

## ԻՐԱԿԱՆ ՀԱՏՎԱԾՈՒՄ ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ԱՌՈՂՋԱՑՄԱՆ ԾՐԱԳԻՐԸ ՈՐՊԵՍ ՎԵՐԱԿԱՆԳԼՄԱՆ ԳՈՐԾԻՔ

### Գրիգոր Թաթուլի Մանուկյան

Հոդվածը ստացվել է՝ 10.02.23, ուղարկվել է գրախոսման՝ 14.03.23, երաշխավորվել է տպագրության՝ 08.05.23

**Ներածություն:** Ընկերությունների ֆինանսական առողջացման ծրագիրը կարևոր դեր ունի անվճարունակ ընկերությունների բարեփոխման և երկրի տնտեսության բարելավման գործում:

Ֆինանսական առողջացման ծրագրի կազմման և մշակման մեթոդաբանության մշակելու անհրաժեշտությունը, որպես սնանկության ընթացակարգերի վերականգնման ներուժի արդյունավետության բարձրացման հիմնական պայմաններից մեկը, որոշում է ուսումնասիրության **արդիականությունը**:

Կապված հոդվածի առաջադրույթի հետ, սույն ուսումնասիրության նպատակն է վերհանել ընկերության ֆինանսական առողջացման ծրագրի մշակման մեթոդաբանության առանձնահատկությունները հաշվի առնելով առանձին երկրների և հետազոտողների մոտեցումները, դիտարկել ֆինանսական առողջացման ծրագրի կազմման իրավական կարգավորումները ՀՀ-ում, ներկայացնել ֆինանսական առողջացման ծրագրի յուրաքանչյուր բաժին բացված տեսքով:

Այդ նպատակին հասնելու համար առանձնացվել են **հետևյալ խնդիրները**. ուսումնասիրել ընկերության ֆինանսական առողջացման ծրագրի մշակման մեթոդաբանության առանձնահատկությունները հաշվի առնելով առանձին երկրների և հետազոտողների մոտեցումները, դիտարկել ֆինանսական առողջացման ծրագրի կազմման իրավական կարգավորումները ՀՀ-ում, ներկայացնել ֆինանսական առողջացման ծրագրի յուրաքանչյուր բաժինը բացված տեսքով:

**Մեթոդաբանություն:** Ներկայացված հետազոտության համար հիմք է հանդիսացել հայրենական և օտարերկրյա տնտեսագետների հրատարակած աշխատությունները, հոդվածները, գիտաժողովի նյութերը, ՀՀ օրենքները և այլն: Հետազոտության ընթացքում կիրառվել են տվյալների հավաքագրման, համեմատական, արստրակցիայի, ընդհանրացման վերլուծական մեթոդներ:

**Գրականության վերլուծություն:** Ընկերության ֆինանսական առողջացման ծրագրի մշակմանը բնորոշ են որոշակի առանձնահատկություններ, պայմանավորված անվճարունակության հետ:

Հակաճգնաժամային կառավարման ժամանակ ձեռնարկությունը մշակում է առանձին բիզնես պլան, որը ներառում է նպատակների համալիր և ճգնաժամից դուրս գալու ռազմավարական ելքերը: Ի տարբերություն ռազմավարական պլանի՝ բիզնես պլանն ունի հստակ մշակումներ՝ հստակ ժամկետներով: Ֆինանսական վերականգնման բիզնես պլանը նախատեսում է մշակել ռազմավարություն, որը թույլ կտա ընկերությանը շարունակել իր գործունեությունը, կազմել վերակազմակերպմանն ուղղված ընթացակարգերի իրականացման ծրագիր, կազմակերպել ձեռնարկության կառավարում ճգնաժամային պայմաններում, հիմնավո-

րել պետությունից աջակցություն ստանալու անհրաժեշտությունն ու հնարավորությունը<sup>1</sup>:

Արդյունաբերական ձեռնարկության հակաճգնաժամային բիզնես պլանի մեթոդաբանության հիմնական տեսակները ներառում են<sup>2</sup>.

1) նորարարական նախագծի բիզնես պլանի մշակման մեթոդաբանություն՝ ներդրումների ներգրավմամբ՝ դրա վճարունակությունը վերականգնելու նպատակով,

2) արդյունաբերական ձեռնարկության ֆինանսական առողջացման բիզնես պլանի մշակման մեթոդաբանություն:

Ֆինանսական առողջացման ծրագրերը ունեն շատ ընդհանրություններ ընկերությունների զարգացման ծրագրերի հետ: Արդյունքում յուրաքանչյուր նման ծրագիր ուղղված է ընկերության տնտեսական վերականգնմանը, սակայն անկայուն, ճգնաժամային պայմաններում պետք է բացահայտվեն զարգացման ծրագրերի ու վերականգման ծրագրերի միջև տարբերությունները: Կայուն ընկերությունների համար ձևավորվում են զարգացման ծրագրեր՝ ուղղված դիրքերի բարելավմանը, կարողությունների զարգացմանը: Ֆինանսական առողջացման ծրագրերի խնդիրներն են արտադրական, ֆինանսական և ներդրումային գործունեության կայունացումը, կորստի գոտուց ընկերության դուրսբերումը<sup>3</sup>: Մեկ այլ բնութագրմամբ վճարունակությունը վերականգնելու ծրագիրը սնանկության վարույթի մասնակիցների հակասական շահերի բախումը լուծելու գործիքներից մեկն է, քանի դրա մշակումը պարտապանի և պարտատերերի շահերի միջև փոխզիջումն է<sup>4</sup>:

Տ. Կակոդեյի կարծիքով կազմակերպության վճարունակության վերականգնման պլանը պետք է ներառի պարտապանի ֆինանսատնտեսական գործունեության, վերականգնման հեռանկարների մասին տեղեկություններ, ընթացակարգի ժամկետների, իրագործվելիք նպատակների վերաբերյալ տվյալներ, ֆինանսական կայունության վերլուծություն, ձեռնարկությունում ֆինանսական վիճակի բարելավման նպատակով ձեռնարկվելիք միջոցառումների ցանկ ըստ հիմնավորմամբ, անձնակազմի և շրջանառու միջոցների անհրաժեշտության վերլուծություն, ապրանքների, մատուցվող ծառայությունների ավելացման հնարավորության վերլուծություն, մարքեթինգային ռազմավարություն, արտադրության բա-

<sup>1</sup> Лосев, В.А. Как составить бизнес-план. Практическое руководство с примерами готовых бизнес-планов для разных отраслей / В.А. Лосев, К.Н. Петров. – М.: Вильямс, 2018, с. 39

<sup>2</sup> Суходолов А.П. Повышение гибкости фирмы как способ преодоления понижающей фазы в модели жизненного цикла (на примере ООО «Иркутская Нефтяная компания») / А.П. Суходолов, И.В. Анохов // Практический маркетинг. — 2019. — № 1 (263).. с. 5

<sup>3</sup> Одаховская Д. А. Формирование планов мероприятий финансового оздоровления хозяйствующего субъекта / Д. А. Одаховская, О. Ю. Рой // Baikal Research Journal. — 2019. — Т. 10, № 3. — DOI : 10.17150/2411-6262.2019.10(3).5.

