

ԵԱՊՈԽԻԱՅԻ ՄԻՋԱՁԳԱՅԻՆ ՀՎԱՍԳՈՐԾՎԿՑՈՒԹՅԱՆ ԳՈՐԾԱԿԱԼՈՒԹՅՈՒՆ (JICA)
ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ՀԱՅԿԱԿԱՆ ԳՈՐԾԱԿԱԼՈՒԹՅՈՒՆ (ԶՅԳ)

ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅՈՒՆ
ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅՈՒՆՆՈՒՄ
ՄԱՍՆԱՎՈՐ ՀԱՏՎԱԾԻ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ՄԱՍԻՆ

ՎԵՐՁԱԿԱՆ ԶԵԿՈՒՅՑ
(ԱՄՓՈՓԱԳԻՐ)

ՍԵՊԵՄԲԵՐ-1999

JICA LIBRARY



J 1155193 (4)

CRC ԱՐՏԵՐԿՐՅԱ ՀԱՍԳՈՐԾՎԿՑՈՒԹՅԱՆ ԲԲ
ՏՈՍԱՑՈՒ ԵՎ ԸՆԿ.

ՏՈՎԻՈ, ԵԱՊՈԽԻԱՅԻ

| |
|--------|
| MPI |
| J R |
| 99-163 |

ԵՎՊՈՆԻԱՆԻ ՄԻՋԱԶԳԱՅԻՆ ՀԱՍՏԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅԱՆ ԳՈՐԾՎԿԱԼՈՒԹՅՈՒՆ (JICA)
ԶԱՅՎԱՑՄԱՆ ՀԱՅԿԱԿԱՆ ԳՈՐԾՎԿԱԼՈՒԹՅՈՒՆ (ԶՅԳ)

**ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅՈՒՆ
ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅՈՒՆՈՒՄ
ՄԱՍՆԱԿՈՐ ՀԱՏՎԱԾԻ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ՄԱՍԻՆ**

**ՎԵՐՖԱՆԱԿԱՆ ԶԵԿՈՒՅՑ
(ԱՄՓՈՓԱԳԻՐ)**

ՄԵՊՏԵՄԲԵՐ-1999

**CRC ԱՐՏԵՐԿՐՅԱ ՀԱՍՏԱԳՈՐԾԱԿՑՈՒԹՅԱՆ ԲԲ
ՏՈՄԱՑՈՒ ԵՎ ԷՆԿ.**

ՏՈԿԻՌ, ԲԱՊՈՆԻԱ



1155193 [4]

ՆԱԽԱԲԱՆ

Ի պատասխան Հայաստանի Հանրապետության Կառավարության խնդրանքի, ճապոնիայի Կառավարությունը որոշեց իրականացնել հետազոտություն մասնավոր հատվածի զարգացման մասին և հետազոտական աշխատանքները վատահեց ճապոնիայի Միջազգային համագործակցության գործակալությանը (JICA):

JICA-ն 1998թ. հոկտեմբերից մինչև 1999թ. հուլիսը Հայաստան առաքեց CRC արտերկրյա համագործակցության բաժնետիրական ընկերությունը ներկայացնող պրն. Յուզիր Հիգաչի գլխավորած հետազոտական թիմին, որ կազմակերպված էր նշված ընկերության և Tohmatsu & Co-ի կողմից:

Թիմը քննարկումներ անցկացրեց Հայաստանի Հանրապետության համապատասխան պաշտոնյաների հետ և կատարեց տեղում հետազոտություն: Ճապոնիա վերադառնալուց հետո թիմը շարունակեց և ավարտին հասցրեց իր հետազոտական գործունեությունը, որի արդյունքներն ի մի են բերված ներկայացվող գեկույցում:

Հուսով եմ, որ սույն գեկույցը նպաստ կրերի Հայաստանի մասնավոր հատվածի հետազա զարգացմանը և երկու երկրների միջև բարեկամական հարաբերությունների ամրապնդմանը:

Ցանկանում եմ իմ անկեղծ երախտագիտությունը հայտնել բոլոր նրանց, ովքեր մասնակցել են տվյալ հետազոտական նախագծի իրականացմանը և սերտորեն համագործակցել թիմի անդամների հետ:

Սեպտեմբեր, 1999թ.



Կիմիո Յուզիր
Նախագահ
Ճապոնիայի միջազգային
համագործակցության գործակալություն

Սևալեմբեր, 1999թ.

Պրճ. Կիմիո Ֆուջիտա

Նախագահ

Շապոնիայի միջազգային համագործակցության գործակալություն

Փոխանցման ուղերձ

Սույնով հաճույք ունենք ներկայացնել Հայաստանի Հանրապետությունում մասնավոր հատկածի զարգացման մասին հետազոտության վերջնական գնելույց:

Տվյալ գեկույցը պատրաստվել է որպես Հայաստանի մասնավոր հատկածի խթանման հիմնարար պլան: Այն ներառում է տնտեսությանը դիմակայող հիմնական խնդիրների վերլուծությունը, մողելային ձեռնարկությունների մանրազնին դիտարկնումը՝ ներառյալ կառավարման բարեփոխման ուղենչումը, նախառակային ներահատվածների զարգացման կարիքների զատորոշումը (եներով միկրո մակարդակում վեր հանված հիմնահարցերից), Հայաստանի տնտեսության զարգացման միջնաժամկետ մտապատկերի ձևավորումը, զարգացման գերակայությունների, ուղմանաբար բարեփոխման ու մերժարաբանության սահմանումը, ձեռնարկությունների վերակառուցման առաջարկություններ կառավարիչներին և բաղարականությանը վերաբերող առաջարկարյուններ (ներառյալ իրականացման ծրագրերը) Հայաստանի կառավարությանը:

Հայաստանի ժաղովուրդը վերջին 11 տարիների ընթացքում աննախադիմ դժվարությունների ժամանակաշրջանում է առաջարկել ներառյալ 1988թ. Մայիսակի երկրաշարժը, առնակատման Աղբեջանի հետ և հաջորդած շրջափակումը, ՆևՍ-ի փլուզումը և, ի հետևանք այն կազմող հանրապետությունների անկախացման, տնտեսական կապերի բայրայումը, արյունաբերության կազմակերպությունը, գերսկանը և էներգետիկ զննաժամը: Հայաստանը, ի հեճուկս դժվարին ժամանակների, ԱՊՀ երկրների շարքում առաջանային դեր է խարսխ ժաղովուրակարության սկզբունքների վրա հիմնված շուկայական տնտեսության անցնելու ճանապարհին:

Հայաստանի կայուն տնտեսական առաջընթացի ապահովումը պայմանավորված է մասնավոր հառավածիկ զարգացմամբ:

Զեկույցում որոշ մանրամասներով ներկայացված են առաջարկություններ կառավարության դերի և վերջինիս կողմից ձեռք առնելիք այն մի բանի բայերի մասին, որոնք եական նշանակություն ունեն մասնավոր հառավածի զարգացման համար: Հետազոտական թիմը լիահույս է, որ Հայաստանի կառավարությունը, հենվելով սույն գեկույցի վրա և մշակերպ ու իրականացնելով զարգացման անհրաժեշտ միջացառումները, կստեղծի այնպիսի միջավայր, որտեղ ձեռներուց գործարարները, օգտագործելով մարդկանց ունակությունները և աշխատելով պատրաստակամությունը, ի զրոյ կիմեն ծավալի արյունավետ ու շահավետ գործունեություն և որանով խև կապահովեն Հայաստանի կայուն տնտեսական զարգացումը: Այս առումով հետազոտական թիմն ամփոփում է շանկանալու մեջ որպեսի գեկույցը դառնա մի փաստաբուք, որն իր ծառայությունը կրերի կառավարության տնտեսական բաղարականության ձևավորման ու իրականացմանը:

Հետազոտության աղջ ընթացքում մենք բազմակողմանի և անսահման աջակցություն ենք ստացել Շապոնիայի միջազգային համագործակցության գործակալության և Շապոնիայի այլ կառավարական կազմակերպությունների կողմից, որոնց թիմն իր խորին երախտագիտությունն է հայտնում: Մենք նաև երախտապարտ ենք ԶՀԳ-ին, ինչպես նաև հայկական կառավարության համապատասխան մարմիններին և ձեռնարկությունների կառավարիչներին՝ հետազոտության ընթացքում ցուցաբերված օժանդակության ու համագործակցության համար:

Չեզ անկեղծ նվիրված,

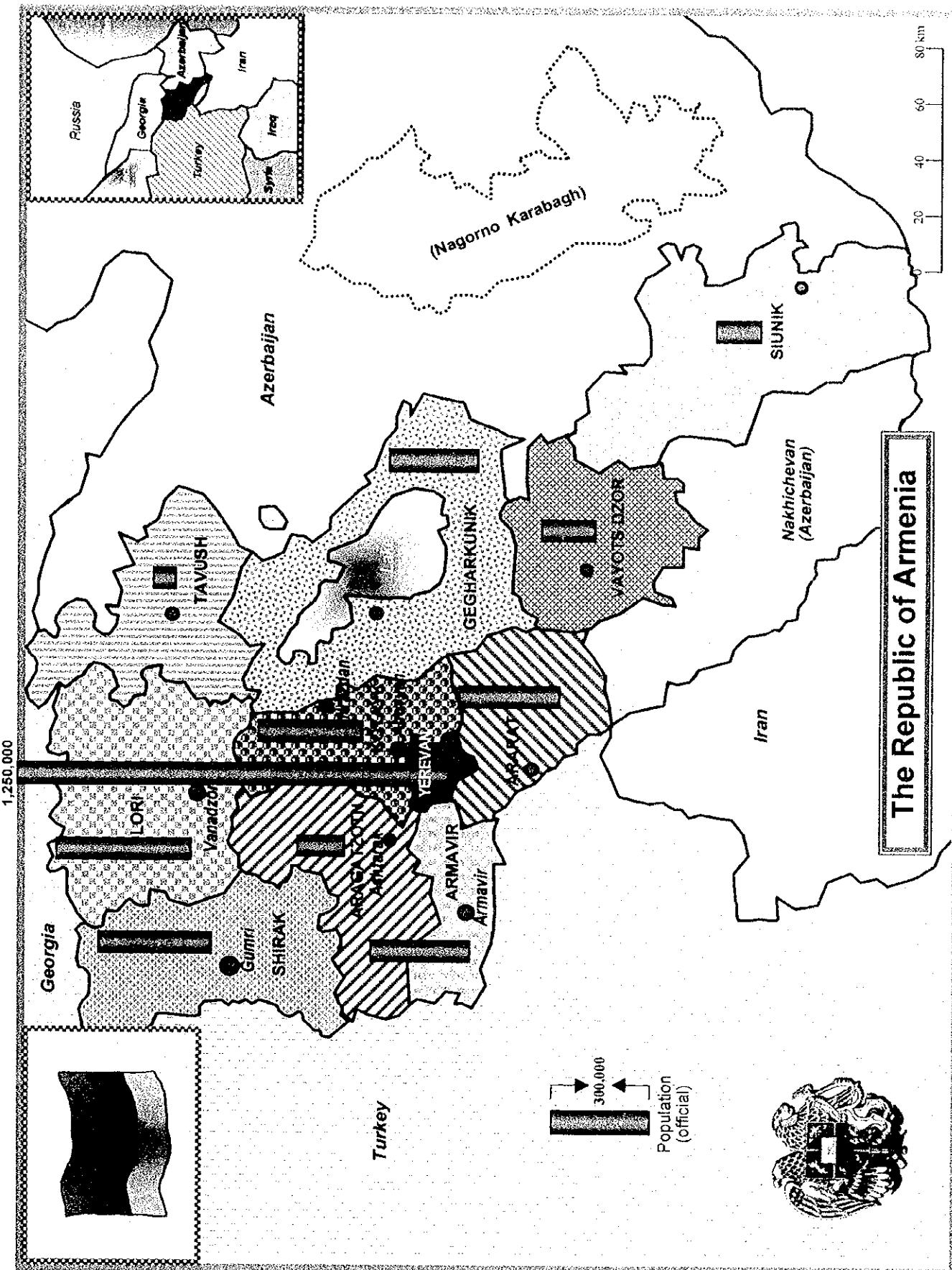
Ժ. Ֆ. Ռ. Շ. Շ. Շ.

Յուջիր Հիգաշի, թիմի ղեկավար

Հետազոտություն Հայաստանի

Հանրապետություն մասնավոր

հատկածի զարգացման մասին



Բովանդակություն

Վերջնական գեկույցի ամփոփագիր

Նախարան
Փոխանցման ուղերձ

| | |
|---|----|
| 1. Հետազոտության նախադրյալները և նպատակը | 1 |
| 1.1. Հետազոտության նախադրյալները և մանրամասները | 1 |
| 1.2. Հետազոտության նպատակը և շրջանակները | 2 |
| 1.3. Հետազոտության մերողաբանությունը | 2 |
| 2. Սոցիալական տնտեսության պայմանները և խնդիրները | 5 |
| 2.1. Սոցիալական տնտեսության պայմանները | 5 |
| 2.2. Արդյունաբերական հատվածի պայմանները | 11 |
| 2.3. Առանցքային տնտեսական խնդիրները և դրանց պատճառները | 14 |
| 2.4. Կառուցվածքային հենքի ներկա վիճակը | 14 |
| 2.5. Սոցիալական խնդիրները | 20 |
| 3. Նպատակային ենթահատվածները և մոդելային ձեռնարկությունները | 22 |
| 3.1. Դիտագիտական նպատակը | 22 |
| 3.2. Փ/Ա-ն և մոդելային ձեռնարկությունների կառավարման բարեփոխման համապարփակ ծրագիրը | 25 |
| 3.3. Զարգացման ուղղությունը և հեռանկարային ապրանքները | 28 |
| 4. Առաջարկություններ ձեռնարկություններին | 32 |
| 4.1. Կառավարման բարեփոխումը | 32 |
| 4.2. Շուկայավարումը | 35 |
| 4.3. Տեխնոլոգիայի կատարելագործումը | 37 |
| 4.4. Անհապաղ միջոցառումների իրականացումը | 39 |
| 5. Քաղաքականությանը վերաբերող առաջարկություններ | |
| Հայաստանի կառավարությանը | 42 |
| 5.1. Նախադրյալների ընկալումը | 42 |
| 5.2. Զարգացման միջնաժամկետ պլանի մտապատճերի ստեղծումը | 45 |
| 5.2.1. Զարգացման միջնաժամկետ պլանի մտապատճերը | 45 |
| 5.2.2. Ռազմավարությունը և մարտավարությունը | 46 |
| 5.2.3. Պլանավորման մերողաբանությունը և իրականացումը | 47 |
| 5.2.4. Արտաքին առևտության պլանը (քաղաքականությունը) | 48 |
| 5.2.5. Տարածքային զարգացման պլանը (քաղաքականությունը) | 50 |
| 5.3. Մասնավոր հատվածի զարգացման պլանը | 54 |
| 5.3.1. Զարգացման ռազմավարությունը և մարտավարությունը | 54 |
| 5.3.2. Կառուցվածքային հենքի բարեկալավումը և օգտագործումը | 57 |

| | | |
|--------|---|----|
| 5.3.3. | Ենթակառուցվածքների բարեկավումը՝ գրոսաշրջուրյան գարզացման միջոցով..... | 66 |
| 5.4. | Զարգացման պլանի իրականացման նպատակով պետական գործադրության և գործադրության աջակցման համակարգերի ստեղծումը | 69 |
| (1) | Տնտեսական զարգացման և պլանավորման նախարարության ստեղծումը..... | 69 |
| (2) | Զարգացման հայկական բանկի ստեղծումը..... | 72 |
| (3) | ՓՄՁ-երի ֆինանսական աջակցման համակարգի ստեղծումը | 76 |
| (4) | Արտաքին առևտորի ապահովագրման համակարգի ստեղծումը | 80 |
| (5) | ԶՀԳ-ի ամրապնդումը | 82 |
| (6) | ՓՄՁ-երի ռիսկային ձեռնարկների աջակցման կենտրոնը | 85 |
| 5.5. | Առաջարկություններ իրականացման ծրագրի վերաբերյալ..... | 87 |
| (1) | Տնտեսական զարգացման և պլանավորման նախարարության ստեղծումը..... | 87 |
| (2) | Զարգացման հայկական բանկի ստեղծումը..... | 87 |
| (3) | ՓՄՁ-երի ֆինանսական աջակցման համակարգի ստեղծումը | 87 |
| (4) | Արտահանական արդյունաբերության զարգացման նախագծի մշակումը | 87 |
| (5) | Արդյունաբերական գոտու ստեղծումը | 88 |
| (6) | Գունավոր մետաղների, այդ թվում՝ պղնձի և մոլիբդենի հանքավայրերի արժեքաբեր շահագործման իրագործելիուրյան նախնական վերլուծության իրականացումը..... | 88 |
| (7) | Մարդահամարի անցկացումը..... | 88 |
| (8) | ՓՄՁ-երի ռիսկային ձեռնարկների աջակցման կենտրոնի ստեղծումը.... | 89 |
| (9) | Գրոսաշրջուրյան զարգացման կենտրոնի ստեղծումը | 89 |

1. Հետազոտության նախադրյալները և նպատակը

1.1 Հետազոտության նախադրյալները և մանրամասները

1991թ. սեպտեմբերի 21-ին անկախություն ձեռք բերելուց ի վեր Հայաստանը, ի հեճուկս քաղաքական, արտաքին, սոցիալական ու տնտեսական քագում բարդությունների, հաջողությամբ իրականացրել է ժողովրդավարության և շուկայական տնտեսության սկզբունքների հաստատմանը կոչված բարեփոխումներ և անհրաժեշտ քայլեր է ձեռնարկել իրավական բարեփոխումների ու պետական ձեռնարկությունների սեփականաշնորհման ասպարեզում: ՆևՄ-ի փուլումը բերեց նաև արտադրական կապերի քայլայմանը ԱՊՀ երկրների և Հայաստանի միջև (որը ՆևՄ-ի օրոր արդյունաբերական զարգացում էր ապրել), և ի հետևանք իր արտադրանյուղերի ապահնութեացման՝ վերջինս հայտնվեց սոսկալի տնտեսական պայմաններում: Սեփականաշնորհված ձեռնարկություններից շատերը մինչ օրս ել կամ մատնված են անգործության, կամ էլ գործում են թերի ծանրաբեռնվածությամբ:

Տվյալ իրավիճակում Հայաստանի կառավարությունը, առաջնություն տալով տնտեսության վերականգնման համար անհրաժեշտ օտարերկրյա ուղղակի ներդրումների և արտահանման խթանմանը, խնդրել էր ճապոնիայի կառավարությանը՝ կատարելու «Հետազոտություն մասնավոր հատվածի զարգացման մասին»: Ելնելով այս խնդրանքից, ճապոնիայի միջազգային համագործակցության գործակալությունը (JICA) 1998թ. փետրվարին Հայաստան առարեց նախագծերի ընտրության հաստատմամբ գրադադար մի հետազոտական թիմի, իսկ նոյն տարվա հունիսին ժամանեցին նախնական հետազոտական թիմի անդամները և Հայաստանի կառավարության ներկայացուցիչների հետ մեկտեղ համաձայնեցրին հետազոտության աշխատանքների շրջանակը (ա/2): Մասնավոր հատվածի զարգացման վերաբերյալ սույն հետազոտությունն իրականացվում է համաձայն Հայաստանի կառավարության խնդրանքի և աշխատանքների սահմանված շրջանակի:

1.2 Հետազոտության նպատակը և շրջանակները

Հետազոտությունը ձեռնարկվել է մասնավոր հատվածի գարգացման հիմնարար պլան մշակելու և այդ պլանը Հայաստանի կառավարությանը ներկայացնելու նպատակով։ Հետազոտական թիմը մանրամասնորեն հետազոտել է այն առաջնային ենթահատվածները՝ լեկտրոնիկա, մեքենաշինություն և քիմիական (սկզբունքորեն՝ դեղագործական) արդյունաքարտություն, որոնք սահմանվել են ճապոնիայի միջազգային համագործակցության գործակալության և Զարգացման հայկական գործակալության (ԶՀԳ) միջև 1998թ. հունիսի 22-ին համաձայնեցված «աշխատանքների շրջանակով»։

Հետազոտության շրջանակներում ներառված են բազմաթիվ ոլորտներ, ինչպես շարադրված է ստորև։

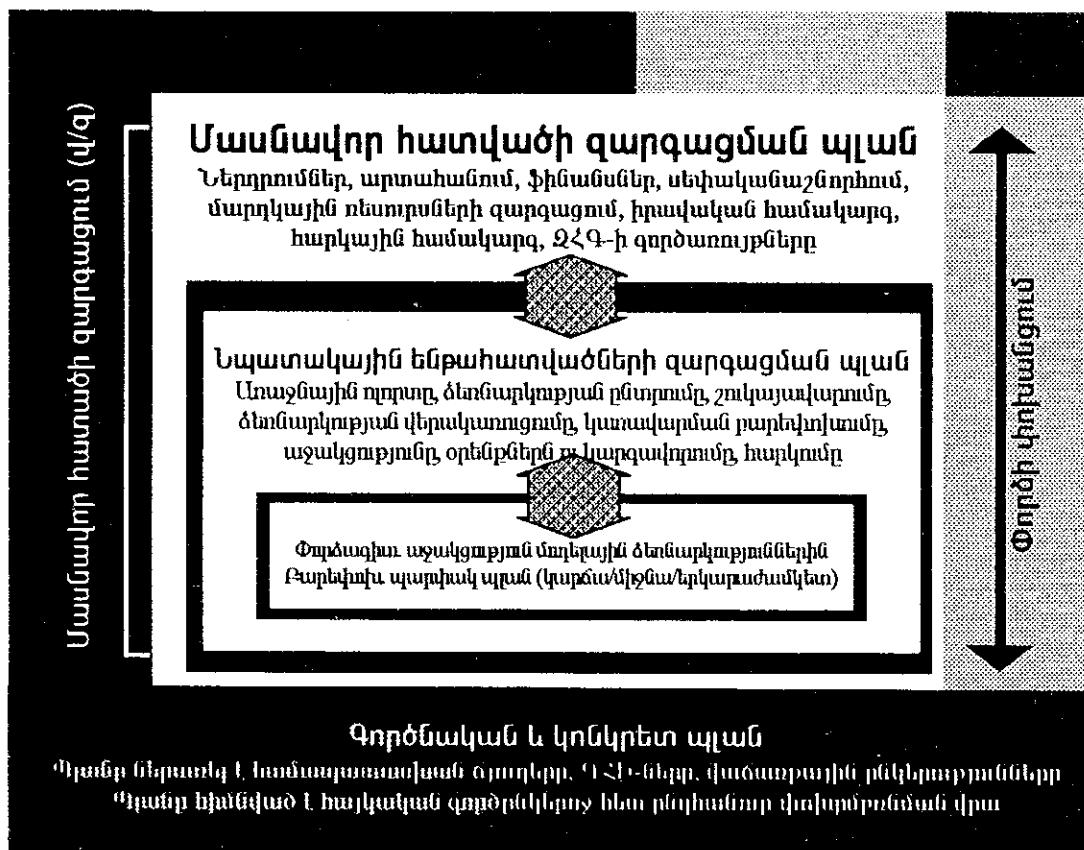
- (1) Մասնավոր հատվածի գարգացման քաղաքականության և առկա վիճակի քննությունն ու վերլուծությունը
- (2) Նպատակային ենթահատվածների առլաւ իրավիճակի գննումն ու վերլուծությունը
- (3) Նպատակային ենթահատվածներից ընտրված մողելային ձեռնարկությունների մանրազնումը
- (4) Մասնավոր հատվածի գարգացման հիմնարար պլանի և գործողությունների ծրագրի ձևավորումը
- (5) Նպատակային ենթահատվածների համար գարգացման մտապատճերի և գործողությունների ծրագրի ձևավորումը

1.3 Հետազոտության մեթոդաբանությունը

Դրված նպատակներին հասնելու համար հետազոտությունն իրականացվել է երկու մոտենցումների համակցման ճանապարհով, այն է՝ հետազոտվել են տնտեսությանը, սոցիալական իրավիճակին, Կառավարության քաղաքականությանը, կառուցվածքային հենքին և այլին վերաբերող մակրո խնդիրները, իսկ նպատակային Յ ենթահատվածներում (Յ ձեռնարկություններում) իրականացվել է միկրո հետազոտություն, ներառյալ ճեպազնության միջոցով ընտրված մողելային ձեռնարկությունների մանրամասն ստուգաբանումը և կառավարման բնույթի օժանդակության ցուցաբերումը։

Այս երկու մոտեցումների կիրառմամբ ի հայտ են բերվել ու վերլուծվել առկա խնդիրները պայմանավորող արժատական գործուները և պատրաստվել են Հայաստանում մասնավոր հատվածի զարգացման քաղաքականության կոնկրետ առաջարկություններ:

Նկ. 1-1-ում բերված է հետազոտության սխեմատիկ արտացոլումը (ներառյալ փորձի փոխանցումը):



Նկ. 1-1 Հայաստանի մասնավոր հատվածի զարգացման պլանի մասին հետազոտության հայեցակարգային շրջանակը

Որպես մոդելային և ընտրվել հետևյալ 2 ծեռնարկությունները.

Էլեկտրատեխնիկական և էլեկտրոնիկայի արդյունաբերությունից«Սիրիոս»
մեքենաշինական արդյունաբերությունից.....«Հայ Թիմ»

Քիմիական (դեղագործական) արդյունաբերության հատվածում չգտնվեց մոդելային ձևականացնելու համար սահմանված չափանիշներին բավարարող որևէ ձևականացնելու, և հետազոտական թիմն առաջարկում է քննության առնել «Դեղագործական ամինոքրումների արտադրության սխեման», որը ենթադրում է երկրում առկա խոստումնալից տեխնոլոգիայի կիրառումը:

Հետազոտության ողջ ընթացքում հետազոտական թիմը նաև ջանացել է տեղի գործընկերոջը և համապատասխան կառավարական պաշտոնյաներին փոխանցելու հետազոտությանն առնչվող փորձառությունն ու մեթոդական մոտեցումները։ Սույն նպատակով հետազոտական թիմը նաև մի շաբթ սևմինարներ է անցկացրել հետազոտությամբ շահագրգիռ կողմերի համար։

Հայաստանի Հանրապետության ուրվագիրը

(Անկախության օրը՝ սեպտեմբերի 21, 1991թ., նախագահական հանրապետություն,
միապարտ համակարգ (131 անդամ)

Նախագահ՝ Ռոբերտ Քոչարյան, Վարչապետ՝ Վագգեն Սարգսյան

- | | |
|------------------------------------|---|
| 1. Տեղադրությունը. | լայնություն՝ 40°N, երկայնություն՝ 45° E. |
| 2. Տարածքը. | 29,800 քառ.կմ (ճապոնիայի 1/13-րդը, ամենափոքրը ՆԱՍ-ի երկրների շարքում) |
| 3. Սահմանակից երկրները. | արևելքում - Ադրբեյջան, արևմուտքում - Թուրքիա, հարավում - Իրան, հյուսիսում - Վրաստան Երևան |
| 4. Մայրաքաղաքը. | Գյումրի, Վանաձոր |
| 5. Գլխավոր քաղաքները. | Վարեկան՝ 20%, արուսավայր՝ 20%, այլ՝ 60% |
| 6. Լանդշաֆտը. | Լեռնացամաքային կիմա |
| 7. Կլիման. | |
| 8. Պաշտոնական բնակչությունը. | 3791,2 հազար (առ 1 հոնվարի, 1998թ.) |
| 9. Համայնական ներքին արայությունը. | 1885 միլիոն ԱՄՆ դոլար (1998թ.) |
| 10. Սևկ շնչին ընկնող ՀՆԱ-ն. | \$497 (1998թ.) |

2. Սոցիալական տնտեսության պայմանները և խնդիրները

2.1. Սոցիալական տնտեսության պայմանները

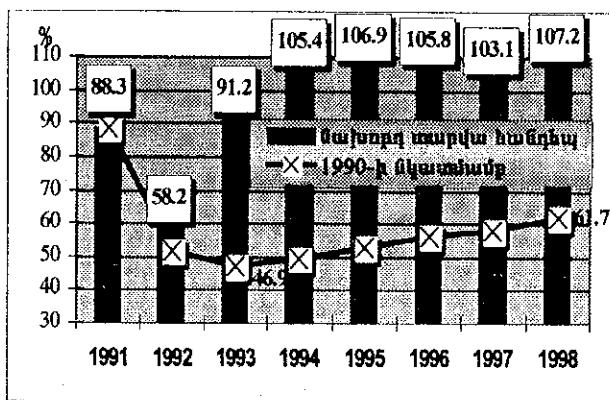
(1) Հայաստանի համախառն ներքին արդյունքը (ՀՆԱ) 1994թ. մայիսից, երբ Աղրբեջանի հետ ստորագրվեց պայմանագիր զինադադարի մասին, անընդմեջ առաջընթաց է արձանագրում նիշին հաշվով ապահովելով տարեկան 5,6%-ի իրական աճ (տե՛ս նկ. 2-1):

Կարելի է ասել, որ Հայաստանի այս սահման տնտեսական վերելքը հանդիսանում է հայկական կառավարության ու ժողովրդի գործադրած միասնական ջանքերի և ԱԱՀ-ի, ՀՀ-ի, նվիրատու երկրների և այլոց բազմաբնույթ ֆինանսական ու փորձագիտական աջակցության համադրման արդյունքը:

Անցած 5 տարիներին տնտեսությունը 1993թ. նկատմամբ ընդհանուր առնամբ իրապես աճել է ավելի քան 1,3 անգամ. բայց և այնպես, վերջին տարիների այդ տնտեսական առաջընթացի արդյունքում ՀՆԱ-ն 1998թ. կազմել է 1990-ի մակարդակի ընդամենը 61,7%-ը (տե՛ս նկ. 2-1):

Հայաստանի ՀՆԱ-ն 1998թ. կազմել է 1885 միլիոն ԱՄՆ դոլար (951900 միլիոն դրամ), իսկ մեկ շնչին ընկնող ՀՆԱ-ն (Ելեկով ազգաբնակչության պաշտոնական բվաթանակից՝ 497 դոլար: Չնայած տեղ գտած փոփոխություններին, Հայաստանի տնտեսական վիճակը շարունակում է մնալ դժվարին:

1994թ. սկիզբ առած տնտեսական աճը հիմնականում պայմանավորված է եղել գյուղատնտեսության և առևտության զարգացմամբ:



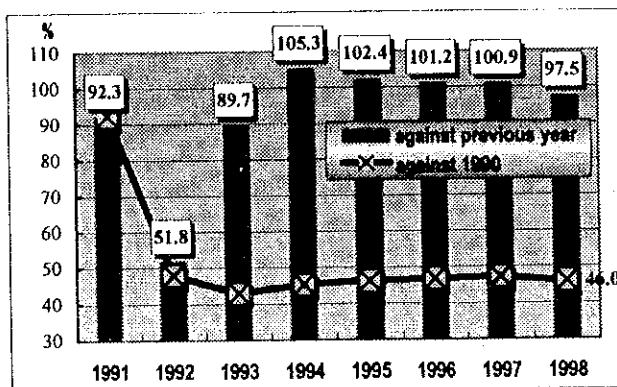
(Աղբյուրը՝ Վիճակագրության, պետական ռեգիստրի և վերլուծության նախարարություն)

Նկ. 2-1 Իրական ՀՆԱ-ի դիմամիկան

(2) Արդյունաբերական հատվածը դեռևս գտնվում է լճացման վիճակում:

Հայաստանի արդյունաբերական արտադրությունն այդպես էլ չի վերականգնվել մինչ 1993թ. տեղի ունեցած խիստ անկումից հետո, ինչպես ցույց է տրված նկ. 2-2-ում:

Արդյունաբերական արտադրանքը (ներառյալ էլեկտրականէներգիան) 1998թ. համարժեք էր 1990թ. մակարդակի 46%-ին և 1988-ի՝ 38,7%-ին: Հսկա պետական ձեռնարկություններից և սեփականաշնորհված երրեմնի առանցքային ձեռնարկություններից շատերը ներկայում կան մատնված են անգործության, կան էլ գործում են քերի ծանրաբեռնվածությամբ, և դրանց զգալի մասը չունի վերականգնման որևէ հեռանկար:

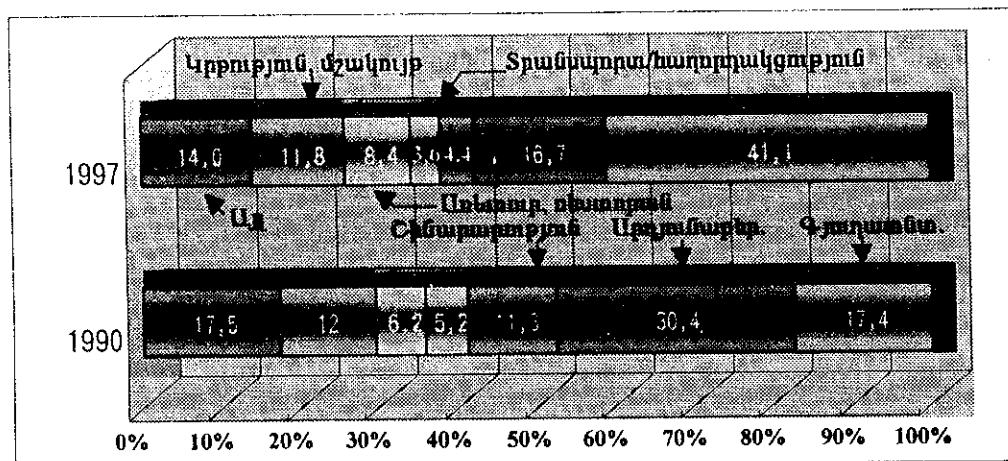


(Աղբյուր՝ Վիճակագրության, պետական ռեգիստրի և վերլուծության նախարարություն)

Նկ. 2-2 Արդյունաբերական արտադրանքի դինամիկան

(3) Գյուղատնտեսական արտադրանքը նույն տարում նախորդի համեմատ աճել է 13,1%-ով՝ հիմնականում շնորհիվ բարենպաստ եղանակով պայմանավորված լավ քերքի, և 1998թ. կազմել է 402,1 միլիարդ դրամ (796 միլիոն ԱՄՆ դոլար) կամ ՀՆԱ-ի 33,2%-ը: 1993թ. սկսած գյուղատնտեսությունը Հայաստանի ՀՆԱ-ի կառուցվածքում ունի ամենամեծ քածինը:

(4) ՀՆԱ-ի կառուցվածքն ըստ տնտեսության հատվածների 1990թ. ի վեր ենթարկվել է եական փոփոխությունների, ինչը ցույց է տրված նկար 2-3-ում:



(Աղբյուր՝ Առյ նը, ինչ նկ. 2-1-ի դեպքում)

Նկ. 2-3 ՀՆԱ-ում առանձին հատվածների քածնեմասի փոփոխությունը

Ինչպես երևում է, դիագրամից, առաջնային արտադրածյուղերի (գյուղատնտեսություն / անտառատնտեսություն / ձկնորսություն – Հայաստանի պարագային, ըստ էության, միայն գյուղատնտեսություն) բաժինը երկրի ՀՆԱ-ում աճել է ավելի քան 2,6 անգամ՝ 1990-ի 12,5%-ից 1998թ. հասնելով 33,2%-ի: Միևնույն ժամանակ, երկրորդային արտադրածյուղերի (արդյունաբերություն, շինարարություն) բաժինը մոտ կխոլվ չափ կրճատվել է՝ 62,5%-ի փոխարեն կազմելով 32,5%:

Երրորդային արտադրածյուղերի բաժինը 25%-ից հասել է 34,3%-ի՝ ի արդյունք առևտրային ու ռեստորանային գործունեության և այլնի ընդլայնման:

340 միլիոն ԱՄՆ դոլար կազմող համախառն արդյունաբերական արտադրանքը (շիաշկած էլեկտրաէներգիան) համարժեք է շուրջ 500-600 աշխատող ունեցող ճապոնական միջին չափերի հաստոցաշինական ձեռնարկության արտադրանքին, և վերոնշյալ ցուցանիշները վկայում են այն մասին, որ ներկա Հայաստանը նախկին արդյունաբերական երկրից վեր է ածվել ցածր արտադրողականությամբ գյուղատնտեսական և առևտրական երկրի:

(5) Հայաստանն ԱՊՀ երկրներից առավելագույնս ենթարկվեց գերսղաճի ազդեցությանը, ինչպես ցույց է տրված աղյուսակ 2-1-ում:

1998թ. սպառողական գների համարիվը (ԱԳՀ) կազմեց 108,45%, և արտադրական գների համարիվը (ԱԳՀ)՝ 113,4%, չնայած Ռուսաստանի տնտեսական ճգնաժամին:

Աղյուսակ 2-1 ԱԳՀ-ի և ԱԳՀ-ի դիմամիկան (միավորը՝ անգամ)

| | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 |
|-----------------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ԱԳՀ | 2,2 | 10,5 | 9,9 | 48,1 | 3,8 | 1,22 | 1,19 | 1,084 |
| 1990թ. մկատմամբ | 2,2 | 23 | 229 | 11000 | 41800 | 50996 | 60685 | 65782 |
| ԱԳՀ | 2,2 | 10,5 | 9,9 | 50,6 | 2,7 | 1,19 | 1,14 | 1,134 |
| 1990թ. մկատմամբ | 2,2 | 23 | 229 | 11572 | 31244 | 37180 | 42385 | 48064 |

(Աղյուրը՝ Վիճակագրության, պետական ռեգիստրի և վերլուծության նախարարություն)

(6) Ինչ վերաբերում է 1998թ. ֆինանսական բյուջեին, ապա, թեպետև Հայաստանը ԱՍՀ-ի ուղենշմամբ իրականացնում էր միանգամայն կոչտ բյուջետային քաղաքականություն, առկա էր 40,2 միլիարդ դրամի (79 միլիոն ԱՄՆ դոլարի) ֆինանսական դեֆիցիտ, ինչը համարժեք էր եկամուտների նկատմամբ 24,3% պակասորդի և համապատասխանում էր ՀՆԱ-ի 4,2%-ին:

Աղյուսակ 2-2-ում բերված են եկամուտները, ծախսերը, ֆինանսական դեֆիցիտը և համալրումը ՀՆԱ-ի հետ:

Աղյուսակ 2-2 Պետական բյուջեի եկամուտները, ծախսերը և դեֆիցիտը

| | 1997 | 1998 |
|---|--------------|--------------|
| Եկամուտներ (միլիարդ դրամ) | 126,1 | 165,0 |
| (%-ը ՀՆԱ-ի նկատմամբ) | (15,8) | (17,3) |
| Հարկեր | 102,8 | 130,3 |
| Այլ եկամուտներ՝ բացի հարկերից և նվիրատվություններից | 23,2 | 34,6 |
| Ծախսեր (միլիարդ դրամ) | 146,8 | 205,2 |
| (%-ը ՀՆԱ-ի նկատմամբ) | (18,4) | (21,5) |
| Դեֆիցիտը (միլիարդ դրամ) | -20,7 | -40,2 |
| (%-ը ՀՆԱ-ի նկատմամբ) | (2,6) | (4,2) |

(Աղյուսակը վիճակագրության, պետական ռեգիստրի և վերլուծության նախարարություն)

Եկամուտներն արդեն խսկ համարժեք են ՀՆԱ-ի 17,3%-ին, և իրատեսական չեր լինի ակնկալել դրանց հետազա զգալի ավելացում: Աճի նիսակ հնարավորությունը՝ դա նոր հարկային մուտքերն են ստվերային տնտեսությունից: Ի նկատի առնելով պետական բյուջեի չափը և հարկային եկամուտների ապագա նշանակալի աճի շնորհիվ դեֆիցիտը վերացնելու խիստ սահմանափակ հնարավորությունը, ֆինանսական դեֆիցիտի այս գումարը Հայաստանի նման երկրի համար պետք է համարել հսկայական:

Բյուջեի պակասորդը ծածկելու նպատակով կառավարությունը 1997թ. քողարկում էր զանազան պետական կարճաժամկետ պարտատոմսեր (ՊԿՊ)՝ 1-ից 12 ամիս տևողությամբ և տարեկան 31,5~81,2% եկամտաբերությամբ (Միջին տարեկան եկամտաբերությունը եղել է 53,3%): Թողարկման ամսական ծավալը տատանվել է 1-ից մինչև 4,5 միլիարդ դրամի սահմաններում, իսկ տարեկան գումարը կազմել է 37,2 միլիարդ: ՊԿՊ-ների քողարկումը շարունակվել է նաև 1998թ.: 31,5~63,9% տարեկան եկամտաբերությամբ (Միջին ցուցանիշը հունվար-սեպտեմբերի համար կազմել է 44,5%):

Քարձը եկամտաբերություն ունեցող այս պարտատոմսերի քողարկման հետևանքով ֆինանսական դեֆիցիտն ամեն տարի մեծանում է շուրջ 20 միլիոն ԱՄՆ դոլարով:

Ֆինանսական դեֆիցիտի շեշտակի կրճատումը պետք է հանդիսանա Հայաստանի կառավարության առաջնահերթ խնդիրը:

(7) Հայաստանի ընթացիկ հաշվի հաշվեկշիռը վկայում է մնայուն կառուցվածքային դեֆիցիտի մասին, որի պատճառը առևտրի հաշվեկշրի հսկայական դեֆիցիտն է: 1999թ. իրավիճակը մնում է անփոփոխ, և ընկալումն այն է, որ «Վիրխարի առևտրային դեֆիցիտ → ընթացիկ հաշվի մեծ դեֆիցիտ → արտաքին փոխառությունների աճ» արատավոր շրջանը գնալով ընդլայնվում է:

(8) Առևտրի հաշվեկշիռը 1995~1998թ. բերված է աղյուսակ 2-3-ում:

Աղյուսակ 2-3 Հայաստանի առևտրի հաշվեկշիռ (միավորը՝ միլիոն ԱՄՆ դրամ)

| | 1995 | | 1996 | | 1997 | | 1998 | |
|------------------|-------------|-------------|------------|-------------|-------------|-------------|---------------|---------------|
| | Ընդամ. | (ԱՊՀ) | Ընդամ. | (ԱՊՀ) | Ընդամ. | (ԱՊՀ) | Ընդամ. | (ԱՊՀ) |
| Արտահանում | 271 | 170 | 290 | 128 | 233 | 95 | 223,4 | 85,1 |
| Ներմուծում | 674 | 334 | 856 | 278 | 893 | 300 | 895,7 | 221,2 |
| Հաշվեկշիռ | -403 | -164 | 566 | -150 | -660 | -205 | -672,3 | -136,1 |

(Աղյուրը՝ նոյնը, ինչ աղյուսակ 2-1-ի դեպքում)

Ինչպես երևում է աղյուսակից, Հայաստանն առևտրի մեծ դեֆիցիտ ունի ինչպես ո՛չ ԱՊՀ, այնպես էլ ԱՊՀ անդամ երկրների հետ: ԱՊՀ երկրների հետ առևտրում և արտահանումը, և ներմուծումը դրսուրում են անընդհատ նվազման միտում: 1998թ. օգոստոսից սկսած, կապված Ռուսաստանում բռնկված տնտեսական ճգնաժամի հետ, արտահանումն այդ երկիր կտրուկ անկում է ապրել:

Առևտրի հաշվեկշիռի դեֆիցիտի մեծությունը 1998թ. (672,3 միլիոն ԱՄՆ դրամ) համապատասխանում էր Հայաստանի ՀՆԱ-ի 35,7%-ին կամ 1,5 անգամ գերազանցում էր պետական բյուջեի ծախսերի ծավալը: Սա վիրխարի դեֆիցիտ է, եթե նկատի ունենանք Հայաստանի տնտեսության չափը:

Պետք է մատնանշել, որ Հայաստանի տնտեսության վերակառուցման տեսանկյունից առևտրի հաշվեկշիռի բարելավումը, ֆինանսական դեֆիցիտի կրծատման հետ մեկտեղ, հանդիսանում է խոշորագույն հիմնահարցերից մեկը:

Առևտրի հաշվեկշիռի մշտական դեֆիցիտը կազմում է ընթացիկ հաշվի հաշվեկշիռի դեֆիցիտի զիսավոր պատճառը, իսկ արտաքին փոխառություններն ուղղվում են ծածկելու Հայաստանի միջազգային վճարումների հաշվեկշիռը:

Ի հետևանք, արտաքին պարտքի մնացորդը 1998թ. վերջին հասել է 801 միլիոն ԱՄՆ դրամի, ինչը համապատասխանում է ՀՆԱ-ի 43%-ին: 1999թ. ևս գոյություն չունի արտաքին պարտքը նվազեցնելու որևէ իրական հեռանկար:

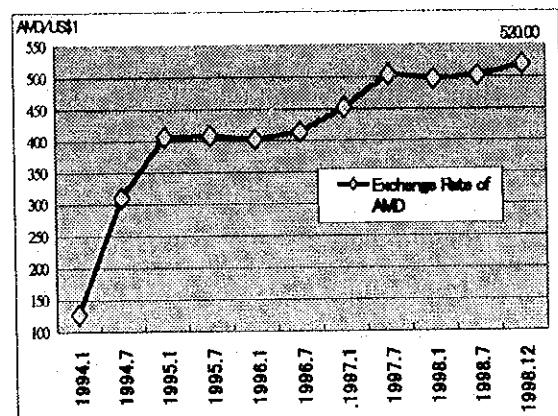
(9) Համախառն միջազգային պահուստը 1998թ. վերջին կազմել է 309 միլիոն ԱՄՆ դրամ, իսկ պաշտոնական միջազգային գուտ պահուստը՝ 99,5 միլիոն ԱՄՆ դրամ:

(10) Հայաստանն իր «» արժույթը՝ դրամը ներ է դրել 1993թ. նոյեմբերին:

Դրամի փոխարժեքը ԱՄՆ դրամի նկատմամբ բնութագրվում է հարաբերական կայունությամբ: Ռուսական ոուրիշն 1998թ. արժութավարկային ճգնաժամից հետո կորցրել է իր արժեքի մոտ երեք քառորդը, այնինչ դրամի փոխարժեքը դեռ հեռու է նման անկումից:

ՀՀ Կենտրոնական բանկը կարևոր դեր է խաղում վերջին տարիներին երկրում արժույթի համեմատական կայունություն ապահովելու գործում, մասնավորապես՝ կոչտ և խիստ հսկողության տակ պահելով դրամական զանգվածը:

Դրամի փոխարժեքի կայունությունը բացատրող մեկ այլ պատճառ կարող է լինել Ռուսաստանում, ԱՄՆ-ում, Եվրոպայում և այլուր բնակվող հայերի դրամական փոխանցումների շնորհիկ ԱՄՆ դրամների անընդմեջ հոսքը հայկական շուկա (տարեկան մոտավորապես 150-200 միլիոն), ինչպես նաև դրամի լայն տարածումը Հայաստանի տնտեսությունում։ Ի դեպ, Ռուսաստանից դրամական փոխանցումների ծավալը 1999թ. սկսած է ականորեն նվազել է։



(Աղբյուր՝ Հայաստանի Կենտրոնական բանկ)

Նկ. 2-4 Դրամի փոխարժեքի դիմամիկան

(11) Սեփականաշնորհումը Հայաստանում ընդհանուր առմամբ հաջող է իրականացվել։

Սեփականաշնորհումը զյուղատնտեսական հատվածում վաղ է սկսվել, և արդեն իսկ սեփականաշնորհված է զյուատնտեսական հողատարածքի ավելի քան 95%-ը։

1875 պետական ծեռնարկություններից սեփականաշնորհվել է 1460-ը, իհմնականում՝ արդյունաբերական հատվածում։ Սեփականաշնորհման առաջընթացը 1999թ. հունվարի 1-ի դրույթամբ բերված է աղյուսակ 2-4-ում։

Աղյուսակ 2-4 Զեռնարկությունների սեփականաշնորհումը առ 01.01.1999թ.

| Սեփականաշնորհման ծեր | Զեռնարկ-թիվը | Սեփակա-նաշնորհ-ված | Այլ | | |
|--------------------------|--------------|--------------------|------------|------------------------|------------------------|
| | | | Ընթաց-քում | Զախող-ված (1-ին անգամ) | Զախող-ված (3-րդ անգամ) |
| Բաց բաժնետիրական ընկեր. | 1319 | 1085 | 29 | 202 | 3 |
| Հավաստագրով | 1251 | 1023 | 29 | 196 | 3 |
| Աճուրդով | 68 | 62 | 0 | 6 | 0 |
| Փակ բաժնետիրական ընկեր. | 142 | 129 | 1 | 12 | 0 |
| Վարձակալին գույքի վաճառք | 184 | 178 | 2 | 4 | 0 |
| Աճուրդ | 35 | 16 | 0 | 16 | 3 |
| Արցույթ | 154 | 45 | 4 | 57 | 48 |
| Միջազգային մրցույթ | 18 | 7 | 0 | 11 | 0 |
| Լուծարում | 23 | - | - | - | - |
| Ընդամենը | 1875 | 1460 | 36 | 302 | 54 |

(Աղբյուր՝ Սեփականաշնորհման նախարարություն)

Ինչպես ցույց է տրված աղյուսակում, 1460 ձեռնարկությունների 70%-ը սեփականաշնորհվել է հավաստագրերով (վառչերմերով):

7 ձեռնարկություններ վաճառվել են օտարերկրյա ընկերություններին, այդ թվում «Արմենտեք»-ը (հունական OTE ընկերությանը), Երևանի կոնյակի գործարանը (ֆրանսիական Pernot-Ricard ընկերությանը), «Արմենիա» հյուրանոցը, «Ամի» հյուրանոցը և 3 այլ պետական ձեռնարկություններ:

(12) Գործազրությունների թիվը 1999թ. ապրիլի 1-ին կազմել է 159,7 հազար, իսկ գործազրկության պաշտոնական մակարդակը՝ 10,5%: Սակայն, բոլոր կազմել մինչև 500 հազարի (32,5%-ի):

(13) Տնային տնտեսության միջին ամսական եկամուտը կազմել է 55094 դրամ (109 ԱՄՆ դոլար): Աշխատավարձից եկամուտը կազմում է համախառն եկամտի միայն 1/4-1/5 մասը (ճապոնիայում համախառն եկամուտը 94%-ով բաղկացած է աշխատավարձից), իսկ տրամադրությունը գոյացող եկամուտը համարյա թե համարժեք է աշխատավարձին: Սա նշանակում է, որ մարդիկ ապրուստ են ստեղծում՝ աշխատավարձային եկամտի սպակասորդը ծածկելով գանազան այլ միջոցներով, ինչպիսիք են արտասահմանից դրամական փոխանցումները, սեփական գույքի վաճառքը և այլն: Այս երևույթը միանգամայն քննութագրական է Հայաստանի համար:

2.2. Արդյունաբերական հատվածի պայմանները

(1) Ընդհանուրագիրը

Սանրագննին դիտարկումն ի հայտ է բերում, որ եթե արտադրանքի հանրագումարային արժեքը 1998թ. ընդունվի հավասար 100-ի, ապա էլեկտրաէներգիան կկազմի 34, Գյուղատնտեսության նախարարության իրավասությանը՝ պատկանող ձեռնարկությունների արտադրանքի քամինը՝ 10,9, այլ խմբերին՝ 1,4, ներակայության և արտադրական մանրամասների առումով անորոշ ձեռնարկությունների քամինը՝ 34, իսկ Արդյունաբերության և առևտուրի նախարարության համակարգի ձեռնարկությունների արտադրանքի քամինը՝ կկազմի միայն 19,7՝ ինչ-որ խղճուկ 51,23 միլիարդ դրամի (101,5 միլիոն ԱՄՆ դոլարի) արտադրանք կամ ՀՆԱ-ի 5,4%-ը (տե՛ս աղյուսակ 2-5):

Աղյուսակ 2-5 Արդյունաբերական արտադրության ընդհանուրագիրը (միլիոն դրամ)

| | 1997 | 1998 | | | 1998/1997 |
|--------------------------------------|---------------|---------------|---------------|--------------|---------------|
| | Արտադրամքը | Արտադրամքը | Արտաքի հանդեպ | ՀՆԱ-ի հանդեպ | |
| (1) Բուրոջուղերը | 266806 | 260136 | 100% | 27,3% | 97,5% |
| (2) Ընդամենը էներգետիկան | 178466 | 171707 | 66,0% | 18,0% | 96,2% |
| (3) Ընդամենը էներգահատվածները | 19050 | 14073 | 5,4% | 1,5% | 73,9% |
| Էլեկտրոնիկա և էլեկտրատեխնիկա | 8616 | 5851 | 2,2% | 0,6% | 67,9% |
| Մեքենաշինություն | 2954 | 2466 | 0,9% | 0,3% | 82,0% |
| Քիմիա/քիմտեխնոլոգիա | 7480 | 5757 | 2,2% | 0,6% | 75,6% |
| (4) Ընդամայի նմրահատվածները | 36035 | 37156 | 14,3% | 3,9% | 103,1% |
| Մետաղածակում | 9524 | 15454 | 5,9% | 1,6% | 159,4% |
| Թանկարժեք քարեր/ոսկերչություն | 14581 | 8521 | 3,3% | 0,9% | 57,4% |
| Թերև արդյունաբերություն | 4053 | 4667 | 1,8% | 0,5% | 113,1% |
| Չինանյութերի արտադրություն | 7419 | 7991 | 3,1% | 0,8% | 105,8% |
| Այլ | 458 | 523 | 0,2% | 0,1% | 114,2% |
| (5) ԱԱՆ ընդամենը (3)+(4)) | 55085 | 51229 | 19,7% | 5,4% | 93,0% |
| 6) Էներգետիկայի նախարարություն | 88341 | 88429 | 34,0% | 9,3% | 100,1% |
| 7) Գյուղատնտեսության նախարարություն | 47909 | 28267 | 10,9% | 3,0% | 59,0% |
| 8) Քաղաքաշինության նախարարություն | 2213 | 1762 | 0,7% | 0,2% | 79,6% |
| 9) «Հայկոպ» | 2976 | 1896 | 0,7% | 0,2% | 63,7% |
| 10) Աճախյա (չբացված ոլորտներ) | 70282 | 88553 | 34,0% | 9,3% | 126,0% |
| ՅՆԱ | 887966 | 951900 | | | 107,2% |

