

**ԱՇՈՏ ՆԱԿՈՒԹԻ ԲԱՅԱՂՅԱՆ
ԱՆՆԱ ԱՇՈՏԻ ԲԱՅԱՂՅԱՆ**

ԲԻԶՆԵՍ (ԳՈՐԾԱՐԱՐՈՒԹՅԱՆ) ՊԼԱՆ ՈՒՍՈՒՄՆԱ-ՄԵԹՈՂԱԿԱՆ ԶԵՌՆԱՐԿ

ԵՐԵՎԱՆ - 2010

ԱՇՈՏ ՀԱԿՈՔԻ ԲԱՅԱԴՅԱՆ
ԱՆՆԱ ԱՇՈՏԻ ԲԱՅԱԴՅԱՆ

ԲԻԶՆԵՍ (ԳՈՐԾԱՐԱՐՈՒԹՅԱՆ) ՊԼԱՆ
ՈՒՍՈՒՄՆԱ-ՍԵԹՈՂԱԿԱՆ ՁԵՌՆԱՐԿ

ԵՐԵՎԱՆ
ԼԻՄՈՒՇ
2010

ՀՏԴ 330:334 (07)

ԳՄԴ 65g7

Բ 260

Հրատարակման է ներկայացրել Հայաստանի պետական
ագրարային համալսարանի «Ֆինանսներ և վարկ» ամբիոնը

Տպագրվում է ՀՊԱՀ-ի գիտական խորհրդի որոշմամբ

Մասնագիտական խմբագիր՝ Ավետիսյան Ս.Ս., տ.գ.դ., պրոֆեսոր
Գրախոսներ՝ Արշակյան Ա.Հ., տ.գ.դ., պրոֆեսոր
Հակոբյան Ա. Զ., տ.գ.թ., դոցենտ

Բայաղյան Աշոտ Հակոբի

Բայաղյան Աննա Աշոտի

Բ 260 Գործարարության պլան. Ուսումնա-մեթոդական ձեռնարկ:
Երևան, Լիմուշ – 2010, 106 էջ:

Ուսումնա-մեթոդական ձեռնարկում ամբողջական տեսքով ներկայացված է ոչ միայն բիզնես (գործարարության) պլանի կառուցվածքում ներառված առանձին բաժինների տեսական բացատրումը, այլ նաև անասնաբուծության ճյուղի առանձնահատկություններից ելնելով, պայմանական տնտեսության ելակետային տվյալներով, այդ պլանի կազմումը: Ուսումնա-մեթոդական ձեռնարկն ունի ուսուցողական և կիրառական ուղղվածություն: Այն իր էությամբ և կարևորությամբ ուղեցույց է նման գործընթացներով զբաղվողների, տնտեսագիտական թեքումով բոլոր ուսումնական հաստատությունների դասախոսների, ուսանողների, մագիստրոսների, ասպիրանտների, ինչպես նաև դրանով հետաքրքրվող համապատասխան մասնագետների համար:

ՀՏԴ 330:334 (07)

ԳՄԴ 65g7

ISBN 978-9939-64-025-9

© Բայաղյան Ա. Հ.

Բայաղյան Ա. Ա. 2010թ.

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

Ներածություն	5
Գործարարության պլանի էությունը	7
1. Գործարարության պլանի համառոտ նկարագրությունը (ամփոփ բաժին)	10
2. Տնտեսավարող սուբյեկտի և արտադրանքի (ծառայության) նկարագիրը	12
3. Շուկայի ուսումնասիրությունը և վերլուծությունը	21
3.1.1. Շուկայի ընդհանուր բնութագիրը	22
3.1.2. Շուկան բնութագրող քանակական ցուցանիշների վերլուծությունը	24
3.1.3. Շուկայի մրցակցային ցուցանիշների վերլուծությունը	25
3.1.4. Շուկայի որակական վերլուծությունը	26
4. Շուկայավարություն	27
4.1. Հասկացություն շուկայավարության մասին	27
4.2. Շուկայավարության սկզբունքները, նպատակները և գործառնությունները	29
5. Արտադրական պլան	31
6. Կազմակերպական պլան	34
7. Գործարարության պլանի նորմատիվա-իրավական դաշտը	39
8. Ֆինանսական պլան	43
8.1. Ֆինանսական պլանի արդյունավետության վերլուծությունը	52
9. Ռիսկի գնահատման պլան	58
<i>Փակ բաժնետիրական ընկերության խոշոր եղջերավոր անասնաբուծության զարգացման 2010-2013թթ. գործարարության պլան</i>	64
1. Ընդհանուր տեղեկություններ փակ բաժնետիրական ընկերության մասին	65

2. Ընկերության ունեցվածքը, սեփականատերերը և ներկա ֆինանսական վիճակը	66
3. Գործարարության պլանի (ծրագրի) էությունը, նպատակը, խնդիրները և համառոտ ամփոփագիրը	67
4. Ընկերության արտադրական և կառավարման կառուցվածքը, աշխատակազմը և վարձատրության ձևերը	70
5. Շուկայի հետազոտությունը	71
6. Անասնապահական մթերքների արտադրության, պահանջարկի ու սպառման վիճակի համառոտ բնութագիրը և ընկերության տեղը նրանում	72
7. Մարքեթինգային ծրագիր և ռազմավարություն	75
8. Արտադրական պլան (ծրագիր)	79
8.1. Արտադրության կազմակերպում	79
8.2. Գործունեության իրականացում	80
9. Ռիսկերի (վտանգների) վերլուծություն	82
10. Ծախսածածկման վերլուծություն	84
11. Ֆինանսական պլան և կանխատեսումներ	85
Գրականության ցանկ	88
Հավելվածներ	89-104

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Տնտեսավարման նոր հարաբերությունների պայմաններում էլ ավելի է կարևորվում գործարարության պլանի կազմումը, քանի որ այն հնարավորություն է տալիս յուրաքանչյուր տնտեսավարող սուբյեկտի հեռանկարային գործունեությունը կարգավորելու, ինչպես նաև սնանկացման եզրին գտնվող համապատասխան սուբյեկտին ֆինանսական առողջացման ուղիներ առաջարկելու համար: Գործարարության պլանը լինելով ամփոփ փաստաթուղթ, մշակման և կազմման համար անհրաժեշտ է հավաքագրել բավականաչափ հավաստի տեղեկատվություն, որի ծավալը կարող է փոփոխվել կապված գործարարության զարգացման կոնկրետ նպատակներից ու խնդիրներից:

Գործարարության պլանը համարվում է գալիք ժամանակաշրջաններում իրականացվող տնտեսական գործունեության ներդրումային փուլի անբաժանելի և հիմնական մասը:

Հայաստանի Հանրապետությունում դեռևս շատ տնտեսավարող սուբյեկտների համար գործարարության պլանն իրենից ներկայացնում է ազատ ստեղծագործական մի փաստաթուղթ, որն արժևորվում է բոլոր գործընկերների և վարկատուների համար: Յուրաքանչյուր գործարարության պլան կազմելիս պարտադիր պետք է ներառի հետևյալները՝ թողարկվող արտադրանքի գների մակարդակն ըստ տեսականու և դրանցով պայմանավորված փոփոխությունները, պատրաստի արտադրանքի իրացման կանխատեսումն ու սպառողների ո՞վ լինելը, սպառողների գնողունակության մակարդակը և շուկայի աշխարհագրական դիրքը, մրցակցության վերլուծությունը, արտադրական, կազմակերպական ու շուկայավարության ծավալները, իրացման ծավալի, ինքնարժեքի, շահույթի և շահութաբերության հաշվարկը, ֆինանսական պլանը, վարկային միջոցների մարման ժամանակացույցը, ներդրումային ռիսկը և անձնակազմի կառավարումը:

Ներկայացվող ուսումնա-մեթոդական ձեռնարկը բաղկացած է երկու մասից, առաջինը վերաբերում է գործարարության պլանում ներառվող հիմնական բաժինների տեսականորեն բացատրությանը, իսկ երկրորդը՝ պայմանական օրինակով բաց բաժնետիրական ընկերություն համարվող խոշոր եղջերավոր անասնաբուծության զարգացման գործարարության պլանի կազմմանը:

Ուսումնա-մեթոդական ձեռնարկը կազմելիս հաշվի ենք առել մի շարք հեղինակների կարծիքներն ու առաջարկությունները, որոնց աշխատությունները ներկայացված են գրականության ցանկում:

ԳՈՐԾԱՐԱՐՈՒԹՅԱՆ ՊԼԱՆԻ ԷՈՒԹՅՈՒՆԸ

Գործարարության (բիզնես) պլանը սովորաբար մշակվում է 9 բաժիններով, և որի մասին պատկերացում կազմելու համար ստորև ներկայացնում ենք նրա օրինակելի կառուցվածքը.

1. Գործարարության պլանի համառոտ նկարագրությունը (ամփոփ բաժին)
2. Տնտեսավարող սուբյեկտի արտադրանքի (ծառայության) նկարագիրը
3. Շուկայի ուսումնասիրությունը և վերլուծությունը
4. Շուկայավարություն
5. Արտադրական պլան
6. Կազմակերպական պլան
7. Գործարարության պլանի նորմատիվա-իրավական դաշտը
8. Ֆինանսական պլան
9. Ռիսկի գնահատման պլան

Նշված բաժիններից յուրաքանչյուրը ներառում է ամփոփ ցուցանիշների այնպիսի համակարգ, որոնք իրենց էությամբ արտահայտում են ձեռնարկատիրական գործունեության առանձին ոլորտների ուղղվածությունն ու դրանց ծավալները:

Գործարարության պլանի կառուցվածքը և ցուցանիշներն ամփոփ կերպով ներկայացված են ստորև բերվող հետևյալ աղյուսակում`

Աղյուսակ

Գործարարության պլանի կառուցվածքը և ցուցանիշները

Կառուցվածքային հատվածի անվանումը	Հիմնական ցուցանիշներ
<i>1</i>	<i>2</i>
Գործարարության պլանի համառոտ	• տնտեսավարող սուբյեկտի նպատակը և խնդիրները,

Աղյուսակի շարունակությունը	
1	2
նկարագրությունը (ամփոփ բաժին)	• արտադրանքի մրցակցային առավելությունները, • իրացվող արտադրանքի ծավալը, • իրացումից հասույթը, • արտադրական, իրացման և վարչական ծախսերը, • համախառն և իրացման շահույթը, • արտադրության շահութաբերությունը, հետգնման ժամկետը:
Տնտեսավարող սուբյեկտի արտադրանքի (ծառայության) նկարագիրը	• արտադրանքի անվանացանկը և մրցակցային առավելությունները, • մասնագիտացումը, սպառողների առանձնահատուկ պահանջների բավարարումը, • արտադրանքի գնի և որակի համակցության ռազմավարությունը, • ապրանքի դիզայնը, փաթեթավորումը, • արտադրանքի կենսապարբերաշրջանը:
Շուկայի ուսումնասիրությունը և վերլուծությունը	• շուկայի տարրողությունը, վաճառքի ներուժային ծավալը, • մասնաբաժինը շուկայում, ապրանքների և ծառայությունների գները, • մրցակիցների վաճառքի ծավալը, • արտադրանքի որակը, • իրացման գները, • կանխորոշումը ապագայում:
Շուկայավարություն (մարքետինգ)	• ապրանքների իրացման ուղղությունները և ժամանակացույցը, • գովազդը, • վաճառքի (իրացման) խթանման մեթոդները, • արտադրանքի հետիրացումային սպասարկումը, • ապրանքների (ծառայությունների) և տնտեսավարող սուբյեկտի մասին հասարակական կարծիքի ձևավորման միջոցառումները:
Արտադրական պլան	• արտադրանքի ծավալը, • արտադրական կարողությունները,

Աղյուսակի շարունակությունը	
1	2
	• սարքավորումների, հումքի, նյութերի, վառելիքաէներգետիկ ռեսուրսների մատակարարումը, • արտադրական կոռպերացումը, • արտադրության տեխնոլոգիան, • արտադրական ծախսերը, դրանց դիմամիկան, • արտադրանքի որակի վերահսկման համակարգը, կիրառվող հիմնօրինակները (ստանդարտները), թափոնների օգտագործումը և շրջակա միջավայրի պահպանությունը:
Կազմակերպական պլան	• կառավարման կազմակերպական կառուցվածքը և լիազորությունների փոխանցումը, • աշխատողների թիվը, անձնակազմի կառուցվածքը, • աշխատողների որակավորման մակարդակը և փորձը, • նյութական խթանման համակարգը, և շահաբաժինների բաշխման կարգը:
Գործարարության պլանի նորմատիվա-իրավական դաշտը	• տնտեսավարող սուբյեկտի կազմակերպատիրական ձևը, • իրավական դաշտը, որում գործում է տնտեսավարող սուբյեկտը:
Ֆինանսական պլան	• վաճառքի (իրացման) ծավալը, • շահույթը, այդ թվում՝ իրացումից և այլ գործառնություններից, • շահույթի բաշխումը և օգտագործումը, • ամորտիզացիոն հատկացումները, • վարկային մուտքերը և դրանց ելքերը, • ֆինանսական ռազմավարությունը և ներդրումները, • եկամուտները և ծախսերը, • շահութաբերության (վնասաբերության) մակարդակը, սեփական միջոցները (կապիտալը) և պարտավորությունները:
Ռիսկի գնահատման պլան	• հնարավոր ռիսկերը, • ռիսկերից ինքնաապահովագրման ծրագիրը, • ռիսկերի արտաքին ապահովագրումը:

1. Գործարարության պլանի համառոտ նկարագրությունը (ամփոփ բաժին)

Գործարարության պլանի առաջին բաժինը հանդիսանում է նրա համառոտ նկարագրությունը և ցանկացած գործարար կամ հնարավոր ներդրող, առաջին հերթին ուսումնասիրում է հենց այս բաժինը, որտեղ նա փնտրում է ներկայացված պլանի (ծրագրի) վերաբերյալ էական նշանակություն ունեցող տեղեկություններ, մասնավորապես՝

- պլանի էությունը և կանխատեսվող արդյունավետությունը,
- ովքեր և ինչպես են իրականացնում պլանը,
- որքան ներդրում է պահանջում պլանը և ինչ աղբյուրների հաշվին է նախատեսվում այն ֆինանսավորել,
- ինչպես է ապահովվում ներդրված ֆինանսական միջոցների վերադարձելիությունը,
- փոխառությամբ ֆինանսավորվող պլանների դեպքում ինչպիսի ապահովվածություն է առաջարկվում:

Վերը նշված հարցերի շուրջ մանրամասն պարզաբանումներն արտացոլվում են գործարարության պլանի համապատասխան բաժիններում, որոնց ուսումնասիրությունն ու փորձաքննությունը պահանջում են բավականին երկար ժամանակ: Ժամանակի սղությունը հնարավոր ներդրողներին ստիպում է սահմանափակվել գործարարության պլանի առաջին բաժնի ուսումնասիրմամբ, որով էլ կարևորվում է հատուկ պահանջներ է ներկայացվում այս բաժնի մշակմանն ու ներկայացմանը:

Գործարարության պլանի առաջին բաժնի հիմնական նպատակն է սեղմ և համառոտակի (1-2 էջի սահմաններում) ներկայացնել գործարարության (բիզնեսի) գծով առաջարկության նկարագրությունը, որը կգրավի հնարավոր ներդրողի ուշադրությունը և կշա-

հագրգռի նրան խորությամբ ու ամբողջությամբ շարունակել ներկայացվող գործարարության պլանի փաստացի ուսումնասիրությունը:

Գործարարության պլանի այս բաժնի մշակման ժամանակ անհրաժեշտ է պահպանել հետևյալ հիմնական սկզբունքները՝

- պարզ և մատչելի (առանց հատուկ տերմինների օգտագործման) նկարագրությունը,
- առանձնանալու և հիշելու (արտադրանքի նկարի, արտադրության կազմակերպման վայրի հատակագծի և այլ մման միջոցների օգտագործմամբ) ընդունակությունը,
- գեղեցիկ և ոչ սովորական ձևավորումը:

Սովորաբար այս բաժնի մշակման աշխատանքները սկսվում են, երբ արդեն մշակված և պատրաստ են գործարարության պլանի մնացած 8 բաժինները, որոնք ամփոփ ձևով ներկայացվում է հետևյալ 1.1. աղյուսակում:

Աղյուսակ 1.1

Գործարարության պլանի համառոտ նկարագրության մախապայմանները

Պլանի էությունը	Բաժին 2. Տնտեսավարող սուբյեկտի և արտադրանքի (ծառայության) նկարագիրը Բաժին 3. Շուկայի ուսումնասիրություն և վերլուծություն Բաժին 4. Շուկայավարություն Բաժին 5. Արտադրական պլան
Պլանի արդյունավետությունը	Բաժին 8. Ֆինանսական պլան
Տեղեկություններ պլանն իրականացնող կազմակերպության վերաբերյալ	Բաժին 2. Տնտեսավարող սուբյեկտի և արտադրանքի (ծառայության) նկարագիրը Բաժին 7. Գործարարության պլանի նորմատիվա-իրավական դաշտը
Պլանի իրականացումը	Բաժին 6. Կազմակերպական պլան
Պլանի ֆինանսավորումը	Բաժին 8. Ֆինանսական պլան
Ներդրված ֆինանսական միջոցների վերադարձելիությունը	Բաժին 8.1 Ֆինանսական պլանի արդյունավետության վերլուծություն
Ապահովվածությունը	Բաժին 9. Ռիսկերի գնահատման պլան

2. Տնտեսավարող սուբյեկտի և արտադրանքի (ծառայության) նկարագիրը

Գործարարության պլանի այս բաժնում անհրաժեշտ է արտացոլել ներկայացվող պլանն իրականացնող տնտեսավարող սուբյեկտի (գործող կամ նորաստեղծ), նրա արտադրանքի (ծառայության) վերաբերյալ մանրամասն և հատկանշական տվյալներ, որոնք ի գործու կլինեն համոզել հնարավոր ներդրողին տվյալ տնտեսավարող սուբյեկտի հուսալիության, արտադրական մեծ ներուժ ունենալու, նրա լայն հեռանկարների իրական լինելու մեջ: Ինչպես երևում է բաժնի անվանումից, այն պետք է ընդգրկի տվյալներ տնտեսավարող սուբյեկտի և նրա կողմից առաջարկվող արտադրանքի (ծառայության) վերաբերյալ: Ուստի գործարարության պլանի այս բաժինը կարելի է բաժանել երկու մասի՝ տնտեսավարող սուբյեկտի և նրա արտադրանքի (ծառայության) նկարագիրը: Այժմ մանրամասն նկարագրենք վերը նշված երկու ենթաբաժիններից յուրաքանչյուրը:

Առաջին ենթաբաժինը՝ տնտեսավարող սուբյեկտի նկարագիրը. որի բազմակողմանի և լիարժեք բնութագրման համար անհրաժեշտ է ներկայացնել տեղեկություններ տնտեսավարող սուբյեկտի հիմնադրման և կազմակերպա-իրավական կարգավիճակի, նրա պատմության, հիմնադիրների ու կառավարման, գործունեության ներկա իրավիճակի և հեռանկարի վերաբերյալ: Ընդ որում, այդ տեղեկությունները պետք է արտացոլվեն համակարգված, բավականին խորությամբ, առանց ավելորդ մանրամասնությունների, միևնույն ժամանակ բաց չթողնելով տնտեսավարող սուբյեկտի հատկանշական և առանձնահատուկ բնութագրիչները: Ուստի, գործարարության պլանի այս բաժնի բաղկացուցիչ մաս հանդիսացող տնտեսավարող սուբյեկտի նկարագրումն առաջարկվում է իրականացնել հետևյալ համակարգված մեխանիզմով.

- ***Ընդհանուր տեղեկություններ տնտեսավարող սուբյեկտի վերաբերյալ, այդ թվում՝***
 1. երբ և որտեղ է հիմնադրվել տնտեսավարող սուբյեկտը, նրա կազմակերպա-իրավական կարգավիճակը,
 2. տնտեսավարող սուբյեկտի գործունեության ոլորտները և նրա կողմից առաջարկվող արտադրանքի (ծառայությունների) տեսականին,
 3. տնտեսավարող սուբյեկտի աշխարհագրական դիրքի նկարագիրը (առավելությունները և թերությունները),
 4. տնտեսավարող սուբյեկտի կանոնադրական կապիտալը (հիմնադրամը),
 5. հիմնական և շրջանառու միջոցները (ընթացիկ ակտիվները),
 6. հիմնադիրները և կառավարման անձնակազմը,
 7. այլ ընդհանուր տեղեկություններ (մասնավորապես՝ ստեղծված կապերի, գործարարությունը կարգավորող օրենսդրական ու նորմատիվ դաշտի և այլնի վերաբերյալ):
- ***Տնտեսավարող սուբյեկտի պատմությունը և ներկան, այդ թվում՝***
 1. տնտեսավարող սուբյեկտի զարգացման դինամիկան,
 2. տնտեսավարող սուբյեկտին առնչվող տեղեկատվությունը,
 3. զարգացման ներկա փուլի նկարագիրն ու առանձնահատկությունները:
 4. տնտեսավարող սուբյեկտի անցյալն ու ներկան բնութագրող այլ հատկանշական տեղեկություններ:
- ***տնտեսավարող սուբյեկտի տնտեսավարման արդյունավետության ֆինանսատնտեսական ցուցանիշների դինամիկան, կապված՝***
 1. արտադրության ծավալների,
 2. իրացման ծավալների,

3. շահութաբերության ցուցանիշների,
 4. հաշվեկշռային որոշ համամասնությունների,
 5. տվյալ գործարարության (բիզնեսի) արդյունավետության այլ ցուցանիշների հետ:
- ***Հիմնադիրների և կառավարման անձնակազմի մասին տեղեկությունները, այդ թվում՝***
 1. անձնագրային տվյալները,
 2. կրթությունը,
 3. աշխատանքային փորձը,
 4. այլ բնութագրող կողմերը և կարևոր այլ հատկանիշները:
 - ***Տնտեսավարող սուբյեկտի կառավարման կառուցվածքը, այդ թվում՝***
 1. կառավարման կառուցվածքի առանձնահատկությունները, առավելություններն ու թերությունները,
 2. կառավարման կառուցվածքի բարելավմանն ուղղված մախատեսվող փոփոխությունները:
 - ***Տնտեսավարող սուբյեկտի գործունեության ոլորտները, այդ թվում՝***
 1. հիմնական ու օժանդակ ոլորտները և նրանց համառոտ նկարագիրն ու ձեռք բերված հաջողությունները,
 2. գործունեության ոլորտներում իրականացված և մախատեսվող ծրագրերը:
 - ***Տնտեսավարող սուբյեկտի հեռանկարները՝***
 1. գործունեության ոլորտում տնտեսավարող սուբյեկտի զբաղեցրած դիրքի նկարագիրը,
 2. տվյալ ոլորտում տնտեսավարող սուբյեկտի մնալու իրական հեռանկարները, դրանց հասնելու իրական և հատկանշական հիմքերը,

3. տնտեսավարող սուբյեկտի նպատակները (գործունեության տարբեր ոլորտների գծով) ապագա ժամանակաշրջանում (3-5 տարի):