<sup>4</sup> Кочетков Е. ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА И МЕТОДИКИ РАЗРАБОТКИ ПЛАНА ВОССТАНОВЛЕНИЯ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ИНСТИТУТА БАНКРОТСТВА В РОССИИ. 17 (251) – 2015, ФИНАНСОВАЯ АНАЛИТИКА: проблемы и решения, УДК 338.1, с. 13-14,

րելավման ռազմավարություն, վերականգնման արդյունքների կանխատեսում<sup>1</sup>:

Ֆինանսական վերականգնման բիզնես պլանի կառուցվածքը պետք է ներառի ձեռնարկության ընդհանուր բնութագրերը, համառոտ տեղեկատվություն ֆինանսական առողջացման ծրագրի վերաբերյալ, ֆինանսական վիճակի վերլուծություն, սնանկության հավանականության ախտորոշում, հակաճգնաժամային ռազմավարության նկարագրությունը, հակաճգնաժամային կառավարման և վճարունակությունը վերականգնման միջոցառումների իրականացման սխեման, ռազմավարության վրա ազդող բնապահպանական գործոնների վերլուծություն, շուկա և մրցակցություն, հակաճգնաժամային ռազմավարության իրականացման պլան, շուկայավարման գործունեության պլան, ֆինանսական պլան և ներդրումների արդյունավետություն<sup>2</sup>:

ՌԴ-ում<sup>3</sup> և Ուզբեկստանում<sup>4</sup>, որպես ֆինանսական առողջացման պլանի բաժիններ, առանձնացվել են ձեռնարկության ընդհանուր բնութագրեր, համառոտ տեղեկատվություն ֆինանսական առողջացման ծրագրի վերաբերյալ, ձեռնարկության ֆինանսական վիճակի վերլուծություն, վճարունակության վերականգնման և արդյունավետ տնտեսական գործունեության աջակցման միջոցառումներ, շուկա և մրցակցություն, ձեռնարկությունների գործունեություն մարքեթինգի ոլորտում, արտադրության պլան, ֆինանսական պլան: Վալինսկայայի կարծիքով ֆինանսական առողջացման պլանը մշակվում է, եթե պարտքի մարման ժամանակացույցին համապատասխան պարտապանի պարտավորությունների կատարման երաշխիք չկա: Ֆինանսական առողջացման ծրագիրը պետք է պարունակի պարտատերերի պահանջների բավարարման հնարավորության հիմնավորումը՝ համաձայն պարտքի մարման ժամանակացույցի<sup>5</sup>:

Հայ տնտեսագետներից Ա. Մաթևոսյանի բնութագրմամբ առողջացման բիզնես պլանի հիմնական բաժիններն են առողջացվող կազմակերպության վերաբերյալ ընդհանուր տեղեկատվությունը, կազմակերպության ճգնաժամային վի-

<sup>1</sup> Кокодей Т. А., Посная Е.А., Лактионов В.В. ПЕРСПЕКТИВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ ФИНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ, Научный вестник: Финансы, банки, инвестиции - 2019 - № 2, с.9

<sup>2</sup> Валентина Т. АНТИКРИЗИСНОЕ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ПРОМЫШЛЕННОСТИ КАК ИНСТРУМЕНТ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННОЙ ПОЛИТИКИ, ИННОВАЦИОННАЯ ЭКОНОМИКА: ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ, №2 (5), 2014, 260-263, с. 262

<sup>3</sup> ФЕДЕРАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПО ДЕЛАМ О НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТИ (БАНКРОТСТВЕ) РАСПОРЯЖЕНИЕ от 5 декабря 1994 г. N 98-р ОБ УТВЕРЖДЕНИИ ТИПОВОЙ ФОРМЫ ПЛАНА ФИНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ (БИЗНЕС-ПЛАНА), ПОРЯДКА ЕГО СОГЛАСОВАНИЯ И МЕТОДИЧЕСКИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО РАЗРАБОТКЕ ПЛАНОВ ФИНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=6881>

<sup>4</sup> Указом Президента Республики Узбекистан от 11 декабря 1996 г. № УП-1658, постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан от 28 декабря 1996 г. № 465 и определяет общую методологию составления, <https://lex.uz/docs/1072553>

<sup>5</sup> Волынская О. А. ФИНАНСОВОЕ ОЗДОРОВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ЭЛЕМЕНТ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ, с. 79, -76-82 с. ,АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovoe-ozdorovlenie-predpriyatiya-kak-element-antikrizisnogo-upravleniya> 22.10.2022

ճակի գնահատականը, կազմակերպության առողջացման հիմնադրույթի և ձևերի հիմնավորումը, կազմակերպության ֆինանսական առողջացման ուղղությամբ առաջակվող միջոցառումների համակարգը, առողջացման սպասվող արդյունքները<sup>1</sup>:

**Մեթոդաբանություն:** Ներկայացված հետազոտության համար հիմք է հանդիսացել հայրենական և օտարերկրյա տնտեսագետների հրատարակած աշխատությունները, հոդվածները, գիտաժողովի նյութերը, ՀՀ օրենքները և այլն: Հետազոտության ընթացում կիրառվել են տվյալների հավաքագրման, համեմատական, աբստրակցիայի, ընդհանրացման վերլուծական մեթոդներ:

**Վերլուծություն:** «Մնանկության մասին օրենքով» ֆինանսական առողջացման ծրագիրը պարտապանի վճարունակությունը վերականգնելու նպատակով նրա նկատմամբ կիրառվող, օրենքով չարգելված միջոցառումների համալիր է, որի իրականացման դեպքում պարտապանը չի լուծարվելու կամ չի կայացվելու ֆիզիկական անձի սնանկության գործը պարտավորությունների կատարումից ազատելով ավարտելու մասին վճիռ<sup>2</sup>: ՀՀ օրենսդրությամբ ընկերության ֆինանսական առողջացման ծրագրի օրինակելի ձև սահմանված չէ, ինչը ընկերության վճարունակության կառավարման համար կարող է լինել բացթողում, սակայն Օրենքի 61-րդ հոդվածի 1-ին մասով նախատեսում է ֆինանսական առողջացման ծրագրի որոշ պարտադիր պայմաններ<sup>3</sup>.

- ապահովված, չապահովված և այլ խմբերի պարտատերերի պարտավորությունների մարման ժամանակացույցը, նրանց պահանջների դիմաց վճարումների կատարման կարգը, պահանջների բավարարման կարգը պարտապանին պատկանող անշարժ և պետական գրանցման ենթակա այլ գույքով,

- պարտապանին պարտավորություններից ազատելու, դրանք հետաձգելու կամ վերաձևակերպելու կարգը և չափերը,

- 59-րդ հոդվածով պարտապանի վճարունակությունը վերականգնելու համար նախատեսված միջոցառումների բովանդակությունը և իրականացման կարգն ու ժամկետները, պարտապանի գործունեության շարունակման հետ կապված պարտատերերի պահանջների բավարարման հնարավորությունների ավելացման հիմնավորումները, պարտապանին պատկանող գույքի վաճառքի դեպքում՝ վաճառվող գույքի կազմը,

- ֆինանսական առողջացման ծրագրի կատարման ընթացքում արտաքին կառավարում իրականացնող մարմինների, պարտապանի ղեկավարի վարձատրության և վարչական ծախսերի փոխհատուցման կարգը և չափերը:

Կատարված ուսումնասիրությունների հիման վրա կարող ենք նշել, որ, արտաքին օգտատերերի համար նախատեսվող ֆինանսական առողջացման ծրագիրը պետք է պարունակի «ընկերության ընդհանուր բնութագիր» և «ամփոփում» բաժինները: Պարտապանի ընթացիկ գործունեության և ֆինանսական առող-

<sup>1</sup> Ֆինանսական կառավարման հիմնախնդիրները ՀՀ արտադրական կազմակերպություններում/ Մաթևոսյան Ա.- Եր.: Ոսկան Երևանցի, 2011, էջ199

<sup>2</sup> «Մնանկության մասին ՀՀ օրենք», հոդված 59, 2006 թ, ղեկտեմբեր 25

<sup>3</sup> «Մնանկության մասին ՀՀ օրենք», հոդված 61, 2006 թ, ղեկտեմբեր 25

ջացման ծրագրի ամփոփ տեղեկատվությունից հետո ներկայացված բաժինները անհրաժեշտ է ընդգրկեն հակաձգնաժամային միջոցառումների հիմնական տեղեկատվությունը: Հետևաբար, իրական ոլորտի ընկերությունների համար անհրաժեշտ է համապարփակ ֆինանսական առողջացման պլան, որում առաջարկվում է ընդգրկել հետևյալ բաժինները.

