

հավելյալ արժեք արդյունքների վերջնական արտադրությունում և համաշխարհային շուկային ներկայանալ որպես վերջնական արդյունքներն արտահանող երկրի:

Այսպիսով, ուսումնասիրելով սննդի (տոմատի մածուկի և մրգային պյուրեների) վերամշակման արդյունաբերության ճյուղի կորիզը կազմող ձեռնարկություններում վերջին տասնամյակում կատարված տեխնոլոգիական ներդրումներ՝ կարելի է կատարել հետևյալ եզրակացությունները.

- ուսումնասիրված ձեռնարկություններում իրականացվել են արտադրական ֆոնդերի արդիականացում՝ ներդնելով ժամանակակից տեխնոլոգիական սարքավորումներ,
- տեխնոլոգիական սարքավորումների ներդրման ֆինանսավորումը հիմնականում իրականացվել է ձեռնարկությունների սեփական ուժերով,
- ձեռնարկությունները՝ շնորհիվ արտադրական սարքավորումների արդիականացման, կարողացել են արտասահմանյան սպառողին ներկայացնել որակյալ, մրցունակ արտադրանք,
- ձեռնարկությունների կողմից ամբողջովին չեն օգտագործվել FBR-Elpo մակնիշի ասեպտիկ հոսքազծի տեխնոլոգիական կարողությունները, ինչի արդյունքում ձեռնարկությունները իրականացնում են ոչ թե վերջնական սպառման համար նախատեսված արտադրանքի արտահանում, այլ արդյունաբերական սպառման համար նախատեսված վերամշակված հումքի արտահանում՝ ասեպտիկ տակառներով:

Այսպիսով, վերջնական արդյունքի արտադրությունը և արտահանումը Հայաստանում չպետք է կրի լոկ ցանկության բնույթ, այլ դառնա իրականություն և դրանով իսկ հնարավորություն ընձեռի մեր երկրին՝ համաշխարհային շուկա ներկայանալ որպես վերջնական արտադրանքի արտահանող: Իհարկե, տնտեսության ճյուղի առանձին ձեռնարկությունների կողմից սեփական ուժերով այս խնդրի իրագործումը բավականին դժվար է և, անշուշտ, պահանջում է պետության անմիջական աջակցությունը, որը կարող է դրսևորվել նպատակաուղղված արդյունաբերական քաղաքականության մշակման և իրագործման միջոցով:

Այսպիսով, ամփոփելով՝ կարելի է եզրակացնել, որ Հայաստանում տնտեսության որոշ ճյուղերի զարգացումը անխուսափելիորեն պահանջում է պետական աջակցություն, որը դրսևորվում է նպատակաուղղված արդյունաբերական քաղաքականության մշակման և վերջինիս արդյունավետ իրականացման մեջ: Իսկ արդյունաբերական քաղաքականության մշակման ժամանակ՝ որպես «գերակա» ճյուղի ընտրման չափանիշ, պետք է ընտրվի վերջնական արդյունք արտահանող, ինչպես նաև վերջինիս հետ տնտեսապես կապված ճյուղի չափանիշ, ինչի օրինակ է հանդիսանում սննդի վերամշակող արտադրությունը և տարաների/թիթեյա և ապակյա/ արտադրությունը:

## ԱՐԱՍ ԿԱՐԱՊԵՏՅԱՆ

ՀՀ ԳԱՍ Մ.Քոթանյանի անվան  
տնտեսագիտության ինստիտուտի ասպիրանտ

## ԲԻԶՆԵՍ-ՄԻՋԱՎԱՅՐԻ ՓՈՐՁԱԳԻՏԱԿԱՆ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄԸ «ԱՐՄԱՎԻՍ» ԸՆԿԵՐՈՒԹՅԱՆ ԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅԱՆ ՕՐԻՆԱԿՈՎ

Բիզնեսի կառավարման և՛ տեսաբանները, և՛ գործնական աշխատողներն այն կարծիքին են, որ բիզնեսի ռազմավարությունը մեկ և ընդմիշտ տրված երևույթ չէ, այլ անընդհատ զարգացող գործընթաց: Զանի որ շրջակա միջավայրը անընդհատ փոփոխվում է, հետևաբար անհրաժեշտություն է առաջանում փոխելու բիզնեսի ներքին միջավայրը և նրա ռազմավարական նպատակները: Այդ իսկ տեսակետից էլ բիզնես-ռազմավարությունը որոշակի կոնկրետ բովանդակություն է ստանում՝ բիզնեսը անընդհատ հարմարեցնել իր շրջակա միջավայրին: Միայն այս պայմանի պահպանման դեպքում ընկերությունը կկարողանա գոյատևել և զարգանալ:

Բիզնես-ռազմավարությունը գործընթաց է, որն ընդգրկում է իր երեք ընթացակարգերը.