(Դիտողություն) 1997թ. արտադր. ցուցանիշները հաշվարկվել են՝ ելեկտր 98/97-ի բանորդից
(Աղյուսակ Վիճակագրության, պետական ռեգիստրի և վերլուծության նախարարություն)

(2) Արտադրության միտումներն ըստ ապրանքների

Աղյուսակ 2-6-ում (սեն հաջորդ էջին) տրված են արտադրության միտումներն ըստ ամեն մի էներգահատվածի ներկայացուցչական ապրանքատեսակների: Այսուամենայնիվ, քանի որ հայկական վիճակագրությունը չի հրապարակում բոլոր հատվածների տվյալները միասնական ստանդարտների ներքո, պետք է ի նկատի ունենալ որոշ ոլորտներում մանրամասն ծավալային ցուցանիշների բացակայությունը:

Աղյուսակ 2-6-ը վկայում է էլեկտրատեխնիկայի և էլեկտրոնիկայի տեսական լճացման, ինչպես նաև թերև արդյունաբերության որոշ առաջընթացի մասին, որտեղ արտադրական սարքավորմանն ու բեռնափոխադրմանը վերաբերող հիմնահարցերն այնքան էլ սուր չեն, որքան հայտարարվում է: Բերված ցուցանիշները հարկ է մեկնաբանել սուսկ որպես նշում ընդհանուր միտումների մասին:

Աղյուսակ 2-6 Արդյունաբերական արտադրանքի բողարքումը

| | (Միավոր) | 1998 | 1997 | 98/97(%) | Միտումը |
|---|------------|-------|-------|----------|---------|
| Ենթակառական համակարգերի արդյունաբերություն | | | | | |
| Խոշոր էլեկտրաներենաներ | կոմպլեկտ | 16 | 43 | 37,2 | ↙ |
| AC էլեկտրաշարժիչներ | հատ | 4465 | 4955 | 90,1 | ↙ |
| Ուղենիքներ | 1,000 հատ | 470 | 726 | 64,7 | ↙ |
| Ուժային կարել (Ծինչև լկվա) | կմ | 1180 | 705 | 140,6 | ↗ |
| Փորր էլեկտրաշարժիչներ | հատ | 2416 | 4755 | 50,8 | ↙ |
| Սերկ սրբնադար | կրնճա | 15 | 22 | 68,2 | ↙ |
| Շարժական զեներատոր | հատ | 75 | 48 | 156,3 | ↗ |
| Էլեկտրալամպ | հատ | 0 | 963 | - | ↓ |
| Փոխարկիչ | հատ | 0 | 16 | - | ↓ |
| Մերժացինություն | | | | | |
| Մետաղահատ հաստոց | կոմպլեկտ | 355 | 529 | 61,7 | ↙ |
| Հատուկ նշանակության մերժնա | կոմպլեկտ | 90 | 64 | 140,6 | ↗ |
| Ավտոմերենա | հատ | 51 | 27 | 188,9 | ↗ |
| Կենսորնախույս պոմայ | հատ | 3075 | 5914 | 56,8 | ↙ |
| Չինիա/Ներազդություն | | | | | |
| Կառաստիկ սորա | | | | 86,0 | ↙ |
| Սինթետիկ կառաստիկ | | | | 58,2 | ↙ |
| Դեղագործական արտադրանք | | | | 127,5 | ↗ |
| Ներկեր | | | | 50,2 | ↙ |
| Մետաղամշակում | | | | | |
| Ալյումինի զլանվածք | | | | 207,0 | ↑ |
| Ալյումինի փայլաթիթեղ | | | | 67,6 | ↙ |
| Պլանձի խտանյոր | | | | 135,3 | ↗ |
| Ժերե արդյունաբերություն | | | | | |
| Բամբակյա գործվածք | 1000 մ² | 289 | 149 | 193,1 | ↑ |
| Մետարսյա գործվածք | " | 262 | 172 | 152,2 | ↗ |
| Գորգեր | " | 13,9 | 13,8 | 100,7 | → |
| Կիսագույզաներ | զույգ | 506 | 473 | 107,1 | ↗ |
| Ննջազգեստ | 1000 հատ | 913,8 | 422,8 | 216,1 | ↑ |
| Բամբակյա մանվածք | տոննա | 144,8 | 37,3 | 388,2 | ↑ |
| Ժակետներ/կորականեր | 1000 հատ | 1060 | 488 | 217,2 | ↑ |
| Կոշիկ | 1000 զույգ | 65,4 | 87,7 | 74,6 | ↙ |
| Զարդարանք | մլն դրամ | 3822 | 2329 | 121,2 | ↗ |
| Աղածանոց բանկարձ մետաղ և քարեր | | | | | |
| Հիմնարքեր | | | | | |
| Ծակոտկեն խցանիչ | | | | 138,0 | ↗ |
| Կիմներ (հրակայուն աղյուս) | | | | 124,2 | ↗ |
| Ցեմենտ | | | | 105,1 | → |
| Անօդաբեր արդյունաբերություն | | | | | |
| Միս և մսամբեր | 1000 տոն. | 44,8 | 43,7 | 102,6 | → |
| Պաղպաղակ | տոննա | 718 | 423 | 169,5 | ↗ |
| Կոնյակ | 1000 դլ | 252 | 392 | 64,4 | ↙ |

(Աղյուսակ՝ նույնը, ինչ աղյուսակ 2-1-ի դեպքում)

Աղամանոյի մշակումը, շնորհիվ «Դե Բիբս»-ի հետ կմքած համապատասխան պայմանագրի, վերջին տարիներին բուռն ծաղկում էր ապրում: Սակայն, մի շաբթ հիմնահարցերի (այդ թվում՝ որպես հետ կապված խնդիրների) պատճառով այդ պայմանագիրը 1998թ. խզվեց, և արտադրությունն էականորեն կրճատվեց: Կոնյակի արտադրության ծավալը, ի հետևանք դեպի Ռուսաստան արտահանման խփու նվազման, և շեշտակի անկում ապրեց:

Կոշիկի արտադրությունն անցած տարի զգալիորեն նվազել է, քայլ շատ մարդիկ սպարծանքով նշում են, որ Ռուսաստանում վաճառքող խուլական կոշիկների մի մասն իրականում հայկական արտադրության է: Կարճ ասած, համեմատական մրցունակություն ունեցող սպառողական ապրանքների արտադրության բնագավառում առկա է մի երեսոյք, եթե «Երևացող» տնտեսությունում գրանցվող անկումը գուգակցվում է «ստվերային» տնտեսությունում իրական աճով:

2.3. Առանցքային տնտեսական խնդիրները և դրանց պատճառները

(1) Առանցքային տնտեսական խնդիրները պայմանավորող գործոնները

Վերջին տարիներին և ներկայումս Հայաստանի դիմակայած տնտեսական փորձություններն ակունք են առնում զանազան ժամանակագրական գործոններից: Դրանց թվում հարկ է նշել կարևորագույն երեքը.

- 1) Սպիտակի 1988թ. երկրաշարժը.
- 2) Աղբբեցանի հետ Լեռնային Ղարաբաղի խնդրով առճակատումը 1988-1994թթ.
- 3) ՆԽՄ-ի փլուզումը, ԱՊՀ երկրների և Հայաստանի միջև արտադրական կապերի խզումը և շատ արտադրատեսակների պահանջարկի կորուստը:

(2) Կառավարությանը, ծեռնարկություններին, տնային տնտեսություններին և տնտեսական միջավայրին դիմակայող խնդիրները – պատճառները և հետևանքները

Տե՛ս հաջորդ էջին բերված աղյուսակ 2-7-ը:

2.4. Կառուցվածքային հենքի ներկա վիճակը

(1) Իրավական համակարգը

Նոր օրենքները և կարգավորիչ փաստաթղթերն Ազգային ժողովի կողմից ընդունվել են հապճակ կերպով՝ առանց պատշաճ քննարկումների ու հաշվարկների, որի արդյունքում, ինչպես նշում են մի շաբթ մասնագետներ, իրավական համակարգը ձեռք չի բերել հարկ նղած պարզությունը, իսկ օրենքների միջև առկա են որոշակի ներքին հակասություններ:

**Աղյուսակ 2-7 Հիմնական տնտեսական խնդիրները,
դրանց գլխավոր պատճառները և հետևանքները**

| | | Հիմնական խնդիրները | Գլխավոր պատճառները (պատճառ \leftarrow . հետևանք \rightarrow) |
|---------------------------|--------------------------|-----------------------|---|
| Կառավարություն | Ֆինանսական դեֆիցիտ | \leftarrow | Հարկային ճուտքերի պակաս \leftarrow Ձեռնարկությունների անբավարար շահութաբերություն / Ցածր աշխատավայրձ \leftarrow Փոքր վաճառք \leftarrow Հարկումից խուսափում/Ստվերային տնտեսություն \leftarrow Հարկերի գանձման անարդյունավետ համակարգ/Բարյուական վտանգ \leftarrow Վճառաբեր պիտույքան ծեռնարկություններ, բարձր գործազրկություն \rightarrow Բարձր եկամուտեր ՊԿՊ-երի բողարկում \rightarrow Ֆինանսական դեֆիցիտի սաստկացում \leftarrow Մեծ առևտորային դեֆիցիտ \leftarrow Փոքր արտահանում \rightarrow Արտաքին պարտքի աճ \rightarrow Երկրի միջազգային վարկային ռեյթինգի նվազում |
| | Ընթացիկ հաշվի դեֆիցիտ | \rightarrow | |
| Ձեռնարկություններ | Փոքր վաճառք | \leftarrow | Պահանջարկի կորուստ ԱՊՀ շուկաներում \leftarrow Ապրանքների արտադրում առանց իհմնավորված պահանջարկի \leftarrow Ապրանքների մրցունակության պակաս \leftarrow Թերի որակ / կատարողական \leftarrow Ծուկայափարման պակաս \leftarrow Կառավարման հնտությունների պակաս \leftarrow ԱՊՀ երկրներում գնորդների սեղմ պայմանները \leftarrow Տրանսպորտային խոչընդոտներ/փոխադրումների բարձր ծախսատարություն \leftarrow Ցածրարժեք միջնորակ ապրանքների ներմուծում \rightarrow Փոքր ներքին արտադրություն \rightarrow Նյութերի ապահովման դժվարություններ \leftarrow Փոխադրումների բարձր ծախսատարություն \rightarrow Ներդրումների պակաս \rightarrow Տեխնոլոգիայի հնացածություն |
| | Դրամի պակաս | \leftarrow | |
| Տնային տնտեսություններ | Ցածր եկամուտ | \leftarrow | Զբաղվածության խիստ անկում \leftarrow Իրականում սնամկ ձեռնարկություններ \leftarrow Ցածր աշխատավարձ \leftarrow Ցածր արտադրողականություն/Անարդյունավետ հողագործություն \rightarrow Գնորդնակության պակաս \rightarrow Փոքր սպառում \rightarrow Փոքր արտադրություն \rightarrow Ցածր խնայողունակություն \rightarrow Ներդրումների համար կապիտալի ձևավորման պակաս |
| | Ֆինանսական միջավայր | \rightarrow | |

Որոշ օրենքներում բացակայում են իրականացման հստակ դրույթներն ու մեխանիզմները:

Քաղաքացիական օրենսգիրքն ընդունվել է 1998թ. հուլիսին: Սակայն, առ այսօր չի ընդունվել հակամենաշնորհային օրենք:

«Օտարերկրյա ներողությների մասին» օրենքը բափանցիկ չէ:

Գործարարության օրենսդրա-իրավական դաշտի մասին գործարար մարդկանց և ձեռնարկությունների դեկապարմերի ունեցած գիտելիքներն ընդհանուր առմամբ սահմանափակ են:

Կարենք է, որ բոլոր շահագործիո կողմերի մոտ հավատ ու վստահություն ձևավորվի վեճերի լուծման ժամանակ պարզ ու արդար օրենքների կիրարկան և դատական համակարգի անկողմնակալության նկատմամբ:

(2) Հարկումը

ա) Ընդհանրագիրը

«Հարկերի մասին» նոր օրենքը, որ վավերացվել է 1998թ. հուլիսին, սահմանում է հետևյալ հարկատեսակները. շահութահարկ (իրավաբանական անձանցից), եկամտահարկ (ֆիզիկական անձանցից), ավելացված արժեքի հարկ, ակցիզային հարկ, գույքահարկ, հողի հարկ: Ազգային ժողովն այժմ աշխատում է ընդհանուր հարկային օրենսգրքի վրա, որն ակնկալվում է ընդունել 1999թ. ընթացքում:

Հարկերի ամփոփագիրը բերված է աղյուսակ 2-8-ում:

Աղյուսակ 2-8 Հիմնական հարկերը և դրանց դրույքաչափերը

| Հարկատեսակը | | Բնութագիրը |
|-----------------------|---------------------------|---|
| Շահութահարկ | | Շահույթի հարկ իրավաբանական անձանցից (լճկերություններից). առավելագույն դրույքաչափ՝ 25% Վճառների փոխանցումը թույլատրվում է նշտապես |
| Եկամտահարկ | | Եկամտի հարկ ֆիզիկական անձանցից (անհատներից). սուսպելագրույն դրույքաչափ՝ 30% |
| Ավելացված արժեքի հարկ | | ԵՄ-ում ընդունված տիպի ԱԱՀ, հաշիվ-ֆակտուրաների օգտագործմամբ. միասնական դրույքաչափ՝ 20% |
| Ակցիզային հարկ | | Ծրեղության սպառողական ապրանքների նկատմամբ կիրառվող հարկ |
| Գույքահարկ | | Ավտոմեքենաների, շներերի և այլնի նկատմամբ կիրառվող հարկ |
| Հողի հարկ | Գյուղացիական տնտեսություն | Եկամտահարկի այլընտրանքը գյուղացիական տնտեսության համար. ենթադրվող եկամտի 15%-ը |
| | Այլ հարկատուներ | Հողօգտագործողի նկատմամբ կիրառվող հարկ. գնահատված արժեքի 0.5-1%-ը |

Հարկային համակարգը բավականաշափ պարզ է, քայլ և այնպես հարկատութերը որոշ դժգոհություններ են արտահայտում, որ հարկերի կիրառումը կախում ունի հարկային տեսուչի հայեցողությունից:

Հայաստանից արտահանումը ազատված է հարկումից: Ներմուծման մաքսատուրքերը կամ 0% են, կամ 10%: Վերջինս կիրառվում է հիմնականում սպառողական և շքեղության ապրանքների նկատմամբ: Զրոյական դրույքաչափ սովորաբար կիրառվում է սարքավորման և հումքի նկատմամբ: Ապրանքների արժեքը կարող է որոշվել մաքսային պաշտոնյաների կողմից, իսկ դա, ինչպես հաղորդվում է, հաճախ առիթ է տալիս շարաշահումների և հանդիսանում կաշառքի աղբյուր:

Հարկերի վճարումն ուշացնելու դիմաց նախատեսված տոկոսադրույքը հատկապես բարձր է 90 օրն անցնելուց հետո (օրական 0,3%), ինչը տարեկան հաշվով գերազանցում է 100%-ին:

թ) Օտարերկրյա ներդրումների հարկային խթանները

1998թ. հունվարի 1-ից սկսած, հարկային խթաններ գոյություն ունեն այն օտարերկրյա ներդրումների համար, որոնց կատարած ներդրումների ծավալը կազմում է ավելի քան 500 միլիոն դրամ (մոտ 1 միլիոն ԱՄՆ դոլար): Շահութահարկի գումարը 100%-ով կրծատվում է առաջին 2 տարվա ընթացքում և 50%-ով՝ հաջորդ մի շարք տարիների ընթացքում, որոնց թիվը կախված է ներդրումների իրականացման ժամկետից: Այսպես, եթե ներդրումը կատարվել է 1999թ., ապա այդ տարիների քանակը կազմում է 8, 2000թ. դեպքում՝ 6, 2001թ. դեպքում՝ 4, իսկ 2002թ. և դրանից հետո արված ներդրումների պարագային՝ 2:

(3) Ֆինանսական համակարգը

Կենտրոնական բանկը (ՀԿԲ) լավ է կազմակերպված և իրականացնում է ազգային դրամակարգային բարերարականությունը: Ֆինանսական համակարգը գտնվում է զարգացման սկզբնային փուլում և չի բավարարում ձեռնարկությունների ընթացիկ պահանջմունքները:

1999թ. հունվարի դրությամբ Հայաստանում կային 35 փորբ բանկեր, ինչպես նաև մեկ պետական բանկ՝ Խնայքանկը: Հիշյալ 35 բանկերի համար եկամտի հիմնական աղբյուր են հանդիսանում բարձր եկամտաբերությամբ պետական կարճաժամկետ պարտատոմսերի ձեռքբերումը և միջազգային դրամական փոխանցումները: ՊԿՊ-երի քողարկման մանրամասն տվյալները և դրանց բողարկման հետ կապված հիմնահարցերն արծարծված են սույն գեկույցի 2.2.1. մասում:

1999թ. մարտին բողարկված ՊԿՊ-երի ծավալը կազմեց 22 միլիոն դրամ (մոտավորապես 42 միլիոն ԱՄՆ դոլար):

ՀԲ-ը և Վ.ՉԵՐ-ը տրամադրել են համարյա թե անտոկոս երկաստիճան վարկեր: Սակայն, այս վարկերը կիրառվում են ոչ ի շահ վերջնական օգտագործողների, քանի որ նրանք ստիպված են ԱՄՆ դրամով վճարել 15-20% տոկոսադրույթ: Բայց այն է, որ Կառավարությունն այս վարկերը LIBOR + 2% դրույքաշափով տրամադրել է առևտրային բանկերին, և վերջիններս բարձր միջնորդավճար են վերցնում իրենց փոխատվական ծառայության համար:

Զենքարկությունների համար ֆինանսական շուկայում գործնականում առկա չն ներդրումների կամ շրջանառու միջոցների ուսուրաներ:

«Լինսի հիմնադրամի» (Քըրքորյանի հիմնադրամի) անտոկոս միջոցներից հայկական ձեռնարկություններին տրամադրվում են ԱՄՆ դրամով երեքտարյա վարկեր: Սկզբնական փուլում վարկերը նախատեսված էր փոխառու ձեռնարկություններին հատկացնել ԱՄՆ դրամով 12,5%-15% շահադրույթով: Այս վարկային ծրագրի փաստացի իրականացմանը համընթաց, հաշվի առնելով համապատասխան կողմների (այդ բոլում՝ հետազոտական թիմի) առաջարկություններն ու դիտողությունները, փոխատվության պայմանները բարելավվեցին, այն է՝ վերացվեց փոխարժերի հետ կապված ռիսկը, քանի որ վարկերն արդեն նախանշվում են հայկական դրամով, իսկ առավելագույն տոկոսադրույթը կազմում է տարեկան 15%: Թեպետ տոկոսադրույթի սույն մակարդակը միջազգային տեսանկյունից դեռևս բարձր է, բայց և այնպես կառավարության շահարաժինն այսուղ փոքր է, հետևաբար՝ ցածր է նաև վերջնական դրույքաշափը:

Հայաստանում կան 4 ֆոնդային բորսաներ: Խոշորագույնը Երևանի ֆոնդային բորսան է, որն ունի 74 ցանկագրված ընկերություն, և որի շուկայական կայլիտալացման ընդիանուր ցուցանիշը 1998թ. հոկտեմբերի դրույթամբ կազմել է 16,3 միլիոն ԱՄՆ դրամ: Սակայն, արժեթղթային գործարքների մեծ մասը, անվտանգության ապահովման կամ այլ դրդապատճառներով, կատարվում է անհատների միջև՝ առանց ֆոնդային բորսա դիմելու:

(4) Հաշվապահության և առողջութիւն համակարգը

Հաշվապահության միջազգային ստանդարտների (ՀՍՍ) վրա հիմնված հայկական նոր հաշվապահական ստանդարտներին համապատասխանելու նպատակով Ազգային ժողովը ընդունել է հաշվապահության մասին նոր օրենքը:

Առողջութիւն մասին օրենքը ևս գտնվում է քննարկման ընթացքում: Ֆինանսների նախարարությունը ներկայումս գրաղված է ՀՍՍ-երի վրա հիմնված նոր առողջութորական ստանդարտների սահմանմամբ:

Այսօր Հայաստանում կան հաշվապահների երեք կազմակերպություններ, որոնք բնակիունել են մեկ միասնական կազմակերպության մեջ միաձուվելու գործընթացը:

Հաշվապահության միջազգային ստանդարտների և առողջութիւն միջազգային ստանդարտների որդեգրումը ձեռնարկություններին բույլ է տալիս ոչ միայն մշակել

օտարերկրյա գործընկերների հետ համագործակցության մասին ռազմավարական բանակցություններ վայելու համար պահանջվող ֆինանսական հաշվետվություններ, այլև խթանում է կատարելագործել կառավարման մերուդարձանությունը:

(5) Գործարարության աջակցման համակարգերը

Զարգացման հայկական գործակալությունը (ԶՀԳ)՝ դա գործնականում միակ կազմակերպությունն է, որ գրաղված է արտաքին առևտրի գարզացման և օտարերկրյա ուղղակի ներդրումների խթանման հարցերով:

ԶՀԳ-ի հիմնական նպատակն է բարձրացնել հայ քիզմեսի մրցունակությունը Հայաստանում և արտասահմանում: Մասնավորապես, ԶՀԳ-ի գլխավոր գործառույթներն են. 1) հանրապետության տնտեսական զարգացման ռազմավարության ձևավորումը, 2) հայկական ձեռնարկությունների մրցունակությանը նպաստող միջավայրի ստեղծումը, և 3) զարգացման խթանումը և իրականացումը, հատկապես՝ օտարերկրյա ուղղակի ներդրումների և արտահանման նախագծերի առաջնորդումը:

Ակնկալվում է, որ ԶՀԳ-ը “one-stop shop”-ի մեկ կանգառի կենտրոնի դեր է կատարելու օտարերկրյա ներդրողների և հայրենական արտահանողների համար:

Այսուանայնիվ, ԶՀԳ-ը միջոցների և մարդկային ռեսուրսների սուր պակաս է զգում, այնպես որ՝ վերը նշված գործունեությունն իրականացվում է փոքր աշխատակազմի ուժերով: Մասնավորապես, ԶՀԳ-ում չկան ներդրումների, շուկայավարման, ֆինանսների, միջերկրյա համաձայնեցումների և արտահանման միջազգային կանոններին տիրապետող փորձագետներ: Ըստ Էուրյան, այն չի կարողանում “one-stop shop”-ի պատշաճ դեր կատարել անհրաժեշտ և մանրամասն տեղեկություններ ու տվյալներ որոնող, ինչպես նաև օգտակար խորիրդի կարիք զգացող օտարերկրյա ներդրողների և հայրենական արտահանողների համար:

1999թ. հունիսին կազմավորված նոր հայկական կառավարությունը, ի նկատի առնելով ԶՀԳ-ի դերը երկրի տնտեսության վերակառուցման գործում, պլանավորում է ամրապնդել վերջինիս գործառույթը՝ որպես օտարերկրյա ուղղակի ներդրումների (ՕՈՒՆ) և արտահանման խթանման պետական քաղաքականությունն իրազործող գործակալության: Այս կապակցությամբ ԶՀԳ-ն ավարտին է հասցնում իր 4-ամյա գործունեության ծրագրի մշակումը, շեշտը դնելով ՕՈՒՆ-երի և արտահանման խթանման «մեկ կանգառի կենտրոն» գալունակությունը:

ԶՀԳ-ն իր կարողունակությունն ամրապնդելու նպատակով ֆինանսական աջակցություն է ակնկալում միջազգային և երկկողմանի սղբություններից, քանի որ հաստատված բյուջեի ծավալը խիստ ամբարար է:

2.5. Սոցիալական խնդիրները

(1) Ազգարնակչության արտահոսքը

Ամենալուրջ սոցիալական խնդիրներից մեկը՝ դա ազգարնակչության արտահոսքն է: Համաձայն պաշտոնական վիճակագրության տվյալների, Հայաստանի բնակչությունը 1998թ. հունվարի 1-ի դրությամբ կազմել է 3791,2 հազար մարդ:

Ազգարնակչությանը հարաբերվող բոլոր տնտեսական ցուցանիշները (օրինակ՝ մեկ շնչին ընկածող ՀՆԱ-ն) ինչպես Հայաստանի կառավարական հաստատությունների, այնպես էլ միջազգային կազմակերպությունների կողմից հաշվարկվում են՝ եկեղեցով բնակչության վերը նշված թվաքանակից:

Սակայն, կարելի է ենթադրել, երկրի ազգարնակչության պաշտոնական թվաքանակը և տարածքային տեղաբաշխությունը տարբերվում են ազգարնակչության իրական պատկերից:

- Աղբեջանի հետ 1988-1994թ. առնակատման հետևանքով եղել է փախստականների զգալի ներկուար: Հայաստանի հյուսիսային շրջանում 1988թ. տևի ունեցած երկրաշարժը (Սպիտակի երկրաշարժը) բերել է բնակչության մեծ տեղաշարժերի:

- Մյուս կողմից, Հայաստանից արտագաղթել են այսուղի բնակվող շատ աղքանչանցիներ:

- Խորհրդային Սիության վիլուգմանը և Հայաստանի անկախացմանը զուգընթաց, այլ հանրապետություններում ապրող հայերի մի մասը վերադարձել է հայրենիք, իսկ Հայաստանում բնակվող էքնիկ խմբերի ներկայացուցիչների մի մասն էլ արտագաղթել է երկրից:

- Անկախացումից ի վեր ստեղծված դժվար կենսապայմանների պատճառով շատ հայեր, հիմնականում ծաղկուն հասակի տղամարդիկ, մեկնել են Ռուսաստան, ԱՄՆ և ԵՄ երկրներ, և այս միտումն առ այսօր էլ շարունակվում է:

Այսուհետք, գոյություն չունեն տվյալներ, որնք բույր կտային ստանալ բնակչության նման տեղաշարժերի ճշգրիտ պատկերը:

Պատճառն այն է, որ բնակչության շարժը չի գտնում իր հստակ վիճակագրական արտացոլումը, քանի որ ներերկրյա և արտերկրյա տեղաշարժերի զգալի մասը կատարվում է առանց բնակության վայրի գրանցման փոփոխության:

1998թ. Վիճակագրական տեղեկատուի մեջ առաջին անգամ ընդունվում է, որ 1992-1998թթ. ընթացքում Հայաստանից հեռացել է շուրջ 600 հազար մարդ: Այս թիվը՝ դա վերը նշված ժամանակահատվածում Երևանի օդանավակայանով՝ մեկնածների և ժամանածների թվային տարբերությունն է:

Ի լրումս, սահմանափակ բնույթի տեղաշարժ է եղել նաև ցամաքով՝ Վրաստանի և Իրանի վրայով: Եթե ցամաքով մեկնածների ընդհանուր քանակն ընդունենք հավասար մոտ

100 հազարի, ապա Հայաստանի բնակչության արտահոսքի ցուցանիշը կարելի է գնահատել շուրջ 700 հազար մարդ: Նման ենթավարկածից ելմելով, Հայաստանի ազգարմակչության թիվը 1999թ. սկզբի դրությամբ գնահատվում է մոտ 3 միլիոն (գումարած 313 հազար փախստականներ, որոնք դեռևս ճեղք չեն բերել քաղաքացիություն):

Հիմնահարցը կայանում է նրանում, որ արտասահման մեկնած շուրջ 700 հազար մարդկանց մեծ մասն, ըստ գնահատականի, կազմում են ուժերի ծաղկման շրջանում գտնվող՝ 20~39 տարեկան տղամարդիկ (չամունացած անձինք, առանց ընտանիքի գործի մեկնածներ և ընտանիքներով հանդերձ մեկնածներ):

(Ձեկույցում կարող եք տեսնել ըստ տարիքի և սեռի ազգարմակչության կառուցվածքի մանրամասն վերլուծությունն ու գնահատականը):

(2) Ազգարմակչության արտահոսքի նշանակությունը

1) Ազգարմակչության արտահոսքը կասեցնելու նպատակով անհրաժեշտ է ապահովել աշխատատեղերի աճ, ստեղծել մտավոր աշխատանքի կիրառման և ունակությունների դրսերման ասպարեզներ և բարձրացնել աշխատավարձի մակարդակը: Միևնույն ժամանակ, հույժ կարևոր է ձևավորել այնպիսի մքնոլորտ, որ մարդիկ վստահ լինեն երկրի ապագա հեռանկարներին և զարգացմանը:

2) 25~39 տարեկան տղամարդկանց քանակը խիստ սակավ է, «տղամարդ-կին» հարաբերակցությունը մոտավորապես հավասար է 1-ը 2-ի (1 տղամարդ՝ 2 կնոջ դիմաց): (Որոշ մասնագետներ նշում են, որ ամուսնական տարիքի սերնդի պարագային վերոհիշյալ հարաբերակցության փաստացի ցուցանիշն արդեն խսկ կազմում է 1 : 5 ~ 1 : 7)

Ամուսնությունների թիվը 1990թ. 8-ից (տարվա ընթացքում ամուսնությունների քանակը կազմել էր 28233) 1997թ. իջել է 3,3-ի (տարվա ընթացքում ամուսնությունների քանակը կազմել է 12521), այսինքն՝ ամկումը 1990-1997թթ. կազմել է 44%:

Ծնունդների թիվը, նույնպես զգալիորեն նվազելով, 1990թ. 79882-ի փոխարեն 1997թ. կազմել է 43929:

Սա խոսում է այն մասին, որ վերջին տարիներին ամուսնական տարիքի տղամարդկանց թվաքանակի կտրուկ անկումը բերել է ամուսնությունների և ծննդաբերությունների թվի կրճատմանը: Խիստ հավանական է, որ ծննդությունը Հայաստանում էլ ավելի մեծ անկում ունենա, ինչը կհանգեցնի ազգարմակչության թվի արագ նվազմանը:

3) Հայաստանի տնտեսական իրավիճակով և բնակչության վերը նշված տեղաշարժներով պայմանավորված, երկիրն ունի ներդրումային լավ հնարավորություններ, մասնավորապես ինչ վերաբերում է օտարերկրյա կապիտալի ներդրման առումով պահանջվող աշխատուժի առկայությանը:

3. Նպատակային ենթահատվածները և մողելային ձեռնարկությունները

3.1. Դիտազննման նպատակը

(1) Շեպագննման մոդուլը

Հետազոտական թիմն անց է կացրել 36 թեկնածու ձեռնարկությունների, այդ թվում գիտահետազոտական ինստիտուտների բոուցիկ զննում («Շեպագննում»), որպեսզի, համաձայն հայկական կողմի հետ ծնոք բերքած պայմանավորվածության, ամեն մի նպատակային ենթահատվածում ընտրի մեկական մողելային ձեռնարկություն:

Շեպագննման արդյունքները հիմնական տեղեկատվական բազա են հանդիսանում մողելային ձեռնարկությունների կառավարման բարելավման համապարփակ ծրագրի և նպատակային ենթահատվածների գարգացման պլանի մշակման համար:

Հետազոտող խումբը այցելեց թեկնածու ձեռնարկություններ և կատարեց Շեպագննում ըստ կարգի, որ ներառում է ձեռնարկությունների կառավարման վիճակությունը պարզաբանումը, գործառնությունների ներկա վիճակը, աշազայի կանխատեսումները, կազմակերպական և մարդկային ռեսուրսները, տեխնոլոգիական բազան և հիմնական խնդիրները: Վերը նշված նպատակով ձեռնարկություններին տրվեցին ուսուերեն լեզվով հարցարերիկներ, որոնք լրացմելուց ու վերադարձնելուց հետո վերլուծվեցին և գնահատվեցին հետազոտական թիմի կողմից:

(2) Մողելային ձեռնարկության ընտրումը

Մողելային ձեռնարկություն ընտրելու նպատակով կիրառվեց նախատեսված շափանիշների կշռված գնահատում, այն է՝ (1) արտադրանքի մրցունակության, (2) տեխնոլոգիական մակարդակի, այդ թվում սարքավորման կատարողականի, (3) աճի ներուժի, (4) դեկավարության շնորհիքի ու կարողությունների, (5) աշխատողների հմտության ու աշխատելու պատրաստակամության, (6) բնապահպանության պահանջմներին հետևելու և (7) ընդհանրական ու միակցված գնահատում:

Շեպագննման արդյունքում որպես մողելային արտադրություններ ընտրվեցին համապատասխանաբար «Միքան»-ը՝ Էլեկտրատեխնիկական և էլեկտրոնիկայի, և «Հայ Թիմ»-ը՝ մեքենաշինական արդյունաբերությունում: Ինչ վերաբերում է թիմիական (դեղագործական) արդյունաբերությանը, ապա ընտրման չափանիշների համաձայն չկար որևէ ձեռնարկություն, որը կարող էր որպես մողելային: Հետազոտական թիմը դրա փոխարեն առաջարկում է դեղագործական ամիսորքուների արտադրության նախագիծը:

**(3) Նպատակային Յ Ենթահատվածների գլխավոր բնութագրերը և
ընդհանուր հիմնահարցերը հետևյալն են.**

1) Գլխավոր բնութագրերը.

- Գոյություն ունեն արտադրության հիմնական գիտելիքներ և փորձ, ինչպես նաև արտադրական կարողությունների վերաբերյալ արդյունաբերական որոշակի տվյալներ և տեղեկություններ, որոնք գալիս են ՆԽՄ-ից և կարող են կիրառվել զարգացման նոր գործընթացներում:

- Մարդկային ռեսուրսների և տեխնոլոգիական հաստատությունների բարձր կրթական մակարդակ:

2) Ընդհանուր հիմնահարցերը.

