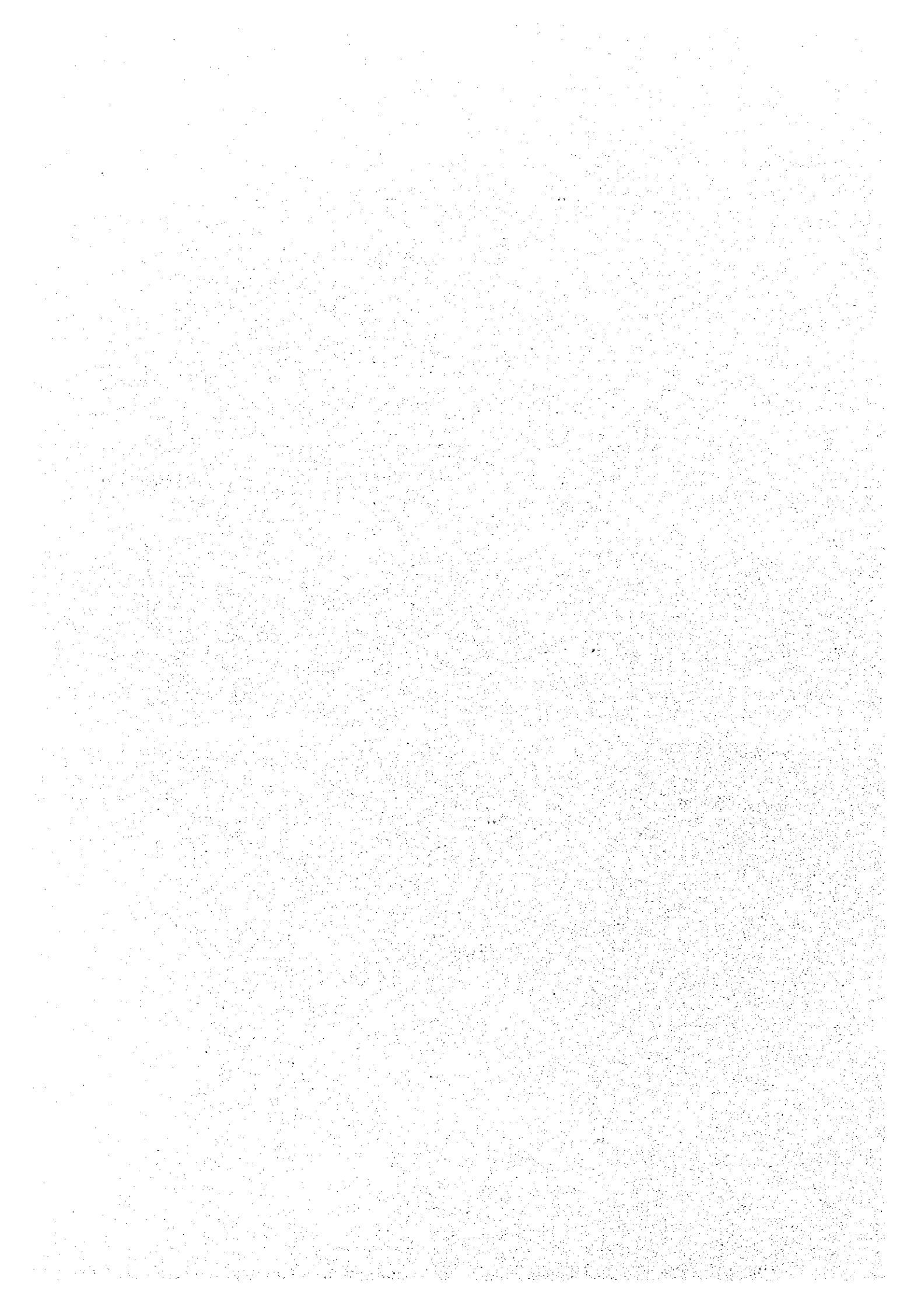


Գլուխ 4

Առաջարկություններ ձեռնարկություններին



4. Առաջարկություններ ձեռնարկություններին

4.1. Կառավարման բարեփոխումը

- Կառավարիչները պետք է օժտված լինեն ձեռնարկատիրական ոգով:
- Կառավարիչների ղեկավար ծիրքն է, որ բերում է ազատ ու լայնախոհ աշխատանքային միջավայրի ձևավորմանը և հստակ քաղաքականության, արագ վճիռների ու գործուն հաղորդակցության իրականացմանը:
- Շուկան երբեք չի անհետանում: Թերացման պատճառը՝ դա հենց շուկայի պայմաններում տեղ գտած փոփոխություններն ընկալելու և շուկայի վերաբերյալ սեփական մոտեցումները փոփոխելու անկարողությունն է:
- Անհրաժեշտ է վերլուծել ընկերության թույլ և ուժեղ կողմերը, գնահատել Հայաստանին բնորոշ առանձնահատկությունները և, էլենելով դրանից, ընտրել ապրանքներն ու շուկաները:
- Ջարգացնելով նաև ներքին շուկան, պետք է ի նկատի առնել տնտեսության այլ հատվածներում (գյուղատնտեսություն, շինարարություն, տրանսպորտ, առևտուր) եղած հնարավորությունները:

Հայաստանում կան ձգտումներով և ունակություններով օժտված բազմաթիվ ձեռներեցներ: Ներկայումս նրանցից շատերը հնարավորություններ են փնտրում դրսևորելու իրենց հմտությունները Ռուսաստանում և այլ արտասահմանյան երկրներում: Թեպետ Ռուսաստանը բարձր ոֆսիի շուկա է, հայերն այնտեղ անչափ գործուն են: Հայաստանում գործում են փորձառու կառավարիչներ և տրմաջան աշխատողներ ունեցող մի շարք հաջողակ ձեռնարկություններ: Վերջիններս ինքնուրույն կերպով հարմարվում են շուկայի պահանջներին՝ արտադրելով նոր ապրանքներ և նորովի կազմակերպելով իրենց գործունեությունը: Հետազոտական խմբի կողմից ընկերություններին առաջադրված հարցին՝ «Ո՞րն է ձեր հաջողության գաղտնիքը», ամենահաջողակ ընկերության նախագահը տվեց հետևյալ պատասխանը. «Չկա որևէ հատուկ գաղտնիք: Պարզապես պետք է մյուս գործարարներից ավելի արագ արտադրել և առաջարկել այն, ինչ շուկան է պահանջում: Հատկապես, չպետք է պետական պաշտոնյաներին օգտագործել որպես կառավարիչներ»:

Հետազոտված ձեռնարկությունների շարքում կային մի քանիսը, որոնք, ի հեճուկա կառավարման ծանր միջավայրի, ունեին ուժեղ ղեկավարում, հաջողում էին բոլարկել նոր

սյուսադրատեսակներ և կատարել սրբյունավետ ներդրումներ: Սննդի վերամշակման ճյուղում, թեթև արդյունաբերությունում, շինարարության մեջ և առևտրում սակա են որոշ հաջողակ և արագ զարգացող ձեռնարկություններ: Այս ձեռնարկությունների կառավարիչներն օժտված են ուժեղ կամքով և ղեկավար ձիրքով, իսկ սշխատողներն ուշիմ են ու ջանասեր: Մյուս կողմից, լճացման վիճակում գտնվող շատ ձեռնարկությունների համար ամենից լարջ հիմնահարցը՝ դա դժվար ժամանակներում կառավարիչների վճռակամության և դրական ներգործության հնարավորինս պահպանումն է:

Ահա մեր խորհուրդն այդպիսի ձեռնարկությունների կառավարիչներին:

(1) Կառավարիչների դերը

Հայաստանի վերամշակող ճյուղերի կառավարումը բարելավելու նպատակով հարկ է լիովին գիտակցել այն բանը, որ «վսնդիրն ավելի շատ կայանում է կիսամանկ ընկերությունների ամուսնական գործունեությունը վերսկսելու, քան թե կայուն մակարդակով գործող ընկերությունների կառավարումը բարելավելու մեջ»:

1) Կառավարիչները պետց է օժտված լինեն ձեռնարկատիրական ոգով

Հետխորհրդային ժամանակաշրջանի լճացած ընկերությունների կառավարիչներին կարելի է բնութագրել հետևյալ ձևով.

- կառավարիչները կորցրել են ընկերության վերականգնման իրենց կամքը.
- կառավարիչները ցանկանում են վերականգնել ընկերությունը, բայց երբեք էլ չեն հանգում որևէ կոնկրետ ռազմավարության ու միջոցառումների.
- կառավարիչները հասկանում են, թե ընկերության վերականգնման նպատակով ի՞նչ միջոցառումներ են պահանջվում: Այսուհանդերձ, դժվարին գործարար միջավայրում նրանք չեն կարողանում գտնել լուծումը:

Նման իրավիճակում գտնվող ձեռնարկության համար լուծումը՝ դա գործունեության վերսկսման գորեղ մտավոր վճռակամություն և առաջնորդի ցայտուն ունակություններ ունեցող ղեկավարի առկայությունն է:

Բիզնեսին օգնելու մեկ այլ ուղի է որևէ կազմակերպության միջոցով խորհրդատվություն տրամադրելը, սակայն չի գործում այնպիսի մի կազմակերպական համակարգ, որը կարող կլիներ արձագանքելու եղած պահանջմունքներին: Բանալին գտնվում է արագ դատուղ, որոշում ընդունող և գործող ուժեղ ղեկավարության մեջ: Կան հմուտ ղեկավարներ, բայց նրանց թիվը շատ փոքր է: Հնաոճ կառավարիչները չեն կարողանում լավ ղեկավարել (մի կողմ րողած անձնական հատկանիշները), որովհետև չունեն ազատ շուկայի որդեգրված համակարգում ընկերության կառավարման համար պահանջվող անհրաժեշտ գիտելիքներ:

Պիտեկիքների, փորձի և, հետևաբար, վստահության սլակա - տիտ՝ ազդու և վճռական ղեկավարների բացակայության գլխավոր պատճառը: Պետք է ներ դնել բոլոր ջանքերը, որպեսզի հնարավորինս գործի դրվեն այնպիսի կառավարիչներ, որոնք շարժվում են լատ ազատ շուկայական տնտեսության կանոնների:

Մարդիկ, որ այժմ գրադվում են կառավարմամբ, դժվարանում են հարմարվել ազատ կամ շուկայամետ տնտեսության ներքո ձևավորված նոր գործարար միջավայրին: Նրանք պետք է մոռանան հին փառասրանձ օրերը: Նրանք պետք է սկսեն գրոյից: Սակայն, ովքեր ընդունակ չեն հարմարվելու, պետք է քոչակի գնան և փոխարինվեն բարձր ղեկավար հաստիքներով: Նման փոխարինումն իրագործելի դարձնելու նպատակով անհրաժեշտ է մի այնպիսի համակարգ, որ հնարավոր դարձնի ազատ ու անկաշկանդ բննարկումները: Եթե կառավարչի փոխարինումը չստանալուց դժվար է, ապա պետք է դրսից հրավիրել շնորհալի ու ձեռնհաս մարդկանց, որոնք կգործեն որպես ածօրեններ կամ խորհրդատուներ և ազատ կլինեն ձեռք առնելու գործունեության բարեկամանն ուղղված քայլեր: Նման միջոցառումներ իրագործելու համար ևս կառավարիչներից պահանջվում է ունենալ ղեկավար ձիրք և մտածողություն:

2) Կազմակերպության ակտիվացումը

Հայկական ընկերությունները մեծավ մասամբ լավ կազմակերպված միավորներ են: Այսուամենայնիվ, այն տպավորությունն է ստեղծվում, որ լավ կազմակերպված լինելով հանդերձ դրանք չունեն հարկ եղած աշխուժությունը: Առկա չէ ընկերության ներսում ազատ բննարկումներն ու վիճարանությունները խթանող միջավայր: Ըստ էության ճիշտ չէ, երբ հիմնական պատճառ են բերում այն, որ կազմակերպական կառուցվածքը ձևավորում են տարիքն առած մարդիկ: Իրական պատճառները բերվում են ստորև.

- ընկերության նախագահի ուղղորդումն անբավարար է.
- վարչարարների դատողությունները հիմնված են հին համակարգի օրոք նրանց ձեռք բերած փորձի վրա.
- մնացած աշխատողների ազդեցությունն անբավարար է.
- մնացած աշխատողների ինքնակատարելագործման ցանկությունն անբավարար է.
- մարդիկ սովոր են նախկին հրամայական համակարգում ընդունված «վերևից ներքև» կառուցվածքին:

Կառավարչի խնդիրն է լուծում տալ այս հիմնահարցերին, որի համար այն պետք է անկանխակալ և արդարացի միջավայր ձևավորի ընկերության ներսում:

3) Հիմնավոր շուկայական վերլուծությունը

Կառավարիչները կարծում են, որ ՆԽՄ-ի փլուզումից ի վեր ամենանշանակալի փոփոխությունը՝ դա «իրենց շուկայի կորուստն է»: Արդյո՞ք դա իրոք այդպես է: Եթե այս

փաստարկին սխալ մեկնարանում տրվի, ապա հետո անհնար կլինի որդեգրել վերականգնման ճիշտ մարտավարություն: Թեպետ դժվար է հաշվի չնստել եղած շուկայի անհետացման հետ, միևնույն է, դեռ էլի շուկա կա: Նրանց հարկ է վերբուծել այդ շուկան, բայց շատերը չունեն պահանջվող հմտությունները: Նրանք պետք է սկսեն այս կետից և փորձեն շուկային վերաբերող տեղեկություններ հավաքել, առանց արտնջալու հին շուկայի կորստի մասին: Սա պետք է համոզասանա վերականգնման նոր միջոցառումների նախագծման ելակետը:

Հիմնահարցի կորիզը ո՛չ քե շուկայի կորուստն է, այլ շուկայի փոփոխված պայմանների գնահատման և նման պայմաններում ճիշտ մոտեցման որդեգրման անընդունակությունը:

Լամպեր արտադրող մի ձեռնարկություն, օրինակ, իր ապրանքները լայնորեն իրացնում էր ՆեոՄ շուկաներում: Սակայն, ներկայումս այն դադարեցրել է իր գործունեությունը: Դրա պատճառը չպետք է փնտրել «շուկայի կորստում»: Պահանջարկ միշտ էլ գոյություն ունի, երևի նկատի առնվի հարևան երկրների հսկայական շուկան: Այս ապրանքներն ամենօրյա անհրաժեշտության իրեր են, և պահանջարկը երբեք չի անհետանում: Ասվածը վերաբերում է նաև տպահարքակների (PCB) արտադրանքին: Մշտապես գոյություն ունի փոքր կենցաղային կեկարասաքերի և համեմատաբար էժան տպահարքակների պահանջարկ: Մենք կարող ենք մատնանշել այն փաստը, որ բանը ոչ քե շուկայի բացակայության, այլ, ավելի շուտ, շուկան վերլուծելու և վերջինիս հարմարվելու մեջ է: Շուկայական տնտեսությամբ երկրներում աշխատած և այնտեղ փորձ ձեռք բերած երիտասարդներին պետք է ներգրավել կառավարչական էլիտայում կամ վաճառքի՝ իրացման բաժնում, և գործողություններում հնարավորինս հենվել նրանց գաղափարների վրա:

Արտասահմանում աշխատածներն ունեն շուկայական տնտեսության սուր զգացողություն՝ այն, ինչ բացակայում է ՆեոՄ-ի ոգով հնարած կառավարիչների մոտ: Հնարավոր կլինի մարդիկ ներգրավել Սփյուռքի միջազգային ցանցի միջոցով կամ Հայաստան հետ կանչել երիտասարդ սերնդի այն ներկայացուցիչներին, որոնք լքել են երկիրը և ավելի շատ վստասակելու նպատակով աշխատանքի մեկնել արտասահման: Այստեղ անհրաժեշտ է ապահովել բացարձակ խթաններ՝ այնպիսի, ինչպես արդյունքների հիման վրա արժեքումների բաշխումն է, հենց որ քիզնեսում ստացվեն վերականգնման առաջին պտուղները: Սա զգալի չափով կշահագրգռի երիտասարդ կառավարիչներին և, երևի արդյունքում կիսատ գործող ձեռնարկությունը սկսի շահույթներ բերել, ապա վատ չի կարող մայվել նաև ձեռնարկատերերի կողմից:

4) Գործարար պլանի ձևավորումը

Այնպիսի քանակապային շուկայում ընկերության գործունեությունն իրականացնելու առումով հաջող կարևոր բանը՝ դա գործարար պլանի ձևավորումն է: Ձեռնարկություններին հարկ է ուշադրություն դարձնել հետևյալ կողմերի վրա.

- շուկայի հետազոտում.
- ձեռնարկության կազմակերպական կառուցվածքի վերաձևում.
- նոր ապրանքների մշակում.
- հումքի ձեռքբերում.
- արտադրության գծերի բարելավում և դրանց շահագործելիության պահպանում.
- ապրանքների փոխադրում.
- հաշվապահական համակարգի արդիականացում.
- ֆինանսական խնդիրներ.
- շահութաբերության ապահովում:

Ներկայումս արտադրության գծերի մեծ մասի շահագործումը դադարեցված է: Քանի դեռ բազմաթիվ դժվարություններ կան հարքելու, կառավարիչների կողմից վճիռների կայացումը կարող է բացասաձևա լինել: Պետք չէ, որ նրանք չափից դուրս հոռետես լինեն: Ամենակարևոր բանը՝ դա կառավարիչների ղեկավար դիրքն է և նրանց կողմից ընթացիկ ու գալիք իրավիճակի պատշաճ վերլուծումը: Այս մարդիկ ունեն ՆԽՄ-ի օրոք ապրանքների հսկայածավալ արտադրության փորձ: Ձեռնարկություններում դեռևս կան շնորհալի ու ձեռնհաս աշխատողներ: Գործարար սլանի ձևավորումը հիմնված պետք է լինի իրականության և ապագայի մտապատկերի վրա:

Առավել կարևոր են ձեռնարկությունների արտաքին միջավայրի հետ կապված խնդիրները: Սրանք նոր մարտահրավերներ են նրանց՝ ֆինանսները, համեմատաբար էժան հումքի ձեռքբերումը, ենթապարտավորագրումը, փոխադրման հիմնահարցերը և այլն:

Այնտեղ, որտեղ կա կամք, կա՝ նաև ճանապարհ: Ընթացքում կարելի է հավաքել անհրաժեշտ տեղեկությունները, իսկ նոր գափաղներն ի դերն կգան ինքնաբերաբար: Ի վերջո կձևավորվի ապագայի մտապատկերը: Նրանք ի վիճակի կլինեն սկանավորել իրենց միջնաժամկետ և երկարաժամկետ գործունեությունը: Կառավարումը կարող է իրականացվել՝ Ելնելով երկարաժամկետ հեռանկարից:

(2) Ուժեղ և թույլ կողմերի վերլուծությունը

Ընկերության վերլուծության ժամանակ ուժեղ կողմը կարող է որոշարկվել որպես ընկերության կամ նրա ապրանքի բնորոշ գիծ, որին հաճախորդը կարևոր նշանակություն է տալիս գնման իր որոշումը կայացնելիս (այն օգուտ է բերում նրան), և որը հաճախորդի աչքում գերադասելի է մրցակիցների առաջարկածի նկատմամբ: Եվ ընդհակառակը, թույլ կողմը դրա հակադրությունն է: Ի լրումն, կարող են լինել որոշ ներքին ուժեղ և թույլ կողմեր, որոնք անհայտ են հաճախորդին, բայց հայտնի են կառավարիչներին՝ որպես այն բանի պատճառ, թե ինչու՞ են որոշ հատկանիշներ ընկալվում ուժեղ կամ թույլ կողմ:

Վերլուծված 3 ենթահատվածների ձեռնարկությունների կառավարիչները որպես թույլ

կողմ էին նշում այն դժվարին պայմանները, որոնցում նրանք գործում են կամ սկսեցին գործել: Թիմի անդամները ևս կատարել են դիտարկումներ և նրանց պատասխաններից արվել են որոշ հետևություններ:

Հիմնահարցերից շատերն ընդհանուր են ոչ միայն երեք նպատակային ենթահատվածների, այլև ամբողջությամբ վերցրած մասնավոր հատվածի համար: Հայաստանի մասնավոր հատվածի ընկերությունների այս բնորոշ գծերն ու բույլ կողմերը գատորոշվել են գրավոր հարցաքննման և ձեռնարկություններ կատարած այցելությունների միջոցով և արված են աղյուսակ 4.1.1.-ում:

Աղյուսակ 4.1.1 Հայկական ձեռնարկությունների բնորոշ գծերն ու բույլ կողմերը

Պահանջվող հիմնական գործողության բնույթը	Արտաքին միջավայր	Կառավարում	Մարդկ. ռեսուրս.	Տեխնոլոգիա
1-Խորհրդային Միության փլուզումը և, դրանով պայմանավորված, շուկայում ստեղծված խառնաշփոթն ու դրա ծավալի կրճատումը	X	--	--	--
2-Յուրեղի ձեռքբերման խոչընդոտները	X	--	--	--
3-Խոշորածավալ, մեծապես ինտեգրացված և ոչ ճկուն արտադրական համակարգը	--	--	--	X
4-Շնացած արտադրական հարմարանքները	--	--	--	X
5-Կորսվող տեխնոլոգիան	--	--	--	X
6-Շրջափակման պատճառով փոխադրումների դժվարությունը	X	--	--	--
7-Արտադրական հզորության խիստ ցածր մակարդակը	X	X	--	--
8-Որակյալ հետազոտողների արտահոսքը	X	X	X	--
9-Հմտությունների մակարդակի անկումը	--	--	X	X
10-Գործարաններում հետազոտումների և մշակումների պակասը	--	X	X	X
11-Մրցունակ ապրանքների պակասը	--	X	X	X
12-Որակի, զնի, համախորդի սպասումների, շուկայավարման մեթոդաբանության և կառավարման առումով միջազգային ստանդարտների պակասը	--	X	X	X
13-Գործարաններում երիտասարդ աշխատուժի բացակայությունը	--	X	X	--
14-Շրջանառու միջոցների բացակայությունը	X	X	--	--
15-Գիտահետազոտական ինստիտուտների աջակցության անհետացումը	X	--	--	--
16-Կառավարման կառուցվածքի և որոշումների կայացման խիստ կենտրոնացված համակարգը	--	X	--	--
17-Ընթացիկ իրավիճակի թույլ կամ ոչ մի ցնահատում	--	X	--	--
18-Գործողությունների ոչ մի ծրագիր	--	X	--	--

Հիմնահարցերի որոշ մասը կարող է լուծել ձեռնարկությունը, մյուսները՝ Կառավարությունը, իսկ մնացածը կախված է այլ կողմերից կամ ընդհանրապես չի տրվում որևէ լուծման:

Հիմնահարց 1 – Խորհրդային Միության փլուզումը և, ի հետևանք, շուկայում ստեղծված խառնաշփոթն ու դրա ծավալի կրճատումը սկիզբ դրեցին մյուս բոլոր հիմնահարցերի առաջացմանը: ՆԽՄ-ի շուկայում պահանջարկի շեշտակի կրճատումը բերեց նրան, որ ապրանքների վաճառքը դարձել է անհնար, և այլ շուկաներ չունեցող ձեռնարկությունները

տառասարմ են շրջանառու միջոցների պակասությունից: Աշխատավարձերի չվճարման պատճառով որակյալ հետազոտողների և աշխատողների արտասնորը դժվարացրեց նոր սայրանքների, տեխնոլոգիաների և գաղափարների զարգացումը: Ի հետևանք կապիտալի պակասի, եղած սարքավորումները մաշվում՝ փչանում են, իսկ տեխնոլոգիաները՝ կորստի մատնվում:

Վերը նշված 2-18 հիմնահարցերը կարելի է մոտավոր կերպով դասակարգել չորս վերնագրերի ներքո:

1) Արտաքին միջավայրը

Հիմնահարց 14-ը՝ շրջանառու միջոցների բացակայությունը՝ նշում են համարյա բոլորը: Դժվար է ինչ-որ բան անել առանց փողի: Սակայն, որոշ միջոցներ կարող են հասնի դառնալ ձեռնարկություններին, եթե վերջիններս հիմնավորեն դրանց լավ օգտագործումը: Նման հիմնավորման համար անհրաժեշտ է նոր մտեցում՝ մարդիկ, որոնք ի վիճակի են ներկայացնել իրագործելի նախագիծ և կազմակերպել դրա հաջող իրականացումն ու վերահսկումը:

