (թեկնածուի) խ.-ը, 21,  
 119

**Խորհրդային**

խ. ժամանակներ, 145, նաեւ→  
 ժամանակ

խ. մարդու կենսափորձը→  
 Կենսափորձ

**Խորհրդապահություն**

գործարար խ., 382, 391, 424  
 օրաթերթի խ.-ը, 382

**Խորհրդատու/Խորհրդական, 92, 322**

ՁԼՄ-ների (գծով) խ., 96  
 իրավաբանական խ., 378  
 մարքեթինգի հարցերով խ., 176  
 մեդիա (ուլորտի) խ., 204, 284

**Խորհուրդ (խորհրդակցական մարմին),**

արտաքին/ներքին/խառը տիպի  
 խմբագրական խ., 150

խմբագրական խ., 20, 157, 159,  
 288, 332, 354, 389

խմբագրական խ.-ի  
 գործունեությունը→

Գործունեություն  
 խմբագրական խ.-ի

դիրքորոշումը→  
 Դիրք/Դիրքորոշում

խմբագրական խ.-ի ժողով→  
 ժողով

տնօրենների խ., 24, 64, 166,  
 187, 192, 194, 195, 198, 354

**Խտրականություն, 28, 294**

**Խրախուսել/Խրախուսում/**

**Խրախուսանք, 273**

ամսական նյութական խ.-ներ,  
 106, 107, 207

անձնակազմի/աշխատողների  
 նյութական խ., 23, 95, 108,  
 109, 358, 390, 394

աշխատողների ֆինանսական  
 խ., 371

արժանանալ նյութական խ.-ի,  
 342, նաեւ→Արժանանալ

ենթականների նյութական խ.-ը,  
 396, 398, 399, 404, 407, 416,  
 419

(նյութապես) խ.  
 աշխատողներին, 358, 371,  
 373, 390

խ.-ման վճարում→  
 Վճարել/Վճարում

հաստիքային լրագրողների  
 նյութական խ.-ը, 207

նյութական խ.-ման ընդհանուր  
 տարեկան գումարը, 92

նյութական խ.-ման ձեւեր, 166,  
 նաեւ→Ձեւ

նյութական խ., 23, 96, 128, 166,  
 312, 342, 358

վարչակազմի նյութական խ.-ը,  
 108, 109

**Խումբ, 40, 345**

անհատների խ.→Անհատ  
 աշխատանքային խ., 285

գովազդատուների խումբ→  
 Գովազդատու

ենթականների բարձրակարգ  
 աշխատանքային խ.→

Ենթակա (անձ)  
 ընդհանուր շահերով

միավորված խ., 131

ընթերցողների խ., 47, նաեւ→  
 Ընթերցող

լրագրողների խ.-ի արժեքը→  
 Արժեք

լրագրողների/լրագրողական խ.,  
 22, 120, 158

լրագրողների պրոֆեսիոնալ խ.,  
 23

լրատվական խ., 148, նաեւ→

Լրատվական/Լրատու  
 խ.-ի ընթացքը→Ընթացք

հսկիչ խ., 295, 332

ներդրող խ., 160, նաեւ→  
 Ներդրող

նպատակային խ., 116, 117, 121,  
 256, նաեւ→Նպատակային

նպատակային խ.-ի  
 թվակազմը→Թվակազմ

շահագրգիռ խ., 127, նաեւ→  
 Շահագրգիռ/Շահագրգռված

պրոֆեսիոնալների խումբ,  
 169, նաեւ→

Պրոֆեսիոնալ (գոյական)  
 սոցիալական խ., 128,

նաեւ→Սոցիալական  
 ստորաբաժանումների

ներկայացուցիչների  
 միացյալ խ., 55

տարիքային խ., 65, նաեւ→  
 Տարիքային

ուղերձն ընդունողների խ., 82,  
 նաեւ→Ընդունող  
 (ռեցիպիենտ)

**Ծ**

**Ծագում, 2, 329**

ազգային ու սոցիալական ծ., 28  
 նորվեգական ծ., 53

**Ծախս(եր)/Ծախք, 110, 111, 129**

ակնկալվող ծ.-եր, 93  
 անսպասելի բարձր ծ.-եր, 144

ամուղղակի ծ.-եր, 22  
 աշխատավարձի գծով  
 ընդհանուր ծ.-եր, 307, 376,  
 379

աշխատակազմի գծով ծ.-եր, 95,  
 96, 97, 108, 109

աշխատավարձի գծով ուղղակի  
 ծ.-եր, 186

առաքման ծ., 118, 274

արտադրական ծ.-եր, 49, 76, 83,  
 86, 90, 248, 252

բանկային ծ.-եր, 108, 109,  
 նաեւ→Բանկային

գովազդի/գովազդային ծ.-եր,  
 12, 90

գովազդի/գովազդային ծ.-երի  
 բյուջե→Բյուջե

գործուղման ծ.-եր, 287, 377

գործուղման եւ ճանփորդական  
 ծ.-եր, 287

գրասենյակի տարածքի ու  
 սարքավորումների ծ.-եր,  
 186

ընդհանուր ծ.-եր, 95  
 ընթացիկ ծ.-եր, 95, 374

ընթացիկ ծ.-երի բյուջե→Բյուջե

ընկերության ծ.-եր, 370  
 խթանման ծ.(եր), 91  
 ծ.-երը թողնել անփոփոխ, 55  
 ծ.-երի կրճատում, 111  
 ծածկել ծ.-երը, 94, 96  
 կապիտալ ծ.-եր, 63, 97, նաեւ→  
 Կապիտալ  
 կապիտալ ծ.-երի բյուջե→Բյուջե  
 կրճատել ծ.-երը, 12  
 հաստատագրված ծ.-եր, 95  
 հավելյալ ծ.-եր, 81, 82, 273  
 հոնորարների գծով ծ.-եր, 315  
 հրատարակչական ծ.-եր, 81  
 մեկ աշխատողի հաշվով ծ.-եր,  
 207  
 մեկ էջի (համար) ծ.-ը, 104, 405  
 ներդրումների (գծով) ծ.-եր→  
 Ներդրում  
 շրջանառու ծ.-եր, 108, 109  
 ոչ գործառնական ծ.-եր, 108,  
 109  
 տոկոսներ եւ բանկային ծ.-եր,  
 108, 109  
 տպագրական ծ.-եր, 104, 105  
 ուղեւորության ծ.-եր, 247  
 ուղղակի ծ.-եր, 22  
 փոփոխման ենթակա ծ.-եր, 95  
**Ծախսել/Ծախսում**, 17  
 գումարների ծ./ծ. գումար, 17,  
 72, 207, 17, նաեւ→Գումար  
 ծ. ժամանակ/ժամանակի ծ., 22,  
 45, 341, նաեւ→ժամանակ  
 ծ. ժամեր, 215, նաեւ→ժամ  
**Ծածկագիր**  
 կատարելագործված ծ., 327  
 սահմանափակ ծ., 327  
**Ծաղրանկար**, 139, 308  
**Ծանուցում**  
 ծ.-(տեղեկացում), 150, 151, 270  
**Ծառայել**  
 ծ. գովազդատուին եւ  
 համայնքին, 92  
 ծ. հանրության շահերին, 8  
 ծ. սկզբունքներին→Սկզբունք  
**Ծառայություն**, 255, 256, 328, 332,  
 369, 380  
 (սպառողական) ապրանքներ ու  
 ծ.-ներ, 87, 128, 129, նաեւ→  
 Արտադրանք/Ապրանք  
 ապրանքների ու ծ.-ների  
 արժեքը→Արժեք  
 առանձին տեսակի ծ.-ներ, 234  
 առետրային ծ., 357  
 բանկային ծ.-ներ, 99, նաեւ→  
 Բանկային  
 բովանդակությանն առնչվող ծ.,  
 270  
 գործունեությունն ապահովող  
 ծ.-ներ, 196  
 գրադարանի (մատուցած)  
 ծ.-ներ, 267, 269  
 դրսից ծ.-ներ, 92

ընթերցողին մատուցվող ծ., 73  
 ընկերության (տրամադրած)  
 ծ.-ները, 195, 360, 361, 366,  
 368  
 իրավաբանի/իրավաբանական  
 ծ.-ներ, 108, 109, 191  
 լրացուցիչ/հավելյալ ծ.-ներ,  
 245, 274, 302, 303  
 խթանել ծ.-ը, 243, 365  
 ծ.-յան մատուցման եղանակը→  
 եղանակ (ուղի)  
 ծ.-յան որակը→Որակ  
 ծ. մատուցել մարդկանց/  
 հասարակությանը, 144, 274  
 ծ.-ներ մատուցող դրսի  
 ընկերություն, 385, 387  
 ծ.-ների (վաճառքի) խթանում,  
 234  
 ծ.-ների մասին  
 տեղեկություններ, 39, նաեւ→  
 Տեղեկություն(ներ)/  
 Տեղեկատվություն  
 ծ.-ների սակագները, 79, նաեւ→  
 Սակագին  
 ծ.-ների տեսակները, 73, 256  
 համատեքստին առնչվող ծ.,  
 269  
 հաշիվ-պահանջագրում նշված  
 ծ.-ներ, 357, 367, 380, 392,  
 նաեւ→Հաշիվ-պահանջագիր  
 հասարակական/  
 հասարակայնության հետ  
 կապերի ծ., 287, 421, 423  
 հատուկ ծ.-ներ, 82  
 (հանրությանը) մատուցվող/  
 մատուցված ծ.-ներ, 7, 130  
 մարքեթինգային  
 հաղորդակցման ծ.-ներ, 369  
 պատվիրել ծ.-ներ, 167  
 սպառողներին ուղղված  
 ծ.-ներ, 253  
 վաճառքով զբաղվող ծ., 11  
 վճարովի ծ., 273  
 տեղեկատվական ծ., 273-275,  
 421, 422  
 տեղեկատվական ծ.-ների  
 գները→Գին  
 տպագրական ծ.-ներ, 104, 105,  
 108, 109  
 ցանկալի ծ., 302  
 փոստային ծ., 82, 287  
 օգտվել ծ.-ից, 244  
**Ծավալ**  
 աշխատանքի ծ.-ը, 303, 304  
 բաժանորդագրության ողջ ծ.-ը,  
 86  
 գովազդային էջերի ծ.-ը, 95, 186  
 գովազդային հոդվածների ծ.-ը,  
 249  
 գովազդային տեքստերի ծ.-ը,  
 316  
 գովազդի(ն տրամադրվող)/

գովազդային (տարածքի) ծ.,  
 12, 82, 94, 236, 239, 369  
 էջի ծ., 216  
 թերթի/լրագրի ծ.-ը, 93, 95, 248  
 թողարկված արտադրանքի ծ.-ը,  
 96  
 ինֆորմացիայի ծ.-ը, 123,  
 նաեւ→Ինֆորմացիա  
 իրացման առավելագույն  
 հասանելի ծ.-ը, 121, նաեւ→  
 Իրացում  
 իրացման ծ., 71, 121, 175, 185,  
 նաեւ→Իրացում  
 իրացման միջին ծ., 256, նաեւ→  
 Իրացում  
 իրացման նպատակային ծ., 62,  
 նաեւ→Նպատակային,  
 նաեւ→Իրացում  
 իրացման (անբ)ողջ ծ.-ը, 121,  
 նաեւ→Իրացում  
 իրացման պլանավորած ծ., 71,  
 նաեւ→Իրացում  
 իրացման սկզբնական ծ., 120,  
 171, նաեւ→Իրացում  
 իրացման սպասվող ծ., 94,  
 նաեւ→Իրացում  
 լուրերի ծ.-ը→Լուր  
 լուրերի եւ խմբագրական էջերի  
 ծ.-ը, 186  
 ծ. (եղաբանակ), 98, 99  
 ծ.-ի զեղչ→Ձեղչ  
 ծ.-ի (թեթևակի) կրճատում→  
 Կրճատում  
 հաղորդագրության ծ.-ը, 215  
 հավանական ծ., 395-397, 400,  
 402, 404, 407, 409  
 հատուկ հավելվածների եւ  
 բաժինների ծ.-ները, 94  
 մեծ ծ.-ով գովազդային  
 տարածք, 82  
 մենեջերական գործունեության  
 ծ., 311  
 մուտքագրված նյութի ծ.-ը, 426  
 նախատեսված ծ., 208  
 նյութ(եր)ի ծ.-ը, 331, 335, 337-  
 339, 393, 395, 397, 400, 402,  
 404, 407, 409  
 նվազեցնել խմբագրական  
 բովանդակության ծ.-ը, 235  
 շաբաթաթերթի ծ.-ը, 48  
 շուկայի ծ., 71, 111  
 որոշակի ծ.-ի նյութ, 247, նաեւ→  
 Նյութ  
 վաճառքի ծ., 109  
 վաճառքի ծ.-ների աճ→Աճ  
 տնտեսական, իրավական եւ  
 բիզնես լուսաբանման ծ.-ը,  
 132  
 փաստաթղթի ծ.-ը, 286  
 փոքր ծ.-ի գովազդ, 134,  
 նաեւ→Գովազդ  
**Ծավալային**

օ. հաշվարկ → Հաշվարկ/  
 Հաշվարկում  
**Ծխել**, 287  
**Ծրագիր**, 428  
 աշխատանքային օ., 207  
 առևտրային օ., 359  
 բիզնես օ., 65  
 ընկերության օ.-ը, 74  
 իրատեսական օ., 34, 61  
 խմբագրական  
 բովանդակությանն առնչվող  
 օ., 399  
 խմբագրության/խմբագրական  
 օ., 392, 395, 397, 404, 407,  
 409  
 օ.-ի ղեկավար, 332, նաեւ →  
 Ղեկավար  
 կինոթատրոնների/համերգների/  
 միջոցառումների/  
 ցուցահանդեսների/  
 ներկայացումների օ.-րեր,  
 141, 244  
 կրթական օ., 343  
 համակարգչային օ. →  
 Համակարգչային  
 հատուկ օ.-ով զբաղվող խումբ,  
 332  
 հեռուստատեսային եւ  
 ռադիոալիքների օ.-րերը,  
 142  
 մշակութային միջոցառումների  
 օրացուցային օ., 213  
 նպատակների առաջադրման օ.,  
 292  
 պաշտոնաթղ  
 զինվորականների  
 հասցեագրված  
 փոխհատուցման օ., 166,  
 նաեւ → Փոխհատուցել/  
 Փոխհատուցում  
 ռազմավարական օ., 390  
 սպորտային միջոցառումների  
 օ., 141  
 ուսուցման ու  
 վերապատրաստման օ., 271  
**Ծրագրավորող**  
 համակարգչային օ., 85, նաեւ →  
 Համակարգչային  
**Ծրագրել/Ծրագրում**  
 օ. վաճառք, 71, նաեւ → Վաճառք

**Կ**

**Կադր (աշխատող)**, 179, 191  
 աշխատանք կ.-երի հետ →  
 Աշխատանք  
 աշխատանքի ընդունել  
 կ.-երին → Աշխատանք  
 գործից ազատել կ.-երին → Գործ  
 ընդունակ կ., 300

կ.-երի բաժին → Բաժին  
 կ.-երի բաժնի գործառույթը →  
 Գործառույթ  
 կ.-երի բաժնի տնօրեն → Տնօրեն  
 կ.-երի կառավարում →  
 Կառավարել/Կառավարում  
 կ.-երի հավաքագրում →  
 Հավաքագրել/Հավաքագրում  
 կ.-երի հմտություններ →  
 Հմտություն  
 կ.-երի մենեջմենթ →  
 Մենեջմենթ/Մենեջերություն  
 կ.-երի վարչություն →  
 Վարչություն  
 կ.-երի տեսուչ → Տեսուչ  
 կ.-երի ցածր հոսունություն, 23  
 կ.-երին առնչվող/  
 կադրային փաստաթուղթ →  
 Փաստաթուղթ  
 որակյալ կ., 295  
**Կադրային**  
 կ. հարց → Հարց/Հիմնահարց  
 կ. պլան → Պլան  
 կ. ռեսուրսներ → Ռեսուրս  
 կ./կադրերին առնչվող  
 փաստաթուղթ →  
 Փաստաթուղթ  
 կ. քաղաքականություն →  
 Քաղաքականություն  
**Կազմ (կազմություն)**  
 ստեղծագործական կ., 38  
**Կազմակերպ(չ)ական**, 169-182  
 առաջարկներ կ. կառուցվածքի  
 վերաբերյալ →  
 Առաջարկ/Առաջարկություն  
 լրագրի կ. կառուցվածք →  
 Կառուցվածք/Կառույց  
 կ. աշխատանք(ներ) →  
 Աշխատանք  
 կ. գործառույթ → Գործառույթ  
 կ. ենթակառույց, 170, նաեւ →  
 Ենթակառուցվածք/  
 Ենթակառույց  
 կ. թույլ/ուժեղ կողմ → Կողմ  
 կ. կանոն → Կանոն  
 կ. կանոնակարգ →  
 Կանոնակարգ  
 կ. կառուցվածք →  
 Կառուցվածք/Կառույց  
 կ. կառուցվածքի  
 առավելությունները →  
 Առավելություն  
 կ. կառուցվածքի գծագիր →  
 Գծագիր  
 կ. հարցեր → Հարց/Հիմնահարց  
 կ. միավոր → Միավոր  
 կ. միջոց → Միջոց  
 կ. քիղ, 45  
 կ. ռեսուրս → Ռեսուրս  
 կ. տեսություն → Տեսություն  
 կ. ուժեղ/թույլ կողմ → Կողմ  
 կ. օղակ → Օղակ

**Կազմակերպիչ**  
 քատերական կ., 244  
 կ.-ների անունները, 208, նաեւ →  
 Անուն/Անվանում  
**Կազմակերպվածություն**, 328  
 լրագրի բարձր կ.-ը, 328, նաեւ →  
 Լրագիր  
 կ.-յան զգացում, 32, նաեւ →  
 Զգացում  
**Կազմակերպություն**, 13, 23, 41,  
 121, 128, 169, 171, 172, 228, 231,  
 252, 267, 271, 291, 294, 324, 329,  
 428  
 ամենատարբեր տեսակի կ.-ներ,  
 128  
 բիզնես կ., 63  
 գլխադասային կ.-ը՝  
 ժուռնալիստների միություն,  
 168  
 լրագրային կ., 205  
 լրատվական կ., 24  
 կ.-յան իրավաբանական  
 անվանումը → Անուն/Անվանում  
 կ.-յան խնդիրները → Խնդիր  
 կ.-յան հաջողությունը, 41, 169,  
 322, նաեւ → Հաջողություն  
 կ.-յան որակը → Որակ  
 կ.-յան քաղաքականությունը →  
 Քաղաքականություն  
 կ.-ների հայտարարություններ →  
 Հայտարարություն  
 կ.-ների մասին ինֆորմացիա →  
 Ինֆորմացիա  
 կուսակցական կ., 168  
 հասարակական (ոչ  
 կառավարական) կ., 14, 124,  
 128  
 մասնագիտացված կ., 312  
 միջազգային կ., 129, 271  
 սոցիալական կ., 287  
 տարածքային կ., 265  
 քաղաքական կ., 271, 287  
 քառսային կ., 174  
**Կազմակերպում**  
 աշխատանքի կ., 64, 182, 191,  
 204-206, 245, 285, 295, 348  
 աշխատանքի կ.-ման  
 ընթացակարգեր →  
 Ընթացակարգ  
**Կազմել/Կազմում**  
 բառերի կ., 219, նաեւ → Բառ  
 (խմբագրության) բյուջեի  
 (կանոնավոր) կ./կ. բյուջե →  
 Բյուջե  
 բյուջեի կ.-ման  
 ժամանակացույցը →  
 Ժամանակացույց  
 կ. բառակապակցություններ,  
 219, նաեւ →  
 Բառակապակցություն  
 կ. դիագրամներ, 417, 418,  
 նաեւ → Դիագրամ

նախագծել եւ կ. գծագրեր→  
 Գծագիր  
 նախագծել եւ կ. լրգոտիպ→  
 Լրգոտիպ  
**Կաղապար**  
 պատասխանների կ.-ներ, 350  
**Կաղապարաբանություն**, 219  
**Կանք**  
 բարի կ., 216, 329  
 գործը շարունակելու կ., 42  
 սեփականատիրոջ (բարի) կ.-ը.,  
 22, 157, նաեւ→  
 Սեփականատեր  
**Կայան**  
 հեռուստատեսային կ., 40  
 ռադիո կ., 40  
**Կայունություն**  
 արեւմտյան երկրների կ.-ը, 55  
 վերագտնել կ.-ը, 56  
**Կանգառ**  
 հասարակական տրանսպորտի  
 կ., 213  
**Կանխակալություն**, 10  
**Կանխատեսել/Կանխատեսում**  
 կ. դրամարկի շարժը, 97  
 կ. ցուցանիշներ→Ցուցանիշ  
 հաջորդ տարվա կ., 108, 109  
**Կանխիկ**  
 կ. (ստացված) գումար, 350,  
 362, նաեւ→Գումար  
 կ. դրամի ներհոսք եւ  
 արտահոսք, 97, նաեւ→Դրամ  
 կ. դրամով գործառնություն→  
 Գործառնություն  
 կ. եղանակով, 79, նաեւ→  
 Եղանակ (ուղի)  
 վճարված կ. գումար, 362,  
 նաեւ→Գումար  
**Կանոն**, 173, 205, 234, 295  
 անուններին ու թվականների  
 վերաբերող կ.-ներ, 226  
 աշխատանքային կ.-ներ, 298  
 աշխատանքի արդյունավետ  
 կազմակերպման  
 (տարրական) կ.-ներ, 205,  
 206  
 աշխատանքի մասին զեկուցելու  
 կ., 303  
 աչքաչափի կ., 75  
 առանց կ.-ների մենեջմենթ→  
 Մենեջմենթ/Մենեջերություն  
 գովազդային սակագների  
 սահմանման (հիմնարար)  
 կ.-ը, 76, 83  
 գովազդի ընդունված կ., 91  
 գովազդի տեղաբաշխման  
 կ.-ներ, 237  
 գովազդների տպագրման  
 կ.-ներ, 361  
 գործող կ.-ներ, 343, 372  
 գրավոր շարադրված կ.-ներ,  
 258

ընկերության կ.-ները, 286, 340  
 ընկերության  
 քաղաքականությունը եւ  
 կ.-ները, 340, նաեւ→  
 Քաղաքականություն  
 ինֆորմացիայի վաճառքի  
 (համար սահմանված) կ.-ներ,  
 421, 422  
 լեզվաբանական կ.-ներ, 327  
 լրագրի ոճական կ.-ները, 225  
 լրագրության մասնագիտական  
 կ.-ներ, 191  
 խաղի կ.-ների հաստատում, 14  
 խմբագրման ընթացակարգերի  
 (համար սահմանված) կ.-ներ,  
 261, 393, 396, 398, 403, 405,  
 406-408, 410, 411-414  
 խմբագրման հիմնական կ.-ներ,  
 212  
 կազմակերպչական կ.-ներ, 174  
 հաղորդակցման/  
 հաղորդակցվելու կ.-(ներ),  
 325-326, 348, 349  
 համընդհանուր գործնական կ.,  
 266  
 համընդհանուր տարածում  
 ստացած կ.-ներ, 289  
 հայեցողական կ.-ներ, 26  
 հիմնական կ.-ներ, որոնց  
 համեմատ պետք է  
 տեղադրվեն ինչպես  
 խմբագրական նյութերը,  
 այնպես եւ գովազդները, 135  
 հստակ կ.-ներ, 14  
 մասնագիտական վարքի կ.-ներ,  
 26  
 մարքեթինգի ոսկե կ.-ներից  
 մեկը, 76  
 մեծամասնության սահմանած  
 կ.-ները, 147  
 ներքին կ.-ներ, 224, 361  
 նյութեր գրելու եւ խմբագրելու  
 կ.-ներ, 224  
 նոր կ.-ներ, 205, 323  
 շեղումներ կ.-ներից, 259  
 ոճական/ոճի կ.-ներ, 147, 224  
 որոշակի կ.-ներ, 75  
 պրոֆեսիոնալ լրագրության  
 կ.-ներ, 248  
 ռազմավարական մոտեցումներ  
 ու կ.-ներ, 341  
 սահմանել կ.-ներ, 26  
 տեսական կ.-ներ, 26  
 փոփոխություն կ.-ներում→  
 Փոփոխություն/Փոփոխում  
 քերականական կ.-ներ, 219  
 օրինական կ.-ներ, 147  
 «Ֆրանկֆուրտեր ալգեմայնե  
 ցայտունգ»-ի (հիմնարար)  
 կ.-(ներ)ը, 143, 144  
**Կանոնադիր/Կանոնադրական**

կ. մարմին, 40, 45, 108, 109,  
 158, 159, 170, 187, 193, 194,  
 340, 355, 389, 390, նաեւ→  
 Մարմին (ատյան)  
 կ. մարմնի աշխատավարձը→  
 Աշխատավարձ  
**Կանոնադրություն**  
 ընկերության կ.-ը, 20, 179, 193,  
 194  
 խմբագրական խորհրդի կ.-ը,  
 159, 288  
 խմբագրության/խմբագրական  
 կ., 20  
**Կանոնակարգ**, 371  
 կազմակերպչական կ., 172, 193,  
 194-197, 288, 340, 354-358,  
 389, 392, 394, 395, 397, 399,  
 404, 407, 416, 419  
 վարչական կ., 172  
**Կաշառակերություն**, 246  
**Կաշառել**  
 կ. անհատ լրագրողների, 247  
**Կաշառք**  
 կ. վերցնել, 28  
**Կապ**  
 գովազդային գործակալության  
 հետ կ., 369  
 գովազդատուների հետ կ., 361,  
 364  
 ընդարձակել մարդկանց միջեւ  
 վերից վար կ.-ը, 169  
 ընթերցողների հետ կ., 118,  
 նաեւ→Ընթերցող  
 հաճախորդների հետ կ., 60, 74,  
 348, 356, 358  
 համակարգել կ.-ը, 406, նաեւ→  
 Համակարգել/  
 Համակարգում/  
 Համակարգություն  
 հեռախոսային կ., 253  
 հետադարձ կ., 292, 294, 301,  
 322, 323  
 հորիզոնական կ., 170, 172, 332  
 միջանկյալ կ., 220  
 վարչական կ., 361  
 տարածողների հետ կ., 366, 368  
 տպարանի հետ կ., 366, 368  
 փոստային ուղիղ կ., 91  
 օպերատիվ կ., 361, 364, 366-  
 369, նաեւ→Օպերատիվ  
**Կապալառու**, 195  
**Կապիտալ**, 255  
 ակտիվներ/կ., 255, նաեւ→  
 Ակտիվ(ներ)  
 ամենաթանկ կ.-ը, 242  
 բաժնետիրական կ., 255, նաեւ→  
 Բաժնետիրական  
 կ. ծախսեր, 63, 97, նաեւ→  
 Ծախս(եր)/Ծախք  
**Կապիտալիզմ**, 206  
 կ.-ին հատուկ  
 ցումեկլատուրա→

Նոմենկլատուրա  
**Կառավարական**  
 կ. զեկույց→Ձեկույց  
 կ. փաստաթուղթ→  
 Փաստաթուղթ  
**Կառավարել/Կառավարում**  
 աշխատողների կ., 292, 293  
 լրագրողների կ., 292  
 կադրերի կ., 280, 294  
 կադրերի՝  
 կատարողականության վրա  
 հիմնված կ., 294  
 կ.-ման համակարգ→Յամակարգ  
 մտավոր աշխատողների կ., 292  
 ֆիզիկական աշխատանքով  
 զբաղվածների կ., 292  
**Կառավարիչ**, 200  
 գործերի կ., 187, 192, 198, 313,  
 350, 360, 364, 366, 374, 379-  
 383, 384-387, 391  
**Կառավարչություն**  
 գործերի կ.-յան աշխատողներ→  
 Աշխատող/Աշխատակից  
 գործերի կ., 192, 196, 198  
**Կառավարություն**  
 աշխատանք կ.-ում, 282, նաեւ→  
 Աշխատանք  
 կ.-յան առաջնորդ, 128, նաեւ→  
 Առաջնորդ  
 կ.-յան բյուջեի եկամտային  
 մասը→Բյուջե, նաեւ→  
 եկամտային  
**Կառուցվածք/Կառույց**  
 աշխատավարձի կ.-ը, 308,  
 նաեւ→Աշխատավարձ  
 առաջարկներ  
 կազմակերպչական կ.-ի  
 վերաբերյալ→  
 Առաջարկ/Առաջարկություն  
 ավելի կուռ կազմակերպչական  
 կ., 165  
 արդյունավետ կ., 329  
 բառային կ., 233  
 բիզնես պլանի կ.-ը, 61  
 գործառութային կ., 164  
 գործել առանց կ.-ի, 173  
 ընկերության կ.-ը, 164, 182, 193  
 լրագրի (տիպական)  
 կազմակերպչական կ.-ը,  
 165, 181  
 լուրի կ.-ը, 154  
 լուրի եւ վերլուծության կ.-ը, 154  
 կազմակերպչական կ., 92, 158,  
 163, 164, 166-188, 191-193,  
 197, 245, 332, 358, 382, 390,  
 410, 413  
 կազմակերպչական կ.-ի  
 առավելությունները→  
 Առավելություն  
 կազմակերպչական կ.-ի  
 գծագիր→Գծագիր

կազմակերպչական կ.-ի  
 թերությունները→Թերություն  
 կազմակերպչական կ.-ի  
 շարադրանքը→  
 Շարադրանք/Շարադրում  
 կազմակերպչական ստանդարտ  
 կ., 169  
 կ.-ի գծագիր, 168  
 կ.-ների հղկում, 169  
 հուսալի կ., 252  
 ճշտման տեքստի կ.-ը, 223  
 մենեջերական առումով  
 արդյունավետ կ., 329  
 մենեջերական կ., 168, 180, 322  
 նորացված կ., 173  
 շարահյուսական կ., 233  
 պետական իշխանության  
 ամբողջատիրական կ.-ը, 168  
 վերլուծության կ.-ը, 154  
 տեքստի կ.-ը, 223  
 օրաթերթի կ.-ը, 416  
**Կատալոգ**  
 գրադարանային ֆոնդի կ.  
 (անվանացանկ), 421  
 քարտային կ., 422  
**Կատարել/Կատարում**  
 աշխատանքային  
 պարտականությունների  
 գերազանց կ., 301  
 կ./իրականացնել/իրագործել  
 առաքելությունը→  
 Առաքելություն  
 կ./վարել/պահել գրանցումներ→  
 Գրանցում  
 կ. ուղղումներ→Ուղղում  
 նպատակի կ.→Նպատակ  
 (աշխատանքային)  
 պարտականությունների կ.,  
 199, 301  
**Կատարողական**  
 աշխատակիցների կ.  
 արդյունավետությունը→  
 Արդյունավետություն  
 կ. թերացում→Թերացում  
 կ. թերթիկ→Թերթիկ  
 կ./կատարողականության  
 չափանիշ→  
 Չափանիշ/Չափորոշիչ  
 կ. պահանջվող որակ→Որակ  
 կ./կատարողականության  
 ցուցանիշ→Ցուցանիշ  
**Կատարողականություն**, 333, 342  
 աշխատողի աշխատանքային  
 կ., 294  
 աշխատողի կ., 294, 325  
 բարձր կ., 293, 325  
 գնահատել (աշխատանքի) կ.-ը,  
 358, 371, 373, 389, 390, 394,  
 396, 398, 399, 404, 407, 416,  
 419  
 թերություն աշխատողի կ.-յան

մեջ→Թերություն  
 թույլ կ., 294  
 լրագրողի կ.-ը, 293  
 կ.-յան բարելավում, 293  
 (աշխատանքի) կ.-յան  
 գնահատում, 295, 297, 358,  
 371, 373, 407, 416, 419,  
 նաեւ→  
 Գնահատել/Գնահատում  
 կ.-յան մակարդակ→Մակարդակ  
 կ.-յան/կատարողական  
 չափանիշ→  
 Չափանիշ/Չափորոշիչ  
 կ.-յան պաշտոնական/ոչ  
 պաշտոնական  
 գնահատում→  
 Գնահատել/Գնահատում  
 կ.-յան/կատարողական  
 ցուցանիշ→Ցուցանիշ  
 կ.-յան ցուցանիշների  
 տարբերակներ, 299  
 ստանալ առավելագույն կ., 325  
 ցածր կ., 206  
 օժանդակ աշխատողների կ.-ը,  
 299  
**Կարգ**, 200, 234, 237  
 այբբենական կ., 226, 271  
 աշխատակցի կ.-ը, 298, 306  
 աշխատավարձի կ.-ը, 313,  
 նաեւ→Աշխատավարձ  
 արձանագրելու կ.-ը→  
 Արձանագրել/Արձանագրում/  
 Արձանագրություն  
 բողոքարկման կ., 80  
 գովազդի տեղաբաշխման կ.,  
 236, 237-239, 288  
 դատական կ.-ով, 144, նաեւ→  
 Դատական  
 ընդունված կ., 219  
 ըստ կարելիության նվազման  
 կ.-ի, 138, նաեւ→  
 Կարելիություն  
 ժամանակագրական կ., 208,  
 271  
 իրավասությունների բաշխման  
 կ., 179, նաեւ→  
 Բաշխել/Բաշխում  
 իրավունքների ու  
 պարտականությունների կ.,  
 179  
 իրենց կարելիության կ.-ով,  
 133, նաեւ→Կարելիություն  
 կոմունիստական կ.→  
 Կոմունիստական  
 համապատասխան կ., 283  
 հատուկ կ.-ով, 35  
 ճշտումներ անելու կ.-ը, 221,  
 288, 340  
 նախագահելու կ.-ը, 333-335,  
 336-339  
 պատասխանատվության կ., 170  
 պատշաճ կ.-ով, 205, 357



ռոտացիոն (փոխհատուցման)  
կ.-ով, 342  
վճարման կ., 79  
տեսակետի կ., 153  
**Կարգադրություն**  
գրավոր կ., 285  
տարին մեկ իջեցվող կ., 285  
**Կարգապահական**  
ներքին կ. խնդիր→խնդիր  
**Կարգապահություն**, 157, 303, 305  
աշխատանքային կ., 257  
**Կարգավիճակ**  
աշխատակազմի կ.-ը, 379  
աշխատող(ներ)ի կ.-ը, 184, 311  
բաժանորդ(ներ)ի կ.-ը, 85  
իրավաբանական կ., 354  
մենեջերական կ., 204  
**Կարգուկանոն**, 170, 295  
**Կարդալ**, 323  
կ. իրական մարդկանց  
սխրանքների մասին, 119  
**Կարելուք**  
արժանահավատ լինելը՝ կ.  
պայման, 146  
**Կարելություն**, 5, 316  
անտեսել կ.-ը, 297  
բովանդակային կ., 138  
գովազդային մուտքերի կ.-ը, 13  
գովազդի կ.-ը, 73  
դասակարգված  
ընկերությունների կ.-ը, 252  
ըստ կ.-յան, 220  
ըստ կ.-յան նվազման կարգի,  
138, նաեւ→Կարգ  
թեմայի կ.-ը, 316, նաեւ→Թեմա  
իրենց կ.-յան կարգով, 133,  
նաեւ→Կարգ  
հարաբերական կ., 218  
հարցի կ.-ը, 154, 316, նաեւց  
Հարց/Հիմնահարց  
նորութային հարաբերական կ.,  
416, 418  
փող աշխատելու կ.-ը, 38  
**Կարիերա**  
ապագա կ., 282  
**Կարիք**  
անձնական կ.-ներ, 5, 19,  
նաեւ→Անձնական  
գնահատվելու կ. զգալ→  
Գնահատել/Գնահատում  
գործնական կ.-ներ, 347  
ինչ կ.-ներ ունի անձնակազմը,  
92  
լսարանի կ.-ները, 252  
լրագրողների կ.-ները, 269, 422  
խմբագրության կ.-ները, 103  
հաճախորդի կ.-ները, 74  
հեղինակի կ., 153  
հոգալ աշխատակիցների  
կ.-ները, 111  
պլանավորման կ., 55  
**Կարծիք**, 141  
այլ կ., 147

անձնական կ., 221  
անմիջական վերադասների  
կ.-ները, 371  
աշխատողի կ.-ը, 340  
բաժանորդների կ.-ները, 117  
գնահատողի կ.-ը, 342  
ենթականների կ.-ները, 329  
զերծ մնալ կ. արտահայտելուց,  
126  
էջի խմբագրի կ.-ը նախագծի  
շուրջ, 260  
ընթերցողների կ.-ները, 117,  
120, 215  
թղթակիցների կ.-ը, 204  
լեզվաբանների պաշտոնական  
կ.-ը, 227  
կ.-ի ուղղորդողներ→Ուղղորդող  
կ.-ների լայն բազմազանություն,  
143  
կրոնական, քաղաքական  
հայացքներ ու կ.-ներ, 28  
հաճախորդների կ.-ները, 391,  
424  
հասարակական կ., 47, 151, 168  
հասարակական կ.-ի հարցում,  
47, 151, նաեւ→Հարցում/  
Հարցախույզ  
մեկ տեսակի կ., 143, նաեւ→  
Տեսակ/Տարատեսակ  
մի քանի տեսակի կ.-ներ, 141,  
նաեւ→Տեսակ/Տարատեսակ  
միասնական կ., 168  
պաշտոնական կ., 227  
սուբյեկտիվ կ., 342  
**Կարողություն**  
անձնակազմի կ.-ները, 281  
լսելու կ., 301  
ղեկավարի կ.-ները, 41  
մենեջերական կ.-ներ, 292  
սեփական «ես»-ը  
ստորադասելու կ., 42  
**Կեղծիք**, 25  
**Կենսագրություն/**  
**Կենսագրական**, 271, 281  
անունների/թվերի/կ.-ների/  
նյութերի ճշտություն→  
ճշտություն/ճշգրտություն  
աշխատանքային կ., 92, նաեւ→  
Աշխատանքային  
**Կենսաթոշակ**, 287  
**Կենսակերպ**  
աշխատողի կ.-ը, 294  
**Կենսափորձ**  
խորհրդային մարդու կ.-ը, 148  
**Կենտրոնական**, 126  
**Կենտրոնական**  
կ. առանձին հարցերի վրա, 341  
կ. ցանկությունների վրա, 5  
**Կետ (վայր)**  
հատավաճառային կետ, 366,  
նաեւ→Հատավաճառային  
վաճառքի կ., 86,  
նաեւ→Վաճառք

**Կետադրական**  
կ. ձեւ, 226  
**Կետադրություն**, 225  
խճճված կ., 218  
**Կերպ**, 13  
իրազեկ կ.-ով, xiii, նաեւ→  
Իրազեկ  
**Կերպար**, 47  
**Կերտվածք**  
ազգային կ., 6  
**Կինոթատրոն**, 141, 213, 244  
**Կինոնկար**, 7  
նոր կ.-ի տեսություն→  
Տեսություն  
**Կիրառել/Կիրառում/**  
**Կիրառություն**  
բառապաշարի կ.-ման  
եղանակը→Բառապաշար,  
նաեւ→Եղանակ (ուղի)  
գաղափարների կ., 343  
գիտելիքի կ., 26  
գործնական կ., 227  
իրավական տեսակետից  
պատշաճ որոշումների կ., 280  
կ. գործնականում, 305  
համակարգչային ծրագրերի կ.,  
386  
ծեռնարկի կ., 358  
մոդելի կ., 8  
փորձի կ.-→Փորձ/  
Փորձառություն  
**Կիրարկում**  
իրավասությունների կ.-ման  
մեխանիզմ, 92, նաեւ→  
Մեխանիզմ  
օրենքների կ., 128  
**Կլիմայական**  
կ. արտակարգ պայմաններ, 89  
**Կլորացում**, 229  
**Կյանք**  
անձնական կ., 209  
առօրյա կ.-ի իրողություններ→  
Իրողություն ինֆորմացիայի  
հասարակական կ.-ը, 345  
կ.-ի որակ→Որակ  
մարդկային կ., 148  
տեղեկություններ կ.-ի մասին→  
Տեղեկություն(ներ)/  
Տեղեկատվություն  
**Կշիռ**  
մեկ էջի կ.-ը, 105  
**Կոլեկտիվ (հավաքական, ած.),**  
նաեւ→Հավաքական (կոլեկտիվ)  
կ. ագիտատոր, 4  
կ. գործարք→Գործարք  
կ. կազմակերպիչ, 4  
կ. մարմին→Մարմին (ատյան)  
կ./հավաքական  
պայմանագիր→  
Պայմանագիր  
կ. պրոպագանդիստ, 4  
**Կոլեկտիվ (մարդկանց խումբ,**  
**գոյ.),** 168, 305, 308, 323, 330, 333

- աշխատանքային/  
աշխատավորական կ., 23  
առաջնորդել կ.-ին  
հաջողության, 205, նաեւ→  
Առաջնորդ(վ)ել, նաեւ→  
Հաջողություն  
լրագրի/թերթի կ., 345  
լրագրողների/  
լրագրողական կ., 23  
խմբագրության կ., 168  
կ.-ի անդամ→Անդամ  
կ.-ի անդամների արժեքը→  
Արժեք  
կ.(-ի) աշխատանքը→  
Աշխատանք  
կ.-ի ոգին→Ոգի
- Կողմ**  
դրական կամ չեզոք կ.-եր, 243  
երրորդ կ., 21, 79, 180  
ընկերության թույլ կ.-երը, 46,  
168  
ընկերության ուժեղ կ.-երը, 45,  
168  
թույլ կ., 34, 36, 45-46, 49, 50,  
65, 66, 68, 323  
լեզվական կ.→  
Լեզվական/Լեզվաբանական  
խմբագրի կ.-ից, 232  
կազմակերպչական թույլ կ., 176  
կազմակերպչական ուժեղ կ.,  
175  
հեղինակի կ.-ից, 232  
մյուս կ.-ը, 322  
«Նոր ժամանակներ»-ի  
(ամենա)ուժեղ կ.(եր)ը, 47,  
131  
շահագրգիռ կ., 221  
շահագրգիռ կ.-երի  
դիրքորոշումը→  
Դիրք/Դիրքորոշում  
պատկերային կ., 416, 418  
պրոֆեսիոնալ կ.-եր, 297  
ուժեղ կ., 34, 36, 175, 323  
ուժեղ ու/եւ թույլ կ.-եր,  
հնարավորություններ եւ  
վտանգներ, 45, 65, 66, 68,  
97, 323
- Կողմնակալ**  
կ. վերաբերմունք, 25
- Կողմնապահություն/**  
**Կողմնակալություն**, 10, 14  
քաղաքական կամ  
գաղափարախոսական կ., 146
- Կողմնորոշում**, 146  
անձնական կ., 44, նաեւ→  
Անձնական  
աշխատակիցների կ.-ը, 285,  
նաեւ→Աշխատող/  
Աշխատակից  
մասնագիտական կ., 73, նաեւ→  
Մասնագիտական
- սեռական կ., 28
- Կողոպուտ**, 126
- Կոմերցիոն**  
կ. հողված→Հողված (մյուս)  
կ. տեքստ→Տեքստ
- Կոմիսիոն**  
կ. վճար(ում)→Վճարել/Վճարում
- Կոմիտե**  
Աշխատավորների  
պաշտպանության կ., 15,  
նաեւ→Աշխատող/  
Աշխատակից  
կենտրոնական կ., 2  
կոմունիստական  
կուսակցության/կոմկուսի կ.,  
17, 67, 265  
տարբեր մակարդակների  
կ.-ներ, 17
- Կոմունիկե (պաշտոնական**  
**հաղորդագրություն)**, 150, 151
- Կոմայուտերային**  
կ. համակարգ→Համակարգ
- Կոնունիզմ**  
կ.-ի դարաշրջանի ավարտը, 15  
կ.-ի (թողած) ժառանգությունը,  
324  
կ.-ի վտանգը, 16  
կ.-ի տապալում, 308  
կ.-ի փլուզում, 27, 327  
կ.-ի օրոք, 309
- Կոնունիստական**  
Եվրոպայի (հետ)կ. երկրներ,  
234  
կ. անցյալ, 265  
կ. անցյալ ունեցած/  
նախկին(ում) կ./երբեմնի կ.  
երկիր, 11, 17, 27, 56, 85,  
136, 148, 167, 168, 181, 308,  
322, 323, 324, 342  
կ. բյուրոկրատիա→  
Բյուրոկրատիա  
կ. գաղափարախոսություն→  
Գաղափարախոսություն  
կ. դարաշրջան, 27, 147  
(հետ)կ. Եվրոպա, 308  
կ. երկիր, 27, 148, 167  
(հետ)կ. երկիր, 4, 12, 23, 27,  
147  
(հետ)կ. երկրների  
լրագրություն→Լրագրություն  
(հետ)կ. Էստոնիա, 69  
կ. կուսակցություն→  
Կուսակցություն  
կ. կարգ, 23, 147  
կ. կարգի անկում, 147  
կ. համակարգ→Համակարգ  
կ. հետոր, 145  
կ. վարչակարգի օրոք, 136
- Կոչում (կոչվածություն)**  
կ.-մանն արժանի, 28  
մեդիայի հիմնական կ.-ը, 5
- Կոռուպցիա**  
կ.-յի դեմ պայքար, 14
- Կործանում**  
աստիճանական կ., 56
- Կորպորացիա**, 23
- Կորցնել**  
կ. աշխատանքը, 293, նաեւ→  
Աշխատանք
- Կորուստ**, 12  
գումարային կ., 49  
եական տեղեկությունների կ.,  
219  
կ. չիրացված ապրանքի  
պատճառով, 12  
հաճախորդների կ., 205  
նյութական կ., 205  
ֆինանսական կ., 212
- Կտրածո**, 281  
նախորդ հրապարակումների  
կ.-ներ, 281  
տպագիր կ., 268
- Կտրվածք**  
առօրյա կ.-ով, 168, նաեւ→  
Առօրյա/Ամենօրյա  
հիմնական 12 էջի կ.-ով, 239,  
241
- Կրթաթոշակային**, 428  
կ. տեղ, 347
- Կրթական**  
կ. գործընթաց→Գործընթաց  
կ. դասընթաց→Դասընթաց  
կ. ծրագիր→Ծրագիր  
կ. սահմանափակում→  
Սահմանափակում
- Կրթություն**, 123  
լրագրողական/  
ժուռնալիստական կ., 9, 284  
բարձրագույն կ., 65, 116, 123  
մասնագիտական կ., 65  
տեսական կ., 283
- Կրթօջախ**, 253, 255
- Կրկնություն**, 171, 206  
անհարկի կ., 219, 401  
բառերի կամ գաղափարների  
անհարկի կ., 219  
համել անհարկի կ.-ները, 219
- Կրճատում**, 216  
աշխատատեղերի կ., 293,  
նաեւ→Աշխատատեղ  
ծավալի թեթևակի կ., 220  
ծավալի կ., 219
- Կրոն**, 26  
կ.-ների անդրադարձ, 26
- Կրոնական**, 28
- Կրպակ**, 75, 85-86, 89, 91, 138,  
368
- Կուլտուրա**  
միասնական աշխատանքի կ.,  
174, նաեւ→Աշխատանք
- Կուսակցական**, 7  
կ. դիրքորոշում→Դիրք/  
Դիրքորոշում

կ. ՋԼՄ-ներ→ՋԼՄ  
 կ. լրագիր/թերթ→Լրագիր,  
 նաեւ→Թերթ  
 կ. կազմակերպություն→  
 Կազմակերպություն  
 կ. փաստաթուղթ→  
 Փաստաթուղթ  
**Կուսակցություն**, 127, 231  
 բարենորոգիչների  
 (ռեֆորմատորների) կ., 16  
 կոմունիստական կ./կոմկուս, 2,  
 8, 17, 67  
 կոմունիստական կ.-ներից  
 անկախացած→Անկախ/  
 Անկախացած  
 կ.-յան քաղաքական գիծը, 127  
 քաղաքական կ.-, 10, 13, 16,  
 131, 139, 168, 271  
 քաղաքական կ.-ներից  
 անկախ→Անկախ/  
 Անկախացած

**Հ**

**Հագեցվածություն**  
 տեխնոլոգիական հ., 46-47,  
 նաեւ→Տեխնոլոգիական  
**Հագուստ**, 287  
**Հակադիր**  
 հ. լինել սկզբնական  
 տեսակետին, 143  
**Հակամարտություն**  
 պաշտոնական վերադասի եւ  
 անպաշտոն ղեկավարի հ.-ը,  
 41  
**Հակասական**  
 հ./հակասող բովանդակություն,  
 401, նաեւ→  
 Բովանդակություն  
 ձեւի առումով հ., 176  
**Հակասականություն**, 136  
 էջերի խորագրերում նկատվող  
 հ.-ը, 136  
**Հակասություն**  
 հ. օրենքի հետ→Օրենք  
 հ.-ների հնարավոր  
 աղբյուրներ→Աղբյուր  
 հնարավոր հ.-ներ, 190, 360  
**Հակում**, 17  
**Հաղորդագրություն**  
 ղեպքի մասին պատմող հ., 126,  
 նաեւ→Ղեպք  
 լրատվական  
 գործակալությունից  
 ստացված հ., 11  
 լրատվական կարծ հ., 137, 139  
 լրատվական հ., 91, 228  
 հ.-յան դիտանկյունը→  
 Դիտանկյուն  
 հ.-յան ծավալը→Ծավալ  
 հ.-յան տարրերը→Տարր

հ., որն ընդգծում է դրական կամ  
 չեզոք կողմերը, 243  
 հ. պատրաստելու արհեստը→  
 Արհեստ  
 հավելյալ հ., 412  
 մանուլի (համար) հ., 270  
 միեւնույն իրադարձության  
 մասին պատմող հ., 265  
 պատրաստել հ., 212  
 պրոֆեսիոնալ հ., 148  
 փաստերի վրա հիմնված հ., 126  
**Հաղորդակցական**  
 արդյունավետ հ. գործիք, 173,  
 նաեւ→Գործիք  
 հ./հաղորդակցման արգելք→  
 Արգելք  
 հ. ոճ→Ոճ  
**Հաղորդակցվող**  
 լավ կազմակերպված հ., 328  
 հմուտ հ., 328  
**Հաղորդակցում/**  
**Հաղորդակցություն**, xiii, 143, 322,  
 345, 348  
 աշխատավայրում (ընթացող) հ.,  
 327  
 բանավոր հ., 330  
 բարելավել հ.-ման որակը, 323  
 բարձրացնել հ.-ման  
 մակարդակը, 323  
 գրավոր հ., 340, 341  
 զանգվածային հ., 6  
 լավ կազմակերպված հ., 328  
 կազմակերպության հ., 324  
 հ.-ման/հաղորդակցական  
 արգելք→Արգելք  
 հ.-ման ղեկը→  
 Դեր/Դերակատարում  
 հ.-ման մոտիվացիոն դ.-ը→  
 Դեր/Դերակատարում, նաեւ→  
 Մոտիվացիոն  
 հ.-ման եղանակ, 327, նաեւ→  
 Եղանակ (ուղի)  
 հ.-ման ընդհատում, 345, նաեւ→  
 Ընդհատում  
 հ.-ման/հաղորդակցվելու  
 կանոններ→Կանոն  
 հ.-ման միջոց→Միջոց  
 հ.-ման մոդել, 323, նաեւ→Մոդել  
 հ.-յան գրոյական արդյունք, 6  
 հ.-յան հոսք, 160, նաեւ→Հոսք  
 միակողմանի հ., 322  
 շարունակական հ., 325  
 սովորական հ., 350  
**Հաղորդել/Հաղորդում**, 209, 211  
 լուրերի հ., 25, 270, նաեւ→Լուր  
 հ. գիտելիք→Գիտելիք  
 հ. ինֆորմացիա/ինֆորմացիայի  
 հ.→Ինֆորմացիա  
 հ. իրադարձության մասին, 210,  
 նաեւ→Իրադարձություն  
 հ. տեղեկատվություն, 16, 301