- ռազմավարական վերլուծություն,
- ռազմավարական ընտրություն,
- ռազմավարության իրականացում:

Ռազմավարական վերլուծության ընթացակարգի նպատակը ռազմավարական խնդիրների լուծման համար անհրաժեշտ տեղեկատվության հավաքագրումն ու մշակումն է: Որպես կանոն՝ ընկերությունները ռազմավարական վերլուծությունն իրականացնում են երկու փուլերով: Առաջին փուլում իրականացնում են ընկերության ներքին միջավայրի հետազոտություն՝ ներքին վերլուծություն, որն իրենից ներկայացնում է ընկերության ներտնտեսական գործընթացների և կառուցվածքների մանրակրկիտ ուսումնասիրություն նրա «թույլ» և «ուժեղ» կողմերը բացահայտելու նպատակով: Երկրորդ փուլում իրականացնում են ընկերության արտաքին միջավայրի վերլուծություն, որն իրենից ներկայացնում է արտաքին միջավայրի երկու «շերտերի»՝ միկրո և մակրո միջավայրի մանրակրկիտ ուսումնասիրություն նրա մրցունակության և կարողությունների բացահայտման նպատակով: Ներքին և արտաքին վերլուծությունների իրականացման արդյունքում բացահայտվում են այն գործոնները, որոնք բարենպաստ պայմաններ և հնարավորություններ են ստեղծում ընկերության արդյունավետ կենսագործունեության ապահովման և այն գործոնները, որոնք կորուստների և վնասների առաջացման պատճառ են դառնում ընկերության գործունեության ամբողջ ընթացքում: Այս չորս խումբ գործոնների ազդեցության SWOT վերլուծության (Strengths-ուժեղ, Weaknesses-թույլ կողմերի, Opportunities-հնարավորությունների, Threats-վտանգների) հիման վրա կարող են բացահայտվել այն հիմնական խնդիրները, որոնց լուծման համար մշակվելու է համապատասխան բիզնես-ռազմավարություն: Բիզնես-ռազմավարական գործընթացի այն փուլից

հետո, երբ արդեն որոշվել են ընկերության ներքին «ուժեղ» և «թույլ» կողմերը, ինչպես նաև արտաքին ազդեցություններով պայմանավորված բարենպաստ պայմաններն ու ռիսկերը, գործընթացը մտնում է ռազմավարության ընտրության փուլ: Ընտրվում է այնպիսի ռազմավարություն, որը հաշվի առնելով ընկերության «թույլ» կողմերը և ռիսկերը, կարող է այնպես օգտագործել նրա «ուժեղ» կողմերը և հնարավորությունները, որպեսզի ապահովվի ընկերության արդյունավետ կենսագործունեությունը:

Ներքին վերլուծության իրականացման նպատակն է օգնել կառավարման գործընթացին բացահայտելու ընկերության գործունեության բոլոր խնդիրները, հասկանալու ընտրած ռազմավարության հիմնավորվածությունը, պարզելու օգտագործած ռեսուրսների արդյունավետությունը և այլն:

Ներքին վերլուծության դերն ու նշանակությունը անընդհատ աճում է, քանի որ շուկայական տնտեսավարման պայմաններում ընկերության ներտնտեսական գործունեությանը է հիմնականում որոշվում նրա մրցունակությունը, մրցակիցներին գերազանցելու կարողությունը: Ներքին վերլուծությունը կառավարիչներին թույլ է տալիս բացահայտելու ընկերության մրցակցային ներուժը, ինչպես նաև այն ուրիշները, որոնք անհապաղ միջամտություն են պահանջում շուկայում նրա գոյապայքարը ապահովելու նպատակով:

Ընկերությունը իրականացնում է ներքին վերլուծություն, որպեսզի.