**1. Ընկերության ընդհանուր բնութագիր<sup>1</sup>**, որում անհրաժեշտ է արտացոլվի ընկերության լրիվ և կրճատ անվանումը, գրանցման ամսաթիվը, գրանցման վկայականի համարը, գրանցած մարմնի անվանումը, ընկերության հասցեն, կազմակերպչի անվանական ձևը, սեփականության ձևը, գործունեության տեսակը, մենաշնորհային ընկերությունների պետական ռեգիստրի գրանցումը, կանոնադրական կապիտալը, պետության մասնաբաժինը, հիմնական բաժնետերերի, տնօրենի, գլխավոր հաշվապահի բնութագրերը (տարիքը, կրթությունը և որակավորումը, նախորդ երեք տարիներում պաշտոնները և աշխատանքի վայրերը, յուրաքանչյուր պաշտոնում աշխատանքի ժամկետը, ընկերությունում աշխատանքի ժամկետը), ընկերության կառավարման կառուցվածքի սխեման (կառուցվածքային միավորների ցանկով), նորարարության զարգացման փուլը, ընկերության թույլ և ուժեղ կողմերը, բանկի ռեկվիզիտները, դուստր ընկերությունների, մասնաձյուղերի և ներկայացուցչությունների, արդյունաբերական, ֆինանսական խմբերին, կոնցենդներին և ասոցիացիաներին մասնակցության, տնտեսական գործունեության ոլորտի, վայրի, ռեսուրսների և այլ էական տեղեկություններ ընկերության, դրա ստեղծման պատմության և գործունեության մասին:

**2. Պարտապանի ընթացիկ գործունեության և ֆինանսական առողջացման ծրագրի ամփոփում**, որը դիտարկելով ֆինանսական առողջացման ծրագրի տեղավորվումը կորպորատիվ կառավարման ամենօրյա գործընթացներում, պետք է նպատակ ունենա գրավել պոտենցիալ ներդրողների ուշադրությունը, ապահովել վարկատուների կողմից բիզնես պլանի շահագրգիռ ուսումնասիրությունը, միաժամանակ քանակական ցուցանիշների հետ մեկտեղ, հակիրճ ձևակերպել այդ ծրագրի հիմնական հայեցակարգը որպես ամբողջություն: Այս բաժնում անհրաժեշտ է արտացոլել.

- ծրագրի իրականացման ժամկետը<sup>2</sup>, անհրաժեշտ միջոցների չափը, պետական ֆինանսական օգնության հասանելիությունը<sup>3</sup> և այն ապահովող մարմինը, պլանի իրականացման ֆինանսական արդյունքները՝ զուտ ներկա արժեք, ներքին եկամտաբերության դրույք, ներդրումային ծրագրի հետ գնման ժամկետ,

<sup>1</sup> ПЛАН ФИНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ(БИЗНЕС-ПЛАН) (ТИПОВАЯ ФОРМА)Приложение 1 к распоряжению Федеральногоуправления по делам о несостоятельности (банкротстве) от5 декабря 1994 г. N 98-р

<sup>2</sup> ПЛАН ФИНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ(БИЗНЕС-ПЛАН) (ТИПОВАЯ ФОРМА)Приложение 1 к распоряжению Федеральногоуправления по делам о несостоятельности (банкротстве) от5 декабря 1994 г. N 98-р

<sup>3</sup> Суходолов А.П. Повышение гибкости фирмы как способ преодоления понижающей фазы в модели жизненного цикла (на примере ООО «Иркутская Нефтяная компания») / А.П. Суходолов, И.В. Анохов // Практический маркетинг. — 2019. — № 1 (263). с. 5

- ֆինանսական առողջացման ծրագրի իրականացման ժամանակահատվածում տնտեսության ճյուղի վիճակը, որտեղ գործում է կազմակերպությունը, ներառյալ ճյուղի վրա ազդող էական գործոնները, հիմնական միջոցների կազմի, կառուցվածքի, աշխատանքային ռեսուրսների ծավալի, միջին մեծության և որակի, ճյուղի զարգացման հեռանկարների, դրա պետական կարգավորման առանձնահատկությունների, գործունեության սեզոնային տատանումների մասին տեղեկատվությունը,

- մրցակցության մակարդակը (ապրանքի սպառողների թվի, գնի, դրանց փոփոխության, իրացման շուկաների ազդեցությունը ֆինանսական վիճակի վրա), առկա և հեռանկարային մրցակիցները, դրանց գործունեությունը,

- հիմնական արտադրական ակտիվների կազմը և կառուցվածքը, հիմնական միջոցների ծանրաբեռնվածությունը, կենտրոնացման հնարավորությունների վերաբերյալ,

- աշխատանքային ռեսուրսների բնութագիրը,

- ապրանքների կամ մատուցվող ծառայությունների հիմնական տեսակները, որոնք ապահովում են կազմակերպության վաճառքի ծավալի ավելի քան 10%-ը<sup>1</sup> երեք տարվա ընթացքում, արտադրության ընթացիկ և պլանավորված ծավալները,

- հիմնական ապրանքները և մատուցվող ծառայությունները (երեք տարվա ստացվող հասույթի ավելի քան 10 տոկոսը) ըստ անվանացանկի, քանակի, գնի, շահութաբերության, իրացման ըստ աշխարհագրական դիրքի,

- ֆինանսական վիճակի մասին հաշվետվության տարրերի 10 տոկոսից ավելի փոփոխությունների պատճառները,

- հաստատված պետական պատվերի և իրացման ծավալում դրանց տեսակարար կշռի հեռանկարները,

- ըստ անվանումների, մատակարարվող հումքը, նյութերի քանակը, գինը, աղբյուրները (պարտապանին բոլոր առաքումների ավելի քան 10 տոկոսը), պարտապանի հումքով և նյութերով ապահովման վրա ազդող գործոնների գնահատումը,

- իրացման կազմակերպման, վաճառքի վրա ազդող հիմնական գործոնները,

- պարտքի մարման ժամանակացույցի նախագիծը արտացոլելով բոլոր տեսակի պարտքերի մարման ժամկետները, կատարման հնարավորության հիմնավորումը՝ նշելով վերակառուցված պարտքի վճարումների աղբյուրը, կազմակերպության գործունեության արդյունքների և վճարունակության փոփոխությունների գնահատումը, պարտքի վերակառուցման մեթոդները,

- բաժնետոմսերի գների դինամիկան:

Ներկայացված տեղեկատվությունից ակնհայտ է դառնում, որ ամփոփում բաժինը կազմվում է, երբ մշակողները կհամոզվեն, որ ֆինանսական առողջաց-

---

<sup>1</sup> Մարկոսյան Տիգրան Արթուրի, Դադունց Տիգրան Կարենի Մ 371 ֆինանսական առողջացման վարույթը Հայաստանի Հանրապետությունում (գիտագործնական ձեռնարկ) /Տ.Ա. Մարկոսյան, Տ.Կ. Դադունց, ընդհանուր խմբագրությամբ՝ ի.գ.դ., պրոֆ. Վ. Վ. Հովհաննիսյանի - Եր., ԵՊՀ հրատ., 2022, էջ 31

ման ծրագրի հիմնական բաժինները գտնվում են ամբողջական փոխկապակցվածության մեջ:

**3. Պարտապանի ընթացիկ ֆինանսական վիճակի վերլուծություն:** Ֆինանսական առողջացման ծրագրի մշակումը անհրաժեշտ է սկսել ֆինանսական վիճակի խորը և համապարփակ վերլուծությամբ: Հետահայաց կազմակերպության ընթացիկ ֆինանսական վիճակի վերլուծության ժամկետը առնվազն պետք է լինի 2-3 տարի: Նման վերլուծությամբ հնարավոր է հիմնական ցուցանիշներով պարզել ֆինանսական վիճակի վատթարացման արտաքին և ներքին պատճառները: Այն պետք է արտացոլի.