2) Կառավարումը

Հիմնահարց 10-ը՝ գործարաններում հետազոտումների ու մշակումների պակասը և հիմնահարց 15-ը՝ գիտահետազոտական ինստիտուտների աջակցության անհետացումը փոխկապված են միմյանց: Հայաստանում կան էլեկտրատեխնիկայի և էլեկտրոնիկայի, մեքենաշինության, քիմիական արդյունաբերության և դեղագործության բարձրակարգ հետազոտական ինստիտուտներ: Չեռնարկությունները համարում են, որ առկա համակարգը չունի հետազոտական ստորաբաժանման կարիք: Մասնանշվում են արդյունաբերության և հետազոտական ինստիտուտների միջև եղած որոշ հարաբերություններ (լսմբի մի մասը): Կառավարությունը կարող է խթանների ներդրման միջոցով օգնություն ցուցաբերել գործընթացին:

Հիմնահարց 16-ը՝ կառավարման կառուցվածքի և որոշումների կայացման խիստ կենտրոնացված համակարգը մարդկանց ու կառուցվածքի հիմնահարց 1: Որոշումների կայացման առավել ապակենտրոնացված գործընթացը զարկ կտա կազմակերպության ներսում պատասխանատվության զգացման խորացմանը և, դրանով իսկ, բույլ կտա լուծել ավելի շատ հիմնահարցեր:

Հիմնահարց 17-ը՝ ընթացիկ իրավիճակի բույլ կամ ոչ մի գնահատումը բխում է ֆինանսական արդյունքների հստակության պակասից: Չեռնարկությունների որոշ կառավարիչներ գիտակցում են հաշվապահության, շուկայի հետազոտման, շուկայավարման, գործընկերների գատորոշման և գործարար պլանավորման կարևորությունը:

Ինչ վերաբերում է հիմնահարց 18-ին, սույն վերլուծությունը ցույց է տվել, որ ընկերությունների 30%-ն ընդհանրապես չունի գործողությունների որևէ ծրագիր: Մնացածների մոտ նման ծրագիր տալու է, բայց միշտ չէ, որ դրանք իրական բնույթ են կրում կամ կենսագործվում են:

3) Մարդկային ռեսուրսները

Հիմնահարց 8-ը՝ որակյալ հետազոտողների արտահոսքը և հիմնահարց 9-ը՝ հմտությունների մակարդակի անկումը նշված են ի համեմատում նախկին իրավիճակի: Գեռես շատ կան որակյալ հաստիքներ, որոնք, հնարավորության դեպքում, իրենց հմտությունները համապատասխանության կրեթեն նոր արահանջմունքների հետ: Այսօր պահանջվում են նոր հմտություններ՝ հաշվապահություն, շուկայավարում և համակարգված ընդհանուր կառավարում: Սա հիմնահարց 12-ի՝ միջազգային ստանդարտների պակասի մարդկանց վերաբերող կողմն է:

Կասված հիմնահարց 13-ի՝ գործարաններում երիտասարդ աշխատուժի բացակայության հետ, երեի րե երիտասարդներն աշխատանքի են անցել այլ ենթահատվածներում կամ արտասահմանում: Ձևված ենթահատվածների ձեռնարկությունները, երբ որ սկսեն կայունանալ և զարգանալ, ստիպված պիտի լինեն փնտրել ու գտնել աշխատողների փոխարինման խնդրի լուծումը:

4) Տեխնոլոգիան

Հիմնահարց 3-ի՝ խոշորածավալ, մեծապես ինտեգրացված և ոչ ճկուն արտադրական համակարգի առումով, կառուցվածքը պետք է հարմարեցվի նոր չափերին: Քանի որ ամեն ինչ չէ, որ կարելի է ինտեգրացնել, ուրեմն գործունեության ինքնուրույն, բայց չափկապակած տեսակները պետք է իրականացնել համատեղ կերպով:

Հիմնահարց 11-ի՝ մրցունակ ապրանքների պակասի հաղթահարումը հանդիսանում է մյուսների լուծման նախադրյալը: Այն պահանջում է «բացահայտման գործընթաց», ինչը ներառում է շուկայի հետազոտումը, փորձաքննումը, արտադրական սարքավորման հետ համադրելիության սահմանումը, վաճառքի կազմակերպումն ու շահութաբերության որոշարկումը:

(3) Հեռանկարային ապրանքների և շուկաների ընտրումը

1) Ձանքերի ուղղումը նաև ներքին շուկայի զարգացմանը

Հայկական ձեռնարկությունների մեծ մասն իր գործունեությունը պետք է կենտրոնացնի ներքին շուկայի վրա: Նրանք որոշակի պահանջարկ կգտնեն, երև լայնախոհ լինեն գործարար հնարավորություններ փնտրելու ոչ միայն վերամշակող արդյունաբերության,

այլև գյուղատնտեսության, շինարարության, արտադրության փոխադրումների, առևտրի և այլ ոլորտներում:

2) Համակարգված եղանակով գործարար հնարավորությունների / հեռանկարային ապրանքների բացահայտումը

Ինչպես բազմիցս նշվել է, Լիկտրատեխնիկական և Լիկտրոնիկայի արդյունաբերությունում ներկայումս միայն մի քանի ապրանքներ կան, որոնք կարելի է «հեռանկարային» կոչել: Դժվար է նաև հասկանալ մեքենաշինական ենթամասովածի հեռանկարային ապրանքները: Չեռնարկությունները պետք է շուկայում համակարգված եղանակով որոնեն ու գտնորոշեն գործարար հնարավորությունները / հեռանկարային ապրանքները:

Նշված եղանակի ընթացակարգը հետևյալն է.

ա) ցուցակագրել սեփական ճարտարագիտական ռեսուրսները (գիտելիքները, հմտությունները և հարմարանքները) և ի դերև համել ուժեղ կամ եզակի տարրը.

բ) որոշարկել բիզնեսի այն տիպը, որն առավելագույնս է օգտագործում այդ ուժեղ տարրը: Բիզնեսի տիպային դասերը հետևյալն են.

- նյութերի վերամշակում.
- մասերի սլատրաստում.
- ենթամիավոր.
- սավարտում ապրանքներ.
- համակարգի մշակում.
- ծառայությունների մատուցում:

գ) կատարել շուկայի հետազոտում.

Ռրպես շուկայի հետազոտման օրինակ, եթե հնարավոր լինի ձեռք բերել ներմուծման վիճակագրական տվյալները, ապա դրանք կօգնեն որոշելու, թե ներմուծման փոխարինման համար ի՞նչ կոնկրետ ապրանքներ պետք է արտադրել:

3) Մեքենաշինական արդյունաբերության բնագավառում Հայաստանի առավելությունների առնչությամբ

- Բարձրակիր մարդկային ռեսուրսներ
- Փոխադրման բարձր ծախսեր
- Հումքի սահմանափակ արտադրություն
- Փոքր ներքին շուկա

Կարելի է ակնկալել, որ սպազայում հեռանկարային ոլորտներ կարող են լինել մեխատրոնիկան, նուրբ մեխանիկան և միկրոմեխանիկան:

Ինչ վերաբերում է կեկտրատեխնիկական և էլեկտրոնիկայի սրբյունարեկուրյանը, Հայաստանի համար հարմար են այն արտադրատեսակները, որոնցում խիստ մեծ է մտավոր ներդրման բաժինը: Տպահապասկների և LSI-ների նախագծումը շատ հեռանկարային է երևում: Կուրելի է սկսել LSI-ների նախագծման ենթագործարքի կնքումից: Տիրապետելով համակարգների սեկտորի գիտյին, կարելի է իրապես ձեռնամուխ լինել ինքնատիպ LSI-ների նախագծերի ստեղծմանը, ինչը կրելի մեծ ավելացված արժեք արտադրող ձեռնարկությունների բժի ավելացմանը (տե՛ս նկար 3.3.1.(2)):

Պետք է որ լինն նաև այլ հեռանկարային բնագավառներ:

4.2. Շուկայավարումը

- Փոքր հրապույր ունեցող շուկայի պարագային եթե նպատակ է դրվում հասնել օտարերկրյա ներդրումների ներգրավմանը, ապա կառավարությունը պետք է միջոցներ ձեռք առնի հատուցելու գրավչության այդ պակասը, իսկ ձեռնարկությունները պետք է այդ խնդրում ամեն կերպ ներագրեն կառավարության վրա:
- Կառավարման անորոշ միջավայրում հույժ կարևոր է մշակել և բարելավել շուկայավարման պլանը, ինչը թույլ կտա մրցակիցներից ավելի լավ հասկանալ շուկայական միջավայրը, ինչպես նաև՝ ավելի լավ ընկալել սեփական ընկերությունը և այն, թե ինչ հաջողությամբ է վերջինս արձագանքում ներդրված ջանքերին:
- Շուկայավարման հիմնական համակարգված պլան ստեղծելիս սահմանափակ շուկայական փորձառությամբ հայկական ձեռնարկությունների համար արդյունավետ կլինի կիրառել «շուկայավարման գործիքանիւն» (T+4P)-ը:

Բոլոր ձեռնարկությունների կառավարիչներն էլ հետաքրքրություն կին ցուցաբերել շուկայավարման նկատմամբ: Նրանք արդեն օգտագործել և օգտագործում կին շուկայավարման որոշ գործիքներ, ինչպես ցույց է տրված ստորև:

Աղյուսակ 4.2.1 Ձեռնարկությունների շուկայավարման գործիքները

① Շուկայավարման հետազոտություն	→ Մրցակիցների հետ ապրանքների համեմատումը Ապրանքների համար շուկայի չափի որոշարկումը և հատվածավորումը
② Վաճառք	→ Վաճառքից հասույթի գանձումը
③ Խթանում	→ Էրատվամիջոցներում (թերթերում և հեռուստատեսությունում) գովազդի օգտագործումը Ապրանքի մասին թերթիկների տարածումը ՆԽՄ-ում վաճառքի նպատակով ուղիղ փոստային կապի կիրառումը Ապրանքների ցուցասրահների կազմակերպումը Մասնակցումն առևտրի արտերկրյա տոնավաճառներին
④ Ապրանք	→ Նոր ապրանքների միջոցով առկա շուկային հարմարվելը
⑤ Գին	→ Գնի մասին հոգալը և մրցակիցների գներին տեղեկանալը
⑥ Վայր (բաշխում)	→ Ապրանքների առաքումը գնորդներին

Յույլ կողմերն առնչվում էին կառավարման ընթացակարգերին և ներառում էին.

- տեղեկատվական համակարգերը՝ հաշիվ սալու նպատակներին հասնելու առաջընթացի մասին և սխառնատիկ կերպով հավաքագրելու ապագա որոշումների կամ վերահսկողության նպատակով պահանջվող տեղեկություններ.
- շուկայավարման սղանը և ռազմավարական ուղղությունը՝ ավելի լավ հասկանալու ձեռնարկության կարողությունները և շուկայում առկա հնարավորությունները.
- շուկայավարման անձնակազմի կազմակերպումը ձեռնարկության ներսում և շուկայում.
- վաճառքի համակարգը՝ բարձրացնելու շուկայավարման/վաճառքի գործունեության արդյունավետությունը և ընդլայնելու բիզնեսի ծավալը:

1) Նպատակային ենթահատվածներում շուկայավարման գործունեության զարգացման փուլը

Նպատակային ենթահատվածների ձեռնարկություններում շուկայական գործունեությունն այն չէ, ինչ կարելի է սպասել «համաշխարհային կարգի» մրցակցից՝ մի նպատակ, որ արտահայտել են կառավարիչները:

ա) Ընկերության զարգացման փուլը

Այցերում բոլոր ձեռնարկություններն էլ գտնվում էին բիզնեսի վաղ փուլում, երբ ընկերության ուշադրության կենտրոնում միայն կանխիկ փողն է: Նրանք առաջանում են փուլ I-ից դեպի փուլ II-ը (տես աղյուսակ 4.2.2-ը՝ Շուկայավարման ռազմավարությունը), փորձելով ձեռք ստանել իրենց գիտելիքների ու հմտությունների բարելավմանը և արդիականացմանն ուղղված կոնկրետ միջոցառումներ:

Աղյուսակ 4.2.2 Շուկայավարման ռազմավարությունը

Զարգացման փուլը	I Կառավարման նպատակները	II Գնահատում	III Կայունացում	IV Աճ
Բևեռը/Ընկերությունը	→ Կանխիկ	→	Շահույթ	→ Աճ
Նշանակետը/ Շուկայի բաժինը	→ Վաճառք կանխիկով Շ/բ-ի ցածր գերակայութ.	→	Բարձր շահ-ի հատված	→ Հատվածի ընդլայնում
Գինը	→	Բարձրացում	→ Պահպանում	→ Իջեցում
Խթանումը	→	Ոչ մի	→ Փոքր	→ Ներդրում
Ապրանքը	→ Կրճատել քիչ շահ-բերը	→	Ավելացնել շատ չահութաբերը	→ Զարգացնել արտ. գիծը
Վայրը	→	Ինչպես կա	→ Հարմարեցում	→ Զարգացում

բ) Շուկայի գրավչությունը

Մերենաշինության և էլեկտրատեխնիկական ու էլեկտրոնիկայի հաստիքների շուկայական գրավչությունը հայկական վերամշակողների համար ներկայումս ցածր է: Ներքին շուկան շատ վտրր է, նախկին գնորդներն ու մատակարարներն անհետացել են, արտադրանքն ու վերամշակման տեխնոլոգիան հնացել են և այլն: Փոխադրման ծախսերը նոր չափեր են ընդունել և արտադրողների համար ծայրահեղ դժվար կլինի միայն իրենց ուժերով առաջ շարժվել և մրցակցություն ծավալել միջազգային շուկաներում: Էլեկտրոնիկայում տեխնոլոգիայի փոփոխման սպառ տեմպը գրեթե պարսպալիք է դարձնում գործընկերությունը համաշխարհային կարգի ուրելից մրցակցի հետ:

Երե ծրագիրը կայանում է օտարերկրյա ներդրումների ներգրավման մեջ, սալա Հայաստանի կառավարությունը, լրջագույնս ընդունելով վերոհիշյալ իրականությունը, միջոցներ պետք է ձեռք առնի մեծացնելու սվկայ շուկա մուտք գործելու ցանկությունը: Ձեռնարկություններն էլ, իրենց հերթին, պետք է ներազդեն կառավարության վրա, որպեսզի վերջինս դիմի համապատասխան գործողությունների:

գ) Ենթակառուցվածքները

Ենթակառուցվածքային միջավայրը, որում գործում են ընկերությունները, ազդեցություն է բողնում նրանց համեմատական արդյունավետության վրա: Շուկայավարման մոտեցումն ու արդյունավետությունը մեծապես կախված են այնպիսի գործոններից, ինչպիսիք են.

- տեղեկությունների մատչելիությունը

Այստեղ ավելի քիչ սլաշտոնական տեղեկություններ կարելի է գտնել, քան զարգացած շուկաներում: Առկայության դեպքում էլ դրանք սլակաս հուսալի են և ստավել դժվար հայրայրելի:

- հաղորդակցությունը

Օտարերկրյա արդյունաբերական կենտրոնների մեծ մասը գործում է հուսալի և մատչելի հաղորդակցության միջավայրում: Հրամայական նշանակություն ունի անընդիստ կապի մեջ լինել հաճախորդների հետ և հասկանալ նրանց կարիքները:

Այս սոռումով հայկական ընկերությունները խիստ խոցելի իրավիճակում են:

- փոխադրումները

Հայաստանի սլարագույին ընկերությունները դիմակայում են անխոսավելի քարձր ծախսերի, մինչդեռ օտարերկրյա արդյունաբերական կենտրոնները շահում են՝ օգտվելով մրցումակ վճարով և հուսալի փոխադրումներից:

- շուկայավարման հմուտությունների առկայությունը

Հայաստանում դժվար է գտնել շուկայավարման փորձ ունեցող մարդկանց: Շուկայական հետազոտության և գովազդի որոշ գործակալություններ Երևանում ծավալել են ակտիվ գործունեություն, սակայն ձեռնարկություններին հարկ է ներքին գիտելիքներ միակցել շուկայավարման իրենց ջանքերին:

- վարկերի մատչելիությունը (վճարման պայմանները)

Հայ վաճառողները բախվում են ժամկետի և սրայմանների խիստ սահմանափակ ընտրության հետ: Գրսի մրցակիցները կարող են օգտվել բնութաների ծախսով շրջանառու միջոցներ ձեռք բերելու առավելությունից և գնորդին տրամադրել վճարումների իրականացման հարկ եղած ժամկետները:

2) Ինչպես պատրաստվել մրցակցային շուկայավարման ծրագրին

ա) Ըմբռնեք ընթացիկ իրավիճակը

Նվազագույն տեղեկությունները ներկայացնում են վաճառքի ծավալը և համախառն շահույթը (փոփոխական): Այստեղ հարկ է կատարել պարբերական քարտեզագրումներ (օրինակ՝ ամիսը մեկ): Նրե ձեռնարկության ֆինանսական գործառնությունները համակարգչված չեն, ապա պետք է կազմակերպել, որ սահմանված ժամկետներին (օրինակ՝ ամսվա ավարտից 5 աշխատանքային օր հետո) զեկուցվեն «պահանջվող» տեղեկությունները: Ի վերջո կարվեն կանխատեսումներ, և փաստացի կատարողականը համեմատության մեջ կդրվի դրանց հետ:

Տեղեկությունների հավաքագրումը պետք է իրականացվի կազմակերպված ճանապարհով, ինչպես ցույց է տրված աղյուսակ 4.2.3-ում:

Փորձառության հետ աստիճանաբար նոր որակ կատանան դատողություններն այն մասին, քե ինչ տեղեկություններ են անհրաժեշտ, ինչպես ձեռք բերել դրանք և ինչ արժեք ունեն վերջիններս որոշումների կայացման գործընթացում: Հատկապես հրատապ է մշակել շուկայավարման պլան անորոշ միջավայրում, քանի որ այն օգնում է հասկանալ միջավայրն ավելի լավ, քան մրցակիցները, ինչպես նաև առավել խորը պատկերացում կազմել սեփական ընկերության և այն մասին, քե որքան հաջող է վերջինս արձագանքում ներդրված ջանքերին:

Աղյուսակ 4.2.3 Տեղեկությունների հավաքման նշանակեաը

Ատարկան	Եղանակը և միջոցը
Կատարողականը շուկայում	Սկիզբ դրեր անդեկաավական մի համակարգի, երբ կատարման քիմում պարբերական բնուրյան կամվեն ստացված արդյունքները:
Ապրանքները	Հասկորոշեր սպրանքների բնուրագրերը, համեմատեր մրցակիցների հետ, սահմաներ պահանջվող բարելավումները, ծախսերի հնարավոր կրճատումը, նոր սպրանքները և այլն:
Գնորդները	Ցանկագրեր անկա գնորդներին, հնարավոր գնորդներին: Ինչու՞ են նրանք գնում ձեր ձեռնարկությունից, մրցակիցներից:
Շուկաները	Գնորդները կարող են արձագանքել վաճառքի խրանման միևնույն տիպին, գնել միևնույն բաշխման ուղիների միջոցով, ունենալ որակի բնդհանուր պահանջներ (օրինակ՝ ISO-9000): Շուկան առավել լավ է հասկացվում սպրանք/գնորդ հատվածավորման ճանապարհով:
Մրցակիցները	Տեղեկություններ հավաքեր նրանց սպրանքների, գործի վարճան եղանակների, կազմակերպման, ֆինանսական արդյունքների, խրանման ծրագրերի և այլնի մասին:
Կազմակերպումը	Մահմաներ պատասխանատվությունը և իրավագորություն ավեր ձեր աշխատողներին՝ նպատակ ունենալով հասնել բնկերության առջև դրված խնդիրների իրագործմանը:
Գովազդումը և խրանումը	Գրանցեր սեփական ձեռնարկության և մրցակիցների կողմից իրականացված խրանման քայլերն ու միջոցառումները: Փորձեր որոշել ձեր և մրցակիցների կիրառած տարբեր մոտեցումների արդյունավետությունը: Դա կօգնի մշակել նոր սպրանքների ներդրման կամ անկա վաճառքի խրանման սլանները:

բ) Պահանջարկի հիմնական բնութագիրը

Աղյուսակ 4.2.4-ը դա պահանջարկի հիմնական բնութագրի գծագիրն է:

Աղյուսակ 4.2.4 Պահանջարկի հիմնական բնութագիրը

	Արդյունարևրական սպրանքներ	Սպառողական սպրանքներ
1 Գնման որդասպատճառը	Բիզնեսում ավելացված արժերի ստեղծում	Ֆիզիկական սպառում
2 Գնման գործողությունը	Պատճառավորված, անտեսություն	Ցանկություններ, բավականություն վտղի դիմաց
3 Գնի առածգականությունը	Ցածր	Բարձր
4 Գնմանը մասնակցող անձինք	Բազմաշերտ (ղեկ., ինժ., արտ. գնման մասնագետներ)	Միայնակ
5 Գնորդ/վաճառող հարաբերությունը	Կայուն / վտխաղարձ գործարք	Հեղինղուկ
6 Պահանջարկի մերձեցման քանղղրը	Բարձր (գնորդների 20%-ին պահանջարկի 80%-ը)	Ցածր
7 Պահանջարկի պարբերականությունը	Ուժեղ	Թույլ

Արդյունաբերական և սպառողական ապրանքների սլախանջարկի հիմնական բնույթի ըմբռնումը կաշկռու է սյնբամով, որքանով որ դա հնարավորություն է ընձեռում վաճառել սեփական ապրանքը և արտադրել սլախանջարկին համապատասխանող նոր արտադրատեսակներ:

Ընդ որում, մեծ տարբերություն գոյություն ունի արդյունաբերական ապրանքների և սպառողական ապրանքների սլախանջարկի հիմնական բնույթագրերի միջև:

զ) Փնտրեք բարելավումներ և զարգացրեք հնարավորությունները

Հիմնական հարցերը, որոնց պետք է պատասխանել, հետևյալն են.

- Ինչպե՞ս կարելի է → ավելացնել վաճառքը գնորդներին
 - ավելացնել գնորդների բանակը
 - կրճատել ծախսը և մեծացնել գնորդի բավարարվածությունը
- Ներգործելով → ապրանքների, խթանման, գնի, վայրի (բաշխման), կազմակերպման, գիտելիքների, գործընթացի (վաճառքի, երաշխավորման, սպասարկման, վերջինիս բաղկացուցիչների և այլնի) վրա

դ) Սահմանեք նպատակներ և ձգտեք հասնել դրանց

Մենք ստուգարկում ենք ձեռնարկության կառավարիչների և վարչական աշխատողների միջև ակտիվ բնմարկման հիման վրա և կիստելով հետևյալ գործընթացները սահմանել գործողությունների ծրագիր:

ԱՅՍՕՐ → ՄՏԱՊԱՏԿ. → ԽՆԴԻՐՆԵՐ → ՊԼԱՆ → ՈՆՍՈՒՐՄՆԵՐ → ԳՈՐԾՈՂ ԾՐԱԳԻՐ
 (1) (2) (3) (4) (5) (6)

Քայլ 1 - Որոշեք, թե որտե՞ղ եք ԱՅՍՕՐ գտնվում շուկայի բաժնի, շահութաբերության, ապրանքատեսակների և դրանց շուկայամասի, վերանշակման համակարգի, ինչպես նաև ձեր բիզնեսի հաջողության առանցքային գործոնների (ՀԱԳ)՝ ապրանքի որակի, առարձան կամ սպասարկման արագության, վաճառքի եղանակի և այլնի առումով:

Քայլ 2 - ՄՏԱՊԱՏԿԵՐՆ այն բանի, թե ապագայում որտե՞ղ կցանկանայիք գտնվել շուկայի բաժնի, շահութաբերության, ապրանքատեսակների և այլնի առումով:

Քայլ 3 - Որոշարկեք այնտեղ հասնելու խոչընդոտները (ԽՆԴԻՐՆԵՐԸ):

Քայլ 4 - Կազմեք խոչընդոտները վերացնելու կամ նվազեցնելու ՊԼԱՆ:

Քայլ 5 - Ձեռք բերեք ՈՆՍՈՒՐՄՆԵՐ, որպեսզի իրագործեք ՊԼԱՆԸ: Պահանջվող ռեսուրսները գուցեև առկա լինեն, կամ էլ կարող եք ապահովել դրանք ներքին

զարգացման, զննան, փորձակարման, գործընկերության, բանկային ֆինանսավորման և այլ միջոցներով:

Քայլ 6 - Մշակեր ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԾՐԱԳԻՐ, որպեսզի հասնեք ստեղծված ՄՏԱՊԱՏԿԵՐԻՆ կամ անմիջական նպատակին՝ օգտագործելով ձևերի տակ եղած ռեսուրսները:

3) Շուկայավարման գործիքանին (T+4P)

Շուկայավարմանը կարող է դժվար երևալ այս բնագավառում փոքր փորձառություն ունեցող կամ ընդհանրապես չքրծված հայկական ձևաարկություններին: Ստորև հստակեցված են 5 հիմնական կետերը. նշանակետը՝ Target, սպրանքները՝ Products, գինը՝ Price, վայրը՝ Place (վաճառքի ուղիները) և խրանումը՝ Promotion (ամեն մեկի առաջին ստոր վերցնելով՝ T+4P), որոնք կազմում են համակարգված շուկայավարման պլանի հիմքը:

ա) Նշանակետը

Շուկայավարման գործունեությունը սկսվում է նշանակետի սահմանումից:

- ո՞վ է նշանակետը.
- ի՞նչ է ցանկանում այդ նշանակետը.
- ինչպիսի՞ն է նշանակետի չափը:

բ) Սպրանքները

Լինելով դեպի շուկա առարման փուլում, անհրաժեշտ է բնության տոնել սպրանքի նշանակետը: Ամեն մի սպրանքի առումով հարկ է կատարել նշանակետի վերլուծություն.