նյութի հ./հ. նյութ(եր), 257, 311  
 ֆաքսի հ., 205, 229  
**Հաղորդող**  
 ղեպքերի (մասին) հ., 4  
**Հաճախականություն**  
 հ.-յան զեղչ→Ձեղչ  
**Հաճախորդ**, 37, 39, 60, 75, 76, 81,  
 82, 273, 302, 363, 378, 382, 421,  
 422  
 առանձնահատուկ հ., 75, 82,  
 364  
 առեւտրային հ., 10  
 գովազդային հ., 359  
 գովազդատու՝ որպես հ., 47  
 գործող հ., 74  
 գրադարանի հ., 86, նաեւ→  
 Գրադարան  
 ընթացիկ հ., 348  
 խոշոր հ., 255  
 կապ հ.-ների հետ→Կապ  
 կարելու հ., 356, 358, 361  
 հ.-ի համար խթան→Խթան  
 հ.-ի պատվեր→Պատվեր  
 հ.-ների գովազդները→Գովազդ  
 հ.-ների(ց ստացվող)  
 խնդիրներ→Խնդիր  
 հ.-ների խնդրանքով, 391  
 հ.-ների թիվը→Թիվ (քանակ)  
 հ.-ների կարիքները→Կարիք  
 հ.-ների կարծիքները→Կարծիք  
 հ.-ների կորուստ→Կորուստ  
 հ.-ների հարցադրումներ→  
 Հարցադրում  
 հ.-ների շրջանում, 363  
 հ.-ների պահանջարկը, 65,  
 նաեւ→Պահանջարկ  
 հ.-ների վերաբերմունքը→  
 Վերաբերմունք  
 հ.-ների ցանկություններն ու  
 ակնկալիքները, 40  
 հավանական հ., 348  
 հավաքական հ., 39  
 հիմնական հ., 255  
 հոգ տանել հ.-ի մասին, 174  
 նոր հ., 359  
 շփում հ.-ների հետ, 348  
 պոտենցիալ հ., 74, 86, 90  
 սպասարկել հ.-ներին, 74  
 տիպական հ., 255  
 տպավորություն թողնել հ.-ի  
 վրա, 85  
 ունենալ ավելի մեծ թվով հ.-ներ,  
 87  
**Հաճույք**  
 ճաշակել ընդգրկված լինելու  
 հ.-ը, 332  
 ճաշակել մասնակցելու հ.-ը,  
 332  
**Համագործակցել/**  
**Համագործակցում/**  
**Համագործակցություն**, 200, 302,  
 303, 357, 378, 386, 394

թղթակիցների եւ խմբագիրների հ., 214  
 հ.-յան մթնոլորտ, 295, նաեւ→  
 Մթնոլորտ  
 սերտորեն հ., 259, 260, 355, 357, 359, 364, 375, 377, 392, 394, 399, 403, 419  
 տեղեկատվական հ., 242  
**Համադրություն/Համադրում**  
 ավանդույթների հ., 180, նաեւ→  
 Ավանդույթ  
 դրամական միջոցներ-  
 իշխանություն հ., 125  
**Համաժողով**, 369  
**Համալսարան**, 255, 271  
 ոչ մեծ հ., 49  
 տեղական հ., 66  
**Համալրում**  
 գրադարանային ֆոնդի հ., 421, 422, 424  
 գրանցել հ.-ները, 421, նաեւ→  
 Գրանցել  
**Համախառն ներքին արդյունք (ՀՆԱ)**, 12, 48, 129  
 ՀՆԱ-ում բաժինը→Բաժին  
**Համակարգ**  
 աշխատողների  
 բաժնետիրական կապիտալի վրա հիմնված  
 սեփականատիրության հ., 23  
 ապավինել (ինչ-որ) հ.-ի, 173, 205  
 բաժանորդագրության հ., 85  
 բաժանորդագրության  
 սեփական հ., 88  
 բաշխման ուղիների հ., 66  
 զեղչերի հ., 87  
 ժողովրդավարական հ., 20  
 ինֆորմացիոն-տեղեկատվական հ., 330  
 իրացման աուդիտի հ., 85  
 լեզվաբանական կանոնների հ., 327  
 խորհրդային հ., 4  
 ծանոթագրությունների ստանդարտ հ., 225  
 կառավարման հ., 168  
 կոմունիստական հ., 11, 206  
 համակարգչային/  
 կոմպյուտերային հ., 283, 385, 387  
 հասարակական-տնտեսական հ., 309  
 հեռախոսային օպերատորական հ., 385, 387  
 ղեկավար մարմինների հ., 168  
 մեղիա հ.-եր, 2  
 մենեջմենթի հ., 64, նաեւ→  
 Մենեջմենթ/Մենեջերություն  
 նախորդ հ., 205  
 ներքին հ., 205

ոչ ժողովրդավարական հ., 2  
 պետության կողմից  
 վերահսկվող տարածման հ., 88  
 սեփականատերերի հետ  
 հարաբերվելու հ., 22  
 տարածման այլընտրանքային հ., 88  
 տարածման սեփական հ., 88  
 տեխնիկական հ., 385  
 տեղեկատվական հ.-երի  
 բաժին→Բաժին  
 տեղեկատվական հ.-երի բաժնի  
 վարիչ→Վարիչ  
 տեղեկատվական հ.-երի բաժնի  
 տնօրեն→Տնօրեն  
 տեղեկատվական  
 տեխնոլոգիաների հ.-եր, 166  
 քաղաքում լրագրի բաշխման հ., 54  
**Համակարգել/Համակարգում/Համակարգություն**, 169, 204, 336, 369, 400  
 բաժինների միջև աշխատանքի հ., 172  
 հ. աշխատանքը, 209, նաեւ→  
 Աշխատանք  
 հ. (տարբեր) բաժինների  
 աշխատանքը, 335, 336,  
 նաեւ→Աշխատանք  
 հ. թղթակիցների աշխատանքը,  
 209, նաեւ→Աշխատանք  
 հ. կապը, 406, նաեւ→Կապ  
 հ.-ման բարձր աստիճան, 332  
 հ.-ման պակաս, 257  
 հ.-մանն առնչվող հիմնախնդիր,  
 171  
**Համակարգիչ**, 328, 345, 387, 419, 420, 426  
 անհատական օգտագործման  
 հ., 385, 387  
 հ.-ների տեղադրում, 165  
 հ.-ներով զինված  
 խմբագրություն→  
 խմբագրություն/  
 խմբագրատուն  
 հ.-ի ծրագրային/մեքենայական  
 ապահովում→  
 Ապահովել/Ապահովում/  
 Ապահովություն  
 հ.-ի հիշողություն, 268  
 նորագույն մակնիշի հ.-ներ, 291,  
 նաեւ→Մակնիշ  
 սեփական հ., 190  
 փոքր հ., 328  
 օգտվել հ.-ից→Օգտվել  
**Համակարգչային**  
 հ. խաղ, 282  
 հ. (նոր/նորագույն) ծրագիր, 89, 345, 376, 385, 386, 387  
 հ. ծրագրավորող, 85, նաեւ→

Ծրագրավորող  
 հ./կոմպյուտերային  
 համակարգ→Համակարգ  
 հ. սենյակ, 190  
 հ. (նորագույն)  
 սարքավորումներ, 345  
 հ. ցանց→Ցանց  
**Համակարգված**  
 հ. ռեժիմային աշխատանք, 205,  
 նաեւ→Աշխատանք  
 հ. ղեկավարում, 168, նաեւ→  
 Ղեկավարել/Ղեկավարում  
**Համակիր**  
 լինել իշխանությունների կամ  
 կուսակցության հ.-ը, 127  
**Համահունչ**  
 խմբագրական  
 քաղաքականությանը/  
 քաղաքականության հետ հ.,  
 127  
 չափանիշներին հ., 21  
**Համաձայնագիր**  
 բիզնես հ., 191  
 կնքել հ., 354  
 հ. տեղեկատվական  
 համագործակցության շուրջ,  
 242  
 միջազգային հ., 271  
**Համաձայնեցնել**  
 նախապես հ., 385  
**Համաձայնություն**  
 աշխատակազմի միացյալ հ.-ը→  
 Աշխատակազմ  
 նախապես ստանալ հ.-ը, 387  
**Համայնք**, 37, 38, 40, 47, 52, 92  
 ագրարային-գյուղացիական հ.,  
 290  
 անմիջական հ., 225  
 ուսանողական հ., 54  
**Համաշխարհային**  
 հ. գյուղ, 190  
**Համապատասխան**  
 հ.-եցնել լրագրի ոճին, 211  
 ոճին հ., 211  
**Համապատասխանություն**  
 բովանդակային հ., 361  
 հ. գործարքների  
 բովանդակությանը, 366  
 հ. քերականական կանոններին,  
 218  
 պայմանագրերի  
 բովանդակային հ., 361  
**Համապատկեր**, 25  
 ավելի լայն հ., 157  
 հեռանկար-հ., 218, 265, նաեւ→  
 Հեռանկար  
**Համատեղ**, 360, 370, 388, 390,  
 392, 424  
**Համատեքստ**, 145-218, 265, 327  
 արխիվներում ամփոփված հ.,  
 273

բովանդակություն եւ հ., 206, 210, 269, 270, նաեւ →  
**Բովանդակություն**  
 գաղափարական հ. 265  
 գրվածքի հ., 327  
 լրագրի հ.-ը, 323  
 համապատասխան հ., 125, 150, 267, 270  
 հասարակական հ., 323  
 հավելել հ.-ային  
 տեղեկություններ, 211  
 մատուցել նոր հ.-ով, 252  
 մշակութային հ., 323  
 ներկայացնել հ.-ով, 25  
 որոշակի հ. 269  
 պատշաճ հ., 15, 22, 210, 322  
 տարբեր հ.-եր, 324  
 տեղադրել պատշաճ հ.-ում, 210  
**Համատեքստային**  
 հ. բանկ, 273, նաեւ → Բանկ  
**Համար (թիվ)**  
 էջի հերթական հ.-ը, 239  
 հաշիվ-պահանջագրի  
 հերթական հ.-ը, 364  
 հեռախոսի հ., 208, 254, 265, 361  
 հերթական հ., 239, 350, 364  
 ֆաքսի հ., 63, 141, 254, 265, 271, 272, 361  
**Համար (թողարկում)**, 65, 98  
 առաջին/անդրանիկ հ., 15, 175,  
 նաեւ → Թողարկում (համար,  
 հաղորդում)  
 ընթացիկ հ., 86  
 թարմ հ., 86  
 թողարկման հ.-ը → Թողարկում  
 (համար, հաղորդում)  
 լրագրի/թերթի հերթական հ., 42, 138, 258, 288  
 յուրաքանչյուր հ., 44, 141  
 նախորդ հ.-ը, 267  
 (ամբ)ողջ հ.-ը, 185, 264  
 տպագիր հ., 267  
**Համարակալում**, 418-420, նաեւ →  
 Թվակալում  
 էջի հ.-ման թիվը →  
 Թիվ/Թվանշան  
 հ.-ման ճշտություն →  
 ճշտություն/ճշգրտություն  
 ճիշտ հ. 393, 396, 398, 401, 403, 408, 410, 417  
**Համարանիշ**  
 հերթական հ., 380  
**Համբավ**  
 լրատվամիջոցի բարի հ.-ը, 119  
 պահպանել բարի հ.-ը, 247  
**Համեստություն**, 295  
**Հայացք**, 327  
 կիսել հ.-ները, 41  
**Հայեցակարգ**, xii-xiii, 116, 322  
 ազատախոհական հ., 2, 3, 6

բռնապետական հ., 2, 3  
 գործարար հ., xiii  
 զարգացման/զարգացող  
 երկրների հ., 2, 3, 5  
 ընդհանուր հ., 68  
 ըստ բաժինների  
 դասակարգման հ., 185  
 ժողովրդավարական-  
 սոցիալիստական հ., 3  
 լրագրի/թերթի հ., xiii, 322  
 խմբագրական հ., 20  
 խորհրդային-կոմունիստական  
 հ., 2, 3, 8  
 հ.-ի պատրաստում, 396, 398  
 հասարակական  
 պատասխանատվության հ.,  
 2, 3, 5  
 հեղափոխական հ., 2, 3, 4  
 հստակ հ., 127  
 մամուլի հ., 2-8  
**Հայեցակարգային**  
 հ. պլանավորում →  
 Պլանավորել/Պլանավորում  
**Հայեցողություն**  
 առանձին անձանց հ.-յամբ, 197  
 խմբագրական հ., 253  
 հեղինակի հ.-յամբ, 151  
**Հայտ**, 255  
 բաժանորդագրության հ., 90  
 գովազդի հ., 90  
 հարցերի հ. → Հարց/Հիմնահարց  
 վարկի ստացման համար  
 ներկայացվող հ., 171  
**Հայտարարագիր**  
 Ավելացված արժեքի հարկի  
 (ԱԱՀ) վճարման մասին հ.,  
 372, 374  
 բանկային հաշիվների վիճակի  
 մասին հ., 375  
 հարկերի վճարման մասին հ.,  
 372, 374  
**Հայտարարություն**, 87, 141, 238,  
 244, 297, 341  
 անվճար հ., 118  
 աչքի զարմող հ., 244  
 արժեթղթերի շուկաներին  
 վերաբերող հ.-ներ, 87  
 բազմաթիվ հ.-ներ, 22  
 բաժանորդներին վերաբերող  
 տվյալների փոփոխման  
 մասին հ., 382  
 կազմակերպությունների հ.-ներ,  
 87  
 հ.-ազդ, 281  
 հ. դասընթացի մասին, 342  
 հ.-ների տախտակ → Տախտակ  
 հստակ շարադրված հ., 343  
 միանշանակ հ., 343  
 պաշտոնական հ., 150, 151  
 պատասխանել հ.-ներ, 424  
 սեղմ հ., 343  
 տեղական հ., 208

տեղեկագրում (ներկայացված)  
 հ., 343, 347  
 փաստական հ., 343  
 քաղաքական հ., 266  
 քաղաքավարի հ., 344  
**Հայրանում**, 265  
**Հայց**  
 դատական (հնարավոր) հ., 22,  
 220, նաեւ → Դատական  
**Հանգամանք**, 179  
 գործարար/գործարար-  
 առետրային հ.-ներ, 14, 17,  
 նաեւ → Գործարար  
 երկու հ., 139  
 կարելու հ., 64  
 շփոթեցնող հ., 180  
**Հանգեցնել**  
 հ. անարխիայի, 174  
 հ. լուրջ բացթողման, 349  
 հ. ցանկալի արդյունքների, 201  
**Հանդես (պարբերական)**, 9, 14,  
 27, 73, 91, 267, 345, նաեւ →  
 Ամսագիր  
 առաջնակարգ հ., 212  
 արեւմտյան հ., 43  
 բրիտանական հ., 14, 18  
 գոլֆին նվիրված հ., 40  
 քաղաքական հ., 20  
**Հանդիպում**, 91  
 հ.-ների սրահ, 335, 337-339  
 ոչ պաշտոնական հ., 117  
 պայմանավորված հ., 328  
**Հանձնաժողով/Հանձնախումբ**  
 խորհրդատվական/  
 կոնսուլտատիվ հ., 332  
 շարքային եւ ղեկավար  
 աշխատողների հ., 37  
**Հանձնարարել/Հանձնարարում**,  
 285  
 հ. (մեկ այլ) աշխատանք, 199,  
 216, նաեւ → Աշխատանք  
 հ.՝ գրի առնել առաքելության  
 հիմնավորումը, 37  
 նյութ(եր)ի հ., 392, 395, 397,  
 404, 407  
**Հանձնարարություն**, 285, նաեւ →  
 Առաջադրանք  
 այլ հ.-ներ, 176  
 բաժիններին առնչվող հ.-եր,  
 332  
 մենեջերական հ., 204  
**Հանձնել/Հանձնում**  
 նյութերը ուշ հ. տպարան, 258  
**Հանճար**  
 Սոցարտի հ.-ը, 41  
**Հանրագիտարան**, 243, 265, 268,  
 271, 422  
**Հանրային**, նաեւ →  
 Հասարակական  
 հ. գրադարան, 267, 269, նաեւ →  
 Գրադարան

**Հանրություն**, 73, 91, 151, 302,  
 Գաել→Հասարակություն  
 անցման շրջան ապրող  
 երկրների հ.-ը, 133  
 դեր հ.-յան կյանքում→  
 Դեր/Դերակատարում  
 լայն հ., 210  
 ծառայել հ.-յանը, 111  
 հ.-յան ճշմարտությունն  
 իմանալու իրավունքը, 21,  
 28, 127, Գաել→  
 ճշմարտություն, Գաել→  
 իրավունք  
 հ.-յան տեսողաշտ, 125, Գաել→  
 Տեսողաշտ  
 ճանաչելի դառնալ հ.-յանը, 74  
 միջազգային հ., 19  
 ներկայացնել հ.-յան  
 ուշադրությունը→  
 Ուշադրություն  
 Նորավանդի հ.-ը, 49  
 շփում հ.-յան հետ, 348

**Հաշիվ**  
 ամփոփ/ամփոփիչ հ.-ներ, 87  
 անհասկանալի/կասկածելի  
 հ.-ներ, 378  
 բանկային հ., 372  
 ընթացիկ հ.-ների հաշվեկշիռ,  
 129, Գաել→Հաշվեկշիռ  
 ընկերության հ.-ներ, 354  
 կանխիկ գումարի (դրամարկի)  
 հ.-ներ, 377  
 կրեդիտորական հ.-ներ, 372  
 հ.-ների ներհոսք եւ արտահոսք,  
 370  
 չվճարված հ.-ներ, 364  
 ֆինանսական հ.-ներ, 372

**Հաշիվ-պահանջագիր**  
 առաքել հ.-պ.-ը, 364  
 բովանդակային (բնամթերային)  
 տեսակետից ճիշտ հ.-պ.,  
 357, 360, 366, 380, 392  
 գովազդ(ներ)ի (համար  
 կազմվող) հ.-պ., 79, 364  
 դուրս գրված հ.-պ., 364  
 ելից հ.-պ., 377  
 ժամանակին կազմել հ.-պ., 360,  
 366  
 ծրարված հ.-պ., 364  
 կանխավճարի հ.-պ., 79, 364  
 հաճախորդ(ներ)ի հ.-պ.-եր, 372,  
 377  
 հ.-պ.-երի հաստատում, 364  
 հ.-պ.-երի մարման  
 փաստաթուղթ→  
 Փաստաթուղթ  
 հ.-պ.-երի փաթեթ, 364  
 հ.-պ.-երի (վերաբերյալ)  
 գրանցումներ, 364, 377,  
 Գաել→Գրանցում  
 հ.-պ.-ում նշված

աշխատանքներ, 357, 367,  
 380, 392, Գաել→Աշխատանք  
 հ.-պ.-ում նշված ապրանքներ,  
 357, 380, 392, Գաել→  
 Արտադրանք/Ապրանք  
 հ.-պ.-ում նշված գովազդը, 360,  
 Գաել→Գովազդ  
 հ.-պ.-ում նշված  
 ծառայություններ, 357, 367,  
 380, 392, Գաել→  
 Ծառայություն  
 հավելյալ հ.-պ., 80  
 ձեռնարկ (ֆորմալ) տեսակետից  
 ճիշտ հ.-պ., 357, 360, 366,  
 377, 389  
 մատակարարների հ.-պ., 376  
 միասնական հ.-պ., 364  
 մտից հ.-պ., 377  
 նախավճարի (գրավի) հ.-պ., 79,  
 364  
 շարունակական հ.-պ., 80  
 ոչ ճիշտ հ.-պ., 80  
 չեղյալ համարել հ.-պ.-ը, 364  
 չվճարված հ.-պ., 80, 378  
 վերջնական հաշվեկշռի հ.-պ.,  
 364  
 վճարման ենթակա հ.-պ., 364

**Հաշվապահ**, 61, 107, 110, 179,  
 182, 183, 184, 187, 192, 198, 313,  
 373, 374, 377, 378, 380, 386  
 աշխատավարձերի գծով հ.,  
 187, 192, 198, 313, 373, 376,  
 377, 379  
 զլխավոր հ., 175-176, 187, 192,  
 195, 198, 313, 333, 334, 364,  
 372-378  
 հ.-ի գործը→Գործ

**Հաշվապահական**  
 հ. գրառում(ներ)→Գրառում  
 հ./հաշվապահության  
 ենթաբաժին→Ենթաբաժին  
 հ. վարույթ→  
 Վարել/Վարում/Վարույթ  
 հ. փաստաթուղթ→  
 Փաստաթուղթ

**Հաշվապահություն**, 165, 195, 354,  
 370, 372-374  
 ընթացիկ հ., 374  
 հ.-յան/հաշվապահական  
 ենթաբաժին→Ենթաբաժին  
 հ.-յան բաժին→Բաժին  
 հ.-յան բաժնի տնօրեն→Տնօրեն  
 հ.-յան գործառույթ→Գործառույթ  
 հ.-յան ենթաբաժին→  
 Ենթաբաժին

**Հաշվառում**  
 գրասենյակային պարագաների  
 հ., 380  
 ընթացիկ հ., 380  
 նյութական սեփականության հ.,  
 380

**Հաշվարկ/Հաշվարկում**, 110  
 ծավալային հ., 110  
 հ.-ման առարկա, 96, Գաել→  
 Առարկա  
 հ.-ման բանաձև, 274, Գաել→  
 Բանաձև  
 սակագնային հ., 110

**Հաշվեկշիռ**  
 ընթացիկ հաշիվների հ., 129,  
 Գաել→Հաշիվ  
 հիմնական միջոցների հ., 129,  
 Գաել→Միջոց  
 վերջնական հ., 364  
 վճարման հ., 129

**Հաշվենատյան**  
 փոխադրումների հ., 264, 290,  
 427

**Հաշվետար**  
 գովազդային հ., 107, 187, 192,  
 198, 313, 364, 377

**Հաշվետվություն**, 151, 333  
 գործողման (մասին) հ., 286,  
 421, 423  
 դեպքերի (վիճակագրական) հ.,  
 143, Գաել→Դեպք  
 դպրոցական հ., 271  
 դրամարկի շարժի մասին հ.,  
 374  
 դուրս տրված հ., 372  
 կառավարության հ., 267  
 հ. (տալ) արդյունքների մասին,  
 197  
 հ. (ներկայացնել) դեպքի  
 մասին, 211, Գաել→Դեպք  
 հոնորարների գծով հ., 376  
 մանրամասն հ., 151  
 պաշտոնական հ., 129  
 վիճակագրական հ., 66, 143,  
 252, 372  
 տարեկան հ., 271, 355, 370  
 ֆինանսական ամփոփիչ հ., 354

**Հաշվետու**  
 հ. լինել, 2  
 հ. լինել կատարած  
 աշխատանքի համար, 396,  
 398, Գաել→Աշխատանք

**Հապավում**, 79, 225, 226, 228

**Հաջողություն**, xii-xiii, 45, 74  
 առաջնորդել կոլեկտիվին  
 հ.-յան, 205, Գաել→  
 Առաջնորդ(վ)ել, Գաել→  
 Կոլեկտիվ (մարդկանց  
 խումբ, գոյ.)  
 առետրային հ., 24, 171  
 ընկերության հ.-ը, 174  
 կազմակերպության հ.-ը, 41,  
 169, 322, Գաել→  
 Կազմակերպություն  
 կայուն հ., 176  
 հանդիպել հ.-յան, 295  
 մաղթել հ., 347

շուկայում (ուճեցած) հ., 308

**Հասանելի/Հասու**  
 ընթերցողներին հ. դառնալու  
 ունակություն, 73, նաեւ→  
 Ունակություն  
 հ. լինել/դառնալ  
 ընթերցող(ների) լսարանին,  
 74, 85  
 հ. լինել ինֆորմացիային, 340  
 հ. նպատակ→Նպատակ

**Հասարակական**, նաեւ→  
 Հանրային  
 լրագրի հ.  
 պարտականությունները→  
 Պարտականություն  
 հ. ազդեցություն, 2  
 հ. գործունեություն, 265, նաեւ→  
 Գործունեություն  
 հ. թեմա→Թեմա  
 հ. թեմատիկա→Թեմատիկա  
 հ. իրականություն, 211  
 հ. կազմակերպություն→  
 Կազմակերպություն  
 հ. կապերի ծառայություն→  
 Ծառայություն  
 հ. կարծիք→Կարծիք  
 հ. կարծիքի հարցում→  
 Հարցում/Հարցախույզ,  
 նաեւ→Կարծիք  
 հ. համատեքստ→Համատեքստ  
 հ. ոգի, 92, նաեւ→Ոգի  
 հ. պահանջ→Պահանջ  
 հ. տեղաշարժ→Տեղաշարժ  
 հ. տրանսպորտ, 213  
 հ. օրաթերթ→Օրաթերթ

**Հասարակություն**, 283, 301,  
 նաեւ→Հանրություն  
 առաջնորդել հ.-յանը→  
 Առաջնորդ(վ)ել  
 ընդհանուր առմամբ հ.-ը, 301  
 հ.-յան անդամ→Անդամ  
 հ.-յան արժեքները→Արժեք  
 հ.-յան տեղեկացված լինելու  
 իրավունքը, 7, 72, նաեւ→  
 Իրավունք  
 հ.-յան կողմից քաջալերանք→  
 Քաջալերում/Քաջալերանք  
 հ.-յան պահանջունքները→  
 Պահանջունք  
 հ. եւ քաղաքականություն→  
 Քաղաքականություն  
 հ.-ից կտրված միավոր, 6  
 տպավորություն թողնել հ.-յան  
 վրա, 85

**Հակացություն**  
 հիմնական հ., 24  
 փիլիսոփայական հ., 25

**Հանել**  
 հ. նպատակներին  
 (խնդիրներին)→ Նպատակ

**Հաստատություն**  
 բանկային հ., 315, նաեւ→  
 Բանկային

**Հաստատում**  
 նախավճարի (գրավի) հաշիվ-  
 պահանջագրերի հ., 344  
 ներկայացնել հ.-ման, 170, 260

**Հաստիք**, 196, 258  
 ավելի նեղ մասնագիտական հ.,  
 181  
 գովազդային տեքստաբանի հ.,  
 245  
 գրաֆիկական ձեւավորողի հ.,  
 175  
 իրավաբանի հ.-→Իրավաբան  
 լրացուցիչ հ., 164  
 լրիվ հ.-ով աշխատող→  
 Աշխատող/Աշխատակից  
 լուսանկարչի հ., 96  
 կենտրոնացված հ., 165  
 հ.-ի իրավունքները→Իրավունք  
 հ.-ի պարտականությունները→  
 Պարտականություն  
 հ.-ների ավելացում, 186  
 նախատեսված հ., 164, 280  
 պահպանել սրբագրիչի հ.-ը,  
 181, նաեւ→Սրբագրիչ

**Հաստիքացուցակ**, 379

**Հասցե**, 271  
 էլեկտրոնային փոստի հ., 141,  
 361  
 ընկերության հ.-ն, 63, 126, 255,  
 265  
 լրիվ հ., 282  
 հաշիվ-պահանջագրում նշվող  
 հ., 77  
 ճիշտ հ., 364  
 նոր հ., 267  
 ստուգված հ., 212  
 փոստային հ., 141

**Հասցեագիրք**, 271

**Հասցեատեր**, 328, 349, 364  
 համապատասխան հ., 350, 424  
 հ.-երի ցանկ→Ցանկ  
 նախատեսված հ., 340  
 շահագրգիռ հ., 323  
 տվյալ հ.-ը, 350

**Հասույթ**, 108-110, նաեւ→  
 Մուտքեր (դրամական)  
 ավելացնել հ.-ը, 96  
 գովազդային/գովազդից  
 ստացվող/գովազդի  
 վաճառքից ստացվող հ., 11-  
 13, 47-48, 49, 55, 70, 71, 90,  
 94, 95, 100, 101, 200, 242,  
 246, 310, 333  
 իրացման/իրացումից ստացվող  
 հ., 11, 49, 94  
 լրագր(եր)ի/թերթ(եր)ի/  
 լրագրային հ., 11, 73, 185  
 կանխիկ դրամի հ., 362

հ.-ի/մուտքերի աղբյուր→  
 Աղբյուր  
 վաճառքից ստացվող հ., 53, 91,  
 95, 111, 255-256  
 վաճառքից ստացվող հ.-ի ած→  
 Ած

**Հատույթային**  
 հ. մուտքեր→  
 Մուտքեր (դրամական)

**Հավանականություն**, 23  
 խառնաշփոթ ստեղծելու մեծ հ.,  
 23

**Հավանություն**  
 արժանանալ հ.-յան, 55  
 հ. տալ նպատակներին, 292

**Հավասար**  
 հ. իրավունքներ, 132, նաեւ→  
 Իրավունք  
 հ. հնարավորություններ, 14,  
 նաեւ→Հնարավորություն  
 հ. ուժեր→Ուժ

**Հավասարակշռված**  
 լինել հ., 25  
 հ. նյութ→Նյութ

**Հավասարակշռություն/**  
**Հավասարակշռում**, 25, 126, 218,  
 265  
 ողջամիտ հ., 119  
 պրագմատիկ, գործնական հ.,  
 290  
 տեսակետների հ., 155, նաեւ→  
 Տեսակետ/Տեսանկյուն  
 փոխադարձ հ., 53

**Հավասարություն**  
 հնարավորությունների հ. կամ  
 (ան)հ., 292  
 օրենքի առջև հ., 131

**Հավասարում**, 293

**Հավատ**  
 հ. ներշնչող, 146

**Հավատարիմ**  
 հ. լինել, 25

**Հավատարմագրում**, 391, 424

**Հավաք**  
 բաժինների հ.-ներ, 297  
 հ.-ներ անցկացնելու  
 ազատություն→Ազատություն  
 հատուկ հ., 343

**Հավաքագրել/Հավաքագրում**  
 կադրերի հ., 281  
 հ. աշխատողների, 315, 379  
 մենեջերների հ., 282  
 նոր աշխատողներ հ., 186  
 որակյալ աշխատողների հ., 280  
 ուսանողների հ., 282

**Հավաքական (կոլեկտիվ)**,  
 նաեւ→Կոլեկտիվ (հավաքական,  
 ած.)  
 հ. աշխատանք→Աշխատանք  
 հ. իրավունքներ→Իրավունք  
 հ. մարմին→Մարմին (ատյան)

հ./միասնական մշակույթ→  
Մշակույթ  
հ./միասնական նպատակներ→  
Նպատակ  
հ. որակ→Որակ  
հ. պայմանագիր→Պայմանագիր  
**Քավաքար**, 167, 172, 192, 198, 313, 343, 377, 384  
հ.-ի աշխատանքը→Աշխատանք  
**Քավելավճար**, 79, 81, 235, 274  
հ. գունավոր տպագրության  
համար, 82  
**Քավելված**, 197, 228, 250  
«Ազգային եւ օտարերկրյա  
մամուլի տեսություն» հ.,  
223  
առանձին հ., 90  
գովազդային հ., 94, 98, 99, 248,  
249, 357, 359  
գրքի հ., 201  
խմբագրական հ., 248, 389  
կանոնավորապես տպագրվող  
հ., 142  
հ.-ի/բաժնի  
բովանդակությունը→  
Բովանդակություն  
հ.-ի տեղաբաշխում→  
Տեղաբաշխել/Տեղաբաշխում  
հատուկ հ., 68, 76, 89, 94, 98,  
99, 139, 421, 188, 192, 196,  
198, 247-249, 363, 398, 390,  
394, 399  
հատուկ հ.-ի տեսակներ, 248,  
249  
շաբաթական հ., 68  
«Սպորտ» հ., 135  
**Քավելում**  
անել հ.-ներ, 208  
**Քատավաճառ**, 49, 95, 102, 103,  
108, 109, 182, 366, 368  
**Քատավաճառային**, 89  
հ. կետ, 366, նաեւ→Կետ (վայր)  
**Քատկանիչ**, 280  
անհատական հ., 45  
անհրաժեշտ հ., 45  
կարելու հ. ղեկավարի համար,  
42  
ղեկավարման հ., 300  
մենեջերական հ., 300  
**Քատկանչում**  
գրաֆիկական էջադրվածքների  
հ., 77  
**Քատկություն**  
իրերի խորքը տեսնելու հ., 41  
լրագրող (համար) հ., 5  
**Քատված**  
ինֆորմացիայի հ., 131, նաեւ→  
Ինֆորմացիա  
հիմնական հ., 236  
մասնավոր հ.-ի ընդլայնում, 13  
շուկայի/շուկայական հ., 74,

121, նաեւ→Շուկա, նաեւ→  
Շուկայական  
**Քատուցում**  
աշխատողների գործուղման  
ծախսերի հ., 380  
ղեբիտորական պարտքերի հ.,  
377  
վնասի հ., 144  
**Քարաքերակցություն**  
աշխատավարձ-հոնորար հ., 314  
բաժանորդագրությամբ եւ  
հատավաճառով  
իրականացվող վաճառքի հ.,  
90  
բաժնեմասերի հ., 179, նաեւ→  
Բաժնեմաս  
գովազդի եւ լուրերի հ., 97  
թվաբանական հ., 186  
լրագրի տարածման ուղիների  
օպտիմալ հ.-ը, 90  
չվաճառված օրինակների հ., 89  
վճարման բաղադրիչների հ.-ը,  
310  
տպված եւ վաճառված  
օրինակների հ.-ը, 89  
**Քարաքերություն**, 92  
ազնիվ, ընկերական հ.-ներ  
ենթակայանների հետ, 205,  
նաեւ→Ազնիվ,  
նաեւ→Ենթակա (անձ)  
աշխատանքային ընկերական  
հ.-ներ, 291  
աշխատանքային հ.-ներ, 291,  
325  
արտադրական հ.-ներ, 165  
արտաքին հ.-ներ, 140  
բարյացակամ, ընկերական  
հ.-ներ, 176  
զլխավոր խմբագրի եւ զլխավոր  
տնօրենի միջեւ հ.-ներ, 180  
ենթակարգային հ.-ներ, 197  
ընկերական-բարեկամական  
հ.-ներ, 205  
իրավական/իրավաբանական  
հ.-ներ, 355, 358, 371, 390,  
394, 416  
լավ հ.-ներ, 325  
խաթարել հ.-ները, 295  
խզել աշխատանքային հ.-ները,  
280  
հ.-ներ պետական կառույցների  
հետ, 13  
մարդկային հ.-ներ, 325  
միջանձնային հ.-ներ, 290, 291  
մյուս աշխատակիցների հետ  
աշխատանքային հ.-ներ, 285  
սոցիալական-հասարակական  
հ.-ներ, 291  
վերադաս-ենթակա  
միջպաշտոնեական հ.-ներ,  
177

ցանկալի հ.-ներ, 172  
**Քարկ**, 76, 207, 274, 376  
աշխատավարձից վճարվող հ.,  
92, 95, 96, 106, 107  
ավելացված արժեքի հ. (ԱԱՀ),  
84, 274-275, 372, 374  
հ.-երի վճարման մասին  
հայտարարագիր→  
Հայտարարագիր  
հ.-երի վճարում→Վճարում  
**Քարկադրանք**  
հ.-ի բացասական տեսակ, 293,  
նաեւ→Տեսակ/Տարատեսակ  
**Քարկային**  
հ. դաշտ, 10, 61, նաեւ→Դաշտ  
հ. եւ իրավական դաշտ, 61,  
նաեւ→Դաշտ,նաեւ→  
Իրավական  
հ. փաստաթուղթ→  
Փաստաթուղթ  
հ. օրենսդրություն→  
Օրենսդրություն  
**Քարմարեցնել**  
հ. զնագոյացման սկզբունքները,  
75  
**Քարմարություն**  
կենցաղային հ.-ներ, 108, 109  
**Քարց/Քիմնահարց**, 2, 6, 35, 47,  
125, 132, 211, 218, 235  
ամենօրյա ընդհանուր հ., 382  
անդրադառնալ հ.-երին, 158,  
նաեւ→Անդրադառնալ  
աշակցություն խմբագրական  
հ.-երում→Աշակցություն  
առանձին հ., 248, 266, 340  
առանցքային հ., 158  
առաջին էջում ներկայացվելիք  
հ.-եր, 209մ  
առաջնահերթ հ., 335  
արտակարգ (բնույթի) հ., 339  
բազմաբնույթ հ.-եր, 136  
բիսնես/բիզնեսի հ., 43, 125  
գովազդային հ., 191  
Եվրոպական Միության հ.-եր,  
347  
զբաղվածության հ., 191  
ընդհանուր հետաքրքրություն  
ներկայացնող հ.-եր, 142  
ընթերցողների հ.-երը, 118, 151,  
նաեւ→Ընթերցող  
ընտանեկան, սոցիալական եւ  
կրոնական հ.-եր, 128  
թեմաների եւ հ.-երի  
ընտրություն→  
Ընտրել/Ընտրություն  
թղթակիցների բնագավառին  
առնչվող հ.-եր, 189  
իշխանությանն ու ֆինանսներիին  
առնչվող հ.-եր, 125  
իրավական-օրենսդրական հ.,  
48



լուսաբանած հ.-երի համար պատասխանատու → Պատասխանատու  
 Լուսաբանվող հ., 147, 235  
 Լուրերում արժարժված հ., 286  
 Խմբագրական հ., 43, 89, 180, 191  
 Կադրային հ., 168, 191, 283, 343  
 Կազմակերպ(չ)ական հ., 343  
 Կարելոր(ագույն) հ., 18, 168  
 համանման հ.-եր, 67  
 համատեղ հանձնարարված հ., 182  
 հանձնարարել հ.-եր, 207  
 հանձնարարված հ., 199  
 հավի ու ձվի առաջնայնության հ., 327  
 հատուկ հ., 332  
 հ.-երի ամբողջություն, 124, նաեւ → Ամբողջություն/ Ամբողջականություն  
 հ.-երի առաջնահերթություն, 158, նաեւ → Առաջնահերթություն  
 հ.-երի հայտ, 207  
 հ.-ի բարդությունը, 8  
 հ.-ի լուսաբանում/լուսաբանել հ.-եր, 116, 118, 124, 136, 269, 289  
 հ.-ի կարելորությունը, 154, 316, նաեւ → Կարելորություն  
 հ.-ի մասին իմացություն → Իմացություն  
 հ.-ի նշանակությունը, 154, նաեւ → Նշանակություն  
 հ.-ի վերլուծություն → Վերլուծություն  
 հետազոտման ենթակա հ., 270  
 հրատապ հ., 331  
 ղեկավարել մարդկանց, այլ ոչ թե հ.-երը, 185  
 մասնագիտական հ.-եր → Մասնագիտական  
 ոչ այնքան կարելոր հ., 237  
 վարչական (առօրյա) հ.-եր, 362, 376  
 վերջնաժամկետների հետ կապված հ.-եր, 331  
 տարածայնություններ ունենալ որեւէ հ.-ի շուրջ, 182  
 տեխնիկական հ., 195  
 տնտեսական հ., 47, 125  
 տնտեսական ու բիզնես/տնտեսության(ն) ու բիզնեսի(ն առնչվող) հ.-եր, 125, 132, 395, 396, 411, 414  
 քաղաքական հ., 140, 397  
 քաղաքականացնել ցանկացած հ., 145  
 քննարկել հ.-եր, 127, 247

ֆինանսական հ., 364  
**Չարցադրում**  
 ընթերցողների առաջադրած հ.-ները, 118  
 հաճախողների հ.-ները, 360, 361, 363, 366, 368  
**Չարցադրույց**, 91, 117, 149, 150, 211, 215, 242, 265, 266, 282  
 անցկացնել հ., 121, 286  
 գնահատման հ., 298  
 դեմառդեմ հ., 118  
 դիմանկարային հ., 243, 316, 317  
 ինֆորմատիվ հ., 150, 151  
 լրատվական հ., 316, 317  
 կերպարային հ., 243  
 հ. նպատակային խմբերի հետ, 117  
 հ.-ի հանգամանակից տեսակ, 118  
 հ.-ի տեսակ, 118, 150, նաեւ → Տեսակ/Տարատեսակ  
 հ.-ի տեքստ → Տեքստ  
 հարցուպատասխանի ձեւով հ., 316  
 հրապարակախոսական հ., 150, 151  
 հրատապ հ., 244  
 վերլուծական հ., 316, 317  
**Չարցաթերթ(իկ)/Չարցաշար**, 61, 117, 118, 121-123, 253  
**Չարցում/Չարցախույզ**  
 բաժանորդների հ.-ներ, 117  
 գովազդատուների (չրջանում անցկացված) հ., 66  
 ընթերցողների (չրջանում անցկացված)/ ընթերցողական/ընթերցող լսարանի հ., 85, 116, 117, 118, 119, 121, 122, 135, 138, 234, 235, 288, 343, 347  
 ընթերցողների հ.-ման եղանակ → Եղանակ (ուղի)  
 լրագրողների մոտիվացիային վերաբերող աշխարհի մասշտաբով հ., 289  
 լրագրողների մոտիվացիային վերաբերող հ., 289  
 հասարակական կարծիքի հ., 47, 151, նաեւ → Կարծիք  
 հ.-ման արդյունքներ, 117, նաեւ → Արդյունք  
 հ.-ման տեսակ, 117, նաեւ → Տեսակ/Տարատեսակ  
 հեռախոսային հ., 117  
 սոցիոլոգիական հ., 210, նաեւ → Սոցիոլոգիական  
**Չեզմանք**, 232  
**Չեղիմակ**, 144, 146, 206, 208, 211, 215, 216, 221-224, 232, 233, 265-266, 316-317, 327, 342, 391, 419,

420, 424  
 առավել կրթված հ., 315  
 առավել փորձառու հ., 315  
 արտահաստիքային հ., 190, 201, 202, 211, 213-214, 223, 376, 389, 393, 396, 398, 401, 408, 410, 412, 425  
 արտահաստիքային հ.-ի/ փորձագետի (գրած) հոդվածը → Գրված (նյութ) բարձրակարգ հ., 315  
 զաղափարի հ., 40  
 գովազդային տեքստի հ., 214  
 դրսի(ց հրավիրված) հ., 141, 393, 396, 398, 401, 403, 408, 410, 412  
 հաստիքային հ., 223  
 հ.-ի անելիքը, 215, նաեւ → Անելիք  
 հ.-ի անունը → Անուն/Անվանում  
 հ.-ի գիտելիքը → Գիտելիք  
 հ.-ի իմացությունը → Իմացություն  
 հ.-ի կարծիքը → Կարծիք  
 հ.-ի կողմից → Կողմ  
 հ.-ի հայեցողությամբ → Գայեցողություն  
 հ.-ի հավելյալ մեկնաբանությունը → Մեկնաբանություն/ Մեկնաբանում  
 հ.-ի պարտականությունները → Պարտականություն  
 հ.-ի ջանքերը → Զանք  
 հ.-ի տեսակետ(ներ)ը → Տեսակետ/Տեսանկյուն  
 հ.-ին անվանող տող, 44  
 նոր հ., 135  
 ուրիշ հ., 403  
**Չեղիմակություն**, 2, 281, 289, 296, 340  
 լրագրի/թերթի հ.-ը, 245  
 մեներջերների հ.-ը, 168  
 վտանգել հ.-ը, 168  
**Չեռախոսագիծ**  
 հատուկ հ., 127  
**Չեռախոսագիրք**, 74, 265, 424  
**Չեռախոսահամար**, 92, 118, 249, 267, 271, 272, 287, 299  
 հ.-ի լավագույնս գովազդում, 118, նաեւ → Գովազդել/Գովազդում  
**Չեռախոսային**  
 հ. արարողակարգ, 349, նաեւ → Արարողակարգ (հ. ) գիծ, 348-349, նաեւ → Գիծ  
 հ. կապ → Կապ  
 հ. հարցում → Գարցում/ Գարցախույզ  
 հ. օպերատորական համակարգ → Գամակարգ  
**Չեռախոսավար**, 348

**Հեռահաղորդակցում/**

**Հեռահաղորդակցություն**

հ.-ման ընդհատման դեպքում, 386, 387, նաեւ→Ընդհատում  
հ.-յան միջոցներ, 99, 108, 109, 256, 380

**Հեռանկար, 87, 175**

լայն հ., 252  
հ.-համապատկեր, 218, 265, նաեւ→Համապատկեր  
տնտեսական ու գործարար հ., 139

**Հեռանկարային**

հ. բիզնեսի տեսակետից, 75, նաեւ→Տեսակետ/Տեսանկյուն

**Հեռարձակ(վ)ող**

աշխարհով մեկ հ., 42

**Հեռարձակում**

հ.-ման շառավիղը, 256

**Հեռուստաալիք, 47, 256**

**Հեռուստաօրագիր, 120, 234**

**Հեռուստաշուկա, 143**

**Հեռուստառադիոալիք, 68**

**Հեռուստատեսային**

հ. գովազդ, 76, նաեւ→Գովազդ  
հ. թողարկում, 154, նաեւ→  
Թողարկում (համար, հաղորդում)

հ. կայան→Կայան

**Հեռուստատեսություն, 67, 91**

լսարանը գիջել հ.-յանը, 71  
հ.-յամբ հեռարձակվող  
լրատվություն→  
Լրատվություն

**Հեռուստացույց**

հ. դիտել, 70

**Հեռագոտական**

հ. զգալի աշխատանք, 270, նաեւ→Աշխատանք  
հ. ընկերություն, 117, նաեւ→  
Ընկերություն  
(կազմակերպություն)  
հ. ծառայություն→Ծառայություն  
հ. հասարակություն, 271

**Հեռագոտող**

արտադրանյութի հ.-ները, 75  
պրոֆեսիոնալ հ., 118, նաեւ→  
Պրոֆեսիոնալ (ածական)

**Հեռագոտություն/Հեռագոտում, 118, 211, 268, 269, 273, 275**

ընթերցող լսարանի հ., 119  
լրատվական լսարանի հ., 166  
լրատվամիջոցների հ., 96  
հ.-յան դիմաց վճար→  
Վարձ/Վճար/Վարձավճար  
շուկայի հ. 17, 68, 73, 85, 119  
սոցիոլոգիական հ., 47, նաեւ→  
Սոցիոլոգիական

**Հեռաքրքիր**

մարդկային տեսակետից հ., 149

**Հեռաքրքրականություն**

հանուրի համար հ., 149

**Հեռաքրքրասիրություն, 281**

**Հեռաքրքրել**

հ. ընթերցողներին, 116, 235, նաեւ→Ընթերցող

**Հեռաքրքրություն, 230**

ընդհանուր հ., 142  
ընթերցողի հ.-ը, 220, 235  
լրագրի հանդեպ  
ընթերցողական հ., 212  
հ. բորբոքել/հարուցել, 90, 219, 235, 237

**Հետեւանք**

աշխատանքի ցուցանիշների  
զննատնային կամ  
առաջխաղացման հ., 95  
իրավական հ.-ներ, 144, 222, նաեւ→  
Իրավական  
շուկայական ուժերի  
ազդեցության հ.-ով, 71

**Հետեւողական, 21,**

հիմնավորված-հ.-→  
Հիմնավորված-հետեւողական

**Հետեւողականություն, 237**

ամենօրյա հ.-յամբ, 8  
ծեւական հ., 219  
նույնաման հ., 237

**Հետնապատկեր, 132**

**Հերթագայություն**

ուղղահայաց, 167

**Հերթականություն, 14**

էջերի հ.-ը, 138  
հ.-ից անկախ, 291  
մարդկանց հ., 231

**Հերթապահ**

(տվյալ) օրվա հ., 212, 220, 338, 339, 419, 420

**Հերթափոխ**

գրաֆիկական ծեւավորողների  
հ., 264, 416, 418  
սրբագրիչների հ.-ի/  
հերթափոխային  
ժամանակացույց→  
Ժամանակացույց  
հ.-ի ղեկավար→  
Ղեկավար  
սրբագրիչների հ., 419, 420

**Հզորություն**

արտադրական հ., 94  
տնտեսական հ., 125  
տպարանի արտադրական հ., 258

**Հիերարխիա, 165**

կոմկուսի հ., 17  
ղեկավարման հ., 158

**Հիերարխիական/Հիերարխիկ**

ընկերության հ. սանդուղքը, 44, նաեւ→Սանդուղք

**Հիմնամաս**

առաջին էջի հ., 138, 139

**Հիմնավորված-հետեւողական, 21,**

24-25, 393, 395, 397, 400, 402, 404, 406, 407, 409, 411, 412, 414

**Հիմնավորվածություն-**

**հետեւողականություն, 181, 213, 218, 231**

ամբողջականություն եւ հ.-հ., 226

լեզվի հ.-հ., 224

**Հիմնավորում (պնդում), 230, 297, 327**

ամբողջական հ., 35  
առաքելության (առանձին) հ.-  
(ներ), 36-40, 49-52, 60, 61, 65, 110, 124, 290, 332, 354, 355, 390, նաեւ→  
Առաքելություն  
ընկերության առաքելության  
հ.-ը, 35, նաեւ→  
Առաքելություն  
խմբագրական հ., 17  
հուսալի հ., 117

**Հիմք**

զեղչեր տրամադրելու համար  
հ., 80

ընտրության համար հ., 22  
իրավական հ., 146, նաեւ→  
Իրավական

հաշվելու համար հ., 91

ոչ պաշտոնական հ., 286

փաստացի հ., 144, նաեւ→  
Փաստական/Փաստացի  
(փաստերի վրա հիմնված)  
օբյեկտիվ հ., 120

**Հիշատակել/Հիշատակում**

երկրորդ հ., 228  
հետագա հ.-ներ, 228  
հ. աղբյուրը, 212, նաեւ→  
Աղբյուր  
հ. անունները, 270, նաեւ→  
Անուն/Անվանում

**Հիշեցում, 341, 342, 349**

հ.-ման քարտ, 117  
հ. գործող կանոնների մասին, 343  
հ.-հեռախոսազանգ, 253  
հ. չվճարված հաշիվ-  
պահանջագրերի մասին, 378  
հ.-ների (համար) նյութ, 341

**Հիվանդանոց, 253, 256**

**Հղկել**

հ. խմբագրական  
բովանդակությունը, 338  
հ. տեքստը կամ պատկերը, 211

**Հղում**

հ. անել աղբյուրին, 247  
հ. անել (ներսի) էջ(եր)ին, 119, 139  
հ. (անել) տեղեկատվության  
աղբյուրին, 249

**Հղում**

անձնակազմի/աշխատակազմի  
հ.-ները, 64, 323  
աշխատանքային հ.-ներ, 300,

303  
աշխատող(ներ)ի հ.-ները, 258, 292  
եղած հ.-ներ, 206  
ծածկագրելու հ., 323  
կադրերի հ.-ներ, 92  
հաղորդակցման/  
հաղորդակցական հ.-ներ,  
323, 329  
մենեջերի/մենեջերական հ., 45, 292  
պահանջվող հ.-ներ, 284  
**Յյուրամոց**, 256  
**Յյուրասիրություն**, 391  
**Յնարավոր**  
ասեկոսների հ. տարածում,  
330, նաեւ→  
Տարածել/Տարածում  
հ. անհամաձայնություն, 22  
հ. առարկություն, 327, նաեւ→  
Առարկություն  
հ. բախումներ, 179, նաեւ→  
Բախում  
հ. իրավական հետեւանքներ,  
222  
հ. լուծում, 325, նաեւ→Լուծում  
հ. հակասություն→  
Հակասություն  
հ. սխալ→Սխալ  
հ. վտանգ→Վտանգ  
նյութերի հ. այլընտրանքներ,  
337  
օրենքների հ. ներգործությունը,  
122, նաեւ→Օրենք  
**Յնարավորություն**, 23, 50, 56, 130  
այս կամ այն ծառայությունից  
օգտվելու հ., 244  
անտեսել հ.-ները, 111  
աշխատակազմի հ.-ները→  
Աշխատակազմ  
առաջ քաշելու հ., 298  
առաջատարը լինելու հ., 253  
ավելի շատ գովազդ վաճառելու  
հ., 97, 235  
գովազդային հ.-ների  
սահմանափակում→  
Սահմանափակում  
եզակի հ., 244, 268  
ընթերցողների ավելի լայն  
շրջանակ ընդգրկելու հ., 234  
ընկերության հ.-ները, 186  
ինտերնետային ցանցից  
օգտվելու հ., 386, 388  
հավասար հ.-ներ, 14, նաեւ→  
Հավասար  
հետախոսային կապից օգտվելու  
հ., 253  
հ. տալ հավաքել  
տեղեկություններ, 150  
հ. տալ մասնակցել  
որոշումների կայացմանը,

290  
հ.-ներ եւ վտանգներ, 34, 36, 46,  
49, 65, 66, 68, 97, 323  
հ.-ների հավասարություն→  
Հավասարություն  
մեծ ծավալի գովազդային  
հասույթ ապահովելու հ., 310  
(ապագայում) շահույթ  
ունենալու/շահույթի հ.→  
Շահույթ  
տեխնիկական հ.-ներ, 78,  
նաեւ→Տեխնիկական  
**Յնարք/Յնարանք**  
գրաֆիկական հ., 143, նաեւ→  
Գրաֆիկական  
պատկերային հ., 135, նաեւ→  
Պատկերային  
տարանցիկ հ.-ներ, 219  
**Յնչերանգ**  
ասվածի հ.-ը, 233  
բացասական հ., 349  
լեզվական ընդհանուր հ., 225  
որսալ զգացմունքների հ.-ները,  
25, նաեւ→Զգացմունք  
**Յոգի**, 309  
**Յողված (կետ)**  
բյուջեի հ., 108, 109  
ծախսատար հ., 97  
ծախսերի հ., 93  
կրճատումներ անել  
ծախսատար հ.-ներում, 97  
«Շտեռնի» կանոնադրության  
Յ. 1-ը, 20  
19-րդ հ.-ը (Մարդու  
իրավունքների  
համընդհանուր հռչակագրի),  
242  
**Յողված (նյութ)**, 149, 153, 340  
ակադեմիական հ., 132  
ամեն մի հ., 206  
այս կամ այն հ.-ը, 273  
առանձին հ., 252, 257  
առաջնորդող (հ.), 14, 157  
արտահաստիքային  
հեղինակի/փորձագետի  
(գրած) հ., 190, 213, 317  
բարեհաճ հ., 243  
բարձրաճաշակ հ., 119  
գովազդային հ., 79, 242, 245,  
247, 259, 316, 365, 376  
գովազդատուի պատվերով հ.,  
363, 365  
գրել հ., 340, 363, նաեւ→Գրել  
թղթակցի հ.-ները, 116  
իրական հ., 152  
«Իքոնոմիսթ»  
շաբաթահանդեսում տպված  
հ., 143  
լրագրային/լրագրի/թերթի հ.,  
66, 214  
լրատվական հ., 145, 150, 152,