3.1. Ընկերության հաշվապահական հաշվառման քաղաքականության բնութագրեր, հաշվապահական հաշվառման մեթոդներ:

3.2. Պարտապանի ակտիվների կազմի և կառուցվածքի վերլուծություն:

3.3. Պասիվների կազմի և կառուցվածքի գնահատում:

3.4. Պարտապանի վնասաբեր գործունեության պատճառները, ընդհանուր շահութաբերության շեմը և ըստ արտադրատեսակների շահութաբերության շեմը, անվնասաբերության կետը: Կատարվող եզրակացություններ են.

ա) արտադրանքի թողարկման դադարեցում, եթե չի հաղթահարվում շահութաբերության շեմը, որը պայմանավորված է ցանկալի գնի սահմանմամբ կամ իրացման ծավալի ավելացմամբ,

բ) եթե հնարավոր է իրացնել ապրանքը, մատուցել ծառայությունը այնպիսի գներով, որոնք ապահովում են անվնասաբեր ակտիվությունը, ապա նպատակահարմար է շարունակել տնտեսական գործունեությունը,

գ) եթե հնարավոր է ավելացնել իրացվող ապրանքի, մատուցվող ծառայության ծավալը հաղթահարելով շահութաբերության շեմը, ապա անհրաժեշտ է շարունակել արտադրանքի թողարկումը, ծառայությունների մատուցումը:

3.5. Պարտապանի ֆինանսատնտեսական գործունեությունը բնութագրող ցուցանիշների և գործակիցների վերլուծությունն եռամսյակային կտրվածքով 2-3 տարվա ընթացքում: Հիմնական ուշադրությունը կենտրոնացնել վճարունակության<sup>1</sup>, իրացվելիության, ֆինանսական կայունության<sup>2</sup>, շահութաբերության, գործարար ակտիվության, դրամական հոսքերի շարժը բնութագրող գործակիցներին, շահույթին, զուտ ակտիվներին:

Վերլուծության արդյունքների հիման վրա կատարվող եզրակացություններն են.

- ընկերության ֆինանսական վիճակի մասին հաշվետվության կառուցվածքը անբավարար է, իսկ ընկերությունը անվճարունակ,

- ընկերությունը հնարավորություն ունի վերականգնելու իր անվճարունակությունը,

- առաջիկա ամիսներին ընկերությունը կարող է կորցնել վճարունակությունը,

<sup>1</sup> РУДАКОВА О. РУДАКОВА. Т. Полнота и достоверность финансового анализа должника в процедурах банкротства, Наука, 2013 № 1 (76), с. 81

<sup>2</sup> Ковалев В. В., Молдобаев Т. Ш. ТЕСТИРОВАНИЕ ЗАРУБЕЖНЫХ И ОТЕЧЕСТВЕННЫХ МОДЕЛЕЙ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ БАНКРОТСТВ НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ, ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ, с. 10-19, с.13 DOI: 10.32324/2412-8945-2021-3-10-19

- ընկերությունը վճարունակ է և արդյունավետ է գործում:

**4. Պարտապանի գործունեության արտաքին պայմանների վերլուծություն<sup>1</sup>** հաշվի առնելով կառավարության դրամավարկային, հարկային, մաքսային քաղաքականության, ֆինանսական խթանների ազդեցությունը, տնտեսության տվյալ ճյուղի պետական կարգավորման առանձնահատկությունները, սեզոնային գործոնների ազդեցությունը, պետական պատվերների կատարումը, կենտրոնացվող կարողությունների առկայությունը, բնապահպանական ծախսատար միջոցառումների իրականացման անհրաժեշտությունը, աշխարհագրական դիրքը, կլիմայական պայմանները, տարածաշրջանի տնտեսական պայմանները, առևտրի սահմանափակումները:

**5. Պարտապանի գործունեության ներքին պայմանների վերլուծություն<sup>2</sup>** հաշվի առնելով արտադրական և ոչ արտադրական ոլորտի օբյեկտների քանակը, անվանացանկը, հաշվեկշռային արժեքները, փաստացի արժեքը, պահպանման ծախսերը, դուստր և կախյալ ձեռնարկատիրական ընկերություններում պարտապանի բաժնեմասը, պարտապանի հաշվապահական, հարկային հաշվառման քաղաքականության, ապահովագրական համակարգի, կառավարման և անձնակազմի համակարգի ազդեցությունը ֆինանսական վերականգնման վրա: Կառավարման և անձնակազմի հիմքում պետք է լինի թիրախային կառավարման համակարգը (կազմակերպչական կառուցվածքը, ստորաբաժանումների գործառույթները և դրանց փոխազդեցությունը, աշխատանքի համակարգումը, որոշումների կայացման և վերահսկման մեխանիզմը), կառավարման ռազմավարությունը (հակաճգնաժամային հայեցակարգի կառավարման նպատակներին հասնելու միջոցները) և անձնակազմի քաղաքականությունը և վարչական ու կադրային ծախսերի կանխատեսումը և պլանավորումը:

**6. Շուկա և մրցակցություն<sup>3</sup>, որը** պետք է պարունակի.

- *Բիզնեսի կողմից թիրախավորված շուկաները.* ընկերության հասանելի ապրանքային շուկաների նկարագրությունը և վերլուծությունը, (նշելով արտադրվող արտադրանքի, կատարված աշխատանքների, մատուցվող ծառայությունների պահանջարկը սպառողների հիմնական խմբերով), բիզնեսի կողմից թիրախավորված շուկաներում մասնաբաժինը, մրցակցային առավելությունները, հիմնական, երկրորդային շուկաների և դրանց հատվածների տարբերակիչ բնութագրերը, չափերը, ներթափանցումը, սպասվող զարգացումները, գների և իրացումից շահույթի ուղենիշները:

- *Մրցակցությունը.* բնութագրել ապրանքային շուկայում մրցակից ընկերությունները, շուկա ներթափանցման օրենսդրական սահմանափակումներ (հար-

<sup>1</sup> [https://blank-obrazets.ru/plan\\_finansovogo\\_ozdorovleniya\\_primernaya\\_forma.htm](https://blank-obrazets.ru/plan_finansovogo_ozdorovleniya_primernaya_forma.htm) Վերջին մուտք 25.01.2023

<sup>2</sup> [https://blank-obrazets.ru/plan\\_finansovogo\\_ozdorovleniya\\_primernaya\\_forma.htm](https://blank-obrazets.ru/plan_finansovogo_ozdorovleniya_primernaya_forma.htm) Վերջին մուտք 25.01.2023

<sup>3</sup> Типовой план финансового оздоровления разработан в соответствии с Указом Президента Республики Узбекистан от 11 декабря 1996 г. № УП-1658, постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан от 28 декабря 1996 г. № 465 и определяет общую методологию составления



կում, մաքսային արգելքներ, մուտքը շուկա՝ պետական մարմինների թույլտվությամբ, լիցենզավորում, շահավետ պայմաններով վարկերի տրամադրում, սուբսիդիաներ և այլն), ապրանքի շուկայի պետական կարգավորումը (գնագոյացման պետական կարգավորում, շահութաբերության սահմանային մակարդակի սահմանում, պետական պատվերների ներքո պարտադիր մատակարարումների սահմանում և այլն):

• *Վերլուծություն, եզրակացություններ.* եզրակացություններ վերլուծված ապրանքների շուկայի տեսակի, հիմնական շուկաներում վաճառքի ծավալն ավելացնելու (նվազեցնելու) անհրաժեշտության և կարողության, վաճառքի շուկաների, նոր տեսակի ապրանքների մշակման, ինչպես նաև նոր մուտք գործելու հիմնավորման մասին: Արտադրվող ապրանքների վաճառքի ծավալների հիմնավորվածության, մանրակրկիտ ուսումնասիրության, ապրանքի գնագոյացման վերլուծության միջոցով որոշվում է ընկերության տնտեսական և ֆինանսական գործունեության հեռանկարները:

**7. Մարքեթինգի գործունեության պլան,** որով հնարավոր է հիմնավորել մարքեթինգի, վաճառքի, գնագոյացման ռազմավարությունները, մարքեթինգի ոլորտում հակաձգնաժամային ծրագրի բյուջեն:

*Շուկայավարման ռազմավարությամբ* ընկերության հնարավորությունները համապատասխանեցնում են շուկայում տիրող իրավիճակին: Այն պետք է արտացոլի.