- Շատ ձեռնարկություններ չեն կարողանում ձերքագատվել նախկին Խորհրդային կառավարման ոճից (օրինակ՝ հաշվապահության համակարգում, արտադրանքի արդյունաբերական ստանդարտացման հարցում):

- Ենթակառուցվածքը բարձրածախը է և խոցելի (Ենթագիայի, զագի, ջրի մատակարարման, հաղորդակցման և տրամադրության համակարգեր):

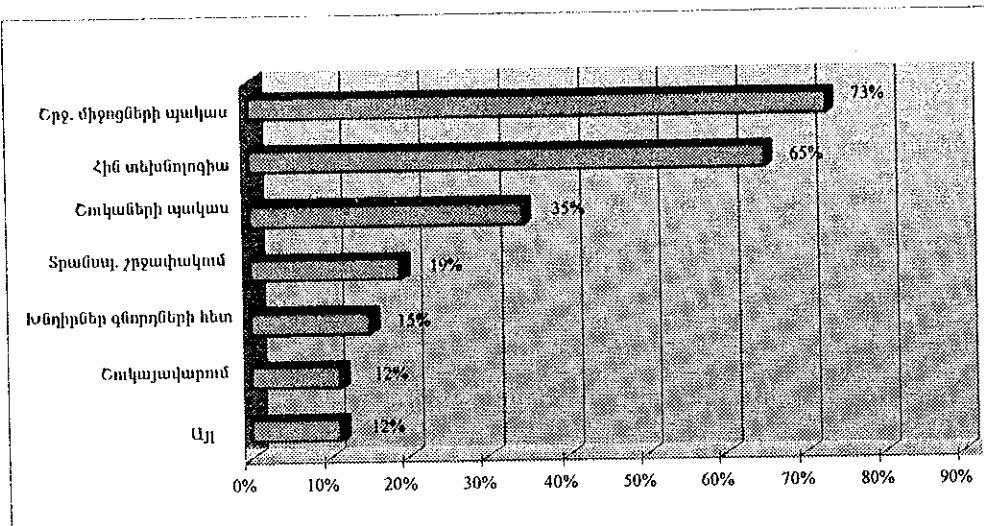
- Անկատար համակարգերը (օրինակ, ոչ հստակ հարկային կանոնները և Ռուսաստանից ներմուծվող նյութերի նկատմամբ ԱԱՀ -ի կրկնակի կիրառումը և այլն):

- Շուկաների կորուսոց և հումքի հայրայրման հետ կապված դժվարությունները՝ նախկին ԽՍՀՄ-ի ֆլուզման պատճառով:

- Ռուսական շուկային կողմնորոշված ձեռնարկությունների սրտադրությունը կտրուկ նվազեց կամ դադարեց՝ ի հետևանք 1998թ. օգոստոսին Ռուսաստանում բռնկված տնտեսական ճգնաժամի:

- Անբարար է կառավարության աջակցությունն արդյունաբերության մասնավոր հատվածին:

Վերոշարադրյալ ընդհանուր հիմնահարցերը նշված են նաև ձեռնարկությունների կողմից լրացված հարցարերիկների ամփոփագրում (Նկ. 3-1 Ձեռնարկությունների տեսակետից խոշորագույն հիմնահարցերը), ընդ որում դրանցից չորսը՝ (1) շրջանառու կապիտալի սակավությունը, (2) հնացած տեխնոլոգիան, (3) շուկաների պակասը և (4) տրամադրության շրջափակումը կարևորագույնն են հանդիսանում ձեռնարկությունների դեկավար կազմի տեսանկյունից: Նրանք չունեն կառավարման ունակության և կառավարման համակարգի բերությունների ամբողջական ըմբռնում:



Նկ. 3-1 Ձեռնարկությունների տեսակետից խոշորագույն հիմնահարցերը

(4) Արդյունաբերական գոտու քննարկվող պլանը

Արդյունաբերության և առևտրի նախարարությունը նախաձեռնել է Երևանում արդյունաբերական գոտի կառուցելու ծրագիր, որը նպատակամղված է արդյունաբերության վերականգնմանը, արտահանման խթանմանը, ինչպես նաև ներդրումների ներգրավմանը: 35 հա գրադացնող նախկին արդյունաբերական ցուցահանդեսի տարածքը պետք է օգտագործվի կառույցների և ենթակառուցվածքների վերանորոգումից հետո, որոնք համապատասխանության են քերվելու միջազգային մակարդակին: Նշված գոտու հողարաժինները պետք է վարձակալվեն վստահություն ներշնչող ձեռնարկությունների կողմից՝ վարձակալման ցածր վճարով: Արդյունաբերական գոտու հիմնական վարձակալներ են հանդիսանալու փոքր և միջին ձեռնարկությունները:

(5) Միջազգային ֆիրմաների հետ կառավարության առկախ համատեղ

Ժրագրերի վերջին գարգացումները

Ստորև բերվում են միջազգային լրատվամիջոցներից քաղված այն տեղեկությունները, որոնք վերաբերում են միջազգային ֆիրմաների հետ Հայաստանի կառավարության առկախ համատեղ ծրագրերում տեղ գտած վերջին գարգացումներին:

Էլեկտրոնիկայի արդյունաբերություն, «Տրանզիստոր» պետական ձեռնարկության բաժնետոմսերի 51%-ի վաճառքն ամերիկյան Interfoundry ընկերության՝ կիսահաղորդիչների արտադրության համար, սկզբնական ներդրումը՝ 2,5 մլն ԱՄՆ դոլար:

Ավտոմեքենաշինություն. General Motors-ի կողմից մինի ավտորուսների, քևոնատարների և փոքր տրակտորների հավաքման գործարանի ստեղծում, որի արտադրանքը նախատեսված է Ռուսաստանի, ԱՊՀ երկրների և ներքին շուկայի համար. սկզբնական ներդրումը՝ 2 մլն ԱՄՆ դոլար:

3.2. Փ/Ա-ն և մոդելային ձեռնարկությունների կառավարման բարեփոխման համապարփակ ծրագիրը

(1) Էլեկտրատեխնիկական և էկոմորունային արյունաբերություն

1) «Սիրիոս» մոդելային ձեռնարկությունը բաղկացած է բիզնեսի 3 ուղղավարական միավորներից, որոնք են ռեզիստորները, տպահարքակները և ճայներիզները: «Սիրիոս»-ը ռեզիստորների միակ արտադրողն է մերձակա՝ Կովկասի և Միջին Արևելքի շուկաներում, սակայն սկսած 1993 թ. արտադրությունը գտնվում է անընդհատ անկման մեջ, և ձեռնարկությունը պահպանում է տպահարքակների փոքրածավալ՝ ըստ պատվերների արտադրությունը:

Հետազոտական թիմը փորձագիտական աջակցություն (Փ/Ա) է ցույց տվել ձեռնարկությանը՝ ուշադրությունը ընելալով արտադրական գործընթացների վերսկսման և շարունակման վրա:

2) Ընդհանուր հարցերով Փ/Ա 3 ուղղավարական միավորներին

- Գործարար պլանի մշակում
- Տեխնոլոգիաների գծով մասնագետների ներգրավում
- Նոր շուկաներում պահանջարկի գնահատում
- Հուսալիության հավաստում
- Արտադրական գծի վերաբացում
- Արտադրամասերի բարելավում, հնարավորությունների սյահպանում
- Արտադրանքի անցումը միջազգային չափանիշների

3) Առաջարկություններ բիզնեսի յուրաքանչյուր ուղղավարական միավորին

Հետազոտական թիմն առաջարկություններ ներկայացրեց բիզնեսի յուրաքանչյուր ուղղավարական միավորի վերաբերյալ, որոնք ներառում էին արտադրական գծի վերակառուցումը և նպատակային արտադրության ծավալի բարելավումը՝ ելնելով գրոյական շահույթի կետի վերլուծությունից:

4) Փ/Ա-ի ազդեցությունը «Սիրիոս»-ի վրա

Զետեսարկության դեկանար անձինք ի գիտություն ընդունեց ուսումնասիրող խմբի հետեւյալ նշումները, որոնք նրանք չէին նկատել կամ ճշգրտորեն չէին գնահատել, քանի որ առաջնորդվում էին միայն մոտավոր հաշվարկներով.

- երկարաժամկետ/միջնաժամկետ գործարար պլանի կարևորությունը.
- տեխնոլոգիայի գծով մասնագետների ներգրավումը.
- պահանջվող մարդ/ժամերի քանակը, քողարկը, արտադրաժամկետը.
- արտադրության ապահովման համար խորացված շուկայափարումը.
- արտադրական հզորությունը, մշակման ունակությունը, շահագործումը/պահպանումը:

Ի արդյունք Փ/Ա-ի, «Սիրիոս»-ի ողջ կազմակերպությունը ակտիվացավ, և ընկերությունը հաջողեց ձեռք բերել քարմ պատվերներ: 1999թ. հուլիսից վերսկսվել է ուղղատորմների արտադրությունը:

Պատվերների ավելացմանը և հումքի ձեռքբերման ծախքի նվազմանը գուգընքաց մեծացել է ձայների գնումների շահութաբերությունը:

(2) Մեքենաշինական արդյունաբերություն

1) «Հայ Թիմ» խումբը՝ մողելային ձեռնարկությունը՝ գրադպում է պողպատյա կահույքի (օրինակ՝ օդանավակայանի/գրոսայզու նատարանների, պտտափեղկերի, կրպակների, այսումինե պրոֆիլների և այլն) արտադրությամբ՝ փոխներկ բիզնեսի իր հիմնական ուղղությունը մեքենաշինությունից դեպի շինարարական աշխատամքների հետ կապված մետաղամշակումը: 1997թ. ձեռնարկությունը ներդրումներ է կատարել արտադրական նոր հնարավորություններ ստեղծելու և սարքավորումներ ձեռք բերելու համար և 1998-ից ծավալել է իրական արտադրական գործունեություն:

2) «Հայ Թիմ»-ին Փ/Ա ցույց տալիս հիմնական ուշադրությունը դարձվել է ոչ քն ինժեներական տեխնոլոգիաների վրա, որոնք առանց այն էլ մանրամասն ուսումնասիրված են, այլ կառավարման ստորև բերվող հմտությունների բարելավման վրա՝

- կառավարման կանոնները և կազմակերպական բարեփոխումները.
- խորացված շուկայափարումը.
- նյութերի ծախքի կրճատումը.
- ամսական կառավարման համակարգը.
- համակարգիչների օգտագործումը կառավարման տեղեկատվական համակարգում.
- հաշվետվության համակարգը և կառավարումը խթանող այլ համակարգները.

- արտադրողականության բարձրացումը (ստանդարտ ծախքերը, ճշգրիտ արտադրական պլանը).
- նպատակային ցուցանիշների օգտագործումը, միջնաժամկետ գործարար պլանի մշակումը.
- ծախքերի կառավարումը.
- գործողությունների ծրագրի ժամանակացույցը:

Մողելավորումը ցույց է տալիս, որ երե 1999թ. նոր կապիտալ ներդրումները կազմեն 400 մլն դրամ, ապա 2003թ. վաճառքը կնազմի 1237 մլն դրամ (1999-ի 225%-ը) և զուտ շահույրը հարկերը վճարելուց հետո հավասար կինչի 348 մլն դրամի (շահույրի քանորդը՝ 28%): Արտադրողականությունը, որ հավասար է մեկ աշխատողին լնկնող վաճառքի գումարին, կածի և կիասնի 4851 մլն դրամի (1999թ. համեմատ՝ 156%):

Ծախսածածկման՝ գրոյական շահույրի կետն անընդհատ կածի մինչև 301,5 մլն դրամ (եզրային շահույրի քանորդը՝ 33,6%):

Աղյուսակ 3-1 Մողելավորման կետերը (մլն դրամ)

| | 1999թ. | 2003թ. | 2003/1999 |
|------------------------------|--------|--------|----------------|
| Վաճառքը | 550 | 1237 | 225% |
| Զուտ շահույրը | -22 | 348 | |
| Շահույրի գործակիցը (քանորդը) | -4% | 28% | |
| Զրոյական շահույրի կետը | 469,2 | 301,5 | |
| Նոր կապիտալ ներդրումներ | 400 | 0 | |
| 3-ամյա վարկ | 300 | 0 | Մարումը՝ 2001թ |
| Աշխատողները | 177 | 255 | 144% |

(Նշան) Վարկի գումարն ընդգրկում է 44մլն դրամ՝ նյութերի սկզբնական ձևաբերման համար:

4) Փ/Ա-ի ազդեցությունը «Հայ Թիմ»-ի վրա

- Ձենարկության վերլուծական/զնահատման ներողների ձեռք բերումը
- Համակարգչային ցանցերի տեղեկատվական համակարգի օգտակարության գիտակցումը
- Հաշվապահության, որպես կառավարման միջոցի, կարելության գնահատումը

Քանի որ «Հայ Թիմ»-ը հետազոտական թիմից լիովին ուսանել էր վերլուծության ներողը և միջնաժամկետ պլանի մշակման տեխնիկան, այն ի վիճակի եղավ պատրաստել դիմում Քըրքորյանի հիմնադրամին, որը բաղկացած է անզերեն լեզվով ներդրումների ծրագրի ուրվագծից, եկամտի և դրամական հոսքերի հաշվետվություններից: Տվյալ փատարքերը ներկայացվել են հիմնադրամին (14 ընտրված հայկական առևտրային բանկերից մեկի միջոցով) ԱՄՆ-ում հետագա քննարկման համար:

5) Ինչ վերաբերում է հաշվապահական միջազգային ստանդարտներին, հետազոտական թիմն օգնել է «Սիրիոս» և «Հայ Թիմ» մոդելային ձեռնարկություններին դիմելու ԱՄՆ ՄԶԳ-ի «Հայկական ձեռնարկությունների հաշվապահության բարեփոխում» ծրագիրը կատարող «Սիրի Ինքնաշնորհ»-ի սեմինարին մասնակցելու համար:

3.3. Զարգացման ուղղությունը և հեռանկարային ապրանքները

(1) Զարգացման և գործողությունների ծրագրի մտապատճերը

Հետազոտական թիմը ձևակերպել է զարգացման մտապատճեր 3 նպատակային և ներքանի համար և մշակել է գործողությունների ծրագիր, որը տրված է 3-2 աղյուսակում (տևողությունը՝ 1-2 տարվա): Լիովին ակնկալվում է, որ նպատակային և ներքանի համար կազմակերպությունը հավելյալ արժեքի ստեղծմամբ, արտահանման առաջնային նշանակությամբ, ինչպես նաև ներդրումներով:

(2) Դեղագործական ամինոթթումների արտադրության նախագծի առաջարկումը

Ստորև ամփոփված են այս ոլորտին կատարվող առաջարկությունների նախադրյալները, արտասահմանյան ձեռնարկությունների հետ կապեր հաստատելու և համագործակցության հայկական կողմից շահագրգուվածության պատճառները:

1) Առաջարկության դրդապատճառները

- Ամինոթթումների օգտագործումը դեղագործության մեջ արագորեն տարածվում է աշխարհով մեկ:
- Հաշվի առնելով, որ դեղագործական ամինոթթումները քանկարժեք արտադրանք են, դրանք կարելի է արտահանել նույնիսկ Հայաստանի ներկա սահմանափակ հնարավորությունների պարագայում:
- Հայաստանը միկրոբիոլոգիայի բնագավառում ունի բարձր նակարգակի տեխնիկական նախադրյալներ:
- Գոյություն ունեն 2 դեղագործական ձեռնարկություններ, որոնք գործում են GMP-ի «արտադրման պատշաճ կարգի» գաղափարին համաձայն: Նշված ձեռնարկությունները կարող են դառնալ արտադրվելիք դեղագործական ամինոթթումների ներքին պատվիրատումներ:

**Աղյուսակ 3-2 Նպատակային ենթահատվածների գարգացման
մտապատկերը և գործողությունների ծրագիրը**

| Ենթա- հատվածը | Զարգացման ուղղությունը | Շուկան | Դեռանկարային ապրանքները | Գործողությունների ծրագիրը |
|---|--|--|---|--|
| Էլեկտրա- տեխնիկա և էլեկտրո- նիկա | Կարճաժամկետ նշանակետ | ԱՊՀ, Միջին Արևելք, ՀՀ | Ուսումնառություն, ՏՀ- ի պահեստա- մասներ ավանդա- կան էլեկտրատեխ- նիկական / էլեկտ- րոնային ապրանք- ների համար | Արտադրության վերաբա- ցում՝ կիրառելով առկա հզո- րությունները, տեխնոլո- գիան, նյութերի ձեռքբերման աղյուրը և հաստիքները |
| | Միջնաժամկետ նշանակետ | ԱՄՆ, այլ ՀՀ | Կիսահաղորդիչներ- ՕԵՄ Փոքր էլեկտրոնակայացման | ԱՄՆ ֆիրմայի մասնաճյուղ Սա ազգային ներդրումների առարկա է |
| | Երկարաժամկետ նշանակետ | (իմնականում) արտաքին շուկաներ | LSI-ի նախազման կենտրոն Կիսահաղորդչային հարմարանք/սարք Հայկական սերման ապրանքներ | Բարձր տեխնոլոգիայի իրացում՝ համագործակցելով օտարերկրյա ֆիրմայի հետ ԳՀՀ-ների ինքնատիպու- թյան օգտագործում |
| Սկրենա- շինություն | Վարվել համա- ձայն ընդիմութ- յարձիքի, որ մե- րենամշակման տեխնոլոգիայի բարելավումն օգ- տակար է բոլոր մշակող ճյուղերին | ՀՀ, Ռուսաստան Ռուսաստան, ԱՊՀ, Իրան | Ալյումինե պրոֆի- լեր, պտտափեղկեր, ավտոմատեր ըստ նմրաշայմանազրի ԹԾԿ, շարժման կարգավորիչ, գրդան սարքեր | Էլ ավելի զարգացնել կիրառական և ածանցյալ մեքենաշինությունը |
| | Զարգացնել գոր- ծունեությունը՝ լրաց- անելյան տակ (զյուղատնտեսու- թյուն, շինարարու- թյուն, տրանս- պորտ, առևտուր) | Ռուսաստան, ԱՊՀ, Իրան և ՀՀ | Մերենամշակման ամեն մի տեխնոլո- գիա կարող է դառ- նալ առանձին բիզնես | Զարգացնել առանձին ֆիր- մաների ինքնատիպությունը և ձևավորել ռեսուրսների պահպանմամբ գրաղվող ֆիրմաների գործուն ցանցեր |
| Քիմիական | Նախապայման՝ «Նախիթ»-ի տեխնոլոգիայի և զների նընդունա- կությունը Տեղական նյութեր (պերիստ) | Ռուսաստան, ԱՊՀ, արտա- հանման այլ շուկա և ՀՀ | Քլորոպրենային կառուկ Ֆիլտեր և ցեմենտի այլ համարիչներ՝ կիրառելով պերիստը | Կախված է «Նախիթ»-ի հանդեպ ՀՀ կառավարության ապագա դիրքորոշումից Շնապահպանական միջոցառումները Կենսունակությունը պետք է փաստվի իրագործելության վերաօտությամբ |
| Դեղագոր- ծական | Առաջարկը՝ դեղագործական ամինոքրուների արտադրման նախագիծ | Արտահանում դեպի Եվրոպա, վաճառք ՀՀ-ում | Դեղագործական ամինոքրուներ | Նախադրյալը. նամագոր- ծակցում օտարերկրյա և հայրենական գործընկեր- ների հետ՝ արդյունաբարա- կան հատված, ինստիտու- տեր, կառավարություն |