154  
«ծանր» լրատվական հ., 317  
կոմերցիոն հ., 376  
հ.-պատմության տարրերը→  
Տարր  
հ.-ով նպաստել, 315  
որակյալ հ., 201  
պատվիրել եւ ստանալ հ.-ներ,  
389, 396, 398  
վերլուծական հ., 140, 154, 317  
քաղաքական հ., 124,  
**Յողվածագիր**, 144, 146, 211, 218  
լրիվ կամ մասնակի դրույքով հ.,  
245  
**Յոնորար**, 76, 106, 107, 309-315,  
342, 376, 394, 396, 398, 401, 403-  
405, 406-408, 410, 413  
բարձր հ., 315  
գովազդային հողվածի համար  
նախատեսված հ., 245  
խմբագրական նյութ(եր)ի  
համար հ., 310, 316  
հաստիքային աշխատողի(ն  
վճարվող) հ., 108, 109  
հաստիքային լրագրողի(ն  
վճարվող) հ., 95  
հ.-ի գինը→Գին  
հ.-ի գումարը→Գումար  
հ.-ի չափը→Չափ(եր)  
հ.-ների (սահմանման)  
չափանիշ→  
Չափանիշ/Չափորոշիչ  
հ.-ների վերլուծություն→  
Վերլուծություն  
հ.-ների վճարում→  
Վճարել/Վճարում  
հ.-ների (վճարման) ցանկ→  
Ցանկ  
հ.-ների ցուցակ→Ցուցակ  
մեկ էջին բաժին ընկնող հ., 94  
ոչ հաստիքային աշխատողի(ն  
վճարվող) հ., 108, 109  
ոչ հաստիքային լրագրողի(ն  
վճարվող) հ., 95  
պատշաճ հ., 315  
**Յոնորարային**  
հ. սակագին→Սակագին  
**Յոսք**  
բառային հ., 218  
ինֆորմացիայի հ., 173, 197,  
նաեւ→Ինֆորմացիա  
հաղորդակցության հ., 160,  
նաեւ→Հաղորդակցում/  
Հաղորդակցություն  
տեղեկությունների/  
տեղեկատվության հ., 157,  
160, 328, 404, նաեւ→  
Տեղեկություն(ներ)/  
Տեղեկատվություն  
**Յոսքագիծ**  
անցնել նույն արտադրական

հ.-ով, 211  
 արտադրական հ., 211  
**Չովանավորչական**  
 հ. գունարներ→Գունար  
**Չովանավորչություն**, 166, 242  
**Չորիզոնական**  
 հ. գովազդ→Գովազդ  
 հ. կապ→Կապ  
**Չսկել**  
 ավելի մոտիկից հ., 158  
**Չսկողություն**, 304  
 աշախույժ հ., 304  
 իրականացնել հ., 357  
 հ.-յան տակ/ներքո, 37, 158, 197  
 հ. խմբագրական  
 քաղաքականության  
 իրականացման նկատմամբ,  
 247  
 հ. հաշիվ-պահանջագրերի  
 ճշտության վրա, 357, 389,  
 392  
 մշտական հ., 304  
 նվազագույն հ., 304  
**Չստակեցնել**, 248  
**Չստակություն**, 215  
**Չրահանգ**, 12, 226, 377, 379  
 առանձին հ., 200  
 գովազդների տեղաբաշխման  
 (ներքին) հ.-ներ, 236-237  
 գործել ըստ հ.-ների/հ.-ների  
 տակ, 383, 384  
 էջի խմբագրի հ.-ը, 412  
 ընդհանուր սկզբունքներ ու  
 հ.-ներ, 356, 358, 360-384,  
 386, 388, 390, 391, 394, 396,  
 398, 401, 403-405, 406, 408,  
 410-417, 418-427, նաեւ→  
 Սկզբունք  
 հազվադեպ հ., 301  
 հաշիվ-պահանջագրի կազմելու  
 (ներքին) հ.-ներ, 377  
 հավելյալ հ., 290, 344  
 իրենթաց հ.-ներ ստանալ, 301  
 ներքին հ., 212, 236-237, 364  
 նոր հ., 341  
 պատասխանատու խմբագրի  
 հ.-ը, 414  
 սպասել հ.-ների, 301  
**Չրահանգավորում**  
 բանավոր հ., 285  
 գրավոր հ., 285  
**Չրապարակախոսական**, 148  
**Չրապարակախոսություն**, 136  
 բանական հ.-յան ժանր→ժանր  
 բանական հ., 150-153  
 էպիստոլյար կամ նամակային  
 հ., 151, 153  
 հուզական հ., 151  
**Չրապարակում (հողված)**, 28, 224  
 լրագրի/լրագրային/թերթի հ.,  
 157, 231, 266

նախորդ հ.-ը, 281  
 տվյալ հ.-ը, 221  
 ուշագրավ հ., 138  
 քաղաքական հ., 124, 134  
**Չրատապություն**, 316  
**Չրատարակիչ**, 12, 20, 43, 75, 214  
 ապագա հ., 204, 283  
 բրիտանացի հ., 18  
 զգոն հ., 216  
 հ. ընկերություն, 17, 72  
 հ., կազմակերպչական  
 հարցերով տնօրեն (ԿՅՏ),  
 166  
 հ.-ի ձեռնարկ→Ձեռնարկ  
 (դասագիրք)  
 հ.-ի ուղեցույց-ձեռնարկ→  
 Ուղեցույց  
**Չրատարակչական**, 37  
 հ. արտադրաճյուղ→  
 Արտադրաճյուղ  
 հ. գործունեություն, 88, 355,  
 նաեւ→Գործունեություն  
 հ. ընկերություն, xiii, 38, 48, 51-  
 52, 54, 87, 94, 158, 159, 169,  
 175, 176, 179, 181, 186, 188,  
 194, 201, 274, 288, 302, 308,  
 334, 347, 382  
 հ. ծախսեր→Ծախս(եր)/Ծախք  
 հ. մաս, xiii, 294, 299, 302, 305,  
 310, 330, նաեւ→Մաս  
**Չրատարակչություն**, 16, 64, 77,  
 87, 94, 175, 178, 183, 184, 187,  
 192, 198, 246, 283, 288, 329, 347,  
 364, 429  
 հ.-յան գլխավոր տնօրեն, xii  
 շվեյցարական հ., 16  
**Չրատարակություն**  
**(պարբերական)**, 11, 231, 256, 369,  
 422  
 հ.-յան անկախությունը→  
 Անկախություն  
 հ.-յան տեսակը, 256  
 նոր հ., 419, 420, 422  
 նոր ձեւավորվող  
 ժողովրդավարական  
 երկրների հ.-ներ, 165  
 շրջվել մեկ այլ հ.-յան կողմը,  
 118  
 ոչ կուսակցական հ., 64  
 (ոչ) պարբերական հ., 271, 257  
 «սամիզդատ» հ., 2  
 սեփականաշնորհված հ., 204  
 տարածաշրջանային հ., 68  
**Չրատարակում/**  
**Չրատարակություն/**  
**Չրապարակում**  
 գեկույցի առանձին հ., 208  
 լրագր(եր)ի հ., 73, 85  
 լուրերի հ., 37, 40, նաեւ→Լուր  
 հ.-ման անսափվել→Անսափվել

հ.-ման/հ.-յան իրավունքներ→  
 Իրավունք  
 հ.-մանը հաջորդող  
 պատժամիջոցներ, 2  
**Չունոր**, 342  
**Չույզ**, 6, 148  
 զգացմունքների եւ հ.-երի  
 լրագրություն→Լրագրություն  
 հ.-երի թելադրանքով→  
 Թելադրանք  
**Չուն**  
 կառուցողական հ., 325  
**Չ**  
**Չախողում**, xii, 343, 428  
 կազմակերպության ձ., 322  
 ձեռքբերումներ եւ ձ.-ներ, 428,  
 նաեւ→Չեռքբերում  
**Չայն**  
 աշխատակիցների ձ.-ը, 8, 328  
 ձ. տալ այլ տեսակետների, 243  
 «Նոր ժամանակներ»-ի ձ.-ը, 141  
**Չայնագրիչ**, 345  
**Չզտում**  
 որեւէ կոլեկտիվի  
 անդամագրվելու ձ., 291  
**Չեռագիր**, 147, 212, 226, 311-317  
 արտագրել ձ.-ը, 215, նաեւ→  
 Արտագրել  
 խմբագրել ձ.-ը, 212, նաեւ→  
 Խմբագրել/Խմբագրում/  
 Խմբագրություն  
 խմբագրված ձ., 257-259  
 համձնել ձ.-ը 258  
 ձ. էջ→էջ  
 ձ. տող→Տող  
**Չեռնարկ (դասագիրք)**, 268, 271,  
 341, 422  
 ընկերության դեմքը  
 ներկայացնող առանձին ձ.,  
 358  
 թարմացնել ձ.-ը, 341, նաեւ→  
 Թարմացնել/Թարմացում  
 թերթի ձեւավորման ձ., 237  
 լրագրողների (համար  
 նախատեսված)/  
 լրագրողական ձ., 168, 244,  
 265  
 լրամշակել ձ.-ը, 341  
 կոմունիստական դարաշրջանի  
 դասագրքեր ու ձ.-ներ, 27  
 հրատարակչի ձ., 204  
 ձ.-ի կիրառում→  
 Կիրառել/Կիրառում/  
 Կիրառություն  
 ձ.-ների տեսակներ, 341  
 ուղեցույց-ձ.→Ուղեցույց  
**Չեռնարկատիրական**  
 ձ. ծրագրեր, 19

ձ. միավորում, 20  
 ձ. միավորումներից/  
 ձեռնարկություններից/  
 ձեռնարկատեր-  
 գործարարներից անկախ→  
 Անկախ/Անկախացած  
**Ձեռնարկություն**, 74, 131, 139,  
 242  
 ինչ տիպի ձ.-ներ, 253  
 ձ.-յան տապալում→Տապալում  
 ձ.-ներից/ձեռնարկատեր-  
 գործարարներից/  
 ձեռնարկատիրական  
 միավորումներից անկախ→  
 Անկախ/Անկախացած  
 մասնավոր ձ., 47  
**Ձեռներեց/Ձեռնարկատեր**, 18, 65  
 ձեռնարկություններից/ձ.-  
 գործարարներից/  
 ձեռնարկատիրական  
 միավորումներից անկախ→  
 Անկախ/Անկախացած  
 պատվախնդիր ձ., 47  
**Ձեռներեցություն**, xiii  
**Ձեռքբերում**, 290, 291, 293  
 ժողովի ամենամեծ ձ.-ը, 331  
 ժողովի ձ.-ը, 331  
 խմբագրության ձ., 333  
 ձ.-ներ եւ ձախողումներ, 428,  
 նաեւ→Ձախողում  
 նախկինում ունեցած ձ.-ներ, 92  
 տեխնիկական միջոցների ձ.,  
 385  
 տեխնիկական  
 սարքավորումների ձ., 385  
**Ձեռ**, 63, 224, 226, 231  
 արտահայտչական ուրույն ձ.,  
 224  
 ինչն է (նոր)ձ., 73  
 կետադրական ձ.-→  
 Կետադրական  
 հնարավորինս անկախ ձ.-ով,  
 19, նաեւ→  
 Անկախ/Անկախացած  
 ձ.-ի առումով հակասական→  
 Հակասական  
 նյութական խրախուսման ձ.-եր,  
 166, նաեւ→  
 Խրախուսել/խրախուսում/  
 Խրախուսանք  
 սեղմ ձ., 138  
 սխեմատիկ ձ.-ով, 252  
 տառատեսակի ձ.-ը→  
 Տառատեսակ  
 ուղղագրական նախընտրելի  
 ձ.-եր→Ուղղագրական  
 քերականական ձ., 226, նաեւ→  
 Քերականական  
**Ձեռքոլթ/Ձեռքերթ(իկ)**  
 ապահովել ամիրաժեշտ  
 ձ.-երով, 377, նաեւ→

Ապահովել/Ապահովում/  
 Ապահովություն  
 գնահատման հաստատված ձ.,  
 298  
 գնահատման ձ., 298, 299, 304-  
 306  
 կատարողականության  
 գնահատման ձ., 299, 304  
 ձ.-երի պատճենահանում→  
 Պատճենահանում  
 նախատեսված տպված ձ., 344  
 նամակի ստանդարտ ձ., 350  
 վարչական ձ., 391, 425  
 տպագրված ձ., 75  
 տպել ձ.-երը, 381, նաեւ→Տպել  
 ուղերձի ձ., 346  
**Ձեռական**  
 ձ. բացթողում→Բացթողում  
 ձ. հետեւողականություն→  
 Հետեւողականություն  
 ձ. նույնականություն→  
 Նույնականություն  
**Ձեռակերպել**  
 ձ. մտածածը, 146  
**Ձեռակերպում**, 44  
 անհաջող ձ., 212  
 խրթին ձ., 212  
 սքողված ձ., 327  
 տեսական ձ., 152  
 փոխարինել ձ.-ը, 233  
**Ձեռանմուշ**, 83  
**Ձեռավորել**  
 ձ. ինտերմետային էջերը, 349  
**Ձեռավորող**  
 ավագ գրաֆիկական ձ., 192,  
 197, 198, 260, 313, 335, 338,  
 339, 360, 386, 387, 394, 399,  
 416, 418, 424, նաեւ→  
 Գրաֆիկական  
 գրաֆիկական ձ., 81, 107, 109,  
 135, 175, 177, 184, 186,  
 190, 192, 196-198, 209, 212,  
 216, 220, 225, 227, 257-264,  
 299, 312, 313, 329, 359, 363,  
 386, 387, 393, 396-398, 400,  
 403, 408-410, 416, 418, 425,  
 նաեւ→Գրաֆիկական  
 գրաֆիկական ձ.-խմբագիր→  
 Խմբագիր  
**Ձեռավորում**  
 գովազդային ձ., 312  
 գրաֆիկական ձ., 79, 119, 135,  
 238, 361, նաեւ→  
 Գրաֆիկական  
 թերթի ձ., 135  
 լրագրի գրաֆիկական ձ., 237  
 ձ.-ման (մեջ ներմուծված)  
 փոփոխություններ→  
 Փոփոխություն/Փոփոխում  
**Ձեռափոխում/Ձեռափոխություն**,  
 214, 269

լուրջ ձ.-ներ, 214  
**Ձիոք**  
 առաջնորդելու ձ., 43, նաեւ→  
 Առաջնորդ(վ)ել  
 գրելու ձ., 26, նաեւ→Գրել  
 ստեղծագործական ձ., 173,  
 նաեւ→Ստեղծագործական  
**Ձվածել**  
 ձ. շրջանակ, 167, նաեւ→  
 Շրջանակ  
**Ղ**  
**Ղեկավար**, xiii, 40-44, 179, 258,  
 265  
 անպաշտոն ղ., 41  
 բաժնի/բաժանմունքի ղ., 37,  
 110, 164, 376, 379  
 բարձրաստիճան/բարձր/  
 բարձրագույն/ամենաբարձր  
 ղ., 22, 176, 180, 346  
 գաղափարախոսական ոլորտի  
 ղ., 136  
 զլխավոր ղ., 40, 41  
 ՁԼՄ(-ների) ղ.-ներ, xiii, 13, 38,  
 39  
 զուտ ղ., 45  
 լավ ղ., 41, 42  
 լրագր(եր)ի/լրագրային/  
 թերթ(եր)ի ղ.-(-ներ), 9, 13, 32,  
 38, 39, 43, 55, 85, 86, 179,  
 180, 234, 243, 247, 284  
 խելացի ղ., 297  
 խմբագրական խորհրդի ղ., 159  
 խմբագրության  
 բարձրաստիճան ղ., 349  
 խմբագրության ղ., 349  
 ծրագրի ղ., 332, նաեւ→  
 Ծրագիր  
 հերթափոխի ղ., 264, 416,  
 418-420  
 ղ. աշխատող, 37  
 ղ. մակարդակ→Մակարդակ  
 ղ. մարմին, 168, նաեւ→  
 Մարմին (ատյան)  
 ղ. պաշտոն→Պաշտոն  
 ղ.-ի անելիքը, 226, նաեւ→  
 Անելիք  
 ղ.-ի դիմանկար→Դիմանկար  
 ղ.-ի կարողությունները→  
 Կարողություն  
 ղ.-ի պարտականությունները,  
 42, 43, նաեւ→  
 Պարտականություն  
 ղ.-ի վարձատրությունը, 42,  
 նաեւ→Վարձատրություն  
 ղ.-ի ուժը→Ուժ  
 ղ.-ների դիմանկարները→  
 Դիմանկար  
 միջին օղակի/մակարդակի ղ.,  
 121, 189, 216

նոր դ., 23  
 պրոֆեսիոնալ դ., 24  
 «Սոլիդարնոստի» տարբեր  
 կարգի դ.-ները, 15  
 վեր կանգնած դ., 182  
**Ղեկավարել/Ղեկավարում**, xiii,  
 300, 303  
 արդյունավետ դ., 173  
 լրագրի դ., 17, 167  
 խմբագրության դ., 168, 204  
 համակարգված դ., 168, նաեւ→  
 Չամակարգված  
 դ. ընկերության գրասենյակում  
 իրականացվող  
 վարչարարական  
 աշխատանքները, 370  
 դ. լրագրողներին, 21  
 դ.-ման հատկանիշ→Չատկանիշ  
 դ.-ման հիերարխիա→  
 Չիերարխիա  
 դ.-ման մեթոդ→Մեթոդ  
 դ.-ման տիրույթ→Տիրույթ  
 նորոպի մոտեցում դ.-մանը, 171  
 ոչ բանիմաց դ., 16  
 փոխել դ.-ման մեթոդները, 23,  
 նաեւ→Փոխ(վ)ել/  
 Փոփոխ(վ)ել  
**Ղեկավարություն**, 64, 71, 86, 96,  
 97, 164, 378  
 անձեռնհաս դ., 120  
 բարձրաստիճան դ., 43, 61, 92  
 բերթի դ.-յան տիտղոսներ→  
 Տիտղոս  
 խելամիտ դ., 332  
 խմբագրության դ., 168  
 խմբագրության՝  
 պրոֆեսիոնալներից  
 կազմված դ., 168  
 դ.-յան պատկերացումները, 290  
 դ.-յան վարչական մաս→Մաս  
 վերին/բարձր դ., 55, 169, 197,  
 345  
 ֆինանսական դ., 110

**Ե**

**Եամփոքական**  
 աշխատեցնել ճ.  
 գործակալություն→  
 Աշխատեցնել  
 ճ. գործակալություն, 37, նաեւ→  
 Գործակալություն  
 ճ. հրավեր, 246  
**Եամփոքել**  
 ճ.-ելու առաջարկ, 246, նաեւ→  
 Առաջարկ/Առաջարկություն  
**Եանաչում**  
 լրագրողների աշխատանքի  
 ճ.-գնահատում, 289  
 խմբագրական անկախության

ճ., 20  
 համընդհանուր ճ., 293  
 ճ.-գնահատում, 289, 290  
**Եանապարհ**  
 դժվարին ճ., 15  
 ճ., որով մտադրվել եք առաջ  
 ընթանալ, 181  
**Եանապարհորդություն/**  
**Եամփոքություն**, 99, 234  
 ծրի ճ., 246  
 ճ.-յան տոմս, 391, 424  
**Եաշակ**, 213, 219  
 բարձր ճ., 119  
 ընթերցողների ճ.-ը, 119  
 սպառողական եւ  
 գեղագիտական ճ., 73  
**Եառ**  
 քաղաքական գործիչների ճ.-եր,  
 124, 125  
**Եարտարապետական**  
 խմբագրության ճ.  
 պլանավորում→  
 Պլանավորել/Պլանավորում  
**Եգնածամ**  
 անձնակազմի ճ.-ը, 330  
 Ռուսաստանում տեղի ունեցած/  
 Ռուսաստանը համակած ճ.,  
 12, 87  
 տնտեսական ճ., 12, 83  
 ֆինանսական ճ., 87  
**Եգնածամային**  
 հաղթահարել ճ. իրավիճակը, 56  
**Եհշտ**  
 բովանդակային (բնամթերային)  
 տեսակետից ճ. հաշիվ-  
 պահանջագիր, 357, 366, 380  
 ձեռնարկ (ֆորմալ) տեսակետից  
 ճ. հաշիվ-պահանջագիր,  
 357, 377  
 ճ. լինել, 37, 61  
**Եկունություն**, 285, 303  
**Եյուդ**, 93, 204, նաեւ→  
 Արտադրաճյուղ  
 գովազդի ճ., 12  
 գործադիր ճ., 128  
 իշխանության ճ., 128, նաեւ→  
 Իշխանություն  
 լրատվական ճ., 116  
 ծանոթ լինել ճ.-ին, 283  
 ճ.-ի փորձագետ→Փորձագետ  
 (արտադրա)ճ.-ի/ճ.-ում  
 կուտակված փորձը→  
 Փորձ/Փորձառություն  
 ճ.-ում օրինակ, 122, նաեւ→  
 Օրինակ (նմուշ)  
 սպառողներին ուղղված ճ., 253  
 տնտեսության տարբեր ճ.-եր,  
 211  
 տնտեսության տարբեր ճ.-երի  
 վերլուծաբաններ→  
 Վերլուծաբան/Վերլուծող

**Ենչել**

ճ. խմբագրական  
 բովանդակության վրա, 158  
**Ենչում**  
 ժամանակային ճ., 257  
 ճ. գործադրել, 23  
 ճ. գործադրել համատեքստի  
 վրա, 235  
 ճ.-ների վտանգ→Վտանգ  
 տնտեսական ճ., 11  
 փոխանցել ճ.-ը, 18  
 քաղաքական ճ., 13  
**Եջմարտություն**  
 Աստծո ճ.-ը, 25  
 բացահայտել ճ.-ը, 124  
 բացարձակ ճ., 8  
 հանրության ճ.-ն իմանալու  
 իրավունքը, 21, 28, 127,  
 նաեւ→Չանրություն, նաեւ→  
 Իրավունք  
 հարգել ճ.-ը, 21  
 ճ.-ը խեղաթյուրող փաստեր→  
 Փաստ  
 ուրանալ ճ.-ը, 12  
 փաստացի հիմք ունեցող ճ.,  
 144  
 փորփրել-վեր հանել ճ.-ը, 8  
**Եշտել/Եշտում/Եշտություն**, 212,  
 217, 227, 340  
 ճ. տեղեկատվությունը, 254  
 ճ.-ման տեքստ→Տեքստ  
 ճ.-ների տպագրում/տպագրել  
 ճ.-ներ, 217, 222  
 սխալի ճ., 217  
 տվյալների ճ., 221  
**Եշտություն/Եշտություն**, 218,  
 231  
 անունների ճ., 424, նաեւ→  
 Անուն/Անվանում  
 անունների/թվերի/  
 կենսագրականների/նյութերի  
 ճ., 213, 214, 419, 420  
 առանձին էջերի ազդորինակ  
 տպվածքների ճ., 419, 420  
 բովանդակության/  
 բովանդակային ճ., 365, 412,  
 419, 420  
 գաղափարախոսական ճ., 215  
 գնահատման ճ.-ը, 298  
 գովազդային էջի վերջնական  
 էջադրվածքի ճ.-ը, 359  
 գովազդային հոդվածների  
 բովանդակային ճ.-ը, 366  
 գովազդների ճ., 260  
 էջադրվածքի ճ.-ը, 261, 393,  
 396, 398, 401, 403, 408, 410  
 էջերը կապակցող մշումների ճ.,  
 262  
 էջերի թվակալման ճ., 262, 263  
 էջի ճ.-ը, 416, 418  
 էջի տպագիր շարվածքի ճ.-ը,

220  
ստուգել թվերի ճ.-ը→  
Թիվ/Թվանշան  
ի շահ ճ.-յան, 147  
ինֆորմացիայի ճ., 269  
իրավական ճ., 341  
լեզվի/լեզվական ճ., 181, 206,  
215, 262, 419, 420  
համարակալման ճ., 418-420  
հաշիվ-պահանջագրի  
բովանդակային  
(բնանթերային) ճ.-ը, 392  
հաշիվ-պահանջագրի ձեւական  
(ֆորմա) ճ.-ը, 389  
հաշիվ-պահանջագրի ճ., 357  
նակագրությունների ճ., 419,  
420  
նակագրությունների տեքստի  
ճ., 415  
շարահյուսական ճ., 261, 262,  
419, 420  
ողջ համարի լրատվության ճ.-ը,  
185  
ոճի/ոճական ճ., 414, 419, 420  
տեքստի տարրերի ճ.-ը, 213  
տպվածքի ճ.-ը, 221  
ուղղագրական ճ., 261, 262,  
419, 420  
փաստական/փաստերի ճ., 412,  
419, 420  
քերականական ճ., 262, 419,  
420

**Մ**

**Մակագրություն**, 220, 222, 230,  
231, 415, 419, 420  
մ.-ների բովանդակությունը→  
Բովանդակություն  
մ.-ների գործածություն→  
Գործածություն/Գործածում  
մ.-ների ճշտությունը→  
Ճշտություն/Ճշգրտություն  
մ.-ների վերջնական  
տարբերակ→Տարբերակ  
**Մակարդակ**, 169, 172, 180  
աճի մ., 129  
ամենաբարձր դեկավար մ., 270  
ամենաբարձր մ., 43  
աշխատանքային մ., 212  
աշխատանքից  
բավարարվածության  
ողջամիտ մ., 290  
աշխատավարձի (միջին) մ.,  
130, 309, նաեւ→  
Աշխատավարձ  
ավելի ու ավելի բարձր մ.-ներ,  
53  
արժեզրկման/ինֆլյացիայի մ.,  
67, 83, 96

գրագիտության մ., 2, նաեւ→  
Գրագիտություն  
գործադրության մ., 48, 67, 130  
եկամտի մ., 2  
ենթակարգության սանդղակի  
վերին մ., 289  
ընդհանուր մ.-ի շփումներ→  
Շփում  
ընթերցողների ընկալման մ.-ը,  
148  
ինքնադրսետումն մ., 289  
իրենից ցած մ., 204  
լրագրողների գաղափարա-  
քաղաքական մ., 168  
լրագրության գործնական մ.,  
149, նաեւ→Գործնական  
խմբագրման առաջին մ., 212,  
218  
խմբագրման երկրորդ մ., 212,  
220  
կատարողականության մ., 291  
հաղորդակցման մ., 323  
համապատասխան մ., 200  
հորիզոնական մ., 172  
դեկավար մ., 270  
մասնագիտական մ., 24  
մենեջերական մ., 169, 171, 204,  
284, 294, 301, 302, 305  
մենեջերության եւ  
կատարողական մ.-ներ, 197,  
198  
միեւնույն մ.-ի վրա, 176  
մոտիվացիայի բարձր մ., 290  
պահանջների ենթակարգության  
Մասլուի սանդղակի  
մ.-ները, 289  
պահանջների ստորին մ., 296  
պահանջների վերին մ., 296  
պահանջված մ., 64  
պատշաճ մ., 301  
վերին մենեջերական մ., 180  
ունակությունների թույլ մ., 308  
**Մակբայ**, 218  
**Մակետ**, 212, 427  
գլխավոր մ., 122, 134, 137, 236,  
288  
գովազդի մ.-ի նմուշ→Գովազդ,  
նաեւ→Նմուշ  
էջի մ., 238, նաեւ→էջ  
մ.-ի էջ, 427, նաեւ→էջ  
**Մակետավորում**  
էջադրում-մ., 220, նաեւ→  
էջադրում  
**Մակերեսայնություն**, 218  
**Մակնիշ**  
նորագույն մ.-ի  
համակարգիչներ, 291,  
նաեւ→Համակարգիչ  
**Մամուլ**, 85, 369  
անկախ մ., 9, 10, 13, 14  
արտասահմանյան մ., 411

մ.-ի ազատություն→  
Ազատություն  
մ.-ի անկախություն→  
Անկախություն  
մ.-ի ասուլիս, 91, 267, նաեւ→  
Ասուլիս  
մ.-ի գործակալություն→  
Գործակալություն  
մ.-ի դերը→Դեր/Դերակատարում  
մ.-ի (համար)  
հաղորդագրություն→  
Հաղորդագրություն  
մ.-ի սահմանադրական  
գործառույթը→Գործառույթ  
մ.-ի (մասին) օրենսդրություն→  
Օրենսդրություն  
**Մանրավաճառ**, 256  
**Մաշվածություն**, 108, 109  
ընկերության ունեցվածքի մ.-ը,  
274  
մ.-յանը վերաբերող  
գրանցումներ→Գրանցում  
պատճենահանող սարքի մ.-ը,  
274  
**Մաս**  
(լրագրի/թերթի) բիզնես մ., 38,  
43, 72, 157, 164, 165, 169,  
180, 191, 207, 246, 329, 379,  
նաեւ→Բիզնես  
բնակչության մի մ.-ը, 70  
գաղափարախոսական ոլորտի  
մ., 243  
էջի ծավալի մ., 239  
ժամի որեւէ մ., 275  
իրար հետ չշփվող երկու մ., 245  
խմբագրական մ., 134, 164, 165,  
185, 206, 245, 257, 299-302,  
310, 329, 330, 336, 379,  
նաեւ→խմբագրական  
(գործունեությանն առնչվող)  
կառավարության բյուջեի  
եկամտային մ.-→Եկամտային,  
նաեւ→Բյուջե  
համախառն ներքին արդյունքի  
մի մ.-ը (նաեւ բաժինը, նաեւ  
մասնաբաժինը), 12  
հիմնական մ., 250, 251  
հրատարակչական մ., xiii, 294,  
299, 302, 305, 310, 330,  
նաեւ→Հրատարակչական  
դեկավարության վարչական մ.,  
168  
**Մասնաբաժին**  
համախառն ներքին արդյունքի  
մ.-ը (նաեւ բաժինը, նաեւ  
մասը), 129  
շուկայի/շուկայում մ., 47, 255,  
նաեւ→Բաժնեմաս  
**Մասնագետ**, 26  
առանցքային նշանակության մ.,  
92

բանհիմնաց մ., 316  
բարձրագույն կրթությամբ մ., 9  
լրագրային մ., 85  
շուկայի հետազոտման մ., 73  
ոլորտի մ., 119, նաեւ→Ոլորտ

**Մասնագիտական**  
լրագրողի մ. չափանիշներ→  
Չափանիշ/Չափորոշիչ  
լրագրողների մ.  
ուղղվածություն, 72, նաեւ→  
Ուղղություն/Ուղղվածություն  
մ. անբարեխղճություն, 19  
մ. աշխատանք, 123, նաեւ→  
Աշխատանք  
(անհատի) մ. առաջընթացը→  
Առաջընթաց  
մ. բարեխղճություն→  
Բարեխղճություն  
մ. բովանդակություն→  
Բովանդակություն  
մ. բնագոյ, 119, նաեւ→Բնագոյ  
մ. գաղտնիք→Գաղտնիք  
մ. «զապիչներ», 5  
մ./պրոֆեսիոնալ  
ընթացակարգ→  
Ընթացակարգ  
մ. կազմակերպություն→  
Կազմակերպություն  
մ. կողմնորոշում, 73, նաեւ→  
Կողմնորոշում  
մ. կրթություն→Կրթություն  
մ. հարցեր, 28  
մ. մակարդակ→Մակարդակ  
մ. չափանիշների ոտնահարում,  
28, նաեւ→  
Չափանիշ/Չափորոշիչ  
մ. վարք→Վարք  
մ. վարքականոն→Վարքականոն  
մ. վարքի կանոններ→Կանոն

**Մասնագիտացում**, 255  
աշխատանքի նեղ մ., 188

**Մասնագիտություն**, 246  
լրագրողի մ.-յան չափանիշները,  
26  
լրագրողի մ., 8

**Մասնակցություն**  
մ. բերել, 258

**Մատակարար/Մատակարարող**,  
194, 195, 355-358, 361, 371, 390,  
394, 416  
տվյալների մ., 386, 388

**Մատակարարում**  
ամենօրյա մ., 380  
աշխատանքների/ապրանքների/  
ծառայությունների մ., 357,  
367  
ապրանքի մ., 380  
գրասենյակի մ., 93, 108, 109,  
287

**Մատյան**  
աշխատավարձերի մ., 372,

նաեւ→Աշխատավարձ  
առանձին մ., 336, 349  
զանձապահական մ., 362  
զխավոր զանձապահական մ.,  
362  
զովազդների գրանցման  
(կենտրոնական) մ., 360  
գրանցել նամակագրության  
մ.-ում→Գրանցել  
ելից նամակագրության  
ընդհանուր մ., 350, 380, 391  
ընդհանուր մ., 380  
ժամանակին, լիարժեք եւ  
իրավաբանորեն ճիշտ ձեռով  
լրացնել մ.-ները, 372, 374, 376  
մատակարարների հաշիվ-  
պահանջագրերի մ., 376  
մտից նամակագրության  
ընդհանուր մ., 350, 379, 391,  
424  
ֆաքսով ստացվող նամակների  
մ., 349

**Մատչելիություն**  
լրագրի մ.-ը, 90, նաեւ→Լրագիր  
տեխնոլոգիաների մ., 345  
տեղեկատվության աղբյուրների  
մ.-ը, 316  
տեղեկատվության մ., 268

**Մատուցել**  
մ. նյութը, 19

**Մարդ**, 87  
առանձին բաժնեմեթոդի մ.-իկ,  
332  
բոլորս մ. արարածներ ենք, 201  
լրագրողներն էլ մ. են, 217  
խորաթափանց մ., 41-43  
խորհրդային մ.-ու կենսափորձ→  
Կենսափորձ  
կողմնակի/դրսի մ., 56, 171  
մ. արարած, 25  
մ.-իկ, xii-xiii  
մ.-կանց ինտուիցիան→  
Ինտուիցիա  
մ.-կանց հերթականություն→  
Հերթականություն  
մ.-կանց միջեւ վերից վեր  
կապ→Կապ  
մ.-կանց նվազագույն քանակ→  
Քանակ/Քանակություն  
մ.-ու եւություն, 290  
մ.-ու իրավունքներ→Իրավունք  
ոչ պիտանի մ., 283

**Մարդկային**  
մ. գիտելիք→Գիտելիք  
մ. գործոն→Գործոն  
մ. գործունեության տեսակ, 125,  
նաեւ→Գործունեություն  
մ. դաս, 128, նաեւ→Դաս  
մ. էներգիա→Էներգիա  
մ. կյանք→Կյանք  
մ. միջոցներ→Միջոց

մ. պահանջ→Պահանջ  
մ. վարք→Վարք  
մ. տեսակետից հետաքրքիր,  
149, նաեւ→  
Տեսակետ/Տեսանկյուն  
մ. փոխհարաբերություններ→  
Փոխհարաբերություն(ներ)

**Մարել/Մարում**  
դեբիտորական պարտքերի մ.,  
372  
մ. դեբիտորական պարտքերը,  
378

**Մարդադաշտ**, 244  
**Մարդական**, 146, 147, նաեւ→  
Սպորտային  
մ. բաժին→Բաժին  
մ. էջ→Էջ  
մ. թղթակից→Թղթակից  
մ. լուր→Լուր  
մ. խմբագիր→Խմբագիր

**Մարմին (ատյան)**  
գերագույն մ., 194, 354  
ընկերության մ., 340  
տեղական իշխանություն մ.-ներ,  
139, նաեւ→Իշխանություն  
խորհրդատվական մ., 158, 159  
կանոնադիր/կանոնադրական մ.,  
40, 45, 108, 109, 158, 159,  
170, 187, 193, 194, 340, 355,  
389, 390, նաեւ→  
Կանոնադիր/  
կանոնադրական  
կանոնադիր մ.-ի  
աշխատավարձը→  
Աշխատավարձ  
կառավարական/վարչական մ.,  
370, 376  
կոլեկտիվ/հավաքական մ., 354  
ղեկավար մ., 168, նաեւ→  
Ղեկավար  
պաշտոնական մ., 151  
օրենսդիր մ., 128, 132, նաեւ→  
Օրենսդրական/Օրենսդիր

**Մարմին (իրան)**  
մ.-ի ընդհանուր վիճակը, 309

**Մարմնավորում**  
ընկերությունում ընդունված  
չափանիշների մ., 302, 303  
կատարողական չափանիշների  
մ., 301, 303

**Մարտավարություն**  
երկարատե մ., 354

**Մարքեթինգ**, 65, 110, 140, 166,  
177, 178, 323  
մ.-ի բաժին→Բաժին  
մ.-ի ենթաբաժին→Ենթաբաժին  
մ.-ի ենթաբաժնի վարիչ→  
Ենթաբաժին, նաեւ→Վարիչ  
մ.-ի հարցերով խորհրդական→  
Խորհրդատու/Խորհրդական  
մ.-ի միջավայր→Միջավայր  
մ.-ի միջավայրի



դասակարգում→Միջավայր, նաեւ→Դասակարգում  
 մ.-ի պայմաններ, 89, նաեւ→Պայման  
 մ.-ի/մարքեթինգային պլան→Պլան  
 մ.-ի ռազմավարություն→Ռազմավարություն  
**Մարքեթինգային**  
 մ. աշխատանքներ, 369, նաեւ→Աշխատանք  
 մ. գործունեություն, 65, 177, 369, նաեւ→Գործունեություն  
 մ./մարքեթինգի պլան→Պլան  
 մ. ուսումնասիրություններ, 64, նաեւ→Ուսումնասիրություն  
**Մաքրություն**  
 մ.-յան ապահովում, 287  
**Մեդիա**, 282  
 մ. խորհրդատու→խորհրդատու/խորհրդական  
 մ. համակարգեր→Համակարգ  
 մ. միավորում→Միավորում  
 մ. ոլորտ, 17, 428  
 մ. տեսաբաններ, 7  
 մ. տեսություն→Տեսություն  
 մ. փորձագետ→Փորձագետ  
 մ.-ի դերը→Դեր/Դերակատարում  
 մ.-ի հիմնական կոչումը→Կոչում (կոչվածություն)  
 մ.-ի ստորադասում, 3  
**Մեթոդ**, 71, 75  
 ազնիվ մ.-ներ, 28, նաեւ→Ազնիվ աշխատանքային մ., 284  
 գնահատման մ., 342  
 գովազդի վաճառքի մ., 75  
 դեկավարման մ., xiii, 23, 294  
 մեներջերական մ., 176  
 ոչ ծախսատար մ., 287  
 պահանջվող մ., 284  
 պլանավորման մ., 56  
 պրոֆեսիոնալ լրագրության մ., 343  
 «սովորել՝ անելով» մ., 284  
 տեխնիկական մ., 166, 385  
 ուսուցման մ., 284  
 փաստերի հայթայթման համար կիրառված մ.-ների բացատրություն, 229  
 փաստերի վրա հիմնված լրագրության մ., 141  
**Մեթոդաբանություն**, xii  
 լրագրողական պրոֆեսիոնալ մ., 181  
**Մեխանիզմ**, 173  
 իրավասությունների կիրարկման մ., 92, նաեւ→Կիրարկում  
**Մեծատառ**  
 լատիներեն/լատինական այբուբենի մ.-եր, 248  
 մ.-երի գրությունը, 225

**Մեկնաբան**, 126  
 տարբեր մոտեցումներ ունեցող մ.-ներ, 126  
**Մեկնաբանություն/Մեկնաբանում**, 28, 73, 140, 143, 148, 151, 152, 232, 252  
 այլ մ.-ներ, 155  
 անանուն մ., 344  
 աշխատակցի մ.-ը, 298  
 գրաֆիկական մ., 135, նաեւ→Գրաֆիկական  
 դեպքի մ., 135, նաեւ→Դեպք եզրերի ճշգրտված, նույնական մ., 341, նաեւ→եզր (տերմին) ընթերցողների մ.-ը, 350  
 իրադարձությունների բյուր մ., 125, նաեւ→Իրադարձություն կասկածելի մ., 144  
 հավելյալ մ.-ներ, 252  
 հեղինակի հավելյալ մ., 222  
 մակերեսային մ., 125  
 մշակույթի մ.→Մշակույթ պրոֆեսիոնալ, խորը մ., 132  
 տեղեկատվության մ., 28  
 օբյեկտիվ մ.-յան իրավունք→Իրավունք  
 օբյեկտիվ մ., 28  
 օգտակար մ., 429  
**Մեղադրանք**  
 անհիմն մ., 28  
**Մեներջեր**, 42, 43, 46, 51, 52, 61, 97, 110, 126, 133, 165, 167, 168, 170-175, 179, 184, 189, 191, 197-200, 204, 205, 209, 210, 216, 252, 258, 280, 283-286, 290, 292, 294, 295, 297, 299, 308, 310, 315, 322-325, 328-332, 343, 361  
 ամբարտավան մ., 323  
 բաժին(ներ)ի/ենթաբաժին(ներ)ի մ.-ներ, 55, 110  
 բիզնես մ., 93, 94, 164, 283  
 գովազդային մ., 74  
 եսասեր մ., 295  
 ՉԼՄ մ., 43  
 ինքնավստահ մ., 295  
 իրավասու մ., 340  
 իրացման գծով մ., 90  
 լավ մ., 42, 44, 283, 325  
 լրագրային/լրագր(եր)ի, թերթ(եր)ի մ., 52, 205  
 խելացի մ., 294  
 խմբագրության մ., 127, 282, 331  
 խմբագրության վերին օղակի մ., 331  
 «կոչոտ» մ., 205  
 համապատասխան մ., 94  
 հմուտ մ., 45, 292, 325 (ենթա)մ., 43  
 մ.-ի աշխատավարձը→Աշխատավարձ

մ.-ի բուն պարտականությունները, 42  
 մ.-ի/մեներջերական (տարրական/առաջնային) գործառույթ(ներ), 42, 110, 168, 204, 206, 211, 330, նաեւ→Գործառույթ  
 մ.-ի դերը→Դեր/Դերակատարում  
 մ.-ի ընկեր, 280  
 մ.-ի իրավասություն→Իրավասություն  
 մ.-ի հեղինակությունը→Հեղինակություն  
 մ.-ի հմտություններ→Հմտություն  
 մ.-ի մտահորիզոն→Մտահորիզոն  
 մ.-ի/մեներջերական տեսանկյուն→Տեսանկյուն/Տեսանկյուն  
 մ.-ների դերը→Դեր/Դերակատարում  
 մ.-ների խնդիրը→Խնդիր  
 մ.-ների հավաքագրում→Հավաքագրել/Հավաքագրում  
 մ.-ների հետ համատեղ, 280  
 մ.-ների (անմիջական) շփումը→Շփում  
 մ.-ների պակաս, 43  
 մ.-ների պետ, 55  
 մ.-ների վարձատրություն→Վարձատրություն  
 միջին օղակի մ., 167  
 նշանակել մ., 164  
 «Նոր ժամանակներ»-ի մ., 53  
 շահագրգիռ մ., 260, 340  
 պարզեատրել մ.-ին, 294  
 պրոֆեսիոնալ մ., 45, 168  
 պրոֆեսիոնալ մ.-ների դերը→Դեր/Դերակատարում  
 վերին օղակի մ., 285, 330, 331, 334  
 փաստաթուղթ կազմող մ., 340  
 «փափուկ» մ., 205  
**Մեներջերական**  
 մ. առավելագույն իրավասություն→Իրավասություն  
 մ./մեներջերի (տարրական/առաջնային) գործառույթ(ներ), 42, 110, 168, 204, 206, 211, 330, նաեւ→Գործառույթ  
 մ. գործիք→Գործիք  
 մ. գործունեություն, 311, 322, նաեւ→Գործունեություն  
 մ. կառուցվածք→Կառուցվածք/Կառույց  
 մ. կարգավիճակ→Կարգավիճակ  
 մ. կարողություն→Կարողություն  
 մ. հանձնարարություն→

Հանձնարարություն  
 մ. հատկանիշ → Հատկանիշ  
 մ. հմտություն → Հմտություն  
 մ. նակարդակ → Մակարդակ  
 մ. մեթոդ → Մեթոդ  
 մ. պաշտոն → Պաշտոն  
 մ./մենջերի  
 վերահսկողություն →  
 Վերահսկողություն/  
 Վերահսկում  
 մ./մենջերի տեսանկյուն →  
 Տեսակետ/Տեսանկյուն  
 մ. (նաեւ մենջեմենթին առնչվող)  
 տեսություն → Տեսություն  
 մ. ունակություններ, 179,  
 նաեւ → Ունակություն  
 մ. օղակ → Օղակ  
**Մենջեմենթ/Մենջերություն**, xiii,  
 40, 42, 164, 168, 179, 283, 322,  
 324  
 «առանց կանոնների» մ., 173  
 բանական մ., 290  
 բյուրոկրատական մ., 227,  
 նաեւ → Բյուրոկրատական  
 գործնական մ., 170  
 ՉԼՄ-ների մ., 39, 85, 120, 204  
 թույլ մ., 206  
 լրագրային/լրագր(եր)ի,  
 թերթ(եր)ի մ., 125, 205, 206  
 լրագրողական կադրերի մ., 280  
 կադրերի մ., 280  
 մասնակցային մ., 290  
 մ.-ի արվեստ → Արվեստ  
 մ.-ի բարելավում, 258  
 մ.-ի գիտություն, 205  
 մ.-ի համակարգ, 64, նաեւ →  
 Համակարգ  
 մ.-ի մեթոդ → Մեթոդ  
 մ.-ի պլան → Պլան  
 մ.-ի սխալ → Սխալ  
 մ.-ի սխեմա → Սխեմա  
 մ.-ի փորձագետ → Փորձագետ  
 մ.-ին առնչվող (նաեւ  
 մենջերական)  
 տեսություն → Տեսություն  
 մոտեցում մ.-ին, 171  
 սեփականատիրությունը զատել  
 մ.-ից, 168  
 սխալ մ., 258  
**Մեջբերում**, 154-155, 231, 232,  
 274, 275  
 ամենադիպուկ մ.-ը, 154  
 անհրաժեշտ մ., 152  
 անուղղակի մ., 232-233  
 երկու տեսակի մ., 231  
 հիմնավորող մ., 152  
 տեղավորել մ.-ը →  
 Տեղադրել/Տեղադրում/  
 Տեղավորել  
 ուղիղ խոսքով մ., 228, 231  
 ուղղակի մ., 231-232

**Մեքենա**, 11-12, նաեւ →  
 Ավտոմեքենա  
 ծառայողական մ., 19  
 մ.-ների տեսակներ, 256  
**Մթնոլորտ**  
 աշխատավայրում մ.-ը, 295,  
 նաեւ → Աշխատավայր  
 թիմային մ., 173  
 համագործակցության մ., 295,  
 նաեւ → Համագործակցել/  
 Համագործակցում/  
 Համագործակցություն  
**Միակություն**  
 ենթակարգության մ.-յան  
 սկզբունք → Սկզբունք  
 ենթակարգության մ., 167, 180,  
 182, 189, նաեւ →  
 Ենթակարգություն  
**Միավոր**, 369  
 դրամական միավոր, 67, 229,  
 նաեւ → Դրամական/  
 Դրամային  
 դուրս բերված մ., 269  
 ինֆորմացիայի մ., 266  
 լրագրողական մ., 212  
 լրատվական կամ  
 խմբագրական մ. նյութ, 394  
 կազմակերպչական մ., 193, 194,  
 205  
 մեկ մ., 82  
 մեկ մ.-ի գին → Գին  
 մ.-ների քանակ, 82, նաեւ →  
 Քանակ/Քանակություն  
 չափման մ., 229  
 պրոֆեսիոնալ մ., 92, նաեւ →  
 Պրոֆեսիոնալ (ածական)  
 քաղաքական մ., 128  
**Միավորում**, 284  
 արհեստակցական եւ  
 պրոֆեսիոնալ մ.-ներ, 284  
 լրագրողական/լրագրողների մ.,  
 24  
 մեդիա մ., 428  
 մ.-ման տնօրեն → Տնօրեն  
 մ.-ների տեսակներ, 179, նաեւ →  
 Տեսակ/Տարատեսակ  
 պրոֆեսիոնալ մ., 246, 428  
**Միջամտել/Միջամտություն**, 232  
 անուղղակի մ., 245  
 ընդհանուր քաղաքական գծին  
 մ., 18  
 կառավարության կամ այլոց  
 կողմից մ., 28  
 մանրամասների մ., 18  
 մ. խմբագրական  
 բովանդակությամբ, 245  
 մ.-յան տեսակ, 18  
 պետության մ.-ը, 9, նաեւ →  
 Պետություն  
 ուղղակի մ., 19, 245  
 քաղաքական

կուսակցությունների մ., 16  
**Միջավայր**  
 ընդհանուր մ., 328  
 մարքեթինգի մ., 46, 60  
 մարքեթինգի մ.-ի  
 դասակարգում, 46, նաեւ →  
 Դասակարգում  
 մ.-ի բնույթը → Բնույթ  
 շեշտակի փոփոխված մ., 322  
 շրջակա մ.-ը աղտոտող, 242  
 շուկայական մ., 55, 83, նաեւ →  
 Շուկայական  
 որոշակի մ., 45  
**Միջնորդ**  
 դառնալ մ., 157  
 ինֆորմացիայի ազնիվ մ., 8, 10,  
 նաեւ → Ազնիվ  
 լինել մ., 18  
 լրագրին ու նրա  
 ընթերցողներին կապող մ.,  
 213  
**Միջնորմ**, 245  
 բետոնե կամ լուծյան մ., 329,  
 նաեւ → Լուծյուն  
 քանդել մ.-ները, 185  
**Միջոց**, 170, 268  
 ամենաարդյունավետ մ.-ը, 343  
 անուսանելի ճշտությունը  
 ստուգելու մ., 419, 420  
 աշխատանքի կազմակերպման  
 տեսակետից լավագույն մ.,  
 349  
 առավել պրոֆեսիոնալ ու  
 կատարելագործված մ., 341  
 բավականաչափ/բավարար  
 մ.-ներ, 68, 121, 244  
 գովազդի տարածման մ., 49  
 գովազդում տրամապորտային  
 մ.-ներում →  
 Գովազդել/Գովազդում  
 գործողության մ., 330  
 դրամական մ.-ներ, 51, 125, 258,  
 266, նաեւ →  
 Դրամական/Դրամային  
 դրամական մ.-ների բաշխում,  
 125, նաեւ →  
 Դրամական/Դրամային  
 ընկերության մ.-ներ, 180  
 խթանման մ., 91, նաեւ →  
 Խթանել/Խթանում  
 խմբագրական անկախությունը  
 երաշխավորող մ., 20  
 խրախուսելու մ., 312  
 ծախսել դրամական մ.-ները,  
 248  
 կազմակերպչական մ.-ներ, 204  
 կարեւորագույն մ., 11  
 հաղորդակցման մ., 341  
 համապատասխան մ., 124  
 հաշվարկել ֆինանսական  
 մ.-ները, 206

հեռախոսային կ., 253  
 հեռահաղորդակցման մ.→  
 Հեռահաղորդակցում/  
 Հեռահաղորդակցություն  
 հիմնական մ., 91, 97  
 հիմնական մ.-ների հաշվեկշիռ,  
 129, նաեւ→Հաշվեկշիռ  
 մարդկային մ.-ներ, 164  
 մ.-ը դարձնել նպատակ, 345  
 մ.-ներ խլել, 22, 286  
 մ.-ներ վատնող, 32  
 ներքին հաղորդակցության  
 մ.-ներ, 287  
 նյութական մ.-ներ, 11, 180, 280,  
 299  
 վճարման մ., 309  
 տեխնիկական մ.-ներ, 164, 380,  
 385, 387  
 տրանսպորտային մ.-ներ, 91  
 օգտագործել մ.-ները→  
 Օգտագործել/Օգտագործում  
 ֆինանսական մ.-ներ, 164, 206,  
 299, 308-309, 354

**Միջոցառում**, 94, 369  
 լրագրի կազմակերպած մ., 91  
 խթանման մ., 91, նաեւ→  
 խթանել/խթանում  
 ծախսատար մ., 56  
 ծրագրված մ., 343  
 կարեւորագույն մ., 330  
 համակարգված մ., 205  
 հատուկ մ., 297  
 հիմնական մ.-ներ, 208  
 հիմնական մ.-ների ամսաթիվը→  
 Ամսաթիվ  
 մ.-ների ժամանակացույց, 141,  
 նաեւ→ժամանակացույց  
 մ.-ների լուսաբանում, 391, 424  
 մշակութային մ., 147, 213  
 սպորտային մ., 141  
 վարչական մ.-ներ, 195