Երկրորդ ենթաբաժինը վերաբերում է տնտեսավարող սուբյեկտի արտադրանքի (ծառայության) նկարագրին, ըստ որի ցանկացած գործարարության պլանի հիմքն այն արտադրանքն (ծառայությունն) է, որը տվյալ տնտեսավարող սուբյեկտն առաջարկում է սպառողներին (գնորդներին): Ուստի հաջող տնտեսավարման և հնարավոր ներդրողների ներգրավման համար գործարարության պլանի այս մասի լիարժեք ու բազմակողմանի նկարագրումն ունի կարևոր և վճռական նշանակություն: Արտադրանքի (ծառայության) նկարագրման հիմնական նպատակն է հնարավոր ներդրողներին ցույց տալ տվյալ տնտեսավարող սուբյեկտի կողմից առաջարկվող և արդեն առաջարկված յուրաքանչյուր արտադրանքի (ծառայության) որակական և քանակական հատկանիշները, մրցակցային առավելություններն ու թերությունները, արտադրության և մատուցման տեխնոլոգիական առանձնահատկությունները, գործող օրենսդրության պահանջները և հատկանշական այն բնութագրիչները, որոնք առաջարկվող արտադրանքը (ծառայությունը) դարձնում են առավել գրավիչ և օգտակար մամանատիպ այլ արտադրանքների (ծառայությունների) բազմության մեջ: Այս բաժնի լիարժեք նկարագրումն ապահովելու և դրական ազդեցություն ներգործելու նպատակով անհրաժեշտ և ցանկալի է առաջարկվող արտադրանքի ակնառու ու համոզիչ ցուցադրումը՝ նմուշների, լուսանկարների, մամանատիպ այլ արտադրանքների համեմատական և իրական նկարագրումների օգնությամբ: Սակայն չի կարելի չափից ավելի կենտրոնանալ առաջարկվող արտադրանքների (ծառայությունների) գովաբանման և գովազդման մեջ, քանի որ ցանկացած արտադրանք (ծառայություն) կոնկրետ պահին և իրավիճակում գտնվելով օգտագործման տևողության համապատասխան փուլում ունի տարբեր բնույթի որոշակի թերու-

յուններ: Արտադրանքի (ծառայության) օգտագործման տևողությունը բնութագրվում է հետևյալ փուլերով՝

- մշակման կամ վերամշակման,
- վերջնական փորձարկումների,
- շուկային ներկայացման և այնտեղ ամրապնդման,
- աճի,
- հուսալիության,
- անկման:

Ինչպես արդեն նշվեց, արտադրանքի օգտագործման տևողությունը որոշակի փուլում գտնվելն առաջացնում է յուրահատուկ թերություններ, մասնավորապես՝ վերոնշյալներից մշակման կամ վերամշակման վերջնական փորձարկումների, շուկայի ներկայացման և այնտեղ ամրապնդման փուլերը պահանջում են բավականին ներդրումներ և միաժամանակ՝ պահպանելով շուկայում իր ուրույն տեղը գտնելու կամ չգտնելու և ձախողելու բարձր հավանականությունը: Միաժամանակ աճի և հուսալիության փուլերում գտնվելն առաջին հայացքից ամենաբարենպաստն է, սակայն չի կարելի մոռանալ, որ դրան անպայման կիստևի անկման փուլը, որն էլ իր հերթին պահանջում է անընդհատ ուսումնասիրություններ արտադրանքի որակական և քանակական հատկանիշների բարելավման, կատարելագործման, նորմերի մշակման ուղղությամբ: Ուստի այս փուլը պահանջում է որոշակի ներդրումներ և միաժամանակ՝ շուկայում թաքնված բազմաբընույթ ռիսկերի ազդեցություններին դիմագրավելու համար: Անկման փուլում գտնվելը կարելի է բնութագրել որպես ճգնաժամային, որից դուրս գալը պահանջում է հատուկ առողջացման ծրագիր, տեխնոլոգիաների փոփոխություն և այլ միջոցառումների իրականացում, որոնք կապված են բավականին մեծ ներդրումների հետ:

Արտադրանքը (ծառայությունը) նկարագրելիս անհրաժեշտ է հստակ որոշել՝

- օգտագործման տևողության համապատասխան փուլը,
- փուլով պայմանավորված թերությունները,
- կոնկրետ միջոցառումներ թերությունները վերացնելու ուղղությամբ,
- որքան ժամանակ և ֆինանսական միջոցներ են անհրաժեշտ մախատեսված միջոցառումների իրականացման համար,
- պահանջվող ֆինանսական միջոցների հայթայթման աղբյուրները:

Գործարարության պլանի կազմման համար ընդունված պահանջներից է նաև յուրաքանչյուր արտադրանքի (ծառայության) նկարագրումն առաձիճ-առանձիճ:

Ընդհանրացնելով վերը նշվածը, կարող ենք փաստել, որ տվյալ տնտեսավարող սուբյեկտի կողմից առաջարկվող յուրաքանչյուր արտադրանքի (ծառայության) բազմակողմանի և լիարժեք նկարագրման համար անհրաժեշտ տեղեկությունների բովանդակությունը հետևյալն է՝

- ***Արտադրանքի (ծառայության) անվանումը***, որի էությունը բնութագրելուց բացի պետք է նրան առանձնացնել նմանատիպ այլ արտադրանքների բազմությունից,
- ***Օգտագործման ոլորտները***, որը պետք է ի հայտ բերի տվյալ արտադրանքի օգտակարությունը, օգտագործման հնարավորությունները, սպառողների (գնորդների) շրջանակները և նոր սպառողների ներգրավման հնարավորությունները,
- ***Արտահանման կամ ներկրման փոխարինման հնարավորությունը***, որը տվյալ արտադրանքի (ծառայության) մրցակցությունը բնութագրող և նրա սպառման հնարավորությունները բարձրացնող որակական ցուցանիշներից է,
- ***Համառոտ նկարագրումը և հիմնական բնութագրիչները***, որը պետք է ներառի արտադրանքի (ծառայության) տեխնիկա-

կան, որակական, քանակական և այլ բնույթի հիմնական հատկանիշների նկարագրումը: Ցանկալի է տվյալ արտադրանքի բացահայտ ցուցադրումը՝ նմուշի, լուսանկարի և տեսաներիզի օգնությամբ,

- **Արտադրանքի (ծառայության) օգտագործման տևողության** համապատասխան փուլը, որը հնարավոր ներդրողներին հստակ կներկայացնի արտադրանքի որակական և քանակական հատկանիշների բարելավման, կատարելագործման, նոր ոլորտներում օգտագործման հնարավորությունների, նոր արտադրատեսակների մշակման և առաջարկման ուղղությամբ տվյալ տնտեսավարող սուբյեկտի ռազմավարական մոտեցումները,

Աղյուսակ 2.1.1

Տնտեսավարող սուբյեկտի մրցունակությունը բնութագրող ցուցանիշներ

Համեմատական ցուցանիշներ	Արտադրանքի (ծառայության) գծով համեմատական գնահատականներ (լավ՝ +, հավասար՝ 0, վատ՝ -)			
	Տնտ. սուբյեկտ 1	Տնտ. սուբյեկտ 2	-----	Տնտ. սուբյեկտ.....n
1. Գին				
2. Որակ				
...				
m				

- **Արտադրանքի (ծառայության) մրցակցությունը**, որը պետք է ցույց տա տվյալ արտադրանքի (ծառայության) մրցունակությունը բնութագրող (գինը, որակը, օգտագործման լրացուցիչ հնարավորությունները և այլ հիմնական ու առանձնահատուկ հատկանիշներ) հիմնական ցուցանիշները և մրցակից արտադրանքների համեմատ թույլ ու ուժեղ կողմերը: Այս-

տեղ, մրցունակության վերաբերյալ ցուցանիշների համակարգված ներկայացման համար կարելի է օգտագործել հետևյալ 2.1.1 աղյուսակը:

- **Արտադրանքի (ծառայության) մրցունակության բարձրացման հնարավորությունը**, որը պետք է ներկայացնի տվյալ արտադրանքի (ծառայության) մրցունակության ցուցանիշների համեմատական վերլուծությունից ի հայտ եկած թերությունների վերացման հստակ միջոցառումների իրականացման իրական հնարավորությունները: Այստեղ կարելի է օգտագործել ստորև ներկայացվող աղյուսակը.

Աղյուսակ 2.1.2

Տնտեսավարող սուբյեկտի մրցակցային թերությունների վերացման միջոցառումները

Միջոցառումներ մրցակցային թերությունների վերացման ուղղությամբ	Մրցակցային թերություններ	Արժեքը
1.		
2.		
3.		
...		
n		

- **Արտոնագրի անհրաժեշտությունը և առկայությունը**, որը ցույց կտա տնտեսավարող սուբյեկտի տվյալ արտադրանքի (ծառայության) առաջարկման օրենսդրական պահանջներն ու դրանց բավարարման պատրաստվածությունը,
- **Որակի ծագման սերտիֆիկատի առկայությունը**, որը ցույց կտա տնտեսավարող սուբյեկտի տվյալ արտադրանքի (ծառայության) առաջարկման օրենսդրական պահանջները, իրացման ու արտահանման պատասխանատվությունը,
- **Բնապահպանության և առողջապահության գծով ընդունված նորմերին համապատասխանությունը**, որը հանդիսանում է

տվյալ տնտեսավարող սուբյեկտի հաջող տնտեսավարման գրավականներից, առանձնանալու ունակությունից և մրցակցային լրացուցիչ առավելություններից մեկը,

- ***Առաքման առանձնահատկությունները***, որոնք պետք է բացահայտեն տվյալ արտադրանքի արտահանման հնարավորությունների իրական մակարդակը, տեղափոխման առանձնահատուկ պահանջները, տեղափոխման ընթացքում փչացման հավանականությունը, տարբեր փոխադրամիջոցներից օգտվելու հնարավորությունները և փոխադրման հետ կապված այլ առանձնահատկությունները,
- ***Փաթեթավորումը***, որը հանդիսանում է տվյալ արտադրանքի ապրանքային տեսքի առաջին բաղկացուցիչ և սպառողներին գրավելու կարևոր նախապայմանը,
- ***Երաշխիքները***, որը պետք է բացահայտի տվյալ արտադրանքի (ծառայության) երաշխիքային ժամկետը և տեսակները: Տվյալ արտադրանքի (ծառայության) գծով առավել նախընտրելի են այն երաշխիքները, որոնք օգնում են շուկայում կայուն դիրք գրավելուն և բարձրացնում են մրցակցությունը,
- ***Սպասարկման առանձնահատկությունները (նախավաճառքային և հետվաճառքային)***, որոնց առկայությունը նույնպես նպաստում է շուկայում տվյալ արտադրանքի (ծառայության) առաջխաղացմանը և ամրապնդմանը,
- ***Օգտագործման առանձնահատկությունները***, որոնց գծով խորհրդատվական միջոցառումների իրականացումը կապահովի տվյալ արտադրանքի (ծառայության) հաջող իրացման գործընթացը: Անհրաժեշտ ենք համարում նշել, որ ցանկացած արտադրանքի (ծառայության) օգտագործումը պետք է հնարավորին պարզ լինի սպառողների լայն շրջանակներին ընդգրկելու համար,

- ***Որոշակի արտոնությունները***, որոնց ներկայացումը կարևոր նշանակություն ունի ֆինանսական միջոցների ներգրավման իրական հնարավորությունների գնահատման համար: Ընդ որում, այդ առանձնահատկությունները կարող են կապված լինել թե՛ տվյալ արտադրանքի (ծառայության) և թե՛ տվյալ տնտեսավարող սուբյեկտի հետ, որոնք կարող են հանդիսանալ լրացուցիչ մրցակցային առավելություններ,
- ***Այլ առանձնահատուկ հատկանիշները***, որոնք կարող են կապված լինել տվյալ արտադրանքի (ծառայության) արտադրության, առաջարկման, իրացման և այլ մրցակցային առավելությունների (թերությունների) հետ:

3. Շուկայի ուսումնասիրությունը և վերլուծությունը

Տվյալ տնտեսավարող սուբյեկտի կողմից առաջարկվող արտադրանքների (ծառայությունների) շուկայի ուսումնասիրությունն ու վերլուծությանը և դրանց արդյունքներն ունեն կարևոր ու վճռական նշանակություն գործարարության պլանի այլ բաժինների (շուկայավարության պլան, արտադրության պլան, ֆինանսական պլան) կազմման համար, որն էլ նպատակահարմար է դարձնում գործարարության պլանի կազմման աշխատանքները սկսել հենց այս բաժնից: Վերջինիս հիմնական նպատակն է շուկան բնութագրել տարբեր տեսանկյուններից մասնավորապես՝

- շուկայի մուտքի և ելքի (օրենսդրական արգելքներ, խոշոր ծավալի ներդրումներ, բարդ տեխնոլոգիաներ և այլն),
- շուկայի տարողունակությունը,
- շուկայի իրավիճակի շահավետության աստիճանը,
- շուկայի կարգավիճակը (մրցակցային, մենաշնորհի, մասնակի պետական կարգավորող և այլն),

- շուկայի մատակարարների, արտադրողների, սպառողների ազդեցությունը,
- շուկայում ապրանք-փոխարինողների (մի ապրանքի սպառումը կարող է փոխարինվել մյուսով) և ապրանք-լրացնողների (մի ապրանքի սպառումն առաջ է բերում մյուսի սպառումը) ազդեցությունը,
- շուկան բնութագրող այլ որակական և քանակական ցուցանիշների ազդեցությունը:

Ինչպես տեսնում ենք, շուկայի ուսումնասիրությունը և վերլուծությունն իր մեջ ներառում է բազմաբնույթ ու բազմակողմանի ոլորտներ, որոնց իրական ներկայացումը բավականին բարդ է և դժվար:

Ընդհանուր առմամբ, շուկայի բնութագրիչների համալիր ուսումնասիրությունները և վերլուծությունները ընդգրկում են հետևյալ փուլերը՝

- շուկայի ընդհանուր նկարագրումը,
- շուկայի քանակական ցուցանիշների վերլուծությունը,
- շուկայի մրցակցային ցուցանիշների վերլուծությունը,
- շուկայի որակական ցուցանիշների վերլուծությունը:

Այժմ, առավել մանրամասն, անդրադառնանք շուկայի ուսումնասիրության վերլուծության վերը նշված փուլերին:

3.1.1. Շուկայի ընդհանուր բնութագիրը

Ցանկացած շուկայի ուսումնասիրությունն ու վերլուծությունն անհրաժեշտ է սկսել նրա ընդհանուր նկարագրման փուլից, որը հիմնականում ունի տեղեկատվական բնույթ: Այն ընդգրկում է տվյալներ ու տեղեկություններ, որոնք հնարավոր ներդրողների և այլ շահագրգիռ անձանց տալիս են ընդհանուր պատկերացում տվյալ շուկան

բնութագրող բազմաթիվ և կարեվոր գործոնների վերաբերյալ: Շուկայի ընդհանուր նկարագրման հիմնական ուղղություններն են՝

- ***աշխարհագրական դիրքի նկարագրությունը***, որտեղ անհրաժեշտ է, ընդհանուր գծերով արտացոլել տվյալ շուկայի աշխարհագրական դիրքից բխող առանձնահատկությունները, մասնավորապես՝ երկիրը, նրա որոշակի տարածաշրջանները, անհրաժեշտ և առկա տրանսպորտային համակարգերը (ճանապարհային, օդային, երկաթուղային, ծովային), տվյալ շուկայի լիարժեք գործունեությանն անհրաժեշտ ենթակառուցվածքների (մեծածախ ու մանրածախ առևտրային համակարգեր, իրացման այլ համակարգեր և այլն) առկայությունը և այլ բնորոշող գործոնները,
- ***շուկայի կարգավիճակի նկարագրությունը***, որտեղ անհրաժեշտ է արտացոլել տվյալ շուկայի մենաշնորհեցման աստիճանը (մենաշնորհային, ազատ մրցակցային, սահմանափակ մրցակցային, պետական կարգավորվող և այլն) և դրանից բխող որոշ առանձնահատկություններ՝
 - ✓ ***շուկա մուտքի և ելքի օրենսդրական պահանջները***, մասնավորապես, տվյալ շուկայում գործունեություն ծավալելու համապատասխան թույլտվությունը (արտոնագիրը),
 - ✓ ***տվյալ շուկան կարգավորող մեխանիզմները***, մասնավորապես, մենաշնորհ շուկան գնի կամ ծավալի միջոցով կարգավորվում է համապատասխան տնտեսավարող սուբյեկտի կողմից,
 - ✓ ***տվյալ շուկայում գործունեություն ծավալելու հետ կապած արտոնությունները***, մասնավորապես, մենաշնորհ շուկայի ապամենաշնորհեցման նպատակով նորաստեղծ տնտեսավարող սուբյեկտներին տրամադրվող որոշակի արտոնություններ (հարկային, վարկային և այլն):

- ✓ *տվյալ շուկայի վերաբերյալ պետական քաղաքականությամբ և զարգացման հեռանկարների նկարագրությունը,*
- ✓ *տվյալ երկիրն ու շուկան բնութագրող որոշ մակրոտնտեսական ցուցանիշների՝ ինֆլյացիա, համախառն ներքին արդյունք և այլ ցուցանիշներ, երկրի ու տվյալ ապրանքային շուկայի կտրվածքով նկարագրումը և այլ ուղղություններ:*

3.1.2. Շուկան բնութագրող քանակական ցուցանիշների վերլուծությունը

Շուկայի քանակական ցուցանիշների վերլուծությունից առաջ անհրաժեշտ ենք համարում անդրադառնալ շուկան բնութագրող քանակական ցուցանիշների սահմանմանը և որոշմանը (այսինքն՝ որոնք են այդ ցուցանիշները և ինչ տեսանկյունից են դրանք բնութագրում տվյալ շուկան): Ընդհանուր առմամբ, շուկայի քանակական ցուցանիշներ են համարվում տվյալ շուկան բնութագրող և քանակական (այսինքն՝ չափելի) արտահայտություն ունեցող մեծություններն ու համամասնությունները: Դրանցից կարելի է առանձնացնել տվյալ արտադրանքի (ծառայության) գծով առաջարկը, պահանջարկը, գինը, սպառողները, արտադրողները, հումքային կարևորագույն բաղադրիչները՝ մատակարարները, ապրանք-փոխարինողները և ապրանք-լրացնողները բնութագրող քանակական ցուցանիշները: Վերը թվարկված ցուցանիշների վերլուծության հիմնական նպատակն է տվյալ արտադրանքի (ծառայության) շուկայի տարողության բացահայտումը, որը հանդիսանում է գործարարության պլանի հիմնաքարերից և ռազմավարական գործոններից կարևորագույնը: Շուկայի տարողությունը ցույց է տալիս, թե շուկայում արտադրողների կողմից որքան է առաջարկվում և դրան համահունչ գնորդի կողմից որքան է սպառվում (գնողունակ պահանջարկ), կամ կարող էր առաջարկվել և

սպառվել տվյալ արտադրանքը (ծառայությունը): Այս բաժնի վերլուծությունը բավականին աշխատատար է: Այն պահանջում է տվյալ շուկայի տարողությունը բնութագրող բավականին մեծ ծավալի տեղեկությունների և տվյալների մշակում, որոնց հաջաբանման աղբյուրներ կարող են հանդիսանալ զանգվածային լրատվության միջոցները, մասնագիտական գրականությունը, վիճակագրական և վերլուծական բնույթի պաշտոնական տեղեկատվությունը, բազմամյա փորձ և ճանաչում ունեցող մասնագետների գնահատականները, սեփական նախաձեռնությամբ կամ մասնագիտացված կազմակերպությունների կողմից անցկացվող հարցումների ու հետազոտությունների արդյունքները և այլն:

3.1.3. Շուկայի մրցակցային ցուցանիշների վերլուծությունը

Մրցակցությունը հանդիսանում է ցանկացած շուկայի անբաժանելի մասը, նույնիսկ, եթե շուկայում տվյալ պահին մրցակիցներ չկան, միևնույն է դրանք անպայման կհայտնվեն, եթե ձեր ձեռներեցության ոլորտը բավականին շահութաբեր է: Ցանկացած շուկայի մրցակցությունը բնորոշող գործոնները կարելի է բաժանել երկու խմբի՝

- շուկայում տվյալ արտադրանքն (ծառայությունն) առաջարկող կազմակերպությունների մրցակցային գործոններ,
- տվյալ արտադրանքի (ծառայության) մրցակցային գործոններ,

Շուկայում տվյալ արտադրանքն (ծառայությունն) առաջարկող կազմակերպությունների մրցակցային գործոններից կցանկանալինք առանձնացնել հետևյալները՝

- մրցակիցների քանակը,
- մրցակիցների խտությունը,

- տվյալ շուկան նոր մրցակիցների մուտքի դժվարությունները,
- տվյալ շուկայից հեռանալու դժվարությունները,

Պետք է նշել, որ տվյալ շուկայում մրցակիցների քանակը և խտությունը բնորոշում է մրցակցության պայմանների խստության աստիճանը: Այսպես, եթե մրցակիցների քանակը շատ է, իսկ խտությունը բարձր, ապա այդ շուկան կարելի է բնութագրել որպես խիստ պայմաններով մրցակցային շուկա:

3.1.4. Շուկայի որակական վերլուծությունը

Ցանկացած գործարար մարդ, ներդրող որևէ շուկա մուտք գործելուց և այնտեղ ամրապնդվելուց առաջ անհրաժեշտաբար պետք է պարզաբանի՝

- արդյոք գրավիչ է այդ շուկան իր ու մյուս գործարարների համար և ինչ գործոններ են, որ տվյալ շուկան դարձնում են տնտեսավարման համար շահավետ,
- եթե տվյալ շուկան գրավիչ է, ապա տնտեսավարման ինչ ռազմավարություն կարող է ապահովել տվյալ կազմակերպության հաջող մուտքը (նոր ստեղծվողների համար) կամ հիմնավորապես ամրապնդումը (արդեն գործոնների համար):

Ինչպես տեսնում ենք, վերը ներկայացված հարցերին հստակ պատասխանելու համար անհրաժեշտ վերլուծությունը վերաբերվում է տվյալ շուկայի այնպիսի առանձնահատկություններին, որոնք ունեն որակական բնույթ: Այն հիմնականում արտահայտում է տվյալ արտադրանքի (ծառայության) շուկայի մասնակիցների փոխհարաբերությունների բնույթը և ձևավորված պայմանների ազդեցության ուղղությունները, որոնց վերլուծության արդյունքն է վերջո կբացահայտի

այդ շուկայի գրավչության մակարդակը և հաջող տնտեսավարման ռազմավարության որոշման անհրաժեշտ պայմանները:

4. Շուկայավարություն

4.1. Հասկացություն շուկայավարության մասին

Տնտեսավարման և շուկայական նոր հարաբերություններում մենք հաճախ ենք հանդիպում «մարքեթինգ» արտահայտությանը և նրան առնչվող մի շարք հասկացությունների:

Տնտեսագիտության մեջ «մարքեթինգ» հասկացությունը բացահայտվել է 19-րդ և 20-րդ դարերի սահմանագծում ու այն ծագել է անգլերեն «մարքեթ» բառից և անվանվում է շուկայավարություն:

Շուկայավարության ինչպես բովանդակությունը, այնպես էլ հայեցակարգն իր զարգացմանը զուգահեռ ենթարկվել է մեծ փոփոխությունների: Սկզբում շուկայավարության գործունեությունը տեղայնացվել է զուտ ստեղծված բարիքների իրացման ոլորտում (իրացում, գովազդ և այլն): Շուկայավարությունը, որպես հայացքների համակարգ և պրակտիկ գործունեության միջոց, սկսել է ընկալվել 60-ական թվականների վերջում, երբ զարգացող երկրների արդյունաբերության ճյուղում վաճառողի շուկան (պահանջարկը բարձր էր առաջարկից) փոխարինվեց գնորդի շուկայով (պահանջարկը փոքր է առաջարկից): Այդ շուկայում էր, որ նոր, իսկապես բարձր որակի ապրանքների 95%-ը գտնում էր իր գնորդին: Հենց այդ ժամանակ էլ շուկայավարությունը ծագեց որպես գիտություն՝ ուղղված ձեռներեցության պրակտիկ հիմնահարցերի լուծմանը: Աստիճանաբար ընդլայնվում են շուկայավարության սահմանները, ընդգրկելով տնտեսավարող սուբյեկտների տնտեսական գործունեության բոլոր կողմերը (արտադրության պլանավորում, կազմակերպում և կառավարում, ֆինանսներ, գիտահետազոտական ալլ աշխատանքներ): Մյուսն զու-

գահեռ ձևավորվում են շուկայական գործընթացների վրա ավելի ակտիվ ներագդելու այլ միջոցներ:

Ժամանակակից շուկայավարությունն իրենից ներկայացնում է շուկայի ուսումնասիրման պահանջարկի ձևավորման և խթանման, արտադրական գործընթացների բոլոր փուլերի վրա շուկայական գործունեների հաշվառման, ապրանքները մինչև վերջին սպառողին հասցնելու, ապրանքների այդ շարժը արդյունավետ դարձնելու, արտադրության և շրջանառության ոլորտի ֆինանսական ապահովման, գնագոյացման, վերահսկողության, գովազդի և միջազգային գործունեության համալիր միջոցառում: Ներկայումս կան շուկայավարության ամենատարբեր բնորոշումներ: Սի կողմից այն դիտարկվում է որպես մրցակցության պայմաններում ձեռներեցության զարգացման հայեցակարգ, որը կողմնորոշված է սպառողական պահանջարկի բավարարմանը, ինչն արտահայտվում է շուկայավարության հետևյալ բնորոշումներում.