- կարո՞ղ է այն արդյոք բավարարել նշանակետի կարիքները.
- սպրանքի ի՞նչն է, որ չի բավարարել նշանակետին:

Երբ առկա է լուրջ անհամապատասխանություն սպրանքի և նշանակետի միջև, այդժամ անհրաժեշտ է փնտրել մեկ ուրիշ նշանակետ կամ էլ ընդհանրապես հրաժարվել սովյալ սպրանքի արտադրությունից: Նոր սպրանքների մշակման փուլում նախ և առաջ կարևոր է սահմանել նշանակետի հստակ կերտարը.

- սպրանքի միջոցով ի՞նչ օգուտներ կարող են ապահովվել նշանակետին.
- ի՞նչ հիմնահարցեր ունի նշանակետը.
- սպրանքն ի՞նչ առավելություններ ունի մրցակիցների առաջարկածի նկատմամբ:

գ) Գինը

Գնի սահմանումը շատ կարևոր ռազմավարական գործոն է և ոչ այնքան հեշտ բան, որ կարելի լինի պարզապես ասել՝ «Էժան ամելը լավ է»: Որոշ դեպքերում բարձր գինը լավ կերպար (օրինակ՝ որակի առումով) է ստեղծում զնորդների մոտ: Հույժ կարևոր է ընկալել

նշանակետի կողմից գնման վճռի կայացման որդարատմադր: Նույնիսկ գինն իջեցնելու դեպքում, արդյունաբերական սարքանքների առումով հազիվ քե կարելի է ակնկալել որևէ դրական սրդյունք, երև սարքանքը չի բավարարում նշանակետի պահանջները:

դ) Վայրը (բաշխման ուղին)

Բաշխման ուղու աեսակը մեծ ազդեցություն է գործում շուկայավարման մյուս տարրերի վրա: Ճակսքի մեծությունն էականորեն փոխվում է կախված վաճառքի ուղուց (օրինակ, ուղղակի վաճառք կամ անուղղակի վաճառք՝ մեծածախ առևտրականների կամ գործակալության միջոցով): Համարպատասխանաբար տարրեր է նաև խթանումը: Բաշխման ուղին անհրաժեշտ է որոշել սարքանքի մշակման փուլի վաղ ժամկետներում:

ե) Խթանումը

Բացի գովազդից / ցուցահանդեսներից, կամ վաճառքի խթանման զամազան եղանակներ, ինչպիսիք են բանակային զեղչը, որոշակի ժամանակահատվածում զեղչով վաճառքը, զնի իջեցումն ու վաճառքի գծով անձնական օգնությունը և այլն: Ելնելով նշանակետի պայմաններից, բաշխման ուղուց և մրցակցության իրավիճակից, պետք է կիրառվեն եղանակների տարրեր համակցություններ:

4) Շուկայի հետազոտումը

Վերոհիշյալ «F+4P»-ի որոշարկումը՝ դա շուկայավարման էությունն է, սակայն սա այնքան էլ հեշտ խնդիր չէ: Ամեն մի տարրը սահմանելիս հարկ է հստակեցնել հիմնամասերը: Շուկայի հետազոտում կամ նշանակետի հետազոտում պահանջվում է, երբ չկան տվյալներ հիմնամասերի վերաբերյալ: Շուկայավարումը որոշելիս պետք է նախապես հավաստել հետազոտման բոլոր արդյունքների խկությունը: Հետևաբար, անհրաժեշտ է ենթավարկած առաջ քաշել անորոշ ոլորտների մասին և, ելնելով դրանից, սահմանել շուկայավարման տարրը: Երավարկած առաջադրելու համար հարկ է ունենալ փորձ և ներմրոնում: Այնուհետև անհրաժեշտ է իրականացնել ենթավարկածի վրա հիմնված շուկայական հետազոտություն և ստուգել ենթավարկածի հիմնավորվածությունը: Սա շուկայավարման հետազոտության հիմնական ընթացակարգն է: Ինչպես ժամանակի, այնպես էլ ջանքերի առումով անհմաստ է ուսումնասիրություն կատարել և տվյալներ հավարագրել՝ չունենալով որևէ ենթավարկած:

4.3. Տեխնոլոգիայի կատարելագործումը

- Կառավարիչները պետք է ընդունեն ապրանքներում տեղ գտած թերությունների պատճառները գիտականորեն վերլուծելու և հետազոտելու կարևորությունը: Սա պահանջում է ղեկավար ծիրք դրսևորել լավ կեցվածքի պահպանման հարցում:
- Որակի վերահսկման առումով անչափ կարևոր է ապրանքի նախագծման փուլում ապահովել դրա հուսալիությունը և անխափան շահագործումը:
- Պետք է վստահորեն որդեգրել և կիրառել որակի վերահսկման արդյունավետ ավանդական եղանակները:
- Ապրանքը մշակելիս օգտակար է համակարգված ձևով ի մի բերել գնորդների կարծիքները, ինչը հակադարձ կապ կապահովի բարելավումների իրականացման համար:
- Տեխնոլոգիան կատարելագործելու և համաշխարհային չափանիշներին հասնելու նպատակով պահանջվում է առանցքային պաշտոններում նշանակել փայլուն ճարտարագետների և արտաքին աշխարհից ներմուծել նոր տեխնոլոգիաներ, ինչպես նաև կատարել լայն տեխնոլոգիական հետազոտություններ:
- Նոր ապրանքներ մշակելու առումով նախ հարկ է բարելավել առկա ապրանքների շահագործման բնութագրերը և արդյունավետությունը:
- Այն, թե ինչ տեսակի նոր ապրանքներ է պետք մշակել, հետևում է շուկայի պահանջների զատորոշումից: Ուստի, անհրաժեշտ է ընկալել շուկայի կացությունը:
- Մշակումների արդյունավետ ստորաբաժանում ունենալու համար նախապատվելի է ատեղծել մշակումների և արտադրության բաժինների կոնկրետ կիրառական նպատակների ընդհանրություն ապահովող գործառնական համակարգ:

(1) Որակի բարելավումը

Որպես մի բայ, որն ուղղված է ապրանքի որակի վերահսկմանը, Հայաստանի վերամշակող արդյունաբերությունում ուշադրություն պետք է քեռել նախ և առաջ այն կառավարման վրա, որն ապահովում է լավ որակ և ապրանքներ: Որակի վերահսկման կարևոր կողմերից մեկը՝ դա բեռնառաքումից հետո ապրանքի որակի մասին տեղեկությունների հավաքագրումն է: Հայաստանի պարագային, սակայն, նման միջոցառման կարիք ղեռես չկա: Սա սպառաչյի խնդիր է:

1) Թերությունների առաջացումը

Նախքան ստարումը գոյություն ունեն սխալի երկու պատճառներ.

- a) նախագծային թերություններ.

- b) արտադրական բերություններ.
- բերի նյութեր կամ մասեր.
- մշակման կամ հավաքման բերություններ:

Հույժ կարևոր է գիտակցանքն ու հստակ ըմբռնել բերությունների հիմքում ընկած պատճառները: Հայաստանի վերամշակող ճյուղերում զգացվում է նման կարգի վերլուծության պակաս: Կառավարիչները պետք է ընդունեն այս սիսթի վերլուծության կարևորությունը և հիմնական բերությունների պատճառները սարգելու նպատակով նույնիսկ դիմեն այլ կազմակերպությունների օժանդակությանը: Նրանք պետք է իրականացնեն պատշաճ վերահսկողություն:

2) Ապրանքի հուսալիությունը

Ապրանքի ճիշտ նախագծումը բարձրացնում է դրա հուսալիությունը: Բարձրացնել հուսալիությունը՝ նշանակում է ցածրացնել արտադրության ընթացքում վնասվելու կամ խափանվելու հավանականությունը: Այս նպատակով նախագծման ողջ գործընթացում հարկ է գատորոշել ապրանքի շահագործման ժամկետը: Պետք է աշխատանքային խիստ պայմաններում փորձարկման ենթարկել ապրանքը: Վերլուծելով կուտակված ավյալները, հնարավոր կլինի իրականացնել շահագործման համապատասխան ժամկետ ունեցող ապրանքի նախագծում:

Ապրանքի նախագծմամբ պայմանավորվում է երկու բան.

- ապրանքի հուսալիությունը.
- արտադրության ընթացքում խափանումների գործակիցը:

Շատ դեպքերում պահպանման հուսալիությունը կախված է ապրանքի նախագծից: Ընդհանուր առմամբ, նախագծային բերությունները դանդաղեցնում են արտադրական գործընթացը և հիմնահարցեր առաջ բերում չուկայում:

Որպեսզի նախագծումը կանխի արտադրությունում խափանումների առաջացումը, ձևոնարկություններին հարկ է ըմբռնել արտադրական գործընթացի կարողությունը: Կառավարիչներն ու մյուս ղեկավար աշխատողները պետք է լիովին հասկանան գործընթացի յուրաքանչյուր փոփոխությունը և քաջալերեն հատուկ որակներ ապահովող նախագծերը, նույնիսկ եթե դրանք ենթադրում են արտադրության մեջ փոփոխությունների իրականացում:

Նեղ իմաստով, համեմատած որակի երաշխավորման հետ, հայկական վերամշակողներն ըստ երևույթին սույն արդու մտահոգություն են տածում այս մասին: Եթե նրանք կարծում են, որ վերամշակման ժամանակ բավարար չափով ուսումնասիրելու միջոցով կարող են ջուլել բերի որակով ապրանքները, ապա այստեղ ի հայտ է գալիս որակի վերահսկման հիմնահարցը: Նախագիծն է, որ պատասխանատու է ապրանքի գործատույթի և

արդյունավետության ապահովման համար՝ առանց ներագրելու վերանշահման գործընթացի վրա: Շուկայում երևան եկող հիմնահարցերի գլխավոր պատճառը՝ դա մալխագծի քերտյուններն են և նախագծի որակի ազդանքը: Հետևաբար, հենց սկզբից պետք է զարգացնել «արտադրման որակի» հայեցակարգը:

3) Արտադրության ընթացքում որակի վերահսկումը

Անցյալում, երբ լուրջ արտադրություն կար, արտադրական գործընթացում որակի վերահսկողությունն իրականացվում էր «ԳՌՍ»-ի համաձայն: Սա խնամքով մշակված համակարգ էր. հիմնական սկզբունքը նույնն էր, ինչ Արևմուտքում, չհաշված մի քանի մանր տարբերությունները: Լավ էին մշակված նաև այս համակարգի փաստաթղթային հրահանգները: Համակարգը բույլ էր տալիս նվազագույնի հասցնել ապրանքի խափանումների գործակիցը: Մենք վստահ չենք՝ արդյո՞ք որակի վերահսկման սույն համակարգը շարունակում է գործել, քե՞ն ոչ: Հաշվի առնելով արտադրության ներկա մակարդակը, մենք կասկածում ենք, որ որակի վերահսկման համակարգը գործարաններում դեռ ուժի մեջ է:

ՆԽՄ-ի ժառանգության մեջ, այնուամենայնիվ, կարելի է գտնել օգտակար համակարգեր: Դրանք պետք է պահպանել և օգտագործել արտադրության գործընթացում:

4) Շուկայական տեղեկությունների հավաքումը

Կարևոր է ստեղծել մի համակարգ, որը հնարավորություն կընձեռի հետևորդական հակադարձ կապ ապահովել գնորդների հետ՝ տեղեկություններ հավաքելով ապրանքների վերաբերյալ նրանց հակազդումների (օրինակ՝ զանգատների) մասին: Հայաստանում առկա չէ նման համակարգ, քանի որ երկրում նոր է ձևավորվում շուկայական տնտեսությունը, և վերանշակող ճյուղերը բնութագրվում են «know-how»-ի ցածր մակարդակով: Հաճախորդներից ստացվող տեղեկությունները կենսական նշանակություն ունեն և պետք է համարվեն կառավարման ռազմավարության կարևորագույն գործոն: Դրանք հանդես են գալիս և՛ որպես հակադարձ կապ, որը բույլ է տալիս տրամադրամական բարելավումներ մտցնել ապրանքում, և՛ որպես ապրանքի կատարելագործման կարևոր ելակետ:

Նախկինում «Պատրաստված է ճապոնիայում» պիտակը ենթադրում էր վատորակ ապրանքներ, բայց ի արդյունք հիմնավոր բարեփոխումների դրա տակ սկսեցին հասկանալ բարձրակարգ ապրանքներ:

(2) Տեխնոլոգիայի կատարելագործումը

Անցյալում Հայաստանի էլեկտրատեխնիկական և էլեկտրոնիկայի արդյունաբերությունը բարձր տեխնոլոգիայի համրավ էր վայելում ՆԽՄ երկրներում: Սակայն, երբ մենք երկրի էլեկտրոնիկայի արդյունաբերության բնրացիկ տեխնոլոգիական մակարդակը համեմատենք միջազգային չափանիշների հետ, սալա այն այլևս չի կարելի չատ բարձր համարել: Մյուս կողմից, ծանր էլեկտրոնիկայի տեխնոլոգիական մակարդակը կարելի է համարել բարձր: Ցավոք սրտի, տեխնոլոգիական մակարդակը պահպանող և սուսջ մղող տեխնիկներն ու ճարտարագետները հեռացել են ճյուղից:

Հայկական ձեռնարկությունների տեխնոլոգիան կատարելագործելու նպատակով պահանջվում է հետևյալ 2 փուլերի իրագործումը.

- վերականգնվել և հասնել համաշխարհային շուկայի տեխնոլոգիական մակարդակին.
- հաղթանակ ստնել տեխնոլոգիական ճակատում, որսլեսզի ի վերջո հաղթող դառնալ համաշխարհային շուկայում:

Այս կերպ գործելով և իրականացնելով ստորև բերվածը, ձեռնարկությունները կարող են սուսջ շարժվել տեխնոլոգիական բարելավումների ճանապարհով:

1) Գերազանց ճարտարագետների և տեխնիկների ներգրավումը

Ձեռնարկության ուղճմավարական պաշտոններում պետք է նշանակվեն առանցքային մարդիկ:

2) Համաշխարհային կարգի տեխնոլոգիայի հետազոտումն ու ներդրումը

Տեխնոլոգիայի մակարդակը Հայաստանում 10-ից 20 (կամ սովելի) տարով հետ է մնացել միջազգային չափանիշներից: Վերջիններիս հասնելու նպատակով նախ անհրաժեշտ է հետևողական հետազոտության միջոցով հատակ զատորոշել տեխնոլոգիական ճեղքվածքը՝ բացը: Հետազոտությունը պետք է իրականացվի համապատասխան փորձագետների կողմից: Կատավարությանը քերես արժե խորհել նման ուսումնասիրությունները ֆինանսավորելու մասին: Գործնական կլինի ներ դնել օտարերկրյա տեխնոլոգիաներ: Տեխնոլոգիական բացն այնքան խորն է, որ միայն հայկական ջանքերով այն կոճկել հնարավոր չէ: Ծանր էլեկտրոնիկայի արդյունաբերությունում զբաղված որոշ մարդիկ չափից դուրս մեծ վստահություն են տաժում իրենց տեխնոլոգիայի նկատմամբ:

Վստահություն ունենալն ինչ-որ տեղ լավ բան է, բայց և այնպես նրանց հարկ է հայացք ձգել նաև համաշխարհային տեխնոլոգիայի լավագույն հատկանիշներին: Տեխնոլոգիան չի ավարտվում լավ կատարողականով ապրանքների բողարկմամբ: Նրանք պետք է ուշադրություն դարձնեն նաև ուրիշ բնութագրերի, ինչպիսիք են ծախսերը, ապրանքների տեսքը, արտադրողականությունը և այլն:

3) Համաշխարհային կարգի տեխնոլոգիայի մշակումը

Բարձրակարգ տեխնոլոգիան իր արտացոլումն է գտնում սպրանքներում: Կարևոր է հետազոտել՝ արդյո՞ք արտադրվող սպրանքների մրցունակ են միջազգային շուկայում, քե՞ն ոչ: Հետազոտության միջոցով կարելի է գտնել մրցունակության բարձրացման ճանապարհը: Պատշաճ ժամանակին հնարավոր կլինի գատորոշել և մշակել անհրաժեշտ առանցքային տեխնոլոգիան: Այս առանցքային տեխնոլոգիաների բունեցմամբ կմշակվեն նոր սպրանքներ:

4) Տեղեկատվական համակարգերը

Մեկ այլ տեխնոլոգիա, որ չպետք է մոռացվի կառավարման գործում, դա բիզնեսի արդյունավետության բարելավման տեխնոլոգիան է՝ տեղեկատվական համակարգերի տեխնոլոգիան: Առանց նշված ռեսուրսն ամրապնդելու, դժվար է հաղթել մրցակցայունում: Համակարգիչների օգտագործումը նեցուկ է լինում դրան: Համակարգչված կառույցի արագաշարժությունն ու ճշտակատարությունն առավելագույնս սատարում են բիզնեսի արդյունավետության բարելավմանը: Ավելին, կարելի է ասել, որ համակարգիչների տարածումը ստեղծել է «արագության տնտեսություն»:

(3) Նոր ապրանքների մշակումը

Այստեղ կարիք չկա կրկնելու այն բաները, որոնք ընդհանուր առմամբ կարևոր նշանակություն ունեն նոր սպրանքների մշակման համար: Կանխավ ենթադրելով դրանք, մենք կանգ կառնենք մասնավորապես հայկական վերամշակող արդյունաբերությանն առնչվող կետերի վրա:

1) Հայաստանի վերամշակող արդյունաբերությունում նոր ապրանքների մշակման հիմնահարցերի շրջանակը

Հայկական արդյունաբերությունում նոր սպրանքների մշակումը ներկայումս պասիվ բնույթ է կրում: Մա արտացոլում է արտադրական գործունեության ցածր տեմպերը: Մյուս գործոններն են.

- տաղանդավոր հայ ճարտարագետների «ուղեղի արտահոսքը».
- ձեռնարկություններն ուշադրություն չեն նվիրում հետազոտումների և մշակումների (ՀևՄ) ստորաբաժանմանը.
- կառավարման համակարգը հարմարեցված չէ ներկայելու շուկայի պահանջարկը.
- նույնիսկ շուկայական կողմնորոշում ունեցող տնտեսության պայմաններում միայն մի քանի ձեռնարկություն է փորձել մշակելու նոր սպրանքներ.
- շատ դեպքերում արտադրական բաժինը և ՀևՄ բաժինը տեղակայված են ո՛չ նույն կազմակերպությունում:

Հիմնահարցերը կարելի է ամփոփել երկու խնդիրներում.

- Ի՞նչ տեսակի ապրանքներ պետք է մշակել.
- Հե՞տքումնի կազմակերպումը:

2) Ի՞նչ տեսակի ապրանքներ պետք է մշակվեն

ա) Առկա ապրանքների գործառույթի և կատարողականի բարելավումը

Երբ մտածում ենք հետազոտումների և մշակումների մասին, ապա գործնական չէ երազել, քե՞ս արդյունքում կատեղծվեն որևէ դարակազմիկ տեխնոլոգիաներ կամ ապրանքներ: Ենթադրելով մույճիակ, որ ո՞մն մեկն ունի նման ինքնատիպ նոր ապրանքի գաղափար, շատ կարևոր է չփշրել այդ կոնցեպտը, բայց և չպետք է նման ֆանտաստիկ գաղափարներ տածել զարգացման մշանակության վերաբերյալ: Ի՞նչ մասնավորի, հաշվի առնելով Հայաստանի արդյի վիճակը, նման ապաստմաններն ունեն իրականություն դառնալու փոքր հավանականություն:

Փոխարենը, ձեր ներկայիս արտադրանքի բնագավառում գտե՛ք այն «մատիկը», որը զարգացում և կատարելագործում է սլահանջում: Պետք է կարողանալ ի հայտ բերել ձեր սեփական ապրանքային խմբի վերաբերյալ ձեր գնորդների ունեցած պահանջները, օրինակ՝ հենվելով հենց վաճառքի առօրյա գործունեությունից բաղաձ տվյալների վրա: Սրանք շուկայական տեղեկություններ են: Այնքան էլ դժվար չի հասնել առկա ապրանքների գործառույթի կամ կատարողականի բարելավմանը:

բ) Շուկայամետ նոր ապրանքների մշակումը

Վերոնշյալ հաստատում և տեսական ջանքերի շնորհիվ քերես հնարավոր դառնա՞ն հանգել դարակազմիկ մի որևէ գաղափարի: Նոր ապրանքի մշակմանն առնչվող բոլոր տեղեկությունների աղբյուրը շուկան է: Շուկայական տեղեկությունների հայրաբան միջոցները հետևյալն են.

- տեղեկությունների փոխանակում վաճառքի և հ/մ բաժինների միջև.
- ուրիշ ընկերությունների ապրանքների հավաքում և վերլուծում.
- նոր ապրանքների միտումների մասին տվյալների ձեռքբերում Ինտերնետից կամ արդյունաբերական հրատարակումներից: ՁՀԳ-ը կարող է անդամագրվել այդ հանդեսների/ամսագրերին, որպեսզի իր հետևողական ուշադրության կենտրոնում պահի արդյունաբերական զարգացումները.
- շուկայի բազմակողմանի հետազոտում և նոր ապրանքների մշակում, ի նկատի առնելով շուկայի բնթացիկ և ապագա միտումները.
- գնորդների խոսքին ունկնդրում.
- մասնակցում առևտրի միջազգային տոնավաճառներին:

գ) Տաղանդը և զարգացման կազմակերպումը

Նախքան զարգացման ներքին կառույցների բննարկումը, մենք աչքի կանցկացնենք Հայաստանի վերամշակող արդյունաբերությունում ՀևՄ-ի ընդացիկ կառուցվածքը: Նախկին Խորհրդային Միության ժամանակաշրջանում ՀևՄ-ի և վերամշակման հիմնական միավորներն էր սլաակաճեղձը և կիմ ճեղձը: Այս համակարգի ներքո ԳՀԻ-ները կատարում էին ֆունդամենտային հետազոտություններ, մշակում նոր սպրանքներ և երբեմն էլ սլաակաճեղձի նախատիպեր: Մինչդեռ խմորի վերամշակող ընկերությունները ձեռնարկում էին զանգվածային արտադրությունը: ՀևՄ-ի կառույցի և զանգվածային արտադրության նշված համակցությունը լավ էր գործում:

ՆևՄ-ի փլուզումից հետո շատ դեպքերում ՀևՄ-ը և վերամշակումը արոհվել են մի քանի՝ իրարից անկախ և ինքնուրույն ձեռնարկությունների: Բոլոր գերագանց հետազոտողներն ու ճարտարագետները լքել են ԳՀԻ-ները և աշխատանքի անցել տնտեսության այլ ոլորտներում: Ի հետևանք, վերամշակող ձեռնարկությունները մեծով մասամբ մնացել են ստանց գիտահետազոտական աջակցության և կորցրել նոր սպրանքներ մշակելու կարողունակությունը:

ՀևՄ-ի արդյունավետ գործունեությունը ծավալելու նպատակով ցանկալի է աշխատել լավ որոշված ու վերահսկելի նպատակներ ունեցող ձեռնարկությանն առնչվող կոնկրետ կիրառական նախագծերի վրա: Մրան հասնելու համար նախաարտավելի է ստեղծել մի համակարգ, որում ինչպես ՀևՄ-ի, այնպես էլ արտադրական ստորաբաժանումները կղեկավարվեն միևնույն անձի կողմից: Կառավարման այնպիսի սխեմայում, երբ հետազոտման բաժինը գործառնապես անկախ է, համախառն դրսևորվում է նախնական նպատակներից շեղվելու կամ հեռանալու միտում:

Խնդիր ունենալով նաև բարելավել համակարգի կազմակերպումը, հետազոտության արդյունքների համար սլաակաճեղձի անձը սլաակ է անչափ շնորհալի լինի, որպեսզի կարողանա իրականացնել զարգացման արդյունավետ ծրագիր: Անրամեշտ է ոչ միայն ներգրավել տաղանդավոր ու խոստումնալից մարդկանց, այլև նպաստել վերջիններիս շնորհների հետագա զարգացմանը: Ձեռնարկության առաջընթացին զուգընթաց կարիք կլինի նրանց ընձեռել արտասահմանում ուսանելու հնարավորություններ:

Վերը բերված նկատառումներից էլնելով առաջարկվում են համակարգի ամրապնդման հետևյալ միջոցառումները.

