

# ԻՆՉՊՐԵՍ ՍԿՍԵԼ ՍԵՓԱԿԱՆ ԲԻԶՆԵՍ ՀԱՅԱՍՏԱՆՈՒՄ

Ձեր  
ՈՐՂԵՑՈՒՅՑԸ  
Բիզնեսի  
Աշխարհում

BSC | BUSINESS  
SUPPORT  
CENTER



# BSC | BUSINESS SUPPORT CENTER

- Տ Կառավարման խորհրդատվություն
- Տ Հետազոտություն և գնահատում
- Տ Չարգացման ծրագրեր
- Տ Մասնագիտական զարգացում
- Տ Լուծումներ նորարար տեխնոլոգիաների ոլորտում

[www.bsc.am](http://www.bsc.am)



# **HOW TO START OWN BUSINESS IN ARMENIA ?**

Yerevan 2010



**ԻՆՉՊԵՐՍ ՍԿՍԵԼ ՍԵՓԱԿԱՆ  
ԲԻԶՆԵՍ ՀԱՅԱՍՏԱՆՈՒՄ**

Երևան 2010



ՀՏԴ 330:334 (479.25)

ԳՄԴ 65.9 (2Հ)

Ի 625

Ի 625

**ԻՆՉՊԵ՞Ս ՍԿՍԵԼ ՍԵՓԱԿԱՆ ԲԻԶՆԵՍ ՀԱՅԱՍՏԱՆՈՒՄ.** - Եր.:

Երրորդ, լրամշակված հրատարակություն. - 2003թ., 2005թ., 2010թ.

«Բի Էս Սի» Բիզնեսի Աջակցման Կենտրոն, 2010թ. - 304 էջ:

ՀՏԴ 330 : 334 (479.25)

ԳՄԴ 65.9 (2Հ)

**ISBN 978-9939-9014-1-1**

«ԻՆՉՊԵ՞Ս ՍԿՍԵԼ ՍԵՓԱԿԱՆ ԲԻԶՆԵՍ ՀԱՅԱՍՏԱՆՈՒՄ» գրքի նյութերի պատճենահանումը կամ այլ եղանակով օգտագործումը պետք է կատարվի միայն «Բի Էս Սի» Բիզնեսի Աջակցման Կենտրոնի թույլտվությամբ: Հայաստանի Հանրապետությունում մտավոր սեփականությունը պաշտպանված է օրենքով:

Բոլոր իրավունքները պաշտպանված են:

© «Բի Էս Սի» Բիզնեսի Աջակցման Կենտրոն, 2010թ.

## ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

<b>ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ</b> .....	7
<b>ԳՐՔԻ ՆԿԱՐԱԳՐՈՒԹՅՈՒՆԸ</b> .....	9
<b>ԲԱԺԻՆ 1. ԻՆՉՈ՞Ւ ՍԿՍԵԼ ՍԵՓԱԿԱՆ ԲԻԶՆԵՍ</b> .....	12
1.1. ՄՏԱԾԵՔ, ՆԱԽՔԱՆ ԳՈՐԾ ԶԵՌՆԱՐԿԵԼԸ	12
1.2. ՍԵՓԱԿԱՆ ԳՈՐԾ, ԹԵ՞ ԱՇԽԱՏԱՆՔ ՄԱՍՆԱԳԻՏՈՒԹՅԱՍԲ	14
1.3. ԱՆՁՆԱԿԱՆ ՀՄՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ԵՎ ՓՈՐՁ	18
<b>ԲԱԺԻՆ 2. ԲԻԶՆԵՍ ԳԱՂԱՓԱՐՆԵՐԻ ՍՇԱԿՈՒՄ ԵՎ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ</b> .....	21
2.1. ԳԱՂԱՓԱՐԻ ԱՐԺԵՔԸ ԵՎ ԽՈՂԸՆԴՈՏՆԵՐԸ	21
2.2. ԳԱՂԱՓԱՐՆԵՐԻ ՀԱՎԱՆԱԿԱՆ ԱՐՔՅՈՒՐՆԵՐԸ	24
2.3. ԳԱՂԱՓԱՐՆԵՐԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ	29
<b>ԲԱԺԻՆ 3. ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ</b> .....	33
3.1. ԻՆՉ Է ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ	33
3.2. ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՖՈՒՆԿՑԻՆՆԵՐԸ	37
<b>ԲԱԺԻՆ 4. ԱՆՁՆԱԿԱԶՄԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ</b> .....	45
4.1. ԻՆՉ Է ԱՆՁՆԱԿԱԶՄԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ	45
4.2. ԱՇԽԱՏԱՏԵՂԵՐԻ ԱՏԵՂԾՈՒՄ	47
4.3. ԱՇԽԱՏՈՂՆԵՐԻ ԽԹԱՆՈՒՄ	51
<b>ԲԱԺԻՆ 5. ԺԱՄԱՆԱԿԻ ԱՐԴՅՈՒՆԱԿԵՏ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ</b> .....	56
<b>ԲԱԺԻՆ 6. ՇՈՒԿԱՅԻ ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅՈՒՆ</b> .....	63
6.1. ՇՈՒԿԱՅԻ ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅԱՆ ԱՆՀՐԱԾԵՇՏՈՒԹՅՈՒՆԸ	63
6.2. ՇՈՒԿԱՅԻ ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅԱՆ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ՈՒՂԴՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ	64
6.3. ՇՈՒԿԱՅԻ ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑԸ	66
6.4. ՊԱՀԱՋԱՐԿԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ	72
6.5. ՇՈՒԿԱՅԻ ՎՐԱ ԱՅՐՈՂ ԳՈՐԾՈՆՆԵՐ ԵՎ ԳՆՈՐԴԻ ՎԱՐՔԱԳԾԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ	75
6.6. ՄՐՑԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ՄՐՑԱԿՑՈՒԹՅԱՆ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ	80
<b>ԲԱԺԻՆ 7. ՄԱՐՔԵԹԻՆԳ</b> .....	85
7.1. ԻՆՉ Է ՄԱՐՔԵԹԻՆԳԸ	85
7.2. ՄԱՐՔԵԹԻՆԳԱՅԻՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑ	89
7.3. ՇՈՒԿԱՅԻ ՀԱՏՎԱԾԱՎՈՐՈՒՄ	91
7.4. ՄԱՐՔԵԹԻՆԳԻ ՉՈՐՄ «Ք»-ԵՐԸ	100
7.5. ՄԱՐՔԵԹԻՆԳԱՅԻՆ ԱՏՐԱՏԵԳԻԱՆԵՐ	130
7.6. ՄԻՋԱԶԳԱՅԻՆ ՄԱՐՔԵԹԻՆԳ	136
7.7. ԻՆՏԵՐՆԵՏ ՄԱՐՔԵԹԻՆԳ	143
<b>ԲԱԺԻՆ 8. ԲԻԶՆԵՍ-ՊԼԱՆ</b> .....	150
8.1. ԻՆՉ Է ԲԻԶՆԵՍ-ՊԼԱՆԸ ԵՎ ՈՐՈ՞ՆՔ ԵՆ ԴՐԱ ՆՊԱՏԱԿՆԵՐԸ	150
8.2. ԻՆՉ ՊԼԱՆԶՆԵՐ ԿԱՐՈՂ ԵՆ ԴՐԿԵԼ ԶԵՐ ԲԻԶՆԵՍ-ՊԼԱՆԻ ԱՈՋԵՎ	152
8.3. ԻՆՉՊԵ՞Ս ԿԱԶՄԵԼ ԲԻԶՆԵՍ-ՊԼԱՆ	154
8.4. ՎԵՐՋՆԱԿԱՆ ԽՈՐՀՈՒՐԴՆԵՐ ԲԻԶՆԵՍ-ՊԼԱՆԻ ՍՇԱԿԱՆ ՎԵՐԱԲԵՐՅԱԼ	174
<b>ԲԱԺԻՆ 9. ԲԻԶՆԵՍԻ ՖԻՆԱՆՍՆԵՐԻ ՀԱՅԹԱՅԹՈՒՄ</b> .....	176
9.1. ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ՄԻՋՈՑՆԵՐԻ ՊԱՀԱՆՋՆԵՐԻ ՄԱՀԱՏՈՒՄ	176
9.2. ԿԱՆՈՆԱԴԻՐ ԿԱՊԻՏԱԼ ԹԵ՞ ՎԱՐԿ	180
9.3. ՎԱՐԿԻ ՄՏԱՑՈՒՄ ՈՉ ԱՎԵԼ, ՔԱՆ ՊԱՀԱՆՋՎՈՒՄ Է	183
<b>ԲԱԺԻՆ 10. ԲԻԶՆԵՍ ՈԼՈՐՏԻ ԻՐԱՎԱԿԱՆ ԱՊԱՀՈՎԱՆ</b>	
<b>ԱՌԱՆՁՆԱՀԱՏՎՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ</b> .....	186
10.1. ԱՆՀԱՏ ԶԵՌՆԵՐԵՑ	187
10.2. ԻՐԱՎԱՔԱՆԱԿԱՆ ԱՆՁԻՆՔ	192
10.3. ՀԱՍԵՄԱՏԱԿԱՆ ԱՐՅՈՒՄԱԿ	206
10.4. ԱՌԵՎՏՐԱՅԻՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՊԵՏԱԿԱՆ ԳՐԱՆՑՄԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑԸ	208