**Միտում**  
 աշխարհում տարածված/  
 նկատվող մ.-ներ, 14, 71  
 ՁԼՄ մ.-ներ, 71  
 իրացման մ.-ներ, 92  
 համաշխարհային մ.-ներ, 157  
 մ.-ների տեսական մասը, 135,  
 նաեւ→Տեսական  
 շուկայի/շուկայական մ.-ներ, 50,  
 68, 369  
 սպասվող մ.-ներ, 95  
 վերլուծել մ.-ները, 67, 69  
 վերջին մ.-ները, 47, 385  
 վերջին տարիներում նկատված  
 մ.-ներ, 125  
 տնտեսական մ.-ներ, 67

**Միտք**, 51, 309  
 անտեղյակ լինել տվյալ մ.-ին,  
 322  
 ենթակաների մ.-ում, 331  
 երկրորդական մ., 215

ընթերցողի մ.-ում, 213  
 ընկալել տվյալ մ.-ը, 322  
 միմյանց հետ կիսել մ.-եր, 322  
 մ.-երը հանգեցնում են  
 գործողության, 325  
 մ.-երի փոխանակում, 158  
 յուրաքանչյուր մ. պետք է  
 բնագրային լինի, 324  
 ներկայացնել մ.-ը, 323  
 նույնական մ.-եր, 323  
 սեփական մ., 331  
 վերլուծական մ., 281  
 փոխանակել մ.-եր, 7, 182  
 փող աշխատելու մ.-ը, 72

**Միություն**  
 արհեստակցական մ., 255,  
 նաեւ→Արհեստակցական  
 ժուռնալիստների մ., 168,  
 նաեւ→ժուռնալիստ

**Մղում**, 289  
 առելուտրային մ.-ներ, 43  
 լրագրողական մ.-ներ, 43

**Մշակութային**, 2  
 մ. ավանդույթներ→Ավանդույթ  
 մ./մշակույթի բաժին→Բաժին  
 մ. լուր→Լուր  
 մ. համատեքստ→Համատեքստ  
 մ. միջոցառում→Միջոցառում  
 մ. չափորոշիչներ→  
 Չափանիշ/Չափորոշիչ  
 մ. տարբերություն→  
 Տարբերություն

**Մշակում**  
 ինֆորմացիայի մ.-→  
 Ինֆորմացիա

**Մշակույթ/«Մշակույթ»**, 128, 134,  
 136, 137, 141, 236, 239, 265, 327  
 արեւմտյան մ., 289  
 բազմատեսակ մ.-ներ, 26  
 գումարային մ., 42  
 երկրի մ., 327  
 հավաքական/համընդհանուր/  
 միասնական մ., 93, 200, 348,  
 350  
 մ.-ի/մշակութային բաժին→  
 Բաժին  
 մ.-ի/«Մ.-ի» էջ→Էջ  
 մ.-ի մեկնաբանություն, 116  
 Մ.-ի նախարարություն, 12-13  
 մ.-ի օջախ, 244  
 տարածել մ., 5

**Մոդել**  
 ազատախոհական մ., 4, 7  
 ամերիկյան մ., 168  
 Արեւմտյան մ., 3  
 բռնապետական մ., 4, 8  
 դերային մ., 284  
 երբեմնի մ., 125  
 զարգացման մ., 3, 5  
 ընդօրինակել մ.-ներ, 246  
 ժողովրդավարական-  
 սոցիալիստական մ., 4

իրական կյանքում հանդիպող  
 դերային մ., 284  
 խորհրդային-կոմունիստական  
 մ., 4, 8  
 հաղորդակցման մ., 323, նաեւ→  
 Հաղորդակցում/  
 Հաղորդակցություն  
 հասարակական  
 պատասխանատվության մ.,  
 4, 5  
 հեղափոխական մ., 4  
 մանուկի մ., 7, 8  
 մ.-ներից լավագույնը, 169  
 մտացածին մ., 48  
 «Նոր ժամանակներ»-ի մ.-ը, 48  
 նորամշակ մ., 170  
 ոչ ստանդարտ մ., 169  
 պրոֆեսիոնալ աշխատանքի  
 կատարողական մ., 292, 293  
 սոցիալ-հասարակական մ., 323  
 տեքստային մ.-ներով  
 նամակներ→Տեքստային  
 տվյալների բանկի մ., 273  
 փողոցներում իրականացվող  
 վաճառքի մ., 88

**Մոդեմ**, 385, 387

**Մոլորություն**  
 լրագրողների ընդհանուր մ.,  
 176

**Մոտեցում**  
 ամենաարդյունավետ մ.-ը, 280  
 ընդունված մ., 257  
 ծանոթանալ մ.-երին, 328  
 ճիշտ ընկալել տվյալ մ.-ը, 322  
 միանգամայն այլ մ., 215  
 միմյանց հետ կիսել մ.-ներ, 322  
 մշուշոտ կամ անհաջող  
 ձեւակերպված  
 ռազմավարական մ., 225  
 մ.-ներ փոխանակել, xii-xiii  
 շուկայական մ., 119, նաեւ→  
 Շուկայական  
 ռազմավարական մ., 197, 225,  
 341  
 ռոմանտիկ մ., 144  
 տարբեր մ.-ներ, 126

**Մոտիվացիա**  
 լրագրողների մ., 289  
 մ.-ի տարր→Տարր

**Մոտիվացիոն**  
 հաղորդակցման մ. դերը, 325,  
 նաեւ→Դեր/Դերակատարում  
 մ. գործընթաց→Գործընթաց  
 մ. գործոն→Գործոն  
 մ. պահանջ→Պահանջ

**Մտածելակերպ**, 309  
 ազգային մ., 169, նաեւ→  
 Ազգային  
 անհատ լրագրողի մ.-ը/  
 աշխարհայացքը, 126,  
 նաեւ→Լրագրող, նաեւ→

Աշխարհայացք  
աշխատողների մ.-ը, 24, նաեւ→  
Աշխատող/Աշխատակից

**Ստահորիզոն**  
թղթակիցների մ.-ը, 247  
մենեջերների մ.-ը, 295

**Ստավորականություն**, 116

**Մրցակից**, 49, 62, 63, 66, 67, 69, 71, 88, 89, 90, 111, 126, 131, 173, 309

անուղղակի մ., 68, 76  
գովազդային շուկայի մ., 70  
իրացման շուկայի մ., 68  
խոշորագույն մ., 265  
հետ մնալ մ.-ներից, 45  
հիմնական մ., 68  
հնարավոր մ., 295

մ. գովազդատու→Գովազդատու  
մ./մ.-ների հրատարակած  
լրագրեր/թերթեր→Լրագիր,  
նաեւ→Թերթ

մ.-ների տարբերակում, 68  
մ.-ների ուժը→Ուժ  
պաշտպանել մ.-ներից, 111  
ուղղակի մ., 68

**Մրցակցային**  
մ. առավելություն→  
Առավելություն

**Մրցակցող**  
մ. անհատներ→Անհատ

**Մրցակցություն**, 47, 67  
անուղղակի մ., 68  
թուլացնել մ.-ը, 75  
մ. մտավոր աշխատուժի  
շուկայում, 312, 313  
ուղղակի մ., 67

**Մրցանակաբաշխություն/Մրցույթ**, 91  
ընթերցողների շրջանում  
անցկացվող մ., 287

**Մրցումակ**, 76  
մ. ապրանք→  
Արտադրանք/Ապրանք  
մ. ձեռով, 188

**Մրցումակություն**, 111  
ապահովել ընկերության մ.-ը,  
47  
(ապահովել) լրագրի մ.-ը, 90,  
նաեւ→Լրագիր

**Մուտքագրել**  
մ. արտահաստիքային  
հեղինակների հոդվածները,  
190  
մ. հաստիքային աշխատողների  
նյութերը, 190  
մ. տեքստեր, աղյուսակներ եւ  
ծայներիզների  
վերծանումներ, 426

**Մուտքագրող**, 107, 190, 192, 198,  
299, 312, 313, 349, 426

**Մուտքեր (դրամական)**  
գովազդային/գովազդից

ստացվող մ., 246, 310  
իրացման մ., 13  
հասույթային մ., 273  
հասույթի/մ.-երի աղբյուր→  
Աղբյուր

**Լ**

**Լախագահ**, 128, 146, 180, 183,  
184, 222, 228-231, 349, 389, 429  
ն./ԳՏ (գործադիր տնօրեն), 166

**Լախագիծ**, 335, 359  
առաջարկի մ., 355  
արտադրական պլանի մ., 260  
բյուջետային պլանի մ., 339  
խմբագրական  
բովանդակության մ., 134  
ժանրթանալ մ.-ի հետ, 258, 340  
ներկայացնել մ., 355, 357, 359,  
370, 386, 389, 390, 399  
պլանի մ., 335, 337, 338, 339,  
նաեւ→Պլան

**Լախադատություն**, 13, 143, 145,  
147, 199, 229  
ամենադյուրընթեռնելի մ.-ը, 218  
անավարտ մ., 327  
ավարտուն մ., 327  
ավելորդ կամ նյութից շեղվող  
մ., 214  
երկար մ., 218

**Լախածեռնող**  
մ.-ը չի լինի լրագրի տերը, 21  
մ.-ը պիտի լինի  
խմբագրակազմը, 20

**Լախածեռնություն**, 293, 301, 303,  
411  
անձնական մ., 5, նաեւ→  
Անձնական  
լրացուցիչ էջեր ավելացնելու մ.,  
238  
ճշտում կատարելու մ., 221  
սեփական մ., 141, 194, 355, 412  
օրենսդրական մ., 122, նաեւ→  
Օրենսդրական/Օրենսդիր

**Լախապաշարում**, 15, 25, 219, 329

**Լախապատմություն**, 152, 218,  
265

**Լախասիրություն/Լախընտրություն**, 146  
ընթերցողների մ.-ները, 66, 117,  
118, 125, նաեւ→Ընթերցող

**Լախընտրելիություն**, 219, 243

**Լամակ**, 77, 78, 118, 254, 281, 344  
անձնական մ., 350  
բաժանորդներին ուղղված մ.,  
117  
բաց մ., 151, 153  
բացատրական կից մ., 227  
զլխավոր խմբագրի  
(ն/խմբագրությանը ուղղված)  
մ., 380

զլխավոր տնօրենի(ն ուղղված)  
մ., 380  
գրանցված մ., 350  
գրանցման մ., 344  
ելից մ., 350  
էլեկտրոնային մ., 349  
ընկերության հասցեով  
ստացված փոստային մ., 350  
լրագրից ստացված մ., 2  
լրագրողական մ., 151  
ծրարված մ., 391  
մտից մ., 350  
մ.-ի օրինակ→Օրինակ (նմուշ)  
շնորհակալական մ., 297  
պաշտոնական մ., 117  
պատասխանել մ.-ներին, 424  
պատասխանել էլեկտրոնային  
մ.-ներին, 349  
պատվիրված մ., 350, 380  
փոստային մ., 350

**Նամակագիր**, 146  
էլեկտրոնային մ., 350

**Նամակագրություն**  
ելից/մտից մ.-յան մատյան→  
Մատյան  
ելից մ., 350, 380, 383, 391  
ընկերության մ.-ը, 380  
մտից մ., 350, 383  
վարել մ., 421  
ֆինանսական տնօրենի մ.-ը,  
379

**Ներդիր**, 79, 108, 109  
գովազդային մ., 82, 361, նաեւ→  
Գովազդային  
գովազդային մ.-ների  
արտադրություն→  
Արտադրություն

**Ներդնել**  
մ. մենեջերական  
կարողություններ եւ  
հմտություններ, 292

**Ներդրող**, 64  
միջազգային մ., 256  
մ. խումբ, 160, նաեւ→խումբ  
պոտենցիալ մ., 60  
օտարերկրյա մ., 129

**Ներդրում**  
անձնական մ.-ներ/«Անձնական  
մ.-ներ», 99, 117, 248  
եռանդի մ., 266  
լրագրի անկախության գործում  
ունեցած մ., 17  
լրագրի մ.-ը, 315  
հարաբերություններում  
կատարած մ., 291  
մ.-ների (զծով) ծախսեր, 97  
վերջնական մ., 324  
տեղեկագրի մ.-ը, 344  
տեղեկատվական  
տեխնոլոգիաներում  
կատարած մ.-ներ, 268  
ցանկալի մ., 315

փոքրիկ ն., 428  
 օտարերկրյա ն.-ներ, 99, 129-130, 229

**Ներդրումային**  
 ն. ընկերություն, 349, նաեւ →  
 ընկերություն  
 (կազմակերպություն)  
 ն. պլան → Պլան

**Ներկայացնել**  
 ն. լրատվամիջոցների միջոցով, 157  
 ն. կանոնակարգված տեսքով, 220

**Ներկայացում**  
 ն.-ներ ու համերգներ, 244

**Ներկայացուցիչ**, 37, 271  
 բարձրագույն ն., 180  
 թերթի/լրագրի ն., 146  
 թերթի սեփականատերերի ն.-ներ, 158  
 լիազոր ն., 231, 354  
 լրագրողների ն.-ներ, 158  
 ստորաբաժանումների ն.-ներ, 55  
 փոքրաթիվ ն.-ներ, 131

**Ներմուծել**  
 բյուջեում ն. տվյալներ, 208

**Ներուծ**  
 աշխատողի ն.-ը, 298  
 ենթակամների ն.-ը, 299  
 ընկերության ն.-ը, 39  
 ներկայիս ն.-ը, 299  
 (աշխատողների/  
 աշխատակազմի)  
 ստեղծագործական ն.(ը), 37, 46, 50, 56, 204, 286, 287, 328, նաեւ →  
 Ստեղծագործական  
 օգտագործել ն.-ը, 289, 299

**Նիշ**, 216, 248, 312, 317  
 ձեռագիր էջի ն., 317  
 ն.-երի քանակ →  
 Քանակ/Քանակություն

**Նիստ**  
 խորհրդատվական  
 հանձնաժողովի ն., 332  
 ն.-երի արդյունքները → Արդյունք  
 ն.-երի դահլիճ, 333

**Նկատառում**  
 բովանդակային ն., 215, նաեւ →  
 Բովանդակային  
 ն.-ներ նորացված գլխավոր  
 մակետի շուրջ, 134

**Նկար**, 135  
 ն.-ի/լուսանկարի աղբյուր →  
 Աղբյուր  
 ն.-ի/լուսանկարի աղբյուրն  
 անվանող գրություն →  
 Գրություն  
 ն.-ի տակ, 220

**Նկարագիր**  
 մրցակիցների ն.-ը, 68

**Նկարագրել**  
 երկար-բարակ ն. տեխնիկական  
 մանրուքները, 229  
 ն. գործողությունը →  
 Գործողություն

**Նկարագրություն**  
 աշխատանքային  
 պարտականությունների ն.,  
 21, 43, 55, 172, 181, 188,  
 191, 193, 197, 200, 229, 258,  
 273, 285, 287-288, 353-427  
 ապրանքի/արտադրատեսակի  
 ն., 39, 64  
 երկարաշունչ ն., 344  
 ժամանակագրական ն., 258  
 լրագրի խմբագրական  
 բովանդակության ն., 38  
 կատարողականի ն., 299

**Նմուշ**  
 գովազդի մակետի ն., 241,  
 նաեւ → Գովազդ  
 իբրեւ ն. ծառայող «Նոր  
 ժամանակ»-ը, 120  
 ն. հանդիսացող թերթ, 87,  
 նաեւ → Թերթ

**Նյութ**, 45, 104, 105, 124, 149, 185,  
 189, 207, 212, 215, 221, 222, 228,  
 230, 231, 262, 266, 269, 270, 285,  
 311, 315, 342, 381, 384, 393, 419,  
 420, 421  
 ազնիվ, ամբողջական-լիարժեք,  
 անկողմնակալ,  
 հիմնավորված-  
 հետևողական եւ  
 փաստական ն.-եր, 393, 395,  
 397, 400, 402, 404, 406-407,  
 409, 411-414  
 ակնարկային բնույթի ն., 412  
 ամբողջական ն., 119  
 այլ ն.-եր, 267  
 անկողմնակալ ն., 243  
 անձնավորել ն.-երը, 231  
 անունների/թվերի/  
 կենսագրականների/ն.-երի  
 ճշտություն →  
 Ծշտություն/Ծշտություն  
 (մեկ) առանձին ն., 212, 257  
 առանձին ն.-ի խմբագրում →  
 խմբագրել/խմբագրում/  
 խմբագրություն  
 առաջարկություններ  
 խմբագրական ն.-երի  
 վերաբերյալ →  
 Առաջարկ/Առաջարկություն  
 առաջին էջի ն., 119, 289, 331,  
 339  
 առկա ն.-եր, 422  
 առեռն հասցնել ն.-երը, 427  
 ավելի բարձրակարգ/  
 բարձրորակ ն., 312, 315  
 արժանահավատ ն., 229

արժեքավոր ն., 138  
 արտագրել ն.-ի ձեռագիրը →  
 Արտագրել, նաեւ → Ձեռագիր  
 արտահաստիքային հեղինակի  
 ն.-ը, 214  
 բաշխել ն.-երը, 209  
 բացառիկ կարգի ն., 317  
 բիզնես ն., 125  
 գլխավոր լրատվական ն., 137,  
 139  
 «զնված» ն., 242  
 գովազդային ն., 190, 242, 243-  
 244, 248, 262  
 գովազդատուի մասին ն., 247  
 գովեստի արժանացած ն., 342  
 «Գրադարան մուտքագրվելիք  
 ն.-եր», 269, նաեւ →  
 Գրադարան  
 գրադարան մուտք գործած ն.,  
 422, նաեւ → Գրադարան  
 գրադարանային ն.-եր, 422,  
 նաեւ → Գրադարանային  
 գրադարանային ն.-երի  
 գրանցումներ → Գրանցում  
 գրադարանի ն., 267,  
 նաեւ → Գրադարան  
 «Գրադարանին վերադարձվող  
 ն.-եր», 269, նաեւ →  
 Գրադարան  
 գրանցել ն.-երը, 421, նաեւ →  
 Գրանցել  
 գրավիչ/ուշագրավ ն., 149, 176  
 գրավոր ն., 391  
 գրել ն., 175, 176, 211, 311, 326,  
 նաեւ → Գրել  
 դեպքի մասին պատմող ն., 211  
 դնել ն.-ը (առաջին էջում), 289,  
 նաեւ → Դնել  
 դրսի ն., 393, 395, 397, 400,  
 402, 407, 409  
 երկար ն., 220  
 էջի ն., 220  
 ընդհանուր միտումների մասին  
 պատմող ն., 149  
 ընթացիկ լուրերի էջերում  
 տեղադրվելիք ն.-եր, 331  
 ընկերությունների մասին  
 պատմող ն., 139  
 թարգմանած ն., 411  
 «թեթև» լրատվական ն., 317  
 թերթի ներսում տեղադրված ն.,  
 138  
 թղթակցի ն.-ը, 215  
 ինչ չափի ն., 124, նաեւ →  
 Չափ(եր)  
 ինֆորմացիոն ն., 246, 403  
 լրագրի/լրագրական/լրագրում  
 հրապարակված ն., 149, 212,  
 222  
 լրատվական ն., 54, 134, 139,  
 224, 231, 234, 242-245, 246,

247, 261, 262, 282, 284, 389, 393-395, 400, 402-405, 406-412, նաեւ→  
 Լրատվական/Լրատու  
 Լրատվական կամ  
 խմբագրական ն.-եր, 384, 401, 421  
 Լրացուցիչ ն., 238  
 լուսաբանվող ն., 216  
 լուսանկարչական ն., 190  
 խմբագրական լուսաբանման ընդունված ն., 244  
 խմբագրական ն., 21, 65, 117, 134, 135, 138, 139, 190, 195, 232, 236, 238, 242, 243, 245-249, 252, 261, 262, 269, 297, 310, 312, 315, 316, 337, 342, 360, 389, 392, 393-394, 395, 397, 402, 405, 406, 411, 413  
 (գրել եւ) խմբագրել ն., 175, 189, 210, 212, 405, նաեւ→  
 խմբագրել/խմբագրում/  
 խմբագրություն  
 խմբագրական ն.-երի  
 բովանդակությունը→  
 Բովանդակություն  
 խմբագրված ն., 259  
 «ծանր» լրատվական ն., 317  
 կարելու, 73  
 կոնկրետ ծավալի ն., 216  
 հակասող ն., 190  
 հաղորդել եւ խմբագրել ն.-եր, 210  
 համապատասխան ն., 138, 211, 347, 422  
 հանձնարարված ն., 207  
 հանձնարարված ն.-երի  
 առանցքը→Առանցք  
 հանձնարարված ն.-երի  
 բովանդակությունը→  
 Բովանդակություն  
 հանձնել ն.-ը, 152  
 հասանելի ն., 269  
 հասարակությանն առնչվող ն., 397  
 հաստիքային աշխատողների ն.-երը, 190  
 հավասարակշռված ն., 243  
 հավաքել (անհրաժեշտ) ն.-եր, 150, 195, 211  
 հետազոտել ն.-ը, 150  
 հետաքրքրություն  
 ներկայացնող ն., 411  
 հիշեցումների (համար) ն.→  
 Հիշեցում  
 հղում արված ն., 222  
 հնարավորինս կարճացնել ն.-ը, 218  
 հորբի մասին պատմող  
 ամիսառն ն., 124  
 հրատապ ն., 138  
 հուսալի ն., 211  
 ձեռքբերված ն.-եր, 269

ծեափոխության ենթարկել ն.-ը, 264  
 ճակատային էջի ն., 138  
 նատուցել ն.-երը→  
 Մատուցել/Մատուցում  
 մեկ հատիկ ն., 136  
 մշակել ն.-եր, 195, 214  
 մուտքագրված ն., 426  
 մուտքագրվելիք ն., 269  
 ներկայացված ն., 80  
 ներսի ն., 393, 395, 397, 400, 402, 407, 409  
 ն.-երի առաքում→Առաքում  
 ն.-երի բազմազանություն→  
 Բազմազանություն, 126  
 ն.-երի ստացում, 424, նաեւ→  
 Ստացում  
 ն.-երի ցանկ→Ցանկ  
 ն.-ը անկարելու ճանաչել, 219  
 ն.-ը դյուրընթեռնելի դարձնել, 218  
 ն.-ը վիճելի ճանաչել, 219  
 ն.-ի այս կամ այն տեսակը, 125  
 ն.(եր)ի բովանդակությունը→  
 Բովանդակություն  
 ն.-ի գաղափարը→Գաղափար  
 ն.-ի խմբագրում→  
 խմբագրել/խմբագրում/  
 խմբագրություն  
 ն.-ի ծավալ→Ծավալ  
 ն.-ի հաղորդում→  
 Հաղորդել/Հաղորդում  
 ն.-ի հանձնարարում→  
 Հանձնարարել/  
 Հանձնարարում  
 ն.-ի (փաստական) ճշտությունը/  
 ճշգրտությունը→  
 ճշտություն/ճշգրտություն  
 ն.-ի շարադրում→  
 Շարադրանք/Շարադրում  
 ն.-ի պակասություն, 302  
 ն.-ի պատճենահանում→  
 Պատճենահանում  
 ն.-ի սեղմ շարադրանքը, 119, 208, նաեւ→  
 Շարադրանք/Շարադրում  
 ն.-ի սկզբնամաս→Սկզբնամաս  
 ն.-ի ստեղծում→  
 Ստեղծել/Ստեղծում  
 ն.-ից շեղվող բառ→Բառ  
 նշանակալի ն., 317  
 նվիրաբերված ն., 267  
 շոշափելի ն., 266  
 շրջաբերականների (համար)  
 ն.→Շրջաբերական  
 ոչ գրավիչ ն., 149  
 որոշ տեսակի ն.-եր, 121  
 որոշակի ծավալի ն., 247, նաեւ→  
 Ծավալ  
 պատկերային ն., 81, 261-263, 396, 398, 400, 402, 408, 409, 418, 421-423  
 պատվիրել եւ ստանալ ն.-եր,

389, 393, 396, 398, 401, 408, 410, 414  
 պատրաստել ն.-ը  
 խմբագրասենյակում, 211  
 պատրաստ(վ)ած ն., 336  
 պլանավորել ն.-երը→  
 Պլանավորել/Պլանավորում  
 պրոֆեսիոնալ ն., 315  
 սկզբնական ն., 223  
 ստացված ն., 338  
 վարպետորեն գրված ն., 218  
 վերադարձվող ն., 269, 421  
 վերաշարադրել ն.-ը→  
 Վերաշարադրել/  
 Վերաշարադրում  
 վերլուծական (բնույթի) ն., 152, 242, 317  
 վերջնական տեսքով ն.-եր, 412  
 տարածաշրջանից ստացված ն., 404  
 տարբեր տեսակի ն.-եր, 44  
 տեղափոխել ն.-երը, 264, 427  
 տեղեկատվական/տեղեկատու  
 ն., 96, 266, 280, 286, 288, 340, 341, 389, 393, 396, 398, 401, 408, 410, 412, 421  
 տեղեկատու ն.-երի փաթեթ→  
 Փաթեթ  
 տեսակետ արտահայտող/  
 տեսակետային ն., 140, 141, 152, 215, նաեւ→  
 Տեսակետ/Տեսանկյուն  
 տեքստային ն., 421, 423  
 տնտեսական ն., 125  
 տնտեսությանն ու բիզնեսին  
 առնչվող ն., 395  
 տպագրական ն., 108, 109  
 տպագրման/հրատարակման  
 ենթակա ն., 244, 411-414  
 տպագրված/տպված/  
 հրատարակված/  
 հրատարակված ն., 214, 315, 413  
 տպագրվելիք ն., 344  
 տպագրության (համար)  
 պատրաստ ն., 258  
 տվյալ ն., 342  
 տրամադրված ն., 271  
 փաթեթում ընդգրկված ն., 92  
 փաստերի վրա հիմնված ն., 149, 152  
 փնտրել ն., 208  
 փոխառված ն., 269  
 փոխարկել ն.(եր)ը, 386, 387  
 քանի ն., 242  
 քաղաքականությանն առնչվող  
 ն., 397  
 քարոզչական ն., 369  
 քննադատության արժանացած  
 ն., 342  
**Նյութական**  
 գրառում ն./ոչ ն.  
 սեփականության մասին→

Գրառում  
 Գ. անկախություն→  
 Անկախություն  
 Գ. աջակցություն, 11  
 Գ. արժեք→Արժեք  
 Գ. խրախուսում→  
 Խրախուսել/խրախուսում/  
 Խրախուսանք  
 Գ. կորուստ→Կորուստ  
 Գ. միջոցներ→Միջոց  
 Գ. սեփականության գրանցում→  
 Գրանցում  
 (ոչ) Գ. սեփականություն→  
 Սեփականատիրություն/  
 Սեփականություն  
**Նշան**, 229  
 տոկոսի Գ.→Տոկոս  
**Նշանակ(վ)ել/Նշանակում**  
 գլխավոր խմբագրի Գ., 20  
 հերթափոխի ղեկավարի Գ., 416  
 Գ. հերթափոխի ղեկավար, 418,  
 420  
**Նշանակություն**  
 աշխատողների ունեցած  
 ավանդի առանձնահերթ Գ.-ը,  
 169  
 գովազդի Գ.-ը, 234  
 կոլեկտիվի անդամների Գ.-ը,  
 308  
 հաղորդակցման Գ.-ը, 322  
 համակարգված  
 միջոցառումների  
 իրականացման Գ.-ը, 205  
 հայտարարությունների  
 տախտակի Գ.-ը, 341  
 հարցի Գ., 154, նաև→  
 Հարց/Հիմնահարց  
 մրցակիցների Գ.-ը, 295  
 ոճի Գ.-ը, 224  
 պլանավորման Գ., 56  
 տեղեկատու Գ., 341  
 փոխադարձ գործողությունների  
 Գ.-ը, 258  
**Նշել**, 350  
**Նշում**, 253  
 գլխավոր խմբագրի Գ.-ները, 342  
 գովազդների տեղաբաշխման  
 Գ., 263  
 էջերն իրար կապակցող Գ.-ներ,  
 262, 419, 420  
 էջի թվային Գ., 220  
 պաշտոնի Գ., 167  
**Նոմենկլատուրա**  
 կապիտալիզմին հատուկ Գ., 204  
**Նոտա**, 150, 151  
**Նորամուծություն**  
 տեխնոլոգիական Գ., 345,  
 նաև→Տեխնոլոգիական  
**Նորարարություն**, 174  
**Նորացում**  
 տեխնոլոգիաների Գ., 47,

նաև→Տեխնոլոգիա  
**Նորմ**  
 էթիկական/բարոյական Գ.-եր,  
 287  
 իրավական Գ.-եր, 19, 354,  
 նաև→Իրավական  
 լուսանկարչական նյութերի  
 օգտագործման Գ.-եր, 190  
 վարքի Գ., 24, նաև→Վարք  
 տեխնոլոգիական  
 արտադրության Գ.-եր, 258  
 օրենքներ ու Գ.-եր, 370, 372-374  
**Նորոգում**  
 պահպանում եւ Գ., 108, 109,  
 195, 380, նաև→  
 Պահպանում/  
 Պահպանություն  
 պատվիրել Գ., 385, 387  
**Նորություն**, 117, նաև→Լուր  
 առավել կարեւոր Գ.-ներ, 140  
 ներազդել Գ.-ներ վրա, 16  
 տնտեսության եւ բիզնեսի  
 ոլորտի Գ.-ներ, 139  
**«Նոու-հաու»**  
**(մեթոդաբանություն)**, xii  
 սովորել ու կիրառել «Գ.-հ.-ն»,  
 287  
**Նպաստ**  
 գործազրկության Գ., 287  
 մահվան Գ., 287  
**Նպատակ**, xiii, 35, 36, 37, 40, 51,  
 61-62, 63, 110, 118, 166, 174, 186,  
 289, 293, 294, 301, 311, 322, 323,  
 333, 345, 390  
 առանձին Գ., 55  
 արդարացի Գ., 292  
 բարձր/վեհ Գ., 34, 305  
 բիզնեսի Գ.-ը→Բիզնես  
 գերագույն Գ., 52, 54  
 գլխավոր/հիմնական Գ., xii, 65  
 գովազդի/գովազդման/  
 գովազդային Գ.-ը, 90, 244,  
 310, 357  
 դժվարին Գ., 291  
 ենթաբաժինների Գ.-ներ, 52  
 երկարաժամկետ Գ., 54  
 զրոյական Գ., 292  
 ինքնուրույն Գ., 52  
 իրագործել Գ.-ները, 164, 170  
 իրատեսական Գ., 293, 299  
 իրացման Գ., 74, 310, 357  
 լրագրի Գ.-ը, 166  
 լուրերի ենթաբաժնի Գ.-ներ, 54  
 կարճաժամկետ Գ., 52  
 կոմկոմիտե Գ., 52  
 համընդհանուր Գ., 55  
 հասանելի Գ., 292  
 հասնել Գ.-ներին (խնդիրներին),  
 166, 291, 292, 302, 305, 385  
 հաստատել Գ.-ներ, 354  
 հաստատված Գ., 385

հավաքական/միասնական Գ.,  
 23, 39  
 հեշտ Գ., 292  
 հեռահար Գ., 52, 299  
 հետամուտ լինել Գ.-ի  
 իրականացմանը, 292  
 հստակ եւ դժվար հասանելի Գ.,  
 292  
 մեկական Գ., 52  
 միեւնույն Գ., 22  
 նախանշված Գ., 293, 324  
 Գ.-երի առաջադրում, 292, 294,  
 299, 303  
 Գ.-երին հասնելու ուղիներ→  
 Ուղի  
 Գ.-ի գինը→Գին  
 Գ.-ի կատարում/իրականացում/  
 իրագործում, 55, 325, 355,  
 359, 366, 389  
 ողջամիտ Գ., 292  
 որդեգրված Գ., 55  
 որոշակիացված Գ., 52  
 չափման ենթակա/չափելի Գ.,  
 60, 223, 310  
 ռազմավարական Գ., 23  
 սեփականատերերի Գ.-ները,  
 315  
 սոցիալ-տնտեսական Գ., 46  
 ստորաբաժանումների Գ.-ներ,  
 52  
 տարբեր Գ.-ներ, 292  
 տեղեկատվության տարածման  
 Գ., 2  
 ֆինանսական Գ., 46  
**Նպատակահարմարություն**  
 հարցերին անդրադառնալու  
 Գ.-ը, 158  
**Նպատակային**  
 իրացման Գ. ծավալ, 62, նաև→  
 Ծավալ, նաև→Իրացում  
 Գ. լսարան→Լսարան  
 Գ. խումբ, 116, 117, 121, 256,  
 նաև→Խումբ  
**Նպատակասլացություն**, xii, 303  
**Նույնականություն**  
 ձեւական Գ., 219, 262, 419, 420  
 տվյալների Գ., 263, 417, 418  
  
**Շ**  
**Շաբաթաթերթ**, 4, 48, 49, 64, 67,  
 68-69, 71, 77, 78, 80, 82, 83, 85,  
 87, 98-109, 117-120, 165, 171,  
 175, 178, 179, 180-181, 182, 183,  
 184-188, 206, 207, 234, 256, 288,  
 326, 331, 332, 348  
 անկախ շ., 85  
 բելառուսական շ., 182  
 բիզնես/բիզնես ուղղվածության  
 շ., 87

գործարար շ., xii, 48  
 լայն շրջանառության շ., 234  
 շ.-ի թողարկում, 80, նաեւ→  
 Թողարկում (համար,  
 հաղորդում)  
 շ.-ի ծավալը→Ծավալ  
 տարածաշրջանային շ., 206  
 տեղական շ., 68  
 ուկրաինական/Ուկրաինայի շ.,  
 171, 206  
 քաղաքային շ., 96  
**Շարքահանդես**, 22, 289  
 «Իքոնըմիսք» շ., 143  
 համաշխարհային տարածում  
 ունեցող շ., 289  
 միջազգային շ., 143, 157  
**Շահ**  
 աշխատողների/  
 աշխատավորների շ.-երը, 20,  
 128  
 առևտրային շ., 14, 17, 43, 72  
 բաժնի շ.-ը, 330  
 բիզնես/բիզնեսի շ., 43  
 գովազդատուների շ.-երը, 11,  
 14, 190  
 ընդհանուր շ.-եր  
 հետապնդող/ընդհանուր  
 շ.-երով միավորված խմբեր,  
 18, 20, 131  
 ընթերցողների շ.-երը, 157  
 ընկերության շ.-երը, 360  
 ի շ. թերթի, 44  
 շ.-երի բախում, 14, 22, նաեւ→  
 Բախում  
 պրոֆեսիոնալ շ., 330  
 սեփական շ., 219  
 վնասել շ.-երին, 79, 214, նաեւ→  
 Վնասել  
 տնտեսական շ., 10  
 քաղաքական շ., 10, 14, 72  
**Շահագործում**  
 տեխնիկական միջոցների ու  
 սարքավորումների շ., 385, 387  
**Շահագրգիռ/Շահագրգռված**  
 շ. աշխատակից→  
 Աշխատող/Աշխատակից  
 շ. լրագրող, 175, նաեւ→  
 Լրագրող  
 շ. խումբ, 127, նաեւ→խումբ  
 շ. կողմ→Կողմ  
 շ. կողմերի դիրքորոշումը→  
 Դիրք/Դիրքորոշում  
 շ. հասցեատեր→Հասցեատեր  
**Շահագրգռել/Շահագրգռում/  
 Շահագրգռություն**, 289, 291, 292,  
 295, 308, նաեւ→Մոտիվացիա  
 ամձնական շ., 25, նաեւ→  
 Անձնական  
 գործարար շ., 274  
 դրամական շ., 312  
 մտավոր աշխատողների շ., 293  
 շ. անձնակազմին, 332

շ. անպաշտոն ղեկավարին, 41  
 շ. աշխատողներին, 290, 309  
 շ. բաժանողներին, 86  
 շ. ընթերցողներին, 86, 87,  
 նաեւ→Ընթերցող  
 շ. թղթակիցներին, 297, 315  
 շ. թույլ աշխատողներին, 294  
 շ. լրագրողներին, 289, 291, 294  
 շ. ֆինանսական միջոցներով,  
 308  
 շ.-յանը համեմատ, 293  
 ողջամտորեն շ., 295  
 պատշաճ ձեռով շ., 186, 245  
 ֆիզիկական աշխատանքով  
 զբաղվողների շ., 293  
**Շահագրգռող**  
 շ. աշխատավարձ, 309, նաեւ→  
 Աշխատավարձ  
 շ.-խրախուսող զենք→Ձենք  
**Շահավետ**  
 լրագրի համար շ., 247  
**Շահութաբերություն**, 12, 52, 111,  
 144, 170  
 ընդգծել շ.-յան պայմանը, 52  
 շ.-յան աճ→Աճ  
 շ.-յան զաղափարը, 52, նաեւ→  
 Փաղափար  
**Շահույթ**, 38, 52, 253, 255-256,  
 274  
 ամենամեծ շ.-ը, 32  
 աշխատել շ.-ով, 62, 93  
 ապահովել շ., 47, 121  
 ավելի մեծ շահույթ ունենալ, 111  
 բաշխել շ.-ը, 62, նաեւ→  
 Բաշխել/Բաշխում  
 զուտ շ., 108, 109  
 ընթացիկ շ., 108, 109  
 ընկերության շ.-ը, 274  
 ընկերության շ.-ի բաշխումը,  
 354, նաեւ→  
 Բաշխել/Բաշխում  
 ծախսել շ.-ը, 62  
 շ. ունենալ, 13  
 (ապագայում) շ.-ի (շ.  
 ունենալու)  
 հնարավորություն, 175, 237  
 շ.-ի ցուցանիշ, 41, 90  
 շ.-ի ու վնասի ընդհանուր  
 իրավիճակը→Իրավիճակ  
 որոշակի շ., 82  
 փոքր շ., 49  
**Շարադրանք/Շարադրում**  
 իրավասությունների ու  
 պարտականությունների շ.,  
 55  
 կազմակերպչական  
 կառուցվածքի շ., 193  
 նյութի շ., 257  
 նյութի սեղմ շ., 119, 208, նաեւ→  
 Նյութ  
 շ.-ի ծավալման ընթացքը, 218,  
 նաեւ→Ընթացք

շ.-ի որակի բարձրացում, 218,  
 224  
 շ.-ից դուրս, 146  
 սովորական շ., 229  
 տեղեկությունների գրավոր  
 ամփոփ շ., 343  
 փաստերի շ., 143  
**Շարահյուսական**  
 շ. կառուցվածք→  
 Կառուցվածք/Կառույց  
 շ. ճշտություն→  
 Ճշտություն/Ճշգրտություն  
**Շարահյուսություն**, 219  
**Շարժ**  
 դրամարկղի շ.-ը, 63, 97, 374,  
 նաեւ→Դրամարկղ  
 հատույթի եւ ծախսերի շ., 111  
**Շարժառիթ**, 289  
 աշխատողի շ.-ները, 293  
**Շարժառիթային**  
 շ. գործոն→Գործոն  
**Շարժում**, 149  
**Շարվածք**  
 էջի շ., 260  
 էջի տպագիր շ., 220  
**Շարք**  
 թվերի շ.→Թիվ/Թվանշան  
 պատմությունների շ., 136,  
 նաեւ→Պատմություն  
**Շեղագրություն**, 151  
**Շեղատառ**  
 տպել շ., 151  
**Շինարարություն**, 256  
**Շնորհալի**  
 լրագրողական շ. ուժեր, 169,  
 նաեւ→Ուժ  
 շ. թղթակից→Թղթակից  
 շ. լրագրող→Լրագրող  
 շ. ուժ→Ուժ  
 ստեղծագործական ներուժ  
 ունեցող շ.-ներ, 282  
**Շնորհավորանք**  
 ծննդյան տոնի շ.-ներ, 349  
**Շնորհք**, 266  
 հազվագյուտ շ., 210  
**Շողջորթություն**, 297  
**Շրջաբերական**, 341, 342, 349  
 շ.-ների (համար) ն., 341  
**Շրջադարձ**  
 արձատյան շ.-եր արտաքին  
 շուկայական միջավայրում,  
 83  
**Շրջան (ժամանակահատված)**  
 անցման շ., 5, 23, 132, 180  
**Շրջանակ**, 135, 141, 166-168, 176-  
 177, 179, 230  
 առանձին շ., 176  
 գլխավոր խմբագիր շ.-ը, 180  
 գլխավոր տնօրենի շ.-ը, 180  
 ընթերցող(ների)/ընթերցողական  
 (լայն) շ.-ներ, 225, 234,



նաեւ→Ընթերցող, նաեւ→  
Ընթերցողական  
իրավասութեան շ., 396, 398,  
400, 402, 408, 409, 417, 418-  
420  
ծվածեւ շ., 167, նաեւ→Չվածեւ  
շ.-ներից վերեւինը, 167  
սեփականատիրութիւնը  
մատնանշող/անվանող շ.,  
168  
ուշադրութեան շ., 133, նաեւ→  
Ուշադրութիւն  
ֆորմատի շ.→Ֆորմատ  
**Շրջանառութիւն**  
ներքին շ., 340-341  
**Շուկա**, 11, 14, 46, 63, 66-71, 73-  
74, 76, 91, 95, 110, 111, 123, 176,  
315, 369  
ազատ շ., 126  
աշխատուժի շ., 169, 189, 312,  
315, նաեւ→Շուկա  
աշխարհագրական շ., 68  
ապահովագրական շ.-ի  
ուսումնասիրութիւնը→  
Ուսումնասիրութիւն  
ապրանքի տեղը շ.-յում→  
Արտադրանք/Ապրանք  
առաջատար դիրք շ.-յում→  
Առաջատար, նաեւ→  
Դիրք/Դիրքորոշում  
առաջինը շ.-յում, 110  
արժեթղթերի շ., 87  
բաց, չգաղտնեցրած տեղ շ.-յում,  
69  
գովազդի/գովազդային շ., 12,  
47, 67-71, 111, 175, 310  
ՁԼՄ-ների շ.-ի գազացում, 358  
ընդհանուր շ., 68  
թերգարգացած շ., xii  
իրացման շ., 68-71, 111  
իրացման շ.-յի/շ.-յում  
առաջատար→Առաջատար  
լրագրի շ.-ն, 66-67  
համապատասխան շ., 369  
համերկային շ., 90  
մտավոր աշխատուժի շ., 312  
նոր առաջացող/ծեւավորվող շ.,  
12, 164  
շ. մտնել, 76  
շ.-յի ամփոփում→Ամփոփում  
շ.-յի գնահատում, 66, նաեւ→  
Գնահատել/Գնահատում  
շ.-յի գարգացում, 358  
շ.-յի ընդլայնում, 311  
շ.-յի իմացութիւնը→Իմացութիւն  
շ.-յի խորշ, 65  
շ.-յի (նաեւ շուկայական)  
հատված, 74, 121, նաեւ→  
Յատված  
շ.-յի հետազոտութիւնը→  
Հետազոտութիւն/

Հետազոտում  
շ.-յի/շ.-յում/շուկայական  
մասնաբաժին/բաժնեմաս→  
Մասնաբաժին, նաեւ→  
Բաժնեմաս  
շ.-յի (նաեւ շուկայական)  
միտում→Միտում  
շ.-յի չափերը→Չափ(եր)  
շ.-յի պոտենցիալ  
հնարավորութիւնները, 69,  
նաեւ→Պոտենցիալ  
շ.-յի տեսանկյունից, 126,  
նաեւ→Տեսակետ/Տեսանկյուն  
շ.-յի (նաեւ շուկայական)  
ուժերը, 14  
շ.-ն ղեկավարող, 94  
շ.-յում եղած բացը, 175  
շ.-յում գբաղտնեցրած/գրաված  
դիրք→Դիրք/Դիրքորոշում  
շ.-յում գբաղտնեցրած/  
գրաված/գրավելիք տեղ→  
Տեղ  
շ.-յում (ունեցած)  
հաջողութիւնը→  
Հաջողութիւն  
պոտենցիալ ապագա շ., 89  
տեղական շ., 47  
**Շուկայական**  
լրացնել շ. հատվածում եղած  
բացը, 121  
շ. (նաեւ շուկայի/շուկայում)  
բաժնեմաս→Բաժնեմաս  
շ. (նաեւ շուկայի) հատված, 74,  
121, նաեւ→Հատված  
շ. միջավայր, 55, 83, նաեւ→  
Միջավայր  
շ. (նաեւ շուկայի) միտում→  
Միտում  
շ. մոտեցում, 119, նաեւ→  
Մոտեցում  
շ. տնտեսութեան դերը→  
Դեր/Դերակատարում  
շ. տնտեսութիւն, 14, 73, 132,  
284, 309  
շ. ցուցիչ, 143, նաեւ→Ցուցիչ  
շ. (նաեւ շուկայի) ուժեր, 14  
**Շփոթ/Շփոթմունք/Շփոթութիւն**,  
204, 209, 229  
**Շփվողականութիւն**, 301, 303  
անբավարար շ., 301  
**Շփում**, 348  
անարդյունավետ շ.-ներ, 322  
անհատների շ.-ներ, 332  
ընդհանուր մակարդակի շ.-ներ,  
303  
հանրութեան հետ շ.→  
Հանրութիւն  
մեկնեցրածների (անմիջական) շ.-ը,  
172  
շ.-ման ընդհատում, 345, նաեւ→  
Ընդհատում

շ.-ման ուղի→Ուղի

**Ո**

**Ոգեշնչվածութիւն**

ազատութեամբ ո., 26

**Ոգի**

ընդհանուր ո., 206  
թիմային աշխատանքի ո., 40,  
նաեւ→Թիմային  
կոլեկտիվի ո.-ն, 297, 330, 333  
հասարակական ո., 92,  
նաեւ→Հասարակական  
ստեղծագործական ո., 6, 173,  
նաեւ→Ստեղծագործական

**Ոլորտ**, 16, 41, 124, 132

առանցքային ո., 188  
բիզնես ո., 131, 271  
բիզնես ո.-ի գործիչ→Գործիչ  
գաղափարախոսական ո., 136,  
243, նաեւ→

Գաղափարախոսական  
գովազդային ո.-ի  
աշխատողներ→  
Աշխատող/Աշխատակից  
գործարար ո., 34, նաեւ→  
Գործարար  
գործունեության (հիմնական) ո.,  
52, նաեւ→Գործունեութիւն  
ընթացիկ ո., 415  
իրացման ո., 182  
լրագրում/թերթում  
լուսաբանվող (առանցքային)  
ո.-ներ, 124, 128,  
լրագրում/թերթում  
լուսաբանվող լուրերի ո., 123  
լուսաբանել/լուսաբանման  
ո.-ներ, 188-207, 285, 397  
խմբագրական ո., 133  
հանձնարարված ո., 374, 412  
հատկացված ո., 286  
մասնագիտացման ո., 123  
մեդիային հարող ո., 282  
նեղ ո.-ների իմացութիւնը→  
Իմացութիւն

ո.-ի լուսաբանում, 280, նաեւ→  
Լուսաբանել/Լուսաբանում  
ո.-ի մասնագետ, 119, նաեւ→  
Մասնագետ

ո.-ի տեսակ, 255, 256  
որոշակի նեղ ո.-ներ, 228  
պատասխանատվութեան ո., 207  
ցանկացած ո., 41  
փորձագիտական ո., 207

**Ոճ**, 181, 213, 214, 218, 219, 224-  
225, 316, 416, 418-420

գեղարվեստական  
գրականութեան ո., 148  
գրավիչ ո., 131  
թերթի/լրագրի ո.-ը, 146, 211,

212-214, 227  
 խմբագրել ո.-ը→խմբագրել հաղորդակցական ո., 327  
 համատեքստային/  
 հաղորդակցական ո., 327  
 համատեքստից դուրս ո., 341  
 շարադրման ո., 149  
 ո.-ի բացակայություն, 224,  
 նաեւ→Բացակայություն  
 ո.-ի/ոճական կանոններ→Կանոն  
 ո.-ի/ոճական ճշտություն→  
 ճշտություն/ճշգրտություն  
 ո.-ի նշանակությունը→  
 Նշանակություն  
 ո.-ին համապատասխան→  
 Յանապատասխան  
 քիչ թե շատ ազատ ո., 341  
 ֆորմատային ո., 386, 387

**Ոճաբանական/Ոճական**, 226, 412  
 ո.-խմբագրական ուղեցույց→  
 Ուղեցույց  
 ո./ոճի կանոններ→Կանոն  
 ո./ոճի ճշտություն→  
 ճշտություն/ճշգրտություն  
 ո. ուղղում→Ուղղում  
 ո. քաղաքականություն→  
 Քաղաքականություն

**Ոչնչացում**  
 պահպանել ո.-ից, 356

**Ոստիկանություն**, 294

**Որակ**, 66  
 անհատական ո., 281  
 անձնակազմի հավաքական  
 ո.-ը, 309  
 աշխատանքի ո.-ը, 303  
 արտադրանքի ո.-ը, 96  
 արտակարգ ո., 317  
 թերթի/լրագրի ո.-ը, 111, 210  
 թերթի/լրագրի բովանդակային  
 ո.-ը, 181, նաեւ→  
 Բովանդակային  
 ինչ ո.-ներ է պահանջում, 281  
 խմբագրական  
 բովանդակության ո.-ը, 186,  
 190, 212, 308, 315  
 ծառայության ո.-ը, 90  
 կազմակերպության ո.-ը, 172  
 կատարողական պահանջված  
 ո., 285  
 կյանքի ո., 242  
 հաղորդակցման ո., 323  
 հավասար ո., 213  
 ձեռնարկ կողմի ո.-ը, 316  
 նախապես համաձայնեցված ո.,  
 357, 360, 366-367, 380, 392  
 շարադրանքի ո.-ի  
 բարձրացում→  
 Շարադրանք/Շարադրում  
 ո.-ի բարձրացման խնդիր, 186  
 ո.-ով զիջող, 219

պրոֆեսիոնալ ո., 281  
 սպասարկման ո., 368  
 ստանդարտ ո., 186  
 տեղեկատվության աղբյուրների  
 ո.-ը, 316

**Որակական**  
 ապրանքի ո. բաղադրիչ→  
 Արտադրանք/Ապրանք  
 ո. եզր, 54, նաեւ→Եզր (տերմին)

**Որակավորում**  
 գովազդային տեքստաբանի ո.,  
 245

**Որոշում**  
 առաջին էջում ներկայացվելիք  
 հիմնահարցերին վերաբերող  
 ո.-ներ, 209  
 բաժնետերերի ընդհանուր  
 ժողովում ընդունված ո.-ներ,  
 354  
 բարելավման ենթակա ո., 298  
 զխավոր խմբագրի ո.-ները,  
 194, 298, 355  
 դե ֆակտո ո., 390  
 ժամանակին ո. ընդունել, 176  
 ժողովում ընդունված  
 հիմնական ո.-ները, 336  
 լրագրողի ո.-ը, 224  
 խմբագրական  
 (ստեղծագործական) ո., 17,  
 117, 119, 120, 125, 158, 204,  
 253, նաեւ→խմբագրական  
 (գործունեությանն առնչվող)  
 խմբագրության/խմբագրական  
 ժողով(ներ)ի ո.-ները, 209  
 կայացնել/ընդունել ո., 47, 145,  
 157, 159, 194, 298, 331, 355,  
 390  
 համապատասխան ո., 332  
 համապետական ո., 139  
 հաստատել ո.-ները, 194, 355  
 հրատապ ո., 180  
 ներկայացնել ո.-ներ, 390  
 նյութերի ծավալի ու  
 տեղադրման ո., 337-339  
 ո. կայացնող/ընդունող, 121,  
 127, 131, 132, 176, 188, 289  
 ո.-ների կայացում, 290, 332  
 պրոֆեսիոնալ ո., 10  
 ռազմավարական ո., 289  
 վերջնական ո., 44, 328, 331,  
 335, 337, 338, 339, 354, 392  
 վճռական ո., 60

նաեւ→Աշխատավարձ  
 աշխատուժի չ.-երը, 96, 379,  
 նաեւ→Աշխատուժ  
 արժեքի չ.-ը, 309  
 բավարար չ.-ով, 252  
 գովազդային շուկայի  
 (ընդհանուր) չ.-երը, 70  
 գովազդի չ.-երը, 77, 81, 84, 361  
 գովազդների ստանդարտ  
 չ.-երը, 81  
 ընկերության չ.-երը, 120, 182  
 ինչ չ.-ի նյութեր, 124, նաեւ→  
 Նյութ  
 իրացման շուկայի չ.-երը, 68-71  
 լրագրի/թերթի չ.-երը, 95, 165  
 հոնորարի չ., 315, 394  
 հիմնական չ., 317  
 շուկայի չ.-եր, 11, 47, 66, 67, 71  
 շուկայի պոտենցիալ չ.-երը, 67,  
 69  
 վերին սահմանի կրկնակի չ.-ով,  
 317  
 վճարման ենթակա գումարի  
 չ.-ը→Գումար  
 տառատեսակի չ.-ը→  
 Տառատեսակ  
 տարբեր չ.-ի  
 աշխատավարձեր→  
 Աշխատավարձ