- ԳՀԻ-ների և ձեռնարկությունների վերահամակցում կամ ձեռնարկություններում ՀևՄ-ի ստորաբաժանման ստեղծում.
- ՀևՄ-ի բաժնում գերագանց հետազոտողների և ճարտարագետների հավաքագրում.

- «Ակադեմիայի» և «Արվյուտաբերության» միջև համագործակցության ծավալում: «Ակադեմիական կապուսակի» ստեղծման գաղափարն առաջարկված է բաժին 5.3.2.(6)-ում.
- տեղեկությունների փոխանակում վաճառքի բաժնի և ՀՆՄ-ի բաժնի միջև:

Վերջին հաշվով, ՀՆՄ-ի համար էական է սերտ կապ պահպանել ընկերության երկարամյակ սպանների հետ: Գործնական հետազոտման էղանակների այս առաջարկներն անհրաժեշտորեն վերաբերում են հետազոտական գործունեության տեսակների մեծամասնությանը: Երև, սակայն, նպատակ է դրված հասնելու համաշխարհային դասի կարգավիճակին, սակայն ՀՆՄ-ի ստորաբաժանման մեջ պետք է կազմավորվի նաև մի բաժանմունք, որը կգրառվի երկարամյակ հեռանկարով ֆունդամենտալ հետազոտությունների իրականացմամբ:

4.4. Չեռնարկությունում մարդկային ռեսուրսների զարգացումը

- Հայկական ձեռնարկություններին հարկ է տեսազրել մարդկային ռեսուրսները ինչպես հաստատության, անպես էլ անհատի առումներով:
- Մարդկային ռեսուրսների զարգացման նպատակն է անհատական ունակությունը բարելավելու ճանապարհով հասնել ձեռնարկության ավելի բավ կատարողականի:
- Կազմակերպության զարգացման նպատակն է առավելագույնի հասցնել անհատական ունակության բազմապատիկ էֆեկտը համակարգի ներսում, այսինքն՝ այն ուղղել ընկերության նպատակների ապահովմանը:
- Խնդիրն է գտնել կառավարման ռազմավարությունն իրագործելու համար ամենահարմար կազմակերպական կառուցվածքը:
- Հայկական ձեռնարկությունների պարագային կազմակերպական կառուցվածքի առավել նախապատվելի տարբերակն այն է, երբ գոյություն ունի միասնական վարչահրամայական համակարգ, որտեղ բարձրաստիճան կառավարիչների ցանկությունները փոխանցվում են մեկ ընդհանուր կարգով և որտեղ հաստատապես սահմանված են շերտավորված իրավագործությունն ու պատասխանատվությունը:
- Մրցակցային միջավայրում հարմարվելու, աճելու և զարգանալու ունակ ձեռնարկություն ստեղծելու գործում կենսական դեր ունի հաստիքների արդյունավետ օգտագործումը: Այս առումով կարևոր է գտնել բարելավման միջոցներ և աշխատողներին օգնել դրսևորելու իրենց հմտությունները, օրինակ՝ ներ դնելով կրթման ու վերապատրաստման որոշակի ծրագիր:

Ինչ վերաբերում է հայկական ձեռնարկություններում մարդկային ռեսուրսների զարգացմանը, ապա պետք է ի նկատի առնվեն ինչպես կազմակերպական, այնպես էլ անհատական կողմերը:

(1) Կազմակերպական կողմը

Մարդ արարածն ունի դատելու և ընտրելու ընդունակություն և, ի արդյունք այս ընդունակության, որոշում է իր գործողությունը: Սակայն, մարդկանց խմբերը համագործակցում են հասնելու ընդհանուր նպատակին, որովհետև նրանց անհատական ընդունակությունը սահմանափակ է: Սա կազմակերպության ելակետն է:

Ձեռնարկության կարողությունը կարելի է արտահայտել հետևյալ հավասարությամբ.

$$\text{(կարողություն)} = \text{(կառավարման միջավայրին հարմարվելու ունակություն)} \times \text{(կառավարման ռեսուրսների իրացման մակարդակ)} \times \text{(կազմակերպական և մարդկային ռեսուրսների կենսագործման մակարդակ)}$$

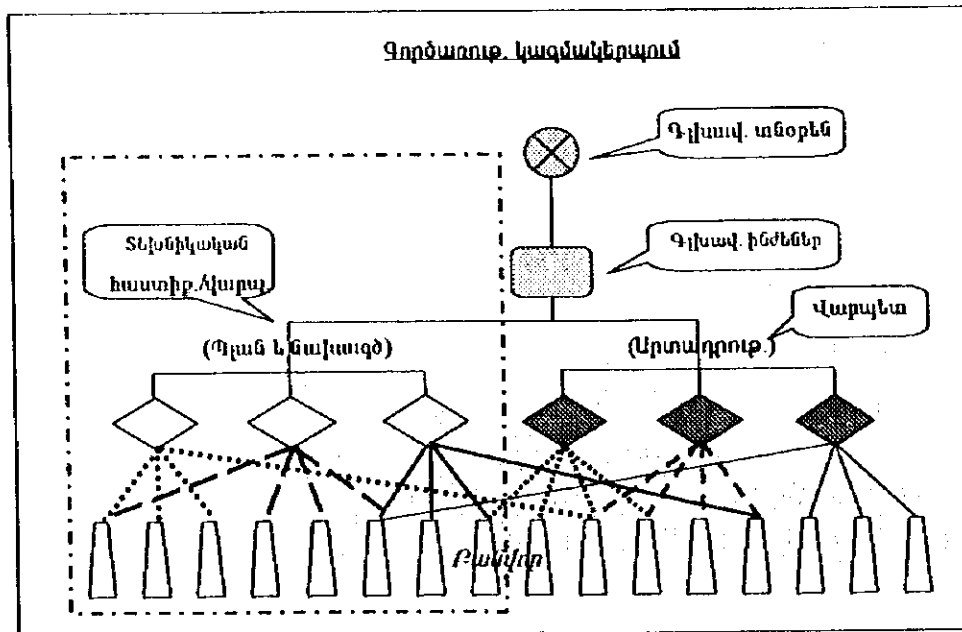
Կազմակերպության և այն կազմող անդամների գործունեությունը հավասար է ձեռնարկության արտադրանքին, և առկա ռեսուրսների իրացումը հանդիսանում է կառավարման եփմնական խնդիրը:

1) Առաջարկներ կառավարման ուղղմամբ և կառավարման կազմակերպման մասին

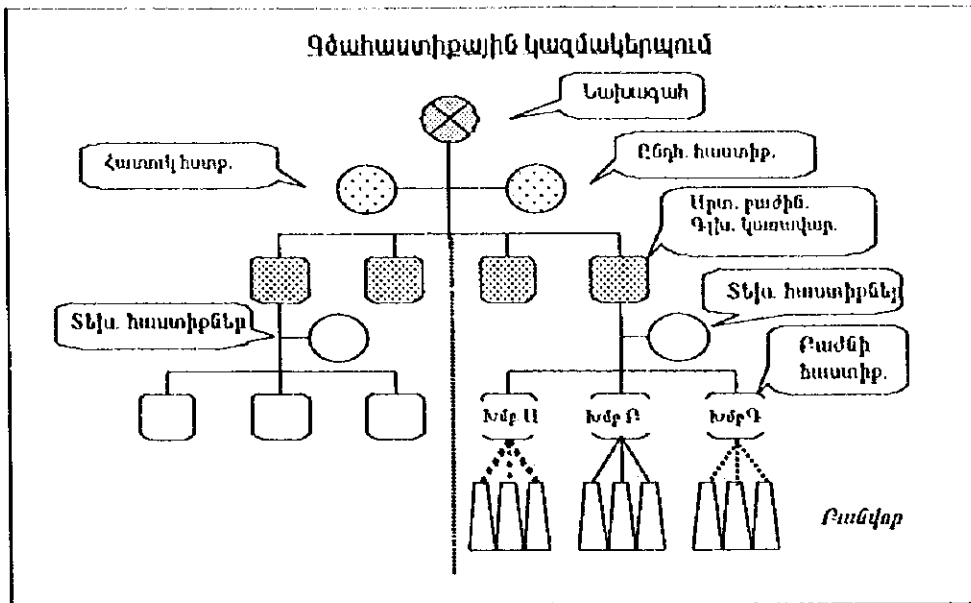
Սերտ կապ գոյություն ունի կառավարման ուղղմամբ և կառավարման կազմակերպման միջև, և ըստ այդմ բաշ հայտնի են երկու մոտեցումներ: Գրանք են Ա. Գ. Չանդլեր Ջր.-ի «Կազմակերպությունը ստորադաս է ուղղմամբ» և Հ. Ի. Անգուֆի «Ուղղմամբ և ստորադաս է կազմակերպությունը» հիմնադրույթները: Այն, ինչ հիմա սրտահանգում է այս երկրի ձեռնարկություններին, դա «Կազմակերպությունը ստորադաս է ուղղմամբ» դրույթի կիրառումն է: Այլ կերպ ասած, խնդիրը կայանում է նրանում, թե ինչպե՛ս ստեղծել ուղղմամբ իրականացնելու համար առավել հարմար կազմակերպական կառուցվածք:

2) Կազմակերպման ձևը

Կան ձեռնարկության կազմակերպման զանազան ձևեր. գծային կազմակերպում, գործատուրային կազմակերպում, գծախաստիքային կազմակերպում և այլն: Գործատուրային և գծախաստիքային կազմակերպման տիպային օրինակները սլաակերված են ստորև:



Սկար 4.4.1 Գործատուրային կազմակերպումը



Նկար 4.4.2 Գծահաստիքային կազմակերպումը

ա) Գործառույթային կազմակերպումը

Բնորոշ գիծը Աշխատանքային գործառույթը հատկանշված է և աշխատանքները կատարվում են մասնագիտացված աշխատատեղերում: Վարիչն ունի իր գործառույթի գոտու բոլոր աշխատողներին հրամայելու և հրահանգելու իրավագործություն:

Առավելությունը Առանձին աշխատանքային գործառույթների գծով վարիչների բարձր զարգացած մասնագիտական ունակությունը կարող է գտնել արդյունավետ կիրառում: Աշխատողների սահմանափակ թվի սլայմաններում հեշտ է վարել ճկուն քիզնես:

Թերությունը Դժվար է հստակ բաժանել աշխատանքային գործառույթը: Հրահանգների ու հրամանների համակարգն աշխատանքի վայրում հոգնակի ձևեր է ընդունում և բերում խառնաշփոթի առաջացմանը: Պատասխանատվությունը և արդյունքների գնահատումը կորցնում է իր որոշակիությունը:

բ) Գծահաստիքային կազմակերպումը

Բնորոշ գիծը Կազմակերպման այս ձևը հստուցում է ավանդական գծային կազմակերպման բերի կողմերը (մասնագիտացումը), լավագույնս օգտագործելով իր ներհակ առավելությունը (համակարգումը):

Առավելությունը Քանի որ հրամայական համակարգը միասնացված է, ուստի բարձրաստիճան կառավարչի մտադրությունը փոխանցվում է

միակցված կարգով: Մատրավարգության ամեն մի աստիճանի իրավագործությունն ու սրտատախանատվությունը հստակեցված են: Ղժային միավորը կարող է խիստ կատարյալ ու ճանաչագիտացված աջակցություն ստանալ հաստիքային խմբից:

Թերությունը Ղժային միավորների և հաստիքների իրավագործությունն այնքան էլ հստակ չի: Ի հետևանք կազմակերպական միավորների առանձնակի գործունեության, հաճախ նկատվում է անճկունության այնպիսի դրսևորում, ինչպես «անկցիոնալիզմը»:

Շատ հայկական ձեռնարկությունների կազմակերպման ձևը նմանվում է վերը նշված ա) տիպին: Կառավարումն իրականացվում է ծայրահեղ ինքնակամությամբ: Հարկ է շեշտել, որ կազմակերպությունում վերից վար բարձր է կախվածությունն անհատական և անձնական ընդունակություններից: Կարելի է ասել, որ համակարգման հիման վրա «ընդհանուր նպատակին հասնելու ուղղությամբ միացյալ ջանքերով ձեռք բերվող սիներջիկ (հանրագումարային) արդյունքը» բավարար չափով չի դրսևորվում:

Թեպետ կազմակերպման եղանակի ընտրությունը վերջին հաշվով պայմանավորված է տվյալ ձեռնարկության զարգացման փուլով և կառավարման միջավայրով, Հայաստանի իրավիճակում ցանկալի է կիրառել կազմակերպման գծահաստիքային ձևը, որի միջոցով ընդհանրապես կարելի է սպասել վել հետևյալը.

- համակարգման միջոցով սիներջիկ արդյունքի դրսևորում.
- իրավագործության և սրտատախանատվության հստակեցում.
- ըստ բաժինների պլանի կազմում, կատարում և արդյունքների գնահատում:

Մա կազմակերպման հարմար ձև է՝ խթանելու համար կառավարման «P-D-C-A» բոլորաշրջանը: Ըստ բաժինների արդյունքների բյուջեավորումը և կառավարումը հատկապես կարևոր են սուր գնային նրջակցության պայմաններում շահույթ ապահովելու ստումով: Ի արդյունք, հնարավոր է դառնում կառուցել ծախսերի վերահսկման պարզորոշ համակարգ: Կարելի է հստակ որոշարկել ա՛յն ազդեցությունը (դրական կամ բացասական), որ ունեցել է տվյալ բաժնի գործունեությունն ապրանքի արժեքի վրա:

(2) Անհատական կողմը

«Աշխատուժի արդյունավետ օգտագործումն» անհրաժեշտ է որպեսզի ձևանարկությունը կարողանա զարգանալ և հարմարվել դաժան միջավայրին: Անհրաժեշտ է գտնել մի ճանապարհ, որն ամեն մի աշխատողի բույր կտա դրսևորել իր բոլոր ունակությունները և է՛լ ավելի կատարելագործել դրանք: Այսինքն, հարկ է ներ դնել կրթման ու վերապատրաստման ծրագիր:

1) Կրթման և վերապատրաստման ծրագրի տեսակները

Լավ գաղափար է ծրագրի բովանդակությունը ձևավորել, ելնելով ստորակարգության ամեն մի առանձին մակարդակի առանձնահատկություններից, և կազմել հետևյալ ենթածրագրերը.

- ա) նոր աշխատողի կրթում և վերապատրաստում.
- բ) վարիչի կրթում և վերապատրաստում.
- գ) կառավարչի կրթում և վերապատրաստում.
- դ) բարձրաստիճան կառավարչի կրթում և վերապատրաստում:

ա) Նոր աշխատողի կողմնորոշական վերապատրաստումը

Մա ներառում է ներածական և հիմնական կրթումը:

Ներածական կրթումն առնչվում է.

- ընկերության ուղիվարին, քաղաքականությանը և արտապրանքին.
- խմբային գործունեության հիմնական ձևերին և եղանակներին.
- առաջադրանքների կատարման համար անհրաժեշտ ընդհանուր գիտելիքներին:

Հիմնական կրթումը.

- քիզնեսի մասին հիմնական գիտելիքներն ուսուցանվում են առանձին կարգով՝ ըստ նախանշված բաժնի և գործառույթի:

բ) Վարիչի կրթումն ու վերապատրաստումը

Վարիչից պահանջվում է ունենալ հինգ տեսակի հմտություններ. աշխատանքի իմացություն, պատասխանատվության իմացություն, կրթելու հմտություն, բարելավելու հմտություն և աշխատողների հետ վարվելու հմտություն: Վերապատրաստումն ուղղված է այս հմտությունների տիրապետմանն ու կատարելագործմանը:

գ) Կառավարչի կրթումն ու վերապատրաստումը

Կառավարչից պահանջվում է քաջատեղյակ լինել վարչարարության սկզբունքներին, կազմակերպմանը և սլլանավորմանը, ժամանակային կառավարմանը, լիազորված անձերի / ներկայացուցիչների պատրաստմանը, աշխատանքի բարելավման եղանակներին, աշխատանքի անվտանգության ապահովմանը և այլնին:

դ) Բարձրաստիճան կառավարչի կրթումն ու վերապատրաստումը

Բարձրաստիճան կառավարիչներին անհրաժեշտ ունակությունները ներառում են հետևյալը.

- ձեռնարկարյան ներսի ու դրսի զանազան սեղեկությունները վերլուծելու և օգտագործելու ընդունակություն.
- բիզնեսի մարտավարության և ռազմավարության հարցերով ստաջարկներ մշակելու և որոշումներ կայացնելու ունակություն.
- կառավարման ղեկավար ձիրք.
- իր հաջորդին/վոխարինողին վերապատրաստելու ընդունակություն:

2) Կրթման և վերապատրաստման եղանակները

Կրթման և վերապատրաստման եղանակներն ու միջոցներն ըստ նպատակի դասակարգվում են հետևյալ կերպ.

- ա) գիտելիքների ձեռքբերում՝ դասախոսություն, այցելություն.
- բ) հմտությունների ակրապեսում՝ նմանակում, փորձառություն.
- գ) հիմնահարցեր լուծելու ունակության յուրացում՝ իրավիճակային եղանակ, դերերի կատարում.
- դ) ստեղծարարության և հայեցակարգային մոտեցման յուրացում՝ մտազրոհ:

3) Կրթման և վերապատրաստման համակարգի գործառական ընթացակարգը

ԱՏԿ-ը և ԱԳԿ-ը՝ դրանք ծրագրի իրականացման մեքոլոներ են:

ա) ԱՏԿ (աշխատանքի տեղում վերապատրաստում)

Այստեղ է, որ վարիչը սլանավորում է ամենօրյա աշխատանքի միջոցով իր ենթակաների անխնդրդիական հմտությունները, գիտելիքները և փորձառությունը բարելավելու գործընթացը:

Առավելությունը.

- շնորհիվ փաստացի ուսման, հնարավոր է դառնում արագ հասու դառնալ վերը նշվածին, և շատ լավ արդյունք է ստացվում.
- կարելի է տալ շարունակական և կրկնվող ցուցումներ.
- ծախսը համեմատաբար փոքր է:

Թերությունը.

- վարիչի աշխատանքային ծանրաբեռնվածությունն աճում է.
- արդյունքը ենթակա է վարիչի ունակության ազդեցությանը:

բ) ԱԳԿ (աշխատանքից դուրս վերապատրաստում)

ԱԳՎ-ը ներառում է ձեռնարկության ներսում խմբային վերապատրաստումը և ձեռնարկությունից դուրս իրականացվող վերապատրաստման դասընթացները, այցելությունները և այլն:

Առավելությունը.

- իրագործման համեմատական դյուրինությունը.
- համակարգված, արդյունավետ և միասնական ուղղորդում:

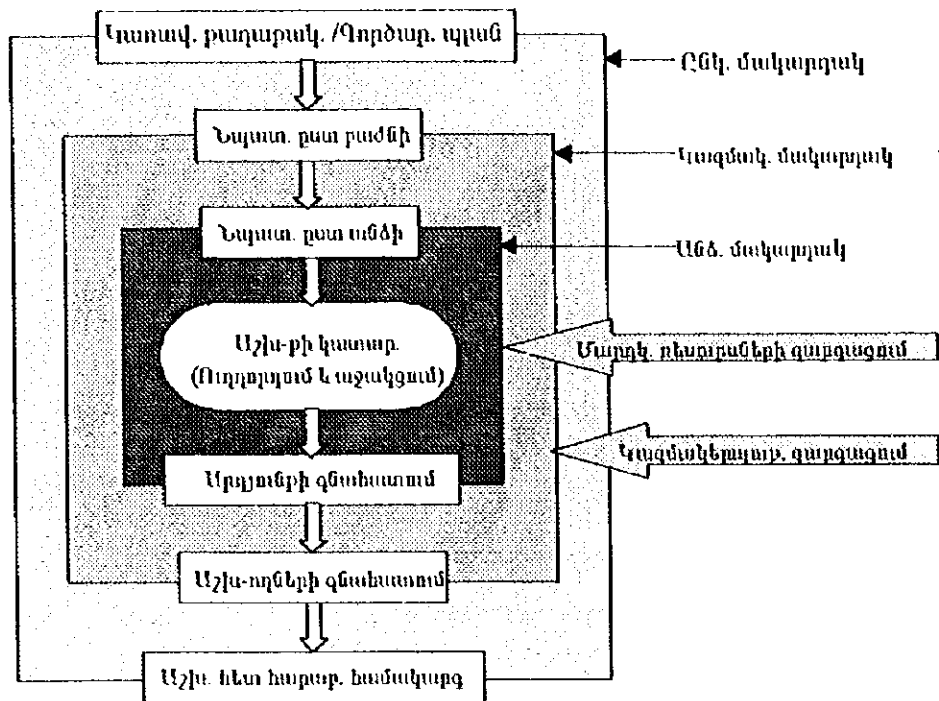
Թերությունը.