- շուկայավարության հայեցակարգը, դա նպատակային շուկաների գոյություն ունեցող կարիքների ու պահանջարկի բացահայտումն է ու դրանց բավարարումն ավելի արդյունավետ մեթոդներով, քան այն, որ ունեն մրցակիցները,
- շուկայավարությունն ընկերությունների կամ այլ կազմակերպաիրավական կարգավիճակ ունեցողների գործունեության կառավարման և կազմակերպման համակարգ է, որը հաշվի է առնում շուկայում իրականացվող գործընթացները,
- շուկայավարությունն ապրանքների և ծառայությունների մշակման գնային քաղաքականության ու իրացման պլանավորման կառավարման գործընթաց է և այլն:

Այս բնորոշումներում շուկայավարությունը սահմանվում, մեկնաբանվում է առավելագույնս լայն և ըստ էության վերաբերվում է տնտեսավարող սուբյեկտի ամբողջ գործունեությանը՝ սկսած պատ-

րաստումից, ապրանքի վերամշակումից վերջացրած նրա իրացումով:

Կան շուկայավարության ավելի կոնկրետ բնորոշումներ, որոնք ընդգրկում են ապրանքի վաճառքի հետ կապված տնտեսավարող սուբյեկտի կոնկրետ գործառույթ: Այսպես.

- ✓ շուկայավարությունը, դա շուկայի ուսումնասիրությունն է և նրանում ապրանքների իրացումը,
- ✓ շուկայավարությունը միջոցառումների համալիր է՝ կապված ապրանքների իրացման հետ, և այլն:

Վերոնշյալներում շուկայավարությունն արդեն դիտարկվում է որպես ավելի կոնկրետ գործունեություն, կապված շուկայի ուսումնասիրության և մրցակցության պայմաններում ապրանքների իրացմանն ուղղված միջոցառումների հետ:

4.2. Շուկայավարության սկզբունքները, նպատակները և գործառույթները

Քանի որ վաճառքի նպատակով ստեղծված ապրանքները և ծառայությունները նախատեսված են գնորդի սպառողական պահանջները բավարարելու համար, շուկայավարության հիմնական սկզբունքը, դա կողմնորոշումն է դեպի սպառողական պահանջարկը: Եվ պատահական չէ, որ շուկայավարության հասարակական հայեցակարգը հետևյալն է. արտադրել և վաճառել այնպիսի ապրանքներ, որոնք կգնվեն, և ոչ թե մարդկանց պարտադրել այն, ինչ կարող են արտադրել:

Շուկայավարության հաջորդ սկզբունքը՝ սպառողական պահանջարկի վրա ակտիվ ազդեցությունն է, այսինքն սպառողական պահանջարկի ձևավորումը:

Շուկայավարության ոչ պակաս կարևոր մյուս սկզբունքներն են.

- տնտեսական որոշումներ կայացնելու ժամանակ գնորդի պահանջների, ինչպես նաև շուկայի մրցակցության ու պահանջարկի դինամիկայի և վիճակի մանրակրկիտ հաշվի առնումը,
- շուկայի պահանջումքներից բխող արտադրական գործընթացների առավելագույն զարգացման համար պայմանների ապահովումը:

Ելնելով վերը նշվածներից կարելի է ամփոփել շուկայավարության կոնկրետ նպատակները.

1. սպառման ծավալների առավելագույն չափով ավելացում, դրան համահունչ արտադրության, զբաղվածության մակարդակի համապատասխան մեծացում և, բնականաբար, ժողովրդի բարեկեցության բարելավում,
2. սպառողների բավարարվածության մակարդակի բարձրացում,
3. ապրանքների բազմազանության ապահովման ճանապարհով՝ սպառողների ընտրելու հնարավորության մեծացում,
4. սոցիալական վիճակի բարելավում, համաձայն որի շուկայավարությունը պետք է ապահովի ընդունելի գներով ապրանքների քանակ՝ պահպանելով դրանց որակը և բազմազանությունը:

Պետք է նշել, միաժամանակ, որ շուկայավարությունը որպես կառավարման ուղղություններից մեկը, անմիջականորեն պատասխանատու է արտադրված ապրանքների իրացման և փոխանակման կազմակերպման համար: Հետևաբար, շուկայավարությունը կրում է ուղղակի պատասխանատվություն առևտրային կազմակերպությունների և գնորդների միջև հարաբերությունների կարգավորման համար: Շուկայավարության գործառույթը (ֆունկցիան) կարելի է ներկայացնել փողային տեսքով: Նախ, շուկայավարության հետազոտությունների միջոցով որոշվում են գնորդի պահանջները՝ տնտեսավարող սուբյեկտի գործունեության պլանավորման առումով անհրաժեշտ առաջնային տեղեկատվություն ձեռք բերելու համար: Այնու-

հետև, ապրանքների իրացման փուլում գնորդին է փոխանցվում արտադրանքի առաջարկությունների վերաբերյալ ամբողջ տեղեկատվությունը:

Փաստորեն շուկայավարության ներկայացված գործառույթն իրենից ներկայացնում է տնտեսավարող սուբյեկտի և կառավարման գործառույթներից մեկը, ինչն իր հերթին դեռևս չի նշանակում, որ այն ավելի կարևոր է, քան կառավարման այլ գործառույթները: Սակայն դրան համահունչ ձեռներեցությունն իր առջև պետք է դնի այնպիսի խնդիրներ և իրականացնի այնպիսի քաղաքականություն, որոնք առաջին հերթին կբավարարեն գնորդի պահանջներին, և հետո միայն՝ կրիսեն եղած ռեսուրսներից ու հնարավորություններից:

5. Արտադրական պլան

Գործարարության պլանի այս բաժինն առաջարկվում է մշակել այն ձեռներեցներին, որոնք պատրաստվում են զարգացնել գործող արտադրությունը կամ հիմնադրել նորը: Այստեղ հիմնական խնդիրն է բոլոր նրանց համար, ովքեր պատրաստվում են Ձեզ հետ համագործակցել, որ դուք կարող եք պահանջված ժամկետներում արտադրել անհրաժեշտ քանակի և որակի արտադրանք, շուկայի որոշակի հատվածի պահանջները բավարարելու համար:

Գործարարության պլանի կազմում արտադրության պլանի մշակման անհրաժեշտությունը պայմանավորված է տնտեսական գործունեության ապահովման և ռիսկայնության նվազեցման նպատակներով: Արտադրական պլանում ստանալու ենք այնպիսի հարցերի պատասխաններ, ինչպիսիք են՝

- որտեղ և ինչ պայմաններում են արտադրվելու ապրանքները (ապրանքատեսակները),
- ինչպիսի արտադրական հզորություններ են անհրաժեշտ,

- որտեղ և ունից են ձեռք բերվելու անհրաժեշտ հումքն ու նյութերը, սարքավորումները, համալրվող նյութերն ու սարքերը,
- ինչպիսի տեխնոլոգիայով, ինչքան, ինչ որակի և քանակի են արտադրվելու ապրանքները,
- արտադրական և շրջանառության փուլերի ժամկետային ինչպիսի հաջորդականություն է սահմանվելու ապրանքների համար,
- որ հարցում և ինչպիսի դժվարություններ կարող են առաջանալ:

Արտադրության պլանի կազմում պետք է տեղ գտնի արտադրական հոսքերի կառուցվածքային նկարագիրը: Նրանում նշվելու են, թե որտեղից և ինչպես են մատակարարվելու հումքի և նյութերի, համալրող նյութերի և արտադրանքի բոլոր տեսակները: Ինչպես են վերջիններս դառնալու պատրաստի արտադրանք և որ ուղղություններով են նրանք առաքվելու: Նկարագիրը պետք է պարունակի նաև տեղեկություններ արտադրանքի որակի, պահպանման և վերահսկողական միջոցառումների մասին:

Արտադրության պլանում առանձնահատուկ ուշադրություն է պետք դարձնել ինչպես զուտ արտադրական, այնպես էլ վերադիր ծախսերի հաշվառմանը, գնահատմանը և վերլուծությանը:

Արտադրության պլանի կազմում պետք է նշել առկա և պահանջվող արտադրական հզորությունների, արտադրական շենքերի և շինությունների, հիմնական արտադրական և ապրանքա-նյութական պաշարների մասին:

Արտադրության պլանը կշահի, եթե նրանում ընդգրկվի ապրանքա-նյութական պաշարների հաշվառման, գնահատման և կառավարման նկարագիրը:

Արտադրական պլանի մշակման համար վերլուծության են ենթարկվում հետևյալ ցուցանիշները

- Աշխատուժի, հումքի և նյութերի, վառելիքի, հիմնական միջոցների, ինչպես նաև կատարված բոլոր տեսակի ծախսերի մակարդակները: Ծախսերի կազմի, կառուցվածքի և կատարման արդյունավետության բացահայտումն արտադրական պլանում պետք է հետապնդի արտադրական գործընթացի տեխնոլոգիական հագեցվածության, դրա տարբերակի ընտրության նպատակ:
- Արտադրական հզորությունների օգտագործման, ծանրաբեռնվածության, տեխնոլոգիաների արդիականության և նորացման աստիճանները:
- Արտադրողականության մակարդակը, նրա բարձրացման հիմնահարցերը և հաղթահարման ընթացիկ ու ռազմավարական նպատակները.
- Ապրանքա-նյութական պաշարների պլանային մատակարարումները և դրանց կարգավորման ընթացիկ հեռանկարային նպատակները:

Արտադրական պլանի կազմում կարևորվում են նաև տնտեսական գործունեության իրականացման համար՝

- տարածքը և աշխարհագրական դիրքը,
- արտադրության տեխնոլոգիան, որակը և սերտիֆիկացիան,
- արտադրանքի արտադրության և իրացման տեխնոլոգիական փուլի կազմն ու կառուցվածքը,
- արտադրական պլանի կազմման կադրային ապահովումը,
- արտադրության գործընթացի անվտանգության և բնապահպանության ապահովումը,

Վերոնշյալներից յուրաքանչյուրին հնարավորություն է ընձեռվում իրականացնելու շուկայավարության գործընթացի վելուծություն, և թաքնված պահուստների (ռեզերվների) բացահայտում:

6. Կազմակերպական պլան

Ցանկացած գործարարության պլանի անբաժանելի մասն է համարվում նաև նրա կազմակերպական պլանը, որը կազմվում է պլանի իրականացման հետ կապված տարբեր բնույթի կազմակերպական հարցերի կարգավորման և հստակեցման նպատակով: Գործարարության պլանի իրականացման կազմակերպումն առնչվում է՝

- պլանի իրականացման կառավարման աշխատակազմի և հիմնական անձնակազմի ընտրության հետ,
- պլանի իրավական ապահովման հետ,
- պլանի իրականացման գործընկերների ընտրության հետ,
- պլանի աջակցության և տարբեր բնույթի արտոնությունների առկայության հետ,
- պլանի իրականացման ժամանակացույցի (գրաֆիկի) հետ:

Այժմ անդրադառնանք վերը ներկայացված կազմակերպական հարցերին մանրամասն նկարագրմանը և պարզաբանմանը:

Ծրագրի իրականացման կառավարման աշխատակազմը և հիմնական անձնակազմը հանդիսանում են նրա հաջող գործընթացի կարևորագույն գրավականներից մեկը: Կազմակերպական պլանի այս մասում անհրաժեշտ է հստակ ներկայացնել տվյալ կազմակերպության կառավարման կառուցվածքը, կադրային ներուժն ու հնարավորությունները, որոնք հնարավոր ներդրողների և գործընկերների նեգրավման հիմնական դրդապատճառներն են: Հնարավոր ներդրողներն ու գործընկերները նախընտրում են համագործակցել արդեն կազմավորված և արդյունավետ գործող կառավարման աշխատակազմի ու հիմնական անձնակազմի հետ, որոնք ունեն ոչ միայն վարչարարության (ադմինիստրատիվ), տեխնիկական և գործարար ունակություններ, այլև համապատասխան բազային կրթություն ու բազմամյա աշխատանքային փորձ շուկայավարության, ֆինանսնե-

րի և արտադրության կառավարման ոլորտներում: Այս խնդրի հաջող իրագործումն ունի երկու կողմ՝

- գործարարության պլանի պահանջներին բավարարող կառավարման կառուցվածքի ընտրությունը,
- ընտրված կառավարման կառուցվածքին համապատասխան կառավարման աշխատակազմի և հիմնական անձնակազմի ընտրությունը, նրանց պարտականությունների, իրավասությունների սահմանների հստակ որոշումը:

Գործարարության պլանի պահանջներին բավարարող կառավարման կառուցվածքի ընտրության գործում առաջնահերթ նշանակություն ունի տնտեսավարող սուբյեկտի գործող կառավարման համակարգի նկարագրումն ու վերլուծությունը, նախատեսվող կառուցվածքային փոփոխությունները, որոնք ենթադրում են՝

- գործող կառավարման կառուցվածքի նկարագրում,
- գործող կառավարման կառուցվածքին համապատասխան տվյալ կազմակերպության կառավարումն ապահովող հիմնական պաշտոնների և դրանց վարողների գործառույթների, իրավասությունների հստակ տարանջատված սահմանների նկարագրումն ու որոշում,
- գործող կառավարման համակարգի առավելությունների ու թերությունների ներկայացում,
- գործող կառավարման համակարգի թերությունների վերացումն ու առաջարկվող գործարարության պլանի հաջող իրականացումն ապահովող կառուցվածքային կոնկրետ փոփոխությունների նկարագրում և հիմնավորում,
- կառուցվածքային փոփոխություններից բխող նոր դեկավար ու հիմնական պաշտոնների և դրանց վարողների գործառույթների, իրավասությունների հստակ և տարանջատված սահմանների նկարագրումն ու որոշում,

- կառավարման համակարգի բարելավմանն ուղղված այլ միջոցառումների նկարագրում և հիմնավորում:

Տնտեսավարող սուբյեկտի կառավարման համակարգի վերլուծության արդյունքում պետք է հիմնավորել առաջարկվող կառավարման համակարգի արդյունավետության բարձր մակարդակը, որը կհանդիսանա գործարարության պլանի հաջող իրականացման կարևորագույն պայմաններից մեկը:

Ծրագրի իրավական ապահովման նկարագրումն ունի բավականին մեծ նշանակություն և առնչվում է տվյալ երկրում ու տվյալ գործառնությունները կարգավորող օրենսդրական, նորմատիվ և իրավական ուժ ունեցող այլ փաստաթղթերի հետ: Վերջիններիս հստակ ներկայացումը հնարավոր ներդրողների և ծրագրի իրականացման հետ կապ ունեցող գործընկերների համար ունի բացառիկ նշանակություն, այն պատճառով, որ նրանց ծանոթացնում է տվյալ երկրում գործող և տվյալ գործարարությունը կարգավորող օրենսդրական ու նորմատիվ դաշտերի հետ: Այդպիսի փաստաթղթեր կարող են հանդիսանալ՝

- տվյալ տնտեսավարող սուբյեկտի հիմնադիր փաստաթղթերը (կանոնադրություն, հիմնադիր պայմանագիր և այլն), որն ընդհանուր առմամբ արտացոլում է տվյալ սուբյեկտի գործունեության հիմնական սկզբունքները,
- անհրաժեշտության դեպքում, տվյալ գործունեությամբ զբաղվելու թույլտվությունը (արտոնագիրը),
- արտադրության տեխնոլոգիայի գծով պահանջվող կամ արդեն հաստատված փաստաթղթերը,
- արտադրանքի պատրաստման և որակի սերտիֆիկատները, որոնք լիարժեք տնտեսավարման պարտադիր փաստաթղթեր են հանդիսանում,
- բնապահպանական պահանջների գծով փաստաթղթերը, որոնք, մախ՝ ծանոթացնում են այդ պահանջներին, և ապա

ցույց են տալիս տնտեսավարող սուբյեկտի հնարավորությունները դրանց բավարարման ուղղությամբ,

- ներկայացվող պլանի կամ տվյալ տնտեսական գործունեությանն առնչվող պետական ծրագրերը,
- տնտեսավարող սուբյեկտի գործունեության տարբեր ոլորտներին վերաբերող պայմանագրերը և երաշխիքները,
- տվյալ գործունեության գծով հարկային առանձնահատկությունները,
- ներկայացվող պլանի հետ առնչվող այլ փաստաթղթերը, որոնք ունեն կարևոր նշանակություն պլանի իրականացման համար:

Ներկայացվող ծրագրի գործընկերների ընտրությունը բավականին բարդ և կարևոր նշանակություն ունեցող գործ է, քանի որ դրանից մեծ չափով կախված է ծրագրի իրականացման հաջողությունը: Տվյալ կազմակերպության և ներկայացվող ծրագրի իրականացման գործընկերների համագործակցության ոլորտները բազմաթիվ են, որոնցից կառանձնացնեինք հետևյալները՝

- շուկայավարություն,
- իրավական դաշտ,
- հնարավոր ներդրողների ներգրավում,
- մատակարարներ,
- արտադրողներ,
- սպառողներ,
- վաճառողներ,
- սպառողներին սպասարկողներ,
- գովազդային գործակալներ,
- այլ ոլորտներ:

Ծրագրի աջակցության և տարբեր բնույթի արտոնությունների առկայությունը մեծ չափով կնպաստի հնարավոր ներդրողների և

գործընկերների ներգրավման և պլանի իրականացման հաջողությունը: Դրանց թվին կարելի է դասել՝

- անհրաժեշտ տարածքի և շինությունների առկայությունը, դրանց բացակայության դեպքում՝ տարածքի և շինությունների հատկացումը հաստատող փաստաթղթերը,
- արտադրության կազմակերպման հիմնական բաղադրիչների (մասնավորապես՝ հիմնական միջոցների) երկարատև վարձակալության պայմանագրերի առկայությունը,
- հարկային արտոնությունների առկայությունը,
- պետական հովանավորչության առկայությունը,
- արտահանման արտոնությունների առկայությունը,
- արտոնյալ վարկերի ստացման հնարավորությունները,
- ներկայացվող պլանի իրականացումը հեշտացնող այլ արտոնությունների առկայությունը:

Ծրագրի իրականացման ժամանակացույցը (գրաֆիկը) հանդիսանում է գործարարության պլանի անհրաժեշտ մասը, որը ցույց է տալիս պլանի իրականացման կառավարման անձնակազմի արհեստավարժության և պատրաստվածության մակարդակը: Այն թույլ է տալիս՝

- վերահսկել պլանի իրականացման հետ կապված կարևորագույն փուլերի և աշխատանքների կատարման ընթացքը,
- հայտնաբերել սկզբնական փուլում կատարվող աշխատանքների թերացումները և քայլեր ձեռնարկել դրանց վերացման ուղղությամբ.
- փոքրացնել պլանի իրականացման հետ կապված տարբեր բնույթի ռիսկերի ազդեցությունը:

Պլանի իրականացման ժամանակացույցի կազմումը բավականին բարդ և դժվար աշխատանք է, որը պահանջում է՝

- պլանի իրականացման փուլերի հստակ որոշում.

- պլանի իրականացման յուրաքանչյուր փուլի տևողության (սկիզբը և վերջը) որոշումը.
- պլանի յուրաքանչյուր փուլում իրականացվող աշխատանքների որոշումը.
- պլանի յուրաքանչյուր փուլում իրականացվող աշխատանքների տևողության (սկիզբը և վերջը) որոշումը.
- իրականացվող աշխատանքների կատարողների և պատասխանատուների որոշումը:

Այստեղից հետևություն, որ յուրաքանչյուր գործարարության պլանի կազմման ամենակարևորագույն բաժիններից է նաև կազմակերպական պլանը, որը հիմնվում է նախորդ բոլոր բաժիններում ներառված արդյունքների վրա:

7. Գործարարության պլանի նորմատիվա-իրավական դաշտը

Խոսելով գործարարության պլանի մասին՝ պետք է նշել, որ այն ոչ միայն յուրօրինակ այցետուսն է գործարարի համար, այլ նաև ՀՀ - քաղաքացիական օրենսդրությանը, ՀՀ օրենքներին և նորմատիվա-իրավական ակտերին համապատասխանող փաստաթուղթ: ՀՀ քաղաքացիական օրենսգիրքը ընդունվել է 1998թ. հուլիսի 28-ին, ՀՀ ազգային ժողովում:

ՀՀ քաղաքացիական օրենսդրությամբ սահմանվում է ձեռնարկատիրական գործունեությունը, որն անձի կողմից ինքնուրույն, և իր ռիսկով իրականացվող գործընթաց է, որի հիմնական նպատակը գույքի օգտագործելուց, ապրանքներ վաճառելուց, աշխատանքներ կատարելուց կամ ծառայություններ մատուցելուց շահույթ ստանալն է: Քաղաքացիական օրենսդրությունը և այլ իրավական ակտերը կարգավորվում են ձեռնարկատիրական գործունեություն իրականացնող անձանց միջև կամ նրանց մասնակցությամբ հարաբերությունները:

Քաղաքացիական օրենդորության մեջ սահմանվում են քաղաքացիական իրավունքների սուբյեկտները՝ քաղաքացիներ և իրավաբանական անձինք: Ըստ օրենսդրության սահմանվում է քաղաքացու, որպես անհատ ձեռներեցի կամ տնտեսական ընկերակցության մասնակցի, ձեռնարկատիրական գործունեության իրավական հիմքերը: Ձեռնարկատիրական գործունեություն ծավալելով քաղաքացին, իրեն պատկանող ամբողջ գույքով, կրում է գույքային պատասխանատվություն՝ օրենքով սահմանված կարգով:

Առևտրային կազմակերպությունները կարող են ծավալել օրենքով չարգելված ցանկացած տեսակի ձեռնարկատիրական գործունեություն: Եթե իրավաբանական անձը զբաղվում է գործունեության այնպիսի տեսակներով, որոնց ցանկը սահմանափակված է օրենքով, ապա պետք է հատուկ թույլտվության (արտոնագրի) առկայություն, որը տրվում է պետական կառավարման համապատասխան մարմնի կողմից: ՀՀ կառավարության կողմից ընդունվել են մի շարք որոշումներ, որոնք կարգավորում են, արտոնագրման կարգը, արտոնագրման ենթակա ձեռնարկատիրական գործունեության տեսակները և արտոնագրվող պետական կառավարման մարմինները:

Քաղաքացիական օրենսգրքում սահմանվում են քաղաքացիական իրավունքի օբյեկտները: Դրանք են՝

- գույքը՝ ներառյալ դրամական միջոցները, արժեթղթերը և գույքային իրավունքները,
- աշխատանքները և ծառայությունները,
- տեղեկատվությունը,
- մտավոր գործունեության արդյունքները, ներառյալ դրանց նկատմամբ բացառիկ իրավունքները,
- ոչ նյութական բարիքները:

Քաղաքացիական իրավունքի օբյեկտները կարող են ազատորեն կատարել կամ անցնել մեկ անձից մյուսին համապարփակ իրավահաջորդականության կարգով:

Ձեռնարկատիրական գործունեության ընթացքում ծագում է որոշակի պարտավորություններ, որոնց միջոցով մի անձը (պարտապանը) պարտավոր է մեկ այլ անձի (պարտատիրոջ) օգտին կատարել որոշակի աշխատանք, մատուցել ծառայություն և այլն, կամ ձեռնպահ մնալ որոշակի գործունեություններ կատարելուց, իսկ պարտատերն իրավունքն ունի պարտապանից պահանջել կատարելու իր պարտականությունը: Պարտավորությունները ծագում են գործող պայմանագրից, վնաս պատճառելու հետևանքով և քաղաքացիական օրենսգրքում նշված այլ հիմքերից: Պարտավորությունները պետք է կատարվեն պատշաճ՝ պարտավորության պայմաններին, օրենքին և այլ իրավական ակտերի պահանջներին համապատասխան:

Պարտավորությունների կատարումը կարող է ապահովվել գրավով, տույժով, պարտապանի գույքի բռնագանձումով, երաշխավորությամբ, երաշխիքով, նախավճարով և օրենքով կամ պայմանագրով նախատեսված այլ եղանակներով:

Պարտավորությունը խախտած պարտապանը պարտավոր է հատուցել պարտատիրոջը պատճառած վնասը: Պարտավորության կատարումը լրիվ կամ մասնակի, դադարում է գործելուց համապատասխան օրենքով, այլ իրավական ակտերով կամ պայմանագրով նախատեսված հիմքերով: Ձեռնարկատիրական գործունեություն ծավալելու ժամանակ երկու կամ մի քանի անձանց միջև ծագում են համաձայնություններ, որոնք ուղղված են քաղաքացիական իրավունքներ և պարտականություններ սահմանելուն, փոփոխելուն կամ դադարելուն: Նման համաձայնությունները կոչվում են պայմանագրեր:

Պայմանագիրն ուժի մեջ է մտնում և կողմերի համար պարտադիր է դառնում կնքելու պահից: Պայմանագիրը պետք է համապատասխանի այն կնքելու պահին գործող օրենքով կամ իրավական ակտերով սահմանված կողմերի համար պարտադիր կանոններին:

Գործունեության ընթացքում քաղաքացիները և իրավաբանական անձինք կարող են կնքել մի շարք պայմանագրեր, որոնց վերաբերում են.