ե) Քանի դեռ լիգին բողաքող գործարանի գործունությունը դադարեցված է և չկան վերագործարկման հնարավորություններ, կարելի է հիմնել նոր ձեռնարկություն, որը մասնակիորեն կօգտագործի այդ գործարանի սարքավորումները և աշխատակազմը:

2) Նախագծի իրականացման նախադրյալները

ա) Նոր Աերոդրումներ տարեկան 300-500 տոննա 8 տեսակի ամինոքրուների արտադրյան համար (40 միջիոն ԱՄՆ դոլար)։

- «Լիգին» գործարանի սարքավորման մասնակի օգտագործում։
- շրջակա միջավայրի պահպանում (հոսքաջրերի մշակում և տարածման հսկում)։
- հակասառնեցման միջոցներ ձմեռային գործունության համար։

բ) Նորագույն տեխնոլոգիաներ արտասահմանյան ֆիրմաներից և մարդկային ռեսուրսների վերապատրաստում (օտարերկրյա ուղղակի ներդրում կամ տեխնիկական համագործակցություն)։

- կապեր քարձր տեխնոլոգիաներ ունեցող արտասահմանյան ֆիրմաների հետ։
- տեխնոլոգիաների ձեռքբերման և մարդկային ռեսուրսների վերապատրաստման հարցերում պատասխանատվության բաժանումը Սիկրոբիոլոգիայի և Բիոտեխնոլոգիայի հնատիտուտների միջև։

գ) Եվրոպական և Միջին Արևելքի շուկաների օգտագործում։

- հիմնական պատվիրատուններն ևն ներերակային լուծույթ արտադրողները՝ ՀՀ-ում և Եվրոպայում։

դ) Շաքարի աղբյուրի, որպես հիմնական հումքի, հետազոտումն ու մշակումը։

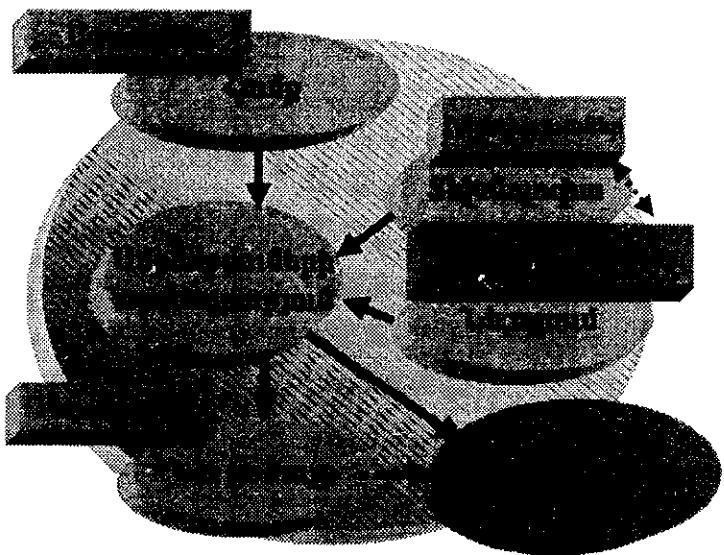
- ներմուծվող հում շաքար → կարտոֆիլ → տոպինամրուր։

3) Օտարերկրյա գործընկերոց հետ համագործակցում

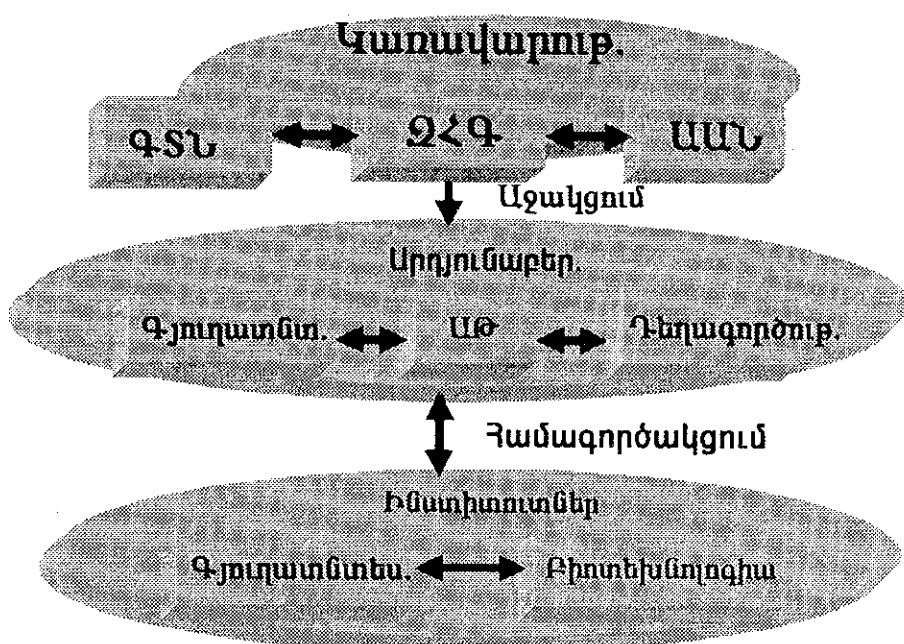
Կարող են ընդունվել հետևյալ մողեները. հայեցակարգային սինեման տրված է նկ. 3-2-ում։

4) Հայաստանի բոլոր շահագրգիռ կողմերի միջև համագործակցության հաստատումը

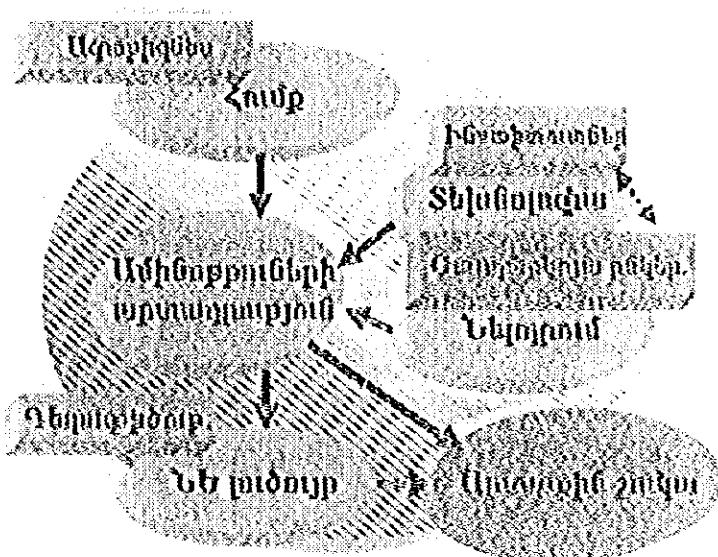
Հայեցակարգային սինեման բերված է նկ. 3-3-ում։



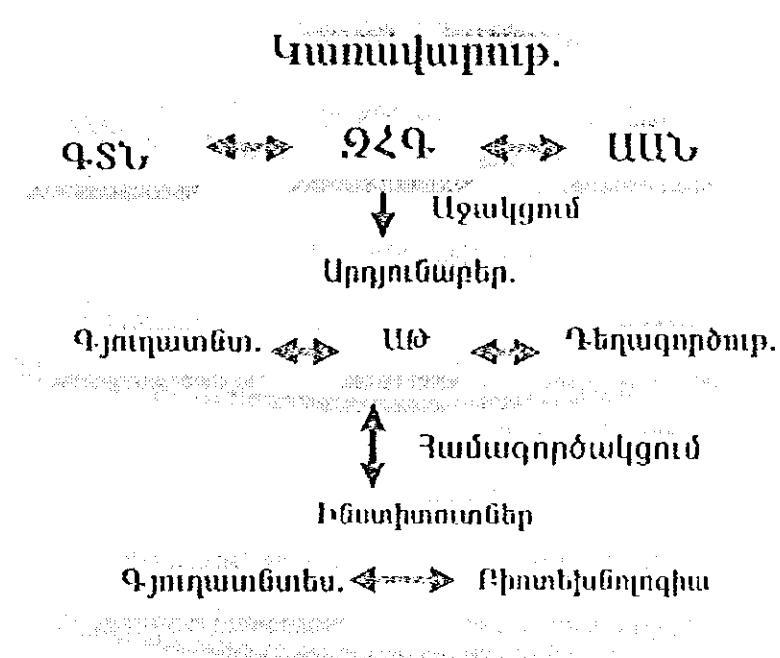
Նկ.3-2 Օտարերկրյա ձեռնարկության համագործակցությամբ
դեղագործական ամինոթթուներ արտադրելու սխեման



Նկ. 3-3 Համագործակցության հայեցակարգային սխեման



Նկ.3-2 Օտարերկրյա ծեռնարկության համագործակցությամբ
դեղագործական ամինոթրուներ արտադրելու սխեման



Նկ. 3-3 Համագործակցության հայեցակարգման սխեման

4. Առաջարկություններ ձեռնարկություններին

4.1. Կառավարման բարեփոխումը

Մասնավոր սեկտորի հայկական ձեռնարկություններն ունեն բազմաթիվ խնդիրներ, որոնք կարելի է դասակարգել արտաքին միջավայրի, կառավարման, մարդկային ռեսուրսների և տեխնոլոգիաների հետ կապված խնդիրների, ինչպես ցույց է տրված այլուսակ 4-1-ում:

Աղյուսակ 4-1 Հայկական ձեռնարկություններին բնորոշ գծերն ու բույլ կողմերը

| Պահանջվող հիմնական գործողության բնույթը | Արտաքին միջավայր | Կառավարում | Մարդկային ռեսուրսներ | Տեխնոլոգիաներ |
|--|------------------|------------|----------------------|---------------|
| 1-Խորհրդային Միության փլուզումը և, դրանով պայմանավորված, շուկայում ստեղծված խառնաշփորն ու դրա ծավայի կրծատումը | X | -- | -- | -- |
| 2-Ռումի ճեղքերման խոչընդունակությունը | X | -- | -- | -- |
| 3-Խոշորածավալ, մեծապես ինտեգրացված և ոչ ճկուն արտադրական համակարգը | -- | -- | -- | X |
| 4-Նացած արտադրական հարմարանքները | -- | -- | -- | X |
| 5-Կորսվող տեխնոլոգիան | -- | -- | -- | X |
| 6-Ծրջափակման պատճառով փոխադրումների դժվարությունը | X | -- | -- | -- |
| 7-Արտադրական հզորության խիստ ցածր նակարդակը | X | X | -- | -- |
| 8-Որակայի հետազոտողների առտահոսքը | X | X | X | -- |
| 9-Էնուրբյունների մակարդակի աճելումը | -- | -- | X | X |
| 10-Գործարաններում հետազոտումների և մշակումների պակասը | -- | X | X | X |
| 11-Մրցունակ ապրանքների պակասը | -- | X | X | X |
| 12-Որակի, գնի, հաճախորդի պասունների, շուկայավարման մերուաբանության և կառավարման առումով միջազգային ստանդարտների պակասը | -- | X | X | X |
| 13-Գործարաններում երիտասարդ աշխատուժի բացակայությունը | -- | X | X | -- |
| 14-Ըրջանառու միջոցների բացակայությունը | X | X | -- | -- |
| 15-Գիտահետազոտական ինստիտուտների աշակերտության անհետացումը | X | -- | -- | -- |
| 16-Կառավարման կառուցվածքի և որոշումների կայացման խիստ կենտրոնացված համակարգը | -- | X | -- | -- |
| 17-Ընթացիկ իրավիճակի բույլ կամ ոչ մի գնահատում | -- | X | -- | -- |
| 18-Գործողությունների ոչ մի ծրագիր | -- | X | -- | -- |

Խորհրդային Միության փլուզումը և, ի հետևանք, շուկայում ստեղծված խառնաշփորն ու դրա ծավայի կրծատումը սկիզբ դրեցին մյուս բոլոր հիմնահարցերի առաջացմանը: ՆևՄ-ի շուկայում պահանջարկի շեշտակի կրծատումը բերեց նրան, որ ապրանքների վաճառքը դարձել է անհնար, և այլ շուկաներ չունեցող ձեռնարկությունները տառապում են

շրջանառու միջոցների պակասությունից: Աշխատավարձերի չվճարման պատճառով որակյալ հետազոտողների և աշխատողների արտահոսքը դժվարացրեց նոր ապրանքների, տեխնոլոգիաների և զաղափարների զարգացումը: Ի հետեւանք կապիտալի պակասի, եղած սարքավորումները մաշվում ֆշանում են, իսկ անխողոգիաները՝ կորատի մատնվում:

Այսպիսով, հիմնահարցերի գերակշիռ մասը փոխկապված են իրար և կազմում են փակ շղրա: Իրադրությունը բարդացնում են նաև, շրջափակման հետ կապված, փոխադրումների և հումքի հայրայրման դժվարությունները:

Մասնավոր հատվածում հայկական ձեռնարկությունների համար ստեղծվել է շատ դժվարին միջավայր: Այնուամենայնիվ, Հայատանում կան աշխատանքի տեսչով և ծիրքով օժտված շատ ձեռնարկատերեր: Ներկայումս վերջիններից շատերը փորձում են իրենց հմտություններն առաջարկել Ռուսաստանում կամ ուրիշ օտար երկրում: Հետազոտման ենթարկված ձեռնարկությունների մեջ կային մի շարք ընկերություններ, որոնք, ի հեճուկ կառավարման ծանր պայմանների, ունեն կայուն դեկավարություն, մրցունակ նոր արտադրանք և ներգործուն ու հաջողակ ներդրումներ: Այդպիսի հաջողակ, արագ զարգացող ձեռնարկություններ կան սննդի և բերք արդյունաբերությունում, շինարարության և առևտրի բնագավառներում: Այս ձեռնարկությունների կառավարիչները դրսերում են ուժեղ կամք և առաջնորդություն, և աշխատողներն ուրախ են այնտեղ աշխատելու:

Մյուս կողմից, լճացում ապրող բազմաթիվ ձեռնարկությունների համար ամենակարևոր հիմնահարցը՝ դա դժվարին ժամանակաշրջանում կառավարման վճռականության և դրական բնույթի հնարավորինս պահպանում է:

Ահա մեր խորհուրդն այդպիսի ձեռնարկություններին:

(1) Կառավարման դերը

Կառավարիչները պետք է ունենան ձեռնարկատիրական ոգի: Բիզնեսը վերակենդանացնելու վճռականությամբ լի առաջնորդը, որն օժտված է դեկավարի կայուն ծիրքով, ընկերության համար փրկություն կրառնա ներկա վիճակից: Նրանք, ովքեր օժտված չեն իրադրությանը հարմարվելու այդպիսի ունակությամբ, պետք է անպայման սովորեն այն կամ էլ դեկավարության մեջ ներգրավեն ավելի շնորհալի անձնավորությունների:

Հաջողակ ձեռնարկություններում կառավարիչների քաղաքականությունը և որոշումները հստակ են և արագ ընդունվու: Եվ կառավարիչների ու աշխատակազմի միջև միշտ առկա է ակտիվ հաղորդակցում: Կառավարիչների խնդիրն է ընկերության ներսում ստեղծել արդարացի միջավայր:

Կառավարիչներից շատերը ձեռնարկության թերի գործունեությունը պատճառաբանում են «շուկայի կորատով»: Նրանք ուղակի ի վիճակի չեն զնահատել շուկայի փոփոխված պայմանները և ճիշտ մոռուցում գտնել վերջիններիս նկատմամբ: Ծուկան երբեք չի անհետանում: Հարկավոր է դեկաֆարման մեջ ներգրավել երիտասարդների, որոնք աշխատել են արտասահմանում և ձեռք են բերել շուկայական հարաբերությունների ճիշտ ընդունում: Այստեղ ամերաժեշտ է բացարձակ խրաններ ստեղծել:

Ներկայումս արտադրագծերի մեծ մասը չի գործում: Գործարար պլան ձևավորելիս որոշումների կայացումը կարող է բացասամետ լինել: Կառավարիչները չվետը է չափից դուրս հոռնտես լինեն: Նրանց ամենակարևոր խնդիրն է մշակել գործարար պլան՝ ներկա և ապագա իրավիճակի դեկաֆարմամբ և հատակ վերլուծությամբ:

(2) Ուժեղ և բույլ կողմերի վերլուծությունը

Տես այլուսակ 4-1-ը: Տրված հիմնահարցերը լինիանուր են մասնավոր հատվածի ձեռնարկությունների մեծամասնության համար: Հիմնական բույլ կողմերը գտնվում են, արտաքին միջավայրից բացի, 3 ոլորտներում: Դրանք են՝ 1) կառավարումը, 2) մարդկային ռեսուրսները և 3) տեխնոլոգիան:

(3) Հեռանկարային ապրանքների և շուկաների ընտրումը

Ձեռնարկություններին հարկավոր է զարգանալ նաև ներքին շուկայում: Կառաջանա պահանջարկի որոշակի մակարդակ, եթե նրանք բիզնեսի լայն հնարավորություններ փնտրեն ոչ միայն վերամշակող արդյունաբերության, այլև գյուղատնտեսության, շինարարության, փոխադրումների, սուստրի և այլ բնագավառներում:

Ստորև բերվում է բիզնեսի հնարավորությունների/հեռանկարային ապրանքների բացահայտման կարգը:

1) Կատարելը սեփական ինժեներական ռեսուրսների ցուցակագրում (գիտելիքներ, հմտություններ և հնարավորություններ) և նշեք ամենակայունը կամ յուրահատուկը:

2) Որոշեք բիզնեսի այն տեսակը (նյութերի վերամշակում, դետայների պատրաստում, բարայիշներ / կոմպլեկտավորող իրեր, վերջնական արտադրանք, համակարգի զարգացում, ծառայությունների մատուցում և այլն), որում առավելագույն ձևով կօգտագործվեն այդ կայուն ռեսուրսները:

3) Անցկացրե՛ք շուկայի հետազոտություն:

Եթե հաշվի առնենք Հայաստանում, մի կողմից՝ բարձրակիրք մարդկային ռեսուրսների առկայությունը, իսկ մյուս կողմից՝ փոխադրումների բարձր արժեքը, հումքի սահմանափակ բազան և փոքր ներքին շուկան, առա զարգացման ուղղություններից մեկը պետք է լինի այն բնագավառը, որ պահանջում է հումքի փոքր սպառում և միակցման համեմատարար

բարձր տևանիկական մակարդակ: Ապագայում մերենաշինության մեջ խոստումնալից բնագավառներ կարող են դառնալ մեխանիկական, նորք մեխանիկան և միկրոմեխանիկան:

Ինչ վերաբերում է էլեկտրատեխնիկական և էլեկտրոնային արդյունաբերությանը, ապա խփստ հեռանկարային է տապահարքակների՝ PCB-ների և LSI-ների նախազգումը: Պետք է որ լինեն այլ խոստումնալից ոլորտներ:

4.2. Շուկայավարումը

(1) Շուկայավարման գործունեության գարգացման փուլը

1) Շուկայավարման ռազմավարության գարգացման փուլը

Սեր կողմից այցելված ճենարկությունների ուշադրությունն այսօր կենտրոնացված է միայն կանխիկ դրամի վրա: Նրանք առաջ են ընթանում 1 փուլից դեպի 11 փուլ՝ համաձայն աղյուսակ 4-2-ի:

Աղյուսակ 4-2 Շուկայավարման ռազմավարությունը

| Զարգացման փուլը | I Կառավարման նպատակները | II Գնահատում | III Կայունացում | IV Աճ |
|------------------------------|---|--------------------------------|--------------------------|-----------|
| Բևեռը/Ընկերությունը | → Կանխիկ | → Շահույթ | → | Աճ |
| Նշանակետը/ Շուկայի բաժինը | → Վաճառք կանխիկով Ը/թ-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 շահութաբերը | → Զարգացնել արտ. գիծը | |
| Վայրը | → Ինչպես կա | → Հարմարեցում | → | Զարգացում |

2) Շուկայի գրավչությունը

Օտարերկրյա ներդրողների համար հայկական շուկայի գրավչությունը ներկայումս ցածր է: Եթե ծրագիրը կայանում է օտարերկրյա ներդրում ներգրավելու մեջ, ապա վերոհիշյալ փաստը պետք է լրջագույնս ընդունվի և կառավարության կողմից միջոցներ պետք է ձևոր առնվեն մեծացնելու այս շուկա մուտք գործելու ցանկությունը: Ձեռնարկությունները պետք է ազդեն կառավարության վրա, որպեսզի վերջինս դիմի համապատասխան գործողությունների:

3) Ենթակառուցվածքները

Նախ և առաջ պիտի լուծվեն այնպիսի հիմնահարցեր, ինչպիսիք են սպաշտոնական տեղեկությունների ձեռք բերումը, հաղորդակցության և փոխադրումների ծախքերի մրցունակության ապահովումը, շուկայավարման համար մարդկային ռեսուրսների գարգացումը, շուկան հետազոտող ընկերությունների և գովազդային գործակալությունների արդյունավետության բարձրացումը և ձեռնարկություններին վարկերի (վճարման պայմանների) մատչելիությունը: Զեռնարկություններն եւ, իրենց հերքին, պետք է ներազնեն կառավարության վրա, որպեսզի վերջինս դիմի համապատասխան գործողությունների:

(2) Ինչպես պատրաստվել մրցակցային շուկայավարման ծրագրին

1) Առկա վիճակի ընկալումը

Կազմակերպված ձևով հավաքե՛ք տեղեկություններ:

Հատկապես հրատապ է մշակել շուկայավարման պլան անորոշ միջավայրում, քանի որ սա օգնում է հասկանալ միջավայրն ավելի լավ, քան մրցակիցները, ինչպես նաև առավել խորը պատկերացում կազմել սեփական ընկերության և այն մասին, քեզ որքա՞ն հաջող է վերջինս արձագանքում ներդրված ջանքերին:

2) Պահանջարկի հիմնական բնութագիրը

Արդյունարերական և սպառողական ապրանքների պահանջարկի հիմնական բնութագրի ըմբռնումը կարեսր է այնքանով, որքանով որ դա հնարավորություն է ընձեռում վաճառել սեփական ապրանքը և արտադրել պահանջարկին համապատասխանող նոր արտադրատեսակներ:

3) Հետամուտ եղե՛ք բարելավումների և գարգացրե՛ք հնարավորությունները

Հիմնական հարցերը, որոնց պետք է պատասխաննել, հետևյալն են.

Ինչպես կարելի է ➔ ընդլայնել վաճառքը գնորդներին

➔ ավելացնել գնորդների քանակը

➔ կրճատել ծախքը և մեծացնել գնորդի բավարարվածությունը

Ներգործելով ➔ ապրանքների, խրանման, գնի, վայրի (բաշխման),

կազմակերպման, գիտելիքների, գործընթացի (վաճառքի,

երաշխավորման, սպասարկման, վերջինիս բաղկացուցիչների և այլնի) վրա

4) Սահմաները նպատակներ և ծրագրեր իասմել որանց

Գիմելը հետևյալ գործնքացին, ամեն մի ձեռնարկության դեկավար կազմն ու կառավարիչները, ակտիվ քննարկումների հիման վրա, պետք է սահմանն գործողությունների ծրագիր:

ՆԵՐԿԱՆ → ՄՏԱՊԱՏԿԵՐԸ → ԽՍԴԻՐԵՐԸ → ՊԼԱՆԸ → ՈԵՍՈՒՐԵՐԸ → ԳՈՐԾՈՂՈՒԹՅԱՆ ԾՐԱԳԻՐԸ

(3) Ծուկայավարման գործիքանին (T+4P)

Հստակեցրեք 5 հիմնական կետերը. նպատակը (Target), ապրանքները (Products), գինը (Price), վայրը (Place) (վաճառքի ուղիները) և խրանումը (Promotion) - ամեն մեկի առաջին տառ կերպելով՝ T+P - և կազմակորեք շուկայավարման հետևողական պլանի հիմքը:

(4) Ծուկայական հետազոտությունը

Վերը նշված “T+4P”-ի բաղադրյալները որոշարկելուց հետո պետք է հստակցվեն հիմնատարրերը: Ո՞չ որոշակի հարցերի վերաբերյալ պետք է առաջ քաշվի ներավարկած, և սրանից ելնելով պետք է սահմանվի շուկայավարման էլեմենտը: Ենթավարկածի հիմնա վրա այսուհետև պետք է իրականացվի շուկայական հետազոտություն և պարզվի ներավարկածի խսկությունը: Սա շուկայական հետազոտության իրականացման հիմունքային կարգն է:

4.3. Տեխնոլոգիայի կատարելազործումը

(1) Որակի բարեյավումը

Ապրանքի որակի վերահսկման նպատակով հայկական արդյունաբերությունում պետք է առաջին հերթին ուշադրություն դարձվի այն կառավարմանը, որ լավ որակ և արտադրանք է առաջարկում: Հետազա խնդիրներից է արտադրանքի որակի մասին տեղեկություններ հավաքելու ապահով առարկուություն:

Մինչ առարումը գոյություն ունի 2 պատճառ, որոնք համգեցնում են սխալի՝ նախազգային թերությունների և արտադրական խոտանի: Սխալների հայտնաբերումից հետո անհրաժեշտ է գիտականորեն պարզել դրանց ծզրիտ պատճառները: Նեկավարությունը պետք է գիտակցի այսպիսի վերլուծության կարևորությունը և ստուգաբանում անցկացնի՝ պարզելու համար սխալների պատճառը:

Ապրանքի նախագիծը բարձրացնում է դրա հուսափությունը:

Որպեսզի նախագիծը կանխի արտադրական վճառվածքները, ձեռնարկությունները պետք է գիտակցեն արտադրական գործընթացի կարողությունները: Կառավարիչներից պահանջվում է լիովին ըմբռնել գործընթացի փոփոխությունները և աջակցել այնպիսի նախագծի, որը պարունակում է հասուն հատկություններ, նույնիսկ եթե դրանք ենթադրում են արտադրական փոփոխություններ:

Որպեսի վերահսկման ավանդության համակարգը, եթե այն դեռևս կարող է օգտակար լինել, պետք է պահպանվի և կիրառվի արտադրության մեջ:

Գնորդներից ստացված տեղեկությունները (գանգատմերը և այլն) կենսական նշանակություն ունեն: Դրանք պետք է ծառայեն և որպես սպառանքի տրամադրանական բարելավման հետադարձ կապ, և որպես նոր արտադրանքի նշանական կարևոր աղբյուր:

(2) Տեխնոլոգիայի կատարելագործումը

Համաշխարհային շուկայի մակարդակին հասնելու և ապա տեխնոլոգիական մակարդակի առումով հարորդ դառնալու և ի վերջո համաշխարհային շուկան գրավելու համար պետք է իրականացվեն հետևյալ կետերը:

Գերսպանց ճարտարագետներն ու տեխնիկները, նույնիսկ եթե նրանք փորձաքիվ են, պետք է ներգրավվեն ուղղակարական պաշտոններում որպես առանցքային մարդիկ: Գործնական կիներ ճշգրիտ կերպով գատորոշել տեխնոլոգիական բացը, հետազոտել և ներ դնել օտարերկրյա տեխնոլոգիա:

Կարենոր է ուսումնասիրել ու պարզել, թե արդյո՞ք ձեռնարկության արտադրանքը վաճառելի է համաշխարհային շուկայում: Նման հետազոտության միջոցով կարելի է գտնել մրցունակության բարձրացման ուղիները: Հարկ եղած ժամանակին հնարավոր կինի գատորոշել և մշակել պահանջվող հիմքային տեխնոլոգիաները, որոնց օգտագործումն, իր հերթին, բույլ կտա մշակել նոր ապրանքներ:

Կա ևս մի արտադրական տեխնոլոգիա, որ կատարելագործման կարիք է գործ՝ տեղեկատվական համակարգը: Համակարգչային ցանցը, բնութագրվելով մեծ ճշգրտությամբ և արագությամբ, հնարավորություն է ընձեռում զգայիրեն բարձրացնել բիզնեսի արդյունավետությունը:

3) Նոր ապրանքների մշակումը

Ներկայումս նոր ապրանքների մշակումը հայկական արդյունաբերության մեջ կրում է իմերտ բնույթ: Սա արտացոլում է արտադրական գործունեության ցածր մակարդակը:

Նոր ապրանքներ մշակելիս նախ և առաջ պետք է ուշադրություն դարձնել առկա ապրանքների վրա: Հնարավոր է, որ զարգացման պահանջ ունեցող «հատիկը» գտնվում է

ներկա ապրանքում: Արտադրվող ապրանքների գործառնության կամ կատարողականի բարեխափանը հասնելը մեծ դժվարություն չի պարունակում:

Նոր ապրանքի մշակման առնչվող բոլոր տեղեկությունները գալիս են շուկայից: Այդ պատճառով կարևոր է բարեխավել շուկայական տեղեկատվության ստացումը:

Ինչ վերաբերում է մշակման կազմակերպական կառուցվածքին, ապա ՀԱՄ-ի արդյունավետ գործունեություն ապահովելու նպատակով գերադասելի է ունենալ մի համակարգ, որտեղ և հետազոտումների ու մշակումների, և արտադրության ստորարաժանումները կղեկավարվեն միևնույն անձի կողմից: Այն դեպքում, եթե ձեռնարկություններում առկա մշակման կարողությունները բավարար չեն, ապա անհրաժեշտ է քննարկման առնել այնպիսի տարրերակներ, ինչպես ԳՀԲ-ների և ձեռնարկությունների վերամիավորումը, ձեռնարկություններում ՀԱՄ-ի բաժնի ստեղծումը և նոր ապրանքների մշակման գործում «ակադեմիայի» և «արդյունաբերության» համագործակցությունը:

4.4. ԱՇԽԱՊԱԴ ՄԻՋՈԾԱՌՈՒՄՆԵՐԻ ԻՐԱԿԱՆԱԳՈՒՄԸ

Սենք առաջարկում ենք, որ ձեռնարկություններն առանց հապաղելու նախաձեռնեն ստորև բերվող երեք քայլերը:

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

Մշակեք կարճաժամկետ, միջնաժամկետ և երկարաժամկետ գործարար պլաններ և դրանց իրագործման գործողությունների պլան:

Գործարար պլան մշակելու համար պատրաստե՛ք երկարաժամկետ պլանի իրականացմանը կոչված միջնաժամկետ պլան և վերջինիս առաջին տարվա բյուջեին համապատասխանող կարճաժամկետ պլան: Ապա պատրաստե՛ք ամսական պլան՝ որպես կարճաժամկետ պլանի նախամասնագիր:

Կարճաժամկետ, միջնաժամկետ և երկարաժամկետ պլանները պետք է հաջորդեն միմյանց: Կարճաժամկետ պլանն ամենամոտակա գործողությունների պլանն է: Ուստի կարևորագույն խնդիրը՝ դա հստակ կարճաժամկետ պլանի մշակումն ու կենսագործումն է: Ամեն մի ժամկետի համապատասխան խնդիրները բերված են աղյուսակ 4-3-ում:

(2) ՊԼԱՆԻ ԿԱռԱՎԱՐՄԱՆ ԲՈՂՈՐԴԱՉՐՁԱՆԻ ՆԵՐԴՅՈՒՄ

Գործարար պլանները պետք է կառավարվեն (և եթե հարկավոր է՝ շտկվեն) համաձայն կանոնավոր ամսական բոլորաշրջանի:

Աղյուսակ 4-3 Ապագա գարգացման ուսումնավարության մշակումը

| Ժամանակա-հատվածը | Կարճաժամկետ (1-2 տարի) | Միջնաժամկետ (3-5 տարի) | Երկարաժամկետ (6-10 տարի) |
|--------------------|---|---|---|
| Քիզնեսի նպատակները | Զարգացնել պահանջարկ, ապահովել պատվերներ Որոշակել քննկերության ուղղությունը | Ամրապնել 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 ենակի ապրանքի կամ ծառայության արտահանում Համաշխարհային արդյունաբերությունում կարգավիճակի և բաժնեմասի ապահովում |
| Տեխնոլոգիա | Սահմանել և գարգացնել այն տեխնոլոգիան, որով ընկերությունն աշքի և ընկնում | Հասնել տեխնոլոգիայի համաշխարհային մակարդակին | Ներ դնել համաշխարհային կարգի տեխնոլոգիա Մշակել բացառիկ ապրանք կամ տեխնոլոգիա |
| Գործողություն | Ի հայտ բերել քիզնեսի հնարավորությունները (փոփոխակռու քիզնեսի միևնույն կամ որիշ ոլորտներում) | Միջազգային շոկայավարում, այլ ձեռնարկությունների հետ համատեղ պատվերների ձեռքբերում | Համագործակցային հարաբերություններ հաստատել տարազգի ընկերությունների հետ |

Չենք բերեք փաստացի սանսական արդյունքների → փաստը համեմատե՛ք պլանի հետ → գնահատե՛ք պլանի հաջողության աստիճանը → ի հայտ բերե՛ք պլանի և փաստի միջև նյած հիմնական տարրերությունները → գտե՛ք գործողությունների ճիշտ ուղղությունը → քննարկե՛ք հիմնահարցերի լուծման եղանակները → իրականացրե՛ք հակամիջոցներ → կանխատեսե՛ք արդյունքները:

(3) Պլանի կառավարման համար հաշվետվությունների պատրաստում

Պլանի կառավարման համար որոշեք պահանջվող հաշվետվությունների տեսակները (տե՛ս աղյուսակ 4-4) և դրանց պատրաստման ու կառավարիչներին հաշվետվության պատասխանատվությունը դրեք համապատասխան բաժինների վրա: Ընկերությունները կարող են առավել մեծ սահունության հասնել իրենց գործունեության մեջ, եթե այս գործընթացն իրականացնեն ամսական հիմունքով:

Աղյուսակ 4.4 Ամսական կառավարման հիմնական հաշվետվորյունները

| Բաժինը | Կառավարման հաշվետվորյունները |
|------------------------------|---|
| Կառավարում և հաշվապահություն | Ընդհանուր ամսական հաշվետվորյուն Ծահույրի/վճարի հաշվետվորյուն Դաշվեկշռագրի ամփոփ հաշվետվորյուն Վճարական ֆինանսական հաշվետվորյուն Ծախսումների արդյունքներն ըստ բաժինների Աշխատակազմի կառուցվածքը Կազմակերպական սխեման |
| Ծուկայավարում և վաճառք | Վաճառքի ընդհանուր հաշվետվորյուն Վաճառքի արդյունքների հաշվետվորյուն Վաճառքի խրանքան առաջընթացի հաշվետվորյուն |
| ՆԱԾ, ճարտարագիտական գործ | Նետազոտումների և մշակումների հաշվետվորյուն ճարտարագիտական առաջընթացի հաշվետվորյուն |
| Գնումներ | Նյութերի գույքագրման հաշվետվորյուն Գնումների և ծախսերի իջեցման հաշվետվորյուն |
| Արտադրություն | Արտադրության ընդհանուր հաշվետվորյուն Արտադրական ծախսերի հաշվետվորյուն Ըստ ապրանքների արտադրական ծախսերի հաշվետվորյուն Ապրանքների գույքագրման հաշվետվորյուն |