- որոշի անհրաժեշտ ռեսուրսների պահանջարկը,
- գնահատի արժեքների փոխակերպման արդյունավետությունը,
- բացահայտի ընկերության գործունեության «թույլ» կողմերը,
- գնահատի թողարկվող արտադրանքի կամ մատուցվող ծառայության որակը,
- վերլուծի ֆինանսական գործունեությունը,
- գնահատի իր ներդրումային ներուժը,
- նախնական գնահատական տա բիզնես-ռազմավարության հիմնավորվածությանը, անհրաժեշտությանը և ընդունելիությանը:

Կառավարիչները սովորաբար որպես մակրոմիջավայր են համարում այն ընդարձակ շրջապատը, որը գտնվում է ճյուղի և շուկաների շրջանակից դուրս, այսինքն, որը գտնվում է ընկերության ամիջական ազդեցության շրջանակից դուրս, սակայն զգալի ներգործություն ունի միկրոմիջավայրի վրա:

Մակրոմիջավայրում տեղի ունեցող փոփոխությունները, շատ դեպքերում, որոշիչ ազդեցություն կարող են ունենալ ընկերության ֆինանսատնտեսական գործունեության վրա: Նրանք կարող են նպաստել ընկերությունների և նույնիսկ ճյուղերի «ծննդին» կամ «մահին», շուկաների ընդլայնմանը կամ նեղացմանը, մրցակցության խորացմանը կամ վերացմանը: Հետևաբար ընկերության մենեջերը պետք է պատրաստ լինի մակրոմիջավայրում սպասվող փոփոխություններին, բացի դրանից նա պետք է կարողանա կանխատեսել այդ փոփոխությունների հետևանքները ընկերության վրա, շուկայի վրա և տնտեսական համակարգի վրա ընդհանրապես:

Մակրոմիջավայրի վերլուծության ամենատարածված տարբերակը, այսպես կոչված, USSP (Սոցիալ-ժողովրդագրական, տեխնոլոգիական, տնտեսական և քաղաքական) վերլուծությունն է, որի դեպքում մակրոմիջավայրի ազդեցությունը ընկերության ֆինանսատնտեսական գործունեության վրա արտահայտվում է չորս խումբ գործոններով.

- սոցիալ-ժողովրդագրական,
- տեխնոլոգիական,
- տնտեսական,
- քաղաքական:

Ի տարբերություն մակրոմիջավայրի՝ միկրոմիջավայրը համարվում է ընկերության մերձակա շրջապատը, որի հետ նա անընդհատ մտնում է փոխհարաբերությունների մեջ: Միկրոմիջավայրում տեղի ունեցող ցանկացած փոփոխություն կարող է անմիջապես ազդել ընկերության գործունեության վրա: Ընդ որում այդ փոփոխությունների հետևանքները կարող են շատ ճակատագրական լինել ընկերության համար: Միկրոմիջավայրը ընկերության մրցակցային դաշտն է՝ ոլորտային և շուկայան շրջապատը: Ոլորտն ընկերությունների համախումբն է, որոնք արտադրում են մրցակցային արտադրանք կամ մատուցում են մրցակցային ծառայություններ: Շուկան մրցակցային ապրանքների և ծառայությունների առ ու վաճառքի փոխհարաբերությունների համախումբն է, որոնք սպառում են ոլորտում արտադրված ապրանքներն ու ծառայությունները: Ընկերությունների կապը շուկաների հետ երկկողմանի է, դրանք ոչ միայն իրացնում են շուկաներում իրենց արտադրանքը և ծառայությունները, այլև շուկայից ձեռք են բերում պահանջվող ռեսուրսները:

Միկրոմիջավայրի՝ ոլորտների և շուկաների վերլուծությունը, կարևոր նշանակություն ունեցող փուլ է բիզնես-ռազմավարություն գործընթացում, որն ընկերություններին հնարավորություն է տալիս.

- որոշելու, թե որ ոլորտում է նպատակահարմար բացահայտելու իր առանցքային համարվող հատկանիշը,
- հասկանալու իր գնորդներին և նրանց պահանջմունքները,
- որոշելու վտանգները (ռիսկերը) այսօրվա և վաղվա մրցակիցներից,
- գտնելու այն շուկաները, որտեղից կարող են ձեռք բերվել անհրաժեշտ ռեսուրսները,
- գտնելու նոր շուկաներ, որտեղ կարող են ներկայացվել իրենց առանցքային (հիմնական) ծառայությունները:

Մրցակցային միջավայրի վերլուծությունը, այսպիսով, հավասարապես անհրաժեշտ է և՛ ընկերության բիզնես-ռազմավարության, և՛ ներքին վերլուծության մշակման և իրականացման համար:

Մրցակցային միջավայրի վերլուծությունը նպատակահարմար է իրականացնել լայն տարածում գտած Պորտերի հինգ գործոնային մոդելով<sup>1</sup>: Պորտերի առաջարկված ոլորտային վերլուծության գործոններն են.