**Չափանիշ/Չափորոշիչ**, 243, 248,  
 285, 294  
 աշխատանքի  
 արտադրողականության  
 սահմանված չ.-ներ, 186  
 արեւնոյան պրոֆեսիոնալ  
 չ.-ներ, 181  
 գերազանց  
 կատարողականության չ.,  
 295  
 էթիկական (բարոյական) չ.-ներ,  
 47, 246  
 ընդունված չ.-ներ, 302, 303, 325  
 ընկերության չ.-ները, 166  
 ժողովրդավարության չ.-ներ, 19  
 լեզվի գործածման չ.-ներ, 224  
 լրագրի/թերթի չ.-ներ, 211, 214,  
 283, 285  
 լրագրողի մասնագիտության/  
 մասնագիտական չ.-ներ, 25,  
 27, 243  
 (պրոֆեսիոնալ) լրագրության/  
 լրագրողական  
 (պրոֆեսիոնալ) չ.-ներ, 19,  
 21, 24, 25, 26, 27, 122, 211,  
 282  
 կատարողական/  
 կատարողականության չ.,  
 301, 303  
 հոնորարների սահմանման  
 չ.-ներ, 316  
 ճշգրտության, ազնվության

**Չ**

**Չակերտ**, 232  
**Չարախոսություն**, 28  
**Չափ(եր)**  
 անհրաժեշտ չ.-ով, 44  
 աշխատավարձի չ.-ը, 315, 394,

անկողնանակալության եւ հիմնավորվածության-հետեւողականության չ.-ներ, 231

մասնագիտական չ.-ների ուսնահարում, 28, նաեւ→ Մասնագիտական

մշակութային չ.-ներ, 73, 327

նոր չ.-ներ, 200

պաշտոնի (համար սահմանված) չ.-ներ, 306, 307

պրոֆեսիոնալ չ.-ներ, 24, 26, 27, 243, 282, 298

պրոֆեսիոնալ վարքի չ.-ներ, 28

սահմանել չ.-ներ, 42

սոցիալ-հասարակական չ.-ներ, 327

**Չափում**, 229

չ.-ման միավոր→Միավոր

**Չեկ**

վճարման չ., 293

**Չիմացություն**, 6

**Չորրորդ**

ժողովրդավարության «չ. ոտք», 7

չ. իշխանություն, 7

**Պ**

**Պահանջ**, 77, 289, 292, 323, 328, 421, 422

անձնական պ., 296

աշխատանքի պ.-ներ, 285

բաժինների պ.-ները, 265

գլխավոր խմբագրի պ.-ները, 179

գովազդ գետեղելու պ., 81, նաեւ→Ձեռնդեղ/Ձեռնդուն գովազդատու(ներ)ի պ.-ները, 78, 248

ընթերցող(ներ)ի պ.-ները, 120, 131, 132

թերությունների վերացմանն ուղղված պ.-ներ, 80

ինչ պ.-ների պետք է բավարարի տեքստը, 211

լսարանի պ.-ները, 323

լրագրի/թերթի պ.-ները, 226, 266

խմբագրի (ներկայացրած) պ.-ները, 216

հասարակական պ., 289, 296

ճշտում տպագրելու պ., 221, 222

մարդկային պ., 289

մոտիվացիոն պ., 290, 291

նվազագույն պ.-ներ, 304

պ.-ների ենթակարգության Մասլուոկի սանդղակ→

ենթակարգություն, նաեւ→ Սանդղակ

պահպանական պ., 290

պատկերացրած պ., 281

սեփականատիրության պ., 17

ստորին մակարդակի պ., 289

տեխնոլոգիական պ.-ներ, 81

տեղեկատվության պ., 132

քաղաքական ու գիտական պ.-ներ, 215

ֆիզիկական պ., 289, 296

**Պահանջագիր**, 267

**Պահանջարկ**

առաջարկ-պ./պ.-առաջարկ (հարաբերություն), 73, 269, նաեւ→ Առաջարկ/Առաջարկություն հաճախորդների պ.-ը, 65, նաեւ→Հաճախորդ հետազոտական ծառայությունների պ., 273

որակյալ աշխատողների բարձր պ., 169

պոտենցիալ պ., 89

**Պահանջել**

գովազդատուի պ.-ը, 72

պ. աշխատավարձերի բարձրացում, 312

պ. փոփոխություններ իրականացնել, 308

**Պահանջումը**

ընթերցողների պ.-ները, 66, 157

հասարակության պ.-ները, 47

**Պահապան**

հսկող-պ.-ի վերաբերմունք→ Վերաբերմունք

«պ. շուն»/հասարակության «պ. շուն», 7

պ.-ի/«պ. շան» դեր→ Դեր/Դերակատարում

**Պահեստ**

իմացական պ., 285

ընկերության պ.-ը, 380

**Պահպանում/Պահպանություն**, 108, 109, 195, 380, 386-387

ընկերության գրասենյակի պ.-ը, 195

պ. եւ նորոգում, 108, 109, 195, 380, նաեւ→Նորոգում տվյալների պ.→Տվյալ(ներ) (ընկերության) ունեցվածքի պ., 356, նաեւ→Ունեցվածք

**Պայման**

աշխատանքի/աշխատանքային պ. (ներ), 128, 290, 302, 345, 376, 379, 390

ժողովրդավարական հասարակության պ.-ներ, 293

կլիմայական արտակարգ պ.-ներ, 89, նաեւ→ Կլիմայական հստակ նշված պ.-ներ, 179

մարքեթինգի պ.-ներ, 89, նաեւ→ Մարքեթինգ

որոշակի պ.-ների բացակայություն, 290, նաեւ→Բացակայություն պարտականությունների կատարման պ.-ներ, 199

սահմանված պ., 377, 389

վաճառքի պ., 75, նաեւ→ Վաճառք

վճարման պ., 78

վճարման ստանդարտ պ.-ներ, 78

տեխնիկական պ., 80, նաեւ→ Տեխնիկական տնտեսական պ.→Տնտեսական քաղաքական պ.→Քաղաքական

**Պայմանագիր**, 200

այսպիսի աշխատանքային պ., 21

աշխատանքային պ., 20-22, 179, 191, 199, 201, 288, 354, 355

ապահովագրմանը վերաբերող պ., 375

առանձին պ., 79

գլխավոր խմբագրի պ., 19

գովազդային պ., 361

գովազդի տպագրությանն առնչվող պ., 77

գործարար պ., 266, 357

դեբիտորական հաշիվները փոխհատուցելու/դեբիտորական պարտքերի հատուցմանը վերաբերող պ., 364, 377

լրագրի եւ տպարանի միջեւ (կնքված) պ., 258

լրագրողի պ., 19

խզել պ.-ը→խզել/խզում հավաքական/կուլեկտիվ պ., 20, 191, 354, 356

միջազգային պ., 271

պ.-ի գրանցում→Գրանցում պ.-ի խզում→խզել/խզում տպարանային ռաբատորի եւ լրագրի միջեւ (կնքված) պ., 260

տվյալ պ.-ը, 357, 360, 366, 379, 389

**Պայմանագրային**

պ. գովազդատու→ Գովազդատու

**Պայմանավորվածություն**

հատուկ պ., 295

**Պայքար**

առաջինը լինելու համար (մղվող) պ., 127

իշխանության համար (մղվող) պ., 127

**Պաշտոն**, 43, 44-45, 92, 106, 107, 123, 164, 167, 170, 180, 186, 188,

189, 197, 200, 204, 280, 281, 304, 323, 328, 340, 356, 419, 420  
 ամենաբարձր /բարձր ղեկավար  
 պ., 17, 41, 176  
 անուն-ազգանվան եւ պ.-ի լրիվ  
 ձեւը, 228, նաեւ→  
 Անուն/Անվանում, նաեւ→  
 Ազգանուն  
 աշխատանք ի պ.-ե, 40-41,  
 նաեւ→Աշխատանք  
 աշխատանքային տարբեր  
 պ.-ներ, 286  
 աշխատողի պ., 343  
 առանձին պ., 298  
 առանցքային պ., 181  
 ավելի բարձր ղեկավար պ., 291  
 բարձր պ., 8, 84, 158, 172  
 բիզնես (մասի) պ., 43, 169  
 բիզնես թղթակցի պ., 281  
 գլխավոր խմբագրի պ.-ում, 45  
 գլխավոր հաշվապահի պ., 176  
 գոյություն ունեցող պ., 181  
 գովազդային տեքստաբանի պ.,  
 245  
 գրաֆիկական ձեւավորողի պ.,  
 177, 299  
 երկու կամ ավելի պ.-ներ, 165  
 զբաղեցրած պ., 343  
 էջի խմբագրի պ.-ը, 216  
 թափուր պ., 164, 282  
 լրագրողական/լրագրողի պ.,  
 299, 311  
 խմբագրական պ., 43  
 խմբագրական բարձր պ., 282  
 հրատարակչական բարձր պ.,  
 283  
 ղեկավար պ., 176  
 մասնագիտական աշխատանքի  
 պ., 123  
 մենեջերական բարձր պ., 324  
 մենեջերի/մենեջերական պ., 45,  
 282, 324  
 միջին պ., 84  
 ներկայիս պ., 164  
 նշանակել պ.-ի, 284  
 պ.-ի անվանում→  
 Անուն/Անվանում  
 պ.-ի նշում→Նշում  
 պ.-ի (համար սահմանված)  
 չափանիշներ→  
 Չափանիշ/Չափորոշիչ  
 պ.-ների տեսակներ, 171  
 պ.-ների փոխարաբերություն→  
 Փոխարաբերություն(ներ)  
 պատասխանատու խմբագրի  
 պ., 44  
 սեփականատիրոջ պ.-ը, 168  
 ստորին պ., 197  
 սրբագրիչի պ., 177, 181  
 վարչական պ., 186  
 տեղեկատվական

համակարգերի բաժնի  
 վարիչի պ., 172  
 տվյալ պ.-ը, 291  
 տվյալ պ.-ի աշխատանքը→  
 Աշխատանք  
 ցածր պ., 8, 172, 328  
**Պաշտոնական**  
 պ./ոչ պ. գնահատում→  
 Գնահատել/Գնահատում  
 պ. գրառում→Գրառում  
 պ. գրություն→Գրություն  
 պ. ենթակարգության  
 աստիճաններ→Աստիճան  
 պ. լուր→Լուր  
 պ. կարծիք→Կարծիք  
 պ. հայտարարություն→  
 Հայտարարություն  
 պ. հաշվետվություն→  
 Հաշվետվություն  
 պ. վերադաս→Վերադաս  
 պ. փաստաթուղթ→  
 Փաստաթուղթ  
**Պաշտոնատար/Պաշտոնյա**  
 ամենաբարձր պ., 166, 253, 308  
 ավագ պ., 294  
 բարձրաստիճան պ., 13  
 գործադիր (վերադաս) պ., 255,  
 295  
 խմբագրության (ավագ) պ., 311  
**Պաշտպան**  
 հասարակության շահերի պ., 7  
**Պաշտպանվածություն**, 7  
 փոքրամասնությունների պ.,  
 132  
**Պաշտպանություն**, 386, 388  
 տվյալների պ.→Տվյալ(ներ)  
**Պատահար**, 117  
 ղոժբախտ պ., 287  
 ճանապարհային պ., 35  
**Պատասխանատվություն**, 199-  
 200, 290, 419, 420  
 ամբողջական եւ լիակատար պ.,  
 200  
 ամբողջական պ., 200  
 ամենօրյա գործունեության/  
 գործունեությունը  
 վերահսկելու պ., 21, 166  
 անմիջական պ., 134, 189  
 արդյունքների պ., 200  
 բովանդակության համար պ.,  
 200  
 գործերի պ., 157  
 ընթերցողների հանդեպ պ., 223  
 լրագրողների պ.-ը, 17  
 լրացուցիչ պ., 302  
 խմբագրական  
 բովանդակության համար պ.,  
 158  
 խմբագրի պ.-ը, 215, նաեւ→  
 Խմբագիր  
 շարքային աշխատակիցների

աճին աջակցելու պ., 284  
 ողջ պ.-ը եւ իրավասությունը,  
 200  
 պ.-յան զգացում, xii  
 պ.-յան կարգ→Կարգ  
 պ.-յան ոլորտ→Ոլորտ  
 պ. բարեփոխումների համար,  
 294-295  
 պ. գովազդների ճշտության  
 համար, 261  
 պ. եւ իրավասություն, 200, 300  
 պ. էջադրվածքի ճշտության  
 համար, 261, 393, 396, 398,  
 401, 403, 408, 410  
 պ. լեզվական ճշտության  
 համար, 262  
 պրոֆեսիոնալ պ.-յան զգացում,  
 xii  
 վճիռներ կայացնելու պ., 121  
**Պատասխանատու**  
 ամեն ինչի համար պ., 200, 204  
 գովազդի եւ տարածման համար  
 պ., 176  
 գովազդի վաճառքով զբաղվող  
 պ. (անձ), 75  
 գովազդի վաճառքից ստացվող  
 հատույթի համար պ., 200  
 լուսաբանած հարցերի համար  
 պ., 210  
 խմբագրական  
 բովանդակության համար պ.,  
 200, 389  
 խմբագրական մասի պ., 134  
 խմբագրական  
 քաղաքականության  
 (իրականացման) համար պ.,  
 342, 389  
 խմբագրության բյուջեի համար  
 պ., 44  
 նպատակների եւ խնդիրների  
 իրականացման համար պ.,  
 55, 355, 357, 389  
 պ. անձ→Անձ  
 պ. աշխատակից→  
 Աշխատող/Աշխատակից  
 վարկերի գծով պ., 107, 187,  
 192, 194, 313, 375, 378  
**Պատեհաժամություն**, 268, 316  
**Պատեհապաշտություն**, 174  
**Պատժամիջոց**, 213, 290  
 հրապարակմանը հաջորդող  
 պ.-ներ, 2  
**Պատժ(վ)ել**  
 խուսափել պ.-ուց, 292  
**Պատկանելություն**, 296  
**Պատկեր**  
 լուսանկարներ ու պ.-ներ, 230,  
 նաեւ→Լուսանկար  
 ճիշտ պ., 46  
 մթնոլորտի գունեղ պ.-ը, 149  
 վերամշակել-հարմարեցնել

պ.-ը→Վերամշակել  
տնտեսության (համա)պ., 47,  
125

**Պատկերագրողում**, 271, 317  
պ.-ման բովանդակությունը,  
220, նաեւ→  
Բովանդակություն

**Պատկերային**  
պ. գովազդ→Գովազդ  
պ. լուծում, 220  
պ. հնարք, 135, նաեւ→  
Հնարք/Հնարանք  
պ. նյութեր→Նյութ  
տպագրել պ. նյութեր, 81

**Պատկերասրահ**, 213

**Պատկերացում**  
հետամուտ լինել պ.-ների  
իրականացմանը, 181

**Պատճառ**  
շփոթմունքի պ. դառնալ, 229

**Պատճառաբանել**, 186

**Պատճենահանում**  
համակարգչային ֆայլերի,  
հոդվածների, լրագրերի  
էջերի պ., 273  
ծեւաթղթերի եւ նյութերի պ., 381

**Պատմական**  
պ. տարեգրություն→  
Տարեգրություն  
պ. փաստաթուղթ→  
Փաստաթուղթ

**Պատմել**  
պ. մարզական աշխարհի,  
առողջապահության,  
երեխայի խնամքի,  
անձնական ներդրումների  
մասին, 117

**Պատմություն**  
ակնթարթ պ.-յան համար→  
Ակնթարթ  
լրագրի պ.-ը, 287, նաեւ→  
Լրագիր  
պ.-ների շարք, 136, նաեւ→  
Շարք  
սրտակեղեք պ., 297

**Պատվեր**, 78  
առանձին պ., 273  
բաժանորդագրության/  
բաժանորդային/  
բաժանորդ(գրա)կան պ.,  
366, 382, նաեւ→  
Բաժանորդագրություն,  
նաեւ→Բաժանորդային/  
Բաժանորդագրական  
բաժանորդների ներկայացրած  
պ.-ներ, 366, 368, նաեւ→  
Բաժանորդ  
բաժանորդ(գրա)կան պ.-ների  
գրանցում→Գրանցում  
գովազդային հոդված գրելու պ.,  
365  
գովազդի (տեղադրման)/

գովազդային/  
գովազդատուի(ց ստացված)  
պ., 77, 78, 80, 176, 177, 236,  
238, 245, 260, 359, 361, 363

գրանցել պ.-ները→Գրանցել  
լիագույն գովազդի պ., 81  
հաճախորդի պ., 82, 83  
հանել պ.-ը/պ.-ի հանում, 77  
հեռապատճեն եղանակով  
(ֆաքսով) ուղարկված պ., 77  
նախնական պ., 77, 78  
ներկայացրած պ., 368  
պ.-ի խնդրո առարկա, 80  
պ.-ի ստացում, 78, նաեւ→  
Ստացում  
պ.-ով/պատվիրված գովազդ→  
Գովազդ  
տարածողների ներկայացրած  
պ.-ներ, 368  
տեղադրել պ./պ.-ի տեղադրում,  
77  
ուղղակի պ., 77, 78  
փոստով փոխանցված պ., 77

**Պատվիրաթղթիկ**, 75, 254  
հետազոտության անցկացման  
պ., 272

**Պատվիրել**  
պ. ապրանք→  
Արտադրանք/Ապրանք  
պ. նորոգում→Նորոգում  
պ. տարածք, 236, նաեւ→  
Տարածք

**Պատրաստականություն**  
սեփականատիրոջ պ., 21

**Պատրաստել/Պատրաստում**  
առաջին էջի պ., 331  
լրատվական եւ խմբագրական  
նյութերի պ., 421, 422  
հ. պատրաստելու արհեստը→  
Արհեստ  
հայեցակարգի պ.→  
Հայեցակարգ  
մասնակցել խմբագրական  
բովանդակության պ.-մանը,  
245  
պ. հաղորդագրություն, 212

**Պատրաստվածություն**, 216, 348

**Պարագա**  
անհրաժեշտ պիտույքներ ու  
սանհիգիենիկ պ.-ներ, 380  
գրասենյակային պ.-ներ, 380,  
383  
գրասենյակային պ.-ների  
գրանցում→Գրանցում  
զանազան պ.-ներ, 385  
ընկերության տրամադրած  
պ.-ներ, 384

**Պարապմունք**, 227  
մեկ պ., 348  
սեմինար պ., 343

**Պարբերական**, 9, 73, 96

խոշոր պ., 110  
(ոչ) պ. հրատարակություն→  
Հրատարակություն  
(պարբերական)

**Պարբերականություն**  
լրագրի կանոնավոր պ.-ը, 93

**Պարզեատրել/Պարզեատրում/Պարզեատրություն**, 108, 109, 294, 309-310, 311  
բացարձակ արժեքով պ., 310  
գովազդային գործակալի պ.,  
311  
դրամական ուղղակի պ., 315  
նյութական պ., 293  
պ. կանխիկ դրամով, 294  
տարեկան պ., 106, 107

**Պարզաբանում**, 232  
կարճ պ., 227

**Պարզություն**, 218, 232  
լեզվի պ.→Լեզու

**Պարտականություն**, 2, 42, 167, 176, 181-182, 188, 199, 258, 285, 308, 312  
ամեն առանձին հաճախորդին  
սպասարկելու պ.-ը, 74  
անհատական պ.-ներ, 64  
աշխատակցի եւ գործատուի  
փոխադարձ իրավունքներն ու  
պ.-ները, 298, նաեւ→Իրավունք  
աշխատակցի պ.-ները, 285, 287  
աշխատանքային պ., 8, 42, 167,  
170, 179, 301, 304, նաեւ→  
Աշխատանքային  
աշխատանքային պ.-ների  
նկարագրություն→  
Նկարագրություն  
աշխատողների իրավունքները  
եւ պ.-ները, 93, 286  
առօրյա/ամենօրյա պ.-ներ, 179  
գովազդատուների պ.-ները,  
243, 364  
գովազդի/գովազդային  
ենթաբաժնի վարիչի  
պ.-ները, 190  
ենթադրվող պ.-ներ, 173  
էջի խմբագրի պ.-ը, 216, 264  
թղթակցի առաջնային պ.-ները,  
189  
թղթակցի պ.-ները, 5  
իրավասություններ եւ/ու պ.-ներ,  
20, 55, 167, նաեւ→  
Իրավասություն  
իրավունքներ եւ/ու պ.-ներ, 21,  
158, 167, 177, 179, 182, 186,  
199, 200, 204, 210, 312, 323,  
418, 420, նաեւ→Իրավունք  
լիազորություններ ու պ.-ներ, 21,  
181, նաեւ→Լիազորություն  
լրագրի հասարակական  
պ.-ները, 96  
լրագրողի պ., 28  
լուրերի ենթաբաժնի

աշխատակիցների  
խմբակային պ.-ները, 64  
խմբագիր-ոճաբանի պ.-ները,  
214, նաեւ→խմբագիր  
խմբագրական  
բովանդակությունը  
վերահսկելու պ., 21  
խմբագրական խորհրդի  
պ.-ները, 159  
խմբագրի պ.-ը, 213-215, 264,  
նաեւ→խմբագիր  
խմբագրման պ.-ներ, 214  
կանոնավոր պ., 312  
հանձնարարված պ.-ներ, 197  
հաստիքի պ.-ները, 199  
հեղինակի պ.-ները, 213  
ղեկավարի պ.-ները, 42, 243,  
նաեւ→Ղեկավար  
մենեջերական պ.-ներ, 180, 212  
մենեջերի բուն պ.-ները→  
Մենեջեր  
պ. դնել որեւէ մեկի վրա→Գնել  
պ.-ների բաշխում, 177  
պ.-ների կատարում→  
Կատարել/Կատարում  
պ.-ների ուրույն շրջանակ, 179  
պ.-ների փոխատեղում, 285  
սրբագրիչի պ.-ներ, 181  
վստահված պ., 300  
փոխանցել պ.-ները, 21, 204,  
նաեւ→Փոխանցել/  
Փոխանցում

**Պարտավոր**  
պ. է սպագրել ճշտումներ, 222

**Պարտավորություն**, 256  
անսահմանափակ պ.-ներ, 247  
գովազդատուի պ.-ները, 78, 79  
իշխանությունների պ.-ներն ու  
պարտականությունները, 7  
պ.-ներ եւ ակնկալվող  
օգուտներ, 247, նաեւ→  
Օգուտ  
սրբագրական պ.-ներ, 261, 262  
վճարվելիք հարկային պ., 376  
ֆինանսական պ.-ներ, 78, 79

**Պարտք**  
անհուսալի պ., 372  
ղեբիտորական պ.-եր, 166, 374,  
375, 377, 378  
ղեբիտորական պ.-երի մարում→  
Մարել/Մարում  
ժամկետանց ղեբիտորական  
պ.-եր, 360, 362, 363, 364,  
367, 368, 372

**Պետ**, 170, 299, 331  
գործակալության պ., 128,  
նաեւ→Գործակալություն  
պ.-ի աշխատասենյակ→  
Աշխատասենյակ

**Պետական**  
պ. իշխանություն→

իշխանություն  
պ. լրավճարներ→Լրավճար  
պ. միջամտություն, 3

**Պետություն**, 129

**Պետություն**, 128  
պ.-յան առաջնորդ, 128, նաեւ→  
Առաջնորդ  
պ.-յան դերը→  
Դեր/Դերակատարում  
պ.-յան կողմից տրամադրվող  
գումարներ→Գումար  
պ.-յան միջամտությունը, 9,  
նաեւ→  
Միջամտել/Միջամտություն  
պ.-ից/պ.-յան  
վերահսկողությունից  
անկախ→  
Անկախ/Անկախացած

**Պիտակ**, 136  
արժանանալ պ.-ների, 7  
էջի պ., 220, 262, 263, 269  
հատուկ հավելվածի պ., 249

**Պիտակավորում**  
էջի պ., 393, 396, 398, 401, 403,  
408, 410, 417, 418-420

**Պլան**, 205  
աշխատակազմի/անձնակազմի  
գծով/վրա կատարվող  
ծախսերի պ., 92  
առանձին թողարկումների  
պ.-ներ, 359  
առանձին պ., 66  
առաջնորդվել պ.-ով, 190  
արտադրական պ., 260, 261-263  
բաժինների (ներկայացրած)  
պ.-ներ, 95  
բիզնես պ., 35, 36, 60-64, 68-71,  
83, 92, 93, 97, 110, 171, 280,  
355, 357, 389  
բիզնես պ.-ի գաղափարը→  
Գաղափար  
բիզնես պ.-ի կառուցվածքը→  
Կառուցվածք/Կառույց  
բյուջետային պ.-ի նախագիծ,  
339, նաեւ→Բյուջետային  
գովազդի/գովազդի վաճառքի  
պ., 63, 66, 43, 359  
գովազդի տեղաբաշխման պ.,  
260  
գործողությունների պ., 292  
զարգացման հեռանկարային  
պ., 111  
թողարկման (տարեկան) պ., 93,  
98, 99, 105, 248, 270,  
ժամանակի բաշխման պ., 209  
իրացման պ., 63, 66, 90  
լրատվության պ., 393, 395, 397,  
400, 402, 404, 407, 409  
խթանման պ., 63, 66, 90  
խմբագրության արտադրական  
պ., 261

ծախսերի պ., 96  
կադրային պ., 280  
հաջորդ տարվա պ., 72, 93, 100,  
101  
հատույթի եւ ծախսերի պ., 96  
մարքեթինգի/մարքեթինգային  
պ., 63, 65, 66, 87, 110, 357,  
369  
մենեջմենթի պ., 63, 92  
նախնական պ., 93, 94  
ներդրումային պ., 268  
ներկայացնել պ., 294, 366  
պ.-ի նախագիծ, 335, 337, 338,  
339, նաեւ→Նախագիծ  
տարեկան պ., 260  
փոփոխություններ մտցնել  
պ.-ում, 61  
ֆինանսական պ., 21, 63, 194,  
298, 315, 355, 359, 366, 370,  
385, 390

**Պլանավորել/Պլանավորում**, 55-  
56, 91, 94, 110, 136, 204, 206,  
369, 392  
աշխատանքի պ./պ.  
աշխատանքը, 270, 299, 303,  
328, նաեւ→Աշխատանք  
բովանդակության պ., 189  
լուրերի (բյուջեի) պ., 392, 395,  
397, 404, 407  
խմբագրության  
ճարտարապետական պ.,  
329  
խմբագրության (աշխատանքի)  
պ., 206  
կենտրոնական պ., 56, 145  
հայեցակարգային պ., 188, 196,  
389, 392  
մարտավարական պ., 355  
շահութաբերության աճի պ., 111  
պ. աճ→Աճ  
պ. լրագրի վաճառքը, 85  
պ. նյութերը, 206  
պ.-ման գործընթաց, 60, 208,  
նաեւ→Գործընթաց  
պ.-ման գործիք, 60, 208, նաեւ→  
Գործիք  
պ.-ման ժամանակացույց→  
Ժամանակացույց  
պ.-ման ժողով→Ժողով  
պ.-ման մեթոդներ→Մեթոդ  
պ.-ման նշանակությունը→  
Նշանակություն  
պ.-ը որպես բյուրոկրատական  
քաշքշուկ, 61, նաեւ→  
Բյուրոկրատական  
ռազմավարական պ., 35, 36,  
110  
ֆինանսական պ., 93, 195, 207

**«Պլանյորկա»**, 27

**Պնդում**, 25  
լրագրի պ.-ը, 144, նաեւ→  
Լրագիր

**Պոտենցիալ (ածական)**

իրացման պ. աճ, 11, նաեւ→Աճ լրագրային բիզնես մենեջերներ կերտելու համար պ. լավ հունք, 283

շուկայի պ. հնարավորությունները, 69, նաեւ→Շուկա

պ. անպաշտոն դեկավար, 41, նաեւ→Ղեկավար

պ. ապագա շուկա, 89, նաեւ→Շուկա

պ. գովազդատու→

Գովազդատու

պ. ընթերցող, 117, նաեւ→

Ընթերցող

պ. թղթակից, 282, նաեւ→

Թղթակից

պ. լսարան→Լսարան

**Պրակտիկա**

արեւմտյան

խմբագրություններում

կիրառվող պ., 201

ընդունված պ., 253

լրագրերի պ., 266

նախկինում կիրառված պ., 205

**Պրեմիերա**

թատերական եւ օպերային պ.,

141

**Պրոֆեսիոնալ (ածական), 26**

լինել պ., 6

լրագրողական պ.

մեթոդաբանություն→

Մեթոդաբանություն

լրագրողների պ. խումբ→խումբ

պ. աճ→Աճ

պ. բանաձեւ, 75, նաեւ→

Բանաձեւ

պ. բնագոյ, 121, նաեւ→Բնագոյ

պ. գործակալություն→

Գործակալություն

պ. գործելակերպ→

Գործելակերպ

պ. գործունեություն→

Գործունեություն

պ. դատարան→Դատարան

պ. եւ սիրողական լրագրություն, 26

պ. էթիկա→Էթիկա

պ./մասնագիտական

ընթացակարգ→

Ընթացակարգ

պ. ընկերակցություն→

Ընկերակցություն/

Ընկերակցում

պ. լրագիր/թերթ→Լրագիր,

նաեւ→Թերթ

պ. լրագրող→Լրագրող

պ. լրագրության չափանիշներ→

Չափանիշ/Չափորոշիչ

պ. լրագրություն→Լրագրություն

պ. լրատվական հոդված→

Հոդված (նյութ)

պ. խորը մեկնաբանություն→

Մեկնաբանություն/

Մեկնաբանում

պ. կողմ→Կողմ

պ. հաղորդագրություն→

Հաղորդագրություն

պ. հետազոտական

ընկերություն, 117, նաեւ→

Ընկերություն

(կազմակերպություն)

պ. հետազոտող, 118, նաեւ→

Հետազոտող

պ. դեկավար→Ղեկավար

պ. մենեջեր→Մենեջեր

պ. մենեջեր(ներ)ի դերը→

Դեր/Դերակատարում

պ. միավոր, 92, նաեւ→Միավոր

պ. միավորում→Միավորում

(արեւմտյան) պ. չափանիշներ→

Չափանիշ/Չափորոշիչ

պ. պատասխանատվություն→

Պատասխանատվություն

պ. սեփականատեր→

Սեփականատեր

պ. սկզբունք→Սկզբունք

պ. վարկանիշ→Վարկանիշ

պ. վարք→Վարք

պ. վերաբերմունք→

Վերաբերմունք

**Պրոֆեսիոնալ (գոյական), 282,**

348

մեղիա ուղրտի պ., 428

պ.-ների խումբ, 169, նաեւ→

խումբ

պ.-ներից կազմված

ղեկավարություն→

Ղեկավարություն

**Պրոֆեսիոնալիզմ, 16, 27**

ցածր պ., 243

**Ջ**

**Ջանք, 81, 267, 291, 292, 308, 316,**

360, 362-364, 367, 368

ամենօրյա ջ.-եր, 329

ամձնակազմի ջ.-երը, 295

աշխատողների (մերդրած)

ջ.-երը, 292, 309, 329

առավելագույն ջ.-եր, 325

ավելի քիչ ջ.-եր, 315

զուր ջ.-եր, 19

ընկերության ջ.-երը, 51, 330

խմբագրման տեսակետից մեծ

ջ.-եր, 212, նաեւ→

խմբագրել/խմբագրում/

խմբագրություն

համառ ջ.-եր, 292

հավաքական ջ.-եր, 326

հավաքական ջ.-երի արդյունք→

Արդյունք

հեղինակի ջ.-երը, 315

միահամուռ ջ.-եր, 23

որեւէ ջ., 305

ջ.-եր խլել, 199, 273

վտանգի ենթարկել ջ.-երը, 325

**Ջերմաստիճան, 229**

**Ռ**

**Ռադիո/Ռադիոկայան, 67, 70, 91,**

147, 256

լսել ռ., 70, նաեւ→Լսել

տեղական ռ., 49

ռ. կայան→Կայան

ռ.-յով հեռարձակվող

լրատվություն→

Լրատվություն

**Ռադիոալիք, 142**

**Ռադիոհաղորդում,**

**Ռազմավարական**

ռ. լուծում→Լուծում

ռ. ծրագիր→Ծրագիր

ռ. մոտեցում→Մոտեցում

ռ. նշանակության

տեղեկություններ→

Տեղեկություն(ներ)/

Տեղեկատվություն

ռ. որոշում→Որոշում

ռ. պլանավորման գործընթաց→

Գործընթաց

ռ. պլանավորում→

Պլանավորել/Պլանավորում

**Ռազմավարություն, 40**

ընկերության ռ.-ը, 64, 286, 357

իրացման ռ., 74, նաեւ→

Իրացում

լրագիր/թերթի ռ., 65, 188

խմբագրական ռ., 159

մարքեթինգի ռ., 65

միասնական ռ., 23

«փորձենք-տեսնենք» ռ., 75

**Ռեզիստ**

բիզնես ռ., 126, նաեւ→Բիզնես

**Ռեզյուցիա (որոշում,**

**վավերագիր), 150, 151**

**Ռեժիմ**

վնասով աշխատելու ռ.→Վնաս

«օնլայն» ռ., 271

«օֆլայն» ռ., 271

**Ռեժիմային**

համակարգված ռ.

աշխատանք→

Համակարգված, նաեւ→

Աշխատանք

**Ռեպորտաժ, 150, 151**

կարճ ռ., 151

հրատապ ռ., 244

**Ռեստորան**

նոր ռ., 49

ռ.-ի ճաշացուցակ→  
 ճաշացուցակ  
 ռ.-ի տեսություն→Տեսություն  
 ռ.-ի տեր→Տեր  
**Ռեսուրս**, 61, 67, 207  
 առկա ռ.-ներ, 204  
 բավարար/բավականաչափ  
 ռ.-ներ, 97  
 ընկերության ռ.-ները, 37, 46, 56  
 կադրային ռ.-ներ, 74  
 կազմակերպչական ռ., 110  
 մարդկային ռ.-ներ, 280  
 օգտագործել ռ.-ները, մատե→  
 Օգտագործել/Օգտագործում  
 ֆինանսական ռ.-ներ, 280  
**Ռեկյու (տեսություն)**, 151, 317  
**Ռիթմ**, 218  
**Ռոմանտիզմ**, 144  
**Ռոմանտիկ**  
 ռ. մոտեցում→Մոտեցում  
**Ռուբրիկա**, 136, 270, 317  
 «ռ.» հասկացության ոչ ստույգ  
 ընկալումը→  
 Ընկալել/Ընկալում

**Ս**

**Սակագին**, 79  
 գովազդային/գովազդային  
 տարածքի/գովազդի ս., 70,  
 73, 75, 76, 78, 79-81, 82-84,  
 95, 288  
 Ինտերնետի ս., 274  
 ծառայությունների ս.-ները, 79,  
 մատե→Ծառայություն  
 հեռախոսագանգերի համար ս.,  
 275  
 հոնորարային ս., 288, 316, 317  
 ս. նոր բաժանորդների համար,  
 86  
 ս. ներդրողների համար, 82  
 ս.-ների սահմանում, 75, մատե→  
 Սահմանել/Սահմանում  
 փոստային (առաքման) ս., 274,  
 275  
**Սակագնային**  
 ս. աղյուսակ→Աղյուսակ  
 ս./գնային զեղչ→Ձեղչ  
 ս. հաշվարկ→Հաշվարկ  
 ս. սանդղակ→Սանդղակ  
**Սահման**, 238  
 իրավասությունների ս., 260,  
 261-264  
 ս. զօել, 43  
 վերին ս., 315, 317  
**Սահմանագիծ**  
 անբեռնային ս., 245, 269  
 իրավասությունների ս., 200  
 ներքին ս., 247  
**Սահմանափակում**, 8, 12, 198, 243  
 գովազդային

հնարավորությունների ս., 12  
 գովազդային (տարածքի)  
 ս.-ներ, 12  
 ներքին քաղաքականությամբ  
 ամրագրված ս.-ներ, 382,  
 391, 424  
 ստեղծագործական  
 ազատության ս., 205  
 տարիքային կամ կրթական  
 որեւէ ս., 282  
 տնտեսական ս., 265  
 տպագրության տեխնիկական  
 ս.-ներ, 238  
 քաղաքական ս., 265  
**Սահմանել/Սահմանում**  
 սակագների ս., 75, մատե→  
 Սակագին  
 վերջնաժամկետների ս., 258  
**Սահմանում**  
 անկախության ս.-ը, 9, մատե→  
 Անկախություն  
 լրագրության(ը տրված) ս., 157,  
 մատե→Լրագրություն  
 ՅՈՒՆԵՍԿՕ-ի ս.-ը, 9  
**Սան**, 89  
**Սանդղակ**, 92, 135  
 բաժանորդային սակագների ս.,  
 86  
 գովազդային սակագների/  
 գովազդի սակագնային ս.,  
 75, 79-81, 82-83, 235, 288,  
 361  
 ենթակարգության ուղղահայաց  
 ս., 324, մատե→  
 Ենթակարգություն  
 հոնորարային սակագների ս.,  
 288, 316, 317, 390, 394, 396,  
 398, 401, 403-405, 406, 408,  
 410  
 պահանջների ենթակարգության  
 Մասլոուի ս., 289, 290, 296,  
 մատե→Ենթակարգություն  
 սակագնային ս., 369  
**Սանդուղք**  
 ընկերության հիերարխիկ ս.-ը,  
 44, մատե→  
 Հիերարխիկ/Հիերարխիկ  
 իշխանական ս., 165, 169  
 լրագրի իշխանական ս., 164  
**Սանհիգիենիկ**  
 ս. պարագաներ→Պարագա  
**Սարք**  
 ավտոմատ պատասխանող ս.,  
 118  
 պատճենահանող ս., 269, 274,  
 328, 385, 387  
 տպիչ ս., 263, 417, 418  
 ֆաքսի ս., 349  
**Սարքավորում**, 204, 268, 380  
 անծառայ ս., 284  
 ավտոմատ պատասխանող  
 ս.-ներ, 328

գրասենյակի/գրասենյակային  
 ս.-ներ, 186, 343  
 լուսանկար երեսակելու ս.-ներ,  
 96  
 համակարգչային ս.-ներ→  
 Համակարգչային  
 նոր ս.-ներ, 284  
 տեխնոլոգիական/  
 տեխնոլոգիաների ս.-ներ,  
 268, 385, 387  
**Սեմինար**, 89, 96, 143, 347, 369  
 բարձր կուրսեցիների համար ս.,  
 282  
 գործնական լրագրությանը  
 ծանոթացնող ս., 282  
 ՉԼՍ-ների մենեջմենթին  
 նվիրված ս., 39, 85, 120  
 լրագրերի/լրագրային  
 մենեջմենթին  
 նվիրված/թեմայով ս.,  
 125, 308, 322, 328  
 պրոֆեսիոնալ լրագրության  
 մեթոդներին նվիրված ս., 343  
 պրոֆեսիոնալ միավորումների  
 կազմակերպած ս.-ներ, 284  
 ս. պարապմունք→Պարապմունք  
 վերապատրաստման ս., 286  
**Սեռական/Սեռային**, 28  
 ս. կողմնորոշում, 28  
**Սեռագիր**  
 էջի շարվածքի ս., 257-260  
 ս. տարբերակ→Տարբերակ  
**Սեւեռել**  
 ս. ընթերցողի ուշադրությունը, 6  
**Սերվեր**, 268, 386, 388  
**Սեփականաշնորհող**  
 անամուն ս., 126, մատե→  
 Անամուն  
**Սեփականաշնորհում**, 125  
 ս.-ման գործընթաց, 126, մատե→  
 Գործընթաց  
**Սեփականատեր**, 9, 19-23, 32, 47,  
 126, 146, 157, 168, 170, 175, 179,  
 180, 184, 255, 315, 361  
 անհատ ս., 354  
 ՉԼՍ-ների ս.-եր, 17, 158  
 ընկերության ս., 64, 354  
 լրագր(եր)ի/թերթ(եր)ի ս.(եր),  
 18, 20, 22, 25, 158, 308  
 խելամիտ ս., 168  
 (համա)ս. (մատե համատեր), 5,  
 24, 175, 179  
 հավաքական ս., 354  
 հրատարակչական ընկերության  
 ս., 159  
 նոր ս., 13  
 որոշակի թվով ս.-եր, 23  
 պրոֆեսիոնալ ս., 23  
 ս.-երի ժողով→Ժողով  
 ս.-երի նպատակները→  
 Նպատակ  
 ս.-երին ձեռնտու, 25



u.-ոջ դատողությունը→  
 Դատողություն  
 u.-ոջ իրավասությունը→  
 Իրավասություն  
 u.-ոջ (բարի) կամքը, 22, 157,  
 նաեւ→Կամք  
 u.-ոջ պաշտոնը→Պաշտոն  
 սրաթափանց u., 23  
**Սեփականատիրություն/  
 Սեփականություն**, 17, 64, 168, 176  
 անհատի u., 23  
 «աշխատանքային  
 կոլեկտիվների» u.-ը, 23  
 աշխատողների  
 բաժնետիրական կապիտալի  
 վրա հիմնված u., 23  
 բաշխված (ցրված) u., 23  
 գրառում նյութական/ոչ  
 նյութական u.-յան մասին→  
 Գրառում  
 ընկերության u.-յան ձեւը, 64  
 ընկերության u.-ը, 375  
 լրագրերի u.-յան իրավունքը, 22  
 լրագրերի u., 17  
 կորպորացիայի տիրոջ u.-ը, 23  
 համատեղ u., 40  
 հանրային u., 17  
 հավաքական (կոլեկտիվ) u., 23  
 ձեռք բերել u.-յան իրավունքը,  
 13  
 մասնավոր u., 23, 168  
 մասնավոր u.-յան ձեւերը, 23  
 նյութական u.-յան գրանցում→  
 Գրանցում  
 նյութական u., 375, 380, 386  
 ոչ մասնավոր u., 17  
 ոչ նյութական u., 375, 386  
 պետության u., 9  
 u.-յան ապահովագրում→  
 Ապահովագրում/  
 Ապահովագրություն  
 u.-յան ձեւ, 64  
 u.-յան ուղի ձեւ, 125  
 u.-յան պահանջ→Պահանջ  
 u.-ը անվանող/մատնանշող  
 շրջանակ→Շրջանակ  
 u.-ը զատել մենեջմենթից→  
 Մենեջմենթ/Մենեջերություն  
 քաղաքացիների u., 17  
**Սիրալիրություն**, 82  
**Սիրող (զոյական)**, 26  
 էնտուզիաստ u.-ներ, 26  
**Սիրողական**  
 u. լրագրություն/լրագրության u.  
 տեսակը, 26, նաեւ→  
 Լրագրություն  
 պրոֆեսիոնալ եւ u.  
 լրագրություն, 26, նաեւ→  
 Լրագրություն  
**Սլենգ**, 225  
**Սխալ**, 215

ամենաշատը հանդիպող u., 226  
 աշխատողի u.-ը, 213  
 առանձնացնել u.-ները, 16  
 ընդունել u.-ը, 221  
 խմբագրական u., 146  
 խուսափել u.-ներից, 204  
 հնարավոր u., 340  
 ճակատագրական u., 148  
 մասնագիտական բնույթի u.,  
 223  
 մեխանիկական u., 213  
 մենեջմենթի u., 324  
 u. տեղեկություն→  
 Տեղեկություն(ներ)/  
 Տեղեկատվություն  
 u.-ի համար հայցել  
 ընթերցողների  
 ներողամտությունը, 223  
 u.-ի ճշտում→ճշտում  
 u.-ներից գերծ, 218  
 ուղղել u.-ները→Ուղղել  
 փաստական u., 206  
 քերականական տեսակետից u.,  
 212  
**Սխեմա**, 125, 172, 308  
 մենեջմենթի u., 176  
 պատկերացրած u., 60  
 տվյալների եւ ինֆորմացիայի  
 բլոկ-u., 385, նաեւ→Բլոկ  
**Սկզբունք**, 68, 310  
 ազատական u.-ներ, 20, նաեւ→  
 Ազատական  
 ազատական  
 ժողովրդավարության  
 քաղաքական u.-ներ, 131  
 ազատության u.-ներ, 7, 28, 127,  
 նաեւ→Ազատություն  
 ամենօրյա u., 375  
 անընդհատության u., 332  
 գնագոյացման u.-ները, 75,  
 նաեւ→Գնագոյացում  
 գնի համեմատական  
 կրճատման u.-ը, 81  
 գովազդային  
 քաղաքականության  
 հիմնական u.-ները, 77, 288  
 ելնելով մասնագիտական  
 u.-ներից, 7  
 ելնելով քաղաքական-  
 կուսակցական u.-ներից, 7  
 ենթակարգության միակության  
 u., 167, 180, 182, 189  
 էթիկական u.-ներ, 350  
 ընդհանուր u.-ներ ու  
 հրահանգներ, 356, 358, 360-  
 384, 386, 388, 390, 391, 394,  
 396, 398, 401, 403-405, 406,  
 408, 410-417, 418-427,  
 նաեւ→Հրահանգ  
 ընկերության որդեգրած u.-ները,  
 341

թղթակիցների եւ խմբագիրների  
 համագործակցության  
 հիմնարար u.-ներ, 214  
 լրագրողի վարքի u.-ներ, 24, 28,  
 288, նաեւ→Վարք  
 խմբագրական անկախության  
 u., 17  
 ծառայել u.-ներին, 28  
 կամավորական u.-ով, 205  
 մաքրության u., 27  
 շուկայական տնտեսության  
 u.-ներ, 132  
 պարզեատրումների  
 սահմանման u.-ներ, 310  
 պրոֆեսիոնալ u., xiii  
 պրոֆեսիոնալ գործելակերպի  
 u.-ներ, 10  
 պրոֆեսիոնալ լրագրության u.,  
 21, 243  
 «տվյալ իրավիճակում  
 կողմնորոշվելու» u., 300  
 տրամաբանության u.-ներ, 25  
 ուսուցման u.-ներ, 284  
**Սղաճ**  
 u.-ի ցուցանիշ→Ցուցանիշ  
**Սղություն**  
 ժամանակի u., 223  
**Սյունակ/Սյուն**, 24, 141, 144, 151-  
 153, 206, 215, 220, 228, 234, 315,  
 317, 414  
 «Թեժ գիծ» u., 118  
 ինչ լայնության u., 216  
 լուրերի u., 238  
 կարճ u., 148, 151  
 ծախսակողմյան u., 138, 237  
 մեկ-u.-անի, 151  
 «Նոր գրքեր» u., 87  
 ստորագրությամբ u., 350  
 վերջնական տեսքով u.-ներ, 414  
 տեսակետի u., 153  
**Սյունակագիր (կոլումնիստ)**, 24,  
 141, 149, 175, 178, 192, 196, 198,  
 209, 211, 215, 299, 313, 314, 414  
 բարձրակարգ u., 311  
**Սնահավատություն**, 14  
  
**«Սովորարձատ»**  
**(«Համերաշխություն» շարժում)**,  
 16  
**Սովորույթ**, 45, 327  
 աշխատանքային u.-ներ, 282  
 փոխել u.-ները→Փոխ(վ)ել/  
 Փոփոխ(վ)ել  
**Սոցիալական**  
 u. ապահովագրություն→  
 Ապահովագրում/  
 Ապահովագրություն  
 u. ապահովություն→  
 Ապահովել/Ապահովում/  
 Ապահովություն  
 u. բարեկեցություն, 127, նաեւ→

Բարեկեցություն  
 u. ինֆորմացիա→Ինֆորմացիա  
 u. խումբ, 128, նաեւ→խումբ  
 u. ծագում, 28  
 u. կազմակերպություն→  
 Կազմակերպություն  
**Սոցիոլոգիական**  
 u. հարցում, 210, նաեւ→  
 Հարցում/Հարցախույզ  
 u. հետազոտություն, 47,  
 նաեւ→Հետազոտություն/  
 Հետազոտում  
 u. տվյալներ→Տվյալ(ներ)  
 u. ուսումնասիրություն, 64, 147,  
 նաեւ→Ուսումնասիրություն  
**Սպա**  
 բանակի/բանակային u., 8, 120  
**Սպառնալիք**, 68  
 պատժամիջոցների u., 290  
**Սպառող**  
 u.-ների վերաբերմունքը→  
 Վերաբերմունք  
**Սպառողական**  
 u. ապրանքներ, 87, 128, նաեւ→  
 Արտադրանք/Ապրանք  
 u. ապրանքներ եւ/ու  
 ծառայություններ→  
 Արտադրանք/Ապրանք,  
 նաեւ→Ծառայություն  
 u. զին, 130, նաեւ→Գին  
**Սպառում**  
 թրթի u., 345, նաեւ→Թուղթ  
**Սպասարկում**  
 անհուսալի պարտքերի u., 372  
**Սպորտ**, 128, 134, 135, 137, 141,  
 146, 192, 196, 198, 228, 239  
 «Ս.» հավելված→Հավելված  
 u.-ի (նաեւ մարզական)  
 բաժին→Բաժին  
 u.-ի (նաեւ մարզական) էջ→էջ  
 u.-ի լուսաբանում→  
 Լուսաբանել/Լուսաբանում  
 u.-ի տեսակ(ներ), 141, նաեւ→  
 Տեսակ/Տարատեսակ  
**Սպորտային**  
 u. միջոցառում→Միջոցառում  
**Ստանդարտ**  
 էթիկայի u., 395, 397, 400, 402,  
 404, 406-407, 409, 411-415  
 միջազգային u., 393, 395, 397,  
 400, 402, 404, 406-407, 409,  
 411-415  
 u. զին, 275, նաեւ→Գին  
 u. գովազդ→Գովազդ  
 u. գովազդի զինը→Գովազդ,  
 նաեւ→Գին  
 u. ֆորմատ→Ֆորմատ  
 u. ֆորմատի գովազդ→Գովազդ  
**Ստատուս քվո**, 169  
**Ստացում**, 80  
 այլընտրանքային եղանակով u.,

386, 387  
 ինֆորմացիայի u., 301, նաեւ→  
 Ինֆորմացիա  
 նյութերի u., 424, նաեւ→Նյութ  
 պատվերի u., 78, նաեւ→  
 Պատվեր  
**Ստեղծագործական**  
 աշխատողների/  
 աշխատակազմի u. ներուժը,  
 37, 46, 50, 56, 204, 286, 328,  
 նաեւ→Ներուժ  
 u. ազատություն, 173, 205, 227,  
 նաեւ→Ազատություն  
 u. աշխատանք, 169, 190,  
 նաեւ→Աշխատանք  
 u. թիմ→Թիմ  
 u. լարվածություն→  
 Լարվածություն/Լարում  
 u. կազմ→Կազմ (կազմություն)  
 u. ձիրք, 173, նաեւ→Ձիրք  
 u. ոգի, 6, 173, նաեւ→Ոգի  
**Ստեղծագործականություն**, 157  
**Ստեղծել/Ստեղծում**  
 (օրաթերթի) խմբագրական  
 բովանդակության u., 188,  
 196, 389  
 նյութի u., 315  
 u. աշխատատեղ→Աշխատատեղ  
**Ստորագրություն**, 220, 223, 225,  
 245, 289, 377  
 աղյուսակի տակի u.-ը, 270  
 անունը u.-յան մեջ/  
 տողում→Անուն/Անվանում  
 u.-յամբ նշել հեղինակի անունը,  
 249  
 u.-յամբ սյունակ→Սյունակ/Սյուն  
**Սրբագրական**  
 u. պարտավորություններ→  
 Պարտավորություն  
**Սրբագրել/Սրբագրում/**  
**Սրբագրություն**, 419  
 u. տեքստերը, 206  
**Սրբագրիչ**, 107, 176, 180-181,  
 183, 184, 186, 187, 190, 192, 196-  
 198, 206, 212, 214-215, 219, 220,  
 225-227, 257-264, 299, 313, 338,  
 339, 416, 418, 420  
 ավագ u., 192, 197, 198, 226,  
 299, 313, 335, 338, 339, 419,  
 420, 422  
 հերթապահ u., 257, 261-264  
 պահպանել u.-ի հաստիքը, 181,  
 նաեւ→Հաստիք  
 u.-ի գրասենյակ→Գրասենյակ  
 u.-ի պաշտոնը→Պաշտոն  
 u.-ների հերթափոխ→  
 Հերթափոխ  
 u.-ների հերթափոխի/  
 հերթափոխային  
 ժամանակացույցը→  
 ժամանակացույց