- գույքի օտարմանը,
- գույքի վարձակալությանը և այն անհատույց օգտագործման հանձնելուն,
- աշխատանքներ կատարելուն,
- ծառայություններ մատուցելուն և այլն:

Գույքի օտարման պայմանագրերից են՝ առքուվաճառքի, մանրածախ ապրանքաշրջանառության, պետական և այլ կարիքների համար ապրանքների մատակարարման, էներգոմատակարարման, անշարժ գույքի առքուվաճառքի, փոխանակության պայմանագրերը:

Գույքի վաճառքի պայմանագրերից են՝ շենքերի և շինությունների վարձակալության, վարձույթի, տրանսպորտային միջոցների վարձակալության, գույքի անհատույց օգտագործման պայմանագրերը:

Աշխատանքներ կատարելու պայմանագրերի թվին են պատկանում՝ կենցաղային, շինարարական, նախագծային և հետազոտական աշխատանքների գծով կապալները, պետական կարիքների համար կապալային աշխատանքների, գիտահետազոտական և փորձարարակոնստրուկտորական ու տեխնոլոգիական աշխատանքների կատարման պայմանագրերը:

Ծառայություններ մատուցելու պայմանագրերի թվին են պատկանում՝ ծառայությունների վճարովի մատուցման, հանձնարարության, միջնորդային, գործակալության, պահատվության, փոխադրման, տրանսպորտային առաքման, փոխառության, վարկային, դրամական պահանջի զիջման դիմաց ֆինանսավորման (ֆակտորինգի), բանկային ավանդի, բանկային հաշվի, հաշվարկների, գույքի հավատարմագրային կառավարման, համալիր ձեռնարկատիրական գոր-

ծունեության թույլտվության (ֆրանչայզինգ) և ապահովագրության պայմանագրերը:

8. Ֆինանսական պլան

Ֆինանսական պլանում ամփոփվում են գործարարության պլանի այլ բաժիններում կատարված վերլուծությունների և ուսումնասիրությունների արդյունքները (մասնավորապես, արտադրության պլանում՝ արտադրության ծավալները և դրանց համապատասխան ծախսերը, շուկայավարության պլանում՝ իրացման ծախսերը և այլն): Գոյություն ունեն ֆինանսական պլանի կազմման բազմաթիվ տիպային մեթոդիկաներ և հաշվարկային համակարգեր որոնց իմացությունն ու կիրառումը բավականին օգտակար է , բայց ոչ բավարար՝ իրական պատկերացում ստանալու տնտեսավարող սուբյեկտի ֆինանսական ներուժի և կենսունակության վերաբերյալ: Ֆինանսական պլանների կազմման տիպային մեթոդիկաների կիրառման սահմանափակումները բխում են նաև գործարարության առանձնահատկություններից, նրա վերաբերյալ տեղեկատվության առկայությունից, մատչելիության մակարդակից, ծավալից ու որակից, տվյալ գործարարության կարգավորող օրենսդրական և նորմատիվային դաշտերից: Սակայն, ֆինանսական պլանի կազմման մեթոդիկաների բազմազանությամբ հանդերձ, գոյություն ունեն ֆինանսական պլանի կազմման ընդհանուր մոտեցումներ և սկզբունքներ, որոնք իրենց էությամբ շատ քիչ են տարբերվում միմյանցից:

Ֆինանսական պլանը կազմելիս անրաժեշտ է անդրադառնալ հետևյալ բաժինների ամբողջական նկարագրմանը՝

- հաշվարկման սկզբունքներին,
- ծախսերին,
- եկամուտներին,
- ֆինանսական հաշվետվություններին,

- պլանի արդյունավետության գործակցային վերլուծությանը:

Ֆինանսական պլանի հաշվարկման սկզբունքները բաժնում արտացոլվում են ֆինանսական հաշվարկներ, որոնք բխում են տվյալ գործարարության առանձնահատկություններից, գործող օրենսդրական ու նորմատիվային դաշտերից և այլ էական նշանակություն ունեցող գործոններից: Այս բաժնի նպատակն է հնարավորին չափով իրական դարձնել գործարարության ֆինանսական նկարագիրը, որով էլ կարևորվում է տվյալ բաժնի դերը: Վերջինիս վերաբերյալ ավելի պարզ պատկերացում կազմելու համար ստորև ներկայացնենք այն ենթաբաժինները, որոնք անհրաժեշտ է արտացոլել ֆինանսական պլանի «հաշվարկման սկզբունքները» 1-ին բաժնում: Այդ սկզբունքների թվին են դասվում՝

1. ***Վճարումների կատարումն արտարժույթով***, ըստ որի ներքին շուկայում իրականացվող ֆինանսական գործառնությունները (արտադրանքի իրացում, հումքի և նյութերի ձեռք բերում, բաժնետիրական կապիտալի ձևավորում և փոխառու միջոցների ներգրավում, ծառայությունների դիմաց վճարումներ և այլն) անհրաժեշտ է արտացոլել ազգային արժույթով:

Վերոնշյալներից ներմուծման-արտահանման, բաժնետիրական կապիտալի ձևավորման և փոխառու միջոցների ներգրավման ու արտաքին շուկայի հետ կապված այլ գործառնություններն անհրաժեշտ է արտացոլել արտասահմանյան ազատ փոխարկելի արժույթով (մասնավորապես՝ ԱՄՆ դոլարով կամ եվրոյով):

Կապված ծրագրի ներկայացման ուղղվածությունից (ներքին և արտաքին) և անկախ այլ գործոններից, նպատակահարմար է հայրենական տնտեսավարող սուբյեկտների գործարարության պլանները կազմել երկու տարբերակով՝ ազգային արժույթով (ՀՀ դրամով) և արտասահմանյան ազատ փոխարկելի արժույթով (մասնավորապես՝ ԱՄՆ դոլարով կամ Եվրոյով): Այս հաշվարկների իրականաց-

ման համար անհրաժեշտ է ունենալ երկու արժույթների փոխանակային կուրս:

Հայաստանի Հանրապետությունում իրականացվող ֆինանսական գործունեության մյուս կարևոր առանձնահատկությունը հանդիսանում է ժամանակային գործոնը, քանի որ ՀՀ դրամի գնողունակությունը շատ արագ է փոփոխվում՝ կապված ինֆլացիայի դեռևս - բարձր (վերջին տարիներին հաջողվել է սահմանափակել, զսպել գնաճի տեմպերը, սակայն այն այժմ էլ մնում է բավականին բարձր) տեմպերից:

2. Գնաճ, որը հանդիսանում է տնտեսությունը բնութագրող կարևորագույն մակրոտնտեսական ցուցանիշներից մեկը, առանց որի ազդեցությունը հաշվի առնելու ցանկացած ֆինանսական պլան թերի կլինի: Ինչպես գիտենք, գնաճի հաշվարկման համար հիմք է վերցվում սպառողական գների ամփոփ ինդեքսը (Լայպերեսի ինդեքսը - L), որը պարբերաբար հրապարակվում է ՀՀ կառավարության կողմից: Մյուս ցուցանիշը, որը կարող է հանդիսանալ գնաճի իրական մակարդակի հաշվարկման հիմք, ՀՆԱ-ի դեֆլատորն է (Պաշեի ինդեքսը - P): Այս ցուցանիշը նույնպես պարբերաբար հրապարակվում է ՀՀ կառավարության կողմից: Գոյություն ունի գնաճը բնութագրող մեկ այլ ցուցանիշ, որը հաշվարկվում է վերը բերված երկու ինդեքսների միջոցով (Ֆիշերի ինդեքսը՝ $F = L \cdot P$): Այս ցուցանիշը, մեր կարծիքով, առավել ճշգրիտ է բնութագրում ինֆլացիան: Ուստի ֆինանսական պլանի հաշվարկներում ցանկալի է օգտագործել հենց վերոնշյալ ամփոփ՝ Ֆիշերի ինդեքսը:

Ֆինանսական հաշիվներում գնաճի ազդեցության արտացոլման մեկ այլ կարևոր հանգամանքի մասին նույնպես կցանկանայինք նշել: Այժմ, մեր տնտեսության համար հատկանշական է այն փաստը, որ գնաճի տեմպերը իրականում տարբեր են ֆինանսական բազմաբնույթ գործառնությունների համար: Ուստի նպատակահ-

արմար է այն որոշել տարբեր ինֆլյացիոն օբյեկտների համար առանձին, որոնցից կարելի է առանձնացնել՝

1. իրացումը (արտադրանքի կամ ծառայության գների փոփոխությունը),
2. ուղղակի ծախսերը (հումքի, նյութերի և համալրող նյութերի ծախսերի փոփոխությունը),
3. անուղղակի ծախսերը (հաստատուն ծախսերի փոփոխությունը),
4. աշխատավարձը (աշխատավարձի փոփոխությունը սոցալ հատկացումներով),
5. անշարժ գույքը (հիմնական միջոցների արժեքի փոփոխությունը),
6. էներգակիրները (էներգակիրների գների փոփոխությունը)
7. և այլն:

3. Հարկերը, տուրքերը և այլ հատկացումները, որոնց դերը բավականին մեծ է, քանի որ հնարավոր ներդրողներին ծանոթացնում է տվյալ երկրում գործող հարկային դաշտին, հարկատեսակներին, հարկման մեխանիզմներին, հարկային արտոնություններին և հարկերի հետ կապված այլ տեղեկություններին: Այս ենթաբաժինը մասնաճյուղ է տալիս պետության վերաբերմունքը տվյալ գործարարության ոլորտին: Ուստի հարկային դաշտի նկարագրումն անհրաժեշտ է կատարել բավականին մանրամասն և մատչելի: Հարկերը, տուրքերը և այլ հատկացումներ ենթաբաժնում արտացոլվում են տվյալ երկրում գործող և տվյալ գործարարության ոլորտին յուրահատուկ հարկային, մաքսային օրենսդրությամբ սահմանված դրույքաչափերը, հարկման օբյեկտները, արտոնությունները և դրանց վճարման առանձնահատկությունները:

4. Պլանի ֆինանսավորման պայմանները, այսինքն ցանկացած գործարարության պլան մշակվում է որոշակի նպատակների (բիզնեսի հիմնադրում, դրա առողջացում, ընդլայնում և այլն) իրականացման համար, որը պահանջում է որոշակի ֆինանսական մի-

ջոցների ներգրավում: Ակնհայտ է, որ գործարարության պլանի ֆինանսավորումը կարելի է կատարել սեփական և փոխառու կապիտալների հաշվին: Միաժամանակ սեփական կապիտալը ձևավորող հիմնադիրների և նոր ներդրողների հաշվին իրականացվող ծրագրերի ռիսկայնության մակարդակը ցածր է փոխառու կապիտալով իրականացվող ծրագրերի համեմատ, որը բերում է գործարարության եկամտաբերության իջեցման՝ նվազագույն ռիսկով ցածր եկամուտ: Այս հարցն առնչվում է սեփական և փոխառու կապիտալների ռացիոնալ կառուցվածքի ընտրության հետ: Այս ենթաբաժնում անհրաժեշտ է մանրամասն ներկայացնել սեփական և փոխառու կապիտալների ներգրավման պայմանները:

5. Ֆինանսական միջոցների վերագնահատման (դիսկոնտի) գործակից, որի որոշումը և հաշվարկներում դրա օգտագործումը շատ կարևոր նշանակություն ունի գործարարության իրական պատկերի նկարագրման համար, որը հիմնված է փողի ժամանակային արժեքի տեսության վրա (անհրաժեշտ է ծանոթանալ այդ տեսության հիմնական սկզբունքների հետ): Այս գործակցի օգտագործումը հատկապես կարևոր նշանակություն ունի երկարաժամկետ ծրագրերի իրականացման ժամանակ, երբ ներդրումները կատարվում են տվյալ պահին կամ ժամանակային տեսանկյունից ավելի վաղ, քան ստացվում են այդ ներդրումների արդյունքները, որոնց անվանական արժեքները չեն համընկնում դրանց իրական արժեքների հետ: Ուստի անհրաժեշտություն է առաջանում ֆինանսական մուտքերը վերագնահատել դիսկոնտի գործակցի միջոցով՝ բերելով այն ներդրումների առաջին տարվա մակարդակին: Արդյունքում ֆինանսական մուտքերն արդեն իրական պատկերացում կտան ներդրումների արդյունավետության մասին: Գործում են դիսկոնտի գործակցի (q_n) որոշման բազմաթիվ մեթոդներ, որոնց բազմազանությունից գործնականորեն հիմնականում օգտագործվում են հետևյալ երկուսը՝

ա) գնաճը, որի մասին արդեն նշվեց վերևում,

բ) հաշվարկման մեթոդ, որում օգտագործվում են Կենտրոնական բանկի միջին տոկոսադրույքը և գնաճը: Այն արտահայտվում է հետևյալ տեսքով.

$$Q_n = \frac{(1 + i)}{(1 + in)} - 1$$

որտեղ՝

i – շուկայում գործող միջին տոկոսադրույքն է,

in - գնաճի միջին մակարդակն է:

6. Հաշվարկման այլ իրական սկզբունքները, որոնց դեպքում հաշվի են առնվում, մասնավորապես՝

ա) արտադրանքի (ծառայության) իրացումից կանխատեսվող վճարումների պայմանները (ընդհանուրում փաստացի վճարումների տեսակարար կշիռը տվյալ ժամանակահատվածում),

բ) հումքի, նյութերի և այլնի դիմաց կատարվող վճարումների պայմանները (ընդհանուրում փաստացի վճարումների տեսակարար կշիռը տվյալ ժամանակահատվածում):

Ֆինանսական պլանի (ծախսեր) 2-րդ բաժնում անհրաժեշտ է մանրամասն նկարագրել ծախսային բոլոր ուղղությունները, դրանց մակարդակը և որոշման մեխանիզմները: Ծախսերի հաշվարկման ժամանակ ցանկալի է օգտագործել մի քանի տարբերակներ՝ վատագույն (ծախսերի բարձր մակարդակ), լավագույն (ծախսերի ցածր մակարդակ) և միջին (ծախսերի առավել իրական կամ միջին ճյուղային մակարդակ): Այնուհետև, վերլուծելով տվյալ գործարարության (բիզնեսի) առանձնահատկությունները և կազմակերպման հնարավորությունները, ընտրել ծախսերի հաշվարկման իրական տարբերակը: Ֆինանսական պլանի ծախսային մասի առավել իրական արտացոլման համար անհրաժեշտ է այն բաժանել հետևյալ մասերի՝

- կապիտալ ծախսեր,
- ուղղակի ծախսեր,
- անուղղակի ծախսեր,

Պլանի իրականացման կապիտալ ծախսերը հիմնական միջոցների ձեռք բերման, դրանց կապիտալ վերանորոգման, արտադրության վերակառուցման և վերագինման գծով կատարվող ծախսերն են: Այս ծախսերի առանձնահատկությունն այն է, որ պահանջում է հետզման երկարաժամկետ (ամորտիզացվում են երկար տարիների ընթացքում) տևողություն:

Իրենց հերթին ֆինանսական պլանի իրականացման ուղղակի ծախսերը հաճախ անվանում են նաև փոփոխական ծախսեր, որոնց մեծությունը միավոր արտադրանքի վրա մնում է նույնը անկախ արտադրության ծավալների փոփոխությունից: Ուղղակի ծախսերը կազմվում են յուրաքանչյուր արտադրատեսակի միավորի համար առանձին և հիմնականում ընդգրկում են հետևյալ ծախսային հոդվածները, կապված՝

- հումքի և նյութերի,
- օժանդակ նյութերի,
- համալրող նյութերի,
- սոցապ հատկացումներով աշխատավարձի (գործավարձի),
- այլ ուղղակի ծախսերի հետ:

Ֆինանսական պլանի ծախսային մասում անուղղակի ծախսերը հաճախ անվանում են նաև հաստատուն կամ վերադիր ծախսեր, որոնք արտադրության ծավալներից կախված միավորի վրա փոփոխվում են (արտադրության ծավալների մեծացումը բերում է միավոր արտադրատեսակի վրա անուղղակի ծախսի իջեցմանը): Անուղղակի ծախսերը հաշվարկվում են որոշակի ժամանակաշրջանի (մասնավորապես մեկ տարվա) համար:

Անուղղակի ծախսերի մեջ հիմնականում ներառվում են հետևյալ ծախսային հոդվածները՝

- կառավարման ծախսեր (աշխատավարձ սոցապ հատկացումներով, կապ, կոմունալ ծառայություններ, էլեկտրոէներգիա, գործուղումներ և այլն):

- արտադրական գործընթացի հետ առնչվող անուղղակի ծախսեր (տարածքի և սարքավորումների վարձակալություն, հիմնական միջոցների վերանորոգում և այլն):
- շուկայավարության ծախսեր (գովազդ, շուկայում ապրանքների առաջխաղացմանն ուղղված միջոցառումներ, իրացման ծախսեր և այլն):
- այլ անուղղակի ծախսեր:

Ֆինանսական պլանի (եկամուտներ) 3-րդ բաժնում անհրաժեշտ է մանրամասն նկարագրել եկամուտների ձևավորման բոլոր աղբյուրները (ուղղությունները), դրանց մակարդակը և որոշման մեխանիզմները: Եկամուտների հաշվարկման ժամանակ ցանկալի է օգտագործել մի քանի տարբերակներ՝ վատագույն (ցածր մակարդակ), լավագույն (բարձր մակարդակ) և միջին (առավել իրական կամ միջին ճյուղային մակարդակ): Այնուհետև, վերլուծելով տվյալ գործարարության առանձնահատկությունները և արտադրանքի իրացման կազմակերպման հնարավորությունները, ընտրել եկամուտների հաշվարկման իրական տարբերակը:

Ֆինանսական պլանի եկամտային բաժնի մասին առավել իրական պատկերացում ունենալու համար անհրաժեշտ է այն ստորաբաժանել եկամուտների ստացման հետևյալ աղբյուրների՝

- եկամուտներ հիմնական գործունեությունից,
- եկամուտներ ֆինանսական գործունեությունից,
- եկամուտներ ինվեստիցիոն (ներդրումային) գործունեությունից:

Եկամուտներ հիմնական գործունեությունից, բաժնում անհրաժեշտ է մանրամասն արտացոլել եկամուտների ձևավորման հիմնական աղբյուրը (եկամուտներ հիմնական արտադրատեսակների (ծառայությունների) իրացումից հասույթը): Վերջինս հիմնական գործունեությունում իրացման ծավալների և գների արտադրյալից ձևավորված եկամուտներն են (հասույթը):

Եկամուտներ ֆինանսական գործունեությունից: Պետք է նշել, որ տնտեսավարող սուբյեկտը բացի հիմնական գործունեությունից - կարող է ծավալվել նաև ֆինանսական գործունեություն, որը հիմնականում կապված է ժամանակավորապես ազատ ֆինանսական միջոցների արդյունավետ տեղաբաշխման հետ (փոխառություն, ժամկետային ավանդներ, պետական կարճաժամկետ պարտատոմսեր և այլն):

Եկամուտներ ինվեստիցիոն գործունեությունից: Յուրաքանչյուր տնտեսավարող սուբյեկտ բացի հիմնական և ֆինանսական գործունեություններից, կարող է ծավալել նաև ինվեստիցիոն գործունեություն, որը հիմնականում կապված է ակտիվների իրացման հետ:

Ֆինանսական պլանի 4-րդ՝ **«Ֆինանսական հաշվետվություններ»**, բաժինը բաղկացած է երեք հիմնական հաշվետվություններից՝

- հաշվեկշռային հաշվետվություն,
- դրամական հոսքերի մասին հաշվետվություն,
- ֆինանսական արդյունքների մասին:

Վերը նշված հաշվետվություններն անհրաժեշտ է կազմել տվյալ երկրում ընդունված հաշվապահական հաշվառման հիմնական սկզբունքներից ելնելով, որոնք կարող են տարբերվել հաշվապահական հաշվառման միջազգային սկզբունքներից: Այժմ ՀՀ-ում ընդունված հաշվապահական հաշվառման սկզբունքները համապատասխանեցվում են միջազգային սկզբունքներին, որը զգալիորեն կլավացնի երկրի ներդրումային մթնոլորտը: Ուստի նպատակահարմար է հաշվետվությունները կազմել հաշվապահական հաշվառման միջազգային սկզբունքներով:

8.1. Ֆինանսական պլանի արդյունավետության վերլուծությունը

Գործարարության պլանի արդյունավետության վերլուծությունը հանդիսանում է ֆինանսական պլանի կարևորագույն ենթաբաժիններից մեկը, որի հիմնական նպատակն է հնարավոր ներդրողներին և այլ շահագրգիռ կազմակերպություններին տարբեր տեսանկյուններից ցույց տալ տվյալ գործարարության (բիզնեսի) արդյունավետության իրական մակարդակը: Պլանի արդյունավետությունը բնութագրող ցուցանիշները կարելի է բաժանել երկու մասի՝