<b>ԱՄԺԻՆ 11. ՀԱՇՎԱՊԱՀԱԿԱՆ ՀԱՇՎԱՌՈՒՄ .....</b>	<b>214</b>
11.1. ՀԱՇՎԱՊԱՀԱԿԱՆ ՀԱՇՎԵԿՇԻՐ	217
11.2. ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԻ ՄԱՍԻՆ ՀԱՇՎԵՏԿՈՒԹՅՈՒՆ	219
11.3. ԴՐԱՄԱԿԱՆ ՀՈՍՔԵՐԻ ՄԱՍԻՆ ՀԱՇՎԵՏԿՈՒԹՅՈՒՆ	220
11.4. ԻՆՔՆԱՐԺԵ	222
<b>ԱՄԺԻՆ 12. ՊԱՅՄԱՆԱԳՐԵՐ .....</b>	<b>224</b>
12.1. ԻՆՉՈ՞Ւ ԿՆՔԵԼ ՊԱՅՄԱՆԱԳԻՐ	224
12.2. ԱՇԽԱՏԱՆՔԱՅԻՆ ՊԱՅՄԱՆԱԳԻՐ	226
12.3. ԱՌՈՒԿԱՃԱՐՔԻ ՊԱՅՄԱՆԱԳԻՐ	233
12.4. ՄԱՍԿԱՐԱՐՄԱՆ ՊԱՅՄԱՆԱԳԻՐ	235
12.5. ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՎՃԱՐՈՎԻ ՄԱՏՈՒՑՄԱՆ ՊԱՅՄԱՆԱԳԻՐ	237
12.6. ՎԱՐՁԱԿԱԼՈՒԹՅԱՆ ՊԱՅՄԱՆԱԳԻՐ	237
12.7. ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ՎԱՐՁԱԿԱԼՄԱՆ ՊԱՅՄԱՆԱԳԻՐ	240
12.8. ՎԱՐԿԱՅԻՆ ՊԱՅՄԱՆԱԳԻՐ	242
12.9. ԳՐԱՎԻ ՊԱՅՄԱՆԱԳԻՐ	243
12.10. ՏՐԱՆՍՊՈՐՏԱՅԻՆ ԱՌԱՔԱՆ ՊԱՅՄԱՆԱԳԻՐ	246
12.11. ՀԱՐԿԱՅԻՆ ԿԱՍ ԱՅԼ ՊԱՐՏԱԿՈՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԱՌԱՋԱՑՈՒՄ ՊԱՅՄԱՆԱԳՐԵՐԻՑ	247
<b>ԱՄԺԻՆ 13. ՀԱՐԿԱՅԻՆ ԵՎ ՀԱՐԱԿԻՑ ՕՐԵՆԱԴՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ .....</b>	<b>250</b>
13.1. ԻՆՉՈ՞Ւ ԵՆ ԱՆՀՐԱՍԺԵՇՏ ՀԱՐԿԵՐԸ ԵՎ ԱՅԼ ՎՃԱՐՈՒՄՆԵՐԸ	250
13.2. ՀԱՐԿԻ ԵՎ ԱՅԼ ՊԱՐՏԱԴՐԱՎ ՎՃԱՐՆԵՐԻ ՏԵՍԱԿՆԵՐԸ ՀԱՅԱՍՏԱՆՈՒՄ	252
13.3. «ՀԱՐԿԵՐԻ ՄԱՍԻՆ» ՀՀ ՕՐԵՆՔԸ	254
13.4. ՇԱՀՈՒԹԱՀԱՐԿ	255
13.5. ԵԿԱՍՏԱՀԱՐԿ	257
13.6. ԱԿՑԻՉԱՅԻՆ ՀԱՐԿ	259
13.7. ԳՈՒՅՔԱՀԱՐԿ	259
13.8. ԱՎԵԼԱՑՎԱԾ ԱՐԺԵՔԻ ՀԱՐԿ	261
13.9. ՀՈՂԻ ՀԱՐԿ	264
13.10. ՊԱՐՏԱԴՐԱՎ ՍՈՑԻԱԿԱՆ ԱՊԱՀՈՎԱԳՐՈՒԹՅԱՆ ՎՃԱՐՆԵՐ	265
13.11. ԱՐՏԱՔԻՆ ՏՆՏԵՍԱԿԱՆ ԳՈՐԾՈՒՆԵՌՈՒԹՅԱՆ ՀԵՏ ԿԱՊԱԿԱԾ ՀԱՐԿԵՐ, ՏՈՒՐՔԵՐ ԵՎ ԱՅԼ ՎՃԱՐՆԵՐ	266
13.12. ՀԱՇՎԵՏԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ	270
<b>ԱՄԺԻՆ 14. ԱՏՈՒԳՈՒՄՆԵՐ ԵՎ ՏՆՏԵՍԱԿԱՆ ՇԱՀԵՐԻ ՊԱՇՏՊԱՆՈՒԹՅՈՒՆ .....</b>	<b>271</b>
14.1. ԱՏՈՒԳՈՒՄՆԵՐ ԻՐԱԿԱՆԱՑՆՈՂ ՊԵՏԱԿԱՆ ՄԱՐՄԻՆՆԵՐԸ	273
14.2. ԻՆՉ ԿԱՐԳՈՎ ԵՆ ԻՐԱԿԱՆԱՅՈՒՄ ԱՏՈՒԳՈՒՄՆԵՐԸ	274
14.3. ԲԻԶՆԵՍԻ ԴԱՏԱԿԱՆ ՊԱՇՏՊԱՆՈՒԹՅՈՒՆ	275
14.4. ԻՆՉ Է ՏՆՏԵՍԱԿԱՆ ՎԵՃԸ	276
14.5. Ո՞Ր ԴԻՄԵԼ, ԵԹԵ ԿԱ ՏՆՏԵՍԱԿԱՆ ՎԵՃ	276
14.6. ԻՆՉՊԵ՞Ս ԴԻՄԵԼ ԴԱՏԱՐԱՆ	276
14.7. ՀԱՅՑԱԴՐԻՍՈՒՄԻ ԸՆԴՊԻՆՄԱՆ ՄԵՐԺՈՒՄԸ	278
14.8. ՀԱՅՑԱԴՐԻՍՈՒՄԻ ՊԱՏԱՍԽԱՆԸ ԵՎ ՀԱԿԸՆԴԴԵՍ ՀԱՅՑԸ	279
<b>ԱՄԺԻՆ 15. ԿՈՐՊՈՐԱՏԻՎ ԱՌՑԻԱԼԱԿԱՆ ՊԱՏԱՍԽԱՆԱՏԿՈՒԹՅՈՒՆ .....</b>	<b>280</b>
15.1. ԻՆՉ Է ԿՈՐՊՈՐԱՏԻՎ ԱՌՑԻԱԿԱՆ ՊԱՏԱՍԽԱՆԱՏԿՈՒԹՅՈՒՆ	280
15.2. ԿՍՊ ԿԻՐԱՌՄԱՆ ՈԼՈՐՏՆԵՐԸ	281
15.3. ԻՆՉՈ՞Ւ Է ԿՍՊ-Ն ԿԱՐԵՎՈՐ, ԱՐԴԻՎԱԿԱՆ ԵՎ ՇԱՀԱՎԵՏ	285
15.4. ԿՍՊ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՄՇԱԿՈՒՄ	286
15.5. ԿԻՐԱՌՄԱՆ ԱՌԱՎԵԼՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐՆ ՈՒ ԽՈՉԸՆԴՈՑՆԵՐԸ	288
<b>ՀԱՎԵԼՎԱԾ 1. ՏԵՂԵԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ԳՐՔՈՒՄ ԱՌԿԱ ԸՆԿԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՄԱՍԻՆ..</b>	<b>291</b>
<b>ՀԱՎԵԼՎԱԾ 2. «ԲԻ ԵՍ ՍԻ» ԲԻԶՆԵՍԻ ԱՋԱԿՑՄԱՆ ԿԵՆՏՐՈՆԻ ՄԱՍԻՆ .....</b>	<b>294</b>
<b>ՀԱՎԵԼՎԱԾ 3. ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ .....</b>	<b>296</b>