**Սրբագրվածք**  
 առանձին էջ(եր)ի u.-(ներ), 419,  
 420  
**«Սուրբ Ծննդյան նախատոնական**  
**զնուններ»**, 248  
**Սքաներ**, 345  
**Վ**  
**Վաճառք**, 91, 95, 108, 109, 283  
 ապրանքների ու  
 ծառայությունների վ., 195, 369  
 արտադրության եւ վ.-ի  
 գործընթաց→Գործընթաց  
 բաժանորդագրությամբ  
 իրականացված վ., 102, 103  
 գովազդային տարածքի վ., 359  
 գովազդի/գովազդային վ., 75,  
 91, 94, 185, 200, 242, 359,  
 364  
 գովազդի վաճառքի/գովազդի  
 պլան→Պլան  
 ընկերության վ.-ի ծավալները,  
 47  
 ինֆորմացիայի վ., 273, 421,  
 422, նաեւ→Ինֆորմացիա  
 լրագրի/թերթի վ., 85, 165, 366  
 ծրագրել վ., 71, նաեւ→  
 Ծրագրել/Ծրագրում  
 շաբաթաթերթի վ., 234  
 պլանավորված վ., 95  
 վ. գնացքում, 88  
 վ. փոստային  
 բաժանմունքներում, 88  
 վ.-ի ամենամեծ ծավալ, 252  
 վ.-ի ընդհանուր ցուցանիշ, 91,  
 նաեւ→Ցուցանիշ  
 վ.-ի խթանում, 91,  
 նաեւ→խթանել/խթանում  
 վ.-ի ծավալ→Ծավալ  
 վ.-ի ծավալների աճ→Աճ  
 վ.-ի կենտ, 86, նաեւ→Կենտ (վայր)  
 վ.-ի միջին ցուցանիշ, 91,  
 նաեւ→Ցուցանիշ  
 վ.-ի պայման(ներ), 75,  
 նաեւ→Պայման  
 վ.-ի տեսակ→  
 Տեսակ/Տարատեսակ  
 վ.-ից ստացվող հասույթի աճ→  
 Աճ  
 վ.-ով զբաղվող անձնակազմ→  
 Անձնակազմ  
 ուղիղ վ., 91  
 ունեցվածքի վ.→Ունեցվածք  
 փողոց(ներ)ում իրականացվող  
 վ., 166  
 փողոց(ներ)ում իրականացվող  
 վ.-ի մոդել→Մոդել  
**Վայր**, 149  
 համապատասխան վ., 419, 420

մարդկանց հոծ խմբեր  
միավորող վ., 86  
վ.-ի գննություն, 153, նաեւ→  
Ձննություն

**Վավերականություն**  
գովազդի վ.-ը, 214

**Վատն(վ)ել/Վատնում**  
եռանդ վ./վատնող, 32, 206,  
նաեւ→եռանդ  
էներգիայի վ.→էներգիա  
ժամանակի վ.→ժամանակ  
վ. անձնակազմի ժամանակն ու  
եռանդը, 182,  
նաեւ→ժամանակ, նաեւ→  
եռանդ  
ուժերի վ.→Ուժ

**Վարել/Վարում/Վարույթ**  
հաշվապահական վ., 377  
հաշվապահության վ.-ման  
ընթացք, 372, 374  
վ./կատարել/պահել  
գրանցումներ→գրանցում

**Վարժարան, 255**

**Վարիչ**  
բաժնի/ենթաբաժնի վ., 185, 186,  
189, 191, 284, 376  
բիզնես բաժնի վ., 43, 94, 107,  
170, 187, 191, 192, 194, 195,  
200, 245, 260, 283, 310, 313,  
333, 334, 355, 357, 359-362,  
366, 369, 370, 390, 392, 394,  
399, նաեւ→բաժին

բիզնես բաժնի վ.-ի  
(ներկայացրած)  
առաջարկությունները→  
Առաջարկ/Առաջարկություն  
գովազդի/գովազդային  
ենթաբաժնի վ., 140, 179,  
183, 184, 187, 190, 192, 195,  
198, 200, 214, 236, 237-238,  
245, 257, 260, 261-264, 310,  
313, 333, 334, 343, 359, 361-  
365, 394, 399, 416, 418,  
նաեւ→ենթաբաժին

գովազդի/գովազդային  
ենթաբաժնի վ.-ի  
պարտականությունները→  
Պարտականություն

գովազդի/գովազդային  
ենթաբաժնի վ.-ի  
օգնական→Օգնական

իրացման ենթաբաժնի վ., 107,  
187, 192, 195, 198, 313, 366,  
368, 382, նաեւ→ենթաբաժին

կադրերի բաժնի վ., 280, նաեւ→  
բաժին

մարքեթինգի ենթաբաժնի վ.,  
187, 192, 198, 313, 369,  
նաեւ→ենթաբաժին

տեղեկատվական  
համակարգերի բաժնի վ.,  
172, 187, 192, 194, 198, 313,

330, 334, 335, 356, 380, 385,  
388, նաեւ→բաժին

տեղեկատվական  
համակարգերի բաժնի վ.-ի  
տեղակալ→Տեղակալ

**Վարկ (կրեդիտ), 97, 255**  
վ.-երի գծով  
պատասխանատու→  
Պատասխանատու  
ֆինանսական վ.-եր, 179

**Վարկ (հեղինակություն)**  
գցել լրագրի վ.-ը→Լրագիր  
լրագրի վ.-ը, 22, նաեւ→Լրագիր

**Վարկանիշ**  
բարձրացնել վ.-ը, 64  
լրագրի վ.-ը, 191  
խթանել վ.-ը, 243  
պրոֆեսիոնալ վ., 19, 32, 214

**Վարկավորում, 60**

**Վարձ/Վճար/Վարձավճար, 77, 255, 273**  
գրասենյակի վ., 207  
լրացուցիչ վ., 245  
հավելյալ վ., 82, նաեւ→  
Հավելավճար  
հետազոտության դիմաց վ., 274  
յուրաքանչյուր քառակուսի  
սանտիմետրի (համար) վ.-ը,  
75  
պատճենահանման վ., 274  
վ.՝ ժամով, 275  
վ.-ի նվազագույն չափ, 245  
վ.-ով տրվող  
ավտոմեքենաներ→  
Ավտոմեքենա  
տրամադրել (ան)վ., 273  
փոստային առաքման վ., 350

**Վարձակալում**  
գրասենյակի վ., 108, 109

**Վարձատրել**  
ավելի բարձր վ., 295

**Վարձատրություն, 130, 291**  
աշխատողի(ն տրվող) վ., 130,  
նաեւ→Աշխատող/  
Աշխատակից  
արտահաստիքային  
աշխատողների վ., 404  
ղեկավարի վ., 42, նաեւ→  
Ղեկավար  
մենեջերների վ., 310  
տարեկան վ., 311

**Վարձել/Վարձում**  
գովազդային տեքստաբանի վ.,  
245  
վ. աշխատողներ, 62, 376, 379  
վ. բիզնես մենեջեր, 283  
վ. գլխավոր տնօրենի համար  
օգնական, 177  
վ. ընկերության անդամներ, 355  
վ. միջակ թղթակիցների, 308  
վ. շնորհալի թղթակիցների, 283

**Վարող**

տվյալների բանկի վ., 26

**Վարորդ, 171, 192, 198, 257, 264, 290, 299, 313, 427**  
ավտոմեքենա՝ վ.-ով, 96, նաեւ→  
Ավտոմեքենա

**Վարչակազմ, 188**  
վ.-ի աշխատավարձը, 108, 109,  
նաեւ→Աշխատավարձ

**Վարչական/Վարչարարական**  
աջակցել վ. տեսակետից/  
առումով→Աջակցել/  
Աջակցում  
ղեկավարության վ. մաս, 168,  
նաեւ→Մաս  
վ. աշխատանք(ներ)→  
Աշխատանք  
վ. աշխատող→  
Աշխատող/աշխատակից  
վ. աջակցություն→  
Աջակցություն  
վ. արգելք→Արգելք  
վ. բաժին→բաժին  
վ. գրանցում→գրանցում  
վ. եղանակ, 20  
վ. ենթաբաժին→ենթաբաժին  
վ. ընթացակարգ→  
Ընթացակարգ  
վ. կանոնակարգ→Կանոնակարգ  
վ. կապ→Կապ  
վ. հարցեր→Հարց/Հիմնահարց  
վ. ձեռաթուղթ→ Ձեռաթուղթ/  
Ձեռաթերթ(իկ)  
վ. միջոցառում→Միջոցառում  
վ. օղակ→Օղակ

**Վարչատնտեսական**  
վ. գործունեություն, 139, նաեւ→  
Գործունեություն

**Վարչություն**  
կադրերի վ. (ադմինիստրացիա),  
280

**Վարպետություն, 26**  
լրագրողական վ., 211

**Վարք**  
լրագրողի/լրագրողական վ., 24,  
26, 28, 284, 288, 428  
լրագրողի/լրագրողական վ.-ի  
սկզբունքներ, 24, 28, 288,  
նաեւ→Սկզբունք  
մասնագիտական վ., 28  
մասնագիտական վ.-ի  
կանոններ→Կանոն  
մարդկային վ., 291  
պրոֆեսիոնալ վ., 24, 26  
վ.-ի նորմեր, 24, նաեւ→Նորմ

**Վարքագիծ, 293**  
անդրադառնալ վ.-ի վրա, 290  
աշխատողների վ.-ը, 291  
ընտրել վ., 291  
համանման վ., 295  
վ.-ի փոփոխում, 293, նաեւ→  
Փոփոխություն/Փոփոխում  
տարբեր վ.-եր, 293

ցանկալի վ., 293  
**Վարքականոն**, 246  
 Առետրային վ., 194  
 լրագրողի (մասնագիտական)/  
 լրագրողական վ., 24, 271,  
 341, 393  
**Վերսայթ**, 40  
**Վեճ**  
 սկզբունքային վ., 216  
**Վետերան**, 284  
**Վերաբերմունք**, 26, 42  
 աշխատողների վ.-ը, 93  
 առանձնակի վ., 246  
 արդարացի վ., 75  
 արժեքների հանդեպ վ., 93  
 արտոնյալ վ., 75, 82, 254  
 բարեկիրթ վ., 302, 303  
 գաղափարական վ., 143  
 գրաֆիկական ձևավորողների  
 վ.-ը, 257  
 լրագրողների վ.-ը, 8, 72  
 կողմնակալ վ.→Կողմնակալ  
 հաճախորդների վ.-ը, 348  
 հեղինակի կամ խմբագրի  
 հեզմական վ.-ը, 232  
 հսկող-պահապանի վ., 7  
 պատշաճ բարեկիրթ վ., 303  
 պրոֆեսիոնալ վ., 302  
 սպառողների վ., 47  
**Վերադաս**, xiii, 19, 42, 139, 182,  
 188, 199, 281, 301, 308, 322, 365  
 ամբիջական վ., 297, 298, 304,  
 349, 358, 371, 394, 399  
 բարձր/ամենաբարձր,  
 բարձրագույն վ., 17, 43, 164,  
 170, 175, 197, 199, 200  
 գլխավոր վ., 37, 63, 176  
 «երկու գլխարկ կրող» վ., 43  
 լրագրողի վ., 281  
 խմբագրության ամենաբարձր  
 վ.-ը, 20  
 խմբագրության վ., 20  
 պաշտոնական վ., 41  
 վ.-ենթակա միջպաշտոնական  
 հարաբերություններ→  
 Հարաբերություն  
 վ.-ենթակա  
 փոխհարաբերություն→  
 Փոխհարաբերություն(ներ)  
 (ամբիջական) վ.-ների(ց  
 ստացված) առաջարկներ→  
 Առաջարկ/Առաջարկություն  
**Վերակառուցում**  
 տեխնոլոգիական  
 արտադրության վ., 257  
**Վերահսկել**  
 ամբիջականորեն վ., 197  
 վ. աշխատակիցներին→  
 Աշխատող/Աշխատակից  
 վ. աշխատանքը→Աշխատանք  
 վ. գործունեությունը→

Գործունեություն  
 վ. լուրերի վրա, 16  
 վ. խմբագրական  
 բովանդակությունը, 158  
 վ. համակարգված  
 աշխատանքը, 363  
 վ. հզորների/իշխանություն  
 ունեցողներին, 7  
 վ. մամուլը, 2  
 վ. տեղեկատվությունը, 85  
**Վերահսկող**, 208  
 ենթականերին վ., 189, նաեւ→  
 ենթակա (անձ)  
 լրատվության վ., 2  
 վերջնական վ., 294  
**Վերահսկողություն/Վերահսկում**,  
 290  
 աջալուրջ վ., 89  
 լինել վ.-յան տակ, 291  
 մենեջերական վ., 200  
 մենիշխանական վ., 3  
 նյութերի վ., 9  
 նվազագույն վ., 301  
 պետական վ., 9  
 ստեղծագործական  
 ազատության վ., 205  
 վ.-յան միջակայք, 171  
 վ.-յան ներքո, 392  
 վ.-ից անկախ, 9, նաեւ→  
 Անկախ/Անկախացած  
 տնտեսական վ., 9, 10  
 քաղաքական վ., 9  
**Վերամշակել**  
 վ.-հարմարեցնել տեքստը կամ  
 պատկերը, 211  
**Վերանորոգում**, 330  
**Վերաշարադրել/**  
**Վերաշարադրում**, 215  
 ամբողջությամբ/հիմնովին վ.,  
 311, 392, 395, 397, 400, 403,  
 404, 406-407, 409  
 հիմնովին վ., 412-414  
 վ. նյութը, 215  
 վ. տեքստը, 214  
 վ.-ելու իրավունք→Իրավունք  
**Վերապատրաստում**  
 աշխատանքին զուգահեռ վ.,  
 285  
 աշխատողների վ., 284  
 լրագրային աշխատողների վ.,  
 284  
 համապատասխան վ., 284  
 վ.-ման սեմինար→Սեմինար  
 ուսուցման-վ.-ման  
 գործիք→Գործիք  
 ուսուցում-վ.→  
 Ուսուցում/Ուսուցանում  
**Վերափոխել**  
 վ. հասարակությանը, 4  
**Վերլուծաբան/Վերլուծող**, 183,  
 184, 187, 192, 198, 253, 269, 270,

273, 274, 299, 313, 328, 335, 337-  
 339, 391, 411, 422, 424  
 բարձրակարգ վ., 125, 315  
 թարգմանիչ-վ., 190, 192, 196,  
 198, 299, 313, 314, 411  
 լրատվամիջոցների վ., 273  
 հաստիքային վ., 269  
 տնտեսության տարբեր ճյուղերի  
 վ.-ներ, 211  
 տվյալներ վ., 26  
 ֆինանսական վ., 176  
**Վերլուծական**, 206  
 վ. հարցազրույց→Հարցազրույց  
 վ. հողված→Հողված (նյութ)  
 վ. նյութ→Նյութ  
**Վերլուծություն**, 123, 140, 151-154,  
 186, 242, 268, 269, 319  
 աշխատավարձերի գծով  
 ծախսերի վ., 376, 379  
 աշխատուժի վերաբերյալ վ.,  
 379  
 գովազդի վաճառքի վ., 359  
 ընկերության գործունեության  
 առանձին տեսակների վ.,  
 375  
 ընկերության գործունեության  
 վ., 370, 372-374  
 իրացման գործընթացի վ., 366  
 լուրջ վ., 39  
 կարոյալին պլանի վ., 280  
 հարցի վ., 144  
 հոնորարների վ., 376  
 հպանցիկ վ., 39  
 վ.-յան կառուցվածք→  
 Կառուցվածք/Կառույց  
 տեսակետ(ներ) եւ վ.-(ներ), 131,  
 137, 141, 236, 239, նաեւ→  
 Տեսակետ/Տեսանկյուն  
 ուժեղ եւ թույլ կողմերի,  
 հնարավորությունների եւ  
 վտանգների վ., 35-36, 45-46,  
 65  
 օրենքների հնարավոր  
 ներգործությանը նվիրված  
 վ., 122  
 ֆինանսական արդյունքների վ.,  
 374  
 ֆինանսական վ., 195, 370  
**Վերձանում**  
 ձայներիզի վ., 426  
**Վերնագիր**, 135, 151, 214, 215-  
 216, 220, 223, 225, 230, 365, 393,  
 396, 398, 401-403, 408, 410, 411-  
 414  
 աշխատանքային վ., xii, 208,  
 393, 395, 397, 400, 402, 404,  
 407, 409  
 (նոր) վ. դմել, 215, 216  
 փոխել վ.-ը→  
 Փոխ(վ)ել/Փոփոխ(վ)ել  
**Վերջակետ**, 218  
**Վերջնաժամկետ**, 77, 80, 110, 262-

264, 331, 345, 349, 389, 393, 396, 397, 400, 402, 408, 409  
 գովազդային տեքստերի ներկայացման վ.-երը, 65  
 էջի (պատրաստման) վ., 260, 288  
 թողարկման (պլանի) վ., 77, 416, 418  
 խմբագրության (սահմանած) վ., 257, 259, 331, 399  
 պահպանել վ.-ը, 305  
 պատվերների վ., 77, նաեւ→ Պատվեր  
 սեղմ վ., 213, 258  
 վերադասավորություն մտցնել վ.-ում, 259  
 վ.-ի խնդիր→խնդիր  
 վ.-ների ժամանակացույց→ ժամանակացույց  
 վ.-(ներ)ի սահմանում→ Սահմանել/Սահմանում  
 տպագրության/տպարանային վ., 258, 260, 331  
 օրենքով սահմանված վ., 280  
**Վերստուգիչ**  
 վ. բաժին, 215, նաեւ→Բաժին  
**Վերտառություն, 223**  
**Վիճակ**  
 արտոնյալ վ., 52  
 կիսաքառասյան վ.→Քառասյան տնտեսության վ., 129  
 ֆինանսական վ., 191, 370, 372, 374  
**Վիճակագրական**  
 դեպքերի վ. հաշվետվություն→ Հաշվետվություն  
 վ. արժեք, 117, նաեւ→Արժեք  
 վ. գրասենյակ→Գրասենյակ  
 վ. զեկույց→Ձեկույց  
 վ. զեկուցագիր→Ձեկուցագիր  
 վ. տարեգիրք→Տարեգիրք  
 վ. տվյալներ, 67, նաեւ→ Տվյալ(ներ)  
**Վիճակագրություն, 155**  
 ֆինանսական վ., 195  
**Վիճակախաղ/**  
**Վիճակահանություն**  
 ընթերցողների համար կազմակերպվող վ.-եր, 91  
 վ.-յան կտրոն, 89  
**Վիրահատություն**  
 ծախս չպահանջող կոսմետիկ վ., 235  
**Վիրավորանք, 28**  
**Վճարել/Վճարում**  
 աշխատավարձերի եւ հոնորարների վ., 376  
 աշխատավարձերի վ., 372, նաեւ→Աշխատավարձ  
 գովազդի վ., 364  
 խրախուսման վ., 106-109, 310, 313

կոմիսիոն վ., 106-109, 310, 311, 313, 364  
 հարկերի վ., 376  
 հոնորարների վ., 376., 394, 396, 398, 401, 403-405, 406, 408, 410, 413  
 հոնորարներից հարկերի վ., 376  
 ճամփորդության տոմսերի վ., 391, 424  
 սոցալ վ.-ներ, 108, 109  
 վ. նախավճար, 80  
 վ.-ման անդորրագիր→ Անդորրագիր  
 վ.-ման բաղադրիչ, 310, նաեւ→ Բաղադրիչ  
 վ.-ման ենթակա պարտավորություն, 378  
 վ.-ման ժամկետանց պարտավորություն, 378  
 վ.-ման կարգ→Կարգ  
 վ.-ման միջոց→Միջոց  
 վ.-ման չեկ→Չեկ  
 վ.-ման պայման→Պայման  
 վ.-ման օրդեր→Օրդեր  
 տուգանք վ. դատական կարգով, 144, նաեւ→ Դատական  
 ուշացնել վ.-ը, 80  
 փոխանցված վ., 129  
 փոստային ծառայությունների վ., 82  
**Վճիռ**  
 աշխատանքային վ., xiii  
 դատարանի վ., 223  
 վ.-(ներ) կայացնել, 43, 121  
**Վճաս, 93, 255-256, 355**  
 շահույթի ու վ.-ի ընդհանուր իրավիճակը→Իրավիճակ սարքավորումների հասցված վ., 287  
 վ. հասցնել ամենաթանկ կապիտալին, 242  
 վ. հասցնել լրագրի վարկանիշին, 191  
 վ.-ի դրամական գնահատում, 124, նաեւ→ Գնահատել/Գնահատում  
 վ.-ի հատուցում, 144, նաեւ→ Հատուցում  
 վ.-ով աշխատելու ռեժիմ, 54  
**Վճասել**  
 վ. գործին, 46  
 վ. շահերին, 79, 214, նաեւ→ Շահ  
**Վստահություն, 15, 23**  
 ընկերության հանդեպ վ., 40  
 լսարանի վ.-ը, 158, նաեւ→ Լսարան  
 լրագրի/թերթի հանդեպ վ., 23, 43, 126, 127, 143, 212, 217, 242

խմբագրակազմի վ.-ը, 20  
 խմբագրական բովանդակության հանդեպ վ., 245  
 որոշակի վ., 32  
 վ.-յան անկում, 224  
**Վտանգ, 48, 49, 50**  
 ընկերության վ.-ները, 46  
 հնարավոր վ., 88  
 ճնշումների վ., 23  
 ուժեղ եւ թույլ կողմեր, հնարավորություններ եւ վ.-ներ, 34, 36, 45-46, 65, 66, 68, 97, 323  
**Վրիպակ/Վրիպում**  
 վ.-ներից գերծ, 218  
 տպագրական վ., 204

**S**

**Տախտակ**  
 (խմբագրության/ծառայողական) հայտարարությունների տ., 208, 297, 335-339, 341, 342, 347  
**Տաղանդ, 157**  
 քաղաքական տ., 16  
**Տապալում**  
 լրագրի տ., 16  
 ձեռնարկության տ., 43  
**Տառ, 344**  
 անվան առաջին տ.-ը, 228, նաեւ→Անուն/Անվանում  
 առանձին տ.-երից բաղկացած բառերի կազմում, 219  
**Տառադարձում**  
 անունների ու աստիճանակարգերի (նույնական) տ., 219, 262, 419, 420  
 բառերի տ., 219, 262, 419, 420  
**Տառաչափ**  
 ավելի մեծ տ., 120  
**Տառատեսակ, 236**  
 տ.-ի ձևը, 220  
 տ.-ի չափը, 220  
**Տարածել/Տարածում, 176**  
 ասեկոսների հնարավոր տ., 330, նաեւ→Հնարավոր  
 ինֆորմացիայի/ տեղեկատվության տ., 2, 39, 157, նաեւ→Ինֆորմացիա, նաեւ→Տեղեկություն(ներ)/ Տեղեկատվություն  
 իշխանության տ./տ.  
 իշխանություն, 169, 170, նաեւ→Իշխանություն  
 լրագր(եր)ի, թերթ(եր)ի տ., 9, 85  
 տ. իշխանությունը, 169, նաեւ→ Իշխանություն

տ.-ը կասեցնելու իրավունք→  
 Իրավունք  
 տ.-ման ժամանակացույց→  
 Ժամանակացույց  
 տ.-ման ուղի→Ուղի  
**Տարածող (դիստրիբյուտոր), 89, 366**  
 մասնավոր տ.-ներ, 86  
 տ.-ները՝ լսարանի յուրահատուկ արձագանք, 120  
 տ.-ների (դիստրիբյուտորների) հետ գործարք→Գործարք  
 տ.-ների հետ կապ→Կապ  
 օրինակները հաճնել տ.-երին, 258  
**Տարածք, 73-74, 82, 125, 245, 252**  
 աշխարհագրական տ., 62, 66, 199, 412, 415  
 առանձնացված տ., 82  
 արտասահմանյան բաժնի տ.-ը, 185  
 բաց տ., 329  
 գովազդային/գովազդի տրամադրվող/գովազդի համար տ., 12, 68, 70, 76, 78-81, 82, 91, 94, 95, 99-101, 185, 190, 200, 236-238, 260, 261, 359-363  
 գործունեության տ., 74, 88, 127, 252, 253, 266, 309  
 գրասենյակի/գրասենյակային տ., 186, 287  
 ընդգրկման/ընդգրկած տ., ընդգրկման աշխարհագրական տ., 256  
 ընկերության տ., 286  
 լրագրի/լրագրային տ., 72, 185  
 լրագրի անվանման տ.-ը, 243, նաեւ→Անուն/Անվանում  
 լուրերի ու խմբագրական էջերի վաճառելի տ., 235  
 խմբագրական/խմբագրության տ., 120, 149, 311  
 հանձնարարված տ., 143  
 հատկացված տ., 216  
 ճշգրիտ սահմանված որոշակի տ., 206  
 շրջել ընկերության տ.-ով, 286  
 շուկայի տ., 69  
 ոչ ստանդարտ տ., 81  
 ջրհոր հիշեցնող տ., 237  
 վաճառման/վաճառքի տ., 90  
 տ. հատուկ բաժնում կամ հավելվածում, 248  
 տ. պատվիրել, 236, նաեւ→Պատվիրել  
 տ.-ի ծավալ, 238  
 տնտեսական տ., 67  
**Տարածայնություն, 158, 179**  
 տ.-ների հնարավոր աղբյուր, 179, նաեւ→Աղբյուր  
**Տարբերակ**

ամենավերջին տ., 424  
 առաջադեմ տ., 169  
 երկրորդ տ., 228  
 էլեկտրոնային տ., 227, 268, 417, 418  
 էջադրվածքի սեւագիր տ.-ը, 261-263, 393, 359, 408, 409  
 էջի տպագիր տ., 359, 393, 396, 398, 401, 403  
 մակագրությունների վերջնական տ., 415  
 մեկ միասնական տ., 262, 263  
 նախնական տ., 429  
 սեւագիր տ., 396, 398, 400, 402  
 վերջնական տ., 170, 416, 418  
 տպագիր տ., 208, 261-264, 271, 273, 359, 408, 410, 417, 418  
 ֆինանսական պլանի տ., 110  
**Տարբերակում**  
 աշխատավարձերի տ., 308, նաեւ→Վշխատավարձ  
 խմբագրի ու թղթակիցների գործառույթների տ., 210  
**Տարբերություն**  
 ավանդության տ., 226  
 լեզվական տ., 226  
 մշակութային տ., 226  
**Տարեգիրք**  
 իրադարձությունների տ., 248  
 վիճակագրական տ., 265  
**Տարեգրություն**  
 պատմական տ., 147  
**Տարեկան/Տարիքի, 71**  
**Տարընթեցում, 327**  
**Տարիք, 39, 123**  
 ընթերցողների տ.-ը, 66  
 թոշակի անցնելու՝ պաշտոնապես ընդունված տ.-ը, 39  
**Տարիքային**  
 տ. խումբ, 65, նաեւ→խումբ  
 տ. սահմանափակում→Սահմանափակում  
**Տարր**  
 առանցքային տ., 154  
 լուրի տ.-երը, 152  
 խմբագրման տ., 212  
 հաղորդագրության տ.-երը, 216  
 հոդված-պատմության տ.-երը, 149  
 մոտիվացիայի տ., 292  
 տեքստի տ., 213  
 ուժեղ եւ թույլ տ.-երի հերթագայություն, 218  
**Տելեպատիա, 324**  
**Տեխնիկա**  
 նկարչության տ., 137  
 տարվել տ.-ով, 345  
**Տեխնիկական**  
 տ. գիտելիք→Գիտելիք  
 տ. խափանում, 302, նաեւ→խափանում

տ. համակարգ→Համակարգ  
 տ. հարցեր→Հարց/Հիմնահարց  
 տ. հնարավորություններ, 78, նաեւ→Հնարավորություն  
 տ. մանրուքներ, 229  
 տ. մեթոդ→Մեթոդ  
 տ. միջոցներ→Միջոց  
 տ. պայմաններ, 80, նաեւ→Պայման  
 տպագրության տ.  
 սահմանափակումներ→Սահմանափակում  
**Տեխնոլոգիա, 257**  
 ինֆորմացիոն տ.-ներ, 165  
 ձեռքի տակ եղած տ.-ներ, 328  
 նոր տ.-ներ, 343  
 սերվերին հարակից տ., 268  
 տ.-ների(ն) մատչելիություն→Մատչելիություն  
 տ.-ների նորացում, 47, նաեւ→Նորացում  
 տ.-ների սարքավորումներ→Սարքավորում  
 տեղեկատվական տ.-ներ, 99, 166, 268  
 տեղեկատվական տ.-ներից օգտվող, 345  
 տպագրական տ., 94  
**Տեխնոլոգիական**  
 տ. առաջընթաց, 345, նաեւ→Առաջընթաց  
 տ. արտադրություն→Արտադրություն  
 տ. արտադրության գործընթաց→Գործընթաց  
 տ. (արտադրության) ընթացակարգեր→Ընթացակարգ  
 տ. հազեցվածություն, 46-47, նաեւ→Հազեցվածություն  
 տ. նորամուծություն, 345, նաեւ→Նորամուծություն  
**Տեղ, 66**  
 ազատ տ. շուկայում, 111  
 ապրանքի տ.-ը շուկայում→Արտադրանք/Ապրանք  
 դատարկ տ., 205  
 կրթաթոշակային տ., 347  
 ճիշտ տ.-ում, 56, 324  
 շուկայում (գրաված/գրավելիք/գրադեցրած) տ., 65, 66, 124  
 տ. գտնել լրագրում, 124  
 տ. խնայել, 268  
 տ. շահել, 181, 219, 220, 228  
**Տեղաբաշխել/Տեղաբաշխում**  
 գովազդի տ.-ման պլան→Պլան  
 գովազդ(ներ)ի տ., 234, 236, 237-239, 260, 359  
 խմբագրական էջերում (գովազդի) տ., 236, 359  
 լուրերի էջերում (գովազդի) տ., 236, 359

լուրերի ու խմբագրական էջերում (գովազդի) տ., 234, 236, 237-239  
 հավելվածների տ., 250  
 մեկ այլ հատուկ բաժնի տ., 251  
 տ. հավելյալ գովազդներ, 260

**Տեղադրել/Տեղադրում/**

**Տեղավորել**, նաեւ→Ձեռնդրել/  
 Ձեռնդրում

գովազդի տ./տ. գովազդ, 77, 82, 84, 105, 135, 261, 263, 361, 363

նյութերի տ., 331, 337-339  
 պահանջված տ., 84

տ. առանձին խմբագրական էջում, 152

տ. առանց որոշակի կանոնների, 234

տ. գովազդային հոդված, 249

տ. ընթերցողների առաջադրած հարցադրումները, 118

տ. թաքնված գովազդ, 244

տ. լուրերի եւ խմբագրական էջերում, 134, 361

տ. խմբագրական էջերում, 153

տ. խմբագրական նյութեր, 135

տ. ծածկագրով, 84

տ. հատուկ բաժիններում կամ հավելվածներում, 249

տ. մեջբերումը, 231

տ. նույն էջում, 190

տ. որոշակի էջում, 143

տ. պատվեր, 77, նաեւ→  
 Պատվեր

տեքստերի տ., 220, նաեւ→  
 Տեքստ

**Տեղադրված/Տեղադրվող**

նույն էջում տ. գովազդ, 234

տ. գովազդ, 82, 234

**Տեղադրություն**

հարմարությունների տ., 286

**Տեղակալ**, 43, 93

գլխավոր խմբագրի տ., 204, 291  
 խմբագրի տ., 43, 204, 224, 225, 291, նաեւ→խմբագիր

պատասխանատու խմբագրի՝  
 հասարակության եւ

քաղաքականության գծով  
 տ., 140, 192, 198, 313, 397,  
 նաեւ→խմբագիր

պատասխանատու խմբագրի  
 տ., 134, 188, 189, 196, 283,

285, 299, 314, 335, 337-339,  
 343, 347, 389, 392, 393, 395,  
 397, 402, 408, 409, 410,  
 նաեւ→խմբագիր

պատասխանատու խմբագրի՝  
 տնտեսության եւ բիզնեսի

գծով տ., 192, 198, 282, 313,  
 395, 411, նաեւ→խմբագիր

տարածաշրջանային լուրերի

խմբագրի տ., 192, 198, 313,

406, նաեւ→խմբագիր  
 տեղեկատվական  
 համակարգերի բաժնի  
 վարիչի տ., 192, 198, 313,  
 394, 387

**Տեղաշարժ**

հասարակական տ., 257

**Տեղափոխել/Տեղափոխում**

նյութերի տ. տպարան, 427

**Տեղեկագիր**, 343

ամեն շաբաթ լույս տեսնող տ.,  
 341

հայտարարություն տ.-ում→  
 Հայտարարություն

ներքին տ., 270

«Նոր ժամանակներ» տ., 288,  
 343, 347

տ.-ի բովանդակությունը→  
 Բովանդակություն

տ.-ի ներդրումը→Ներդրում

տ.-ի օրինակ→Օրինակ (նմուշ)

**Տեղեկատվական**, 348

լրացնել տ.-ների բանկը, 221  
 տ./տվյալների բանկ, 26, 221,  
 նաեւ→Տվյալ(ներ)

տ./ինֆորմացիոն արժեք→  
 Արժեք

տ./ինֆորմացիայի  
 դարաշրջան→Դարաշրջան

տ. ծառայություն→

Ծառայություն

տ. ծառայությունների  
 զները→Գին

տ. համագործակցություն→  
 Համագործակցել/  
 Համագործակցում/

Համագործակցություն

տ. համակարգերի բաժին→  
 Բաժին

տ. համակարգերի բաժնի  
 վարիչ→Վարիչ

տ. համակարգերի բաժնի  
 տնօրեն→Տնօրեն

տ. նյութ→Նյութ

տ. տեխնոլոգիաներ→  
 Տեխնոլոգիա

տեքստերի տ. բանկ, 271

**Տեղեկատու**, 252, 254, 267, 271

ապրանքների եւ  
 ծառայությունների տ., 73

համակարգված տ., 252,  
 ներքին հեռախոսակապի տ.,  
 288

տ. գիրք→Գիրք

տ. նշանակություն→  
 Նշանակություն

**Տեղեկացված**

բավարար չգալով տ. լինել, 382  
 պատշաճ կարգով տ. լինել, 205

**Տեղեկություն(ներ)/**

**Տեղեկատվություն**, 38, 56, 120,  
 125, 155, 211, 212, 230, 244, 268,

301, 315, 333, 341, 348

ամբողջական տ.-ներ, 123  
 ամենաթարմ տ.-ներ, 344, 361,  
 368

ամփոփ տ.-ներ, 119  
 անձնական բնույթի տ.-ներ, 343

անմատչելի տ.-ներ, 125-126  
 անվճար տ., 267

ապահովել տ., 330, 385  
 առեւտրային տ.-ներ, 249

արժեքավոր տ.-ներ, 244  
 բազմազան տ.-ներ, 142

բարդ տ., 186  
 բիզնես տ.-ներ, 60

գաղտնապահական տ./տ.-ներ,  
 287

գովազդատուների  
 (տրամադրած) տ., 365

գովազդում պարունակվող տ.,  
 79

գտնել տ.-ներ, 342  
 դուրս բերել տ.-ը, 267

էական տ.-ներ, 219  
 ընդհանուր հետաքրքրություն

ներկայացնող տ.-ներ, 342  
 ընթացիկ տ.-ներ, 330, 403, 411

ընկերությունների  
 մասին/ընկերությունների

առնչվող տ.-ներ, 244, 355  
 թաքցնել կարելու տ.-ները, 28

ժամանակավրեպ տ., 267  
 ինֆորմացիայի/տ.-յան

տարածում, 2, 39, 157, նաեւ→  
 Ինֆորմացիա, նաեւ→

Տարածել/Տարածում  
 լրատվական

գործակալություններից  
 քաղված տ.-ներ, 211

ծառայությունների մասին  
 տ.-ներ, 39, նաեւ→

Ծառայություն

կարելու տ.-ներ, 28, 123, 286,  
 411

կարելությունը կորցրած տ.,  
 267

կենսագրական տ.-ներ, 422  
 հաղորդել տ.→

Հաղորդել/Հաղորդում

համապատասխան տ., 132,  
 336, 355

համապարփակ տ.-ներ, 252  
 հանգամանալից տ.-ներ, 152

հավաքել տ.-ներ, 86, 150, 406,  
 412, 414

հավելյալ տ.-ներ, 223  
 հնարավորություն տալ

հավաքել տ.-ներ→  
 Հնարավորություն

հրապարակված տ., 252  
 ճանաչողական/ընդհանուր

(բնույթի) տ.-ներ, 332, 341,  
 391, 421-427

ճիշտ/ճշգրիտ տ.-ներ, 125, 208, 242, 266  
 ճշտել տ.-ը, 254  
 միմյանց փոխանցել տ.-ներ, 330  
 նախնական տ.-ներ, 249  
 ներկայացնել տ.-ներ, 149, 336  
 ներքին տ., 267  
 նույնական տ.-ներ, 208  
 շաքաթվա տ.-ներ, 347  
 շահեկան տ.-ներ, 92  
 ոչ պարզ տ.-ներ, 215  
 որոնել տ.-ներ, 28  
 պակասող տ.-ներ, 254  
 ռազմավարական  
 նշանակության տ.-ներ, 173  
 սխալ տ., 221  
 վերահսկել տ.-ը→վերահսկել  
 վերջին տ.-ներ, 330  
 տարաբնույթ տ.-ներ, 412  
 տ.-յան/տ.-ների/տ.-ների  
 ստանալու աղբյուր→Աղբյուր  
 տ.-յան/տ.-ների հոսք, 157, 160, 328, 404, նաեւ→Հոսք  
 տ.-յան մատչելիություն→  
 Մատչելիություն  
 տ.-յան մեկնաբանում→  
 Մեկնաբանություն/  
 Մեկնաբանում  
 տ.-յան/ինֆորմացիայի  
 տարածում→  
 Տարածել/Տարածում  
 տ.-յան տարափ, xii  
 տ.-ներ ապրանքների մասին,  
 244  
 տ.-ներ առանձին  
 հիմնահարցերի, թեմաների  
 շուրջ, 266  
 տ.-ներ լրագրի տիրոջ մասին,  
 22  
 տ.-ներ կյանքի մասին, 72, 244  
 տ.-ներ պատասխանատու  
 անձանց մասին, 361  
 տ.-ների հայթայթում, 67  
 տ.-ների պակաս, 75  
 տ.-ների տպագրում, 223, 244  
 տնտեսական տ.-ներ, 66  
 տրամադրել/(չ)տալ տ., 5, 38,  
 125, 177, 208, 292, 382, 391,  
 421-424  
 տրամադրած տ., 365  
 փաստական տ.-ներ, 132,  
 նաեւ→Փաստական/  
 Փաստացի (փաստերի վրա  
 հիմնված)  
 փոխանակել տ.-ներ, xiii, 182  
 օգտակար տ.-ներ/«Օգտակար  
 տ.-ներ», 121, 137, 142, 213,  
 230

**Տեղյակ**

տ. լինել գործողությունների  
 մանրամասներին, 300

**Տեմպ**, 218

**Տեսադաշտ**

հանրության տ., 125, նաեւ→  
 Հանրություն

**Տեսակ/Տարատեսակ**

ամենատարածված տ.-ներ, 149  
 անվանման տ.-→  
 Անուն/Անվանում  
 աշխատավարձի տ.-ը, 130,  
 նաեւ→Աշխատավարձ  
 բիզնեսի տ., 255-256, նաեւ→  
 Բիզնես  
 գովազդատուների տ.-ները→  
 Գովազդատու  
 գովազդի/գովազդման տ.-→  
 Գովազդ, նաեւ→  
 Գովազդել/Գովազդում  
 գործունեության (մեկ) տ.-→  
 Գործունեություն  
 գործունեության տ.-ների  
 անունով→Անուն/Անվանում  
 դասակարգված տ., 253  
 ժանրային տ., 150, նաեւ→  
 ժանրային  
 լրագրության/լրագրական/  
 լրագրողական տ., 26, 136,  
 148, 150, 211, 316, նաեւ→  
 Լրագրություն, նաեւ→  
 Լրագրական/Լրագրային,  
 նաեւ→Լրագրողական  
 լրագրի տ.-ը→Լրագիր  
 լրագրության ունիվերսալ տ.,  
 148, 149, նաեւ→  
 Լրագրություն  
 լուրի ունիվերսալ տ., 150,  
 նաեւ→Լուր  
 խթանման միջոցների տ.-ներ,  
 91  
 ծառայությունների տ.-ներ→  
 Ծառայություն  
 «կարճ լուր» խմբի ժանրային  
 տ., 150  
 հավելվածի տ.-→Հավելված  
 հատուկ բաժնի տ.-→Բաժին  
 հարկադրանքի բացասական  
 տ., 293, նաեւ→  
 Հարկադրանք  
 հարցազրույցի տ., 118, 150,  
 նաեւ→Հարցազրույց  
 հարցման տ., 117, նաեւ→  
 Հարցում/Հարցախույզ  
 հրատարակության տ.-ը→  
 Հրատարակություն  
 (պարբերական)  
 հուզական տ., 148  
 ձեռնարկի տ.-→Չեռնարկ  
 (դասագիրք)  
 մեկ տ.-ի կարծիք, 143, նաեւ→  
 Կարծիք  
 մի քանի տ.-ի կարծիքներ, 141,  
 նաեւ→Կարծիք  
 միավորումների տ.-ներ, 179,  
 նաեւ→Միավորում  
 ոլորտի տ.-→Ոլորտ

ոչ գեղարվեստական տ., 148  
 ոչ լրագրողական տ., 212,  
 նաեւ→Լրագրողական  
 պաշտոնների տ.-ներ→Պաշտոն  
 սպորտի տ., 141, նաեւ→Սպորտ  
 վաճառքի տ., 95  
 վաճառքի հիմնական տ.-ները,  
 95  
 ցանկացած տ.-ի թերթ→Թերթ  
**Տեսական**  
 միտումների տ. մասը, 135,  
 նաեւ→Միտում  
 տ. գիտելիք→Գիտելիք  
 տ. կրթություն→Կրթություն  
 տ. ձեռակերպում→  
 Չեռակերպում

**Տեսակետ/Տեսանկյուն**, 8, 16, 34,  
 64, 131, 136, 141, 143, 144, 145,  
 149, 152, 153, 232, 242, 297, 317,  
 328, 340

ամենատարբեր տ.-ներ, 222  
 այլ տ., 326  
 անկողմնակալություն տ.-ից→  
 Անկողմնակալություն/  
 Անաչառություն  
 անձնական տ., 152  
 աշխատակցի տ.-ը, 298  
 աջակցել վարչական տ.-ից/  
 առումով→  
 Աջակցել/Աջակցում  
 արեւնտյան պրոֆեսիոնալ  
 չափանիշների տ.-ից, 181  
 արտացոլել տ.-ներ, 64  
 գերիշխող տ., 25  
 գնահատողի տ.-ը, 298  
 գործարար տ.-ից, 17  
 գունեղ ու սրամիտ տ., 149  
 դասախոսական տ., 212  
 դրամական տ.-ից, 309, նաեւ→  
 Դրամական/Դրամային  
 ընթերցող(ներ)ի տ.-(ներ)ը, 121,  
 141  
 էջի խմբագրի տ.-ը, 221  
 ժողովրդականություն չվայելող  
 տ., 16  
 լայնորեն տարածված տ., 55  
 լրագրի/թերթի տ., 149, 153, 215  
 լրագրող(ներ)ի տ.-(ներ)ը, 145  
 լրատվություն եւ տ.-ներ, 23  
 լրացնող տ., 25, 243  
 լուրեր ու տ.-ներ, 51, 323,  
 նաեւ→Լուր  
 խմբագրել անկողմնակալության  
 տ.-ից→խմբագրել/  
 խմբագրում/  
 խմբագրություն, նաեւ→  
 Անկողմնակալություն/  
 Անաչառություն  
 խմբագրել ծավալի տ.-ից/  
 նկատառումով→  
 խմբագրել/խմբագրում/  
 խմբագրություն



խմբագրման տ.-ից մեծ ջանքեր→Ջանք, նաեւ→  
խմբագրել/խմբագրում/  
խմբագրություն  
խորաթափանց տ., 428  
կանխակալ տ., 15  
հակադիր տ., 25  
հակասող տ., 243  
համապատասխան թեմայի  
տ.-ից, 188  
հասկանալ այլոց տ.-ները, 301,  
305  
հեղինակի տ.-(-ներ)ը, 141, 232  
հեռանկարային բիզնեսի տ.-ից,  
75, նաեւ→Յեռանկարային  
մակագրություններում տ.  
հայտնել, 231  
մարդկային տ.-ից հետաքրքիր,  
149, նաեւ→Մարդկային  
մեկ տ.-ից դիտարկված  
լուր→Լուր  
մենեջերական տ., 210, 311  
նախապատվությունը տալ  
փաստերին, այլ ոչ թե տ.-ներին,  
25, նաեւ→Փաստ  
շուկայի տ.-ից, 126, նաեւ→  
Շուկա  
պարզաբանել-ներկայացնել  
տ.-ը, 40  
պրոֆեսիոնալ չափանիշների  
տ.-ից, 181  
ռացիոնալ-տնտեսական տ., 290  
սեփական տ., 222  
սկզբնական տ., 143  
սյունակագրի տ.-ը, 149  
վերանայել/խմբագրել  
բովանդակության տ.-ից→  
Բովանդակություն  
տարբերվող տ., 25, 243  
տ. արտահայտող նյութ, 140,  
141, 152, նաեւ→Նյութ  
տ. արտահայտող նշանակալի  
հրապարակում, 315  
տ. եղանակի տեսության մեջ,  
145  
տ. եւ վերլուծություն/ «Տ. եւ  
վերլուծություն», 131, 137,  
141, 236, 239, նաեւ→  
Վերլուծություն  
տ. հայտնել, 24, 231  
տ.-ի ազատություն→  
Ազատություն  
տ.-ի կարգ→Կարգ  
տ.-ի սյունակվՍյունակ/Սյուն  
տ.-ների/ տեսակետային/  
«Տեսակետի» էջ→էջ  
տ.-ների հավասարակշռում,  
155, նաեւ→  
Հավասարակշռություն/  
Հավասարակշռում  
տնտեսական եւ գործարար  
տ.-ից, 140

ուղղագրական տ.-ից սխալ→  
Սխալ  
փաստ եւ տ., 143, 144, 148-150,  
նաեւ→Փաստ  
քերականական տ.-ից սխալ→  
Սխալ  
ֆինանսական տ.-ից, xii  
**Տեսակետային**  
տ./տեսակետի էջ→էջ  
տ. ժանր→ժանր  
տ. նյութ, 215, նաեւ→Նյութ  
**Տեսողական**  
տ. լուծումներ, 119, նաեւ→  
Լուծում  
**Տեսություն**  
«Ազգային եւ օտարերկրյա  
մամուլի տ.»», 123  
գրքերի, լազերային  
սկավառակների,  
ծայներիզների,  
տեսաժապավենների տ., 141  
եղանակի տ.→եղանակ (կլիմա)  
երկակի գործոնների տ., 290  
լրագրության/լրագրողական/  
լրագրական տ., 27, 211,  
նաեւ→Լրագրություն,  
նաեւ→Լրագրողական,  
նաեւ→Լրագրական/  
Լրագրային  
լրատվական տ., xiii  
խմբագրման տ., 211  
կազմակերպչական տ., 167  
կոմունիստական երկրներում  
ընդունված լրագրական տ.,  
148  
կոմունիստական  
ժամանակների  
լրագրողական տ., 136  
հասարակական  
պատասխանատվության տ., 3  
հանարավորությունների  
հավասարության տ., 291  
հարկադրանքի տ., 292-293  
ծեռքերումներով  
շահագրգռելու տ., 291  
մամուլի տ., 2  
մենեջմենթի վերաբերող/  
մենեջերական տ., 200, 204  
մոտիվացիոն տ., 289, 290  
նոր կինոնկարի տ., 244  
նպատակադրման տ., 292  
ռեստորանի տ., 244  
սոցիալիստական լրագրության  
տ., 27  
սպասելիքների տ., 291  
(լրագրողական) տ.-յան  
դասագիրք→Դասագիրք  
«X» եւ «Y» տ.-(-ներ), 290  
**Տեսուչ**  
կադրերի տ., 187, 198, 280, 286,  
313, 341, 344, 376, 379  
**Տեսք**

(ընդհանուր) արտաքին տ., 119,  
135, 231, 287  
թերթի արտաքին տ.-ը, 135,  
նաեւ→Թերթ  
խնդրո առարկայի արտաքին  
տ.-ը, 231  
կանոնակարգված տ., 220  
**Տեր, նաեւ→Սեփականատեր**  
լրագրի տ., 21  
լրատվամիջոցների տ.-եր, 13  
(համա)տ. (նաեւ  
համասեփականատեր), 5,  
24, 175, 179  
ռեստորանի տ., 244  
տեղեկություններ լրագրի տ.-ոչ  
մասին→Տեղեկություն(ներ)/  
Տեղեկատվություն  
**Տերմինաբանություն, 225**  
միասնական տ., 323  
**Տեքստ, 230**  
բացատրական տ., 63  
գովազդի/գովազդային տ., 65,  
77, 79, 191, 211, 214, 242,  
245-247, 261, 262, 316, 259,  
419, 420  
գրել տ., 215, նաեւ→Գրել  
էջադրված գովազդի տ., 361  
էլեկտրոնային ֆորմատով  
հաղորդված տ., 386, 387  
ընթերցել տ.-ը, 236  
լուրի տ., 143, 419, 420  
խմբագրական տ., 249, 419, 420  
խմբագրել տ.-ը→  
խմբագրել/խմբագրում/  
խմբագրություն  
խմբագրված տ., 261-263, 395,  
361, 393, 396, 398, 400, 402,  
408, 409  
կարճ տ., 230  
կոմերցիոն տ., 419, 420  
համառոտ լուրերի («Ֆլեշերի»)  
տ., 393, 396, 398, 401, 403,  
408, 410  
հարակից տ., 220  
հարցազրույցի տ., 230  
հղկել տ.-ը→Հղկել  
ճշտման տ., 221, 223  
մակագրությունների տ., 415  
մուտքագրել (մուտք անել)  
տ.-եր, 426  
յուրաքանչյուր տ., 220  
որոնել-գտնել տ.-եր, 421, 422  
ստեղծել տ., 215  
սրբագրել տ.-ը→  
Սրբագրել/Սրբագրում/  
Սրբագրություն  
վերամշակել-հարմարեցնել  
տ.-ը→Վերամշակել  
վերաշարադրել տ.-ը→  
Վերաշարադրել/  
Վերաշարադրում  
ցուցադրել տ.-երը, 416, 418

տ. գրող, 245, նաեւ→Գրող  
 տ.-ը համապատասխանեցնել  
 քաղաքական  
 պահանջներին, 215  
 տ.-ի բովանդակությունը→  
 Բովանդակություն  
 տ.-ի կառուցվածքը→  
 Կառուցվածք/Կառույց  
 տ.-ի սահունությունը, 232  
 տ.-ի տարրերը→Տարր  
 տ.-ի տեղադրում, 220, նաեւ→  
 Տեղադրել/Տեղադրում/  
 Տեղավորել  
 տ.-ից դուրս գցել  
 պարբերություններ, 219  
 տ.-ից հանել ամբողջական  
 կտորներ, 219  
 տպագրվելիք տ., 419  
 փաստաթղթային տ., 150  
 քարոզչական տ., 191  
 օրենքների տ., 122, 267, 271,  
 նաեւ→Օրենք

**Տեքստարան**  
 գովազդային տ., 191, ,192, 198,  
 245-247, 249, 313, 316, 363,  
 365

**Տեքստային**  
 ամբողջական տ. ֆորմատ→  
 Ֆորմատ  
 էլեկտրոնային տ. ֆայլ, 268  
 տ. մոդելներով նամակներ, 350

**Տիտղոս, 225**  
 անհատների եւ  
 կազմակերպությունների  
 տ.-ներ, 267  
 թերթի ղեկավարության տ.-ներ,  
 43  
 «ծրագրի ղեկավար» տ.-ը, 332  
 ծիշտ տ., 267

**Տիտղոսագիր, 44**  
 անունը տ.-ում, 44, նաեւ→  
 Անուն/Անվանում

**Տիտղոսաթերթ, 63**

**Տիրապետում**  
 աշխատանքային  
 հմտությունների տ., 300, 303

**Տիրույթ**  
 հատկացված  
 աշխարհագրական տ., 363  
 ղեկավարման տ., 300  
 օրինակական տ., 19

**Տնտեսագետ**  
 լրագրային տ., 96

**Տնտեսական**  
 տ. աճ→Աճ  
 տ. գործունեություն→  
 Գործունեություն  
 տ. զարգացում, 3, 26  
 տ. (եւ բիզնես) թեմա→Թեմա  
 տ. թեմատիկա→Թեմատիկա  
 տ. ինֆորմացիա→Ինֆորմացիա  
 տ. իրադարձություն→  
 Իրադարձություն