- ամփոփ ցուցանիշներ,
- լրացուցիչ ցուցանիշներ:

Այժմ ընդհանուր գծերով նկարագրենք վերը նշված ցուցանիշները և դրանց հաշվարկման մեխանիզմը:

Պլանի արդյունավետության ամփոփ ցուցանիշները վերաբերում են պլանի իրականացման ամբողջությամբ, այլ ոչ թե նրա որոշակի փուլի կամ ժամանակաշրջանի գործունեությանը: Միջազգային պրակտիկայում այդպիսի ցուցանիշների շարքին են դասվում՝

- պլանի հետգնման ժամկետը ($\mathcal{M}_{h,d}$),
- պլանի շահութաբերության ինդեքսը ($\mathcal{M}_{z,h}$),
- պլանի զուտ վերագնահատված եկամուտը ($\mathcal{M}_{q,v,h}$):

Պլանի արդյունավետության ամփոփ ցուցանիշների հաշվարկման հիմքում ընկած է «Դրամական հոսքերի մասին» հաշվետվությունը:

Պլանի հետգնման ժամկետը ($\mathcal{M}_{h,d}$) ցույց է տալիս, թե տնտեսավարող սուբյեկտի գործունեության արդյունքում ստացվող մուտքերն ինչ ժամկետներում են ծածկում պլանի իրականացման հետ կապված ծախսերը: Ընդ որում, պլանի իրականացման հետ կապված ծախսերն ու եկամուտները վերագնահատվում են համապատասխան գործակցով (դիսկոնտի գործակից), այսինքն բերվում են

պլանի կատարման սկզբնական ժամանակաշրջանին: Այս ցուցանիշի չափման միավոր է համարվում տարին:

Պլանի շահութաբերության ինդեքսը ($\mathcal{I}_{2,p}$) ցույց է տալիս տնտեսավարող սուբյեկտի գործունեության վերագնահատման արդյունքում ստացվող մուտքերի և ելքերի հարաբերակցությունը, որն արդյունավետ պլանների համար 1-ից փոքր չի կարող լինի:

Պլանի զուտ վերագնահատված եկամուտը ($\mathcal{I}_{4,p,t}$) ցույց է տալիս տնտեսավարող սուբյեկտի վերագնահատված մուտքերի և ելքերի տարբերությունը, որն արդյունավետ պլանների համար բացասական լինել չի կարող:

Պլանի արդյունավետության լրացուցիչ ցուցանիշները պետք է արտացոլեն տնտեսավարող սուբյեկտի գործունեության արդյունքները՝ վերջինիս հետ կապված տարբեր խումբ օգտագործողների (կառավարման անձնակազմի, հիմնադիրների, ներդրողների, վարկատուների, մատակարարների) տեսանկյուններից: Պլանի արդյունավետության լրացուցիչ ցուցանիշներից առավել էական նշանակություն ունեն ֆինանսական ցուցանիշների հետևյալ խմբերը, այդ թվում՝

- իրացվելիության,
- գործարար ակտիվության,
- շահութաբերության,
- վճարունակության կամ կապիտալի կառուցվածքի:

Վերը նշված ցուցանիշների (գործակիցների) հաշվարկման տեղեկտվական հիմք են հանդիսանում տնտեսավարող սուբյեկտի ֆինանսական հաշվետվությունները:

Իրացվելիության ցուցանիշները հնարավորություն են տալիս որոշելու տնտեսավարող սուբյեկտի ունակությունը հաշվետու ժամանակաշրջանում մարելու իր ընթացիկ կամ կարճաժամկետ պարտավորությունները: Իրացվելիության ցուցանիշների խմբից առավել կարևորվում են հետևյալները՝

- ընթացիկ (ընդհանուր) իրացվելիության գործակիցը,

- արագ իրացվելիության գործակիցը,
- բացարձակ իրացվելիության գործակիցը,
- զուտ սեփական ընթացիկ ակտիվների մեծությունը:

Վերը նշված ցուցանիշների հաշվարկման և վերլուծության համար կարելի է օգտագործել թիվ 8.1.1. աղյուսակը:

Գործարար ակտիվության ցուցանիշները հնարավորություն են տալիս որոշելու տնտեսավարող սուբյեկտի ենթակայության տակ գտնվող միջոցների օգտագործման արդյունավետության մակարդակը: Որպես կանոն, գործարար ակտիվության գնահատման առումով հատկապես կարևորվում են շրջանառելիության ցուցանիշները, քանի որ միջոցների շրջանառության (դրանց վերածումը դրամական ձևի) արագությունն անմիջական ազդեցություն ունի տվյալ սուբյեկտի վճարունակության վրա: Բացի դրանից, միջոցների շրջանառության արագության բարձրացումը՝ մնացած հավասար պայմաններում վկայում է տվյալ սուբյեկտի արտադրատեխնիկական բարձր ներուժի մասին:

Աղյուսակ 8.1.1

Իրացվելիության ցուցանիշները և դրանց հաշվարկը

Ցուցանիշների անվանումը	Հաշվարկը	Տեղեկատվության աղբյուրը	Մասնաճանաչի արժեքները
Ընթացիկ (ընդհանուր) իրացվելիություն	Ընթացիկ ակտիվներ/ընթացիկ (կարճաժամկետ) պարտավորություններ	Հաշվեկշիռը	2-3
Արագ իրացվելիություն	(Ընթացիկ ակտիվներ-սպրանքանյութական պաշարներ) /ընթացիկ (կարճաժամկետ) պարտավորություններ	Հաշվեկշիռը	0.8- 1.0
Բացարձակ իրացվելիություն	Դրամական միջոցներ / ընթացիկ (կարճաժամկետ) պարտավորություններ	Հաշվեկշիռը	0.2-0.25

Աղյուսակ 8.1.1-ի շարունակությունը			
Ձուտ ընթացիկ (շրջանառու) ակտիվներ	Ընթացիկ ակտիվներ – ընթացիկ (կարճա-ժամկետ) պարտավորություններ	Հաշվեկշիռը	Դրական տարբերություն

Գործարար ակտիվությունը բնութագրող շրջանառելիության ցուցանիշների խմբից առավել կարևորվում են հետևյալները՝

- ակտիվների շրջանառելիության գործակիցը,
- դեբիտորական պարտքերի (ստացման ենթակա հաշիվների) շրջանառելիության գործակիցը,
- կրեդիտորական պարտքերի (վճարման ենթակա հաշիվների) շրջանառելիության գործակիցը,
- ապրանքանյութական պաշարների շրջանառելիության գործակիցը,
- գործառնական փուլի տևողությունը:

Վերը նշված ցուցանիշների հաշվարկման և վերլուծության համար կարելի է օգտագործել հետևյալ թիվ 8.1.2 աղյուսակը.

Աղյուսակ 8.1.2

Գործարար ակտիվության ցուցանիշները և դրանց հաշվարկը

Ցուցանիշների անվանումը	Հաշվարկը	Տեղեկատվության աղբյուրը
Ակտիվների շրջանառելիություն	Հասույթ / Միջին տարեկան (նախորդ և տվյալ տարվա ակտիվներ թվաբանական միջին) ակտիվներ	Հաշվեկշիռը և ֆինանսական արդյունքների մասին հաշվետվությունը
Դեբիտորական պարտքերի (ստացման ենթակա հաշիվների) շրջանառելիություն	(Հասույթ / միջին տարեկան (նախորդ և տվյալ տարվա թվաբանական միջին) դեբիտորական պարտքեր	-//-

Աղյուսակ 8.1.2-ի շարունակությունը

Կրեդիտորական պարտքերի վճարման ենթակա հաշիվների շրջանառելիություն	(Ինքնարժեք / միջին տարեկան (նախորդ և տվյալ տարվա թվաքանական միջին) կրեդիտորական պարտքեր	-//-
Ապրանքանյութական պաշարների շրջանառելիություն	Ինքնարժեք / միջին տարեկան (նախորդ և տվյալ տարվա թվաքանական միջին) ապրանքանյութական պաշարներ	-//-
Գործառնական փուլի տևողություն	Ապրանքանյութական պաշարների շրջանառելիությունն օրերով + դեբիտորական պարտքների շրջանառելիությունն օրերով	-//-

Հահութաբերության ցուցանիշները ցույց են տալիս տնտեսավարող սուբյեկտի գործունեության շահութաբերության մակարդակը, որոնց խմբից առավել կարևորվում են հետևյալները.

- ակտիվների շահութաբերությունը,
- իրացման շահութաբերությունը,
- սեփական կապիտալի շահութաբերությունը:

Վերը նշված ցուցանիշների հաշվարկման և վերլուծության համար կարելի է օգտագործել հետևյալ թիվ 8.1.3. աղյուսակը:

Աղյուսակ 8.1.3

Հահութաբերության ցուցանիշները և դրանց հաշվարկը

Ցուցանիշների անվանումը	Հաշվարկը	Տեղեկատվության աղբյուրը
Ակտիվների շահութաբերություն	Չուտ շահույթ/ Միջին տարեկան (նախորդ և տվյալ տարվա թվաքանական միջին) ակտիվներ	Հաշվեկշռը և ֆինանսական արդյունքների մասին հաշվետվությունը

Աղյուսակ 8.1.3-ի շարունակությունը		
Իրացումից շահութաբերություն	Չուտ շահույթ/ Հասույթ	-//-
Սեփական կապիտալի շահութաբերություն	Չուտ շահույթ / Միջին տարեկան (նախորդ և տվյալ տարվա թվաբանական միջին) սեփական կապիտալ	-//-

Վճարունակության կամ կապիտալի կառուցվածքի ցուցանիշները ցույց են տալիս ներդրողների և վարկատուների երկարաժամկետ ներդրումների պաշտպանվածության մակարդակը: Դրանք արտացոլում են տնտեսավարող սուբյեկտների կողմից երկարաժամկետ պարտավորությունների մարման հնարավորությունը, այդ իսկ պատճառով էլ այս գործակիցներին անվանում են նաև վճարունակության գործակիցներ:

Վճարունակության ցուցանիշների խմբից առավելապես կարելի է փոքրվում են հետևյալները՝

- սեփականության գործակիցը,
- ֆինանսական կախվածության գործակիցը,
- վարկատուների պաշտպանվածության գործակիցը:

Սեփականության գործակիցը հաշվարկվում է որպես սեփական կապիտալի և հաշվեկշռի հանրագումարի հարաբերակցություն և ցույց է տալիս սեփական կապիտալի մասնաբաժինն ընդհանուր կապիտալի կառուցվածքում: Այն բնութագրվում է տնտեսավարող սուբյեկտի հիմնադիրների և վարկատուների շահերի հարաբերակցությունը: Որքան մեծ է այս ցուցանիշի արժեքը, այնքան բարձ է գնահատվում տնտեսավարող սուբյեկտի ֆինանսական անկախության մակարդակը: Համաձայն միջազգային պրակտիկայում ընդունված ստանդարտների, այս ցուցանիշի սահմանային արժեքը տատանվում է 0.5-ից 0.6-ի սահմաններում և դրանից բարձր:

Ֆինանսական կախվածության գործակիցը հաշվարկվում է որպես ընդհանուր կապիտալի (ակտիվների կամ պասիվների) և սեփական կապիտալի հարաբերակցություն և ցույց է տալիս, տնտեսավարող սուբյեկտի գործունեության գծով ֆինանսավորման որ մասն է իրականացվում փոխառու կապիտալի հաշվին: Համաձայն միջազգային պրակտիկայում ստանդարտների, այս ցուցանիշի սահմանային արժեքը որքան մոտ լինի 1.0 միավորին, կնշանակի տվյալ սուբյեկտը գտնվում է ֆինանսապես կայուն վիճակում:

Վարկատուների պաշտպանվածության գործակիցը հաշվարկվում է որպես գուտ շահույթի (մինչև տոկոսային և հարկային վճարումներ կատարելը) և տոկոսային վճարումների (օգտագործվող վարկերի դիմաց) հարաբերակցություն և ցույց է տալիս վարկատուների պաշտպանվածության մակարդակը:

Վերը նշված ցուցանիշներից առաջին երկուսի հաշվարկման և վերլուծության համար տեղեկատվական աղբյուր է համարվում հաշվապահական հաշվեկշիռը, իսկ երրորդի համար «Ֆինանսական արդյունքների մասին» հաշվետվությունը:

9. Տնտեսավարող սուբյեկտի ռիսկերի գնահատման պլանի էությունը

Տնտեսավարել շուկայական հարաբերությունների միջավայրում, առանց ռիսկի հաշվառման այսօր արդեն անիմաստ է ու վտանգավոր: Ռիսկը տնտեսավարող սուբյեկտի հավանական կորուստների մեծությունն է իր պաշարների և եկամուտների գծով, լրացուցիչ ծախսերի առաջացման առումով և այլ վնասների հնարավորությունը ֆինանսա-տնտեսական գործունեության ընթացքում:

Տնտեսավարման հետ կապված ռիսկերը կարող են դասակարգվել ըստ իրենց տնտեսագիտական բնույթի, այդ թվում՝

- արտադրական ռիսկ՝ կապված պատվիրատուի հետ տնտեսավարող սուբյեկտի պարտականությունների չկատարման հնարավորությունների հետ,
- ֆինանսական (վարկային) ռիսկ՝ կապված ներդրողի հետ տնտեսավարող սուբյեկտի ֆինանսական պարտավորությունների չկատարման հետ,
- ներդրումային ռիսկ՝ կապված տնտեսավարող սուբյեկտի ինվեստիցիոն պորտֆելի արժեզրկման հնարավորության հետ,
- շուկայական ռիսկ՝ կապված արտադրանքի և ծառայությունների շուկայական գների տատանումների, ինչպես նաև սեփական ու օտարերկրյա արժույթների փոխարժեքների և փոխատվության շուկայական տոկոսադրույքների տատանումների հետ:

Գործարարության պլանի մշակման ժամանակ ռիսկերի հաշվառումն անհրաժեշտ է իրականացնել այդ պլանի բոլոր մասնակիցների գծով՝ պատվիրատու-ներդրող-կատարող, ընդգրկելով նաև ապահովագրական ընկերություններին: Ըստ որում ծրագրի մասնակիներից յուրաքանչյուրի ռիսկի հաշվառումն ու վերլուծությունը պետք է իրականացնել ելնելով հետևյալ չափանիշներից՝

- կորուստները բոլոր ռիսկերից (մասնակիցներից յուրաքանչյուրի համար առանձին),
- կորուստներն առանձին ռիսկերի (ռիսկերի «պորտֆելում» դրանց փոխազդեցությունը),
- հնարավոր կորուստների գումարային մեծությունը, յուրաքանչյուր մասնակցի համար (այն չպետք է գերազանցի նրա ֆինանսական հնարավորություններին):

Տնտեսավարող սուբյեկտի (մասնակիցներից յուրաքանչյուրի) համար ռիսկերի հաշվառումը և վերլուծությունը կարելի է իրականացնել «քայլերի» հետևյալ տրամաբանական հաջորդականությամբ:

1-ին՝ ներքին և արտաքին գործոնների բացահայտում, որոնք ավելացնում կամ փոքրացնում են ռիսկի որևէ կոնկրետ տեսակի մեծությունը:

2-րդ՝ բացահայտված գործոնների վերլուծությունը:

3-րդ՝ ռիսկի յուրաքանչյուր կոնկրետ տեսակի գնահատումը երկու եղանակներով միաժամանակ, այդ թվում՝

- գործարարության պլանի իրականացման համար ֆինանսական միջոցներով ապահովվածության,
- ֆինանսական ներդրումների արդյունավետության որոշման եղանակներով:

4-րդ՝ ռիսկի թույլատրելի մակարդակի որոշում:

5-րդ՝ առանձին գործարքների վերլուծությունը՝ ելնելով ռիսկի սահմանման մակարդակից:

6-րդ՝ ռիսկի նվազեցման միջոցառումների մշակում:

Բոլոր գործոնների (ներքին և արտաքին) միաժամանակյա ազդեցության հաշվառման արդյունքում, հաշվի առած նաև ռիսկերի նվազեցման միջոցառումների ազդեցությունը, կստացվեն նյութական, աշխատանքային, ֆինանսական, ժամանակային և այլ վնասների ու կորուստների հավանական մեծությունների գնահատականները, այդ թվում՝

- նյութական կորուստները և վնասները կապված են չնախատեսված, լրացուցիչ նյութական ծախսերի ու վնասների, հումքի և հիմնական նյութերի, սարքավորումների, ապրանքանյութական արժեքների, օբյեկտների, շենքերի ու շինությունների կորուստների հետ,
- աշխատանքային կորուստները հիմնականում պայմանավորված պատահարներով և անկանխատեսելի իրավիճակներով աշխատաժամանակի կորուստների հետ,
- ֆինանսական կորուստները և վնասները պայմանավորված փողի գերաժախսերի, տուգանքների ու տույժերի վճարման,

լրացուցիչ հարկերի և գումարների հավաքագրման ու վճարման, արժեթղթերի և դրամական կորստի, հայտնի աղբյուրներից նախատեսված գումարների և, դեբիտորական պարտքերի ու պարտավորությունների չստացման, վճարումների չկատարման, գնի առումով եկամտի նվազման, ինչպես նաև ազգային արժույթի փոխարժեքի փոփոխման և ինֆլյացիային առնչվող վնասների ու կորուստների հետ,

- պատվերների կատարման, պատրաստի արտադրանքի տեղափոխման և իրացման գործընթացով պայմանավորված ուշացումների (ժամանակի կորուստներ) հետ,
- այլ կորուստներ՝ կապված բնությանը և բնակչությանը, ինչպես նաև տնտեսության իմիջին հասցրած վնասների հետ:

Տնտեսավարման հետ կապված ռիսկերը, դրանցից նախագգուշացման և նվազեցման միջոցառումները կարելի է ամփոփել ստորև ներկայացվող աղյուսակով.

Աղյուսակ 9.1

Ռիսկով պայմանավորված հնարավոր կորուստները

Ռիսկի անվանումը, համառոտ բովանդակությունը	Հնարավոր կորուստները		Նախագգուշացման և նվազեցման միջոցառումները

Գործարարության պլանի ռիսկի գնահատման առումով կարևորվում են նաև արտաքին ռիսկային իրավիճակների, երևույթների ազդեցության հաշվառումը և գնահատումը:

Այսպես, տնտեսավարող սուբյեկտի գործունեությունից չկախված արտաքին ռիսկային իրավիճակները և երևույթները դասակարգվում են, կապված՝

- տնտեսական օրենսդրության հետ,

- ընթացիկ տնտեսական իրավիճակի հետ,
- ներդրումային պայմանների հետ,
- արտաքին առևտրի, մատակարարումների և առաքումների սահմանափակումների հետ,
- քաղաքական իրավիճակների անորոշության հետ,
- սոցիալ-տնտեսական լարվածության հետ,
- բնակլիմայական պայմանների անորոշության հետ և այլն:

Արտաքին ռիսկերի այսպիսի դասակարգումը բխում է դրանց գնահատման մեթոդի պահանջներից: Օրինակ, ռիսկերի գնահատման փորձագիտական մեթոդը, որի կիրառման համապատասխանությունն այստեղ ավելի բարձր է գնահատվում և թելադրում է հատկապես հետևյալ դասակարգումը: Այսինքն գնահատման արդյունքները կարող են ընդհանրացվել աղյուսակային տեսքով՝ հետևյալ կերպ.

Աղյուսակ 9.2

Արտաքին ռիսկերով պայմանավորված գնահատման արդյունքներ

Արտաքին ռիսկերի անվանումը	Գնահատման միջակայքերը			Փորձագետների թիվը ըստ միջակայքերի			Գումարային գնահատականը	
	1 ցածր	5 միջին	10 բարձր	1 ցածր	5 միջին	10 բարձր		

Կարևորվում է նաև գործարարության հետ անմիջական մասնակիցների և ներդրողների ապահովագրումը, որոնք կարելի է իրականացնել հետևյալ ձևերով՝

- կենտրոնական, տարածքային և տեղական իշխանությունների կողմից,

- ապահովագրական և ֆինանսական կազմակերպության կողմից,
- ակտիվների գրավի տեսքով (անշարժ գույք, արժեթղթեր և այլն),
- բանկային երաշխիքների,
- սեփականության իրավունքի փոխանցման,
- պատրաստի արտադրանքի երաշխիքների և այլնի ձևով:

Ապահովագրական վերոնշյալ ձևերի ընտրությունը պայմանավորված է և երաշխավորվում է իրականացել կախված՝

- շուկայական ենթակառուցվածքների, հատկապես ապահովագրական շուկայի զարգացվածության աստիճանից,
- գործարարության (բիզնեսի) մասնակիցների գործարարական հեղինակությունից,
- գործող օրենդրական ու նորմատիվային դաշտի ամբողջականության աստիճանից և այլն:

Գործարարության պլանում ըստ բաժինների ներկայացված տեսական բացատրություններն ու տնտեսագիտական մեկնաբանություններն ավելի իմաստալից դարձնելու համար, կազմենք այն պայմանական բաժնետիրական ընկերության (Լոռու մարզի խոշոր եղջերավոր անասնաբուծության զարգացման) օրինակով:

ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ՀԱՆՐԱՊԵՏՈՒԹՅՈՒՆ
ԼՈՌՈՒ ՄԱՐԶ

**ՓԱԿ ԲԱԺՆԵՏԻՐԱԿԱՆ ԸՆԿԵՐՈՒԹՅԱՆ ԽՈՇՈՐ
ԵՂՋԵՐԱՎՈՐ ԱՆԱՄՆԱԲՈՒԾՈՒԹՅԱՆ ՁԱՐԳԱՑՄԱՆ
2010-2013թթ.**

Գործարարության պլան

Պահանջվող վարկի գումարը՝ 49800 Եվրո (26.892 մլն դրամ)
Ծրագրի իրականացման տևողությունը՝ 4 հաշվարկային տա-
րի*

Տարեկան հաշվարկային տոկոսադրույքը՝ 15%

*Մայր վարկի մարման սկիզբը՝ առաջին տարվա IV եռամսյակ
Մայր վարկի և նրա տոկոսների մարման ավարտը՝ 4-րդ տար-
վա դեկտեմբեր*

** 1 Եվրո = պայմանական 540 դրամ, ըստ տարիների*

Երևան - 2009թ.