*Առանց ջանք գործադրելու՝  
գործը քայլ անգամ առաջ չի գնում:*

*Վիլյամ Սարոյան*

## ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Ո՞վ չի երազում ունենալ սեփական բիզնես: Յուրաքանչյուր մարդ գեթ մեկ անգամ գոնե մտածել է այս մասին: Այս գիրքը ուղեցույց է այն անծանց համար, ովքեր ցանկանում են հիմնել և հաջողությամբ զարգացնել սեփական գործը Հայաստանում:

Ինչպես հույն փիլիսոփա Պլատոնն է ասել. **«Ամեն ոք, որքան էլ իմաստուն, կյանքի բոլոր ասպարեզներում բանիմաց ընկերոջ խորհրդի կարիքն ունի»:** Հուսանք, որ այս գիրքը, որպես «բանիմաց ընկեր», Ձեզ կօգնի սկսել և արդյունավետ կառավարել սեփական բիզնեսը՝ դառնալով Ձեր անբաժան ուղեկիցը բիզնեսի աշխարհում կարևոր և վճռական որոշումներ կայացնելիս:

Ժամանակակից գործարար աշխարհում սեփական բիզնես սկսելու համար առաջնային է խորը և հիմնավոր գիտելիքների դրսևորումը բիզնեսի ճիշտ պլանավորման, կազմակերպման, կառավարման, կազմակերպության շուկայավարման ռազմավարության, մարդկային ռեսուրսների կառավարման, ֆինանսական միջոցների հայթայթման ու ճիշտ օգտագործման գործընթացներում: Այս գիրքը պարունակում է անհրաժեշտ տեղեկատվություն, որը յուրաքանչյուր սկսնակ ձեռներեցի կօգնի յուրացնել բիզնեսի ճիշտ պլանավորմանն ու արդյունավետ կառավարմանը վերաբերող համապատասխան գիտելիքներ և ունակություններ:

Գիրքն ամբողջությամբ ընթերցելով՝ դուք կկարողանաք բազմակողմանի վերլուծություններ կատարել և ավելի հստակ ու պատկերավոր ծրագրել Ձեր հետագա քայլերը, ինչը հնարավորություն կտա հասնելու Ձեր նպատակին՝ ստեղծել և կառավարել սեփական ու եկամտաբեր բիզնես:

Ավելին, հուսով ենք, որ սեփական գործ սկսելիս այս գիրքը կդառնա Ձեր հաջողության գրավականը մասնավոր բիզնեսի՝ դժվարություններով և հաջողություններով լի աշխարհում: Ձեզ մնում է

միայն խելամտորեն կիրառել ձեռք բերված գիտելիքներն ու փորձը շուկայի հետազոտման, բիզնեսի ճիշտ պլանավորման, կառավարման, անհրաժեշտ ֆինանսների հայթայթման և բիզնեսի իրավական դաշտի բնագավառներում:

Գիրքը, որը կազմված է տասնհինգ բաժիններից, կօգնի Ձեզ բացահայտել՝ արդյոք Դուք ունե՞ք համապատասխան կարողություններ, հմտություններ և փորձ սեփական գործ սկսելու համար: Դրական պատասխանի դեպքում գիրքը կօգնի Ձեզ մուտք գործել բիզնեսի աշխարհ՝ առավելագույնս խուսափելով հավանական սխալներից, արտաքին վտանգներից, սպասվող ու անսպասելի փոփոխություններից:

Գիրքը օգտակար կլինի ինչպես սկսնակ, այնպես էլ կայացած գործարարների, բիզնեսի միջավայրն ուսումնասիրող մասնագետների, ուսանողների և առհասարակ բիզնեսով հետաքրքրվողների համար:

Եղե՛ք հաջողակ, ստեղծագործ և նպատակաուղղված:

*Սամվել Գևորգյան,  
«ԲԻ ԷՍ ՍԻ» Բիզնեսի Աջակցման կենտրոն*

## ԳՐԹԻ ՆԿԱՐԱԳՐՈՒԹՅՈՒՆԸ

Գրքի **առաջին բաժինը** կօզմի Ձեզ կողմնորոշվել՝ արդյո՞ք սեփական գործ ունենալը համապատասխանում է Ձեր անձնական նախասիրություններին: Դուք նախընտրում եք լինել գործարար, թե՞ աշխատել մասնագիտությամբ: Եթե նախընտրում եք լինել գործարար, ապա ի՞նչ հմտությունների և փորձի պակաս ունեք: Առաջին բաժինը կնպաստի պակասող հմտությունների և փորձի բացահայտմանը և կառաջարկի դրանց լրացման տարբերակներ:

**Երկրորդ բաժինն** անդրադառնում է բիզնես-գաղափարներին: Պարզաբանված են այդ գաղափարների արժեքները, մտահղացման խոչընդոտները և աղբյուրները: Այնուհետև Դուք կարող եք գնահատել Ձեր բիզնես-գաղափարը և վերլուծել՝ ըստ շուկայի պահանջների: Եիշտ բիզնես-գաղափարը գործի հաջողության կարևոր նախապայմանն է:

**Երրորդ բաժինը** նվիրված է կառավարման ֆունկցիաներին (գործառույթներին), ժամանակի, ինչպես նաև սխալ կառավարման հետևանքների վերլուծությանը:

**Չորրորդ բաժինը** վերաբերում է անձնակազմի կառավարման հիմնական դրույթներին, աշխատատեղերի ստեղծման, աշխատանքի ընդունման, աշխատանքի գնահատման և խթանման հիմնական մեթոդներին ու գործառույթներին:

**Հինգերորդ բաժնի** թեման ժամանակի արդյունավետ կառավարման սկզբունքներն են:

**Վեցերորդ բաժնում** Դուք կգտնեք շուկայի հետազոտության վերաբերյալ տեղեկատվություն: Բացահայտվում է շուկայի հետազոտության անհրաժեշտությունը, նկարագրվում են շուկայի հետազոտման հիմնական ուղղությունները և գործընթացը, ինչպես նաև կարևորվում է պահանջարկի գնահատումը և մրցակցային միջավայրի վերլուծությունը:

**Յոթերորդ բաժնում** կարող եք տեղեկություն ստանալ կազմակերպության մարքեթինգային քաղաքականության մշակման մասին: Շուկայի հետազոտության արդյունքների հիման վրա պետք է

մշակել մարքեթինգային ռազմավարություն՝ ներառյալ ապրանքի դիրքավորումն ու ապրանքանիշը:

Եթե որոշել եք սկսել սեփական գործ, հստակեցրել եք Ձեր բիզնեսի հիմքում դրած բիզնես-գաղափարը և կատարել շուկայի հետազոտություն, ապա ժամանակն է մշակել Ձեր կազմակերպության բիզնես-պլանը:

**Ութերորդ**, բաժնում կարող եք գտնել բիզնես-պլանի նպատակները և պահանջները: Մանրամասն նկարագրված են բիզնես-պլանի կառուցվածքն ու այն գրելու մեթոդները:

**Իններորդ**, բաժինը կնպաստի Ձեր գործի համար անհրաժեշտ սկզբնական ֆինանսական միջոցների հաշվարկմանը: Դրանից հետո Դուք կվերլուծեք այդ ֆինանսական միջոցների հայթայթման տարբերակները, քանի որ յուրաքանչյուր բիզնես սկսվում է որոշակի ֆինանսական միջոցների ներդրումով:

**Տասներորդ**, բաժինը Ձեզ կօգնի որոշում կայացնել ձեռնարկատիրական գործունեության իրավական կարգավիճակի ընտրության հարցում: Որո՞նք են անհատ ձեռներեցի և ՍՊԸ-ի հիմնական տարբերությունները: Ի՞նչ առանձնահատկություններ ունեն բաժնետիրական ընկերությունները: Ի՞նչ է տնտեսական ընկերակցությունը: Առաջին մասը կտա բոլոր այս հարցերի պատասխանները: Բաժնի երկրորդ մասը վերաբերվում է ընկերությունների գրանցման գործընթացին՝ ներառյալ անհրաժեշտ փաստաթղթերի առկայությանը:

**Տասնմեկերորդ**, բաժնում ներկայացված է կազմակերպությունների հաշվապահական հաշվառման և հաշվետվությունների դրույթները և ինքնարժեքի հաշվարկման մեխանիզմը:

**Տասներկուերորդ**, բաժինն անդրադառնում է պայմանագրերին, որոնց հետ անխտիր շփվում են բոլոր գործարարները: Ներկայացված են պայմանագրերի տեսակները և մի քանի կարևոր ու հիմնական պայմանագրերի մանրամասն նկարագրությունները: Խոսվում է նաև պայմանագրերից առաջացող հարկային պարտավորությունների մասին, որոնք հաճախ անտեսվում են գործարարների կողմից:

**Տասներեքերորդ, բաժինը** նվիրված է Հայաստանում գործող հարկերին և պարտադիր սոցիալական ապահովագրության

վճարներին: Սա այն թեման է, որը հուզում է բոլորին, քանի որ բոլորը պետք է վճարեն հարկեր, տուրքեր և այլ վճարներ: Հանգամանորեն ներկայացված են Հայաստանում գործող հարկերը, վճարները և հարկային հաշվետվությունները: Կատարվել է անդրադարձ նաև մաքսային օրենսդրությանը վերաբերող մի քանի թեմաների:

**Տասնչորսերորդ բաժնում** քննարկվում են Հայաստանում գործող կազմակերպություններում ստուգումների անցկացմանն ու այդ կազմակերպությունների տնտեսական շահերի պաշտպանությանն առնչվող հարցեր: Եվ ոչ միայն: Ներկայացված է անհրաժեշտության դեպքում տնտեսական դատարան դիմելու ընթացակարգը:

**Տասնհինգերորդ բաժնում** կծանոթանաք Կորպորատիվ Սոցիալական Պատասխանատվության (ԿՍՊ) գործընթացին և ՀՀ-ում վերջինիս կիրառման հիմնախնդիրներին: Դա Ձեզ հնարավորություն կտա նախապես տեղեկանալ ԿՍՊ-ի հիմնական առավելությունների մասին և բիզնեսում հասնել «երկարատև» հաջողության՝ միաժամանակ ստեղծելով արժեք ոչ միայն Ձեր ապագա կազմակերպության շահառուների, այլ նաև հասարակության համար:



# 1

## ԲԱԺԻՆ

*Անվատահոլությունը մեր նկատմամբ՝ սեփական  
անհաջողությունների մեծամասնության պատճառն է:  
Քիրս\**

## ԻՆՉՈՒՄ ՍԿՍԵԼ ՍԵՓԱԿԱՆ ԲԻԶՆԵՍ

### 1.1. ՄՏԱԾԵՔ, ՆԱԽՔԱՆ ԳՈՐԾ ՁԵՌՆԱՐԿԵԼԸ

Եթե Դուք կարող եք լինել Ձեր ղեկավարը, ուրեմն էլ ինչո՞ւ աշխատանք փնտրել: Առավել նախընտրելի չէ՞ ղեկավարել, քան ղեկավարվել: Անշուշտ: Բայց այդ դեպքում ինչպե՞ս սկսել սեփական գործը: Այս հարցը շատերին է հուզում: Դուք երազում եք ունենալ Ձեր սեփական գործը և ինքներդ էլ ղեկավարել: Բոլորին էլ մշտապես գայթակղել է այդ միտքը: Սակայն առաջին հերթին պետք է պարզել՝ արդյոք Դուք բավականաչափ պատկերացում ունեք սեփական գործ սկսելու և այն կառավարելու մասին, համդիպելիք դժվարությունների, ռիսկերի և կամ հնարավոր կորուստների մասին:

---

\* Քիրս, Ամբրոզ (1842 - 1914), ամերիկացի գրող

Հայաստանում տարեկան հիմնադրվում են հազարավոր մասնավոր կազմակերպություններ, որոնց մեծ մասը, սակայն, նույնիսկ չի էլ սկսում աշխատել: Մյուս մասը մի քանի անհաջող փորձերից հետո դադարեցնում է գործունեությունը: Եվ միայն մի փոքր մասն է, որ հաջողությամբ շարունակում է գործել՝ օգտակար լինելով ոչ միայն գործի հիմնադիրներին, այլ նաև ստեղծելով հազարավոր աշխատատեղեր:

Սեփական գործ ունենալը շատ հրապուրիչ է: Եթե Դուք ուզում եք ունենալ սեփական գործ, պետք է պատրաստ լինեք ժրաջան ու քրտնաջան աշխատանքի: Աշխատանք, որը չի ճանաչում հանգստյան օրեր: Աշխատանք, որն անխնա կլանում է Ձեր ընտանիքի համար նախատեսված ժամանակը: Աշխատանք, որը դառնում է առաջնահերթություն և յուրացնում Ձեր ազատությունը:

Սեփական գործը պետք է սկսել բազմակողմանի վերլուծությունից և հստակ պլանավորումից հետո միայն: Դա կօգնի Ձեզ խուսափել հաճախ հանդիպող ծուղակներից, հասնել Ձեր նպատակներին և հիմնել եկամտաբեր գործ:

Ի սկզբանե պետք է պատրաստ լինեք, որ Դուք շատ արագ չեք հարստանալու: Քիչ թվով փոքր կազմակերպություններ են, որ հաջողության են հասնում կարճատև ժամանակահատվածում: Պատրաստ եղեք աշխատելու, և համառությունը, ճկունությունն ու վճռականությունը կօգնեն ստեղծել հաջողակ բիզնես: Դուք չեք կարող մեկ օրում հարստանալ, բայց կարող եք ստեղծել շահութաբեր և կայուն բիզնես:

Եթե Դուք մտածում եք ինքնուրույն ստեղծել Ձեր գործը, ապա նախ պետք է փորձեք պարզել, թե արդյոք սեփական գործ ունենալը չի հակասում Ձեր անձնական նախասիրություններին: Հակասության դեպքում, հավանաբար, ճիշտ կլինի հետաձգել գործի հիմնումը:

Այնուհետև գնահատեք Ձեր անձնական հմտություններն ու փորձը բիզնեսի բնագավառում: Ինչպիսի՞ հմտությունների և փորձի պակաս Դուք ունեք և ինչպե՞ս եք պատրաստվում լրացնել այդ բացը:

Երբ Դուք աշխատում եք որևէ տեղ, ինչով էլ զբաղվելիս լինեք, ի վերջո, հենց Ձեր գործատուներն են պատասխանատվություն կրում Ձեր աշխատանքի համար: Դուք կարող եք չանհանգստանալ հումքի,

արտադրանյութերի զնի թանկացման, արտադրամիջոցների գեր-  
ծախսի կամ քմահաճ հաճախորդների համար:

Սեփական բիզնեսի հիմնունը նշանակում է, որ Դուք ամբողջովին  
պատասխանատու եք Ձեր և Ձեր աշխատակիցների համար: Դուք չեք  
կարող անտեսել ծագած խնդիրները և ստիպված եք ինքներդ ելք  
որոնել ստեղծված իրավիճակից: Պետք է Ձեր ուսերին վերցնեք  
բիզնեսում հնարավոր անհաջողությունների վտանգը: Արդյո՞ք Ձեր  
բիզնեսում սպասվող հաջողություններն ավելի ծանրակշիռ են, քան  
վերոնշյալ պատասխանատվությունը և համարձակությունը:

Ձեռնարկի սույն բաժինը կօգնի Ձեզ կողմնորոշվել Ձեր բիզնեսի  
հնարավոր ապագայի հարցում: Պարզել բիզնեսի առագաստն ու  
«նավարկե՞լ» բիզնեսի օվկիանում, թե՞ դեռ ափում սպասել:

## 1.2. ՍԵՓԱԿԱՆ ԳՈՐԾ, ԹԵ՞ ԱՇԽԱՏԱՆՔ ՄԱՍՆԱԳԻՏՈՒԹՅԱՄԲ

### *Չստակեցրե՛ք Ձեր պատճառները*

Նախ Ձեզ համար պետք է պարզեք՝ արդյոք Դուք նախընտրում եք  
ունենալ սեփական բիզնես, թե՞ գերադասում եք մասնագիտությամբ  
աշխատել այլ գործարարի մոտ: Սեփական բիզնեսի հիմնադրման  
պատճառները կարող են տարբեր լինել: Փորձեք հստակեցնել այն  
պատճառները, որոնք Ձեզ դրդում են գործարարության: Այդ  
պատճառների բացահայտումը Ձեզ կօգնի ընտրել և վարել այնպիսի  
բիզնես, որն առաջին հերթին կլուծի Ձեր առջև դրված խնդիրները:  
Ստորև ներկայացվող հարցերն այդ պատճառները բացահայտելու և  
հստակեցնելու հնարավորություն կտան Ձեզ:

Ի՞նչն է Ձեզ համար կարևոր.