տ. (թեմատիկայի)  
 լուսաբանում→  
 Լուսաբանել/Լուսաբանում  
 տ. լուրեր→Լուր  
 տ. հաշվարկ→Հաշվարկ  
 տ. հատուկ բաժին→Բաժին  
 տ. հարց→Հարց/Հիմնահարց  
 տ. հզորություն→Հզորություն  
 տ. ճգնաժամ→Ճգնաժամ  
 տ. նյութ→Նյութ  
 տ. պայման, 26  
 տ. սահմանափակում→  
 Սահմանափակում  
 տ. ցանկեր→Ցանկ  
 «Տ. ցանկեր» բաժին→Բաժին  
 տ. ցուցանիշ→Ցուցանիշ  
 տ. փոփոխականներ, 2  
 տ. փոփոխություն→  
 Փոփոխություն/Փոփոխում  
 տ. օրաթերթ→Օրաթերթ

**Տնտեսել, 93**

**Տնօրեն, 150**  
 ամբողջատիրական  
 ժամանակաշրջանի  
 իրատարակչությունների  
 տ.-ներ, 283  
 արտադրության/արտադրական  
 բաժնի տ., 166  
 բիզնես տ., 322  
 զլխավոր տ., 41-43, 55, 61, 63,  
 107, 164, 169, 171, 175-178,  
 180, 183, 184, 186, 188, 191,  
 192, 194, 195, 199, 245, 284,  
 298, 310, 313, 334, 343, 347,  
 350, 354, 358, 370-371, 380,  
 385, 386, 389-391, 429

զլխավոր տ.-ի  
 աշխատասենյակ→  
 Աշխատասենյակ  
 զլխավոր տ.-ի աշխավարձը→  
 Աշխատավարձ  
 զլխավոր տ.-ի գրասենյակ→  
 Գրասենյակ  
 զլխավոր տ.-ի  
 իրավասությունները→  
 Իրավասություն  
 զլխավոր տ.-ի օգնական→  
 Օգնական  
 գովազդի բաժնի/գծով տ., 12,  
 166, 183, 184  
 գործադիր տ., xii, 4, 9, 24, 43,  
 61, 88, 110, 118, 120, 166,  
 428  
 գործադիր տ.-ի բնագործ→  
 Բնագործ  
 իրացման բաժնի/գծով տ., 166,  
 183, 184  
 խթանման բաժնի տ., 166  
 կադրերի բաժնի տ., 166  
 կազմակերպչական հարցերով  
 տ., 166  
 հաշվապահության բաժնի տ.,

166  
 մարքեթինգի բաժնի տ., 249  
 միավորման տ., 179  
 տեղեկատվական  
 համակարգերի բաժնի տ.,  
 166  
 տ.-ների խորհուրդ→  
 Խորհուրդ (խորհրդակցական  
 մարմին)  
 ֆինանսական տ., 107, 110, 170,  
 182, 183, 184, 187, 192, 194,  
 195, 207, 313, 333, 334, 355,  
 357, 370, 372-375, 377-383,  
 390, 394,

**Տնօրինել/Տնօրինում**  
 գրասենյակի տ., 205  
 տ. գործը եւ ֆինանսները→  
 Գործ, նաեւ→Ֆինանս(ներ)

**Տնօրինություն**  
 բիզնես տ., 187, 192, 194, 195,  
 198, 355  
 խմբագրական տ.-յան  
 անձնակազմը→Անձնակազմ  
 խմբագրական տ.-յան  
 աշխատանքը→Աշխատանք  
 խմբագրական տ.-յան  
 աշխատող→  
 Աշխատող/Աշխատակից  
 խմբագրական տ.-յան  
 գործունեությունը→  
 Գործունեություն  
 խմբագրական տ., 187, 192,  
 194, 195, 198, 355, 357, 359,  
 370, 385, 388-390, 394, 399,  
 424  
 ընկերության տ., 97

**Տոկոս, 108, 109, 226, 233**  
 արժեզրկման տ., 94  
 գործազրկության տ.-ի աճ→Աճ  
 մեծ տ., 173  
 տ.-ի նշան, 233

**Տոկոսադրույք, 130**  
 կենտրոնական բանկի  
 դիսկոնտային տ.-ը, 130,  
 նաեւ→Դիսկոնտային  
 փոխառությունների եւ  
 ավանդների տ.-ը, 130

**Տոկոսային**  
 տ. սանդղանիշ, 233

**Տող, 151**  
 անունը ստորագրության  
 տ.-ում→Անուն/Անվանում  
 ձեռագիր տ., 316  
 տ.-երի քանակ→  
 Քանակ/Քանակություն  
 տ./սմ, 84

**Տողանք, 327**

**Տողային**  
 տ. գովազդ→Գովազդ

**Տողաքանակ, 220**

**Տոն (ծայնի բարձրություն)**  
 խոսելու տ.-ը եւ լեզուն, 8

ուսուցողական տ., 73  
**Տոնակատարություն**  
 ընկերության տ.-ներ, 343  
**Տոնավաճառ**, 94, 369  
**Տպագիր**  
 էջի տ. շարվածք→Շարվածք  
 տ. ՋԼՄ-ներ→ՋԼՄ  
 տ. լրատվամիջոցներ→  
 Լրատվամիջոց  
 տ. կտրածո→Կտրածո  
 տ. համար→Համար  
 (թողարկում)  
 տ. տարբերակ→Տարբերակ  
 տ. օրինակ→Օրինակ (նմուշ)  
 տ. ֆորմատ→Ֆորմատ  
**Տպագրական**  
 արտադրության (մինչ)տ. փուլ→  
 Փուլ, նաեւ→Արտադրություն  
 տ. ամբողջականություն→  
 Ամբողջություն/  
 Ամբողջականություն  
 տ. աշխատանք(ներ)→  
 Աշխատանք  
 տ. ավանդույթ, 119, նաեւ→  
 Ավանդույթ  
 տ. թղթի արժեքը→Թուղթ,  
 նաեւ→Արժեք  
 տ. թղթի գինը→Թուղթ, նաեւ→  
 Գին  
 տ. թուղթ→Թուղթ  
 տ. ընկերություն, 165, նաեւ→  
 Ընկերություն  
 (կազմակերպություն)  
 տ. ծառայություններ→  
 Ծառայություն  
 տ. սարքավորումներ, 65  
 տ. վրիպակ→  
 Վրիպակ/Վրիպում  
 տ. տեխնոլոգիաներ→  
 Տեխնոլոգիա  
**Տպագր(վ)ել/Տպագրում/  
 Տպագրություն**, 76, 81, 166, 411,  
 419, 420  
 գովազդի տ./տ. գովազդներ→  
 Գովազդ  
 գունավոր տ.-յան  
 հնարավորություններ, 65  
 գրքերի տ., 327, նաեւ→Գիրք  
 հայտարարությունների տ./տ.  
 հայտարարություններ→  
 Հայտարարություն  
 ճշտումների տ./տ. ճշտումներ,  
 217, 222, նաեւ→Ճշտում  
 մինչեւ տ.-վելը/տ.-յունը, 78,  
 190, 211, 214, 365  
 «Նոր ժամանակներ»  
 շաբաթաթերթի տ.-յունը, 80  
 շտապ տ., 77  
 տեղեկությունների տ.-  
 Տեղեկություն(ներ)/  
 Տեղեկատվություն

տ. գրվածքներ→Գրվածք/Գրած  
 տ. թերթում, 201  
 տ. լուրեր, 49, 51, նաեւ→Լուր  
 տ. հայտարարություն-ազդ, 281  
 տ. նույն էջում եւ տեղում, 217  
 տ. շեղատառ→Շեղատառ  
 տ. պատկերային նյութեր→  
 Նյութ, նաեւ→Պատկերային  
 տ.-ման պատրաստ էջ→Էջ  
 տ.-վելուց առաջ, 84, 326, 420  
 տ.-ից հետո, 79  
 տ.-յան իջեցնելու ամսաթիվը→  
 Ամսաթիվ  
 տ.-յան իջեցված հոդված, 365  
 տ.-յան (համար սահմանված)  
 վերջնաժամկետներ→  
 Վերջնաժամկետ  
 տ.-յանն առնչվող  
 գործունեություն, 191,  
 նաեւ→Գործունեություն  
 տ.-յան նախապատրաստում  
 (էջերի կապում), 166  
 տ.-յան պահին, 79  
**Տպածո/Տպվածք**  
 ազդօրինակ տ., 419, 420  
 էջի տ., 419-420  
 տ. էջ, 214, նաեւ→Էջ  
**Տպավորություն**  
 բանավոր տ., 281  
 լրագրող(ներ)ի տ.-ները, 144  
**Տպարան**, 165, 191, 256, 257, 264,  
 361, 366, 427  
 նյութերը տեղափոխել տ., 264  
 տ.-ի հետ կապ→Կապ  
**Տպարանային**  
 տ. ֆորմատ→Ֆորմատ  
**Տպաքանակ**, 16, 62, 85, 94  
 ավելի ցածր տ., 12  
 լրագրի տ., 73  
**Տպել**  
 տ. ձեւաթղթերը, 381, նաեւ→  
 Ձեւաթուղթ/Ձեւաթերթ(իկ)  
**Տպիչ**, 345, 385, 387  
 տ.-ի անսարքություն, 223  
 տ. սարք→Սարք  
**Տվյալ(ներ)**, 69, 125, 173, 252,  
 253, 344  
 աղբյուրներից ձեռք բերված  
 տ.-ներ, 253  
 անհասկանալի տ., 254  
 անհրաժեշտ տ.-ներ, 61, 263,  
 417, 418  
 անձանց տ.-ների բանկ, 424  
 անձնական տ.-ներ, 123  
 արտահաստիքային  
 աշխատողների տ.-ների  
 բանկ, 376  
 բաժանորդագրության տ.-ներ,  
 86  
 բաժանորդների մասին տ.-ներ,  
 85, 382

բաժանորդների տ.-ների բանկ,  
 368  
 բավարար քանակությամբ  
 տ.-ներ, 61  
 բացատրել տ.-ները, 252  
 բյուջեի հիմնական տ.-ները, 95,  
 նաեւ→Բյուջե  
 բյուջեում ներմուծել տ.-ներ→  
 Ներմուծել  
 բովանդակության տ.-ների  
 բանկ, 268  
 բուն ասելիքը հիմնավորող  
 տ.-ներ, 154  
 գովազդատուի պատվերում  
 նշված տ.-ներ, 80  
 գովազդատուների տ.-ների  
 բանկ, 361, 363  
 գլխավոր խմբագրին գործարար  
 տեսակետից առնչվող  
 անձանց տ.-ների բանկ, 391  
 գրադարանի տ.-ների բանկ, 268  
 դասակարգել տ.-ները, 369  
 դիտարկված տ.-ներ, 403  
 ելակետային տ.-ներ, 370, 372  
 զանգահարողների տ.-ներ, 120  
 զբաղվել տ.-ներով, 45  
 էլեկտրոնային տ.-ներ, 386  
 էլեկտրոնային տ.-ների բանկ,  
 268  
 էլեկտրոնային ֆորմատով  
 կազմված տ.-ների բանկ,  
 421, 422  
 ընդհանուր տ.-ների բանկ, 271  
 թարմացնել տ.-ները, 125, 208,  
 նաեւ→Թարմացնել/  
 Թարմացում  
 լրատվական  
 գործակալությունների  
 տ.-ների բանկ, 271  
 կասկածելի տ., 254  
 կոնկրետ տ. 61  
 համակարգչային վիրուսներից  
 տ.-ների պաշտպանություն,  
 386, 388  
 համակարգչային տ.-ներ, 56,  
 422  
 համապատասխան տ., 253  
 հաշվարկված տ.-ներ, 374  
 հասարակայնության հետ  
 կապերի ծառայության  
 առնչվող տ.-ների բանկ, 421,  
 422  
 հավաքել տ.-ներ/տ.-ների  
 հավաքում, 253, 270, 396,  
 398, 401, 403, 405, 406, 408,  
 410, 413  
 հավաքել-մշակել տ.-ները, 270,  
 394  
 հավաքված տ.-ներ, 253  
 հնարովի տ.-ներ, 83  
 հոնորարներին վերաբերող  
 տ.-ներ, 425

(հավաստի եւ) հուսալի տ.-ներ, 68, 125  
 ճիշտ/ճշգրիտ տ.-ներ, 254, 267  
 մշակել տ.-ներ/տ.-ների մշակում, 66  
 մշակել տ.-ների բանկը, 268  
 նախորդ թողարկումներում տպված տ.-ներ, 252  
 նեղ բնույթի տ.-ներ, 61  
 ներկայացնել տ.-ներ, 152  
 նման տ.-ներ, 145  
 ուր տ.-ներ, 68, 368  
 (նախա)պատրաստել տ.-ներ, 60  
 սոցիոլոգիական տ.-ներ, 244  
 (համերկրային)  
 վիճակագրական տ.-ներ, 47, 67, նաեւ→վիճակագրական տեխնիկական տ.-ներ, 65  
 տեխնոլոգիական տ.-ներ, 80  
 տնտեսական տ.-ների բանկ, 271  
 տ.-ներ/տեղեկատվական բանկ, 26, 221, նաեւ→  
 Տեղեկատվական տ.-ներ առավել աչքի ընկնող/լավագույն ընկերությունների մասին, 252  
 տ.-ներ մատակարարող→  
 Մատակարար/Մատակարարող տ.-ներ մշակող, 26  
 տ.-ներ ներմուծել բյուջեում→  
 Ներմուծել տ.-ներ վերլուծող→  
 Վերլուծաբան/Վերլուծող տ.-ները դնել համապատասխան համատեքստում, 270  
 տ.-ները ներկայացնել ավելի համակարգված, 252  
 տ.-ների ամբողջականություն→  
 Ամբողջություն/Ամբողջականություն տ.-ների ամենամյա բանկ, 273  
 տ.-ների բանկի թարմացում→  
 Թարմացնել/Թարմացում տ.-ների բանկի վարող→  
 Վարող տ.-ների եւ ինֆորմացիայի բլոկ-սխեմա→  
 Բլոկ, նաեւ→Սխեմա տ.-ների իսկությունը→  
 Իսկություն տ.-ների կրկնօրինակներ, 386, 388  
 տ.-ների ճշտում→  
 Ծշտում տ.-ների նույնականություն→  
 Նույնականություն տ.-ների պաշտպանում, 386, 388  
 տ.-ների պաշտպանություն, 386, 388  
 տ.-ների տեսակավորում, 253

տրամադրել տ.-ներ, 253  
 փաստացի տ.-ներ, 125  
 օգտվել տ.-ների բանկից, 268  
**Տրամաբանություն**, 209  
**Տրամադրում**  
 աշխատանքների/պարանքների/ծառայությունների տ., 389, 392  
 ինֆորմացիայի տ., 269, նաեւ→  
 Ինֆորմացիա  
**Տրանսպորտային**  
 տ. միջոցներ→Միջոց  
**Տրավմա**  
 աշխատանքային տ., 287, նաեւ→  
 Վշխատանքային

**Տ**

**Տածրածաշակ**  
 ց. պարբերություն, 219  
**Տանկ**, 255  
 առաջնահերթությունների ց., 22  
 բաժանորդների ց.-եր, 82, 85, 117  
 գովազդային հատուկ հավելվածների ու բաժինների ց.-եր, 94  
 գովազդատուների (դասակարգման) ց., 74, 364  
 ինֆորմացիայի աղբյուրների ց., 271  
 ծրագրված անելիքների ց., 63, 64  
 համարակալված ց., 7  
 հասցեատերերի ց., 340, 344  
 հավելվածների ու բաժինների ց.-եր, 94  
 հոնորարների (վճարման) ց., 376  
 նյութերի ց., 208  
 պարտականությունների եւ իրավունքների ց., 199  
 տեղեկատվական նյութերի ց., 288  
 տնտեսական ց.-եր/  
 «Տնտեսական ցանկեր», 99, 248, 252-255, 270  
 տնտեսական ց.-երի հատուկ բաժին→  
 Բաժին ուսուցման մեթոդների ց., 284  
 քննարկման հերթի դրված օրինագծերի ց., 208  
 օգտագործված միջոցների ու պարագաների գույքագրման ց., 380  
**Տանկություն**  
 ընթերցողների ց.-ները, 117, նաեւ→  
 Ընթերցող լսարանի ց.-ները, 119, նաեւ→  
 Լսարան

**Ցանց**  
 ինտերնետային ց., 386, 388  
 խմբագրության համակարգչային ց., 208, 386, 387  
 կրպակների ց., 85-86  
 համակարգչային ց., 208, 227  
 տարածաշրջանային լրատվության/լրատվական ց., 404  
 տարածման ց., 86-87  
**Ցեղային (ռասայական)**, 28  
**Ցրիչ**, 187, 192, 198, 313, 350  
**Ցուցադրել**, 284  
**Ցուցակ**  
 անհատ անձանց ց.→  
 Անհատ աշխատավարձերի ց., 195  
 բաժնետերերի ց., 354  
 հոնորարների ց., 195  
**Ցուցահանդես/Ցուցադրություն**, 94, 140, 141, 344, 347, 369  
 «Նոր ժամանակներ» օրաթերթի կազմակերպած ց.-ը, 347  
**Ցուցանիշ**, 108, 109, 110, 121, 316  
 աճի ց., 67  
 աշխատանքի կատարողականության ց., 298, 303, 306, 310, 311  
 աշխատանքի ց.-ներ, 95  
 աշխատանքի ց.-ների գնահատում→  
 Գնահատել/Գնահատում առանձնակի կարեւորության ց. գովազդատուների համար, 68  
 առաջնային ց., 129  
 արժեզրկման/ինքնյացիայի ց., 130  
 բարելավել շահութաբերության ց.-ը, 111  
 բիզնես պլանի ց., 83  
 թվային ց., 65, նաեւ→  
 Թվային իրական ց., 93  
 իրացման առավելագույն ց., 96  
 իրացման ց., 85, 91  
 կանխատեսել ց.-ներ, 93  
 կատարողականության/կատարողական ց., 298, 299, 301, 303, 306  
 համապատասխան ց., 125  
 հիմնական ց., 97, 253  
 մենեջերների կատարողականության ց., 299  
 սղաճի ց., 307  
 վաճառքի ընդհանուր ց., 91  
 վաճառքի միջին ց., 91  
 վարչական աշխատողի կատարողականության ց., 301  
 վերադարձի ց., 89  
 տարեկան ընդհանուր ց., 96

տնտեսական ց., 67, 125, 129, 150  
 ց.-ի անվանումը→  
 Անուն/Անվանում  
 ֆինանսական ց., 308, 370  
**Ցուցիչ**  
 շուկայական ց., 143  
**Ցուցում**, 383, 391

**Ու**

**Ուժ**, 21, 216  
 գիտելիքի պարզեւած ու.-ն ու  
 իշխանությունը, 6, նաեւ→  
 իշխանություն  
 թղթակիցների ու.-երը, 212,  
 նաեւ→Թղթակից  
 իսկական ու., 308  
 լրագրողական շնորհալի ու.-եր,  
 169, նաեւ→Շնորհալի  
 լրագրողների խմբի ու.-ը, 22  
 հասույթը ավելացնելու ու., 96  
 հավասար ու.-եր, 151  
 հավաքագրել շնորհալի ու.-երի,  
 281  
 դեկավարի ու.-ը, 42  
 միջին չափով լարել ու.-երը, 305  
 մրցակիցների ու.-ը, 295  
 յոթերորդ ու., 7  
 ներդրել ու ու կորով, 186  
 շնորհալի ու., 281, 300  
 որոնել շնորհալի ու.-երի, 281  
 ու.-երի վատնում, 227  
 քաղաքական ու., 18  
 քիչ լարել ու.-երը, 305

**Ուղարկել**  
 ու. ըստ պատկանելւոյն, 366

**Ուղեւորվել**  
 անվճար ու., 246

**Ուղեւորություն**, 247  
 ու.-յան ծախսեր→  
 Ծախս(եր)/Ծախք

**Ուղեբժ**, 82, 91, 297, 324, 328, 340, 341  
 արծազանքել էլեկտրոնային  
 ու.-ներին→Արծազանքել  
 բարդ ու., 327  
 գրավոր ու., 327, 341, 344,  
 նաեւ→Գրավոր  
 էլեկտրոնային ու., 350  
 լրացված ու., 344  
 հաճախորդներից ստացվող  
 ու.-ներ, 391, 424  
 հեռախոսային (կապով մուտք  
 գործած) ու., 382  
 ներքին (չըջանառության) ու.,  
 344  
 ստացված ու., 424  
 ու.-ի բովանդակությունը→  
 Բովանդակություն

ու.-ի ձեւաթերթիկ→  
 Ձեւաթուղթ/Ձեւաթերթ(իկ)  
 ու.-ի վերծանում, 324  
 ու. թողնել, 118  
 ու.-ներ փոխադարձել, 223  
 ֆաքսի/ֆաքսով ստացվող/  
 ֆաքսիմիլային ու., 349, 391,  
 424

**Ուղեցույց**, 83, 422  
 ամենօրյա ու., 116  
 աշխատողի ու.-ծեռնարկ, 283,  
 287, 355  
 բիզնես ու., 252  
 ընդհանուր ու., 252  
 լրագրի ոճաբանական-  
 խմբագրական ու., 226  
 լրագրության ու., 152, նաեւ→  
 Լրագրություն  
 կազմել ու., 226  
 հաստատիր ու., 226  
 հրատարակչի(ն ուղղված)  
 ու.-ծեռնարկ, 283  
 հրատարակված ու., 226  
 ոճաբանական-խմբագրական  
 ու., 224-226, 227-228, 288,  
 341, 342, 392  
 ոճաբանական-խմբագրական  
 ու.-ի բովանդակությունը→  
 Բովանդակություն  
 ու.-ի անհրաժեշտությունը→  
 Անհրաժեշտություն  
 ու.-ի օրինակ→Օրինակ (մնուշ)

**Ուղի**  
 բաշխման ու., 66, 85, 90  
 իրացման ու., 88  
 հաղորդակցական ու., 329  
 նպատակներին հասնելու  
 ու.-ներ, 23  
 շփման ու., 197  
 տարածման ու., 95

**Ուղղագրական**  
 ու. ճշտություն→  
 Ճշտություն/Ճշգրտություն  
 ու. նախընտրելի ձեւեր, 225,  
 226

**Ուղղագրություն**, 181, 219

**Ուղղահայաց**  
 ու. ենթակայություն→  
 ենթակայություն

**Ուղղել**  
 ու. հաշիվ-պահանջագիրը, 364  
 ու. սխալները, 340

**Ուղղորդել/Ուղղորդում**  
 ու. գործունեությունը, 355  
 ու. դեպի ցանկալի հունը, 295

**Ուղղորդող**  
 կարծիքի ու., 121, 127, 131, 188

**Ուղղություն/Ուղղվածություն**, 329  
 բիզնես ու., 121  
 ընտրած ու., 35  
 լրագրի ու., 19

լրագրողների մասնագիտական  
 ու., 72, նաեւ→  
 Մասնագիտական  
 խմբագրական  
 (ստեղծագործական) ու., xiii,  
 17, նաեւ→խմբագրական  
 (գործունեությանն առնչվող)  
 կրոնական ու., 19  
 հայեցողական ու., 19  
 «ձախից» ու., 231  
 ճիշտ ու., 32  
 նախանշել ու., 354  
 որոշել ու.-ը, 42  
 վերագտնել ու.-ը, 56  
 ու. ցույց տալ, 292  
 քաղաքական ու., 19, 127, 131,  
 145, նաեւ→Քաղաքական

**Ուղղում**

ի մի բերել ու.-ները, 262  
 (կատարել) լեզվական ու., 213  
 կատարել/կատարած ու.-ներ,  
 261, 262, 263  
 ոճական ու., 214  
 ու.-ներ (կատարել)  
 գովազդներում, 261

**Ունակ**

լսարան գրավելու ու., 23

**Ունակություն**, 292-293

«ապրումակցության» ու., 323  
 բավարար ու., 345  
 ընթերցողների ու.-ը, 4  
 ընթերցողներին հասանելի  
 դառնալու ու., 73, նաեւ→  
 Հասանելի/Հասու  
 ինֆորմացիան ծածկագրելու եւ  
 վերծանելու ու., 323  
 խորաթափանցություն  
 զարգացնելու ու., 41  
 սենեցերական ու.-ներ, 179,  
 նաեւ→Սենեցերական  
 ստեղծագործաբար  
 զարգացնելու եւ  
 ընդհանրացնելու ու., 119  
 տեքստ ստեղծելու ու., 215  
 տվյալ գործը կարեւորելու ու.,  
 309

ուրիշներին լսելու ու., 329  
 ուրիշներին շահագրգռելու եւ  
 ոգեշնչելու ու., 42

**Ունեցվածք**, 108, 109, 327

ընկերության ու.-ը, 52, 356, 370,  
 372-375  
 ընկերության ու.-ի  
 գույքագրում→Գույքագրում  
 ու.-ի ապահովագրում→  
 Ապահովագրում/  
 Ապահովագրություն  
 (ընկերության) ու.-ի  
 պահպանում, 356, նաեւ→  
 Պահպանում/  
 Պահպանություն  
 ու.-ի վաճառք, 23

**Ուշադրություն**, 15, 350  
 անձնակազմի ու.-ը, 341  
 արժանանալ ու.-յան, 52  
 գրավել ու., 45  
 «զավթել» սեփականատերերի,  
 ներդրողների եւ  
 վարկատուների ու.-ը, 64  
 ընթերցող(ներ)ի ու.-ը, 6, 82,  
 215, 220  
 հատուկ ու., 48  
 ներկայացնել հանրության  
 ու.-յանը, 144  
 ու. բորբոքել, 219  
 ու. դարձնել լուրերին, 123  
 ու. հատկացնել տնտեսական ու  
 բիզնես թեմատիկային, 125  
 ու. հրավիրել հնարավոր  
 հակասությունների վրա, 360  
 ու. հրավիրել օրենքների ու  
 նորմերի վրա, 370, 372-374  
 ու.-յան շրջանակ, 133, նաեւ→  
 Շրջանակ  
 ու. տնտեսական, բիզնես  
 թեմատիկային, 252  
 ու. քաղաքի հիմնախնդիրներին,  
 120

**Ուսանող**, 121, 224, 252  
 բարձր/ավարտական կուրսերի  
 ու., 282  
 հավերժական ու., 316  
 Նորավանդի ու.-ները, 49  
 ու.-ների հավաքագրում→  
 Հավաքագրել/Հավաքագրում  
 ու.-ների շրջանում անցկացված  
 հարցում, 3

**Ուսումնասիրել**  
 ու. դիմումները→Դիմում

**Ուսումնասիրություն**, 64, 271  
 «Ապահովագրական շուկայի  
 ու.-ներ», 248  
 գովազդին տրամադրված  
 տարածքի ու., 361  
 ընթերցողական լսարանի ու.,  
 65, նաեւ→Լսարան  
 լեզվաբանական ու., 147  
 լրագրության ասպարեզում  
 անցկացվող ու., 315-316  
 մարքեթինգային ու.-ներ, 64,  
 նաեւ→Մարքեթինգային  
 սոցիոլոգիական ու., 64, 147,  
 նաեւ→Սոցիոլոգիական

**Ուսուցանող**, 284  
 ու.-ների ուսուցանում→  
 Ուսուցում/Ուսուցանում

**Ուսուցողական/Ուսումնական**  
 ու. դասընթաց→Դասընթաց

**Ուսուցում/Ուսուցանում**, 283-284,  
 անձնակազմի ու., 322  
 աշխատանքին զուգահեռ ու.,  
 283, 285  
 բուն աշխատատեղից դուրս

որեւէ այլ վայրում  
 իրականացվող ու., 285  
 ենթակաների ու., 300, 303  
 լրագրային աշխատողների ու.,  
 284  
 նոր/նորելուկ աշխատակցի ու.,  
 285  
 ու.-ման գաղափար→Գաղափար  
 ու.-ման եղանակ→  
 Եղանակ (ուղի)  
 ու.-ման կարիք, 221  
 ու.-ման մեթոդ→Մեթոդ  
 ու.-ման սկզբունք→Սկզբունք  
 ու.-ման վերապատրաստման  
 գործիք→Գործիք  
 ու. եւ/վերապատրաստում, 92,  
 283-284, 292, 309  
 ու. խմբակային գրույցների  
 միջոցով, 285  
 ուսուցանողների ու., 284

**Ուրվագիծ**  
 աշխատողի ուղեցույց-  
 ձեռնարկի ու., 287  
 բիզնես պլանի ու., 63

**Ուրվանկար («քեթչ»)**, 151

**Փ**

**Փաթեթ**, 364  
 հաշիվ-պահանջագրերի փ., 378  
 նյութերի փ., 286  
 տեղեկատվական նյութերի փ.,  
 91, 286, 288, 341  
 փաստաթղթերի/  
 փաստաթղթային ողջ փ.-ը,  
 257, 259, 260-263, 359, 393,  
 396, 398, 400, 402, 408, 409

**Փակագիծ**  
 միջակ փ., 232

**Փաստ**, 143-147, 148-152, 212,  
 213, 218, 316  
 գտնել փ.-եր, 286  
 իրական փ., 219  
 խմբագրել փ.-երը →  
 Խմբագրել/Խմբագրում/  
 Խմբագրություն  
 հաղորդել փ.-եր, 149  
 համառոտ փ., 344  
 հավելել փ.-եր, 149  
 հիմնավորել փ.-երը, 145  
 ճիշտ ընտրել փ.-երը, 25  
 ճշգրիտ ընկալել փ.-երը, 146  
 ճշմարտությունը խեղաթուրող  
 փ., 221  
 ճշտել/ճշգրտել փ.-երը, 213  
 մեն-միակ փ., 116  
 նախապատվությունը տալ  
 փ.-երին, այլ ոչ թե  
 տեսակետներին, 25, նաեւ→

Տեսակետ/Տեսանկյուն  
 ներկայացնել փ.-երը, 15  
 նոր փ.-եր, 215  
 ոչ ճիշտ փ., 221  
 ստույգ փ., 344  
 տրամադրել փ.-եր, 211  
 փ. եւ տեսակետ, 143, 144, 148-  
 150, նաեւ→  
 Տեսակետ/Տեսանկյուն  
 փ.-երի աղճատում, 25  
 փ.-երի ճշգրտություն/  
 ճշտություն, 25, 212, 213  
 փ.-երի շարադրանք→  
 Շարադրանք/Շարադրում  
 փ.-երի ստուգում, 254  
 փ.-երի վրա հիմնված, 141, 143,  
 229, 327  
 փ.-երի վրա հիմնված  
 լրագրություն, 141, 143,  
 նաեւ→Լրագրություն  
 փ.-երի օգտագործում, 214  
 օգտակար փ., 15

**Փաստաբան**, 121, 327

**Փաստաթղթային**  
 փ. գրագրություն→  
 Գրագրություն  
 փ. փաթեթ→Փաթեթ  
 փ. տեքստ→Տեքստ

**Փաստաթուղթ**, 64, 149, 150, 266,  
 286, 359, 361, 366, 370, 375, -377,  
 394  
 այլընտրանքային փ., 22  
 անհամակարգ փ., 266  
 անհրաժեշտ փ., 390  
 անձնակազմին վերաբերող փ.,  
 370  
 անձնական փ., 267  
 առկա փ., 22  
 բոլոր փ.-երը, 372  
 գաղտնի փ., 225  
 գրադարանին հանձնել փ.-երը,  
 267  
 ելակետային փ., 375  
 ընդհանուր բնույթի  
 հաշվապահական փ., 377  
 ընկերության փ., 20, 22, 168,  
 193, 340, 376  
 թերի փ., 266  
 թիմի հետ կիսել փ.-երը, 267  
 իրավական փ., 20, 271  
 լրագրողական փ., 266  
 խեղաթուրել փ.-երը, 28  
 խմբագրության/խմբագրական  
 փ., 225, 417, 418  
 կադրային/կադրերին առնչվող  
 փ., 287, 379  
 կադրային քաղաքականությանն  
 ու կոնկրետ  
 արարողակարգերին  
 առնչվող փ.-եր, 172  
 կազմակերպության

քաղաքականությանն  
առնչվող փ., 193  
կանխիկ դրամի  
հաշվապահությանը  
վերաբերող փ., 372-378  
կառավարական փ., 265  
կուսակցական փ., 265  
համապատասխան փ., 266, 340  
հաշիվ-պահանջագրերի  
մարման փ., 364  
հաշվապահական փ., 357, 360,  
366, 372-378, 389  
հարկային փ., 357, 360, 366,  
389  
հեշտ օգտագործելի փ., 226  
ծեակերպել փ., 327  
ղեկավարող գլխավոր փ., 60  
մեծ կարեւորության փ., 267  
ներքին (չրջանառության) փ.,  
324, 340, 341, 343, 374  
ներքին քաղաքականության փ.,  
258  
որոնել փ.-եր, 28  
պաշտոնական փ., 66, 149, 190  
պատահական փ., 266  
պատմական փ., 266  
տպագիր փ., 227  
փ.-երի թիվը→Թիվ (քանակ)  
փ.-երի/փաստաթղթային ողջ  
փաթեթը→Փաթեթ  
փ.-ի բնօրինակ, 340  
փ.-ի բովանդակությունը→  
Բովանդակություն  
փ.-ի գրավոր եղանակով  
պահպանում, 22  
փ.-ի ծավալը→Ծավալ  
փ.-ի օրինակ→Օրինակ (նմուշ)  
ֆինանսական ամփոփիչ փ.,  
370, 372

**Փաստական/Փաստացի  
(փաստերի վրա հիմնված),** 21, 25,  
218  
փ. արժանիք, 42, նաեւ→  
Արժանիք  
փ. ինֆորմացիա→Ինֆորմացիա  
փ. հիմք, 144, նաեւ→Հիմք  
փ. ճշտություն→  
Ճշտություն/Ճշգրտություն  
փ. սխալ→Սխալ  
փ. տեղեկություն, 132, նաեւ→  
Տեղեկություն(ներ)/  
Տեղեկատվություն

**Փաստականություն, 25**  
**Փաստարկ, 297**  
**Փաստարկված, 62**  
**Փիլիսոփայություն**  
ընկերության փ.-ը, 61  
քաղաքական փ., 19

**Փոխադրամիջոց**  
փ.-ների ներկրողներ, 256  
փ.-ների վարձույթ, 256

**Փոխանակել/Փոխանակում**  
արդարացի փ., 291, նաեւ→  
Արդարացի  
մտքերի փ.→Սխոք  
փ. տեղեկություններ→  
Տեղեկություն(ներ)/  
Տեղեկատվություն  
փոստի փ., 383

**Փոխանցել/Փոխանցում**  
ենթակամերին փ. որոշակի  
իրավասություններ ու  
պարտականություններ→  
Ենթակա (ամծ)  
փ. իրավասությունները  
(իրավասությունների մի  
մասը), 43, 176, 180, 300,  
նաեւ→Իրավասություն  
փ. իրավունքը, 159, 204, 300,  
նաեւ→Իրավունք  
փ. պատասխանատվությունը/  
պատասխանատվության փ.,  
300, 303, նաեւ→  
Պատասխանատվություն  
փ. պարտականությունները, 21,  
204, նաեւ→  
Պարտականություն  
փ. փորձը→  
Փորձ/Փորձառություն

**Փոխարկային**  
փ. արժեք, 130, նաեւ→Արժեք

**Փոխարկել/Փոխարկում**  
հետազա փ., 120  
փ. նյութ(եր)ը→Նյութ

**Փոխ(վ)ել/Փոփոխ(վ)ել, 211**  
էականորեն փ., 23  
ժամանակի հետ փ., 47  
փ. անհատականությունը, 280  
փ. աշխատանքը, 245, նաեւ→  
Աշխատանք  
փ. աշխարհը, 5  
փ. արտաքին տեսքը, 231  
փ. գովազդային գները, 83  
փ. թերթի ենթախորագիրը, 127  
փ. իշխանությունը, 15  
փ. խմբագրական  
(ստեղծագործական)  
ուղղվածությունը, 17  
փ. ղեկավարման մեթոդները,  
23, նաեւ→  
Ղեկավարել/Ղեկավարում  
փ. սովորույթը, 45, 327  
փ. վերնագիրը, 215

**Փոխհատուցել/Փոխհատուցում**  
պաշտոնաթող  
զինվորականներին  
հասցեագրված փ.-ման  
ծրագիր, 166, նաեւ→  
Ծրագիր  
փ. ղեքիտորական հաշիվները,  
364

**Փոխհարաբերություն(ներ), 41,**

200  
աշխատանքային փ.-ներ, 258  
գլխավոր խմբագիր-  
պատասխանատու խմբագիր  
փ., 44  
գլխավոր տնօրեն-գլխավոր  
խմբագիր փ., 43  
թղթակից-խմբագիր փ., 214  
իրական փ., 218  
իրավական փ.-ներ, 194  
լիազորությունների փ.→  
Լիազորություն  
խզել մատակարարների հետ  
իրավական  
(փոխ)հարաբերությունները→  
Խզել/Խզում  
ղեկավար-մեներջեր փ., 42  
մարդկային փ.-ներ, 258  
պաշտոնների փ., 173  
վերադաս-ենթակա փ., 167  
փ.-յան կարգավորման  
գործիք→Գործիք

**Փոխշփում(ներ), 216, 227**  
գործուն փ.-ներ, xiii  
փ.-երին նպաստող արժեքավոր  
գործիք→Գործիք

**Փող, 60, 74, 121, 243, 309**  
«իշխանություն-փ.» խաղը, 13,  
նաեւ→Իշխանություն  
մարդկային գործունեության  
տեսակ, որ չի առնչվում  
փ.-ին, 125  
վատնել փ., 32  
տալ փ., 24  
փ. աշխատել, 38, 47, 72  
փ. աշխատելու  
կարելորդությունը→  
Կարելորդություն  
փ. աշխատող, 310  
փ. լրագիր հիմնելու համար, 13  
փ. ծախսել, 38  
փ. ծախսող, 310  
փ. կորցնել, 60

**Փոստ, 274, 364, 383**  
դուրս առաքվելիք փ., 350  
էլեկտրոնային փ., 141, 272,  
281, 297, 350, 361, 386, 388  
ընկերության(ը հասցեագրված)  
փ.-ը, 424  
մտից փ., 379, 424  
ներքին փ., 272  
փ.-ի փոխանակում→  
Փոխանակել/Փոխանակում  
փ.-ով, 222, 281, 378

**Փոստային**  
փ. առաքում→Առաքում  
փ. բաժանմունք→Բաժանմունք  
փ. դրոշմամիջ→Դրոշմամիջ  
փ. ծառայություն→  
Ծառայություն  
փ. հասցե→Հասցե

փ. նամակ→Նամակ  
 փ. ուղիղ կապ→Կապ  
**Փոստատուն**, 85, 350, 380, 383  
**Փոստարկղ**, 75, 118, 344, 345  
 ներքին փ., 269  
 սեղանին դրված «Մտից» փ., 350  
**Փորձ/Փորձառություն**, xii-xiii, 6, 38, 56, 85, 92, 118, 169, 258, 266, 309, 328, 329, 428  
 այլ ՁԼՄ-ների փ.-ը, 286  
 աշխատանքի փ., 9  
 աշխատողների փ.-ը, 340  
 (արտադրա)ճյուղի/ճյուղում կուտակված փ.-ը, 310, 315  
 բարձրաստիճան ղեկավարների փ.-ը, 92  
 դրսեւորել փ., 41  
 թղթակցի փ.-ը, 207  
 իրավասությունները փոխանցելու փ.-ը, 180  
 լրագրերի հրատարակման փ.-ը, 73  
 լրագրողական (գործնական) փ., 191, 212, 281  
 կիրառել փ.-ը, 26  
 համապատասխան փ., 41  
 համընդհանուր փ., 235  
 հեղինակի փ.-ը, 315  
 մարդկության (կուտակած) փ., 323, 345  
 (մյուսների հետ) կիսել փ.-ը, 286, 287, 429  
 նախկին փ., 283  
 ներկայացնել (կենսա)փ.-ը, 25  
 պակասում է փ.-ը, 200  
 ուրիշների/այլոց փ.-ը, 287  
 փ. (չ)ունենալ, 216  
 փ.-ի տարիներ, 311  
 փ.-յան թելադրանքով→  
 թելադրանք  
 փոխանցել փ.-ը, xii  
 օգտվել փ.-ից, 14  
 օրաթերթի փ.-ից, 235  
**Փորձագետ**, 117, 119, 152, 157, 171, 175, 205, 211, 270, 316, 327, 341  
 արեւմտյան փ., 55, 308, 322  
 արտահաստիքային փ., 317  
 դրսի(ց) փ., 61  
 ՁԼՄ փ., 72  
 լրատվության փ., xii  
 հրավիրյալ փ., 153  
 ճյուղի փ., 172, 249  
 մեղիա փ., 210  
 մենեջմենթի փ., 169  
 «նոտավոր» փ., 316  
 տեղական փ., 286  
 օդերեւութաբանության փ., 145  
**Փորձագիտական**  
 փ. աջակցություն→

Աջակցություն  
 փ. ոլորտ→Ոլորտ  
**Փորձանք**, 170  
**Փորձաշրջան**, 280, 287, 298  
**Փորձություն**  
 դիմանալ ժամանակի փ.-յանը, 27  
**Փոփոխություն/Փոփոխում**, 119, 173  
 անհրաժեշտ փ., 181, 308  
 անձերի փ., 270  
 աշխատակիցների (զբաղեցրած) պաշտոնների փ., 343  
 առաջարկել փ.-ներ, 199, 214  
 բնապահպանական բնույթի փ., 173  
 գների փ., 130  
 գնողունակության (մեջ կատարվող) փ., 130  
 էական փ., 350  
 ժողովրդավարամետ փ.-ներ, 18  
 իրականացնել փ., 134, 173  
 հակադրվել փ.-ներին, 350  
 հաստատել փ.-ներ  
 կատարելուց հետո, 110  
 հարմարվել փ.-ներին, 305  
 հիմնավոր փ. գործատուի ուղղվածության մեջ, 19  
 ձեւավորման (մեջ ներմուծված) փ., 135  
 ներկայացնել փ.-ներին վերաբերող առաջարկներ, 227  
 ներմուծել եւ հիմնավորել ծավալի փ.-ները, 119  
 նշանակալի փ., 358  
 շրջադարձային փ., 42  
 վարքագծի փ., 293, նաեւ→  
 Վարքագիծ  
 փ. ամենաբարձր ղեկավար մակարդակում, 270  
 փ. խմբագրական բովանդակության մեջ, 121  
 փ. կազմակերպչական կանոնակարգում, 358, 371, 389, 394  
 փ. կանոնում, 327  
 փ.-ների ենթարկել բովանդակությունը, 134  
 փ. պատվերում, 77  
 փ. ռազմավարական մոտեցումներում, 327  
 փ. քաղաքականության մեջ, 285  
 քաղաքական ու տնտեսական փ.-ներ, 71  
 օպերատիվ փ.-ներ վերջնաժամկետներում, 264  
**Փչացում**  
 պահպանել փ.-ից, 356  
**Փոլ**  
 անցման փ., 125

արտադրության միջտպագրական փ., 65, նաեւ→Արտադրություն

**Ք**

**Քաղաքական**  
 բարձրագույն ք. գործիչ, 146  
 բռնապետական դիրքորոշման ք. գործիչ, 8  
 դառնալ ք. գործիչ, 5  
 լինել ք., 127  
 պարտված ք. գործիչ, 15  
 սերտ կապեր ք. շրջանակների հետ, 18  
 ք. անկախություն→  
 Անկախություն  
 ք. անցուդարձ→Անցուդարձ  
 ք. բաժին→Բաժին  
 ք. գիծ, 18, 127, նաեւ→Գիծ  
 ք. գործիչ, 15-19, 121, 124, 125, 146, 211, 271, նաեւ→Գործիչ  
 ք. գործիչների ելույթները→  
 Ելույթ  
 ք. ընդդիմություն, 15  
 ք. թեկնածու, 16  
 ք. թեմա→Թեմա  
 ք. թեմատիկա→Թեմատիկա  
 ք. ինֆորմացիա→Ինֆորմացիա  
 ք. իրադարձություն→  
 Իրադարձություն  
 ք. լուսաբանում→  
 Լուսաբանել/Լուսաբանում  
 ք. լուսապատկեր, 7, 15  
 ք. կազմակերպություն→  
 Կազմակերպություն  
 ք. կուսակցություն→  
 Կուսակցություն  
 ք. կուսակցություններից անկախ→  
 Անկախ/Անկախացած  
 ք. հայտարարություն→  
 Հայտարարություն  
 ք. հիմնահարց→  
 Հարց/Հիմնահարց  
 ք. հողված→Հողված (նյութ)  
 ք. հրապարակում→  
 Հրապարակում (հողված)  
 ք. միավոր→Միավոր  
 ք. պահանջ→Պահանջ  
 ք. պայման, 23  
 ք. սահմանափակում→  
 Սահմանափակում  
 ք. սկանդալ, 41  
 ք. ուժ→Ուժ  
 ք. ուղղվածություն, 19, 127, 131, 145, նաեւ→  
 Ուղղություն/Ուղղվածություն  
 ք. փոփոխականներ, 2  
 ք. փոփոխություն→



Փոփոխություն/Փոփոխում  
**Քաղաքականություն**, 14, 23, 138, 273, 341

այլընտրանք **ք.**-յանը, 15  
 աշխատավարձերի(ն) ու նյութական խրախուսման(ը վերաբերող) **ք.**, 355, 370  
 գնագոյացման **ք.**, 66, 355, 357  
 գովազդային/գովազդի **ք.**, 77, 243, 246, 288  
 դրամավարկային **ք.**, 130  
 ընկերության (որդեգրած) **ք.**-ը, 173, 355, 358  
 ընկերության էլեկտրոնային տվյալների պաշտպանության(ն ուղղված) **ք.**-ը, 386  
 ընկերության **ք.**-ը եւ կ անոնները, 340, նաեւ→ Կանոն  
 լրագրի/թերթի **ք.**, 218, 224  
 լրամշակել խմբագրական **ք.**-ը→ Լրամշակել  
 խմբագրական **ք.**, 20, 38, 65, 105, 124-127, 131, 134, 158, 159, 186, 188, 237, 243, 247, 266, 267, 271, 281, 288, 316, 323, 336, 341-343, 347, 389, 392, 395, 397, 407, 409, 411  
 կադրային **ք.**, 172  
 կազմակերպության **ք.**, 193  
 կառավարության **ք.**-յան էջ→ Էջ  
 կատարողականության գնահատման համար ընկերության (որդեգրած) **ք.**-ը, 371, 373, 390, 394, 396, 398, 399, 404, 407, 416  
 համագալային մեծ **ք.**, 125  
 հասարակություն եւ **ք.**, 192, 196, 198, 313, 397  
 հիմնական շեշտը դնել **ք.**-յան վրա, 185  
 մանրախնդիր **ք.**, 16  
 ներազդել **ք.**-յան վրա, 4  
 ներքին **ք.**, 201, 243, 246  
 ներքին **ք.**-յան ընթացակարգեր→ Ընթացակարգ  
 նոր **ք.**, 285  
 ոճական **ք.**, 224  
 պետական **ք.**, 128  
 փոփոխություն **ք.**-յան մեջ→ Փոփոխություն/Փոփոխում  
**ք.** անել, 16  
**ք.**-յան լուսաբանում→ Լուսաբանել/Լուսաբանում  
**ք.** քարոզել, 16  
**Քաղաքային**  
**ք.**-ի ելույթը, 119, նաեւ→ Ելույթ  
**Քաղաքային տարան**, 124

**Քայլ(ք)**, 5,6  
 ընթանալ (համա)**ք.**, 6  
 իրական **ք.**, 201  
 կանխարգելիչ **ք.**, 191  
 հետագա **ք.**, 221  
**Քանակ/Քանակություն**  
 անհրաժեշտ **ք.**-ի օրինակներ, 316  
 աշխատողների **ք.**, 164  
 (նշված) էջերի **ք.**, 94, 134, 235, 258  
 ընթերցողների **ք.**, 69  
 ընթերցողներից ստացվող լուրերի **ք.**, 118  
 թղթակիցների ու խմբագիրների պահանջվող **ք.**, 186  
 ինֆորմացիայի **ք.**, 26, նաեւ→ Ինֆորմացիա  
 լուրեր(ի) ու խմբագրական(ներ պարունակող) էջերի **ք.**, 94, 190  
 հատուկ հավելվածների ու բաժինների **ք.**, 94  
 (ծեռագիր) էջերի **ք.**-ը, 316  
 մարդկանց նվազագույն **ք.**, 165  
 մեծ **ք.**-ով էջեր, 188  
 միավորների **ք.**, 82, նաեւ→ Միավոր  
 նախապես համաձայնեցված **ք.**, 357, 360, 366-367, 380, 392  
 միջերի **ք.**, 316  
 որոշակի **ք.**-ի գովազդային էջեր, 94  
 սխալների միջին **ք.**, 304  
 տողերի **ք.**, 316  
 տպագրական թղթի կիլոգրամների **ք.**-ը, 105

**Քանակական**  
**ք.** եզր, 54, նաեւ→ Եզր (տերմին)  
**Քառս**, 168, 174, 205, 224, 258

**Քառսային**  
**ք.** կազմակերպություն→ Կազմակերպություն  
 (կիսա)**ք.** վիճակ, xii, 216

**Քաջալերում/Քաջալերանք**, 292  
 հասարակության կողմից **ք.**, 291

**Քարոզարշավ**  
 գովազդային/գովազդման **ք.**, 90, 91, 108, 109  
 գովազդատուներին հասցեագրված **ք.**, 54, նաեւ→ Գովազդատու

**Քարոզչական**  
**ք.** գործիք→ Գործիք  
**ք.** գործունեություն, 64, նաեւ→ Գործունեություն  
**ք.** գրականություն, 271, նաեւ→ Գրականություն  
**ք.** գրքույկ, 92, նաեւ→ Գրքույկ

**ք.** նյութ→ Նյութ  
**ք.** տեքստ→ Տեքստ  
**Քարոզչամիջոց**, 254,  
**Քարտ**  
 նախապես տպված հաշվառման **ք.**, 269  
**Քարտեզ**, 268, 271, 422  
 նախագծել ու կազմել **ք.**-ներ, 416, 418  
 պատին փակցված **ք.**, 86  
**Քարտուղար**, 186, 188, 328  
**Քերականական**  
**ք.** ձեւ, 226, նաեւ→ Ձեւ  
**ք.** ճշտություն→ Ծշտություն/Ծշգրտություն  
**Քերականություն**, 219, 225  
**Քննադատություն**, 151, 293, 325  
 գնահատվող անձին հասցեագրված **ք.**, 297  
**ք.**-յան ենթարկել կառավարությանը, 11  
**ք.**-յան իրավունք→ Իրավունք  
 օբյեկտիվ **ք.**, 28  
**Քննարկել**  
 տեսականորեն **ք.**, 127  
**ք.** հարցը→ Հարց/Հիմնահարց  
**Քննարկում**, 151, 330  
 ակադեմիական **ք.**, 328  
 առաքելության հիմնավորման **ք.**, 110  
 բիզնես պլանի **ք.**, 110  
 դեմառդեն **ք.**, 297  
 երկկողմանի **ք.**, 330  
 խմբագրական **ք.**, 151  
 մտերմիկ **ք.** («քոուզերի»), 151  
 նպատակների եւ խնդիրների **ք.**, 110  
 ողջամիտ **ք.**, 22  
 ոչ պաշտոնական **ք.**, 269  
**ք.** թերթի եւ հանրության միջեւ, 151  
**Քրիստոս**  
 Հիսուս **Ք.**-ի անունը, 147,  
 նաեւ→ Անուն/Անվանում  
**Ք.**-ի ծնունդից առաջ, 147

**Օ**

**Օբյեկտիվ (անաչառ)**  
**օ.** լրագրություն→ Լրագրություն  
**օ.** մեկնաբանության իրավունք→ Իրավունք  
**օ.** մեկնաբանություն→ Մեկնաբանություն/ Մեկնաբանում  
**օ.** քննադատություն→ Քննադատություն  
**Օբյեկտիվություն/Օբյեկտիվիզմ**, 25  
 կատարյալ **օ.**, 25

**Օգնական, 328**

զլխավոր տնօրենի (համար) օ., 177, 186, 188, 347  
 զլխավոր խմբագրի օ., 107, 168, 186, 188, 192, 198, 313, 343-344, 350, 381, 391, 425  
 գովազդի/գովազդային ենթաբաժնի վարիչի օ., 183, 184, 187, 192, 198, 313, 361  
 պատասխանատու խմբագրի վարչական հարցերով օ., 192, 196-198, 208, 221, 257-260, 264, 313, 314, 335, 337-339, 343, 347, 387, 399, 419, 421-427