- հակված է լինելու միօրինակ և ընդհանուր.
- հնարավոր է, որ «մենյուն» և կոնկրետ բիզնեսը չհամընկնեն իրար.
- բավականին ծախսատար է.
- պահանջվում է հատուկ մասնագիտացված վարիչ ունենալ:

(3) Կառավարման համակարգերը և ՄՌԿ-ը (մարդկային ռեսուրսների կառավարումը)

Օգնելու համար առավել խորն ընկալել փոխադարձ կապը բիզնեսի կառավարման ու ՄՌԿ-ի և կազմակերպության վերականգնման միջև, մենք այստեղ հղում ենք մի ձեռնարկության ՄՌԿ-ի փաստացի համակարգին և վերը նշված (1) և (2) մասերն արտահայտում ենք 4.4.3 և 4.4.4 պատկերների ձևով:

4.4.3-ում (տե՛ս հաջորդ էջին) հայեցակարգային մոտեցմամբ ներկայացվում է կառավարման հիմնական համակարգերի ու ՄՌԿ-ի և կազմակերպական զարգացման միջև եղած հարաբերությունը: Ընկերության կառավարիչների և կառավարման քաղաքականության նպատակները ծավալվում են ամեն մի բաժնի նպատակների տեսքով, իսկ սպա տրոհվում են ամեն մի անհատ աշխատողի նպատակների: Այնուհետև, յուրաքանչյուրի կողմից իր աշխատանքի արդյունքների ինքնագնահատման, ինչպես նաև հաստատության մակարդակով հաստիքների գնահատման միջոցով կարելի է ստեղծել մի համակարգ, որը բույլ կտա որոշարկել վարձատրության չափը՝ ելնելով արդյունքներից, ընդամին առաջնորդվելով ընկերության սեփական համակարգի չափանիշներով:



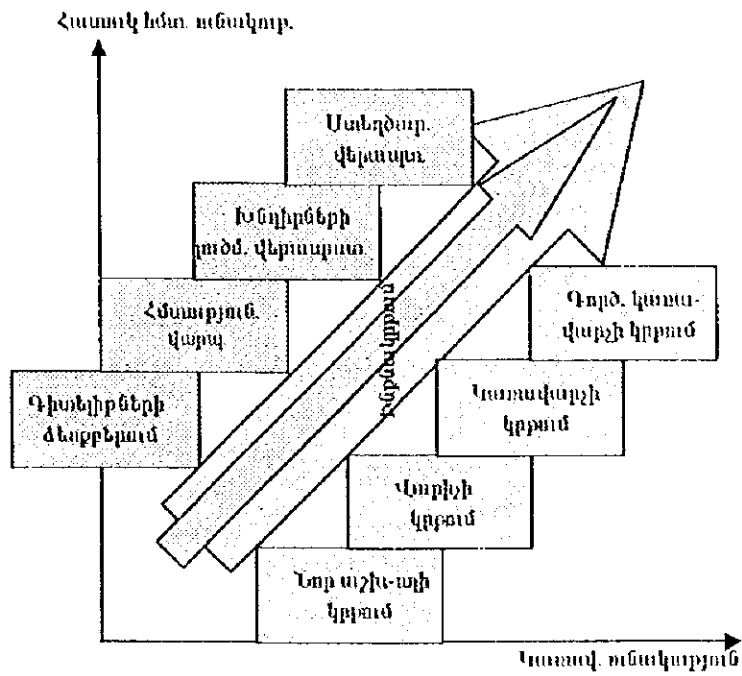
Նկ. 4.4.3 Կառավարման համակարգերը և ՄՌ-ը

Աշխատողների հմտությունների բարելավումն իր հերթին կտանի ընկերության կատարողականի բարելավմանը, ինչն էլ, ըստ էության, հանդիսանում է ՄՌ զարգացման նպատակակետը: Միևնույն ժամանակ, կազմակերպական զարգացումը միտված է կազմակերպական համակարգի ներսում ստավկայունի հասցնել անհատական ունակության բազմարկիչ ԼՖեկտը՝ ի շահ ընդհանուր նպատակի կենսագործման:

ՄՌ կրթման ու վերապատրաստման հիմնական կոնցեպտները և դրանց կառուցվածքը բերված են նկար 4.4.4-ում (տե՛ս հաջորդ էջին):

Ինչպես ցույց է տրված 4.4.4-ում, սա վերապատրաստման երկերեսակ ծրագիր է. կրթական ծրագիր, որը սատարում է կառավարման ունակության բարելավմանը, և որի ստանցքը՝ դա աշխատանքի տեղում վերապատրաստման միջոցով ինքնակրթումն ու անհատական հմտությունների զարգացումն է, և, երկրորդ, կրթական ծրագիր, որը սատարում է աշխատանքի համար պահանջվող հատուկ տեխնիկական ունակության բարելավմանը: Այս ծրագրերը մեծով մասամբ իրականացվում են աշխատանքից դուրս, սակայն դրանք ընդգրկում են նաև վարիչների կողմից ԱՏԿ-ի ձևով ուղղորդումն ու հետագա հրահանգավորումը և կարող են համակարգված կիրառում գտնել: Նշված երկու ծրագրերի գծով դասախոսության բովանդակությունը տարբերվում է՝ կախված տվյալ անհատի պաշտոնական դիրքից և աշխատանքի նկարագրից: Համակարգի ներքո մարդկանց բույլ չի տրվում հաճախել բոլոր դասախոսություններին. նրանց հնարավորություն է ընձեռվում

հաճախել միայն այն դասախոսություններին, որոնք ընտրված են այնպես, որ բավարարեն սկզբնական աշխատանքը կատարելու համար սրահանջվող հմտությունների ձևերը մանր սրահանջներին:



Նկ. 4.4.4 ՄՈՒ-ի գարգացման ծրագիրը և դրա կառուցվածքը

4.5. Անհապաղ միջոցառումների իրականացումը

- Մշակել կարճա-, միջնա- և երկարաժամկետ գործարար պլաններ, ինչպես նաև ամսական պլան՝ որպես կարճաժամկետ պլանի իրականացմանը հետամուտ լինելու միջոց:
- Եեր դնել պլանի կառավարման կանոնավոր բոլորաշրջան:
- Պատրաստել հաշվետվություններ պլանի կառավարման համար:

Ոչ բարդ ուսումնասիրության և մոդելային ընկերություններին կառավարման ուղղորդում ցույց տալու միջոցով պարզ դարձավ, որ քեպետ, մի կողմից, շատ ընկերություններ իրականացնում էին արտադրության որոշակի վերահսկողություն, կառավարման առումով գոյություն չունեին որևէ սահմանված կանոններ: Ընկերությունների մեծ մասը շուկայում կառավարման պատշաճ համակարգ, շատ քչերն էին, որ իրականացնում էին ֆիքսված նարտակներով կառավարում կամ ի վիճակի էին հստակ ու ճշտորոշ կերպով հաշիվ սալ իրենց սեփական ձեռնարկության վարչական պայմանների մասին: Ելնելով սույն հանգամանքներից, մենք ընկերություններին առաջարկում ենք չհասարակել ձեռք սունելու ներքոհիշյալ երեք քայլերը:

(1) Կարճա-/միջնա-/երկարաժամկետ գործարար պլանների մշակում

Մշակեք կարճաժամկետ, միջնաժամկետ և երկարաժամկետ գործարար պլաններ (տե՛ս հոդված 4.6.) և դրանց իրագործման գործողությունների որոշակի ծրագիր: Գործարար պլան սխառտատելու համար ձևավորեք միջնաժամկետ պլան, որը կոչված կլինի երկարաժամկետ պլանի կենսագործմանը, և կարճաժամկետ պլան, որը հարմարեցված կլինի միջնաժամկետ պլանի առաջին տարվա քյուզեին: Ի յրոմն, կարճաժամկետ պլանին հետամուտ լինելու նպատակով սխառտատեք ամսական ժամանակացույց: Միջնա- և երկարաժամկետ պլանները կազմելու համար սահմանեք դրանց նպատակները, հիմք ընդունելով SWOT-ի (ուժեղ կողմեր, բույլ կողմեր, հնարավորություններ և վտանգներ) եղանակով ընկերության վերլուծության արդյունքները: Պլանավորման և կառավարման առարկաներ են հանդիսանում վաճառքը, արտադրությունը, գույքապաշարը, ծախսերը, շահույթը, աշխատակազմը, հետազոտումներն ու մշակումները և այլն: Հենվելով Հայաստանում և հարևան երկրներում շուկայական հետազոտության արդյունքների վրա, կազմեք վաճառքի պլան՝ կապված ամեն մի ապրանքի արտադրության հետ:

(2) Ներ դրեք պլանի կառավարման բոլորաշրջան

Գործարար պլանները հարկ է կառավարել համաձայն ստորև բերվող բոլորաշրջանին.

- 1) ձևեր բերել փաստացի ամսական սղոյունքները.
- 2) փաստը համեմատել պլանի հետ.
- 3) գնահատել պլանի հաջողության աստիճանը.
- 4) ի հայտ բերել պլանի և փաստի միջև եղած հիմնական տարբերությունները.
- 5) գտել գործությունների ճիշտ ուղղությունը.
- 6) բննարկել հիմնահարցերի լուծման եղանակները.
- 7) իրականացրել հսկամիջոցներ.
- 8) կանխատեսել ձեռքբերումները:

Ամսական հիմունքով տվյալ բոլորաշրջանի կրկնությունը հանդիսանում է պլանի կառավարման (և, ամերածեշտության դեպքում, պլանի վերանայման) հիմնարարը:

(3) Պատրաստել հաշվետվություններ պլանի կառավարման համար

Պլանի կառավարման համար որոշել սրահանջվող հաշվետվությունների տեսակները, ինչպես արված է ստորև բերվող աղյուսակում, և դրանց պատրաստման ու կառավարիչներին հաշվետվության սրաստասանատվությունը դրել համասրատասխան բաժինների վրա: Ընկերությունները կարող են առավել մեծ սահունության հասնել իրենց գործունեության մեջ, եթե այս գործընթացն իրականացնեն ամսական հիմունքով:

Աղյուսակ 4.5.1 Ամսական կառավարման հիմնական հաշվետվությունները

Բաժինը	Կառավարման հաշվետվությունները
Կառավարում և հաշվապահություն	Ընդհանուր ամսական հաշվետվություն Շահույթի/վնասի հաշվետվություն Հաշվեկշռագրի ամփոփ հաշվետվություն Ամսական ֆինանսական հաշվետվություն Ծախսումների աղյուսակներն ըստ բաժինների Աշխատակազմի կառուցվածքը Կազմակերպական սխեման
Շուկայավարում և վաճառք	Վաճառքի ընդհանուր հաշվետվություն Վաճառքի արդյունքների հաշվետվություն Վաճառքի յարանման առաջընթացի հաշվետվություն
ՀևՄ, ճարտարագիտական գործ	Հետազոտումների և մշակումների հաշվետվություն Ճարտարագիտական առաջընթացի հաշվետվություն
Գնումներ	Նյութերի գույքագրման հաշվետվություն Գնումների և ծախսերի իջեցման հաշվետվություն
Արտադրություն	Արտադրության ընդհանուր հաշվետվություն Արտադրական ծախսերի հաշվետվություն Ըստ ապրանքների արտադրական ծախսերի հաշվետվություն Ապրանքների գույքագրման հաշվետվություն

4.6. Կարճա-/միջնա-/երկարաժամկետ գործարար պլանի կազմումը

- Կարճաժամկետ ռազմավարության հիմնական նպատակն է ապահովել պահանջարկ, որպեսզի հնարավոր դառնա իրականացնել տևական անընդհատ արտադրություն, թեկուզ և փոքր չափերով: Ընկերության ուժեղ կողմերը լավագույնս օգտագործվում և պահանջարկն առավելագույնս բավարարվում է, երբ սերտ կապեր են հաստատվում այլ ձեռնարկությունների հետ:
- Միջնաժամկետ ռազմավարության հիմնական նպատակն է ստեղծել նոր ապրանքներ, ընդլայնել ապրանքի տեսակները և ամրապնդել ֆինանսական հիմքերը՝ մեծացնելով շրջանառության ծավալը: Կարևոր է ընկերության տեխնոլոգիական կարողությունները հասցնել համաշխարհային մակարդակին, իսկ սա հնարավոր է, եթե ընկերությունը նեղացնի իր հատուկ բնագավառի շրջանակները:
- Երկարաժամկետ ռազմավարության հիմնական նպատակն է ուրույն կարգավիճակ ապահովել միջազգային արտադրությունում առաջարկելով եզակի ապրանք կամ ծառայություն: Սրան հասնելու համար էական է ունենալ համաշխարհային կարգի տեխնոլոգիա, ուստի և անհրաժեշտ է համագործակցային հարաբերություններ հաստատել բարձրակարգ ընկերությունների հետ:
- Կառավարման կարճա-, միջնա- և երկարաժամկետ ռազմավարության հարցում պետք է դրսևորել հետևողական շարունակականություն:

(1) Գործարար պլանի կազմման ենթադրույթները

Իրատեսական և արդյունավետ գործարար պլան մշակելիս անհրաժեշտ է սկսել Հայաստանի ձեռնարկություններին դիմակայող ներկա իրավիճակի և գործարար միջավայրի սրափ վերլուծությունից.

- ընդհանրապես չգործող կամ հագիվ գործող արտադրություն.
- միջազգայնորեն մրցունակ ապրանքների բացակայություն.
- շուկայավարման գործունեության պակաս.
- հնացած տեխնոլոգիա.
- բույլ հարմարվողություն նոր գործարար միջավայրին.
- ուղեղի արտահոսք.
- ոչ մի ֆինանսական աջակցություն.
- բանկ հուճք և նյութեր.
- վատ ենթակառուցվածքներ.
- փոխադրումների դժվարություն.
- դեռևս առկա բարձրակիրը աշխատուժ.
- սպառողական և արդյունաբերական ապրանքների հնարավոր շուկաներ Հայաստանում և հարևան երկրներում:

Ի նկատի առնելով վերոշարադրյալը, հայկական արդյունաբերությունում պետք է ձեռնամուխ լինել աղյուսակ 4.6.1-ում ցույց արված բայերի իրականացմանը: Ի կրումն, ձեռնարկությունները պետք է պատրաստ լինեն հետագա ընդլայնմանը:

Աղյուսակ 4.6.1 Ապագա զարգացման ռազմավարության ձևավորումը

Ժամանակահատվածը	Կարճաժամկետ (1-2 տարի)	Միջնաժամկետ (3-5 տարի)	Երկարաժամկետ (6-10 տարի)
Քիզմեսի նախատակները	Զարգացնել պահանջարկ, ասրամովել պատվերներ Որոշարկել ընկերության ուղղությունը	Ամրապնդել կառավարման հիմքերը Ընդլայնել շրջանառությունը Նոր ապրանքների ստեղծում 1.Արտադրում, ապրանքների վաճառք ներքին պահանջարկի համար = ներմուծվող ապրանքներ 2.Մասերի և վերամշակման տեխնոլոգիայի արտահանում օտարերկրյա ընկերություններին	Աշխարհում եզակի ապրանքի կամ ծառայության արտահանում Համաշխարհային արդյունաբերությունում կարգավիճակի և բամբակեղենի ապահովում
Տեխնոլոգիա	Սահմանել և զարգացնել այն տեխնոլոգիան, որով ընկերությունն աչքի է ընկնում	Հասնել տեխնոլոգիայի համաշխարհային մակարդակին	Ներ դնել համաշխարհային կարգի տեխնոլոգիա Մշակել բացառիկ ապրանք կամ տեխնոլոգիա
Գործողություն	Ի հայտ բերել քիզմեսի հնարավորություններ (վտվոխակում քիզմեսի միևնույն կամ ուրիշ ոլորտներում)	Միջազգային շուկայավարում, այլ ձեռնարկությունների հետ համատեղ պատվերների ձեռքբերում	Համագործակցային հարաբերություններ հաստատակ սարսազգի ընկերությունների հետ

(2) Կարճաժամկետ գործարար պլանը

Ամենակարևոր խնդիրը՝ դա գործարանների անընդհատ շահագործման ապահովումն է, քեկուզ և փոքր ծավալով: Մեծագույն ջանքեր պետք է գործ դնել գտնելու նոր գործարար հնարավորություններ՝ օգտագործելով տվյալ և այլ ճյուղերի հետ սկսելով շփումների միջոցով ձեռք բերած տեղեկությունները և դրանով իսկ հիմք ստեղծելով նոր ապրանքի մշակման ու պատվերների ապահովման համար:

Հաջորդ կարևոր բանը՝ դա տեխնոլոգիայի այն ոլորտի սահմանումն ու ամրապնդումն է, որով ընկերությունն աչքի է ընկնում այլոց շարքում: Երբ դուք նույնիսկ, վերջիվերջո, շատ լավ գործարար պատեհության եք հանդիպել, մեկ է՝ երև ընկերությունը չի կարող սեփական ուժերով իրացնել այն կամ երե գործն ըստ երևույթին մուս բնույթի է, բայց ընկերությունը

չունի հարկ եղած փորձառությունը, սակայն փորձը չափազանց ցածր է, որ հնարավոր կլինի կյանքի կոչել այդ սլասեի նախագիծը: Գերազանցության ոլորտը բարելավելիս զննման ենթարկելը այն կատույցը (նշակում-արտադրություն-վաճառք), որ կարող է արձագանքել ձեր կողմից զատորոշված սլասեի նշանակությունը: Նաև, բննարկել տվյալ սլասեի նշանակությունը մեկ այլ փոխարկումով ընկերության հետ համատեղ բավարարելու հնարավորությունը: Ձեր ձեռնարկին միանալու համար փնտրել և գտնել մի լավ գործընկեր: Հայկական խառնվածքը խիստ անկախ է, քայքայ արդի սլասեի նշանակությունում հույժ կարևոր է փորձել անհատական ջանքերի փոխարեն գործի դնելու քաղաքակրթական արդյունքի բերող կազմակերպական համագործակցությունը, ինչպես նաև խթանելու ներդրողային և միջոցառողային սերտ շփումները: Մրա համար սլասեի նշանակությունը ոչ միայն առանձին ընկերությունների ջանքերը, այլև կառավարության գործունեությունը:

Վարձավճարային սլասեի գործառության մեջ պետք է դրվի, ուստի և հարկ է, որ այն լինի շատ մանրամասնացված: Վարձավճարային սլասեի կազմելու առանցքային կետերը գրված են ստորև: Վերջիններիս լուրջ բննազննումը հնարավոր է դարձնում հետևողական կերպով զատորոշել ընկերության կացությունն ու հիմնահարցերի շրջանակները և հստակեցնել, թե ինչ հիմնահարցեր է անհրաժեշտ լուծել և ինչպե՞ս հասնել դրանց լուծմանը:

- 1) Բիզնեսի ռազմավարությունը → ապրանքի ռազմավարությունը → բաշխման ուղիների ռազմավարությունը
- 2) Վաճառքի ռազմավարությունը → շրջանառության սլասեի → վաճառքի սլասեի ըստ ապրանքների → վաճառքի սլասեի ըստ շուկաների, ըստ գնորդների → բիզնեսի ծախսերի սլասեի → բիզնեսի շահույթի սլասեի
- 3) Արտադրությունը → որակի բարելավումը → ծախսերի կրճատումը → արտադրամասնակցի կարճացումը → «սլասեի ժամանակ» ռազմավարությունը
- 4) Արտադրության սլասեի → սլասեի ըստ ապրանքների → նյութերի ձեռքբերման սլասեի → ապրանքապաշարի սլասեի → արտադրության ծախսերի սլասեի
- 5) Ներդրումային ռազմավարությունը → նպատակի սահմանումը → արդյունավետության գնահատումը
- 6) Վաճակերպությունը, աշխատակազմի սլասեի → կազմակերպական վերահսկումը → աշխատակազմի կազմակերպման սլասեի → ՄՌ-ի կրթման սլասեի
- 7) Ֆինանսները, հաշվապահական սլասեի → շահույթի կանխատեսումը → կապիտալի ապահովման սլասեի → ֆինանսական բաղադրության բարելավումը

(3) Միջնաժամկետ գործարար պլանը

Միջնաժամկետ պլանի նպատակը՝ դա կառավարման համակարգի հիմքերի ամրապնդումն է: Սա ամենակարևոր բայց և «եզակի ապրանք կամ ծառայություն առաջարկելու միջոցով համաշխարհային արդյունաբերությունում կարգավիճակի և բաժնեմասի ապահովման» երկարաժամկետ նպատակին հասնելու ճանապարհին:

Կունկրետ առած, նոր ապրանքների ստեղծումը և առաջ մղումը, ընդլայնելով շրջանառության ծավալը, կրթի կառավարման հիմքերի ամրապնդմանը: Առկա են նոր ապրանքների ստեղծման երկու կողմեր. 1) պատրաստի ապրանքների բողբոջում և վաճառք ներքին շուկայում (ներմուծվող ապրանքների փոխարինում) և 2) առաջխաղացում դեպի համաշխարհային շուկա:

1) Ներկայումս ներքին շուկա է ներմուծվում արտարտասի ապրանքների լայն տեսականի:

Պետք է նպատակ դնել այդ ապրանքների որոշակի մասը փոխարինել հայրենական արտադրության ապրանքներով: Արդյունավետ կլինի սկսել «նոր-դառն»-ի եզամտկի կիրառումից, այսինքն՝ մասերի և կիսավարտ ապրանքների ներմուծումից: Ի՞նչու և նկատի առնելով պահանջարկի ծավալը, պետք է ոչ քն սահմանափակվել լոկ ներքին շուկայով, այլև, որ կարևոր է, քափանցել և հիմնավորվել ԱՊՀ երկրների շուկաներում:

2) Ինչ վերաբերում է օտարերկրյա շուկաներին, ապա, ի հակառակ արտարտասի արտադրանքի, կենսադոնացեք օտարերկրյա ձեռնարկություններին մասերի կամ վերամշակող տեխնոլոգիայի վաճառքի վրա:

Սա պահանջում է տեխնոլոգիական հնարավորությունները հասցնել համաշխարհային արդի մակարդակին: Տեխնոլոգիայի կատարելագործման առավել արագ ճանապարհը՝ դա ձեռնարկության հատուկ տեխնոլոգիական ոլորտի շրջանակների հետագա ներդրումն է: Ուստի, ընկերության տեխնոլոգիական բացերը լրացնելու նպատակով անհրաժեշտ կլինի համագործակցել ավելի առաջավոր ընկերությունների հետ: Սակայն, սույն մասնավոր ձեռնարկությունների ջանքերով տեխնոլոգիական առաջընթացի ապահովումը զգալի ժամանակ է պահանջում, և վախ կա, որ այստեղ առանձին հաջողություններ չեն գրանցվի: Այս առումով, պետք է լինի սխեմային աջակցություն, օրինակ՝ հետազոտական ինստիտուտների կամ տեխնոլոգիայի գծով խորհրդատուների միջոցով:

Չպետք է նաև մոռանալ, որ օտարերկրյա ֆիրմայի հետ գործ ունենալու համար հարկ է կառավարման հմտությունները համապատասխանության բերել միջազգային չափանիշներին: Ընկերությունները պետք է ստեղծեն այնպիսի կազմակերպություն, որը կարող կլինի կառավարելու և առաջ մղելու նրանց գործողությունների ծրագիրը, միևնույն ժամանակ մտքում պահելով վերն արժարժված կարճաժամկետ պլանի առանցքային կետերը: Հենց որ նրանք ի վիճակի լինեն գործել այս կերպ, ուրեմն ընկերությունը կարող է գործնական կապ հաստատել օտարերկրյա ֆիրմայի հետ: Ներկա պահին վաղաժամ է

խորհուրդ տալ համագործակցային հարաբերություններ հաստատելու օտարերկրյա ընկերությունների հետ, բանի որ դա պատշաճ նախապատրաստում է պահանջում:

Շուկայավարումը կայանում է, երբ տարածվում՝ հասնում է համաշխարհային շուկաներին: Հենց որ հաջողվում է կապել ուրիշ ֆիրմայի հետ, այսինքն՝ կատարել կարճաժամկետ պլանի մի մասը, այդժամ հնարավոր է արդեն ունենալ շուկայավարման գործունեության համատեղ ռազմավարություն, և սա օգնում է քեթլացնել ծախսերի բնույթ: Այն նաև առաջ է բերում ավելի մեծ գործարար հնարավորություններ:

(4) Երկարաժամկետ գործարար պլանը

Երկարաժամկետ ստուժով հայկական ձեռնարկությունները պետք է նպատակադրվեն ապահովել համաշխարհային կարգի տեխնոլոգիաներ: Նրանք պետք է ջանան մշակել իրենց սեփական տեխնոլոգիան և, դրա հիման վրա, իրենց սեփական ապրանքները: Իդեալական կլինի ստեղծել մի եզակի ապրանք, որը նրանց բոլոր կտա բացառիկ գործունեություն ծավալել շուկայի որևէ որմնախորշում (նիշում):

Տնտեսության զրբալացումը նշանակում է, որ տեխնոլոգիայի տեսակետից ուժեղ կողմ չունեցող ֆիրմաները, որոնք գոյատևել էին սահմանափակ աշխարհագրական գոտու շրջանակներում, ավելի ու ավելի են «քշվելու անկյուն»: Ռուսի, համաշխարհային կարգի տեխնոլոգիայի ձեռքբերումը դառնում է անխուսափելի: Առկա տեխնոլոգիական բացը փակելու նպատակով հարկ է ապավինել ոչ միայն սեփական ուժեղ կողմին (կառավարության աջակցմամբ), այլև համագործակցային հարաբերություններ ձևավորել բարձրակարգ ընկերությունների հետ: Միջազգային ընկերությունների հետարբբրությունը գրավելու համար Հայաստանը պետք է վաճառքի որոշ հոդվածներ ունենա: Մրանք կարող են լինել հետևյալը.