• շուկա ներթափանցման ռազմավարություն. գործողությունների հաջորդականություն, որոնք անհրաժեշտ են նոր շուկա ներթափանցելու, նոր արտադրանքը նվաճած շուկա իրացնելու և շուկայի նոր հատվածներ ներթափանցելու համար,

• աճի ռազմավարություն, որը բնութագրում է զարգացման ռազմավարությունը,

• բաշխման ցանցեր՝ ստանձնում կամ օժանդակում են ապրանքի կամ ծառայության սեփականության իրավունքը փոխանցումը արտադրողից սպառողին (մասնաճյուղերի, մեծածախ և մանրածախ առևտրի կենտրոնների կազմակերպում, վաճառքի միջնորդների ցանցեր, պահեստային ցանցեր և այլն):

• Հաղորդակցություններ՝ գնորդի վրա ընկերության ազդելու միջոցառումներ: Շուկայավարման հաղորդակցության համակարգում ներառվող տարրերից են գովազդը, վաճառքի խթանումը, հասարակայնության հետ կապերը, մարքեթինգի բաժնի կողմից ընդունված որոշումները:

*Վաճառքի ռազմավարությունը պետք է արտացոլի* բաշխման ուղիների բնութագրումը և վերլուծումը, վաճառքի ծավալը, ըստ յուրաքանչյուր ցանցի, ապրանքներ և ծառայությունների բնութագրումը, դրանց կյանքի ցիկլը:

*Գնագոյացման ռազմավարությամբ* գնային շուկայում ապրանքի յուրաքանչյուր տեսակի համար որոշվում գների է մակարդակը կախված ապրանքների կյանքի ցիկլից, գեղչերի համակարգից և այլ գործոններից:

Վերականգնման ձգտող ընկերությունների մարքեթինգային պլանը կազմելիս պետք է.

- կենտրոնանալ այն վաճառքների վրա, որոնք ունեն բարձր մարժա և արագորեն մեծացնում են գործառնական դրամական մուտքերը,

- պարզևատրել աշխատակիցներին ավելի բարձր մարժա ապրանքների վաճառքի և վճարման ստացման համար,

- խուսափել զեղչերից, եթե այն չի հասնում ավելի մեծ համախառն շահույթի մարժայի՝ ծավալների ավելացման միջոցով,

- չափել յուրաքանչյուր գովազդային գործունեության հաջողությունը:

**8. Արտադրության պլան<sup>1</sup>,** որը պետք է բացահայտի ընկերության թիրախային կամ նպատակային արտադրական ներուժը շուկայում ընկերության մասնաբաժինը ունենալու համար, արտադրության ոլորտում նպատակներին հասնելու միջոցները, արտադրական ծրագրի հիման վրա ընկերության լրացուցիչ միջոցների կարիքը, այդ թվում՝ ֆինանսական: Արտադրության պլանը պետք է դետալացված արտացոլի արտադրվող ապրանքները և մատուցվող ծառայությունների տեսականին, ծավալների աճը ապրանքի շուկայական պահանջարկին համապատասխան, վաճառքի ծավալը, շահութաբերության շեմը, արտադրական հզորությունների պահանջվող չափերին համապատասխան հիմնական միջոցները, տեխնիկական վերագինման, վերակառուցման, նոր օբյեկտները, սկզբնական ներդրումների ծավալը ըստ ոլորտների, նյութատեխնիկական բազան, անձնակազմը, աշխատավարձը, արտադրանքի ինքնարժեքը հաշվի առնելով ձևավորող ծախսերի կազմը, արտադրության ինքնարժեքի նվազեցման ուղղված միջոցառումների իրականացման արդյունքները:

**9. Ֆինանսական պլան,** որը հիմնվելով նախորդ բաժինների վրա, համատեղում է բոլոր կանխատեսումների տվյալները, մասնավորապես հակաճգնաժամային գործառնության ծրագրերի հատուկ բյուջեները հաշվի առնելով արտադրության ինքնարժեքի նվազեցմանն ուղղված միջոցառումների իրականացման արդյունքները, ֆինանսական արդյունքների կանխատեսումը, լրացուցիչ ներդրումների անհրաժեշտության, դրանց ֆինանսավորման աղբյուրների հիմնավորումը, ներդրումային նախագծերի զեղչված դրամական հոսքերը, եկամտաբերության ներքին նորման, ներդրումների հետ գնման ժամկետը, կանխատեսվող ֆինանսական վիճակի մասին հաշվետվության ամփոփ ձևը արտացոլելով ակտիվների և պասիվների կառուցվածքի փոփոխությունը, շահութաբերության շեմը, իրացվելիության գործակիցների հաշվարկը, սեփական շրջանառու կապիտալը: Գործնականում հիմնական դժվարություններից է դիսկոնտի գործակցի հաշվարկը: Հաշվի առնելով ֆինանսական վերականգնման միջոցառումների ազդեցության գնահատման մեթոդները, ֆինանսական պլանի ցուցանիշները ծառայում են ֆինանսական առողջացման այս կամ այն միջոցի ցուցիչ: Ֆինանսական արդյունքների կանխատեսման ժամանակ անհրաժեշտ է կազմել իրադարձությունների զարգացման հոռետեսական, օպտիմալ և լավատեսական սցենարներ

<sup>1</sup> ПЛАН ФИНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ(БИЗНЕС-ПЛАН) (ТИПОВАЯ ФОРМА)Приложение 1 к распоряжению Федеральногоуправления по делам о несостоятельности (банкротстве) от5 декабря 1994 г. N 98-р

և ըստ դրանց գնահատել հնարավոր արդյունքները, ընկերության վճարունակության և տնտեսական գործունեության վերականգնման ժամկետը:

**10. Պարտավորությունների մարման ժամանակացույցի նախագիծ**, որի ձևավորումը, վերլուծությունը և մշտական մոնիտորինգը պետք է առանցքային դեր ունենա ֆինանսական առողջացման ծրագրի հաջող իրականացման համար: Պարտքի մարման ժամանակացույցի նախագիծը անհրաժեշտ է արտացոլի ընդհանուր պարտքերի մարման ժամկետները, կատարման հնարավորության հիմնավորումը, կազմակերպության գործունեության արդյունքների և վճարունակության փոփոխությունների գնահատում՝ պարտքերի մարման ժամանակացույցի նախագծին համապատասխան վերականգնակերպման տրամադրման դեպքում: **Պարտքի մարման ժամանակացույցի** մասով պետք է հստակեցվի.