**Օգտագործել/Օգտագործում**

դրամական միջոցների օ., 56  
 եղած աշխատուժի օ., 379  
 ինֆորմացիոն տեխնոլոգիաների օ., 165  
 խելամտորեն օ. ժամանակը→ ժամանակ  
 ճշգրիտ տեղեկությունների օ., 266  
 ունեցվածքի օ., 356  
 փաստերի, բովանդակության ու ոճի օ., 214  
 օ. դրամական միջոցները, 51  
 օ. ՋԼՄ-ներին→ՋԼՄ  
 օ. միջոցները, 299  
 օ. ներուժը→Ներուժ  
 օ. ռեսուրսները, 51, նաեւ→ Ռեսուրս

**Օգտակար**

օ. գրքեր→Գիրք  
 օ. թերթ→Թերթ  
 օ. լինել, 91  
 օ. տեղեկություններ→ Տեղեկություն(ներ)/ Տեղեկատվություն

**Օգտվել**

օ. առաջինը լինելու առավելությունից, 253  
 օ. գիտելիք(ներ)ից, 14, 286, նաեւ→Գիտելիք  
 օ. գովեստից→Գովեստ  
 օ. Ինտերնետից, 268, նաեւ→ Ինտերնետ  
 օ. ծառայություններից→ Ծառայություն  
 օ. համակարգչային ծրագրերից, 387  
 օ. համակարգչից, 227  
 օ. հեռախոսային կապից, 287  
 օ. տեխնոլոգիական սարքավորումներից, 385, 387  
 օ. տեղեկություններ→ Տեղեկություն(ներ)/ Տեղեկատվություն

**Օգուտ**

գովազդատուի օգտին, 214  
 պարտավորություններ եւ ակնկալվող օ.-ներ, 247, նաեւ→Պարտավորություն

**Օժանդակել**

օ. տանուլ տվողին, 47

**Օժանդակություն**

ֆինանսական ոչ մի օ., 38, նաեւ→Ֆինանսական ֆինանսական օ., 13, 160, 234, նաեւ→Ֆինանսական

**Օժտվածություն**

ընդհանուր օ., 309

**Օղակ**

ընկերության օ., 329  
 կազմակերպ(չ)ական օ., 17, 300, 324, 329, 332, 356, 371, 373, 385, 387  
 մենեջերական օ., 330  
 միջին օ.-ի դեկավար→ Ղեկավար  
 վարչական օ., 185  
 վերին օ., 330, 331, 334

**Օպերատիվ**

օ. կապ, 361, 364, 366-369, նաեւ→Կապ

**Օպերատոր, 118**

տպարանային օ., 260

**Օր, 99, 258, 331**

աշխատանքային օ., 80, 300, 331, 394, 396, 398, 401, 403-405, 406, 408, 410, 413  
 աշխատավարձի (վճարման) օ., 89, 343

լրագրի թողարկման օ.-ը, 273  
 հրատարակման օ., 78  
 ոչ աշխատանքային օ., 287  
 տոն օ., 86, 93, 99, 287  
 տպագրվելու օ.-ը, 281  
 օ.-վա թեմա→Թեմա  
 օ.-վա հերթապահ→Չերթապահ  
 օ.-վա ցանկացած ժամի, 118, նաեւ→Ժամ  
 օրացուցային օ., 80

**Օրաթերթ, xii, 13, 16, 41, 48, 55,**

68, 69, 120, 122, 135, 146, 166, 169, 188, 189, 207-208, 212, 225, 235, 237, 249, 257, 269, 273, 289, 308, 332, 382, 391

ամենից պրոֆեսիոնալ օ.-ը, 122  
 ամերիկյան օ., 169  
 անկախ օ., 127, 133  
 աշխարհի ամենախոշոր օ.-ը, 72  
 բիզնես օ., 122  
 գերմանական օ., 73, 143  
 լայն շրջանառության օ., 120-121  
 խոշոր օ., 165, 169  
 համերկրային (մշակակության) օ., 68, 131, 132  
 «Նոր ժամանակներ» օ.-ի

արտադրությունը→ Արտադրություն  
 սլովակյան օ., 13, 135, 235, 289  
 տնտեսական եւ հասարակական օ., 133, 137, 138, 188  
 քաղաքացիների օ., 127, 133  
 օ.-ի բովանդակությունը→ Բովանդակություն  
 օ.-ի խորհրդապահությունը→ Խորհրդապահություն  
 օ.-ի ուշադրության շրջանակը→ Շրջանակ  
 օ.-ի փորձից→ Փորձ/Փորձառություն

**Օրակարգ**

ժողովի օ., 333-335, 336-339  
 համապատասխան օ., 330  
 քաղաքական օ., 2

**Օրացույց, 91**

**Օրացուցային**

մշակութային միջոցառումների օ. ծրագիր, 213, նաեւ→ Ծրագիր  
 օ. օր→Օր

**Օրգան (ատյան), 67**

կոմունիստական կուսակցության կոմիտեների օ.-ներ, 17  
 «Սոլիդարնոստի» օ., 15

**Օրդեր**

բանկային հաշիվներից վճարման օ., 377  
 վճարման օ., 377

**Օրենսգիրք**

աշխատանքային օ., 9

**Օրենսդրական/Օրենսդիր, 128**

իրավական-օ. ինֆորմացիա→ Ինֆորմացիա  
 իրավական-օ. հարց→ Չարց/Չիմնահարց  
 օ. նախաձեռնություն, 122, նաեւ→Նախաձեռնություն  
 օ. մարմին, 128, 132, նաեւ→ Մարմին (ատյան)

**Օրենսդրություն, 20, 28, 140, 158, 201**

աշխատանքային օ., 194, 355  
 իրավունք եւ օ., 140, նաեւ→ Իրավունք  
 հակասել օ.-յանը/հակասության մեջ մտնել օ.-յան հետ, 79, 360  
 մամուլի (մասին) օ., 196, 223  
 տվյալ երկրի օ.-ը, 21, 222  
 Ֆրանսիայի օ.-ը, 19  
**Օրենք, 200, 217, 223**  
 գերագույն օ., 143  
 զրպարտության մասին օ., 9  
 ընդհանուր օ., 10  
 խախտել օ.-(ներ)ը, 18

հակասությունն ու հետ, 214  
 հավասարակշռության ու, 8  
 հարկային ու, 48  
 հետեւել-տեղեկանալ ու-ներին  
 ու նորմերին, 370-374  
 մամուլի մասին ու, 2  
 մախկին ու, 22  
 Չեխիայի ու-ները, 146  
 տվյալ երկրի ու-ները, 191  
 ու-ների առջեւ  
 հավասարություն, 122  
 ու-ների գործողություն, 191,  
 նաեւ→Գործողություն  
 ու-ների կիրարկում→կիրարկում  
 ու-ների հնարավոր  
 ներգործությունը, 122,  
 նաեւ→Հնարավոր  
 ու-ների շարք, 48  
 ու-ների տեքստ, 122, 264, 271,  
 նաեւ→Տեքստ  
 ու-ով նախատեսված դեպքեր,  
 214  
 ու-ով նախատեսված  
 վերջնաժամկետ→  
 վերջնաժամկետ  
 ու-ով պահանջվող  
 վարորդական իրավունք,  
 427  
 ֆինանսներին ու  
 հաշվապահությանը  
 վերաբերող ու-ներ, 370

**Օրինագիծ**  
 ու-երի ցանկ→Ցանկ

**Օրինակ (նմուշ)**  
 անհրաժեշտ քանակի ու-ներ,  
 366  
 անձնակազմ ու, 227, 347  
 առանձին ու, 85, 254  
 առաջնորդել ու-ով→  
 Առաջնորդ(վ)ել  
 արձանագրության ու, 330, 335,  
 337-339  
 բաժանորդագրության ու-ներ,  
 103  
 գովազդի ու, 364  
 թողարկման ու, 79, 273, 364  
 էջի ու, 79, 213  
 իրացված ու, 89  
 լրագր(եր)ի/լրագրային (նաեւ  
 թերթի) ու, 48, 68, 69, 85,  
 103, 257, 258, 297, 342, 364,  
 366  
 լրագրի թողարկման ու, 297  
 խմբագրությունում պահվող  
 ու-ներ, 102, 103  
 հավելյալ ու, 254  
 ձրի ու, 103, 118  
 ճյուղում ու, 122, նաեւ→ճյուղ  
 մեկ ու, 90  
 մեկ ու-ի գինը→Գին  
 նամակի ու, 350, 380

նորոգված ու, 340  
 չվաճառված ու, 89, 102, 103  
 պատճենահանված ու. A3/A4  
 ֆորմատի թղթի վրա, 275  
 սեւագիր ու, 260  
 վաճառված ու, 68, 89, 90, 95,  
 102, 103, 366, 368  
 տեղեկագրի ու, 344  
 տպագիր ու, 207, 227, 273  
 տպված ու, 85, 88, 102-105,  
 366, 368  
 ուղեցույցի ու, 227  
 փաստաթղթի ու, 340  
 ու-ների թիվը→Թիվ (քանակ)  
**Օրինաստեղծություն, 128**

**Ֆ**

**Ֆաքս, 108, 109, 229, 255, 274,**  
 281, 349, 364, 421  
 ֆ.-ի հաղորդագրություն→  
 Հաղորդագրություն  
 ֆ.-ի համար→Համար (թիվ)  
 ֆ.-ի սարք→Սարք  
 ֆ.-ի ուղերձ→Ուղերձ

**Ֆաքսիմիլային**  
 ֆ. ուղերձ→Ուղերձ  
 ֆ. ապարատ→Ապարատ

**Ֆելիետոն (ծաղրապատում), 151**  
 դրական հնչերանգով ֆ., 151

**«Ֆերագ» (Fera→) խումբ, vii**

**Ֆիլմ**  
 վիճահարույց ֆ., 6  
**Ֆինանս(ներ), 125, 176, 178, 204**  
 իշխանություն ու ֆ.-ներ, 125,  
 նաեւ→Իշխանություն  
 տնօրինել գործը եւ ֆ.-ները,  
 283, նաեւ→Գործ

**Ֆինանսական**  
 աջակցություն ֆ. բաժնին→  
 Աջակցություն  
 ընկերության ֆ.  
 գործունեությունը, 43, 124,  
 նաեւ→Գործունեություն,  
 նաեւ→Ընկերություն  
 (կազմակերպություն)  
 ֆ. ազատություն, 48, նաեւ→  
 Ազատություն  
 ֆ. անկախություն→  
 Անկախություն  
 ֆ. աջակցություն, 10, 11,  
 նաեւ→Աջակցություն  
 ֆ. առումով, xii  
 ֆ. առումով անկախ→  
 Անկախ/Անկախացած  
 ֆ. արդյունքներ→Արդյունք  
 ֆ. բաժին→Բաժին  
 ֆ. բաժնի աշխատանքները→  
 Աշխատանք  
 ֆ. բաժնի աշխատող→

Աշխատող/Աշխատակից  
 ֆ. բաժնի անձնակազմ→  
 Անձնակազմ  
 ֆ. բարեկեցություն, 38, նաեւ→  
 Բարեկեցություն  
 ֆ. գործակալ→Գործակալ  
 ֆ. գործիք, 129, նաեւ→Գործիք  
 ֆ. եզր→Եզր (տերմին)  
 ֆ. եկամուտ→Եկամուտ  
 ֆ. եղանակ, 79, նաեւ→  
 Եղանակ (ուղի)  
 ֆ. էջ→Էջ  
 ֆ. լուրեր→Լուր  
 ֆ. խմբագիր→Խմբագիր  
 ֆ. խնդիր→Խնդիր  
 ֆ. կորուստ→Կորուստ  
 ֆ. հաշվետվություն→  
 Հաշվետվություն  
 ֆ. հարցեր→Հարց/Հիմնահարց  
 ֆ. ղեկավարություն→  
 Ղեկավարություն  
 ֆ. միջոցներ→Միջոց  
 ֆ. նպատակ, 46, նաեւ→  
 Նպատակ  
 ֆ. ոչ մի օժանդակություն, 38,  
 նաեւ→Օժանդակություն  
 ֆ. պարտավորություն→  
 Պարտավորություն  
 ֆ. պլան→Պլան  
 ֆ. պլանավորում→  
 Պլանավորել/Պլանավորում  
 ֆ. ռեսուրսներ→Ռեսուրս  
 ֆ. ռիսկ, 18  
 ֆ. վարկեր→Վարկ (կրեդիտ)  
 ֆ. վերլուծաբան→  
 Վերլուծաբան/Վերլուծող  
 ֆ. վերլուծություն→  
 Վերլուծություն  
 ֆ. վիճակ→Վիճակ  
 ֆ. վիճակագրություն→  
 Վիճակագրություն  
 ֆ. տարի, 83  
 ֆ. տնօրեն→Տնօրեն  
 ֆ. ցուցանիշ→Ցուցանիշ  
 ֆ. օժանդակություն, 13, 160,  
 234, նաեւ→Օժանդակություն

**Ֆինանսավորել, 13, 67**

**Ֆիչըր (ակնարկ), 149, 150, 317**

**Ֆլեշ (համառոտ լուր), 151, 237**  
 լավագույն ֆ., 138  
 լրատվական  
 գործակալությունից  
 ստացված ֆ., 151  
 նարգական ֆ., 151  
 ֆ.-ի ասելիք, 138  
 ֆ.-ի տեքստ→Տեքստ

**Ֆոտոարխիվ, 421**

**Ֆորմատ, 84, 93, 150, 196, 249,**  
 347, 416, 418  
 A3/A4 ֆ., 275  
 ամբողջական տեքստային ֆ.,

150  
առանձին ֆ., 225  
«բուրգ» ֆ., 237, 240  
գովազդի/գովազդային ֆ., 79,81  
գովազդի տեղաբաշխման ֆ.,  
237, 240  
գրաֆիկական ֆ., 416  
Էլեկտրոնային ֆ., 268, 273, 287,  
386-387, 416, 418-422  
լազերային սկավառակի ֆ., 254  
լայնածավալ ֆ., 168  
լրագրի/լրագրային  
(թերթի/թերթային) ֆ., 65  
հորիզոնական ֆ., 81, 84  
«նոդուլային դասավորություն»  
ֆ., 237  
նյութի ֆ., 317  
«քրիոր» ֆ., 237, 240  
«սանդուղք» ֆ., 237, 240  
ստանդարտ ֆ., 81  
ստանդարտ ֆ.-ի գովազդ→  
Գովազդ  
տպագրական/տպագիր ֆ., 273,  
345, 418  
տպարանային ֆ., 393, 395,  
397, 400, 407, 409, 416  
ուղղահայաց ֆ., 81, 84  
ֆ.-ի շրջանակ, 211  
**Ֆորմատային**  
ֆ. ոճ→Ոճ

# ԱՆՎԱՆԱՑԱՆԿ

**Ա**

Ադամս, Ջ. Սթեյսի, 291  
 Ազատ մամուլի համաշխարհային  
 ինստիտուտ (World Free  
 Press Institute), 428  
 Ազատության միություն (Freedom  
 Union), 16  
 Ազատության ֆորում (Freedom  
 Forum), 428  
 Ալեքսանդրով, Նիկոլայ, xii, 4, 61,  
 88, 89, 118  
 Անկախ լրագրության կենտրոն,  
 Բրատիսլավա (Center for Inde  
 pendent Journalism in Bratislava),  
 428  
 Անկախ լրագրության հիմնադրամ  
 (Independent Journalism  
 Foundation), 428  
 «Անշիջելի պրես», 429  
 Արժույթի միջազգային հիմնադրամ  
 (International Monetary Fund,  
 IMF), 271  
 Արտեմենկո, Յուրի, 171

**Բ**

Բագանով, Սերգեյ, 85, 86, 118  
 «Բալթիկ թիմերի ջոնսոն», 44  
 Բաց հասարակության ինստիտուտ,  
 vii, 428  
 «Բեյքոն Սթրոնգ քոմպանիա ինք»  
 (Bear Stearns Companies Inc.),  
 202, 318, 319, 349  
 «Բելառուսական», 88  
 Բելմոնդո կրտսեր, Փոլ, 145  
 Բեռնշտայն, Բազիլ, 327  
 Բեռնշտայն, Կարլ, 210  
 «Բիզնես», 117  
 «Բիզնես ուրիշ», 345  
 Բլեր, Թոմ, 231  
 Բլեր, Շերի, 231  
 Բոնայսթեր կրտսեր, Էդվարդ Ջ., 9,  
 429  
 Բոնապարտ, Նապոլեոն, 7  
 Բոսթոնի գեղարվեստի թանգարան,  
 33  
 «Բոսթոն գլոբ», 40  
 Բրեդլի, Բենջամին Ս., 41  
 Բրեթ, Մայքլ, 18, 19, 22  
 «Բրեստսկի կուրիեր», xii, 4, 61, 88,  
 118  
 «Բրիտանիկա» հանրագիտարան  
 (Encyclopaedia Britannica), 243

**Գ**

«Գագետա վիբրոչա», 5, 15  
 «Գարդիան», 119  
 Գարթներ, Մայքլ Ջ., 5  
 Գելիորն, Մարթա, 25  
 Գոգեն, Պոլ, 32, 34

**Դ**

«Դարբյու, Առ, Էյ ճարքեթինգ»  
 (WRH Marketing), vii  
 «Դարբյու, Առ, Էյ Նուլթեր Ռայսթ  
 հոլդինգ Էյ, ՋԻ» (WRH WALTER  
 REIST HOLDING AG), vii  
 «Դեյլի թրիբյուն», 5  
 «Դեյլի միրր», 18  
 դը Տոբլի, Ալեքսան, 132  
 Դիփոզեն, Էբերհարդ, 323  
 Դիփոլ, Չոնսի, 116

**Ե**

Եվրոպական Միություն, 228, 347  
 Եվրոպայի տորիուր, 18

**Զ**

Չիբերտ, Ֆրեդերիկ, 3

**Է**

«Էդվարդ», 120  
 Էյնշտայն, Ալբերտ, 308  
 Էջեյթ, Բյուլենթ, 155

**Թ**

«Թելիա» (Telia), vii  
 Թըրներ, Թեդ, 42  
 «Թըրքիշ դեյլի նյուս», 155  
 «Թրանսպիրենցի ինթերնեշնլ»  
 (Transparency International), 14

**Ժ**

Ժիրինովսկի, Վլադիմիր, 146

**Ի**

«Ինդիփենդենթ», 308  
 «Ինթերնեշնլ հերալդ թրիբյուն»,  
 40  
 «Ինվեսթիգեթիվ քրոնիկլ», 18  
 «Իքոնոմիկ», 14, 22, 143, 157,  
 289, 345

**Լ**

Լագարենկո, Պավլո, 145  
 Լենին, Վլադիմիր Իլյիչ, 4  
 «Լիդուս Գլոբ», 16

Լիփման, Ուոլթեր, 42  
 Լոք, Էդվին, 292  
 Լրագրերի խմբագիրների  
 ամերիկյան միություն (American  
 Society of Newspaper Editors),  
 428  
 Լրագրերի համաշխարհային  
 ընկերակցություն, ԼՅՈ (World  
 Association of Newspapers,  
 WAN), vii, 69, 89  
 Լրագրողների միջազգային  
 դաշնություն (International  
 Federation of Journalists, IFJ), 24,  
 28, 288  
 Լրագրողների միջազգային  
 կենտրոն (International Center for  
 Journalists, ICJ), 428  
 Լրագրության եվրոպական  
 ինստիտուտ, Մասսոլիստ  
 (European Journalism Centre,  
 EJC), 347

**Կ**

«Կարմիր ուղի», 67, 68, 69, 72  
 Կլաուս, Վալդմար, 146  
 Կոլաչ, Բիլ, 116  
 Կոլաչ, Միխայլ, 222  
 Կոլաչ, Ռոման, 222  
 Կորբեյով, ժաքլին, 429  
 «Կուլտուրնի զվիտ», 11  
 Կուլչան, Լեոնիդ, 228  
 «Կուրիեր», 49, 67, 68, 69, 72, 346  
 «ԿՕԻ» (Աշխատավորների  
 պաշտպանության կոմիտե), 15

**Հ**

Հարվարդի համալսարան, 116  
 Հեմինգուեյ, Էռնեստ, 7  
 Հենրի Բրենդոնի հիշատակի  
 կրթաթոշակային հիմնադրամ  
 (Henry Brandon Memorial  
 Fellowship), 428  
 Հեյթեն, Ուիլյամ, 3  
 Հետուել, Քլեյ, 429  
 Հետազոտությունների եւ  
 ուսանողների փոխանակման  
 միջազգային խորհրդի ProMedia  
 ծրագիր (International Research  
 and Exchanges Board's ProMedia  
 Program), 428  
 Հետաքննությունների դաշնային  
 բյուրո, ԳԻԲ (Federal Bureau of  
 Investigation, FBI), 216  
 Հերոուեր, Թիմ, 237  
 Հերմանցուկ, Իհար, 157  
 Հերցբերգ, Ֆրեդերիկ, 290  
 Հյուգ, Քոլին, 308  
 Հոլմզ կրտսեր, Օլիվեր Ուենդել, 8

**Ձ**  
«Չայն բազմաց», 68, 69

**Ս**

Մագովիեցկի, Թադեոս, 16  
Մասարիկ, Թոմաս Գերիգ, 7  
Մասլոու, Աբրահամ, 289, 290, 296  
Մաքսվել, Ռոբերտ, 18  
Մեդիսոն, Ջեյմս, 6  
Մեյեր, Ֆիլիպ, 26  
Մեյսինգա, Փիթեր, 429  
«Մեն Ռոլանդ» (MAN Roland), vii  
Մեսիար, Վլադիմիր, 126  
ՄըքԳրեգոր, Դուգլաս, 290  
ՄըքՔլեյլանդ, Դեյվիդ, 291  
Միավորված ազգերի կազմակերպություն, ՄԱԿ, 271  
Միացյալ Նահանգների Մարշալի անվան գերմանական հիմնադրամ (German Marshall Fund of the United States), 428  
«Միգ», 171  
Միլ, Ջոն Սթյուարթ, 132  
Միչնիկ, Ադամ, 5, 15  
«Մոզիրսկա նեդելյա», 75, 120  
Մոցարտ, Վոլֆգանգ Ամադեուս, 41  
Մրավել, Ժուրաժ, 156  
Մուրաշկին, Յուրի, 120

**Յ**

«Յոմիուրի շիմբուն», 72  
«Յու, Փի, Էն-Քիմինի» (UPM-Kymmene), vii  
Յուդի, Ջան Ջ., 73  
ՅՈՒՆԵՍԿՕ, 9  
«Յունիսիս» (Unisys), vii

**Ն**

Նիմանի հիմնադրամ (Nieman Foundation), 428  
Նիքսոն, Ռիչարդ, 41  
«Նյու Յորք թայմս», 40  
«Նյու Յորք թայմս» ընկերություն, 39  
«Նովի կաս», 135  
«Նոր ժամանակներ» շաբաթաթերթ, 48, 55, 64, 65, 71, 72, 77, 78, 80, 81, 83, 84, 98, 99, 109, 175, 180, 181, 185, 186, 188, 189, 288, 326, 331  
«Նոր ժամանակներ» օրաթերթ, 120, 123, 127, 131, 133, 134, 137, 138, 158, 159, 180, 181, 188, 192, 194, 196, 199, 208, 212, 216, 218, 221, 226, 231, 236, 239, 241, 248, 250, 251, 257, 263, 273, 275, 288, 290, 298, 299, 303, 304, 307,

313, 314, 317, 330, 339, 343, 347, 350, 354, 427  
Նորավան, 48, 51, 54, 64, 67, 68, 71, 72, 84, 281

**Շ**

Շեքսպիր, Ուիլյամ, 7  
«Շտեռն», 20  
Շրամ, Ուիլբուր, 3

**Չ**

Չապել, Կարել, 7  
Չոուբ, Ռոբերտ, 289, 299

**Պ**

Պացեվիչ, Պյոտր, 15  
Պետերսոն, Թեոդոր, 3  
Պիացի, Սերժիո, 154  
«Պրավդա» (խորհրդային լրագիր), 2  
«Պրավդա» (սլովակյան օրաթերթ), 156  
Պրոֆեսիոնալ լրագրողների ամերիկյան միություն, 246  
Պուտին, Վլադիմիր, 230

**Ջ**

Ջոնսոն, Էդ, 428

**Ռ**

«Ռադիկալ», 155  
«Ռայնիշեր մերկուր», 7  
«Ռեդի» (READY) ծրագիր, vii  
Ռինգիեր, 16  
«Ռոյթերս» լրատվական գործակալություն (Reuters News Agency), 154  
«Ռոյթերս» հիմնադրամ (Reuters Foundation), 428

**Ս**

Սալիերի, Անտոնիո, 41  
Սասակավայի խաղաղության հիմնադրամ (Sasakawa Peace Foundation), 428  
«Սի, Էն, Էն» (Cable News Network, CNN), Կաբելային լուրերի ցանց, 42, 154  
«Սի, Թի, Քեյ» (CTK), 146  
Սմայլի, Ջեյմ, 22, 289  
«Սոլիդարնոստ» շարժում, 5

«Սոյուզպեչատ», 85  
Սորոս, Ջորջ, vii, 428  
«Սվաբոդա», 157  
Սքիններ, Բարուս, 232

**Վ**

Վալեսա, Լեո, 16  
«Վաշինգթոն փոստ», 41, 210, 225  
«Վեչերնի Բրեստ», 88  
Վիսկոնսինի համալսարան, 73  
Վրոն, Վիկտոր, 291  
Վուդրո Վիլսոնի անվան ազգային կրթաթոշակային հիմնադրամ (Woodrow Wilson National Fellowship Foundation), 428  
Վուդուորդ, Բոբ, 210

**Ու**

Ուրբան, Յան, 16

**Փ**

«Փաբլիգրուփ» (PubliGroupe), vii  
«Փերեքս», 429  
«Փիլոսոֆ» հանրային (բաց) սահմանափակ պատասխանատվությամբ ընկերություն (Pearson PLC), 22, 40  
Փիքարդ, Ռոբերտ, 3, 4  
Փրեսթոն, Փիթեր, 119

**Ք**

Քաղաքացիական ֆորում, 16  
Քամյու, Ալբեր, 7  
Քենեդի, Ռոբերտ, 7  
Քիթինգ, Փոլ, 41  
Քիշ, Էզոն Էրվին, 210  
Քրիստոս, Հիսուս, 147

**Օ**

«Օկնո», 85, 87, 118

**Ֆ**

«Ֆայնենշլլ թայմս», 122, 253, 289, 299  
«Ֆինանսական նորություններ», 131  
Ֆորման, Միլոշ, 6  
«Ֆրանկֆուրտեր ալգեմայնե ցայտունգ», 73, 143, 144  
Ֆրինեյ, Մարջի, 44

# ՄԱՏԵՆԱԳԻՏԱԿԱՆ ՑԱՆԿ



## Գրքեր

*All About the Newspaper (Vsetko o novinach)*. Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt am Mein, 1992. Սլովակյան հրատարակություն:

Armstrong, David M. *Managing by Storying Around*. Doubleday, New York, 1992.

Bernstein, Basil. *Class, Codes and Control, Volume 1: Theoretical Studies Towards a Sociology of Language*. Routledge and Paul Kegan, London, 1971.

Black, James Menzies. *The Basics of Supervisory Management*. McGraw Hill, Inc., U.S.A., 1975.

Black, Jay; Steele, Bob; Barney, Ralph. *Doing Ethics in Journalism*. Allyn & Bacon, A division of Paramount Publishing («Փարըմաունթ փաբլիշինգ» հրատարակչության ստորաբաժանումներից մեկը), Massachusetts, U.S.A.

Blazek, Bohuslav. *Country, Cities, Media (Venkov, mesta, media)*. Sociologicke nakladatelstvi, Prague, 1998.

Bogard, Morrid R. *The Manager's Stylebook*. Prentice-Hall, Inc., New Jersey, U.S.A., 1979.

Brett, Michael. *How to Read the Financial Pages*. Century Limited, Random House, London, 1995.

Byxbee, O. F. *Establishing a Newspaper*. The Inland Printer Company, Chicago, Illinois, 1901.

Diamond, Susan Z. *Preparing Administrative Manuals*. AMACOM, A Division of American Management Associations («Մենեջմենթի ամերիկյան ընկերակցություններ» կազմակերպության ստորաբաժանումներից մեկը), U.S.A., 1981.

Dunnett, Peter J. S. *The World Newspaper Industry*. Croom Helm Ltd, U.S.A. 1988.

*Encyclopaedia Dictionary (Encyklopedicky slovník)*. Encyklopedicky dum Odeon, Praha, 1993.

Engwall, Lars. *Newspapers as Organizations*. Teakfield Limited, England, 1978.

Famularo, Joseph J. *Organization Planning Manual*. American Management Association, Inc., U.S.A., 1971.

Fendall, Philip R. *Letters and Other Writings of James Madison*, published by order of Congress, Philadelphia: Lippincott, 1865, volume 3 («Ջեյմս Մեդիսոնի նամակները եւ այլ գրվածքները», հրատարակված է Կոնգրեսի պատվերով, 1865, 3-րդ հատոր):

Fink, Conrad C. *Strategic Newspaper Management*. Allyn & Bacon, A Simon & Schuster Company, U.S.A., 1996.

Gaunt, Philip. *Making the Newsmakers, International Handbook on Journalism Training*. Greenwood Press, U.S.A., 1992.

Giles, Robert H. *Newsroom Management, A Guide to Theory and Practice*. Media Management Books, Inc, 1991.

Gill, David and Adams, Bridget *The ABC of Communication Studies*. Thomas Nelson and Sons Ltd., Walton-on-Thames Surrey, U.K., 1992.

Grunwald, Edgar E. *The Business Press Editor*. New York University Press, New York and London, 1988.

*Guidelines for Newspaper Libraries*. American Newspaper Publishers Association Foundation, Reston, Virginia, U.S.A., 1983.

- Guthman, Edwin O. and Allen, C. Richard. *RFK: Collected Speeches*. Viking, New York, 1993.
- Hachten, William A. *The World News Prism: Changing Media, Clashing Ideologies*. Ames, Iowa State University Press, 1981.
- Hargreaves, John. *Good Communications*. Halsted Press, a Division of John Wiley and Sons Inc. (հրատարակել է «Հոլսթեդ փրես»-ը՝ «Ջոն Ուիլեյ ընդ սանգ ինք.»-ի ստորաբաժանումներից մեկը), New York, 1977.
- Harrower, Tin. *The Newspaper Designer's Handbook*. McGraw Hill, U.S.A.
- Jay, Antony. *The Oxford Dictionary of Political Quotations*. Oxford University Press, 1997.
- Johnstone, John W. C.; Slawski, Edward J.; Bowman, William W. *The News People, A Sociological Portrait of American Journalists and Their Work*. University of Illinois Press, U.S.A., 1976.
- Lavine, John M. and Wackman, Daniel B. *Managing Media Organizations - Effective Leadership of the Media*, Longmann, New York & London, 1988.
- Lippman, Thomas W. *Deskbook on Style*. The Washington Post Company, 1989.
- Majchrak, Andrej. *Handbook for Editors and Correspondents* (Pirucka pre redaktorov a dopisovatelov), Praca, Bratislava, 1966.
- Martin, David D. *How to Prepare Annual Report, A Guide to Writing, Designing and Presenting Company Reports*. Director Books, Cambridge 1989.
- Maslow, Abraham H. *Motivation and Personality*. Harper & Row, New York, 1954.
- Maurer, John G.; Nixon, Judith M.; and Peck, Terrance W. *Organization Charts: Structure of More Than 200 Businesses and Non-Profit Organizations*. Gale Research, U.S.A., 1996.
- McGregor, Douglas. *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill, New York, 1960.
- Media and Democracy*. Council of Europe Publishing, 1998.
- Mencher, Melvin. *Basic Media Writing*. McGraw-Hill College, U.S.A., 1996.
- Meyer, Philip. *The New Precision Journalism*. Indiana University Press, Bloomington & Indianapolis, U.S.A., 1991.
- Mott, George Fox. *An Outline Survey of Journalism*. Barnes & Noble, Inc., New York, 1940.
- Newspaper Financial Management: An Introduction*. The International Newspaper Financial Executives, U.S.A., 1988.
- Obermeyer, Herman J. *Prospects for a Free Press in Lithuania*. Vilnius, Lithuania, September 29-October 2, 1992. (Հերման Ջ. Օբերմեյերի «Ազատ մամուլի հեռանկարները Լիտվայում» զեկուցումը 1992թ. սեպտեմբերի 29-ից հոկտեմբերի 2-ը Լիտվայի մայրաքաղաք Վիլնյուսում կայացած «Շահութաբերություն եւ մեներջման» թեմայով սեմինարին):
- Picard, Robert G. *The Press and the Decline of Democracy*. Westport, CT: Greenwood Press, 1985.
- Picard, Robert J.; Wonter, James P.; McCombs, Maxwell E.; and Lacy, Stephen. *Press Concentration and Monopoly: New Perspectives on Newspaper Ownership and Operation*. Ablex Publishing Corporation, U.S.A., 1988.
- Poteet, G. Howard. *Starting Up Your Own Business*. Liberty Hall Press, տպագրությունը՝ McGraw-Hill, Inc., U.S.A., 1991.

Rankin, W. Parkman. *The Practice of Newspaper Management*. Praeger Publishers, U.S.A., 1986.

Robertson, David. *Dictionary of Politics*, Penguin Books, 1985.

Siebert, Frederick; Peterson, Theodore; and Scramm, Wilbur. *Four Theories of the Press*. Urbana: University of Illinois Press, 1983

*Small Encyclopedia of Journalism* (Mala encyklopedia zurnalistiky), Obzor, Bratislava, 1982.

Statt, David A. *The Concise Dictionary of Management*. Routledge, London and New York, 1991.

*The Yomiuri Shimbun, The world's biggest daily founded in 1874*. Tokyo, July, 1990 («Յոմիուրի շիմբուն». աշխարհի խոշորագույն օրաթերթը՝ հիմնադրված 1874թ.». գովազդային գրքույկ, որը լույս է տեսել 1990թ. հուլիսին, Տոկիոյում):

Tuser, Andrej. *How Newspapers Are Being Made* (Ako sa robia noviny). SOFA, Bratislava, 1999.

Udell, Jon G. *The Economics of the American Newspaper*. Hastings House Publishers, New York, 1978.

Ullmann, Arie A. and Lewis, Alfred. *Privatization and Entrepreneurship, The Managerial Challenge in Central and Eastern Europe*. International Business Press, an imprint of The Haworth Press, Inc., New York (հրատարակել է «Ինթերնեշնլ բիզնես փրես» հրատարակչությունը, վերատպված է Նյու Յորքի «Յոմիուր փրես ինթ.» հրատարակչությունից), 1997:

Vroom, Victor H. *Work and Motivation*. John Wiley & Sons, New York, 1964.

White, Karol May. *Understanding the Company Organization Chart*. American Management Association, New York, 1963.

Wilson, Stan Le Roy. *Mass Media/Mass Culture*. McGraw-Hill, Inc., New York, 1993.

Богданов Н. Г. и Вяземский Б. А., Справочник журналиста. - "Лениздат", 1971.

Засурский Я. Н. и др., Рабочая книга редактора районной газеты. - Москва: "Мысль", 1988.

Курилов И. В., Шинкаренко В. В., Планирование информации в прессе. - Москва: "Мысль", 1976.

Ленин В. И., Партийная организация и партийная литература; см. Полное собрание сочинений. - Москва: "Госполитиздат", 1959 - том 5.

## Յղովածներ

Adams, J. Stacy. *Toward an Understanding of Equity*, In *Journal of Abnormal and Social Psychology*, November 1963 (Ձ. Սթեյսի Ադամս, «Հավասարությունն ընկալելու ճանապարհին». տե՛ս «Պարականոն եւ սոցիալական հոգեբանություն» գիտական հանդեսի՝ 1963թ. նոյեմբերյան թողարկումը):

*Cemeteries Run Out of Capacity*. In *Pravda* daily, Bratislava, August 21, 1999 («Պերեգմանոցներում այլեւս տեղ չկա», տե՛ս «Պրավդա» օրաթերթ, Բրատիսլավա, օգոստոսի 21, 1999):

*Here is the News.* In *The Economist*, July 4-10, 1998 («Ահա եւ լուրը». տե՛ս «Իքոնըմիսթ» շաբաթահանդեսի՝ 1998թ. հուլիսի 4-10 համարը):

Herzberg, Frederick. *One More Time: How Do You Motivate Employees?*. In *Harvard Business Review* 46, January-February 1968 (Ֆրեդերիկ Հերցբերգ, «Եվս մի անգամ հարցնենք. ինչպե՞ս եք շահագրգռում աշխատողներին», տե՛ս «Չարվարդ բիզնես ռեվյու»-ի 46-րդ թողարկումը, 1968թ., հունվար-փետրվար):

Hornby, William H. *Beware the 'Market' Thinkers... Are Newspapers Forgetting They're in the NEWS Business?*. In *The Quill*, January 1976 (Ուիլյամ Հ. Հորնբի, «Զգուշացեք «շուկայաբար» մտածողներից... Արդյո՞ք լրագրերը մոռացել են լրատվական բիզնեսում իրենց գտնվելու մասին», տե՛ս «Քուիլ» հանդես, 1976թ., հունվար):

*It Isn't Nigh*, *The Economist Review*. *The Economist*, April 15, 2000 («Դեռեւս մոտ չէ», տե՛ս «Իքոնըմիսթ» հանդեսի 2000թ. ապրիլի 15-ի թողարկման «Իքոնըմիսթ ռեվյու» բաժինը):

Kille, Susan. *Real Training Tips from Real Editors*. American Society of Newspaper Editors, 1998 (Սյուզան Թիլլ, «Ուսուցողական իրական խորհուրդներ իրական խմբագիրներից», Լրագրերի խմբագիրների ամերիկյան միություն, 1998թ.): Տե՛ս <http://www.asne.org>.

Kovach, Bill. *Public Pressure for a Responsible Press*. In *Nieman Reports*, Winter 1998 (Բիլ Կովաչ, «Չանրության ճնշումը՝ ի շահ պատասխանատու մամուլի», տե՛ս «Նիմանի զեկույցները», 1998թ., ձմեռ):

Kramer, Alexander. *Falwell versus Flynt*. In *Kmit*, Prague, 8/1996 (Ալեքսանդր Կրամեր, «Ֆոլուելն ընդդեմ Ֆլինտի», տե՛ս «Կմիթ» պարբերականի 1996թ. 8-րդ համարը):

Letters to the Editor. In *Slovenska Republika* daily, September 25, 1995 and March 18, 1999 (Խմբագրին հղված նամակներ, որոնք լույս են տեսել «Սլովենական ռեպուբլիկա» օրաթերթի՝ 1995թ. սեպտեմբերի 25-ի եւ 1999թ. մարտի 18-ի թողարկումներում): Lexmann, Eugen. *Meteorological Dictionary*, In *Sme* daily, Bratislava, September 7, 1998 (Յուլյան Լեքսման, «Օդերեւութաբանական բառարան», տե՛ս Բրատիսլավայում լույս տեսնող «Սմե» օրաթերթի՝ 1998թ. սեպտեմբերի 7-ի թողարկումը):

Locke, Edwin A. *Toward a Theory of Task Performance and Incentives*. In *Organizational Behavior and Human Performance* 3, 1968 (Էդվին Լոք, «Դեպի աշխատանքի կատարողականության եւ խրախուսման տեսություն», տե՛ս «Կազմակերպչական վարք եւ մարդկային գործելակերպ» պարբերականի 1968թ. 3-րդ թողարկումը):

Michnik, Adam. *Gazeta Wyborcza at 10*. In *Media Studies Journal*, Volume 13, Number 3, Fall 1999 (Ադամ Միչնիկ, ««Գազետա վիբորչա»-ն 10 տարեկան է», տե՛ս «Մեդիա հետազոտությունների տեղեկագիր», հատոր 13, թիվ 3, 1999թ. աշուն):

Minarik, Pavol. *The Important Matters Concern* (Dolezite znepokojuje). In *Pravda* daily, Bratislava, September 11, 1998 (Պավոլե Մինարիկ, «Անհանգստացնող կարեւոր հարցեր», տե՛ս «Պրավդա» օրաթերթ, Բրատիսլավա, սեպտեմբերի 11, 1998):

Mravec, Juraj. *In a City of Death*. In *Pravda* daily, Bratislava, August 23, 1999 (Ժուրաժ Մրավեկ, «Մահվան քաղաքում», տե՛ս «Պրավդա» օրաթերթ, Բրատիսլավա, օգոստոսի 23, 1999):

*Newspaper on the Upswing*. In *World Press Trends*, 1999 Edition. The World Association of Newspapers. [http://www.fieq.org/whats\\_news\\_articles/wpt1999.html](http://www.fieq.org/whats_news_articles/wpt1999.html) («Լրագիրը վերելք է ապրում», տե՛ս Լրագրերի համաշխարհային ընկերակցության «Չամաշխարհային մամուլի միտումները» ժողովածուի 1999թ. հրատարակությունը):

*Over 1,000 Dead*. In *Pravda* daily, Bratislava, August 18, 1999 («Ավելի քան 1000 մահացածներ», տե՛ս «Պրավդա» օրաթերթ, Բրատիսլավա, օգոստոսի 18, 1999):

Rogers, Ben. *Romance With No Kisses*. In *Financial Times, Weekend FT*, March 6-7, 1999, (Բեն Ռոջերս, «Սիրավեպ առանց համբույրների», տե՛ս «Ֆայնենշլըլ թայմս-շաբաթավերջ»-ի 1999թ. մարտի 6-7 թողարկումը):

Stovall, James. *Anatomy of a Graphic*. In *The American Editor*, October-November 1998. <http://www.asne.org/kiosk/editor/98.octnov/stovall1.html> (Ջեյմս Սթովալ, «Գրաֆիկայի անատոմիան», տե՛ս «Ամերիքըն էդիթոր» հանդես, 1998թ., հոկտեմբեր-նոյեմբեր):

*The Government Cannot Prevent Zhirinovsky's Entry to the Czech Republic (Vlada nemorze zabranit vstupu Zirinovskeho do CR)*. In *Sme daily*, Bratislava, March 17, 1994 («Կառավարությունը չի կարող արգելել Ժիրինովսկու մուտքը Չեխիայի Հանրապետություն», տե՛ս Բրատիսլավայում լույս տեսնող «Սմե» օրաթերթի 1994թ. մարտի 17-ի թողարկումը):

*The Slot: What Exactly is a Copy Editor? The Lot of Journalism's Noble Misfits* («Հարց. իրականում ի՞նչ է իրենից ներկայացնում էջի խմբագիրը: Լրագրության մեծահոգի թերացումների ճակատագիրը»): Տե՛ս <http://www.theslot.com/copyeditors.html>.

Urban, Jan. *Until Old Cats Learn How to Bark*. In *Media Studies Journal*, Volume 13, Number 3, Fall 1999 (Յան Ուրբան, «Մինչեւ որ ծեր կատուները հաչել սովորեն», տե՛ս «Մեդիա հետազոտությունների տեղեկագիր», հատոր 13, թիվ 3, 1999թ. աշուն):

van Dusseldorp, Monique. *The Internet Age: Threat or Opportunity for European Printed Press*. November 17, 1998 (Մոնիկ վան Դյուսելդորփ, «Ինտերնետի դարաշրջան. հնարավորություն, թե՞ վտանգ եվրոպական տպագիր մամուլի համար», նոյեմբերի 17, 1998): Տե՛ս [www.jmc.kent.edu/futureprint/articles/vandusseldorp01.html](http://www.jmc.kent.edu/futureprint/articles/vandusseldorp01.html).

## Աշխատանքային զեկուցումներ

ՃՈՅՍԱՆ ԵՐՏՊՈՂՈՅՑ - ԽՈՍ ԲՈՆՏՑՈՎՅ ՐԱԳՁՈՒՐ ԲԱՍՈՒՅՈՒՓՈՒ ԶՈՅԱՑՕ “ԸՐԿՐՑՐՍՈՒՆ ՍԳՐՖԱՐ” . Նիկոլայ Ալեքսանդրովի աշխատանքային զեկուցումը, 1998թ., մարտ:

Carter, Michelle A. *Writing a Business Plan for a Newspaper* (Միշել Քարտեր, «Ինչպես կազմել լրագրի բիզնես պլան»): Ձեկուցման նյութերը հավաքվել են հետևյալ աղբյուրներից. տե՛ս «Ջայըն քորի. ըվ Մաունթին վյու»-ի մշակած՝ բիզնես պլանի կազմման համակարգչային ծրագիրը, Կալիֆորնիա, ԱՄՆ (*BizPlan Builder Software*, by Jian Corp. of Mountain View, California, U.S.A.) եւ Նյու Յորքի «Գեյլըրի բուքս» հրատարակչության լույս ընծայած «Բիզնես ինֆորմացիայի մեծ գիրքը» (*The Big Book of Business Information*, by Gallery Books of New York).

Haswell, Clayton. *Strategic Planning for Newspapers*. The World Free Press Institute, California, 1998 (Բլեյթոն Հեսուել, «Լրագրերի ռազմավարական պլանավորումը», Ազատ մամուլի համաշխարհային ինստիտուտ, Կալիֆորնիա, 1998):

Haswell, Clayton. *Performance-Based Management*. The World Press Institute, California, 1998 (Բլեյթոն Հեսուել, «Կատարողականության վրա հիմնված կառավարում», Ազատ մամուլի համաշխարհային ինստիտուտ, Կալիֆորնիա, 1998):

Obermayer, Herman J. and Obermayer, Betty Nan. *Slovenia's Newspapers - Six Years After Communism*. May 1997 (Հերման Ջ. Օբերմայեր եւ Բեթի Նեն Օբերմայեր, «Սլովենիայի լրագրերը. կոմունիզմի հաջորդած վեց տարիները», 1997թ. մայիս):

## Փաստաթղթեր

*A Case Study of Strategic Flexibility. The Bear Stearns Companies Inc.* («Բեռը Սթրոնգ քոմփրնիզ հնք.» կորպորացիա, «Ռազմավարական ճկունության օրինակի քննարկում»), տե՛ս <http://www.bearstearns.com>.

Annual Report 1998 of the New York Times Co. («Նյու Յորք թայմս» ընկերության 1998թ. տարեկան զեկույցը), . Պրոֆեսիոնալ լրագրողների միության վարքականոցը: Ընդունվել է 1926, լրամշակվել՝ 1973, 1984 եւ 1987 թվականներին:

«Լրատվամիջոցները ժողովրդավարական հասարակության մեջ» հռչակագիրը: Ընդունվել է Եվրոպայի Խորհրդի անդամ-պետությունների կողմից, Ձանգվածային լրատվության միջոցների հանդեպ քաղաքականությանը նվիրված՝ Եվրոպական նախարարների 4-րդ կոնֆերանսի ժամանակ, որը հրավիրվել է Պրահայում, 1994թ. դեկտեմբերի 7-8-ը:

«Հռչակագիր լրագրողի վարքի սկզբունքների մասին»: Լրագրողների միջազգային դաշնություն: Տե՛ս <http://www.ifj.org/whatis/basdocs/ifjcode.html>.

*National Integrity Systems, The Transparency International Source Book* («Ազգային ինտեգրացիոն համակարգեր», տե՛ս «Թրենսփերենսի ինթերնեշնըլ» կազմակերպության աղբյուրագիտական տեղեկագիրը): Տե՛ս .ՅՈՒՆԵՍԿՕ/ՄԱԿ-ի՝ Նամիբիայի (Աֆրիկա) մայրաքաղաք Վինտուկում 1991-ի մայիսի 3-ի ընդունած հռչակագիրը: Ստորագրվել է ՅՈՒՆԵՍԿՕ-ի Գլխավոր կոնֆերանսի անդամ-երկրների կողմից՝ 1991թ. կայացած 26-րդ նստաշրջանում:

«Մարդու իրավունքների համընդհանուր հռչակագիր»: Հաստատվել է հռչակվել է ՄԱԿ-ի Գլխավոր ասամբլեայի՝ 1948թ. դեկտեմբերի 10-ի՝ թիվ 217 A (III) որոշմամբ: Տե՛ս <http://www.un.org/Overview/rights.html>.

## Ելույթներ

Paul, Nora. *News Libraries: Forging a Professional Relationship with the Newsroom.* (Նորա Փոլ, «Լրատվական գրադարաններ. խմբագրության հետ պրոֆեսիոնալ հարաբերությունների ձևավորումը»): Ելույթը ներկայացվել է Մեծ Բրիտանիայի Միացյալ Թագավորության ՁԼՄ-ների գրադարանավարների ընկերակցության՝ 1997թ. հոկտեմբերին կայացած համաժողովին: Տե՛ս [http://www.poynter.org/research/nr/nr\\_forge.html](http://www.poynter.org/research/nr/nr_forge.html)

Լրագրերի համաշխարհային ընկերակցության (WAN) գլխավոր տնօրեն Թիմըթի Բոլդինգի ելույթը, որը հնչել է 1999թ. սեպտեմբերի 8-ին Փարիզում ՅՈՒՆԵՍԿՕ-ի կազմակերպած՝ Գրագիտության միջազգային օրվան նվիրված հանդիսավոր արարողությանը: Տե՛ս <http://www.fiej.org/nieconf/text.html>.

## Մուկտիմեդիա

*Encyclopaedia Britannica*, CD 1999 Multimedia Edition.

*Merriam-Webster's Collegiate Dictionary*, տե՛ս *Encyclopaedia Britannica*,  
CD 1999 Multimedia Edition.

## Լրագրության դերը

Ինչպե՞ս ստեղծել միաժամանակ անկախ եւ պրոֆեսիոնալ թերթ

## Ռազմավարական պլանավորում

Ինչպե՞ս ձեւակերպել առաքելության հիմնավորումը եւ վերլուծել ուժեղ ու թույլ կողմերը, հնարավորություններն ու վտանգները

## Բիզնես պլան

Ինչպե՞ս կազմել բիզնես պլան

## Խմբագրական բովանդակություն

Ինչպե՞ս իմանալ, թե ինչ կուզենային կարդալ ընթերցողները եւ ինչպե՞ս մշակել համապատասխան խմբագրական քաղաքականություն

## Կազմակերպչական կառուցվածք

Ինչպե՞ս կազմել կազմակերպչական կառուցվածքի գծագրեր եւ աշխատանքային պարտականությունների նկարագրություններ

## Աշխատանքի կազմակերպում

Ինչպե՞ս կազմակերպել թղթակցի, հոդվածագրի, խմբագրի, ինչպես նաեւ գովազդային ոլորտի աշխատանքները

## Մարդկային ռեսուրսներ

Ինչպե՞ս որոնել-գտնել, հավաքագրել, վարձել, շահագրգռել եւ գնահատել լրագրի աշխատակիցներին

## Հաղորդակցում

Ինչպե՞ս օգտվել հաղորդակցման բանավոր ու գրավոր միջոցներից



**Տառյանա Ռեֆկովան** Լրագրերի համաշխարհային ընկերակցության (World Association of Newspapers, WAN) Հետազոտությունների եւ տեղեկատվական մենեջմենթի բաժնի տնօրենն է: Դրանից առաջ նա եղել է լրագրային մենեջմենթի ոլորտի խորհրդատու նոր ձեւավորվող ժողովրդավարական երկրներում: Կենտրոնական եւ Արեւելյան Եվրոպայի, Բալկանների, Կովկասի, Արեւելյան Աֆրիկայի ինը երկրների եւ Չինաստանի լրագրերի համար նա անցկացրել է սեմինարներ, տրամադրել խորհրդատվություն: Նա եղել է իր հայրենի Սլովակիայում լույս տեսնող «Թրեմո» բիզնես շաբաթաթերթի համահիմնադիրն ու համասեփականատերը: Ղեկավարի նրա փորձը ներառում է հետեւյալ պաշտոնները. «Թրեմո» (1993-95), սլովակյան «Նարոդնա օբրոդա» ազգային օրաթերթի (1996) գործադիր տնօրեն եւ գլխավոր խմբագիր, ինչպես նաեւ «Փերեքս» (PEREX) հրատարակչական ընկերության գլխավոր տնօրեն (2001-02): Հարվարդի համալսարանում մեկ տարի (1997-98) իբրեւ Նիմանի անվան կրթաթոշակառու ուսանելուց հետո նա նշանակվել է Կալիֆորնիայում տեղակայված Ազատ մամուլի համաշխարհային ինստիտուտի Եվրոպայի հարցերով տնօրեն:

Ընթերցողները կարող են իրենց առաջարկություններն ու դիտողությունները հայտնել հետեւյալ էլեկտրոնային հասցեով. [trepkova@post.harvard.edu](mailto:trepkova@post.harvard.edu)

Տարածվում է անվճար

ISBN.....