1. ԸՆԴՀԱՆՈՒՐ ՏԵՂԵԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ՓԱԿ ԲԱԺՆԵՏԻՐԱ- ԿԱՆ ԸՆԿԵՐՈՒԹՅԱՆ ՄԱՍԻՆ

- 1.1. Փակ բաժնետիրական ընկերությունը (այսուհետև ընկերություն) ստեղծվել է անհատական փոքր արտադրական կազմակերպության վերակազմավորման հիման վրա և հանդիսանում է վերջինիս իրավահաջորդը: Ընկերության կանոնադրական կապիտալը (հիմնադրամը) կազմում է 15,0 մլն. դրամ:
- 1.2. Ընկերությունն անժամկետ գործող ինքնուրույն իրավաբանական անձ է, որը 2009թ. ապրիլի 4-ից, համաձայն ՀՀ Քաղաքացիական օրենսգրքի, վերակազմավորվել է ՓԲԸ և գրանցված է կազմակերպությունների պետական ռեգիստրում և ունի 05Ա սերիայի թիվ 008956 համարի վկայականը: Այն սահմանված կարգով գրանցված է նաև ՀՀ հարկային տեսչությունում, ունի իր կանոնադրությունը, իր անվանմամբ կլոր կնիք, դրոշմակնիք, ինչպես նաև հաշվարկային հաշիվներ հանրապետության բանկային կառույցներում:
- 1.3. Ընկերության արտադրական բազան գտնվում է Լոռու մարզում: Ընկերությունը, որպես սեփականություն, տնօրինում է 13,24 հա գյուղատնտեսական հողատեսքեր, որից վարելահող՝ 7,63 հա, վարձակալական հիմունքներով օգտագործում է 22,0 հա հողատարածություն:
- 1.4. Այն իրավասու է զբաղվելու անասնաբուծությամբ և բուսաբուծությամբ, մանրածախ և մեծածախ առևտրով, տեխնիկական միջոցների վաճառքով և այլ գործունեությամբ:
- 1.5. Մինչև այժմ ընկերությունը զբաղվել է անասնաբուծությամբ, հիմնականում խոշոր եղջերավոր անասունների կաթնա-մսային արտադրական ուղղությամբ: Արտադրությունն ընկերությունը վարել է ինչպես սեփական արտադրության, այնպես էլ գնովի կերերի բազայի վրա:

2. ԸՆԿԵՐՈՒԹՅԱՆ ՈՒՆԵՑՎԱԾՔԸ, ՍԵՓԱԿԱՆԱՏԵՐԵՐԸ ԵՎ ՆԵՐԿԱ ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ՎԻՃԱԿԸ

2.1. Ընկերության կանոնադրական կապիտալը կազմում է 15.0 մլն. դրամ, որը կազմում է 150 հատ 10000 դրամ անվանական արժեքով բաժնետոմս:

2.2. Ինչպես նշվել է ընկերությունը, որպես սեփականություն, տնօրինում է 13,24 հա գյուղատնտեսական հողատեսքեր: Բացի այդ ընկերությունն ունի հետևյալ տեխնիկական միջոցները.

- տրակտոր ԴՏ-75 - 2 միավոր,
- տրակտոր ՄՏՁ-82 - 1 միավոր,
- հացահատիկային կոմբայն ՍԿ-5 - 1 միավոր,
- կերահավաք կոմբայն E-28 - 1 միավոր,
- գութան - 2 միավոր,
- շարքացան- 2 միավոր,
- ՈՒԱՁ- 3303- 1 միավոր,
- ՋԻԼ-130 - 1 միավոր:

Ընկերությունը ապահովված է անասնագոմով, որը կբավարարի արտադրության ծավալների ընդլայնման պահանջը:

Ներկայումս ընկերությունն ունի 74 գլուխ խոշոր եղջերավոր անասուն, որից` 31 գլուխ կով:

2.3. Ֆինանսական միջոցների սակավությունը հնարավորություն չի տալիս իրականացնելու ընկերության մյուս գլխավոր նպատակը, ըստ որի նախատեսվում է կազմակերպել անասնապահական մթերքների արտադրության մասնագիտացված խոշոր ապրանքային տնտեսություն: Այդ խնդրի լուծման միակ ուղին ընկերության ընթացիկ ակտիվների (շրջանառու միջոցների) համալրումն է ի հաշիվ փոխառու կապիտալի, միջնաժամկետ վարկի ձեռքբերումը, որի նպատակով կազմվել է սույն գործարարության (բիզնես) պլանը:

3. ԳՈՐԾԱՐԱՐՈՒԹՅԱՆ ՊԼԱՆԻ (ԾՐԱԳՐԻ) ԷՈՒԹՅՈՒՆԸ, ՆՊԱՏԱԿԸ, ԽՆԴԻՐՆԵՐԸ ԵՎ ՀԱՄԱՌՈՏ ԱՄՓՈՓԱԳԻՐԸ

3.1. Հաշվի առնելով տվյալ բնակավայրի և տարածաշրջանի նպատավոր հողակլիմայական պայմանները, ունեցած սեփական արտադրական հնարավորությունները՝ ընկերությունը նպատակադրվել է դրանց արդյունավետ օգտագործմամբ ընդլայնել անասնապահական մթերքների (կաթ, միս, տոհմային մատղաշ և այլն) ապրանքային արտադրությունը և վաճառքը:

Այդ նպատակով նախատեսվում է.

- ա) բանկային կառույցներից չորս տարի ժամկետով ձեռք բերել 49800 Եվրոյին համարժեք վարկային միջոցներ՝ տարեկան մինչև 15 % մարման տոկոսադրույքով,
- բ) ակնկալվող վարկային միջոցների հաշվին տվյալ տարածաշրջանի և մարզի մյուս տնտեսություններից գնել 80 գլուխ շվից կամ կովկասյան գորշ ցեղի բարձր մթերատվության 3.5 - 4.5 տարեկան բեղմնավորված կովեր, ինչպես նաև ձեռք բերել համապատասխան քանակի ու որակի անասնակեր (համակցված կեր, խոտ, ծղոտ և այլն), վիտամիններ, բուժա-դեղամիջոցներ և այլ անհրաժեշտ շրջանառու միջոցներ:
- գ) տավարի խնամքն ու պահվածքը իրականացնել մսուրա-արտադրային եղանակով, որի համար լավագույն պայմաններ կան՝ արոտային ժամանակահատվածը հնարավոր է հասցնել մինչև 7 ամիս:
- դ) տավարի մսուրային պահվածքը ապահովել 6 ամիս:

3.2. Սույն ծրագրի իրականացման համար պահանջվող վարկային միջոցները նախատեսվում է ծախսել հետևյալ նպատակներով՝

- կովերի գնում՝ 32000 Եվրո կամ 17,28 մլն.դր.
- անհրաժեշտ կերատեսակների ձեռք բերում՝ 12900 Եվրո կամ 6,966 մլն.դր.

- արտադրական և այլ կարգի
ընթացիկ ծախսեր՝

4900 Եվրո կամ 2,646 մլն.դր.

Ընդամենը

49800 Եվրո կամ 26.892 մլն.դր

(տես հավելված 6-րդ):

3.3. Ընկերության չորս տարիների արտադրատնտեսական և ֆինանսական գործունեության զարգացման կանխատեսվող ցուցանիշները կունենան հետևյալ պատկերը, ըստ թիվ 1 աղյուսակի.

Աղյուսակ 1

**ՓԲԸ-ն արտադրատնտեսական և ֆինանսական գործունեության
կանխատեսվող ցուցանիշները (2010-2013թթ)**

Ցուցանիշների անվանումը	Չափի - միավորը	Տարիները			
		2010թ.	2011թ.	2012թ.	2013թ.
1	2	3	4	5	6
1. Կովերի գլխաքանակը	գլուխ	111	125	131	142
2. Կարտադրվի (ա) ապրանքային կաթ	կգ	357400.0	414900.0	461100.0	542400.0
նույնը վաճառքի գներով	Եվրո	99357.0	115342.0	128186.0	150787.0
բ) միս տավարի (սպանդային քաշով)	կգ	900.0	8100.0	12225.0	12775.0
նույնը վաճառքի գներով	Եվրո	1836.0	16524.0	24939.0	26061.0
գ) ենթամթերքներ	Եվրո	514.0	4627.0	6983.0	7297.0
3. Ընդամենը եկամուտներ (իրացումից)	Եվրո	101707.0	136493.2	160107.8	184145.0
4. Արտադրվող և իրացվող մթերքների լրիվ ինքնարժեքը (ներառյալ տոկոսավճարների մարման գումարը)	Եվրո	62865.1	74855.4	77185.8	77110.1
5. Ընդամենը հաշվարկային շահույթ	Եվրո	38841.9	61637.8	82922.0	107034.0

1	2	3	4	5	6
որից՝ կնպատակաուղղվի մայր գումարի մարմանը	Եվրո	6000.0	14000.0	14000.0	15800.0
6. Չուտ եկամուտ (շահույթ)	Եվրո	32841.9	47637.8	68922.0	91234.9

**1 Եվրոյի փոխարժեքային դրույքաչափը 540 դրամ է:*

3.4. Ակնկալվող միջոցների ժամանակին հատկացումը, դրանց և ունեցած մյուս միջոցների արդյունավետ օգտագործումը հնարավորություն կտան առաջին տարվա 2-րդ կիսամյակից ընկերության գործունեությունը ամբողջությամբ ապահովել սպասվելիք հաշվարկային եկամուտների հաշվին:

3.5. Նախատեսվում է ամսական տոկոսադրույքի մարումը սկսել վարկի գումարը ստանալուց մեկ ամիս անց (մեր հաշվարկներում 2-րդ ամսից), իսկ վարկի մայր գումարը՝ առաջին հաշվարկային տարվա չորրորդ եռամսյակից և ավարտել չորրորդ տարվա վերջին:

3.6. Չորրորդ հաշվարկային տարվա վերջում ընկերության գուտ դրամական հոսքերը կկազմեն 91235.1 Եվրո, իսկ հաշվարկային շահույթը՝ 107034,9 Եվրո: Բացի այդ ընկերությունն իր տնօրինության տակ կունենա 288 գլուխ խ.ե.ա. (որից կովեր՝ 142), որոնք հնարավորություն կտան ոչ միայն շարունակել տնտեսության հետագա գործունեությունը՝ առանց արտադրության ծավալների կրճատման, այլև դրա ընդլայնված վերարտադրության իրականացման (տես աղյուսակ 1 և հավելված թիվ 1-5):

4. ԸՆԿԵՐՈՒԹՅԱՆ ԱՐՏԱԴՐԱԿԱՆ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔԸ, ԱՇԽԱՏԱԿԱԶՄԸ ԵՎ ՎԱՐՁԱՏՐՈՒԹՅԱՆ ՁԵՎԵՐԸ

- 4.1. Հետազայում, մայր վարկի և նրա տոկոսների մարումը ավարտելուց հետո նախատեսվում է կազմակերպել կաթնամթերքների (պանիր, խնոցու կարագ, մածուն և թթվասեր) արտադրություն, իսկ այդ գործընթացում առաջացող արտադրական թափոնների (սիճուկ), տեղական ու գնովի կերերի բազայի վրա ստեղծել խոզի մսի և մսամթերքների (ուտեստների) արտադրություն:
- 4.2. Ընկերության գործունեությունը ղեկավարում է նրա խորհուրդը, իսկ ամենօրյա արտադրական և ֆինանսատնտեսական գործունեության կազմակերպումը՝ նրա նախագահ և գործադիր տնօրենը, որն ունի անասնապահության բնագավառի երկարամյա փորձ և հմտություն, ինչպես նաև համապատասխան մասնագիտական կրթություն, քաջատեղյակ է շուկայավարման գործին:
- 4.3. Ընկերության հաշվապահական հաշվառումը կազմակերպում և իրականացնում է հաշվապահը, որն ունի մասնագիտական համապատասխան կրթություն:
- 4.4. Ընկերությունում կատարվող մյուս աշխատանքներն իրականացնելու են բաժնետերերի ընտանիքների չափահաս անդամները, ինչպես նաև համապատասխան վարձու մասնագետներն ու բանվորները, որոնց վարձատրությունը կկատարվի պայմանագրային հիմունքներով ու ժամանակավարձով:

Աշխատողների ընդհանուր, տարեկան միջին թվաքանակը կկազմի 9 մարդ կամ լրացուցիչ կստեղծվի 9-ից ավել նոր աշխատատեղ (տես հավելված թիվ 10), որը քիչ կարևոր չէ ներկայիս պայմաններում:

5. ՇՈՒԿԱՅԻ ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅՈՒՆ

Շուկայի հետազոտությունը կատարվել է սեփական ուժերով մարզկենտրոնների, Երևանի գյուղատնտեսական շուկաներում, գնորդ-սպառող կազմակերպություններում՝ անմիջական հարցազրույցների, ուսումնասիրությունների, դիտարկումների և դրանց արդյունքների գնահատումների միջոցով, որոնք ըստ նշանակության դասակարգվել են.

5.1. Առաջնային տվյալներ, որոնք ձեռք են բերվել գյուղատնտեսական շուկաների մեծածախ գնորդների, սպառողների հետ կատարված հեռախոսային և անմիջական հարցազրույցների արդյունքում, ըստ որի՝

ա) Հանրապետությունում ամբողջ տարվա ընթացքում բարձր պահանջարկ են վայելում տեղական անասնապահական մթերքների թարմ վիճակում իրացումը, իսկ նախատոնական և տոնական օրերին նկատվում է պահանջարկի գների հավելած,

բ) Նշված մթերքների մեծածախ և մանրածախ գների մակարդակները տատանվում են ինչպես առանձին մարզերում, այնպես էլ տարվա տարբեր ժամանակահատվածներում, որոնք երբեմն աճում են 20-25%-ով: Դրանք առանձնապես բարձր են լինում Երևանի, Արմավիրի, Աբովյանի և այլ քաղաքների շուկաներում, հատկապես վաղ գարնանը և ամռանը, ինչպես նաև հանգստյան գոտում:

5.2. Երկրորդական տվյալներ, որոնք ձեռք են բերվել Վիճակագրության ազգային ծառայությունից ու ՀՀ գյուղատնտեսության նախարարությունից, ՀՀ ֆինանսների և էկոնոմիկայի նախարարություններից, «Ագրոմարքեթինգ» ՊԲԲԸ-ից, հանրապետական համապատասխան թերթերից ու առանձին տեղեկատվական աղբյուրներից:

5.3. Ձեռք բերված փաստացի տվյալները, նորմերն ու նորմատիվները օգտագործվել են սույն ծրագիրը մշակելիս:

**6. ԱՆԱՄՆԱՊԱՀԱԿԱՆ ՄԹԵՐՔՆԵՐԻ ԱՐՏԱԴՐՈՒԹՅԱՆ,
ՊԱՀԱՆՁԱՐԿԻ ՈՒ ՍՊԱՌՄԱՆ ՎԻՃԱԿԻ ՀԱՄԱՌՈՏ
ԲՆՈՒԹԱԳԻՐԸ ԵՎ ԸՆԿԵՐՈՒԹՅԱՆ ՏԵՂԸ ՆՐԱՆՈՒՄ**

6.1. Կատարված ուսումնասիրությունների արդյունքների և ձեռք բերված վիճակագրական տվյալների վերլուծությունները վկայում են, որ վերջին տարիներին հանրապետությունում առաջացած բազմաթիվ օբյեկտիվ ու սուբյեկտիվ պատճառներն իրենց բացասական ազդեցությունը թողեցին հանրապետության ամբողջ տնտեսության, մասնավորապես, գյուղատնտեսության բնականոն զարգացման վրա: Դրանցից անմասն չմնաց նաև երկրի գյուղատնտեսության առաջատար ճյուղերից մեկը՝ անասնաբուծությունը:

Այսպես, եթե խոշոր եղջերավոր անասունների (Խ.Ե.Ա).-ի փաստացի գլխաքանակը պայմանական հաշվետու տարվա հունվարի 1-ի դրությամբ, բոլոր կարգի տնտեսություններում բազիսային՝ նույն, ժամանակահատվածի համեմատությամբ պակասել է 230.0 հազ. գլխով, ապա խոզերինը՝ շուրջ չորս անգամ, իսկ մանր եղջերավոր անասուններինը (Մ.Ե.Ա) 770.0 հազ. գլխով, թռչուններինը՝ 9.2 մլն գլխով և այլն:

6.2. Ըստ վիճակագրական տվյալների ենթադրենք հաշվետու տարվա հունվարի 1-ի դրությամբ հանրապետությունում Խ.Ե.Ա.-ի գլխաքանակը կազմել է 478.7 հազ. գլուխ (մարզում՝ 40.0 հազ. գլուխ), որից կովեր՝ 262.1 հազ. գլուխ (մարզում՝ 21.2 հազ. գլուխ), Մ.Ե.Ա.-ինը՝ 548.6 հազ. գլուխ (մարզում՝ 52.3 հազ. գլուխ), թռչուններինը՝ 3.5 մլն գլուխ և այլն:

6.3. Անշուշտ նման փոփոխությունները չէին կարող բացասական ազդեցություն չբողնել անասնապահական մթերքների արտադրության ծավալների վրա: Այսպես, եթե բազիսային տարվա ընթացքում հանրապետությունում արտադրվել է միս (բոլոր տեսակի) 145.1 հազ. տոննա, շուրջ 520 մլն ձու, կաթ՝ 498 հազ. տոննա, ապա հաշվետու տարում դրանք համապատասխանաբար կազմել են միս՝ 86.0 հազ. տոննա, կաթ՝ 466.2 հազ. տոննա, ձու՝ 325.9 մլն հատ: Հանրապետությունում արտադրվող անասնապահական մթերքների 97-98%-ը բաժին է ընկնում մասնավոր հատվածին կամ գյուղացիական, գյուղացիական կոլեկտիվ տնտեսություններին, կազմակերպություններին ու անհատ ձեռներեցներին:

6.4. Նման իրավիճակում, բնականաբար նվազել են նաև սեփական արտադրության հաշվին մեկ շնչի հաշվով հանրապետությունում արտադրվող նշված մթերքների ծավալներն ու սպառման մակարդակները: Այսպես, եթե բազիսային տարում մեկ շնչի հաշվով հանրապետությունում արտադրվել է 29.2 կգ միս, 123 կգ կաթ և 140 ձու, ապա հաշվետու տարում համապատասխանաբար միս՝ 12.5 կգ, կաթ՝ 120.6 կգ, ձու՝ 87 հատ և այլն:

Դրան զուգահեռ, իջել են նաև փաստացի սպառված մթերքների քանակությունները (ներառյալ ներկրումները): Այսպես, եթե բազիսային տարում մեկ շնչի հաշվով սպառվել է միս՝ 49 կգ, կաթ՝ 124 կգ, ձու՝ 154 հատ, ապա դրանք հաշվետու տարում կազմել են. միս՝ 22.8 կգ, կաթ՝ 121 կգ և ձու՝ 65 հատ:

6.5. Փաստացի տվյալների համադրումից պարզվում է, որ եթե բազիսային տարում սեփական արտադրության հաշվին բավարարվել է մսի ֆիզիոլոգիական նորմաների միայն 38.9%-ը, կաթի՝ 31.4%-ը և ձվի՝ 56%-ը, ապա հաշվետու տարում այն կազմել է. մսինը՝ 17.0%, կաթինը՝ 30.8% և ձվինը՝ 25% կամ դրանք նվազել են գրեթե կիսով չափ, բացի կաթից:

- 6.6. Եղած վիճակով է բացատրվում այն փաստը, որ դեռևս բարձր է հանրապետություն ներկրվող նշված մթերքների ծավալները: Այսպես, բազիսային տարում ներկրվել է միս բոլոր տեսակի (առանց մսամթերքների ու ենթամթերքների) 31184 տոննա (հաշվետու տարում 29870 տոննա), յուղ կենդանական՝ 5170 տոննա (4078 տոննա), կաթի փոշի՝ 871.9 տոննա (2493 տոննա), անաբատ կաթ՝ 107 տոննա (106 տոննա) և ձու՝ 178 մլն հատ (106.0 մլն) և այլն:
- 6.7. Նույնիսկ այս պայմաններում, հանրապետության բնակչության կենսաբանական պահանջարկի ապահովվածությունը մսի նկատմամբ կազմում է 41.0%, կաթինը՝ 31.5%, ձվինը՝ 26%: Ինքնին հասկանալի է, որ հանրապետության ներքին շուկան մնան մթերքների համալրման կարիք ունի:
- 6.8. Գնահատելով նշված մթերքների արտադրության և սպառման շուկայում տիրող իրավիճակը և ընկերության արտադրական հնարավորությունները, ընկերությունը նպատակադրվել է իր գործունեությունը զարգացնել հենց անասնապահական մթերքների արտադրության և իրացման ոլորտում՝ տավարաբուծության հետագա զարգացումը զուգորդելով սեփական վարձակալված հողերի վրա սեփական կերարտադրության բազայի ստեղծման հետ, որը հնարավորություն կտա շուկայականից 10-15% ցածր ինքնարժեքով ապահովել նշված մթերքների արտադրության և իրացման գործընթացը, դրանով իսկ իր համեստ ներդրումը բերել այդ կարևոր խնդրի լուծմանը:
- 6.9. Վերը բերված և կցվող հավելվածների տվյալների համադրումից երևում է, որ ընկերության կողմից կանխատեսվող արտադրության ծավալներն այնքան աննշան են, իսկ առաջարկվող գները՝ մատչելի, ուստի հանրապետության շուկայում դրանց իրացումն առանձնակի դժվարություն չի ունենա, թեկուզ ֆինանսական ճգնաժամի պայմաններում:

7. ՄԱՐԹԵԹԻՆԳԱՅԻՆ ԾՐԱԳԻՐ ԵՎ

ՈԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆ

Ընկերության ուժեղ և թույլ կողմերի ու հնարավորությունների վերլուծություն

7.1. Ուժեղ կողմեր՝

- արտադրական (գոմային) տարածքների ու օժանդակ կառույցների առկայությունը,
- դրանց ջրով ու էլեկտրասնուցման մշտական ապահովվածությունը,
- աշխատողների փորձն ու հմտությունը,
- ղեկավարի գործարար հատկանիշները, փորձն ու հմտությունը,
- արտադրվելիք և իրացվելիք մթերքների էկոլոգիապես մաքրությունն ու թարմությունը,
- հողակլիմայական բարենպաստ պայմաններն ու սեփական կերարտադրության հնարավորությունները,
- մթերքների ցածր ինքնարժեքը, գինը և դրանց գնորդների լիներությունը,
- սեփական տրանսպորտային միջոցների ու գյուղատնտեսական տեխնիկայի առկայությունը և այլն,
- անասնաբուժա-սանիտարական միջոցառումների առաջնահերթ ու կանոնավոր կատարման հնարավորությունները և այլն:

7.2. Թույլ կողմերը՝

- սեփական ընթացիկ ակտիվների (շրջանառու միջոցների) անբավարարվածությունը,
- շուկաներում տիրող քաշքշուկն ու անօրինական երևույթները և այլն:

7.3. Մատակարարներից ապրանքանյութական արժեքների ձեռք բերման հնարավորությունները, որոնք ըստ նախնական պայմանավորվածության հանգում են հետևյալին՝

- կովերը ձեռք են բերվելու մարզի ու հիմնականում Լոռու կամ այլ տարածաշրջանների գյուղացիական տնտեսություններից (կա նախնական պայմանավորվածություն),
- համակցված կերերը գնվելու են տարածաշրջանից,
- արհեստական սերմանյութը կգնվի Լոռու կամ այլ մարզի արհեստական սերմնավորման կայանից, որն էլ կիրականացնի անասունների արհեստական սերմնավորումը,
- խոտի, ծղոտի, հյութալի և կանաչ կերերի, ինչպես նաև հատիկախարի պակասը կհամալրվի սեփական արտադրության հաշվին և տվյալ տարածաշրջանի գյուղացիական տնտեսություններից,
- դեղամիջոցների, վակցինաների, վիտամինների և այլ բուժանյութերի մշտական մատակարարը կլինի «Հայանասնաբուժմատ» ՊՓԲԸ-ն,
- սուր վարակիչ հիվանդությունների դեմ պայքարի կանխարգելիչ միջոցառումները կիրականացվի մարզային անասնաբուժական պետական տեսչության կողմից,
- խմելու, ոռոգման ջրի և էլեկտրասնուցման մշտական մատակարարներն են լինելու տարածաշրջանի համապատասխան կազմակերպությունները:

7.4. Ընկերության արտադրական գործունեության համար բավարար նախապայման են հանդիսանում նաև՝

- ՀՀ կառավարության կողմից հավանության արժանացած «Հայաստանի Հանրապետության ագրո-պարենային համակարգի 2010-2013թթ. սոցիալ-տնտեսական բարեփոխումների» ծրագրի պահանջները (որում իր ուրույն տեղն ունի մար-

զի անասնաբուծական ճյուղերի հետագա զարգացման հիմնահարցերը),

- հանրապետության ընդհանուր տնտեսության կայունացման և գյուղատնտեսության արտադրության աճի միտումները,
- անասնաբուծության զարգացման հարմարեցումը տեղական կերարտադրության հնարավորություններին,
- գյուղատնտեսական մթերքներ արտադրող և տնտեսավարող սուբյեկտների շահերը պաշտպանող օրենսդրական դաշտի առկայությունը,
- անասնաբուծական մթերքների նկատմամբ ազգաբնակչության պահանջարկի օր-օրի բարձրացման միտումը և դրա գերազանցումը առաջարկի նկատմամբ,
- մարզում մասնագիտացված լիարժեք ֆերմերային տնտեսությունների ու ընկերությունների բացակայությունը և այլն:

7.5. Մրցակիցներ

Կաթի և մսի արտադրության բնագավառում ընկերության հիմնական մրցակիցներ կարող են լինել.