1. պարտքի մարման սկիզբը՝ ֆինանսական վերականգնման ներդրումից ոչ ուշ, քան մեկ ամիս հետո,

2. պարտատերերի բոլոր պահանջների բավարարման ավարտը՝ ֆինանսական առողջացման ավարտից ոչ ուշ, քան մեկ ամիս առաջ,

3. պարտատերերի պահանջների բավարարումը ֆինանսական առողջացման ներդրումից ոչ ուշ, քան վեց ամիս հետո,

4. հարկերի և տուրքերի մասին օրենսդրության համաձայն կուտակված պարտադիր վճարների գծով պարտքերի մարում՝ հարկերի և տուրքերի մասին օրենսդրության պահանջներին համապատասխան,

5. պարտատերերի պահանջների մարման կարգը առաջնահերթության կարգով՝ ամսական, համամասնորեն, տարվա ընթացքում հավասար չափաբաժիններով

**11. Ֆինանսական վերականգնման միջոցառումները ըստ կարևորության, ժամանակացույցի և հիմնավորումների**, հիմք ընդունելով կատարված վերլուծությունները և եզրակացությունները, անհրաժեշտ նյութական, աշխատանքային, ֆինանսական ռեսուրսները, արդյունքները, չկատարման արդյունքում այլընտրանքային միջոցառումները, ֆինանսական առողջացման ծրագրով նախատեսված միջոցառումների իրականացման նկատմամբ պարտապանի վերահսկողության համակարգը, նախատեսված միջոցառումներով ֆինանսական առողջացման հնարավորության գնահատումը: Կատարված հաշվարկների արդյունքները պետք է համապատասխանեն վաճառքի, արտադրության և ֆինանսական պլաններին:

**12. Ֆինանսական առողջացման ծրագրի եզրակացություններ.**

1. Պարտապանի մոտ առկա են սնանկության նշաններ.

2. Պարտապանի վճարունակությունը կարող է վերականգնվել ֆինանսական առողջացման ընթացքում:

Այսպիսով՝ անվճարունակ ընկերության ֆինանսական առողջացման ծրագրի բաժինների արտացոլումը պատկերացում են տալիս ընկերության առջև ծառացած խնդիրների բարդության մասին: Ֆինանսական առողջացման ծրագրի կազմը և կառուցվածքը կախված է դրա մասշտաբից և դրա գործունեության շրջանակից: Ֆինանսական առողջացման ծրագրի վերոնշյալ օրինակելի կազմը և կառուց-

վածքը առավել ամբողջական և համապարփակ է, որի հնարավոր կիրառումը հիմնականում միջին և խոշոր ընկերություններում կարող է գործնական հետաքրքրություն առաջացնի դրա կիրառման ընդլայնմանը:

**Գիտական նորություն:** Գիտական աղբյուրների վերլուծության արդյունքների հիման վրա ներկայացվել է ՀՀ-ում անվճարունակ ընկերության հնարավոր ֆինանսական առողջացման ծրագրի համապարփակ կառուցվածք:

**Եզրակացություն:** Ֆինանսական առողջացման ծրագիրը բնութագրելով ֆինանսական կայունության վերականգնման տարբեր ռազմավարություններ պետք է ամբողջությամբ արտացոլի ընկերության առանձնահատկությունները գործունեության բոլոր ոլորտներում՝ արտադրություն, շուկայավարություն, ֆինանսական, ներդրումային, համակարգված ներկայացնի ճգնաժամային ընկերության բիզնեսը վերափոխելու և աջակցելու ուղիներ:

Ֆինանսական առողջացման պլանը ինչպես ռազմավարական պլանավորման փաստաթուղթ է, այնպես էլ գործողությունների ուղեցույց է: Այն

1. Կիրառվում է, «ֆինանսական առողջացման» ընդհանուր ռազմավարության և անհատական մարտավարության, վճարունակության և մրցակցային առավելությունների վերականգնման, ակնկալվող արդյունավետության ցուցանիշների նկարագրման համար:

2. Գործիք է, որով ընկերության գործընկերները կարող են գնահատել ընթացիկ և ապագա ֆինանսական վիճակը, տնտեսական գործունեության հիմնական արդյունքները, պլանավորել բարեփոխման համար ֆինանսական, տնտեսական, տեխնիկական և կառավարչական միջոցառումները, վերահսկել ծրագրի կատարողականը, վերականգնման միջոցառումների իրականացումը:

3. Ծառայում է որպես ներդրումային օբյեկտների ընտրման ուղեցույց պոտենցիալ ներդրողների, ֆինանսական աջակցության տրամադրման անհրաժեշտության և հնարավորության հիմնավորման համար:

4. Գովազդային նյութ է, որը թույլ է տալիս առաջարկվող գործողություններից ապահովել կայուն տնտեսական գործունեություն:

5. Ապահովում է ընկերության կառավարման պարտատերերի, խորհրդատվական ընկերության կամ հատուկ փորձագիտական խմբի ներգրավվածություն դրա բարեփոխման համակարգված գործողություններում, ինչը այդ գործողությունների արդյունավետության լրացուցիչ երաշխիք է:

Ֆինանսական առողջացման պլանի հաջող իրականացումը մեծապես պայմանավորված է կատարման մոնիտորինգի համակարգի ձևավորմամբ: Ֆինանսական առողջացման ծրագրի իրականացման արդյունքում ստացված արդյունքները վերահսկելու և վերլուծելու նպատակով պետք է ձևավորել ցուցանիշների համակարգ, որը կարտացոլի.

- կանխատեսող ֆինանսական ցուցանիշներ, ներառյալ միջանկյալները, որոնք բնութագրում են ֆինանսական առողջացման ծրագրով նախատեսված միջոցառումների իրականացման արդյունքները,

- ֆինանսական վիճակի վերլուծության ժամանակ կիրառվող ֆինանսական գործակիցները,

- կանխատեսվող դրամական հոսքերը ըստ գործունեության տեսակների:

#### ***Օգտագործված գրականության ցանկ***

1. «Սնանկության մասին ՀՀ օրենք», 2006 թ, դեկտեմբեր 25
2. Մարկոսյան Տիգրան Արթուրի, Դադունց Տիգրան Կարենի Մ 371 Ֆինանսական առողջացման վարույթը Հայաստանի Հանրապետությունում (գիտագործական ձեռնարկ) /Տ.Ա. Մարկոսյան, Տ.Կ. Դադունց, ընդհանուր խմբագրությամբ՝ ի.գ.դ., պրոֆ. Վ. Վ. Հովհաննիսյանի - Եր., ԵՊՀ հրատ., 2022, 104 էջ
3. Ֆինանսական կառավարման հիմնախնդիրները ՀՀ արտադրական կազմակերպություններում/ Մաթևոսյան Ա.- Եր.: Ոսկան Երևանցի, 2011. -368 էջ
4. ПЛАН ФИНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ (БИЗНЕС-ПЛАН) (ТИПОВАЯ ФОРМА)Приложение 1 к распоряжению Федеральногоуправления по делам о несостоятельности (банкротстве) от5 декабря 1994 г. N 98-р
5. Типовой план финансового оздоровления разработан в соответствии с Указом Президента Республики Узбекистан от 11 декабря 1996 г. № УП-1658, постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан от 28 декабря 1996 г. № 465 и определяет общую методологию составления
6. Указом Президента Республики Узбекистан от 11 декабря 1996 г. № УП-1658, постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан от 28 декабря 1996 г. № 465 и определяет общую методологию составления,  
<https://lex.uz/docs/1072553>
7. ФЕДЕРАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПО ДЕЛАМ О НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТИ (БАНКРОТСТВЕ) РАСПОРЯЖЕНИЕот 5 декабря 1994 г. N 98-р ОБ УТВЕРЖДЕНИИ ТИПОВОЙ ФОРМЫ ПЛАНА ФИНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ (БИЗНЕС-ПЛАНА), ПОРЯДКА ЕГО СОГЛАСОВАНИЯ И МЕТОДИЧЕСКИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО РАЗРАБОТКЕ ПЛАНОВ ФИНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ  
<https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=6881>
8. Валентина Т. АНТИКРИЗИСНОЕ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ПРОМЫШЛЕННОСТИ КАК ИНСТРУМЕНТ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННОЙ ПОЛИТИКИ, ИННОВАЦИОННАЯ ЭКОНОМИКА: ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ, №2 (5), 2014, 260-263, с. 262
9. Волынская О.А. ФИНАНСОВОЕ ОЗДОРОВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ЭЛЕМЕНТ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ, с. 79, -76-82 с. АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК  
<https://cyberleninka.ru/article/n/finansovoe-ozdorovlenie-predpriyatiya-kak-element-antikrizisnogo-upravleniya> 22.10.2022
10. Ковалев В. В., Молдобаев Т. Ш. ТЕСТИРОВАНИЕ ЗАРУБЕЖНЫХ И ОТЕЧЕСТВЕННЫХ МОДЕЛЕЙ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ БАНКРОТСТВ НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ, ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ, с. 10-19, DOI: 10.32324/2412-8945-2021-3-10-19