- համեմատաբար էժան աշխատուժ.
- բացառիկ հայկական տեխնոլոգիա.
- դիրքային առավելություն.
- հայկական կառավարության կողմից առաջարկվող խթաններ և օժանդակություն.
- խոշորածավալ և արդիականացված գործարան:

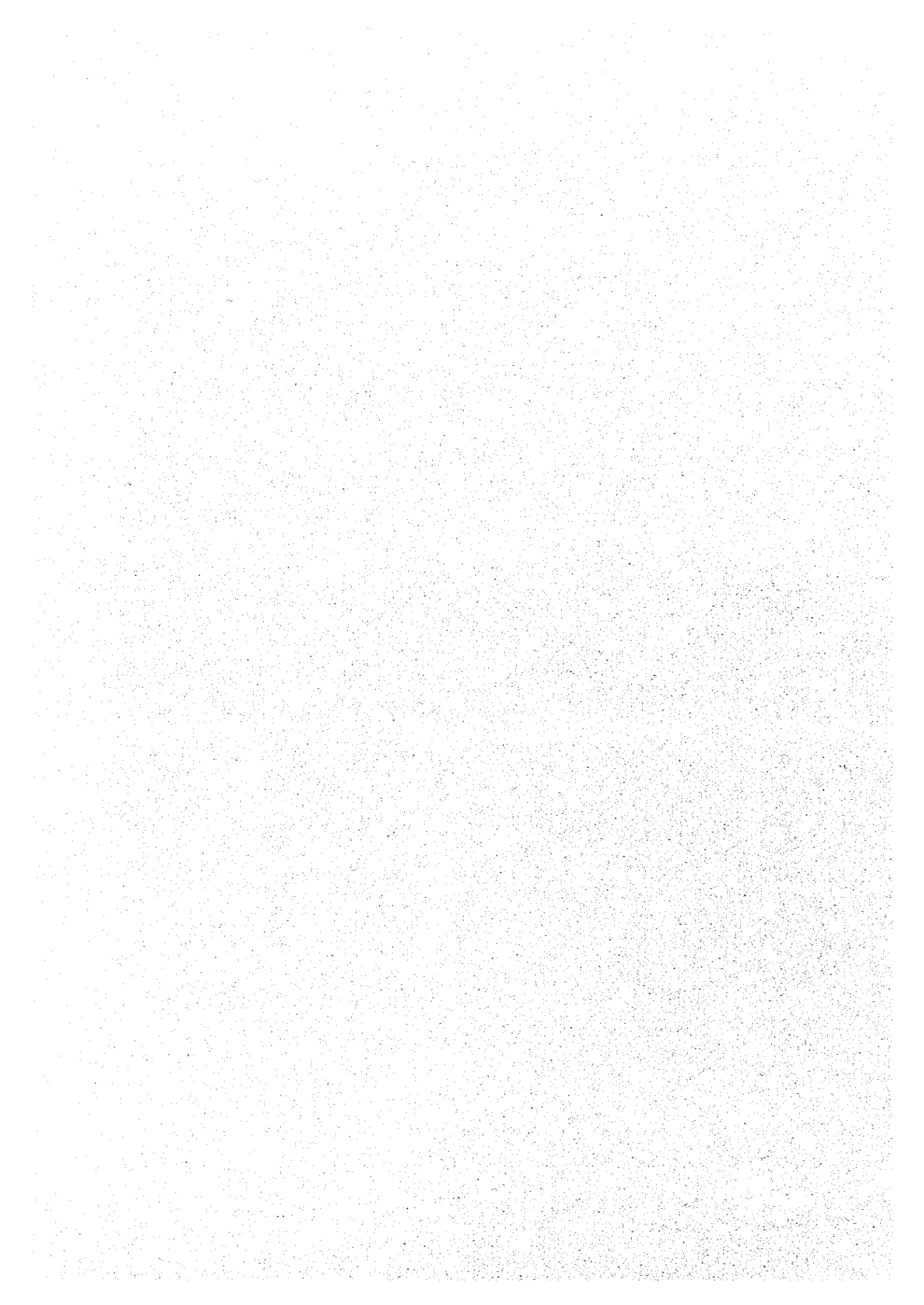
Նշված կետերից մի բանիսը կարող են ապահովվել միջնաժամկետ ընթացքում (կամ գործարար պլանի երկրորդ փուլում):

Կարճաժամկետ, միջնաժամկետ և երկարաժամկետ գործունեության միջև պետք է լինի անհրաժեշտ հաջորդականություն և անընդհատություն: Եթե հնարավոր լինի հետևողական կերպով ի մի բերել կարճաժամկետ և միջնաժամկետ կազմակերպական ջանքերը, ապա բարձր կլինի երկարաժամկետ նպատակներին հասնելու հավանականությունը: Այլ կերպ ասած, առավել կարևորը՝ դա գործողությունների կարճաժամկետ պլանի լավ մտածված ու

կազմված լինելը չէ, այլ դրա ռեալ իրականացման հնարավորությունը: Հակառակ դեպքում, ժամանակն ու միջոցները մոխրավում են անիմաստ և անիրատեսական միջոցա- և երկարաժամկետ պլանների գծով խորհրդատվությունների վրա, մինչդեռ այդ վատնված ռեսուրսները կարող էին իրենց նպատակը բերել լինկերության զարգացմանը:

Գլուխ 5

**Քաղաքականությանը վերաբերող առաջարկություններ
Հայաստանի Կառավարությանը**



5. Քաղաքականությանը վերաբերող առաջարկություններ Հայաստանի Կառավարությանը

5.1. Ձարգացման պլանի նախադրյալների և անհրաժեշտության ընկալումը

- ➔ Տնտեսական վերակառուցման կենսունակ քաղաքականության մշակման և իրականացման համար անհրաժեշտ է որպեսզի քաղաքական գործիչները, վարչական պաշտոնյաները, գործարար մարդիկ և ժողովրդի մեծամասնությունն ընդհանուր հայտարարի զան տնտեսության արդի պայմանների և վերջինիս դիմակայող էական խնդիրների, դրանց արմատների ու նախադրյալների և զարգացման պահանջվող ուղղության ու նպատակների մասին:
- ➔ Կառավարությանը դիմակայող տնտեսաքաղաքական հիմնական խնդիրներն են ֆինանսական դեֆիցիտի կրճատումը, արտաքին փոխառությունների աճի կասեցումը, արտահանման ընդլայնումը և զբաղվածության ապահովումը:
- ➔ Վերը նշված խնդիրները կարող են լուծում ստանալ միայն արտադրվող ապրանքների ու մատուցվող ծառայությունների մեջ ավելացված արժեքի մասնաբաժնի մեծացման և բոլոր ճյուղերում արտադրության և արտահանման ծավալների ընդլայնման ճանապարհով:
- ➔ Արտադրական և սպառողական ապրանքների մեծ մասի առումով հայկական տնտեսությունը կառուցվածքային կախում ունի ներմուծումից, և արտահանման ընդլայնման շուրջ երկու երրորդի չափով աճելու է նաև ներմուծումը:

5.1.1. Նախադրյալների ընկալումը

(1) Ձարգացման մտապատկերի նշանակությունը

Անցած տաս տարիների ընթացքում հայ ժողովուրդն աննախադեպ դժվարություններ է կրել: Հայաստանն իր անկախությունը 1991թ. սեպտեմբերի 23-ին ձեռք է բերել ՆԽՄ-ի փլուզման և Ադրբեջանի հետ առճակատման ֆոնի վրա: Հայաստանի անցումը ժողովրդավարական սկզբունքների վրա խարսխված շուկայական տնտեսության՝ դա մի փորձառություն էր, որ չունեի որևէ օրինակելի նախադեպ, և այդ գործընթացում երկիրը ստիպված էր ապավինել փորձ ու սխալի ճանապարհին:

Հայաստանի կառավարության ու ժողովրդի գործադրած ջանքերի և ԱՄՆ-ի, Համաշխարհային բանկի, այլ միջազգային գործակալությունների և ՏՀԶԿ-ի (OECD) նվիրատու երկրների կողմից 1994թ. ի վեր ցուցաբերած ֆինանսական ու փորձագիտական աջակցության շնորհիվ հաջողվեց հասնել կայուն առաջընթացի: Ի արդյունք այս ջանքերի, Հայաստանի ՀՆԱ-ն 1998թ. հավասարվեց 1990-ի մակարդակի 61,7%-ին:

Տարվող քաղաքականությունը, օրինակ՝ պետական ձեռնարկությունների սեփականաշնորհումը, նոր քաղաքական-վարչական-իրավական համակարգերի ներդրումը, մարդկանց մասնակցությանի փոփոխումը և միջազգային համայնքին անդամակցելն ապահովելը զգալի ձևերը և մեթոդները:

Կառավարությունը, առճակատելով լուծման ենթակա հրատապ հարցերի մի ողջ բազմություն, այնչափ մտազբաղ էր ու խճճված օտերատիվ խնդիրների հետ կապված լուծումներով ու միջոցառումներով, որ ի վիճակի չէր գտնվել ուշադրություն հատկացնելու երկրի միջնա- և երկարաժամկետ հետազոտությունների վերաբերող պլանների կազմմանը:

Հայաստանն առ այսօր էլ բախվում է շատ դժվար հիմնահարցերի հետ: Ձրադավածության և եկամուտների խիստ անկման պատճառով ծաղկուն հասակի քաղաք էրիտասարդներ ստիպված են աշխատանք փնտրել արտասահմանում կամ, հակառակ իրենց խորը հայրենասիրական զգացումների, ընդհանրապես արտագաղթել երկրից: Ծնելության մակարդակը ևս շեշտակի անկում է ապրել:

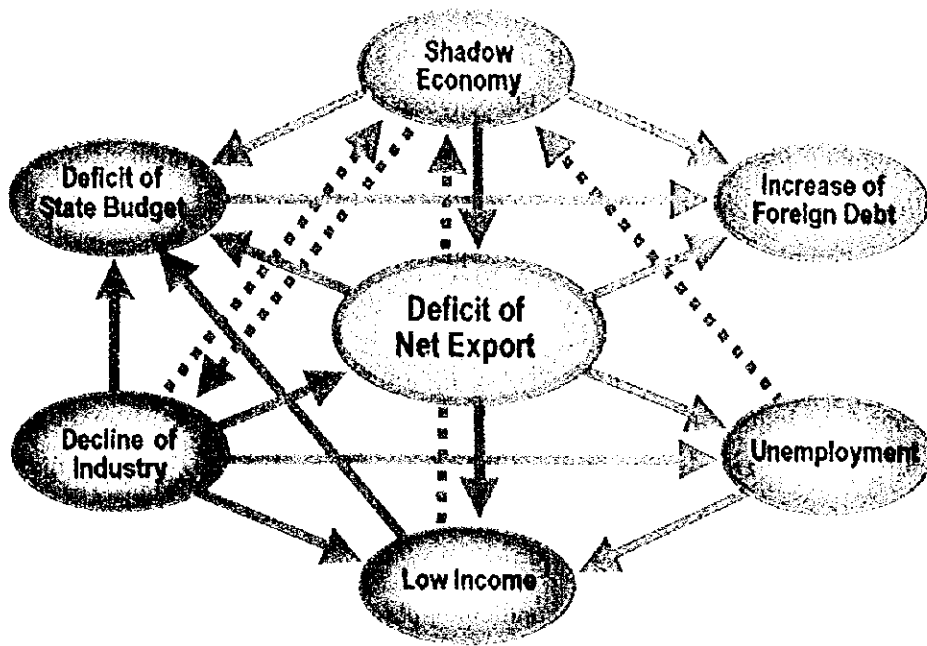
Առկա պայմանների բարելավման նպատակով կառավարությունը պետք է մշակի երկրի զարգացման մի իրականտեսական մտապատկեր, որ իրենց արտացոլումը կգտնեն ժողովրդին հուզող խնդիրները, ներառյալ զբաղվածության և կենսապայմանների բարելավման խնդիրները: Անհրաժեշտ է, որ այդ մտապատկերն արժանանա ժողովրդի հավանությանը: Կառավարությունն, ըստ էության, պետք է բեռովի և մեծ ջանքեր գործ դնի, որպեսզի ստեղծվի իր մեջ ապագայի լավ հույսեր կրող մի երկիր:

(2) Քաղաքականության խնդիրների ընկալումը

Ինչպես արդեն քննարկվել է գլուխ 2.2.2-ում, Հայաստանը դիմակայում է առանցքային ֆինանսական ու տնտեսական խնդիրների: Նկար 5.1.1.1-ը հաջորդ էջին պատկերում է միախառնված հիմնական տնտեսական խնդիրների միջև եղած փոխկապվածությունը:

Այդ բազմաթիվ հիմնահարցերը լուծելու համար հարկ է կենտրոնանալ առավել ներհակ խնդիրների վրա և ի հայտ բերել դրանց արմատները, իսկ ապա ձեռք առնել հիմնահարցերի արմատային պատճառների վերացմանն ուղղված միջոցառումներ: Պետական մակարդակով նման միջոցառումների պլանավորման և իրականացման գործիքը՝ դա կառավարության քաղաքականությունն է, որը նպատակ պետք է ունենա հասնել առկա խնդիրների գործնական և հետևողական հանգուցալուծմանը:

Տնտեսական քաղաքականության պատասխանատուների միջև փոխըմբռնում և միասնություն պետք է ձեռք բերվի Հայաստանի տնտեսական վերականգնմանը դիմակայող ներհակ խնդիրների, լրացնող արմատների և այդ խնդիրների լուծման համար կառավարության կողմից իրականացման ենթակա քաղաքականության շուրջ:



Նկ. 5.1.1.1 Տնտեսությունում դեֆիցիտի պատճառները

Նկար 5.1.1.1-ը՝ դա սկզբունքային խնդիրների վերաբերյալ հետազոտական բիմի սնդղամենքի ունեցած կարծիքների ամփոփագիրն է, և օգտակար կլինե՛ր այն առաջարկել որպես շահագրգիռ կողմերի միջև քննարկումների ծավալման առարկա:

Նկար 5.1.1.1-ը կարիք ունի որոշ լրացուցիչ պարզաբանման: Այսօր Հայաստանին դիմակայող առանցքային հիմնահարցերն ու քաղաքականությանն առնչվող խնդիրները մեր կողմից դասակարգվել են 4 խմբի, ինչպես ցույց է տրված ստորև բերվող աղյուսակում:

**Աղյուսակ 5.1.1.1 Հայկական տնտեսության գլխավոր հիմնահարցերը
և քաղաքականության խնդիրները**

Գլխավոր հիմնահարցերը	Քաղաքականության խնդիրները	Միջնա-Ներկարածակետ խնդիրները
1) Ֆինանս. մեծ դեֆիցիտը	→ Ֆինանս. դեֆիցիտի կրճատումը	→ Ֆինանս. հաշվեկշիռը
2) Արտաքին պարտքի աճը	→ Արտաքին պարտքի աճի կասեցումը	→ Արտաքին պարտքի կրճատումը
3) Առևտրի հաշվեկշիռի մեծ դեֆիցիտը	→ Արտահանման ընդլայնումը	→ Առևտրի և ծառայ. հաշվի հավասարակշռումը
4) Ցածր աշխատավարձը և փաստացի գործազուկուք. բարձր մակարդակը	→ Ջրաղվածության ապահովումը	→ Եկամուտների էական ավելացումը

Բաղաբաղկանորյան հիմնահարցերը, որոնք բխում են ձախ կարմի սյունակում բնութագրված առանցքային խնդիրներից, բերված են միջակա սյունակում, իսկ երկարաժամկետ խնդիրները ստիված են սպակողմյան սյունակում: Նախքան խնդիրներով գրաղվելը հարկ է բացահայտել դրանց գլխավոր արմատները: Այս հարցն ստղեն իսկ արմարծվել է 2.2-ում: Հետևարար, մտնրամասն բացատրոյոյունն այստեղ հաղարվում է և ստորև (←) սղարների միջոցով լոկ կնշվի պատճառարանումը:

Ինչպես երևում է սղոյուսակից, միմյանց փոխկաղված բոլոր հիմնահարցերի արմատական պատճառների հիմքում ընկած է փոքր արտահանումը ← արտահղոյոյունը սահմանափակված է փոքր ավելացված արծեքով և ցածր միջազղային մրցունակոյոյուն ունեցող աղրանքներով և ծառայոյոյուններով: Այլ խոսքով, չեն արտահղրվում մեծ ավելացված արծեքով և միջազղայնորեն մրցունակ աղրանքներ և, բնայետ այս հիմնահարցի «կշիռը» զղալիորեն տարբերվում է վերը նշվածից, արմատը կարելի է տեսնել նաև ստվերային տմտեսոյոյան ← աղքատոյոյան մեջ:

1) Ֆինանս. խոշոր դեֆիցիտ	← ① Ցածր ֆինանսական եկամուտներ	← ② Ցածր հարկային մուտքեր ← ③ Ոչ շահութաբեր մասնավոր հատված (լճացած արղոյունաբերոյոյուն/անարղոյունակետ գոյողատնտեսոյոյուն/նվազ եկամտաբեր առևտուր) ← ④ Փոքր արտահանում ← ⑤ Ցածր միջազղային մրցունակոյոյուն ունեցող և փոքր ավելացված արծեքով աղրանքների արտահղրում և ծառայոյոյունների մատուցում (մեծ ավելացված արծեք ստեղծող արտահղրոյոյան բացակայոյոյուն)	← ⑥ Ոչ շահութաբեր մասնավոր հատված (լճացած արղոյունաբերոյոյուն/անարղոյունակետ գոյողատնտեսոյոյուն/նվազ եկամտաբեր առևտուր) ← ⑦ Փոքր արտահանում ← ⑧ Ցածր միջազղային մրցունակոյոյուն ունեցող և փոքր ավելացված արծեքով աղրանքների արտահղրում և ծառայոյոյունների մատուցում (մեծ ավելացված արծեք ստեղծող արտահղրոյոյան բացակայոյոյուն)
		← ① Բնակչոյոյան ցածր եկամուտներ ← ② Աշխատատեղերի պակաս ← ③ Արտահանման ցածր մակարղակ ← ④ Ցածր միջազղային մրցունակոյոյուն ունեցող և փոքր ավելացված արծեքով աղրանքների արտահղրում և ծառայոյոյունների մատուցում (մեծ ավելացված արծեք ստեղծող արտահղրոյոյան բացակայոյոյուն)	
		← ① Ստվերային տմտեսոյոյուն/հարկումից խուսափում ← ② Տնտեսական մաֆիա ← ③ Տնտեսական միջավայր ← ④ Աղքատոյոյուն	
		← ① Բարձր եկամտաբեր ԴԿԴ-երի քողարկում ← ② Ֆինանսական խոշոր դեֆիցիտ	
2) Արտաքին պարտքի աճ	← ① Ընթացիկ հաշվի մեծ դեֆիցիտ	← ② Առևտրի հաշվեկշռի մեծ դեֆիցիտ ← ③ Արտահանման զղալի պակաս ← ④ Արտահանելի աղրանքների պակաս ← ⑤ Ցածր միջազղ. մրցունակոյոյ. ունեցող և փոքր ավելացված արծեքով աղրանքների արտահղրում և ծառայոյոյունների մատուցում (մեծ ավելացված արծեք ստեղծող արտահղրոյոյան բացակայոյոյուն)	← ⑥ Արտահանման զղալի պակաս ← ⑦ Ցածր միջազղային մրցունակոյոյուն ունեցող և փոքր ավելացված արծեքով աղրանքների արտահղրում և ծառայոյոյունների մատուցում (մեծ ավելացված արծեք ստեղծող արտահղրոյոյան բացակայոյոյուն)
		← ① Ֆինանսական դեֆիցիտ ← (նոյնը, ինչ 1 - ①-ի պարագայում)	
3) Առևտրի հաշվեկշռի խոշոր դեֆիցիտ		← (նոյնը, ինչ 2-②-ի պարագայում)	
4) Ցածր աշխատավարձ, փաստացի զործազուրկների զղալի քիվ		← ① Աշխատատեղերի պակաս ← ② Ցածր միջազղային մրցունակոյոյուն ունեցող և փոքր ավելացված արծեք պարունակող աղրանքների արտահղրում և ծառայոյոյունների մատուցում (մեծ ավելացված արծեք ստեղծող արտահղրոյոյան բացակայոյոյուն)	

Նույնիսկ սովերային տնտեսության ստրագայում, որի արձատները ծագում են աղքատությունից, եթե մեծ ավելացված արժեքով և միջազգայնորեն մրցունակ սալրանքների և ծառայությունների արտադրությունն ու արտահանումը հասնի տուևարի հաշվում հավասարակշռություն ապահովելու համար պահանջվող մակարդակին, ապա այն կրելի գրադվածության ապահովմանը և, որսնով իսկ, եկամուտների մակարդակի բարձրացմանը: Մրա արդյունքում աղքատությունը բնական կերպով կվերանա և կձևավորվի այնպիսի տնտեսություն, երբ այլևս կվերանա լայնատարած սովերային տնտեսության գոյության անհրաժեշտությունը:

Վերջին հաշվով, աղյուսակ 5.1.1.1-ում սրված բոլոր 4 առանցքային հիմնահարցերի համար բնդհանուր միակ արձատական պատճառը հանգում է մեծ ավելացված արժեքով և միջազգայնորեն մրցունակ ապրանքների ու ծառայությունների սակասին:

Իհարկե, բացի վերը շարադրայից կան ուրիշ արտածին գործոններ, ինչպիսիք են շրջափակումը, ֆինանսական միջոցները և տեխնոլոգիան: Երջավակումը՝ դա մի խնդիր է, որ պահանջում է բաղարական լուծում: Միջոցների խնդիրը, քեպես բացածակ գումարի հարցը մնում է սովայիս, կարող է լուծվել ներդրումների միջոցով (հայրենական կամ օտարերկրյա): Եթե հաշվի առնենք, որ միջոցների ապահովման պարագային հնարավոր կլինի լուծել նաև տեխնոլոգիաների խնդիրը, ապա կարելի է պնդել, որ սովյալ հիմնահարցերը, կարևոր լինելով հանդերձ, կրում են երկրորդական բնույթ:

Վերը շարադրվածից կարելի է եզրակացություն անել, որ կառավարությունը կարող է աստիճանաբար լուծել քաղաքականության չորս հիմնական խնդիրները՝ պայմանով, որ ապրանքների ու ծառայությունների պարունակած ավելացված արժեքի մեծացման միջոցով ապահովի արտադրության և արտահանման ընդլայնում տնտեսության բոլոր՝ առաջնային, երկրորդային և երրորդային հատվածներում:

Ուստի, որպես կառավարության ամենաառաջնահերթ բաղարականություն, պետք է նպաստել սալրանքների և ծառայությունների ավելացված արժեքի մեծացմանը, ինչը հնարավոր կդարձնի հասնել միջազգայնորեն մրցունակ արտադրանքի քողարկման և արտահանման (ներսույալ՝ ներմուծմանը փոխարինող արտադրության) ընդլայնմանը:

(3) Հայաստանի տնտեսության կառուցվածքի ընկալումը

Ծարադրվածն ընկալելու համար ուշադրության արժանի մեկ այլ հանգամանք է Հայաստանի տնտեսության արդի կառուցվածքը:

Ինչպես լայնորեն ընդունվում է, Հայաստանի արդյունաբերությունը բնութագրվում է

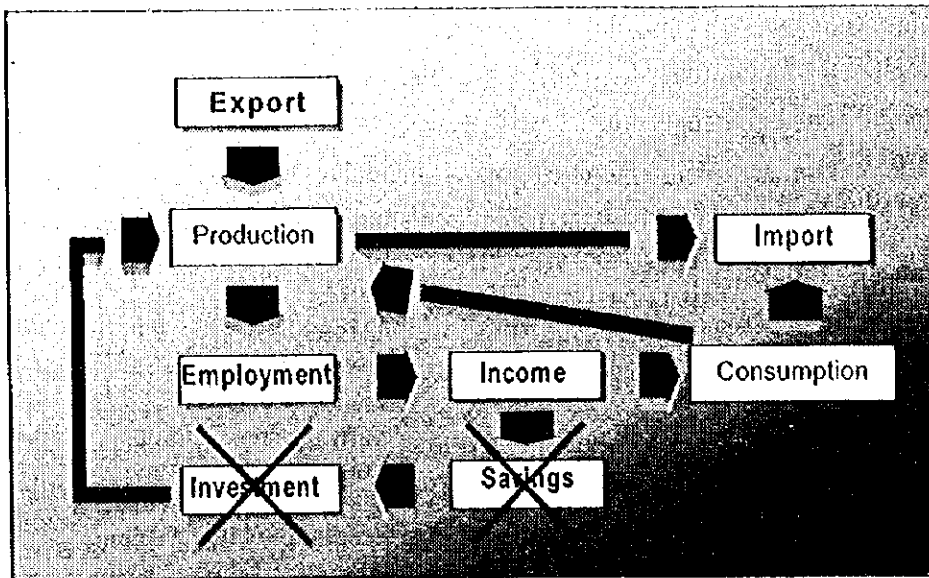
հետևյալ հատկանիշներով:

- 1) Առկա են ՆևՄ-ի ժամանակներից մնացած շատ հսկա ձեռնարկություններ, որոնք ստեղծվել են՝ կենտրոնապես սլանավորվող տնտեսության ներքո գոյացող պահանջարկից, և որոնց մեծ մասն ունակ չէ արտադրել և իրացնել շուկայական տնտեսության սրայմաններում գնային և ոչ գնային մրցունակարյուն ունեցող սալլանքներ ու ծառայություններ:
- 2) Արտադրության շատ միջոցներ քայքայված են կամ հնացած:
- 3) Կապիտալ սալլանքների, տեղական սպառման սալլանքների և արդյունաբերական նյութերի, ինչպես նաև ստորյա օգտագործման շատ սալլանքատեսակների առումով Հայաստանը կախված է ներմուծումից: Այս պատճառով էլ գնահատվում է, որ սղտահանման աճից եկամուտների 65 - 70%-ը գնալու է լրացուցիչ ներմուծման սպառիովմանը:
- 4) Ներդրումների համար կապիտալ չի ձևավորվել:
- 5) Հայրենական շուկայի փորրածափալ լինելու պատճառով դժվար է առաջ մղել ներմուծմանը փոխարինող ճյուղերը:

Ի հետևանք, չեն իրականացվում «արտահանման աճ → արտադրության աճ → գրաղվածության աճ → եկամուտների աճ → սպառման աճ → արտադրության աճ» և «եկամուտների աճ → խնայողությունների աճ → կապիտալի ձևավորում → ներդրումներ → արտադրության աճ» տնտեսական բոլորաշրջանները: Ներմուծման աճի միայն մոտ մեկ երրորդն է տանում հայրենական արտադրության աճին, մինչդեռ մնացած երկու երրորդի սղղյունքը ներմուծման աճն է:

Վերը բերված կապը դիագրամի ձևով սրտացողված է նկար 5.1.1.2-ում (տե՛ս հաջորդ էջին):

Բանկային ավանդների մնացորդը 1999թ. հունվարի 1-ի դրոքյամբ կազմել է 20,96 միլիարդ դրամ կամ 40 միլիոն ԱՄՆ դոլար, անցած տարվա ընքացքում աճելով 1,8 անգամ: Սակայն, միջոցների մեծագույն մասը պահվում է կարճաժամկետ ավանդների ձևով, որոնց տոկոսաղղոյրը բարձր է, և չի կարելի ստել, քե դրանք նախատ են բերում ներդրումների համար կայուն կապիտալի ձևավորմանը:



Նկ. 5.1.1.2 Արտահանման ազդեցությունը Հայաստանի տնտեսության վրա

(Նկարում վերևից ներքև և ձախից աջ նշված են. արտահանում, արտադրություն, զբաղվածություն, ներդրումներ, եկամուտներ, խնայողություններ, ներմուծում, սպառում)

5.1.2 . Պլանի անհրաժեշտությունը

Շատ հայեր, միգրացի և չունենալով խիստ միատեսակ կեցվածք, բացասական կարծիք ունեն «պլանավորման» մասին: 70 տարվա պատմություն ունեցած ՆԽՄ-ի ներքո ապրած և այդ ժամանակների զանազան դժվարությունները, տատալանքներն ու ողբերգությունները տեսած, ինչպես և անկախություն ձեռք բերելուց հետո 9 տարիների ընթացքում ժողովրդավարությանն ու շուկայական տնտեսությանն անցնելու հետ կապված փորձությունները ճաշակած մարդկանց համար «5-ամյա պլան» կամ «պլանի կատարում» բառերը երևի թե անցյալի ցավոտ հուշեր են արթնացնում:

Քաջի այդ, տեսությունը՝ թե «ամեն բան պետք է բողմել շուկայի որոշմանը, իսկ կառավարությունը չպետք է միջամտի» կարող է կենտրոնապես պլանավորվող և հրամայական տնտեսության անցյալ փորձից հետո որոշ ժամանակ համոզիչ երևալ մարդկանց:

Այսուամենայնիվ, չի գտնվի մեկը, որ ընդունելի համարի Հայաստանի սոցիալական տնտեսության «առատուս բվոն» արդի վիճակը: Շատ մարդիկ են կարծում, որ ինչ-որ բան պետք է արվի, որպեսզի Հայաստանն ավելի հարուստ երկիր դառնա: Չեռնարկությունների մեծ մասը փլուզվել է, գյուղական շրջանները քայքայվում են, իսկ իրական գործազրկության մակարդակը (համաձայն 2.2.1(4)-ում բերված հաշվարկի) հասել է 32,5%-ի: Ժողովրդի արդեն մոտ 20%-ն արտագաղթել է երկրից՝ ավելի բարձր եկամուտների և ավելի լավ կյանքի

ակնկալիքով: Շատ մարդիկ ծարավի են երկրի պայմանների բարելավմանը, գրադավաժության ապահովմանը և եկամուտների բարձրացմանը, ինչը բույլ կտար նրանց ապրել Հայաստանում՝ իրենց մայր երկրում:

Որպեսզի այս ցանկությունն իրականություն կդառնա, անհրաժեշտ է բավարարել մի քանի նախապայմանների: Նախ, պետք է խրանվի ավելացված արժեքի ստեղծումը՝ լինի դա գյուղատնտեսությունում, արդյունաբերությունում թե սպասարկման ոլորտում: Երկրորդ, հարկ է ընդլայնել արտադրության ծավալները: Առանց սրա հնարավոր չի ստեղծել նոր աշխատատեղեր և ավելացնել մարդկանց եկամուտները:

Հայաստանի մասնավոր հատվածում, ինչպես ցույց է տրվել նախորդ գլխիներում, ձեռնարկությունների մեծամասնությունը, բացի մի բուռ հաջողակներից, փաստացի սնանկ է կամ կանգնած է սնանկացման եզրին: Կարևոր պատճառներից մեկն այն է, որ ձեռնարկությունները հնարավորություն չունեն գործելու բնականոն շուկայական պայմաններում: Կառավարության խնդիրն է հնարավորինս բնականոն շուկայական պայմաններ ստեղծել ձգտումներ դրսևորող և կարողունակ հայկական ձեռնարկությունների համար: Երկրի ներուժը կյանքի կոչելու նպատակով պետք է ստեղծել պահանջվող շուկայական պայմանները և արդյունավետ կերպով չի մի բերել առկա սահմանափակ ռեսուրսները:

Պլանը պետք է հանդիսանա քանդված երկրի վերակառուցման հիմքը, և այս առումով անհրաժեշտ է, որպեսզի ժողովուրդն ու պետությունն ունակ լինեն կիսելու իրենց պատկերացումները երկրի սպառազարգացման մասին:

5.2. Ձարգացման միջնաժամկետ պլանի մտապատկերի ստեղծումը

- Անհրաժեշտ է ստեղծել ազգային զարգացման 7-ամյա պլան «ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՄՏԱՊԱՏԿԵՐ-2005»:
- Մինչ 2005թ. ձգվող ժամանակահատվածի համար պետք է սահմանվեն նպատակային մակրոտնտեսական ցուցանիշները, իսկ քննարկումը պետք է ներառի ներդրանքի բոլոր գործոնները՝ մարդկային ռեսուրսները, ապրանքները և կապիտալը:
- «ՄՏԱՊԱՏԿԵՐ»-ի հետ կապված պլանավորման աշխատանքներն իրականացվելու են Նախագահին առընթեր կազմավորվող Հատուկ պլանային հանձնախմբի կողմից: Հայաստանի լավագույն և առավել շնորհալի մասնագետներին չի մի բերելու նպատակով հարկ է բացառել պաշտոնյաների մեքենայական ներգրավումը որպես հանձնախմբի անդամների, և վերջիններիս ընտրությունն ու նշանակումը պետք է կատարվի բաց հանրային իրավերքի ճանապարհով:
- «Հայաստանի վերականգնումը մարզերի վերակառուցման միջոցով» - տարածքային քաղաքականությունն ունի կարևոր նշանակություն:
- Մարզերը, որպես վարչական միավոր, շատ փոքր են: Քննարկման ելակետ է առաջարկվում «5 մարզ + Երևան» կառուցվածքը:

5.2.1. Ձարգացման միջնաժամկետ պլանի մտապատկերը

(1) Պլանավորման նախապայմանները

Ձարգացման պլանի մշակման համար պահանջվող նախադրյալները շարադրվում են ստորև:

1) Պլանը պետք է լինի միջնաժամկետ (7 տարվա կտրվածքով):

Հայաստանի հասարակության և տնտեսության արդի իրավիճակում առկա են շատ անորոշ գործոններ, ուստի իրատեսական չէր լինի ձեռնամուխ լինել երկարաժամկետ՝ 10 և ավելի տարիներ ներառող հեռանկարային պլանի կազմմանը, քանի որ իրականության հետ խզումը կարող էր չափազանց խորը լինել: Այսօրվա Հայաստանին պահանջվող զարգացման պլանը պետք է լինի համեմատաբար կարճ ժամկետի համար, որպեսզի տեղավորվի մարդկանց տեսածիրի սահմաններում: Նաև, այդ պլանը պետք է լինի իրականանալի և բավականաչափ ճկուն, որպեսզի հնարավոր լինի այն փոփոխությունների ենթարկել՝ կախված արտաքին միջավայրի զարգացումներից:

2) Պլանի բազային տարի կսահմանվի 1998թ., իսկ պլանավորման ժամանակահատվածը կներառի 1999 – 2005թթ:

Պլանը կանվանվի «ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՄՏԱՊԱՏԿԵՐ – 2005»:

3) Պլանավորումն իրականացվելու է Նախագահի ներքո կազմավորվող և այս պլանի մշակման համար բյուջեից հատուկ հատկացվող միջոցներից ֆինանսավորվող «ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՍՏԱՊԱՏԿԵՐ – 2005»-ի պլանային հանձնախմբի կողմից: Սույն նախագծի հաջողության առումով կարևորագույնը՝ դա հանձնախմբի անդամների ձևոճհատարյունն է: Պետք է նախագծի շուրջ համախմբել առավել շնորհալի և որակյալ մասնագետներին:

Հանձնախմբի անդամների ընտրությունը հիմնված պետք է լինի նախադրյալների և փորձառության ոլորտների, գիտական կոչումների, անդամների բվարանակի, ժամանակահատվածի, ընտրության չափանիշների, վարձատրության և այլնի վրա, որոնք պետք է որոշարկի Նախագահի կողմից նշանակված սկզբնական անդամների փոքր խումբը (3 - 5 հոգի):

Վերը նշված պարամետրերը սահմանելուց հետո պետք է ընտրվեն քեկնածուներ հանրային՝ բաց հրավերքին (քերքերի, հեռուստատեսության և այլնի միջոցով) սրձագանքամ դիմորդների շարքից, և դրանցից առավել շնորհալիները Նախագահի կողմից կնշանակվեն հանձնախմբի անդամներ: Նրանք, ովքեր շահ ունեն պլանում, հակվամ են քեկայրելու, առաջնորդվամ են հին Խորհրդային կենտրոնական պլանային տնտեսությանը ներհակ մտածելակերպով, մեկուսացամ են հասարակությունից կամ անհաշտ տեսարաններ են, տեղ չեն ունենա հանձնախմբում: Հանձնախմբի անդամներին կերաշխավորվի վարձատրության բարձրագույն մակարդակ, ինչի մասին տեղյակ կպահվի աշխատանքի հրավերի գովազդում:

Հանձնախմբի ամեն մի անդամ 8 - 12 ամիս է նվիրելու պլանավորման առաջադրանքների կատարմանը, կախվամ պատասխանատվության իր առանձնակի ոլորտի հանդեպ եղամ պահանջներից: Սակայն, հանձնախմբը կերաշխավորի նրանց վերադարձը նախկին աշխատանքին: Իր առջև դրվամ նպատակներին հասնելու համար սույն հանձնախմբը լիագորություն կունենա դիմելու և ստանալու անվերապահ աջակցություն կառավարման կենտրոնական և տեղական մարմիններից:

(2) «ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՄՏԱՊԱՏԿԵՐ-2005»-ի հանձնախմբի խնդիրները

1) Մակրոտնտեսական ցուցանիշների սահմանումը

Հանձնախումբը, նախ և սուաջ, պետք է աղյուսակ 5.2.1.1-ում րվարկվում յուրաքանչյուր կեսի ստումով սահմանի նախատակային մակրոտնտեսական ցուցանիշները:

Աղյուսակ 5.2.1.1-ը հասարակվում է, որպեսզի շատ սեղ չգրադեցնի, այնպես որ 1999-2005թթ. ժամանակահատվածի ամեն մի տարվա համար հարկ է նշել համաարատասխան մակրոտնտեսական ցուցանիշը և այն համադրել րազային տարվա հետ: Պլանային ժամանակահատվածի 4-րդ՝ միջտնկյալ տարում պետք է կատարել ստուգագնում և րննության տոնել ու 4-րդ և հաջորդող տարիների պլանում արտացոլել ներքին և արտարին գործոնների Լական փոփոխությունները:

Աղյուսակ 5.2.1.1 Նպատակային մակրոտնտեսական ցուցանիշները

	Բազային տարի	1-ին տարի	4-րդ տարի	7-րդ տարի	
(Տարի)	1998	1999	2002	2005	2005/1998
- Տնտեսական աճի տեմպը					
- ՀՆԱ-ի կառուցվածքը					
- Տնտեսապես ակտիվ ազգարնակչությունը					
- Ջրաղվաժուրյան կառուցվածքը					
- Գործազրկության մակարդակը					
- «Բյուջեի դեֆիցիտ/ՀՆԱ» րանորդը					
- Արտահանման և ներմուծման ծավալը					
- Միջազգային վճարումների հաշվեկշիռը					
- Արտարին սյարարի մնացորդը					
- Պարարի սպասարկման գործակիցը					
- Ներդրումների ծավալը					
- (որից) Օտարերկրյա ուղղակի ներդրումները					
- Այլ					

Անկախացումից հետո Հայաստանում գոյություն չի ունեցել տնտեսական զարգացման միջնաժամկետ պլան, և միակ պլանը եղել է կառավարության տարեկան րյուջեն: Պատճառն այն էր, որ, ինչպես նշվել է 5.1-ում, կառավարության ողջ ուշադրությունը կենտրոնացած էր հրատապ ընթացիկ հարցերի լուծման վրա:

JICA-ի հետազոտության ժամանակ Լկոնոմիկայի և ֆինանսների նախարարությունը գրաղված էր 3-ամյա պլանի նախապատրաստմամբ: Սակայն, րանի որ համարյա րե րոյր այլ տվյալների առկայության պարագային այդպես էլ հնարավոր չէր դարձել

Արդյունաբերության և առևտրի մախարարությունից ձևեր բերել արդյունաբերությանը վերաբերող միկրոտնտեսական տվյալները, չէր հաջողվում մշակել ամփոփ պլանը:

Կառավար չկա, որ այս տվյալների որոշ մասը տեղեկատվական հիմք կհանդիսանա պլանավորման տվյալ գործընթացի համար:

2) Մասնավոր հատվածի զարգացման նպատակային ցուցանիշների սահմանումը

Ասյա (իրականում՝ վերոնշյալ 1)-ին զուգահեռ) անհրաժեշտ կլինի մշակել ՀՆԱ-ն կազմող հատվածներից յուրաքանչյուրի աճի սլանային ցուցանիշները և սահմանել մարդկային ռեսուրսների, ապրանքների և կապիտալի պահանջվող ներդրանքը: Նույնը հարկ կլինի կատարել նաև տվյալ հատվածը կազմող ենթահատվածներից յուրաքանչյուրի կարվածքով: Աղյուսակ 5.2.1.2-ը՝ դա արդյունաբերության նպատակային ցուցանիշների սահմանման մի օրինակ է:

Աղյուսակ 5.2.1.2 Մասնավոր հատվածի զարգացման նպատակային համաթիվը

	Բազային տարի		Նպատակային տարի	
	Արտադր. ծավալը	Աշխատող. թիվը	Արտադր. ծավալը	Աշխատող. թիվը
Արդյունաբ. արտ-քի ընդհ. ծավալը				
Պետական հատվածը				
Մասնավոր հատվածը				
<i>Սպառողական ապրանքներ Կապիտալ ապրանքներ</i>				
- Հանրաարդյունահանում և մետաղամշակում				
- Մեքենաշինություն				
- Էլեկտրատեխնիկա և էլեկտրոնիկա				
- Քիմիական արդյունաբերություն (դեղագործություն)				
- Թեքս արդյունաբերություն				
- Շինանյութերի արտադրություն և փայտամշակում				
- Ոսկերչություն				

Ինքնըստինքյան պարզ է, որ ինչպես ըստ հատվածների պլանի, այնպես էլ ըստ ենթահատվածների պլանի պետք է սահմանվեն տարեկան թվային ցուցանիշները:

Ենթահատվածների ցուցանիշներն ամպայման չի, որ էլնեն ներկա ցուցանիշների զարգացման միտումներից: Ինչպես ցույց է տրվել բաժին 2.1-ում, վերջին 8 տարիների ընթացքում տեղի է ունեցել արդյունաբերության կառուցվածքի շեշտակի փոփոխություն, և Հայաստանը բարձր զարգացած արդյունաբերական երկրից վեր է անվել:

քերզարգացած գյուղատնտեսական երկրի:

Աշխատուժի ավելցուկ կա գյուղատնտեսություն, արդյունաբերությունում և մյուս հատվածներում, բնականաբար՝ նաև ամեն մի ենթահատվածում: Ինչպև՞ս պետք է հաշվի նստել աշխատողների բվարանակի հետ: Գյուղատնտեսության կամ արդյունաբերության պարագային, երբ ձեռնարկությունը սկսում է արդյունավետ գործել, այսինքն՝ երբ ձեռնարկության հատույրն ու շահույրը զգալիորեն աճում են, սուրս գործնականում անվարձահատույց աշխատողների մի մասը փաստորեն կգտնի իրական աշխատատեղ:

Բայց մնացածները դուրս կմղվեն և, որպես արդյունք, ձեռնարկություններում աշխատողների սյաշտոնական քիվը կարող է անկում սայրել: Միանգամայն ըմբռնելի է, որ երբ ենթահատվածի արտադրության ծավալը երեք անգամ աճում է, միևնույն ժամանակ աշխատողների բվարանակը մնում է անփոփոխ կամ նույնիսկ նվազում է: Սա պարզապես խոստում է Հայաստանում արտադրության ստեղծած փոքր ավելացված արժեքի և արտադրողականության ցածր մակարդակի մասին:

Պլանային համձեռնախմբի անդամների ընտրության նպատակով լայն հանրային հրավերքի դիմելու դրդապատճառն այն է, որ տվյալ խնդիրներն ըմբռնելու համար անհրաժեշտ է ներգրավել ո՛չ ավանդական և ո՛չ բյուրոկրատական մտքի տեր անձանց:

5.2.2. Ռազմավարությունը և մարտավարությունը

Ապագա զարգացման ռազմավարությունը պետք է իր կոնկրետ արտացոլումը գտնի վերը նշված պլաններում: Վերջիններս պետք է ներառեն համարձակ կառուցվածքային բարեփոխումները և, դրա հետ կապված, արդյունաբերության հիմնարար պլանավորումը, որը հարկ է գերծ պահել առկա ազդեցիկ խմբերից որևէ մեկի ներգործությունից: Նման վերակառուցումը հիմնված պետք է լինի Հայաստանի ներուժի վերլուծման և գնահատման վրա, որպեսզի ընտրվեն Հայաստանի զարգացման ապագա ուղղվածությունը և որոշվեն խթանման ենթակա առաջնային ոլորտները, ինչպես նաև այն ոլորտները, որոնց փլուզման կանխումն անհիմաստ է և անօգուտ:

ԱՄՀ-ի, Համաշխարհային բանկի և ՎՋԵԲ-ի հրատարակած կարճամասնկետ դիտարկումները պարունակում են ապագային վերաբերող շատ կանխանշաններ: Օրինակ, Հայաստանի միջազգային վճարումների հաշվեկշռի մասին ԱՄՀ-ի կողմից 1998թ. դեկտեմբերին հրատարակված զեկույցում (Քաղաքականության շրջանակների փաստաթուղթ. աղյուսակ 4. Հայաստան. Արտաքին ֆինանսավորման պահանջմունքները՝ 1997 – 2001թթ.) կանխատեսվում է, որ 1997-2001թթ. արտահանման հավելյալ արժեքը կազմելու է 125 միլիոն ԱՄՆ դոլար, ներմուծման հավելյալ արժեքը՝ 145 միլիոն ԱՄՆ դոլար,

իսկ առևտրի հաշվի 4 տարիների դեֆիցիտի ծավալը կազմելու է 2270 միլիոն ԱՄՆ դոլար:

Պետք է ստել, որ այս կանխատեսական ցուցանիշները հենված են որոշ լավատեսական ենթադրյալածների վրա: 1998թ. համար նախատեսված էր, որ արտահանումը/ներմուծումը կազմելու են 249/809 միլիոն ԱՄՆ դոլար (դեֆիցիտը՝ 560 միլիոն), այնինչ փաստացի ցուցանիշները եղել են 223/895 միլիոն ԱՄՆ դոլար (փաստացի դեֆիցիտը՝ 672 միլիոն): Ի արդյունք, արդեն իսկ առաջին տարում դեֆիցիտը 112 միլիոն ԱՄՆ դոլարով գերազանցել է ԱՄՆ-ի կանխատեսված մեծություներ:

Եթե առևտրի հաշվի բնրացիկ դեֆիցիտի հետ կապված իրավիճակը չշտկվի, իսկ միջազգային գործակալություններից և օտարերկրյա աղբյուրներից ստացվող ֆինանսական օժանդակությունը դադարեցվի, ապա Հայաստանն այլևս ի գորու չի լինի կատարելու իր պարտավորությունները և 7 տարուց էլ պակաս ժամկետում կհայտնվի սնանկ պետության կարգավիճակում:

Սույն պլանի գերաուջնային խնդիրը պետք է լինի խթանել արտահանական՝ ներառյալ ներմուծմանը փոխարինող ճյուղերը և այս նպատակով գործի դնել տնտեսաքաղաքական բոլոր հնարավոր միջոցները: Առաջին արդյունքներն ի հայտ պետք է գան 2001թ., իսկ մինչև 2005թ. իրավիճակն արդեն իսկ պետք է կտրուկ բարելավված լինի: Առևտրի հաշվեկշռի առումով, 1998թ. մոտ 670 միլիոն ԱՄՆ դոլար կազմող դեֆիցիտը մինչև 2005թ. պետք շեշտակիորեն կրճատվի, իսկ հետագա տարիներին՝ նաև իսպառ վերացվի:

Օրինակ, վերջնական նպատակն է հասնել նրան, որ առևտրի դեֆիցիտը 2005թ. կազմի ո՛չ ավել, քան 300 միլիոն ԱՄՆ դոլար:

Ռազմավարությունն այն է, որ պետք է քննության առնել նպատակի իրագործելիությունը. «ինչի՞ց այն կախված կլինի» և «ինչպե՞ս կարելի է հասնել նպատակին»: Այս ռազմավարության հիմնաստարերը քննարկելու համար անհրաժեշտ է ունենալ հստակ ըմբռնում՝ հիմնված առկա արտադրության, արտահանման, ներմուծման, ռեսուրսների և, արտահանման տեսանկյունից, հարևան շուկաներում դիտվող միտումների մասին ընդգրկուն տեղեկությունների վրա:

Մասնավորապես, Լաիան է մատրիքսի միջոցով վերլուծել շուկաները և առևտրի արդի կառուցվածքը, երբ գրեթե բոլոր ապրանքներն ու նյութերը ներմուծվում են, իսկ արտահանումը շատ չնչին է:

Նման վերլուծության հիման վրա հարկ է սահմանել քաղաքականության նպատակները «ինչից է այն կախված լինելու»-ի վերաբերյալ:

Առանց 1996 և 1998թթ. արտահանման և ներմուծման ցուցանիշները դիտազննելու, առնվազն հրաշք կլիներ հասնել արտահանման շեշտակի բնդայնմանը և ներմուծման աճի սահմանափակմանը: Հայաստանն ունի չօգտագործվող ներուժ, ներառյալ մարդկային

ռեսուրսները: Քանի որ սնանկությունում արտահանման ընդլայնումը բերում է ներմուծման աճին, վերոնշյալ վերլուծումը կիրականացվի՝ հայրենական ասպարեզների գների իջեցման և ո՛չ գնային մրցակցության շնորհիվ կրճատելով ներմուծման ծավալը: Աղյուսակ 5.2.2.1-ում բերված են 1998թ. 670 միլիոն ԱՄՆ դոլար կազմող ստեղծարարական դեֆիցիտն առ 2005թ. 300 միլիոնի նվազեցնելու նպատակային ցուցանիշները: Աղյուսակ 5.2.2.2-ը (հագորդ էջին) ցույց է տալիս ստեղծարարական նպատակային ասպարեզի ծավալի մեծացումը կամ փոքրացումը:

**Աղյուսակ 5.2.2.1 Առևտրի նպատակային ցուցանիշները 2002 և 2005թթ.
(միավորը՝ միլիոն ԱՄՆ դոլար)**

	1996	1998	2002	2005
Արտահանում	290,3	223,4	490	785
Ներմուծում	861,5	895,7	1015	1085
Առևտրի հաշվեկշիռը	-571,2	-672,3	-525	-300

Վերը բերված նպատակային ցուցանիշներն սպասվում են արտահանումը մոտ 560 միլիոն ԱՄՆ դոլարով ընդլայնելու և ներմուծման աճը մոտ 190 միլիոն ԱՄՆ դոլարով սահմանափակելու շնորհիվ, ինչի արդյունքում դեֆիցիտը 2005թ. կրճատվում է 300 միլիոնի:

2002 և 2005թթ. նպատակային ցուցանիշները ենթադրում են որոշակի քաղաքականության իրականացում.