<sup>1</sup> Д. Кэмпбелл, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон, Стратегический менеджмент (учебник) М.2003

- ոլորտում մոր մրցակիցներ հայտնվելու վտանգը,
- շուկայում մոր ապրանք-փոխարինողներ (ծառայություն-փոխարինողներ) հայտնվելու վտանգը,
- գնորդների կողմից ազդեցության լծակները,
- մատակարարների կողմից ազդեցության լծակները,
- ոլորտում մրցակցության մակարդակը:

Այս գործոններից յուրաքանչյուրի հարաբերական նշանակությունը գնահատելով մենեջերը կարող է որոշել, թե ինչ դիրքորոշում պետք է ունենա ընկերությունը, որպեսզի հաղթահարի կամ շրջանցի առաջացած վտանգները, որից հետո միայն կարող է ձևակերպվել բիզնես-ռազմավարությունը, իհարկե, օգտագործելով նրանում նաև ներդրողական մրցակցային գործոնները:

Մրցակցային միջավայրի վերլուծության այդ հինգ գործոնային մոդելի մշակման և գործարկման ընթացքում շատ կարևոր է հաշվի առնել, որ յուրաքանչյուր դեպքում նրանցից մեկը կամ մի քանիսը ձեռք են բերում վճարող դեր ու նշանակություն: Հետևաբար ընկերության բիզնես-ռազմավարության վերլուծությունը պետք է ուղղվի հենց այդ գործոնների վերլուծությանը: Բացի դրանից, քանի որ մրցակցային միջավայրի կառուցվածքը անընդհատ փոփոխվում է, գործոնների հարաբերական կարևորությունը նույնպես փոփոխվում է, ուստի և մրցակցային վերլուծության այդ հինգ գործոնային մոդելը պետք է ենթարկվի պարբերական փոփոխությունների (մոդիֆիկացիի): Միայն այդ դեպքում է հնարավոր արագ հաշվի առնել տեղի ունեցող փոփոխությունները, հետևաբար և արագ համապատասխանեցնել բիզնես-ռազմավարությունը գործոնների փոփոխություններին և արդյունքում առաջ անցնել մրցակիցներից:

Արտաքին և ներքին մրցակցային միջավայրերի գնահատումը՝ արտաքին և ներքին վերլուծության իրականացումը, վերածվում է գործոնային վերլուծության, այսինքն՝ որևէ ոլորտում բիզնեսի իրականացման մրցակցային միջավայրի ընդհանուր գնահատականը վերածվում է այդ նպատակով ձևավորված գործոնային խմբերից յուրաքանչյուրում ընդգրկված գործոնների գնահատականներից: Այդ դեպքում ընդհանուր մրցակցային միջավայրի գնահատականը կարող է հանդես գալ «լատենտային» փոփոխականի որակական գնահատականով, իսկ գործոնային խմբերում ընդգրկված մրցակցային առանձին միջավայրերի «ինդիկատորային» փոփոխականները՝ որակական գնահատականներով:

Վերոնշյալ տեսական վերլուծությունները մեծ արդյունավետությամբ կարող են օգտագործվել շուկայական տնտեսական համակարգի ցանկացած ոլորտում գործող տնտեսվարող սուբյեկտի բիզնես-ռազմավարության մշակման և իրականացման նպատակներով: Բիզնես-միջավայրի այդպիսի ընդհանուր գնահատման անհրաժեշտությունը մեծ է ՀՀ քաղաքացիական ավիացիայի ոլորտում գործող «Արմավիա» ընկերության համար, որն աշխատում է հաստատվել և զարգանալ հայաստանյան ուղևորափոխադրումների շուկայում: Այդ նպատակով ձևավորված գործոնային գնահատման մատրիցան ստացել է ստորև բերված կառուցվածքային բովանդակությունը՝ աղյուսակ 1:

Բիզնես-միջավայրի բարենպաստության փորձագիտական գնահատականների ընդհանրացումը ըստ գործոնների մատրիցայի կարող է ներկայացվել հետևյալ ալգորիթմով.

$$BF_j' = \sum_i P_{ij}' \times f_j \quad (1)$$

որտեղ՝

$BF_j'$  - I-րդ խմբի բիզնես գործոնների j որակական գնահատականն է,

$I=I_1, I_2, \dots, I_8$  - գործոնային խմբերի թիվն է,

$i=1, \dots, 10$  - գործոնների թիվն է,

$j=1, \dots, 5$  - գործոնների որակական մակարդակների թիվն է,

$P_{ij}$  - i-րդ գործոնի j որակական գնահատականն է՝ 1, մնացած դեպքերում՝ 0:

Առաջին բանաձևի միջոցով արտահայտվում է աղյուսակ 1-ում ներկայացված ութ խմբերից որևէ մեկի մեջ մտնող բոլոր գործոններին տրված գնահատականները:

$$BF_j = \sum_i \sum_i P_{ij} \times f_j \quad (2)$$

որտեղ՝

$BF_j$  - բոլոր խմբերի բիզնես գործոնների j որակական գնահատականն է,

$f_j=1, \dots, 5$  - j-րդ որակական գնահատականն է:

Երկրորդ բանաձևը ցույց է տալիս աղյուսակ 1-ում բերված բոլոր խմբերի բիզնես գործոնների որակական գնահատականները, այսինքն, վերլուծությունն իրականացվում է աղյուսակ 1-ի երկու էքստրեմալ մեծությունների միջև ընկած հինգ սյունակների միջոցով:

Փորձագիտական գնահատումներն իրականացվել են հինգ փորձագետների կողմից (ընտրությունը կատարվել է աշխատանքային փորձի և որակավորման չափանիշներից ելնելով): Արդյունքներն ամփոփվել են վերոնշյալ ալգորիթմին համապատասխան՝ աղյուսակ 2-ում, որտեղ ընդհանուր գործոնների քանակը՝ 49, բազմապատկվել է համապատասխան որակական գնահատականով և ստացվել է առավելագույն բալլ տվյալ որակական մակարդակի համար:

## Գործունային գնահատման տառամայր (մատրցիա)

| Գործունային                                         | Էքսպերտնային<br>մեծություն | Այլ<br>գրական | Այլ<br>բաղադրար<br>գրական | Չգրական | Բաղադրար<br>գրական | Գրական | Էքսպերտնային<br>մեծություն |
|-----------------------------------------------------|----------------------------|---------------|---------------------------|---------|--------------------|--------|----------------------------|
| 1. Շուկայական գործունային                           |                            |               |                           |         |                    |        |                            |
| 1. Շուկայի չափը                                     | մեծ                        |               |                           |         |                    |        | փոքր                       |
| 2. Շուկայի ներուժը և աճի տեմպերը                    | ցածր                       |               |                           |         |                    |        | բարձր                      |
| 3. Պահանջարկի գիկայնությունը                        | բարձր                      |               |                           |         |                    |        | ցածր                       |
| 4. Պահանջարկի սեզոնայնությունը                      | բարձր                      |               |                           |         |                    |        | ցածր                       |
| 5. Գների զգայունությունը                            | ցածր                       |               |                           |         |                    |        | բարձր                      |
| 6. Շահութաբերությունը                               | ցածր                       |               |                           |         |                    |        | բարձր                      |
| 7. Ծառայությունների դիֆերենցիվությունը              | ոչ էական                   |               |                           |         |                    |        | էական                      |
| 2. Մրցակցության գործունային                         |                            |               |                           |         |                    |        |                            |
| 1. Հավասար մրցակիցների գոյությունը                  | չափ                        |               |                           |         |                    |        | բիչ                        |
| 2. Մրցակիցների ինտենսիվությունը                     | բարձր                      |               |                           |         |                    |        | ցածր                       |
| 3. Մրցակիցների մասնագիտացման աստիճանը               | ցածր                       |               |                           |         |                    |        | բարձր                      |
| 4. Նոր ֆիրմաների մուտքը ոլորտ                       | մեծ                        |               |                           |         |                    |        | փոքր                       |
| 5. Ոլորտից ֆիրմայի ելքի դժվարությունը               | փոքր                       |               |                           |         |                    |        | մեծ                        |
| 6. Շուկայում գրադեցրած մասը                         | բարձր                      |               |                           |         |                    |        | ցածր                       |
| 7. Փոխարինող ապրանքների առկայությունը               | չափ                        |               |                           |         |                    |        | բիչ                        |
| 8. Հզորությունների բեռնվածությունը                  | ցածր                       |               |                           |         |                    |        | բարձր                      |
| 9. Ինտեգրացման մակարդակը                            | բարձր                      |               |                           |         |                    |        | ցածր                       |
| 3. Մուտքի դժվարություններ                           |                            |               |                           |         |                    |        |                            |
| 1. Հատուկ մասշտաբից                                 | ցածր                       |               |                           |         |                    |        | բարձր                      |
| 2. Ներդրումների նկատմամբ պահանջարկը                 | չափ                        |               |                           |         |                    |        | բիչ                        |
| 3. Գնորդ մատակարար հակվածությունը                   | ցածր                       |               |                           |         |                    |        | բարձր                      |
| 4. Առաքման ուղիների առկայությունը                   | չափ                        |               |                           |         |                    |        | բիչ                        |
| 5. Առաքման ուղիների մատչելիությունը                 | հեշտ                       |               |                           |         |                    |        | դժվար                      |
| 6. Հումքի մատչելիությունը                           | հեշտ                       |               |                           |         |                    |        | դժվար                      |
| 7. Պաշտպանվածությունը պետության կողմից              | թույլ                      |               |                           |         |                    |        | ուժեղ                      |
| 8. Սոցիալ-կուլտուր. և կազմակերպ. դիմադրությունը     | թույլ                      |               |                           |         |                    |        | ուժեղ                      |
| 4. Ելքի դժվարություններ                             |                            |               |                           |         |                    |        |                            |
| 1. Պետական և սոցիալական սահմանափակումներ            | չափ                        |               |                           |         |                    |        | բիչ                        |
| 2. Սոցիալական խնդիրներից վտանգը                     | մեծ                        |               |                           |         |                    |        | փոքր                       |
| 3. Ակտիվների մասնագիտացումը                         | բարձր                      |               |                           |         |                    |        | ցածր                       |
| 4. Կախվածությունը ռազմավարական փոփոխություններից    | բարձր                      |               |                           |         |                    |        | ցածր                       |
| 5. Մատակարարների ուժը                               |                            |               |                           |         |                    |        |                            |
| 1. Տեղական մատակարարների առկայությունը              | բիչ                        |               |                           |         |                    |        | չափ                        |
| 2. Փոխարինող ապրանքների առկայությունը               | բիչ                        |               |                           |         |                    |        | չափ                        |
| 3. Մատակարարների միջև մրցակցության ինտենսիվությունը | բարձր                      |               |                           |         |                    |        | ցածր                       |
| 4. Օտարերկրյա մատակարարների առկայությունը           | հեշտ                       |               |                           |         |                    |        | դժվար                      |
| 5. Ռազմավարական միությունների ծնվողում              | չափ                        |               |                           |         |                    |        | բիչ                        |
| 6. Մատակարարների հետ ուղղահայաց ինտեգրման մակարդակը | ցածր                       |               |                           |         |                    |        | բարձր                      |
| 6. Տեխնոլոգիական գործունային                        |                            |               |                           |         |                    |        |                            |
| 1. Տեխնիկական նորությունների մակարդակը              | բարձր                      |               |                           |         |                    |        | ցածր                       |
| 2. Արտադրության բարդությունը                        | բարձր                      |               |                           |         |                    |        | ցածր                       |
| 3. Արտադրանքի կապիտալատարությունը և գիտատարությունը | բարձր                      |               |                           |         |                    |        | ցածր                       |
| 4. Մտավոր սեփականության առկայությունը               | չափ                        |               |                           |         |                    |        | բիչ                        |
| 7. Տնտեսական և պետական գործունային                  |                            |               |                           |         |                    |        |                            |
| 1. Սղանք                                            | բարձր                      |               |                           |         |                    |        | ցածր                       |
| 2. Արժույթային կայունությունը                       | ցածր                       |               |                           |         |                    |        | բարձր                      |
| 3. Որակավոր աշխատուժով բավարարվածությունը           | ոչ բավարար                 |               |                           |         |                    |        | բավարար                    |
| 4. Օրենսդրական վտանգներ                             | չափ                        |               |                           |         |                    |        | բիչ                        |
| 5. Պետական կարգավորում                              | չափ                        |               |                           |         |                    |        | բիչ                        |
| 6. Հարկադրում                                       | բարձր                      |               |                           |         |                    |        | ցածր                       |
| 7. Պետական աջակցություն և սուբսիդավորում            | թույլ                      |               |                           |         |                    |        | ուժեղ                      |
| 8. Օտարերկրյա ներդրումներ և սեփականություն          | սահմանափակ                 |               |                           |         |                    |        | անսահմանափակ               |
| 8. Սոցիալական գործունային                           |                            |               |                           |         |                    |        |                            |
| 1. Աշխատանքային էթիկան և կարգապահությունը           | վատ                        |               |                           |         |                    |        | գերազանց                   |
| 2. Արտադրական հարաբերությունների որակը              | վատ                        |               |                           |         |                    |        | գերազանց                   |
| 3. Ժողովրդագրական փոփոխություններ                   | չափ                        |               |                           |         |                    |        | բիչ                        |