11. Кочетков Е. ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА И МЕТОДИКИ РАЗРАБОТКИ ПЛАНА ВОССТАНОВЛЕНИЯ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ИНСТИТУТА БАНКРОТСТВА В РОССИИ. 17 (251) – 2015, ФИНАНСОВАЯ АНАЛИТИКА: проблемы и решения, УДК 338.1, 11-26 с.
12. Кокодей Т. А., Посная Е.А., Лактионов В.В. ПЕРСПЕКТИВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ ФИНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ, Научный вестник: Финансы, банки, инвестиции - 2019 - № 2, 5-11 с.
13. Лосев, В.А. Как составить бизнес-план. Практическое руководство с примерами готовых бизнес-планов для разных отраслей / В.А. Лосев, К.Н. Петров. – М.: Вильямс, 2018. – 208 с.
14. Одаховская Д. А. Формирование планов мероприятий финансового оздоровления хозяйствующего субъекта / Д. А. Одаховская, О. Ю. Рой // Baikal Research Journal. — 2019. — Т. 10, № 3. — DOI : 10.17150/2411-6262.2019.10(3).5./
15. РУДАКОВА О. РУДАКОВА. Т, Полнота и достоверность финансового анализа должника в процедурах банкротства, Наука, 2013 № 1 (76), с. 76-83,
16. Суходолов А.П. Повышение гибкости фирмы как способ преодоления понижающей фазы в модели жизненного цикла (на примере ООО «Иркутская Нефтяная компания») / А.П. Суходолов, И.В. Анохов // Практический маркетинг. — 2019. — № 1 (263). 3–14 с.

## *References*

1. << Snankowt'yan masin HH o'renq>>, 2006 t', dektember 25
2. Markosyan Tigran Art'owri, Dadownc Tigran Kareni M 371 Finansakan ar'oghjacman varowyt'y' Hayastani Hanrapetowt'yownowm (gitagorc'nakan d'er'nark) /T.A. Markosyan, T.K. Dadownc, y'ndhanowr xmbagrowt'yamb` i.g.d., prof. V. V. Hovhannisyan - Er., EPH hrat., 2022, 104 e'j
3. Finansakan kar'avarman himnaxndirneriy' HH artadrakan kazmakerpowt'yownnerowm/ Mat'&osyan A.- Er.: Oskan Er&anci, 2011. -368 e'jUkazom Prezidenta Respubliki Uzbekistan ot 11 dekabrja 1996 g. № UP-1658, postanovleniem Kabineta Ministrov Respubliki Uzbekistan ot 28 dekabrja 1996 g. № 465 i opredelyaet obshchuyu metodologiyu sostavleniya, <https://lex.uz/docs/1072553>
4. PLAN FINANSOVOGO OZDOROVLENIYA (BIZNES-PLAN) (TIPOVAYA FORMA)Prilozhenie 1 k rasporyazheniyu Federal'nogoupravleniya po delam o nesostoyatel'nosti (bankrotstve) ot5 dekabrja 1994 g. N 98-r
5. Tipovoj plan finansovogo ozdorovlenija razrabotan v sootvetstvii s Ukazom Prezidenta Respubliki Uzbekistan ot 11 dekabrja 1996 g. # UP-1658, postanovleniem Kabineta Ministrov Respubliki Uzbekistan ot 28 dekabrja 1996 g. # 465 i opredeljaet obshhuyu metodologiju sostavlenija
6. Ukazom Prezidenta Respubliki Uzbekistan ot 11 dekabrja 1996 g. # UP-1658, postanovleniem Kabineta Ministrov Respubliki Uzbekistan ot 28 dekabrja 1996 g. # 465 i opredeljaet obshhuyu metodologiju sostavleniya, <https://lex.uz/docs/1072553>

7. FEDERAL'NOE UPRAVLENIE PO DELAM O NESOSTOYATEL'NOSTI (BANKROTSTVE) RASPORYAZHENIEot 5 dekabrya 1994 g. N 98-r OB UTVERZHDENII TIPOVOJ FORMY PLANA FINANSOVOGO OZDOROVLENIIYA (BIZNES-PLANA), PORYADKA EGO SOGLASOVANIYA I METODICHESKIH REKOMENDACIJ PO RAZRABOTKE PLANOV FINANSOVOGO OZDOROVLENIIYA <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=6881>
8. Valentina T. ANTIKRIZISNOE BIZNES-PLANIROVANIE PREDPRIYATIYA PROMYSHLENNOSTI KAK INSTRUMENT REALIZACII PROMYSHLENNOJ POLITIKI, INNOVACIONNAYA EKONOMIKA: PERSPEKTIVY RAZVITIYA I SOVERSHENSTVOVANIYA, №2 (5), 2014, 260-263, s. 262
9. Volynskaya O.A. FINANSOVOE OZDOROVLENIE PREDPRIYATIYA KAK ELEMENT ANTIKRIZISNOGO UPRAVLENIIYA, s. 79, -76-82 s. „AKTUAL'NYE VOPROSY EKONOMICHESKIH NAUK<https://cyberleninka.ru/article/n/finansovoe-ozdorovlenie-predpriyatiya-kak-element-antikrizisnogo-upravleniya> 22.10.2022
10. Kovalev V. V., Moldobaev T. SH. TESTIROVANIE ZARUBEZHNYH I OTECHESTVENNYH MODELEJ PROGNOZIROVANIYA BANKROTSTV NA ROSSIJSKIH PREDPRIYATIYAH, EKONOMICHESKIE ISSLEDOVANIYA, c. 10-19, DOI: 10.32324/2412-8945-2021-3-10-19
11. Kochetkov E. FORMIROVANIE MEKHAIZMA I METODIKI RAZRABOTKI PLANA VOSSTANOVLENIYA PLATEZHESPOSOBNOSTI ORGANIZACII KAK FAKTOR POVYSHENIYA EFFEKTIVNOSTI FUNKCIONIROVANIYA INSTITUTA BANKROTSTVA V ROSSII. 17 (251) – 2015, FINANSOVAYA ANALITIKA: problemy i resheniya, UDK 338.1, 11-26 s.
12. Kokodej T. A., Posnaya E.A., Laktionov V.V. PERSPEKTIVY I VOZMOZHNOСТИ FINANSOVOGO OZDOROVLENIYA PREDPRIYATIJ, Nauchnyj vestnik: Finansy, banki, investicii - 2019 - № 2, 5-11 s.
13. Losev, V.A. Kak sostavit' biznes-plan. Prakticheskoe rukovodstvo s primerami gotovyh biznes-planov dlya raznyh otraslej / V.A. Losev, K.N. Petrov. – M.: Vil'yams, 2018. – 208 c.
14. Odahovskaya D. A. Formirovanie planov meropriyatij finansovogo ozdorovleniya hozyajstvuyushchego sub"ekta / D. A. Odahovskaya, O. YU. Roj // Baikal Research Journal. — 2019. — T. 10, № 3. — DOI : 10.17150/2411-6262.2019.10(3).5./
15. RUDAKOVA O. RUDAKOVA. T, Polnota i dostovernost' finansovogo analiza dolzhnika v procedurah bankrotstva, Nauka, 2013 № 1 (76), s. 76-83,
16. Suhodolov A.P. Povyshenie gibkosti firmy kak sposob preodoleniya ponizhatel'-noj fazy v modeli zhiznennogo cikla (na primere OOO «Irkutskaya Neftyanaya kompaniya») / A.P. Suhodolov, I.V. Anohov // Prakticheskij marketing. — 2019. — № 1 (263). 3–14 s.