- հայրենական գյուղատնտեսության խթանում և վրաստանից ու այլ երկրներից մսի և բանջարեղենի ներմուծման էական կրճատում, որոնք կազմում են ներմուծման ծավալի զգալի մասը.
- լավ սովանդներ ունեցող կոշիկի արտադրության և բեքս արդյունաբերության (հիմնականում՝ կարի արտադրության) խթանում, որն օտարերկրյա կապիտալի հետ համատեղ ձեռնարկատիրության զարգացման ճանապարհով վերջին տարիներին արագ առաջընթաց է ապրում.
- Հայաստանի մտավոր ռեսուրսների օգտագործման նպատակով օտարերկրյա կապիտալի ներդրման կամ արտասահմանյան ընկերությունների հետ տեխնիկական համագործակցության խթանում այնպիսի ոլորտներում, ինչպիսիք են ծրագրային միջոցների մշակումը և համակարգիչների հետ կապված ճյուղերը: Նաև՝ այլ նոր ճյուղերի (օրինակ՝ ոսկու արտադրության) խթանում.
- նոր տեխնոլոգիաների խթանում (սա կբերի մեքենաների ու սարքավորումների ներմուծման ընդլայնմանը):

Աղյուսակ 5.2.2.2 Նպատակային ապրանքի ծավալի աճը/նվազումը

	Արտահանում				Ներմուծում			
	1996	1998	2002	2005	1996	1998	2002	2005
Ընդհանուր ծավալը	290,3	223,4	490	785	861,5	895,7	1015	1085
Կենդանիներ & կենդ. ապրանքներ	0,1	0,1	→	→	67,4	47,5	↘	↘
Բանջարեղեն	0,9	1,3	→	→	114,9	117,8	↘	↘
Պատրաստի մթերք	11,8	16,8	↗	↗	83,0	109,9	↘	↘
Հանքային արտադրանք	19,1	31,7	↗	→	192,2	197,6	↗	↗
Քիմիական ապրանքներ	5,4	2,2	↗	↗	56,1	74,7	↗	↗
Կտորեղեն և տեքստ. ապրանքներ	9,7	13,6	↗	↗	21,0	31,7	↗	→
Թանկարժեք քարեր և մետաղ, դրանցից պատրաստված իրեր	140,3	53,1	↗	↗	129,8	45,5	↗	↗
Ոչ ազնիվ մետաղ և իրեր դրանցից	47,3	40,4	→	↗	10,2	20,4	→	→
Սեքենաներ և մեխանիզմներ	34,3	40,1	→	↗	80,5	78,8	↗	↗
Տրանսպորտ. միջոցներ և սարքավ.	2,7	3,3	→	→	12,0	47,3	↗	↗
Այլ		20,8	↗	↗		124,5	↗	↗
Նոր հողված A (ծրագրամիջոցներ)		0	↗	↗		0	↗	↗
Նոր հողված B (ոսկի և այլն)		0	↗	↗		0	→	→

Աղյուսակ 5.2.2.2-ն իրենից ներկայացնում է մոտեցման սուսկ մի օրինակ: Ամեն մի հողվածի գծով նպատակային ցուցանիշը և խթանման կոնկրետ բաղաբաղանդությունը պետք է սահմանվեն պլանային հանձնախմբի կողմից՝ մանրագնեին վերլուծություն կատարելուց հետո:

Անհրաժեշտ է քննության տուներ ղրված նպատակին հասնելու համար պահանջվող կապիտալի ծավալն ու ֆինանսավորման աղբյուրները: Ֆինանսավորման հիմնական աղբյուրները կարելի է դասակարգել 4 խմբի. 1) միջազգային ֆինանսական հաստատությունների և նվիրատու երկրների աջակցող գործակալությունների միջոցներ, 2) օտարերկրյա ուղղակի ներդրումներ, 3) ներքին՝ հայրենական կապիտալ և 4) պետական բյուջեից ֆինանսական ներդրումներ:

Հարկ է կատարել նման միջոցների պահանջների իրագործելիության վերլուծությունը: 2)-ը և 3)-ը՝ դրանք ֆինանսավորման ամենացանկալի եղանակներն են, ուստի հույժ կարևոր է ձևավորել նման կապիտալի ներգրավման բարենպաստ պայմաններ:

Սույն սլաքի մեկ այլ կարևոր խնդիրն է կրճատել ֆինանսական դեֆիցիտը: Պետական եկամուտների ավելացումը, որին արդեն իսկ անդրադարձ է արվել բաժին 5.1-ում, պահանջում է այնպիսի կառուցվածքային բարեփոխման իրականացում, որը բույլ կտա սպասիովել «արտահանման աճ→արտադրության աճ→եկամուտների աճ→սպառման աճ→արտադրության և ներմուծման աճ» բոլորաշրջանը: Ծավալների հետագա ավելացումը

գապելու նպատակով անհրաժեշտ է ունենալ փոքր և արդյունավետ կառավարություն, ինչն իր հերթին պահանջում է արձատարական վարչական բարեփոխումների անցկացում:

«ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՍՏԱՊԱՏԿԵՐ-2005»-ի նպատակն է կենսագործել խորը կառուցվածքային բարեփոխումներ, որպեսզի ապահովվի ոչ միայն տնտեսության, այլև ողջ երկրի բնականոն գործառնությունը:

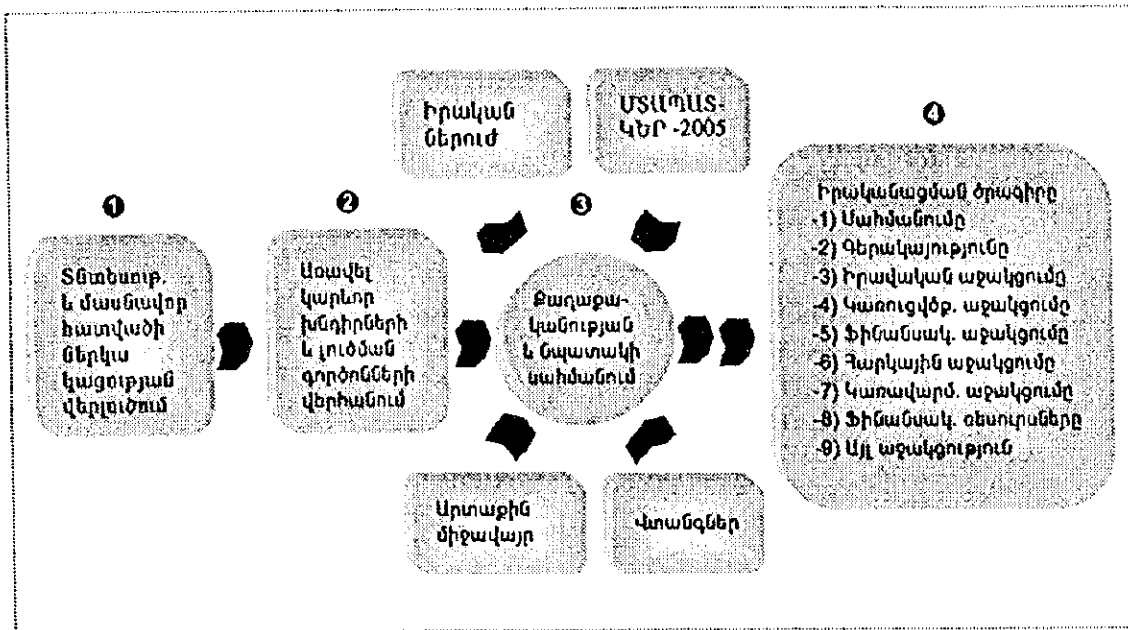
5.2.3. Պլանավորման մեթոդաբանությունը և իրականացումը

Ինչպես հայտնի է, պլանավորման մեթոդաբանության մեջ կան երկու՝ մակրո և միկրո մոտեցումներ: «ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՍՏԱՊԱՏԿԵՐ-2005»-ում և «Մասնավոր հատվածի զարգացման պլան»-ում նպատակային ցուցանիշներ սահմանելիս այս երկու մոտեցումն էլ գտնում են իրենց կիրառումը:

«ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՍՏԱՊԱՏԿԵՐ-2005»-ի նպատակային մակրոտնտեսական ցուցանիշները, որոնք բերված են աղյուսակ 5.2.1.1-ում, ի սկզբանե տրվում են քվային արժեքներով: Եթե ՀՆԱ-ի ցուցանիշը նպատակային 2005թ. համար սահմանվի 3 միլիարդ ԱՄՆ դոլար, ապա միջին տարեկան աճի տեմպը կլինի 7%, և եթե ազգաբնակչության բնաբանակը (պաշտոնական) մնա անփոփոխ, ապա մեկ շնչին ընկնող ՀՆԱ-ն 1998թ. 500-ի փոխարեն 2005թ. կկազմի մոտ 800 ԱՄՆ դոլար: Այնուհետև հարկ է բնության ստեղծ 3 միլիարդ ԱՄՆ դոլարի հնարավոր կամ ցանկալի կազմությունը: Նույն կերպ պետք է գնահատել նաև մյուս ցուցանիշների նպատակային արժեքները, ընդ որում հաշվի առնելով նման գնահատումների հիմնավորվածությունը:

Միկրո մոտեցմամբ, մյուս կողմից, էլնելով ընթացիկ ցուցանիշներից, յուրաքանչյուր հողվածի գծով տարեկան հիման վրա հնարավորությունների միակցման ճանապարհով հաշվարկվում են նպատակային ցուցանիշները: Երկու մոտեցումների կիրառմամբ ստացված ցուցանիշների տարբերությունները հետո բնարկվում են համեմատվածքում և որոշվում է վերջնական նպատակային ցուցանիշը:

Նկար 5.2.3.1-ում պատկերված պլանավորման գործընթացի հիմքում ըստ էության ընկած են առողջ բանականության բնօրինակը որոշյալները, բայց և այնպես առկա են ուշադրության արժանի մի քանի կարևոր կետեր:



Նկ. 5.2.3.1 Ձարգացման քաղաքականության մշակման գործընթացը

1) ❶ - ❹-ը բաղկանում է կարևոր են և պարտադիր, բայց ըստ ❸-ում սահմանվող քաղաքականությունը լիովին պայմանավորված է ըստ ❷-ում ընտրվող հիմնական խնդիրներով և գործոններով: ❶-ը տանում է ❷-ին. հետևաբար, ❸-ի և ❹-ի պարունակությունը կախված է խնդրի ընկալման և վերլուծման որակից, ինչն իրականացվում է ❸-ում:

Կառավարական և գիտական շրջաններում կան մարդիկ, որոնք հակված են նստելու իրենց երևանյան գրասենյակներում և անելու պաշտոնական վիճակագրության ստատիկ վերլուծության վրա հիմնված դատողություններ: Այդի իրավիճակում կարևորություն պետք է տրվի տեղում ուսումնասիրությունների միջոցով փաստացի տեղեկությունների հավաքագրմանն ու դիմադրական հետազոտությանը: Այստեղ պետք է ներառվեն այնպիսի ոլորտներ, ինչպիսիք են արդյունաբերությունը և գործարարությունը, ենթակառուցվածքները և մարզերում ապրող մարդկանց վիճակը: Կարիք կլինի, որ հանձնախմբի անդամները բազմաթիվ այցելություններ կատարեն և իրական պատկերացում կազմեն մարզերում տեղակայված մեծ ու փոքր ձեռնարկությունների, վարչական մարմինների, ենթակառուցվածքային շինությունների և բնակչության կենսապայմանների մասին:

2) Պետք է մանրամասն բնութայն առնել Հայաստանի և նրա ամեն մի մարզի զարգացման ներուժը: Հանձնախմբի անդամներին հարկ է մտովի ամրագրել, որ ռեսուրսների և գործարանների առկայությունն ինքին դեռևս չի խոսում ներուժի

առկայության մասին, և որ սարքերն ու ծառայություններն առանց գնորդների ոչինչ
են:

3) Թ, Թ և Թ քայլերում պետք է հատուկ ուշադրություն դարձնել այն բանին, որպեսզի ի չիլք
դարձվի ազդեցիկ մարդկանց բարարական ճնշմանը ենթարկվելու վտանգը:

4) Հանձնախմբի որոշումները պետք է հանդիսանան նրա անդամների միջև աշխույժ
վեճերի և քննարկումների արդյունքը:

5.2.4. Տարածքային զարգացման քաղաքականությունը

Հայաստանում, ըստ էության, գոյություն չունի տարածքային զարգացման
քաղաքականություն: Թեպետ նշանակվել է Տարածքային կառավարման նախարար, բայց
ավյալ նախարարությունը գործնականում գորկ է բյուջետային միջոցներից և
տարածքային խթանման խնդիրների առումով շատ քիչ կազմակերպական ջանքեր են գործ
դրվում: Նույնիսկ պաշտոնական վիճակագրությունն է վկայում այն մասին, որ մարզերի
միջև շատ հարցերի առումով առկա է գզալի անհամաչափություն:

Մարզերում գլխավոր հիմնահարցերից մեկը գործազրկությունն է: Ըստ պաշտոնական
վիճակագրության, աղետի գոտում Շիրակում և Լոռիում գործազրկության մակարդակը
կազմում է համապատասխանաբար 20,6% և 14,7%, իսկ հարավում գտնվող Մյունիքում՝
17,8%: Այս շրջաններում փաստացի աշխատունակ ազգարնակչության քիվը
գործնականում հաշվարկված է տնտեսապես ակտիվ ազգարնակչության նկատմամբ ցածր
հարաբերակցությամբ, ուստի գործազրկության իրական մակարդակը հավանաբար
հասնում է 50%-ի:

Ինչպես ցույց է արվել բաժին 2.3.1-ում, վերջին տարիներին տեղի է ունեցել
ճորածիճների քվի անկում: Ծնեքության նվազման տեմպը Վայոց Ձորում երեք անգամ
բարձր է, քան Երևանում, իսկ մարզերի մեծ մասում այդ տեմպն ավելի բան կրկնակի
զերազանցում է Երևանի ցուցանիշը:

Եկրաչարժից տուժած գոտում, օրինակ՝ Գյումրիում, շատ շեքեր և գործարաններ,
ջրատարներ ու կոյուղիներ մնում են չվերանորոգված վիճակում: Մարզի տեղական
մարմինները պետք է ինքնուրույն դիտազննեն և քննության առնեն սմեն մի շրջանի
վիճակն ու խնդիրները:

Կան մարզեր, որոնք վարչական միավոր կազմելու տեսակետից ունեն չափազանց փոքր
ազգարնակչություն, օրինակ՝ Վայոց Ձորը, Տավուշը, Մյունիքը, Արագածոտնը: Որպես
առանձին վարչական միավոր համղես գալու համար հարկ է, որ տվյալ տարածքի
ազգարնակչության քանակն ու տնտեսության չափը համապատասխանեն որոշակի
նվազագույն մակարդակի: Նշվածը հարցականի տակ է դնում ի լրումն Երևանի 10 մարզ

ունենալու անհրաժեշտությունը և կառավարման կենտրոնական ու մարզային մարմինների միջև բյուջետային միջոցների բաշխման ճշտությունը: Ներկա կառավարությունում քննության են առնվում առանձին տարածքային խնդիրները, սակայն տարածքային բազմակողմանի քաղաքականությունը դեռևս չի համոյխանում քննարկման առարկա:

Յուրաքանչյուր տարածքի ուժը բխում է իր որոշակի շրջանների ուժեղ և առանձնահատուկ կողմերից, և վերջիններիս պատշաճ խրախուսումը վերջիվերջո կրերի Հայաստանի վերակառուցմանն ու վերականգնմանը: Այս տեսակետից իմաստ է առնում «Հայաստանի վերականգնումը՝ նրա մարզերի վերակառուցման միջոցով» արտահայտությունը: Իշխանությունն ու բյուջեն այնպես պիտի հասցեարաշխվեն, որ սմեն մի մարզի փճակը, խնդիրներն ու ներուժը վերլուծվեն հենց տվյալ մարզում, և որ վերջինս ի գործ լինի ինքնուրույն լուծելու իր իսկ մարզային հիմնահարցերը:

Մարզային կառավարման գործում պարզության և արդյունավետության հասնելու տեսանկյունից անհրաժեշտ կարճեցիներ նաև դիտարկել վարչատարածքային բաժանման հարցը:

Ճապոնիան մի երկիր է, որտեղ վարչական միավորները հատվածավորված են:

Աղյուսակ 5.2.4.1-ում (տե՛ս հաջորդ էջին) բերված են 3 կղզիների, բացառությամբ չափերով Հայաստանին մոտավորապես համադրելի Հոնշու կղզու, վարչական միավորները:

Աղյուսակ 5.2.4.1 Պրեֆեկտուրաների (մարզերի) թիվը

Կղզի	Բնակչություն (1,000)	Տարածքը (կմ ²)	Պրեֆեկտ. թիվը	Հատուկ կարգավիճ. բաղ.
Հոկայդո	5731	83452	1 պրեֆ.	1 քաղաք
Շիկոկու	4219	18798	4 պրեֆ.	
Կյուշու	13521	42157	7 պրեֆ.	2 քաղաք
Հայաստան	3791	29800	10 պրեֆ.	1 քաղաք

Ճապոնիայի վերը նշված 3 կղզիներից Հայաստանը տարածքով և բնակչությամբ մոտ է Շիկոկուին, բայց Շիկոկույում ընդամենը չորս վարչական տարածք գոյություն ունի:

Շիկոկու կղզու ամենամեծ պրեֆեկտուրայի ազգաբնակչությունը կազմում է 1528 հազար մարդ, իսկ ամենափոքրը (Կոչի պրեֆեկտուրան) ունի 814 հազար բնակիչ: Ճապոնիայի և Հայաստանի տնտեսության մաշտարներն այնքան անհամադրելի են, որ դժվար է որևէ համեմատություն անել, բայց և այնպես, տեղեկանքի կարգով նկատենք, որ Կոչի պրեֆեկտուրայի տարեկան բյուջետային ծախսերը կազմում են մոտ 5,1 միլիարդ ԱՄՆ դոլար:

Հայաստանում ամենամեծ մարզի՝ Լոռու ազգայնակազմության քիվը կազմում է 394 հազար, իսկ ամենափոքր մարզում՝ Վայոց Ձորում բնակվում է 69 հազար մարդ: Արանք չափազանց փոքր շրջաններ են, որպեսզի հանդիսանան առանձին վարչատարածքային միավորներ:

Աղյուսակ 5.2.4.2 Մարզերի վերակազմավորման տարբերակ (միավորը՝ մլրդ դրամ)

	Նոր մարզը	Բնակչութ. (1,000)	Արդյուն. արտ-քը	Գյուղատ. արտ-քը
1	Շիրակ + Արագածոտն	526,2	3,4	63,8
2	Լոռի + Տավուշ	549,9	5,5	61,0
3	Արմավիր + Արարատ	628,6	29,9	103,7
4	Կոտայք + Գեղարքունիք	604,8	52,7	81,8
5	Վայոց Ձոր + Մյուսիս	232,0	10,4	41,1
6	Երևան	1249,7	78,3	4,4

Դիտողություն. Ռոշ հողվածներ ներառված չեն արդյունաբերական արտադրանքում (Աղբյուրը՝ Վիճակագրության, պետական ռեգիստրի և վերլուծության նախարարություն)

Տարածքային տնտեսությունը խթանելու նպատակով անհրաժեշտ է արդյունավետ կերպով և որոշակի գերակայությամբ ի մի բերել առկա սահմանափակ ռեսուրսները: Դրա համար պահանջվում է ունենալ ավելի խոշոր վարչական միավորներ և արդյունավետ վարչարարության համակարգ, ինչպես նաև՝ տեղական կառավարման լավ պատրաստված և ձեռնհաս հաստիքներ:

Վերը բերված աղյուսակ 5.2.4.2-ը և ստորև բերվող նկար 5.2.4.1-ը ներկայացնում են վարչատարածքային բաժանումը «5 մարզ + Երևան» ձևով վերափոխելու մի տարբերակ, սրտաշար կերպով հաշվի առնելով սույն մարզերի փաստը և տարածքային առանձնահատկությունները: Հայաստանում ՀՆԱ-ն ըստ մարզերի չի հաշվարկվում, ուստի փոխարենը տրված են արդյունաբերական և գյուղատնտեսական արտադրանքի համապատասխան ցուցանիշները:

Ստորև ամփոփագրված են մարզերի վերն առաջարկված վերակազմավորման գաղափարներն ու նկատառումները:

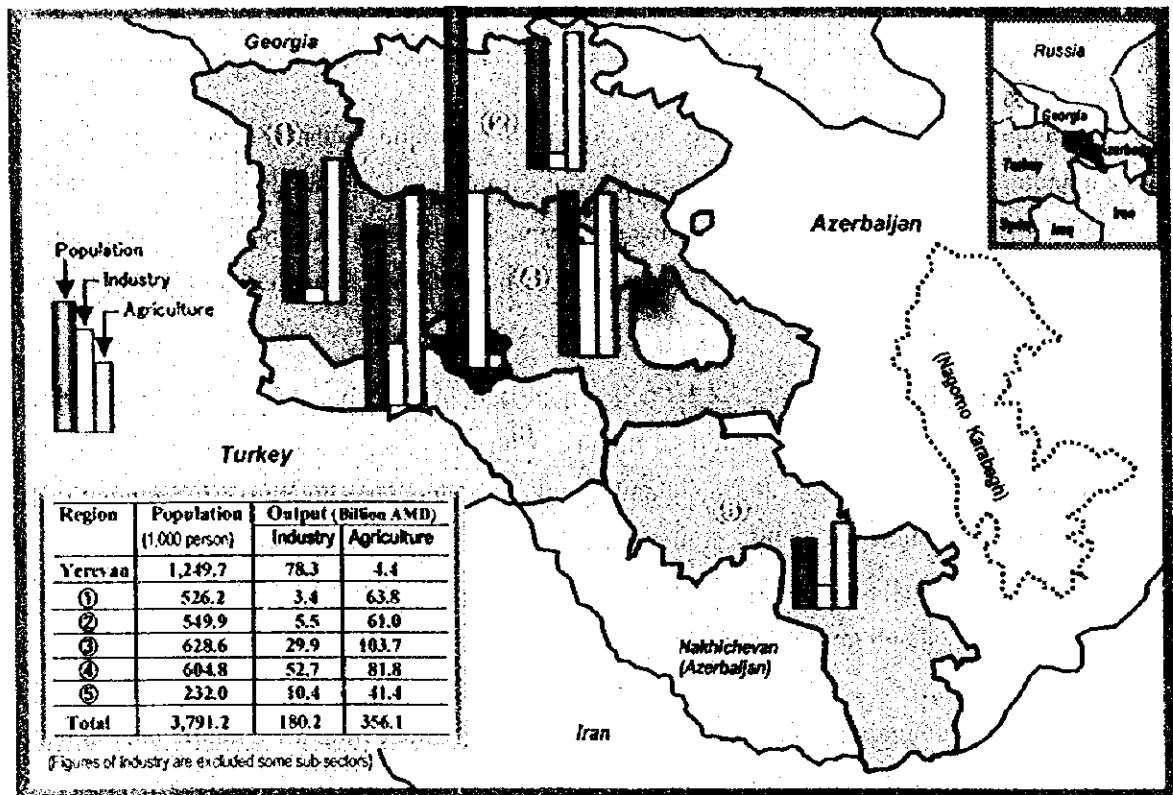
- ① Գյումրիում, տրանսպորտային այս կարևոր հանգույցում (Աղբյուր՝ Զանի և Թորքիայի կողմից շրջափակումը մի օր ի վերջո կվերանա), կարևոր է վերակառուցել քաղաքը և խթանել նոր ճյուղերը: Հենց որ երկաթուղին վերաբացվի, հնարավոր կլինի արտահանել մեծ քանակի տուֆ, ցեմենտ և այլ արդյունաբերական ապրանքներ:
- ② Գեղատեսիլ անտառներով ու կիրճերով մի եզակի վայր. հիդրոէլեկտրակայանների համալրում, օգտագործելով ջրային ռեսուրսները (Էլեկտրակայանության վաճառք Թորքիային). գյուղատնտեսությունը խթանելու նպատակով՝ ոռոգման համակարգի

վերանորոգում ու կառուցում. բուժավայրերի զարգացում՝ առկա հնարավորություններով:

③ Մեծ ավելացված արժեք ստեղծող գյուղատնտեսության, սննդի վերամշակման, թեթև արդյունաբերության խթանման գոտի. ոսկու հարստացում և այլն:

④ Աղամանդի մշակում, ոսկերչություն, Սևանի շուրջ հանգստավայրերի կառուցում և առընթեր ճյուղերի խթանում, Ջողի ոսկու հանքի և այլ հանածոների շահագործում:

⑤ Արաներկյա կապիտալով՝ պղնձի և մոլիբդենի հանքերի գտնվածք, մրգերի աճեցում, մշակման խթանում: Նաև, մարզը կարող է դառնալ աշխատատար ճյուղերի վերամշակիչ կենտրոն՝ արտադրանքը Իրան կամ Իրանով արտահանելու նպատակադրմամբ:



Նկար 5-3 Մարզերի վերակազմավորման տարբերակ