- տվյալ տարածաշրջանում և հարևան մարզերում ներկայումս գործող փոքր և միջին չափի ֆերմերային տնտեսություններն ու գյուղ-կոտպերատիվ տնտեսությունները (Գ-ԿՏ), որոնց 85-90%-ի մոտ ցածր է ապրանքայնության մակարդակը և ընդհանրապես հանրապետությունում գործող անասնապահական գյուղացիական տնտեսությունները,
- արտերկրից համանման սառեցրած մթերքներ ներմուծողները և այլն, որոնք որակահամային հատկանիշներով ու էկոլոգիական մաքրությամբ շատ բանով զիջում են տեղականին:

Ընկերության կողմից առաջարկվող մթերքների թարմությունը, դրանց էկոլոգիական մաքրությունը, բարձր որակահամային հատկանիշները, իրացման պայմանագրային ձևը, շուկայականից 10-15%-ով ցածր գները (կաթի 1 լիտրը՝ 0.27 Եվրո, և տավարի միսը՝ 2.04

Եվրո), ապառիկ վաճառքի բացակայությունը երաշխիքներ են ստեղծում նրա գործունեության արդյունավետ կազմակերպման, շուկայավարման, շուկայական մրցակցության պայքարի դիմակայման և հաստատուն արտադրա-տնտեսական գործունեության վարման ու կայուն շահույթի ստացման համար:

7.6. Արտադրվող մթերքների գնորդներն ու սպառողները

Ընկերության կողմից արտադրվող կաթի 90-95% ըստ կնքված պայմանագրի հանձնվելու է տվյալ տարածաշրջանի կաթի վերամշակման գործարաններին, ամբողջ միսը՝ տեղի միս վերամշակող կազմակերպություններին, ենթամթերքները կվաճառվեն Ստեփանավանի և հանրապետության քաղաքների գյուղատնտեսական շուկայի մեծածախ գնորդներին: Արտադրանքի մի մասը կիրացվի խանութների, ինչպես նաև տեղի անհատ գնորդների միջոցով:

7.7. Գնագոյացում

Ընկերության կողմից արտադրվող մթերքների միջին լրիվ ինքնարժեքը ծրագրավորվող չորս տարիներին լինելու է կաթինը՝ 0.136 Եվրո, տավարի մսինը՝ 1.7 Եվրո, իսկ իրացման մեծածախ գները համապատասխանաբար կազմելու են՝ կաթինը՝ 0.27 Եվրո և տավարի մսին՝ 2.04 Եվրո : Այս պայմաններում կապահովվի բարձր շահութաբերություն: Եթե դրանք համեմատելու լինենք հանրապետությունում ձևավորված շուկայական միջին գների հետ, ապա ընկերության կողմից առաջարկվող մեծածախ գները ցածր կլինեն կաթինը՝ 27%-ով, տավարի մսինը՝ 13.5%-ով, որոնք չեն կարող չգրավել մեծածախ գնորդների և սպառողների ուշադրությունը:

Ապրանքների վաճառքը կատարվելու է կանխիկ վճարումով կամ փոխանցումով: Ապառիկ վաճառք չի նախատեսվում:

8. ԱՐՏԱԴՐԱԿԱՆ ՊԼԱՆ (ԾՐԱԳԻՐ)

8.1. Արտադրության կազմակերպում

8.1.1. Ակնկալվող վարկային ռեսուրսները նպատակաուղղվելու են հիմնականում տավարաբուծության՝ կաթի և մսի արտադրության ավելացմանը: Այդ նպատակով կօգտագործվեն ինչպես սեփական արտադրության, այնպես էլ գնովի կերերը:

8.1.2. Սեփական հոտի համալրման նպատակով անհրաժեշտ տավարի գլխաքանակը նախատեսվում է ձեռք բերել մինչև 2010 թվականի հունվարի կեսերը, որոնց կլիմայափոխման և տվյալ պայմաններին համակերպման համար կպահանջվի 10-15 օր:

8.1.3. Կովերի ծինը նախատեսվում է 2010թ. փետրվար-մարտ ամիսներին, դրա համար էլ մեկ կովի առաջին տարվա միջին կաթնատվության հաշվարկային ցուցանիշը ընդունվում է 3400-3500 լիտր, որը 2013թ. կհասցվի 3950-4000 լիտրի:

8.1.4. Արտադրության կազմակերպման նպատակով, ինչպես նշվել է գործադիր ամփոփագրում, ներդրվող ընդհանուր գումարը կկազմի՝ 49800 Եվրո, որից՝

- կովերի գնման համար 32000 Եվրո
- կերատեսակների գնման, փոխադրման և համապատասխան պաշարների ստեղծման համար 12900 Եվրո
- այլ ընթացիկ արտադրական ծախսերի համար 4900 Եվրո

8.1.5. Արտադրության գործընթացը իրականացվելու է տվյալ ենթաճյուղերում հանրապետությունում ներկայումս գործող տեխնոլոգիաներով, նորմերով ու նորմատիվներով:

8.1.6. 2010 թվականի ամռանից կիրականացվի համապատասխան կերատեսակների (խոտի, ծղոտի, կերի ճակնդեղի, սիլոսի և այլն) կուտակում (որոնց վրա կատարվելիք ծախսերը մտցված են միավոր արտադրանքի ինքնարժեքում):

8.2. Գործունեության իրականացում

8.2.1. Տավարաբուծությունում անասունների խնամքը իրականացվելու է մսուրա-արոտային պահվածքով:

Մսուրային շրջանը տևելու է 6 ամիս (հոկտեմբերի կեսից ապրիլի կեսը), իսկ արոտայինը՝ 6 ամիս (ապրիլի կեսից հոկտեմբերի կեսը), կովերի կիթը կիրականացվի դեռևս ձեռքի աշխատանքով, որը հետագայում կփոխարինվի մեխանիկականով:

Մսուրային ժամանակաշրջանում անասունների (կովերի, երինջների, մոզիների, բավոդ անասունների) կերակրումը կիրականացվի համապատասխան նորմաներով ըստ առանձին սեռահասակային խմբերի, ի հաշիվ գնովի և պահեստավորված կերատեսակների:

Հոտի վերարտադրությունը իրականացվելու է խոտանվող կովերը ստուգված և ծածկված երինջներով փոխարինման ու արհեստական սերմնավորման եղանակով:

Հորթերի կերակրման համար կօգտագործվի ինչպես մայրական կաթը, այնպես էլ վիտամիններով ու սպիտակուցներով հագեցված և մշակված կերատեսակներ: Առողջ նախիր ստեղծելու նպատակով մեկ հորթի հաշվով տարեկան կծախսվի շուրջ 200 լիտր մայրական կաթ: 6-7 ամիս անց ստուգվելուց հետո դրանց մի մասը կդրվեն ինտենսիվ բուսան տակ, որոնց քաշը 17-18 ամիս անց կհասցվի 320-330 կգ, որից հետո կդրվեն սպանդի և ըստ կնքված պայմանագրի, թարմ վիճակում կհանձնվի մեծածախ գնորդին:

Արոտային շրջանում անասունները տեղափոխվելու են ամառանոցային արոտավայր, ուր պահվելու են մինչև 6 ամիս: Այդ ժամանակահատվածում կթվող կաթը կպահպանվի սառեցման եղանակով և ավտոգիստեռնով կտեղափոխվի տեղի կաթի վերամշակողներին:

Հիվանդություններից խուսափելու նպատակով կիրականցվեն կանխարգելիչ միջոցառումներ, որի համար կօգտագործվեն համապատասխան դեղամիջոցներ, վակցինաներ, ախտահանիչներ, որոնց համար անհրաժեշտ գումարներ են նախատեսված ծրագրի համապատասխան ծախսերում:

Անասնազվաքանակի շարժն ըստ տարիների բերված է թիվ 1 հավելվածում, իսկ առանձին կերատեսակների տարեկան պահանջարկը՝ թիվ 8 հավելվածում: Թիվ 7 հավելվածում բերված են ելակետային (նորմատիվային) տվյալներ, որոնց հիման վրա հաշվարկվել են ինչպես առաջին հաշվարկային տարվա (2010թ.), այնպես էլ հետագա տարիների արտադրության ծավալները, դրանց վրա կատարվող ծախսերն ու սպասվելիք եկամուտները:

8.2.2. Անասունների կերակրման և մյուս ծախսերի հաշվարկը դյուրին դարձնելու համար տավարի տարեկան միջին գլխաքանակը, ըստ գործող նորմատիվների, վերահաշվարկված է պայմանական անասնազվաքանակի (կովերի):

8.3. Որպես էժան կերի արտադրության բազա ինտենսիվ տեխնոլոգիաներով կօգտագործվի արոտավայրը, որից ստացված կերերը կկազմեն ընդհանուր պահանջի շուրջ 50%-ը: Այն հնարավորություն կտա զգալիորեն նվազեցնելու կերերի միջին արժեքը, որը հաշվի է առնված կատարված հաշվարկներում:

8.4. Տավարաբուծությունում իրականացվող աշխատանքները կապահովվեն ընկերության մասնագետների և վարձու աշխատողների ուժերով, որոնց վարձատրությունը կկատարվի ընթացիկ ծախսերի հաշվին: Աշխատողների թվակազմն ըստ մասնագիտությունների, ամսական վարձաչափերի ու սպառման տարեկան գումարը՝ բերված է թիվ 10 հավելվածում:

9. ՌԻՄԿԵՐԻ (ՎՏԱՆԳՆԵՐԻ) ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ

9.1. Ընկերության գործունեության, արտադրանքի թողարկման և իրացման ռիսկը կապված է ներքոհիշյալ մի շարք գործոնների հետ.

- նախատեսվող մթերքների արտադրության խափանումը հողակլիմայական, արտադրա-տնտեսական և այլ անբարենպաստ պայմանների առաջացման դեպքում վտանգվածության գործոնը նվազեցվում է ընկերության անշարժ գույքի և նյութատեխնիկական միջոցների իրացվելիության բարձր ցուցանիշով,
- սպառողական շուկայի վերլուծության արդյունքները ցույց են տալիս, որ ընկերության կողմից արտադրվող մթերքների մատչելի գներով իրացումը թեև կապված է որոշակի դժվարությունների հետ, սակայն համապատասխան լուրջ մրցակցության բացակայությունը, շուկայի թերհագեցվածությունը, և բարձր պահանջարկը երաշխիքներ են ստեղծում ծրագրի հաջող իրականացման համար, հատկապես, որ դրանց իրացումը հիմնականում կատարվելու է տվյալ տարածաշրջանում և Երևանում պայմանագրային հիմունքներով, շուկայականից 10-15%-ով ցածր գներով,
- մատուցվող կերերում վիտամինների, պրոտեինի և հանքային նյութերի պակասի դեպքում դրանք կլրացվեն այլ կերատեսակներով, վիտամիններով, աղով և այլն:
- անասունները սուր վարակիչ և համաճարակային հիվանդություններից զերծ պահելու վտանգվածությունը կփոքրացվի նախապես մշակված անասնաբուժա-պրոֆիլակտիկ միջոցառումների իրականացմամբ, իսկ կովերի պարտադիր արհեստական սերմնավորումը հնարավորություն կտա գտարյուն հոտի ստեղծման, կայունացման և պատահական

հիվանդություններից պաշտպանվելուն, որոնց իրականացման համար ծրագրով նախատեսված են անհրաժեշտ ֆինանսական միջոցներ:

- մրցակցության աճի դեպքում ընկերությունը նախատեսում է արտադրվող կաթը վերամշակել սեփական ուժերով և կազմակերպել պանրի, մածունի, խնոցու կարագի, թթվասերի արտադրություն:

9.2. Հեռանկարներ, որոնք պայմանավորված կլինեն՝

- թարմ և որակով մթերքների պահանջարկի հետագա աճով,
- հանրապետության տնտեսության կայունացմամբ և հետագա զարգացմամբ,
- ազգաբնակչության վճարունակության բարձրացմամբ,
- մատչելի տոկոսներով վարկեր ստանալու հնարավորությունների ստեղծմամբ,
- նոր պայմանագրերի կնքում՝ այլ մեծածախ գնորդների ու կազմակերպությունների հետ,
- թողարկվող արտադրատեսակների ավելացմամբ՝ խոզի մսի ու մսամթերքի արտադրության կազմակերպմամբ և այլն:

Ընկերության գործունեության վտանգվածության գործոնների վերլուծությունը թույլ է տալիս եզրակացնելու, որ նրա հաջող տնտեսվարման հիմնական ռիսկը կապված է շուկայի տարողության, առաջարկ-պահանջարկի և գների անընդհատ ուսումնասիրության, արտադրության ծավալների ավելացման և տեսականու փոփոխման, ինչպես նաև միավոր արտադրանքի ինքնարժեքի իջեցման առկա հնարավորությունների լրիվ օգտագործման և մատակարար-գնորդ-սպառող սուբյեկտների հետ մշտական տնտեսական կապերի պահպանման ու ամրապնդման հետ:

10. ԾԱԽՍԱԾԱԾԿՄԱՆ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ

10.1. Հավելվածներում բերված տվյալների վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ արտադրվող մթերքների ինքնարժեքում բարձր տեսակարար կշիռ են կազմում կերերը, անասնաբուժա-սանիտարական տրանսպորտային և այլ ծախսերը, որոնց խնայողաբար օգտագործումը թույլ է տալիս արտադրության ծավալների աճին զուգահեռ հարաբերականորեն նվազեցնել միավոր արտադրանքի ինքնարժեքը: Նման հսկողություն իրականացնելու արդյունքում տնտեսությունը կկարողանա 1 կգ կաթի ինքնարժեքը չորս տարվա ընթացքում 5.0%-ով, մսինը՝ 4.0%-ով, որը հնարավորություն կտա աստիճանաբար բարձրացնել սպասվելիք համախառն եկամուտների ու շահույթի ծավալները:

Դրան նպաստում են նաև արտավայրերի արդյունավետ օգտագործումը: Այդ նպատակին են ուղղված նաև հարևան տնտեսություններում առաջացող կերի, արմատապտղի, այլ մշակաբույսերի և պտղաբուծությունում առաջացող խոտանի հավաքման ու օգտագործման նպատակով իրականացվելիք միջոցառումները:

10.2. Սկսած երկրորդ տարվանից ընկերությունում ամբողջությամբ կդադարեցվի թանկարժեք հանքային պարարտանյութերի օգտագործումը, դրանք փոխարինելով ֆերմայում առաջացող գոմաղբով:

10.3. Եկամտաբերության մակարդակը պարզորոշ դարձնելու նպատակով վարկի տոկոսների վճարումը, ինքնաապահովման և մյուս ծախսերը մտցված են ինքնարժեքի համապատասխան հոդվածներում:

10.4. Ընկերության արտադրական ծախսերի ու եկամուտների վերլուծությունը ցույց է տալիս, որ մթերքների արտադրության ծավալների աճի մակարդակները համապատասխանում են տվյալ ենթաճյուղերում ձևավորված ընդլայնված վերարտադրության

նորմատիվներին, որի շնորհիվ էլ տնտեսությունը կարողանում է գրեթե անփոփոխ պահել դրանց վաճառքի պայմանագրային գները, ապահովել բարձր շահութաբերություն (19.1%), որի հաշվին էլ կապահովվի տնտեսության արտադրատնտեսական և ֆինանսական գործունեության բավարար զարգացումն ու հետագա ընդլայնումը:

11. ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ՊԼԱՆ ԵՎ ԿԱՆԽԱՏԵՍՈՒՄՆԵՐ

Տնտեսության ֆինանսական պլանը կազմելիս հիմք են ընդունվել արտադրվող մթերքների ծավալների աճի իրական հնարավորություններն ու հեռանկարային կանխատեսումները, ներքին ու արտաքին շուկայի հնարավոր փոփոխությունները, իրացման և մարքեթինգային ծրագրերից բխող պայմաններն ու ենթադրությունները, ըստ որի.

11.1. Ակնկալվող վարկի ամբողջ գումարի (49800 Եվրո) արդյունավետ օգտագործմամբ խստորեն կպաշտպանվի անասունների վերարտադրության ժամանակահատվածներն ու տեխնոլոգիաները:

11.2. Սկսած 2010թ. երկրորդ կիսամյակից տնտեսության գործունեությունից ստացվելիք հասույթները նպատակուղղվելու են արտադրության հետագա փուլերի հաջող իրականացմանը, իսկ ձևավորվող բացարձակ շահույթի (առանց վարկի մարվող մայր գումարի) գերակշռող մասը՝ արտադրության ընդլայնմանը և ռիսկային (հավելվածներ 1-5 և 7) հիմնադրամի ստեղծմանը:

11.3. Վարկի մարման տարեկան տոկոսադրույքը ընդունված է 15%, իսկ ամսականը՝ 1.2 %:

11.4. Եկամուտների և կանխիկ դրամի հոսքի հաշվետվությունները հիմնված են արտադրվող մթերքների լրիվ ինքնարժեքի,

ծրագրվող արտադրության և վաճառքի ծավալների վրա (հավելված 1-4),

11.5. Ստացվող ենթամթերքների հնարավոր վաճառքից ստացվելիք դրամական միջոցների մի մասն է միայն ընդգրկված համախառն եկամուտների հաշվարկներում, մնացած մասը թողնվել է գալիք ժամանակաշրջանի համար որպես պահուստ:

11.6. Բոլոր հաշվարկները կատարված են պայմանական Եվրոյով 540 դրամ փոխարժեքային կուրսով:

11.7. Սոցիալական հատկացումները հաշվարկված են ՀՀ-ում ներկայումս գործող օրենքի համաձայն, իսկ շահութահարկ և ավելացված արժեքի հարկ չի հաշվարկված, որը բխում է հանրապետությունում գործող համապատասխան օրենքների և նորմատիվային ակտերի պահանջներից:

11.8. Ակնկալվող վարկի մայր գումարի մարումը նախատեսված է ապահովել հետևյալ ժամանակացույցով ու չափերով՝

Առաջին տարում՝	6000 Եվրո
Երկրորդ տարում՝	14000 Եվրո
Երրորդ տարում՝	14000 Եվրո
Չորրորդ տարում՝	15800 Եվրո

11.9. Վարկի մայր գումարի տոկոսների մարումը ենթադրվում է սկսել վարկը ստանալուց մեկ ամիս անց (ցանկալի է կատարել 6 ամիս անց):

11.10. Ֆինանսական պլանը ներառում է հետևյալ հաշվետվությունները, որոնք ներկայացված են հավելվածների տեսքով:

ա) 2010 թականին կամ առաջին հաշվարկային տարվա կանխատեսվող դրամական հոսքերի շարժն ըստ ամիսների՝ (հավելված 2),

բ) առաջին հաշվարկային տարվա (2010 թականին) սպասվելիք եկամուտների ու ծախսերի շարժը ըստ ամիսների (հա-

վելված 3), իսկ 2-րդ տարին եռամսյակային կտրվածքով՝ հավելված 4),

գ) չորս հաշվարկային տարիների կանխատեսվող ֆինանսական արդյունքների (եկամուտների և ծախսերի) հաշվետվությունը՝ հավելված 5-ում, իսկ չորս տարիներին կանխատեսվող կանխիկ դրամի շարժը՝ հավելված 6-ում,

դ) ներդրումների բաշխման ծրագիրը բերված է հավելված 11-ում:

11.11. ընկերության ծախսերի, եկամուտների և դրամական միջոցների վերաբերյալ ներկայացվող հաշվետվությունների վերլուծությունները վկայում են, որ չորրորդ տարվա վերջում վարկի տոկոսավճարների ամբողջ գումարը մարելուց հետո ընդամենը գուտ շահույթը կազմելու է 107035.0 Եվրո, իսկ գուտ շահույթը վարկի մարումից հետո 91235 Եվրո (հավելված 5), որը լիովին կբավարարի տնտեսության հետագա գործունեության վարմանը՝ առանց արտադրության ծավալների կրճատման:

Նշենք, որ ընկերությունը ներկա դրությամբ ձևակերպված և չմարված փոխառու միջոցներ չունի, չունի նաև դրամական այլ պարտավորություններ, գրավ դրված շարժական և անշաժ գույք, չվճարված հարկեր ու տուրքեր:

Գրավի առարկան

Ակնկալվող 49800 Եվրո կամ 26,892 մլն.դրամ (1 Եվրոն = 540 դրամ) վարկի գումարի դիմաց գրավ կդրվեն ընկերության անշարժ գույքն ու իր ենթակայության այլ ունեցվածքը, որը կարող է որոշվել բանկի կամ վարկային կազմակերպության հայեցողությամբ՝ փոխադարձ համաձայնագրի կնքման ժամանակ:

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ

1. *Գործարարության պլան՝ մեթոդական ձեռնարկ, (տ.գ.թ., Ս.Ա. Դավոդյանի ղեկավարությամբ) Երևան.- “Նախապետ”, 1999թ.*
2. *Սուվարյան Յու., Սուվարյան Ա. - Գործարարության ծրագրի մշակման հիմունքներ., Երևան, “Ապրիլ”, 1996թ.*
3. *Бизнес- план инвестиционного проекта / Под редакцией Б.М. Попова / М.: “Финансы и статистика”, 1997г.*
4. *Горемыкин В.А. Бизнес план (Методика разработки) М.: “Ось-89”, 2008г.*
5. *Любанова Т.П. и др. Сборник бизнес-планов (Методика и примеры). М.: 2008г.*
6. *Петухова С.В. Бизнес-планирование: как обосновать и реализовать бизнес-проект. М.: 2008г.*
7. *Сборник бизнес-планов / Под ред. В.М. Попова/. М.: “Финансы и статистика” 1998г.*
8. *Ушаков И.И. Бизнес-план (серия “Практика менеджмента”), СПб.: Питер, 2007г.*

ՓԲԸ-ն խ.ե.ա.-ների գլխաքանակի շարժը 2010-2013թթ.