# ԻՐԱԿԱՆ ՀԱՏՎԱԾՈՒՄ ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ԱՌՈՂՋԱՑՄԱՆ ԾՐԱԳԻՐԸ ՈՐՊԵՍ ՎԵՐԱԿԱՆԳՆՄԱՆ ԳՈՐԾԻՔ

## Գրիգոր Թաթուլի Մանուկյան

**Համառոտագիր:** **Հոդվածի արդիականությունը:** Ընկերությունների ֆինանսական առողջացման ծրագիրը կարևոր դեր ունի անվճարունակ ընկերությունների բարեփոխման և երկրի տնտեսության բարելավման գործում:

Ֆինանսական առողջացման ծրագրի կազմման և մշակման մեթոդաբանության մշակելու անհրաժեշտությունը, որպես սնանկության ընթացակարգերի վերականգնման ներուժի արդյունավետության բարձրացման հիմնական պայմաններից մեկը, որոշում է ուսումնասիրության արդիականությունը:

Ուսումնասիրության նպատակն է ճգնաժամային ընկերության ֆինանսական առողջացման ծրագրի համապարփակ կառուցվածքի առաջարկումը ՀՀ իրական ոլորտի կազմակերպություններում: Այդ նպատակին հասնելու համար առանձնացվել են **հետևյալ խնդիրները**. ուսումնասիրել ընկերության ֆինանսական առողջացման ծրագրի մշակման մեթոդաբանության առանձնահատկությունները հաշվի առնելով առանձին երկրների և հետազոտողների մոտեցումները, դիտարկել ֆինանսական առողջացման ծրագրի կազմման իրավական կարգավորումները ՀՀ-ում, ներկայացնել ֆինանսական առողջացման ծրագրի յուրաքանչյուր բաժինը բացված տեսքով:

**Մեթոդաբանություն:** Ներկայացված հետազոտության համար հիմք է հանդիսացել հայրենական և օտարերկրյա տնտեսագետների հրատարակած աշխատությունները, հոդվածները, գիտաժողովի նյութերը, ՀՀ օրենքները և այլն: Հետազոտության ընթացում կիրառվել են տվյալների հավաքագրման, համեմատական, արստրակցիայի, ընդհանրացման վերլուծական մեթոդներ:

**Ստացված հիմնական արդյունքները:** Ընկերությունների վճարունակությունը վերականգնելու հարցին առնչվող գրականության վերլուծությունը և ընկերությունների ֆինանսական կառավարման հետ կապված ուսումնասիրությունները հնարավորություն ընձեռեցին ձևավորել ֆինանսական առողջացման ծրագրի կազմի և կառուցվածքի հետ որոշակի տեսակետ: Կազմակերպության սնանկության վերականգնման ընթացակարգերի շրջանակներում առաջարկվող ֆինանսական առողջացման ծրագիրը կարող է մեծացնել ՀՀ-ում սնանկության ինստիտուտի վերականգնման ներուժը, որով հնարավոր է բարելավել տնտեսության սնանկության ընթացակարգերի շրջանակներում կայացված տնտեսական որոշումների որակը:

**Հոդվածի գիտական նորույթ:** Գիտական աղբյուրների վերլուծության արդյունքների հիման վրա առաջարկվել է ՀՀ-ում անվճարունակ ընկերության հնարավոր ֆինանսական առողջացման ծրագրի համապարփակ կառուցվածք:

**Բանալի բառեր.** ընկերությունների անվճարունակություն, ֆինանսական առողջացման ծրագիր, ֆինանսական առողջացում, սնանկության ինստիտուտ



## ПРОГРАММА ФИНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРА КАК ИНСТРУМЕНТ ВОССТАНОВЛЕНИЯ

Григор Татулович Манукян

**Аннотация. Актуальность статьи.** Программа финансового восстановления компаний играет важную роль в реформировании неплатежеспособных компаний и улучшении экономики страны.

Состав планов восстановления платежеспособности и необходимость разработки механизма и методики разработки таких планов, как одного из основных условий повышения эффективности потенциала восстановления процедур банкротства, определяет актуальность исследования.

**Цель исследования** – предложить комплексную структуру программы финансового восстановления кризисного предприятия в организациях реального сектора РА. Для достижения этой цели были определены следующие проблемы: изучить особенности методологии разработки плана финансового восстановления компании с учетом подходов отдельных стран и исследователей, рассмотреть правовые нормы плана финансового восстановления в РА, представить каждый раздел плана финансового восстановления в открытой форме.

**Методология.** Основой для представленного исследования послужили работы, статьи, материалы конференции, законы РА и др., опубликованные отечественными и зарубежными экономистами. В ходе исследования использовались аналитические методы сбора данных, сравнения, абстрагирования и обобщения.

**Получены основные результаты.** Анализ литературы, связанной с вопросом восстановления платежеспособности предприятий, и исследований, связанных с управлением финансами предприятий, позволил сформировать определенную точку зрения с планом и структурой финансового восстановления. Предлагаемая программа финансового восстановления в рамках процедур банкротства организации может повысить восстановительный потенциал института банкротства в РА, за счет чего можно повысить качество принимаемых хозяйственных решений в рамках процедур банкротства экономики.

**Научная новизна.** По результатам анализа научных источников был предложен комплексный обзор возможного плана финансового восстановления неплатежеспособной компании в РА.

**Ключевые слова:** несостоятельность предприятий, программа финансового восстановления, финансовое восстановление, институт банкротства

## THE FINANCIAL RECOVERY PROGRAM AS A RESTORING TOOL IN REAL SECTOR OF ECONOMY

Grigor Tatul Manukyan

**Abstract. Relevance of the article.** The program of financial recovery of companies has an important role in reforming insolvent companies and improving country's economy.

The composition of plans to restore solvency and the need to develop a mechanism and methodology for developing such plans, as one of the main conditions for increasing the effectiveness of the potential of restoration of bankruptcy procedures, determines **the relevance** of the study.

**The aim** of the study is to propose a comprehensive structure of the financial recovery program with the example of companies in crisis for the organizations of the real sector of RA economy. In order to achieve that goal, the following **tasks** were set: to study the features of the company's financial recovery plan development methodology taking into account the approaches of individual countries and researchers, to consider the legal regulations of the financial recovery plan in RA, to present each section of the financial recovery plan in an open form.

**Methodology.** The information basis of this research were the articles, materials of the conference, RA laws, etc. published by domestic and foreign economists. Analytical methods of data collection, comparison, abstraction, and generalization were used in the scope of the research.

**The obtained main results.** The analysis of the literature related to the question of restoring the solvency of companies and the studies related to the financial management of companies made it possible to form a certain views with the plan and structure of the financial recovery. The proposed financial recovery program within the bankruptcy recovery procedures of the organization can increase the restoration potential of the bankruptcy institution in RA, thanks to which it is possible to improve the quality of economic decisions made within the bankruptcy procedures.

**Scientific Novelty.** Based on the results of the analysis of scientific sources, a comprehensive overview of the possible financial recovery plan for the insolvent company in RA was proposed.

**Keywords:** insolvency of companies, financial recovery program, financial restoration, bankruptcy institute