## Գործունային գնահատականները ըստ փորձագետների (աղյուսակ 1-ի հիման վրա)

|                           | Ոչ ռիսկային միջավայր | Ոչ բավարար ռիսկային միջավայր | Միջին ռիսկային միջավայր | Բավարար ռիսկային միջավայր | Ռիսկային միջավայր | Σ                |
|---------------------------|----------------------|------------------------------|-------------------------|---------------------------|-------------------|------------------|
| Գնահատականը Բայերով(max)  | 1×49=49              | 2×49=98                      | 3×49=147                | 4×49=196                  | 5×49=245          | 735              |
| Փորձագետ1                 | 18×1=18              | 11×2=22                      | 3×3=9                   | 6×4=24                    | 11×5=55           | 128              |
| Փորձագետ2                 | 18×1=18              | 7×2=14                       | 7×3=21                  | 6×4=24                    | 11×5=55           | 132              |
| Փորձագետ3                 | 12×1=12              | 6×2=12                       | 11×3=33                 | 12×4=48                   | 10×5=50           | 155              |
| Փորձագետ4                 | 13×1=13              | 5×2=10                       | 11×3=33                 | 10×4=40                   | 10×5=50           | 146              |
| Փորձագետ5                 | 13×1=13              | 6×2=12                       | 10×3=30                 | 12×4=48                   | 8×5=40            | 143              |
| Գնահատականը միջին բայերով | 14.8<br>(30.2%)      | 14<br>(14.3%)                | 25.2<br>(17.1%)         | 36.8<br>(18.8%)           | 50<br>(20.4%)     | 140.8<br>(19.2%) |

Փորձագիտական գնահատականները մատնանշում են «Արմավիա» ընկերության բարենպաստ քիզնես միջավայրում գտնվելու մասին՝ 140.8 միջին գնահատականը կազմում է առավելագույնի 19.2%-ը:

Ընկերությունը կգտնվեր առավել բարենպաստ քիզնես միջավայրում, եթե ընտրված ցուցանիշների փորձագիտական գնահատականներով ստացվեր 49 բալ (ցածր ռիսկային գոտի), հակառակը՝ առավել վատագույն քիզնես միջավայրում՝ 245 բալ (բարձր ռիսկային գոտի) և միջին ռիսկային պայմաններում՝ 147 բալ (միջին ռիսկային գոտի): Փորձագիտական գնահատման արդյունքներով ստացվել է 140.8 բալ միջին գումարային գնահատականը, որը միջինից՝ 147 բալից ցածր գնահատական է և մատնանշում է ընկերության բարենպաստ քիզնես միջավայրում գտնվելու (ցածր ռիսկային պայմաններում գտնվելու) մասին:

Գործունային առանձին խմբերի վերաբերյալ փորձագիտական գնահատման արդյունքներով համեմատաբար բացասաբար են ազդում մուտքի գործոնները՝ 19.1%, ելքի գործոնները՝ 23% և տեխնոլոգիական գործոնները՝ 66%: Հակառակը, համեմատաբար դրական են ազդում շուկայական գործոնները՝ 18.2%, սոցիալական գործոնները՝ 37.7%, քանի որ այս գնահատականները միջինից ցածր են, ուստի և գտնվում են քիզնես միջավայրի թույլատրելի սահմաններում:

## ԱՐԱՄ ԿԱՐԱՊԵՏՅԱՆ

ՀՀ ԳԱԱ Մ.Քոբանյանի անվան  
տնտեսագիտության ինստիտուտի ասպիրանտ

## 3.3 ԶԱՂԱՔԱՑԻԱԿԱՆ ԱՎԻԱՑԻԱՑԻ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ԾՐԱԳՐԱՑԻՆ ՍԿՋԲՈՒՆՔՆԵՐԸ

Եթե հանրապետության անկախացումը մախապայմաններ ստեղծեց սեփական քաղաքացիական ավիացիայի (ԶԱ) ստեղծման և ձևավորման համար, ապա անցումը շուկայական տնտեսակարգին առաջին պլան մղեց ԶԱ-ի զարգացման և կառավարման խնդիրները լուծել շուկայական հարաբերությունների պայմաններում: Ինչպես վկայում է համաշխարհային փորձը, շուկայի պայմաններում հնարավոր են ինչպես քաղաքացիական ավիացիայի կառավարման ազատականացումը, այնպես էլ նրա գործունեության պետական կարգավորումը: Այս բնագավառում հիմնավորված որոշումների կայացումը ենթադրում է ոչ միայն այլ երկրների փորձի մանրագին ուսումնասիրություն և օգտագործում, այլև մեր երկրի քաղաքական, տնտեսական, ժողովրդագրական իրավիճակների ու առանձնահատկությունների ազդեցության վերլուծություն:

Երկրորդ համաշխարհային պատերազմից հետո զարգացած կապիտալիստական երկրներին հուզում էր այն հարցը, թե արժե արդյոք ռազմավարական այս կարևոր ճյուղի կառավարման խիստ վարչական ձևից անցնել ավելի ազատական կառավարման ձևին: Այս գաղափարը ուներ և կողմնակիցներ և հակառակորդներ: Անհրաժեշտ էին համապատասխան քաղաքական և տնտեսական պայմաններ, որոնց դեպքում հնարավոր կլիներ ճշգրտել ԶԱ-ի գործունեության մեջ պետական ազդեցության և միջամտության չափը:

1978թ. ԱՄՆ-ում ընդունվեց «Օրենք ավիաընկերությունների գործունեության սպասարկման մասին»: Նրա մշակման ժամանակ կառավարությունը հաշվի էր առել, առաջին հերթին, այն փաստը, որը կապված էր շահագործման ծախսերի կտրուկ աճի հետ. ԱՄՆ-ի շատ ավիաընկերություններ սկսել էին կրել զգալի կորուստներ: Ընդ որում, ըստ գործող կարգի, նրանք իրավունք չունեին դադարեցնել թռիչքները մույնիսկ նրանց համար վնասաբեր ուղղություններով: Արդյունքում կառավարությունը կանգնեց երկընտրանքի առջև. կամ սուբսիդավորել վնասաբեր ավիաընկերություններին կամ թույլ տալ դրանց սնանկացումը: Կառավարությունը ընտրեց ավիատրանսպորտային քիզնեսի պետական կարգավորման թուլացման ուղղությունը, հուսալով, որ ազատ մրցակցությունը կդառնա այն միջոցը, որը կաշխուժացնի մասնավոր ձեռնարկատիրությունը այս ոլորտում և պետական բյուջեն կազատի ավելորդ ծախսերից: 1978թ. օրենքի հիմնական դրույթները հետևյալն էին. մախ ավիաընկերությանը լիցենզիա տրամադրելու ժամանակ կոնկրետացվում են պահանջները կոնկրետ ավիատրանսպորտային աշխատելու համար, ընդ որում, նրանց իրավունք է տրվում ինքնուրույն փոփոխելու այդ ուղղություններում թռիչքների հաճախականությունը, այնուհետև ավիաընկերություններն իրավունք ստացան կամայականորեն փոխելու սակագները օրենքով թույլատրվող շրջանականներում (իջեցնել մինչև 50% և բարձրացնել 5%), պայմանով, որ ավիաընկերությունը իրականացնում է այդ գծի վրա փոխադրումների 70%: Քանի որ շուկայական տնտեսության անհրաժեշտ պայմանը մրցակցության առկայությունն է, այդ