Հ/հ	Ցուցանիշների անվանումը	Անկախություն	ՄՈՒՏԲ (գլուխ)		ԵԼԲ (գլուխ)				(ոլսն) ըստիցը		Գլխաքանակի փոփոխություն	
			Գլուխ	Նվազեցում	Մուր	(հ) մշտական	ոլսն	(հ) մշտական	ոլսն			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
2010թ.												
1	Կովեր	31	x	80	x	x	x	x	x	x	x	111
2	Երինջներ	20	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20
3	Մինչև մեկ տարեկան հորքեր	23	x	x	x	x	10	1800	x	x	1	12
4	Նորածին հորքեր	x	x	x	100	x	x	x	x	x	3	97
	Ընդամենը	74	x	80	100	x	10	1800	x	x	4	240
2011թ.												
1	Կովեր	111	20	x	x	x	6	2400	x	x	x	125
2	Երինջներ	20	x	x	x	20	x	x	x	x	x	x
3	Հորքեր մինչև երկու տարեկան	12	x	x	x	x	6	1800	x	x	x	6
4	Մինչև 1 տարեկան հորքեր	97	x	x	x	x	30	6000	30	6000	x	37
5	Նորածին հորքեր		x	x	113	x	x	x	x	x	4	109
	Ընդամենը	240	20	x	113	20	42	10200	30	6000	4	277
2012թ.												
1	Կովեր	125	6	x	x	x	x	x	x	x	x	131

Հավելված 1-ի շարունակությունը

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
2	Երինջներ	6	x	x	x	6	x	x	x	x	x	x
3	Հորքեր մինչև երկու տարեկան	37	x	x	x	x	9	2250	9	2250	x	19
4	Հորքեր մինչև մեկ տարեկան	109	x	x	x	x	45	9450	50	10500	x	14
5	Նորածին հորքեր	x	x	x	113	x	x	x	x	x	3	110
	Ընդամենը	277	6	x	113	6	54	11700	59	12750	3	274
2013թ.												
1	Եղևեր	131	11	x	x	x	x	x	x	x	x	142
2	Երինջներ	11	x	x	x	11	x	x	x	x	x	x
3	Ջլիկներ	8	8	x	x	8	8	2800	x	x	x	x
4	Հորքեր մինչև երկու տարեկան	14	x	x	x	x	x	x	7	1750	x	7
5	Հորքեր մինչև մեկ տարեկան	115	x	x	x	x	50	10500	50	10500	x	15
	Նորածին հորքեր	x	x	x	128	x	x	x	x	x	4	124
	Ընդամենը	279	19	x	128	19	58	13300	57	12250	4	288

Հավելված 2

ՀԱՇՎԵՏՎՈՒԹՅՈՒՆ

ՓԲԸ-ն կանխատեսվող դրամական հոսքերի (առաջին հաշվարկային տարի) ըստ ամիսների 2010թ.

Եվրո

Ցուցանիշների անվանումը	ԱՄԻՍՆԵՐ												վժխտ I
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
I. Դրամի ներհոսք													
1.1. Կաթի վաճառքից	0,0	6955	6955	7750	10929	12121	13413	11426	10929	9936	8943	0	99357,0
1.2. Մսի վաճառքից	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1836,0	1836,0
1.3. Ենթամթերքների վաճառքից	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	514,0	514,0
1.4. Սեփական միջոցներ	0,0	x	x	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
1.5. Վարկային միջոցներ	49800	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	49800,0

Հավելված 2-ի շարունակությունը

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Ընդամենը դրամական մուտքեր (I)	49800, 0	6955,0	6955,0	7750,0	10929,0	12121,0	13413,0	11426,0	10929,0	9936,0	8943,0	2350,0	151507,0
II Դրամի արտահոսք													
2.1. Կովերի գնում	32000	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	32000,0
2.2. Կերերի գնում	10340	6460	1290	1290	1160	5800	7325	2450	2450	1510	1422	1590,9	43087,9
2.3. Արտատա- վարձ	x	x	40	40	40	40	40	40	x	x	x	x	240,0
2.4. Անաս- նաբույժա- սանիտարա- կան ծախսեր	270	270,0	270,0	270	270	370	370	270	270	236	236	236	3338,0
2.5. Կենսա- ապահովման ծախսեր	441,4	441,4	45	441,4	441,4	441,4	441,4	441,4	441,4	441,4	441,4	441,7	5296,8
2.6. Կոմունալ ծախսեր (ջուր, էլեկտրականություն, խա)	60	60	45	40	36	36	36	36	36	40	50	60	535,0

Հավելված 2-ի շարունակությունը

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
2.7. Արհեստական սերմնավորման ծախսեր	x	x	x	x	60	81	370	370	340	x	x	x	1221,0
2.8. Տրանսպորտային ծախսեր	630	50	50	50	40	105	130	35	35	35	50	40	1250,0
2.9. Գոմի ախտահանում և կարգաբերում	x	x	x	x	x	50	70	x	x	x	x	x	120,0
2.10. Այլ ծախսեր (ներառյալ գովազդային և հողի հարկ, վարձավճար)	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	804,0
2.11. Տոկոսավճար	x	630	630	630	630	630	630	630	630	630	630	672	6972,0
2.12. Վարկի մարում	x	x	x	x	x	x	x	x	x	1000	2500	2500	6000,0
Ընդամենը դրամական արտահոսք (II)	43808,4	7978,4	2833,4	2828,4	2744,4	7620,4	9479,4	4339,4	4269,4	3959,4	5396,4	5607,6	100865,0
III. Զուտ դրամական հոսքեր (I-II)	5991,6	-1023,4	4121,6	4921,6	8184,6	4500,6	3933,6	7086,6	6659,6	5976,6	3546,6	-3257,6	50642,0

ՀԱՇՎԵՏՎՈՒԹՅՈՒՆ

ՓԲԸ-ն արտադրական ծախսերի և կանխատեսվող եկամուտների (առաջին հաշվարկային տարին՝ ըստ ամիսների) 2010թ.

Եվրո

	ԱՄԽՄՆԵՐ												Ընդամենը ընթացիկ վաճառքի վճար
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	
I	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
I Եկամուտներ													
I.1. Կաթի վաճառքից	0	6955	6955	7750	10929	12121	13413	11426	10929	9936	8943	x	99357
I.2. Մսի վաճառքից	0	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	1836	1836
I.3. Ենթամթերքների վաճառքից	0	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	514	514
Ընդ. եկամուտներ (I)	0	6955	6955	7750	10929	12121	13413	11426	10929	9936	8943	2350	101707
II Արտադրական ծախսեր (ինքնածեղ)													
2.1. Համակցված կեր	3200	3300	250	250	240	240	250	252	3300	3350	3350	3300	21282
2.2. Խոտ	1340	1350	x	x	x	x	x	x	1360	1355	1345	1338	8088
2.3. Ծղոտ	820	830	x	x	x	x	x	x	830	825	820	820,1	4945,1

Հավելված 3-ի շարունակությունը

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
2.4. Հյուպալիսի և կանաչ կեր	1400	1450	x	x	x	x	x	x	1486	1450	1440,3	1440,4	8666,7
2.5. Աղ (քարաղ)	8,8	8,8	8,8	8,8	8,8	8,8	8,9	8,9	8,9	8,9	8,9	8,9	106,2
Ընդամենը կերեր	6768,8	6938,8	258,8	258,8	248,8	248,8	258,9	260,9	6984,9	6988,9	6964,2	6907,4	43088,0
2.6. Արտոսավարձ	x	x	40	40	40	40	40	40	x	x	x	x	240,0
2.7. Կենսապահովման ծախսեր	441,4	441,4	441,4	441,4	441,4	441,4	441,4	441,4	441,4	441,4	441,4	441,7	5297,1
2.8. Կոմունալ ծախսեր	60	60	45	40	36	36	36	36	36	40	50	60	535,0
2.9. Արհեստական սերմնավորման ծախսեր	x	x	x	x	60	81	370	370	340	x	x	x	1221,0
2.10. Տրանսպորտային ծախսեր	630	50	50	50	40	105	130	35	35	35	50	40	1250,0
2.11. Գոմի կարգաբերման և ախտահանման ծախսեր	x	x	x	x	x	50	70	x	x	x	x	x	120,0

Հավելված 3-ի շարունակությունը

<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>	<i>14</i>
2.12. Այլ ծախսեր (ներառյալ գովազդային և հորի հարկ, վարձավճար)	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	804,0
2.13. Տոկոսա- վճարներ	x	630	630	630	630	630	630	630	630	630	630	672	6972,0
2.14. Անասնա- բուժա- սամիտարական ծախսեր	270	270	270	270	270	370	370	270	270	236	236	236	3338,0
Ընդամենը ծախսեր (II)	8237,2	8457,2	1802,2	1797,2	1833,2	2069,2	2413,3	2150,3	8804,3	8438,3	8438,6	8424,1	62865,1
III Ջուտ դրամական հոսքեր (I-II)	-8237,2	-1502,2	5152,8	5952,8	9095,8	10052	11000	9275,7	2124,7	1497,7	504,4	-6074,1	38841,9

**ՓԲԸ-ն 2011թ. կանխատեսվող դրամական եկամուտները և
ծախսերը (ըստ եռամսյակների)**

Եվրո

Ցուցանիշների անվանումը	Եռամսյակներ				Ընդամենը 2011թ.
	I	II	III	IV	
I Եկամուտներ					
1.1. Կաթի վաճառքից	23070,0	32300,0	34600,0	25372,2	115342,2
1.2. Մսի վաճառքից	x	x	6600,0	9924,0	16524,0
1.3. Եմթամբերքների վաճառքից	x	x	1850,0	2777,0	4627,0
Ընդամենը եկամուտներ	23070,0	32300,0	43050,0	38073,2	136493,2
II Արտադրական ծախսեր (ինքնարժեք)					
2.1. Կերեր	10840,0	15170,0	162550,	11921,3	54186,3
2.2. Արտավարձ	50,0	150,0	100,0	x	300,0
2.3. Կովերի արհեստական բեղմնավորում	x	140,0	1235,0	x	1375,0
2.4. Անասնաբուժա-սանիտարական ծախսեր	1000,0	1100,0	1100,0	1000,0	4200,0
2.5. Աշխատավարձ	1324,3	1324,3	1324,3	1324,3	5297,2
2.6. Ընդամենը կոմունալ ծախսեր (ջուր, էլեկտրաէներգիա)	150,0	160,0	170,0	195,0	675,0
2.7. Գոմի կարգաբերում և ախտահանում	x	50,0	70,0	x	120,0
2.8. Տրանսպորտային ծախսեր	300,0	470,0	470,0	330,0	1570,0
2.9. Այլ ծախսեր (ներառյալ գովազդայինը)	250,0	250,0	250,0	250,0	1000,0
2.10. Տոկոսավճարներ	1533,0	1533,0	1533,0	1533,0	6132,0
Ընդամենը ծախսեր (լրիվ ինքնարժեք)	15447,3	20347,3	22507,3	16553,6	74855,5
III Ընդամենը զուտ շահույթ	7622,7	11952,7	20542,7	21519,6	61637,7
IV Շահութահարկ	x	x	x	x	x
V Վարկի մարում	1400,0	1400,0	4200,0	7000,0	14000,0
VI. Զուտ շահույթ վարկի մարումից հետո	6222,7	10552,7	16342,7	14519,6	47637,7

ՓԲԸ-ն 2010-2013 թթ. կանխատեսվող եկամուտները և ծախսերը

Եվրո

Ցուցանիշների անվանումը	Տարիներ			
	2010թ.	2011թ.	2012թ.	2013թ.
I Եկամուտներ				
1.1. Կաթի վաճառքից	99357,0	115342,2	128185,8	150787,2
1.2. Մսի վաճառքից	1836,0	16524,0	24939,0	26061,0
1.3. Ենթամթերքների վաճառքից	514,0	4327,0	6983,0	7297,0
Ընդ. եկամուտներ (հասույթ)	101707,0	136193,2	160107,8	184145,2
II Արտադրական ծախսեր (ինքնարժեք)				
2.1. Համակցված կեր	21282,0	26763,8	28591,0	29343,4
2.2. Խոտ	8087,9	10171,2	10865,6	11151,5
2.3. Ծղոտ	4945,1	6218,8	6643,4	6818,2
2.4. Հյութալի և կանաչ կեր	8666,9	10899,0	11643,1	11949,5
2.5. Աղ	106,2	133,6	142,7	146,5
Ընդամենը կերեր	43088,1	54186,4	57885,8	59409,1
2.6. Արտավարձ	240,0	300,0	300,0	330,0
2.7. Ընդամենը կենսապահովման ծախսեր	5297,1	5297,1	5297,1	5297,1
2.8. Կովերի արհեստական սերմնավորում	1221,0	1375,0	1441,0	1562,0
2.9. Անասնաբուժա-սանիտարական ծախսեր	3338,0	4200,0	4480,0	4600,0
2.10. Կոմունալ ծախսեր (ջուր, էլեկտրաէներգիա)	535,0	675,0	720,0	740,0
2.11.Տրանսպորտային ծախսեր	1250,0	1570,0	1680,0	1720,0
2.12. Գոմի կարգաբերում և ախտահանում	120,0	120,0	120,0	140,0
2.13. Տոկոսավճարներ	6972,0	6132,0	4172,0	2212,0
2.14. Այլ ծախսեր	804,0	1000,0	1070,0	1100,0
Ընդամենը ծախսեր (լրիվ ինքնարժեք)	62865,2	74855,5	77165,9	77110,2
III Ընդամենը զուտ շահույթ	38841,8	61337,7	82941,9	107035,0
IV Շահութահարկ	x	x	x	x
V Վարկի մարում	6000,0	14000,0	14000,0	15800,0
VI Զուտ շահույթ վարկի մարումից հետո	32841,8	47337,7	68941,9	91235,0

ՀԱՇՎԵՏՎՈՒԹՅՈՒՆ

ՓԲԸ-ն 2010-2013թթ. կանխատեսվող դրամական միջոցների շարժի վերաբերյալ

Եվրո

Ցուցանիշների անվանումը	Տարիներ			
	2010թ.	2011թ.	2012թ.	2013թ.
I Դրամի ներհոսք				
1.1. Կաթի վաճառքից	99357,0	115342,2	128185,8	150787,2
1.2. Մսի վաճառքից	1836,0	16524,0	24939,0	26061,0
1.3. Ենթամթերքների վաճառքից	514,0	4627,0	6983,0	7297,0
1.4. Վարկային միջոցներ	49800,0	X	X	X
Ընդամենը դրամական ներհոսք (I)	151507,0	136493,2	160107,8	184145,2
II Դրամի արտահոսք (արտադրական ծախսեր)				
2.1. Կովերի գնում	32000,0	X	X	X
2.2. Ընդամենը կերերի գնումներ	43087,9	54186,3	57885,7	59409,0
2.3. Արոտավարձ	240,0	300,0	320,0	330,0
2.4. Անասնաբուժա-սանիտարական ծախսեր	3338,0	4200,0	4480,0	4600,0
2.5. Ընդամենը կենսապահովման ծախսեր	5297,1	5297,1	5297,1	5297,1
2.6. Ընդ. կոմունալ ծախսեր	535,0	675,0	720,0	740,0
2.7. Ընդ. կովերի սերմնավորման ծախսեր	1221,0	1375,0	1441,0	1562,0
2.8. Ընդ. տրանսպորտային ծախսեր	1250,0	1570,0	1680,0	1720,0
2.9. Ընդ. գոմի ախտահանման ծախսեր	120,0	120,0	120,0	140,0
2.10. Այլ ծախսեր	804,0	1000,0	1070,0	1100,0
2.11. Ընդամենը տոկոսավճարներ	6972,0	6132,0	4172,0	2212,0
2.12. Մայր վարկի մարում	6000,0	14000,0	14000,0	15800,0
Ընդամենը դրամական արտահոսք (II)	100865,0	88855,4	91185,8	92910,1
III Զուտդրամական հոսքեր (I-II)	50642,0	47637,8	68922,0	91235,1

Հաշվարկա-եղակետային տվյալներ

ՓԲԸ-ն 2010-2013թթ. անասնագլխաքանակի մթերատվության և միավոր արտադրանքի վրա կատարվելիք ծախսերի վերաբերյալ

Ցուցանիշների անվանումը	Չափի միավոր	ՏԱՐԻՆԵՐ			
		2010թ.	2011թ.	2012թ.	2013թ.
1.Կաթի և տավարի մսի արտադրություն					
1.1.Խ.Ե.Ա. տարեկան պայ-մանական անասնագլխաքանակը	գլուխ	198	249	266	273
որից՝ կթի կովեր	գլուխ	111	125	131	142
այլ սեռահասակային խմբեր	գլուխ	87	124	135	131
1.2.Հորթերի գլխաքանակը հոտում (հորթատվություն)	գլուխ	100	113	118	128
1.3.Մեկ կովի տարեկան կաթնատվությունը	կգ	3400	3500	3700	4000
1.4.Կաթի արտադրություն, ընդամենը	կգ	377400	437500	484700	568000
որից՝ ա) ապրանքային կաթ	կգ	357400	414900	461100	542400
բ) հորթերի կերաբաժին	կգ	20000	22600	23600	25600
1.5.Մսի արտադրությունը (կենդանի քաշով)	կգ	1800	16200	24450	25550
1.6.Նույնը սպանդային քաշով	կգ	900	8100	12225	12775
1.7. Մեկ լիտր կաթի լրիվ ինքնարժեքը	Եվրո	0,136	0,136	0,13	0,13
1.8.Մեկ կգ մսի (սպանդային քաշով) լրիվ ինքնարժեքը	Եվրո	1,77	1,7	1,7	1,7
1.9. Մեկ լիտր կաթի վաճառքի գինը	Եվրո	0,278	0,278	0,278	0,278
1.10.Մեկ կգ մսի վաճառքի գինը	Եվրո	2,04	2,04	2,04	2,04

**ՀԱՇՎԱՐԿ-ՀԱՇՎԵԿԻՈՒ
ՓԲԸ-ն անասնակերի տարեկան պահանջարկի և նրա վրա կատարվելիք ծախսերի վերաբերյալ
(2010-2013թթ)**

Ցուցանիշների անվանումը	Օրվա մեջ (հ)	մեզ մեր մեջ (հ)	Տարիները						Եվրո	
			2010թ.		2011թ.		2012թ.			2013թ.
			(տոն միլիոն)	միլիոն	(տոն միլիոն)	միլիոն	(տոն միլիոն)	միլիոն		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Տավարաբուծություն										
1.1. Տավարի տարեկան միջին պայմանական գլխաբանակր	x	x	198	x	249	x	266	x	273	x
որից՝ կովեր	x	x	111	x	125	x	131	x	142	x
այլ սնունդատակային խմբեր	x	x	87	x	124	x	135	x	131	x
1.2. Կերեր (ընդամենը)	30,05		1100,7	43086,0	1384,2	54180,9	1478,8	57884,5	1517,6	59410,7
այդ բոլորն՝ - համակցված (ներառյալ ցորենի, գարու և եգիպտա- ցորենի հատիկա- խառնի)	3,5	0,166	128,2	21281,2	161,2	26759,2	172,2	28585,2	176,8	29348,8
- խոտ	4,6	0,048	168,5	8088,0	211,9	10171,2	226,4	10865,6	232,3	11150,4

Հավելված 8-ի
շարունակությունը

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
- ծրուտ	5,0	0,027	183,2	4946,4	230,3	6218,1	246,1	6643,4	252,5	6817,5
- հյուրախի և կանաչ կերներ	16,9	0,014	619,0	8666,0	778,5	10899,0	831,6	11643,1	853,5	11949,0
- աղ (կգ)	0,05	0,058	1,8	104,4	2,3	133,6	2,5	142,7	2,5	145,0

Ծանոթություն.

1. Կերերի պահանջարկի և արժեքի մեջ մտցված են սնվիական արտադրության կերատեսակները իրենց ինքնարժեքով,
2. Եվրոյի մեկ միասնական արժեքը պայմանական ընդունված է 540 դրամ:

ՀԱՇՎԱՐԿ-ԿԱԼԿՈՒՅԱՑԻԱ
ՓԲԸ-ում արտադրվող կաթի վրա կատարվելիք ծախսերի
վերաբերյալ (մեկ կովի հաշվով)

մսուրային օրերի թիվը՝ 185

Ծախսերի անվանումը	Չափի միավոր	Օրական ծախսերի նորման	Տարեկան ծախսը	Միավորի գինը, Եվրո	Գումարը, Եվրո
1. Կերեր, ընդամենը	կգ	x	x	x	220,2
այդ թվում՝					
- համակցված կեր		3,5	647,5	0,17	110,1
- խոտ		4,6	851,0	0,048	40,8
- ծղոտ		5,0	925,0	0,027	25,0
- հյութալի և կանաչ կերեր (ներառյալ արոտայինը)		16,9	3126,5	0,014	43,8
- աղ (քարաղ)		0,05	9,25	0,058	0,5
2. Ջուր խմելու և տեխնոլոգիական	լս.մ.	0,08	29,2	0,11	3,2
3. Էլեկտրաէներգիա	կվտ/ժամ	1,2	438	0,048	21,0
4. Դիզելային վառելիք	լիտր	0,12	43,8	0,27	11,8
5. Բենզին	լիտր	0,15	54,75	0,5	27,4
6. Արհեստական բեղմնավորում	Եվրո	x	x	x	8,3
7. Անասնաբուժա-սանիտարական և պրոֆիլակտիկ միջոցառումներ	Եվրո	x	x	x	8,8
8. Կենսապահովման ծախսեր	Եվրո	x	x	x	84,5
9. Տրանսպորտային ծախսեր	Եվրո	x	x	x	24,5
10. Տոկոսավճար	Եվրո	x	x	x	42,2
11. Այլ ծախսեր	Եվրո	x	x	x	11,3
Ընդամենը ծախսեր	Եվրո	x	x	x	463,2
Տարեկան միջին (հաշվարկային) կաթնատվությունը	կգ	x	x	x	3400
Մեկ կգ կաթի լրիվ ինքնարժեքը*	Եվրո	x	x	x	0,136
Մեկ կգ կաթի վաճառքի գինը	Եվրո	x	x	x	0,278

* կաթի ցածր ինքնարժեքը պայմանավորված է երկարատև արոտային պահվածքով:

Հավելված 10

ՆԱԽԱՀԱՇԻՎ
ՓԲԸ-ն աշխատակազմի և նրանց պահպանության համար
պահանջվող միջոցների

Եվրո

Մասնագիտությունների անվանումը	Հաստիք- ների թիվը	Անձական հասանելիք գումարը	Տարեկան հասանելիք գումարը	Սոց. հասկ ա-ցումներ,	Ընդհանուր գումարը
Ա	1	2	3	4	5(4.3+4.4)
1. Ղեկավար	1	80	960	73,9	1033,9
2. Հաշվապահ	0,5	35	420	32,3	452,3
3. Անասնաբույժ-անասնաբույժ	0,5	35	420	32,3	452,3
4. Անասնապահ-հորթապահ	2	80	960	73,7	1032,7
5. Կթվորներ	3	120	1440	110,5	1550,5
6. Օժանդակ բանվոր	2	60	720	54,4	775,4
Ընդամենը	9	410	4920	377,1	5297,1

Հավելված 11

ՓԲԸ-ն ներդրումային ծրագիր
Վարկի գումարի բաշխումն ըստ ուղղությունների

Եվրո

Ցուցանիշներ	Քանակը	Միավորի արժեքը	Ընդհանուր գումարը
1. Շինություններ	x	x	x
2. Տեխնիկական միջոցներ	x	x	x
3. Կթու կովեր	80 գլուխ	400	32000
4. Անհրաժեշտ կերեր	x	x	12900
5. Կանխիկ գումար	x	x	4900
Ընդամենը	x	x	49800

«Ֆինանսներ և վարկ» ամբիոնի վարիչ,
տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր
Աշոտ Հակոբի Բալադյան

«Հաշվապահական հաշվառում և աուդիտ» ամբիոնի դասախոս,
տնտեսագիտության թեկնածու
Աննա Աշոտի Բալադյան

Баядян Ашот Акопович
Зав. кафедрой “Финансы и кредит”
доктор экономических наук, профессор

Баядян Анна Ашотовна
кандидат экономических наук, лектор каф. “Бухг. учет и аудит”

Бизнес-план
(учебно-методологическое пособие)

Համակարգչային ձևավորումը՝ Լիլիթ Առաքելյանի