ԳՈՐԾՈՆ	ԱՅՈ	ՈՉ
1. Աշխատանքային ժամանակի ազատությունը		
2. Ինքներդ Ձեր ղեկավարը լինելը		
3. Որոշումներ կայացնելու իրավասությունը		
4. Ձեր կենսամակարդակի բարելավումը		
5. Դժգոհությունը Ձեր ներկայիս աշխատանքից		

Պետք է հաշվի առնել, որ սեփական բիզնես ունենալը բարելավելու փոխարեն կարող է նաև վատթարացնել վերը նշված հանգամանքները: Օրինակ, Դուք կարող եք ունենալ աշխատանքային ժամանակի ազատություն, սակայն իրականում ստիպված լինեք աշխատել օրական 16 ժամ: Բացի այդ Ձեր կենսամակարդակը կարող է վատանալ, եթե Ձեր բիզնեսը հաջողակ չլինի: Ուստի սեփական գործի առավելությունները պետք է դիտարկել բիզնեսի հետ կապված ռիսկերին զուգահեռ:

*Որոշ մարդիկ կարծում են, որ իրենք պետք է անպայման ունենան սեփական բիզնես կամ համոզված են, որ կարող են կառավարել այն: «ՇԱՆԹ» հեռուստաընկերության հիմնադիր Արթուր Եզեկյանը խորհուրդ է տալիս մտածել այն հետևանքների մասին, որոնք կարող են ճակատագրական լինել ոչ միայն տվյալ անձի, այլ նաև նրա ընտանիքի համար: Պետք է հաշվի առնել ամեն ինչ կորցնելու ռիսկը և այն չափազանց մեծ պատասխանատվությունը, որը ստանձնում եք: Իսկ ինչո՞ւ մոռանալ այն մասնագիտության մասին, որին տիրապետում եք: Միգուցե արժե զարգացնել մասնագիտական կարիերան: Հազարավոր հաշվապահներ, իրավաբաններ, շինարարներ և այլ մասնագետներ իրենց լավագույնս դրսևորում են տարբեր ընկերություններում՝ աշխատելով ըստ մասնագիտության:*

### **Անձնական բնութագրիչներ**

Սեփական բիզնեսի հիմնունը պահանջում է որոշակի անհատական հատկանիշների առկայություն: Իսկ Դուք ընդունա՞լ եք հեռանկարային գործարար ծրագրերի նախաձեռնող դառնալ: Դա պարզելու համար առաջարկվող թեստի հարցերին պատասխանեք «այո», «ոչ» կամ «վստահ չեմ»:

Հ/Հ	ՀԱՐՑ	ԱՅՈ	ՈՉ	ՎՍԱԿ ՀԵՍ
1	Եթե որևէ հեղինակավոր անձ իր կարծիքն է արտահայտում, որի հետ ես համաձայն չեմ, ապա աշխատում եմ, որ շրջապատողներն իմ կարծիքն էլ լսեն:			

2	Համոզված եմ, որ շրջապատող աշխարհը կարող է ավելի լավը լինել:			
3	Երեխա ժամանակ Ձեզ հաճա՞խ են չարածճի անվանել:			
4	Չեմ սիրում, երբ հարազատներն ու ընկերները փորձում են ինձ անընդհատ խորհուրդներ տալ:			
5	Լուրջ որոշում ընդունելիս երկար չեմ տատանվում:			
6	Իմ կարծիքով խնդիրները ղեկավարների անվճռականության հետևանքով են լինում:			
7	Հեշտությամբ եմ ինչ-որ մեկին դիտողություն անում:			
8	Վեճի ընթացքում աշխատում եմ վերջին խոսքն ինձ վերապահել:			
9	Եթե ինչ-որ գործ մեճակ անել հնարավոր չէ, ապա ինձ ոչ թե խորհրդատուներ, այլ օգնականներ են անհրաժեշտ:			
10	Կարծում եմ, որ եթե մարդիկ մյուսների հանդեպ առավելության չձգտեն, ոչ մի առաջընթաց էլ չի լինի:			
11	Հաճախ եմ ինձ վրա պատասխանատվություն վերցնում, քանի որ մյուսներն այդքան էլ վճռական չեն:			
12	Ամուսնական հարաբերություններում լիակատար հավասարությանը չեմ հավատում, իսկ իմ ընտանիքում ձգտում եմ առաջնորդ լինել:			
13	Սիրում եմ ուշադրության կենտրոնում լինել:			
14	Եթե ոչ ոք տորթի վերջին կտորը չի համարձակվում վերցնել, ես դա անում եմ:			
15	Ենթակայի կարգավիճակին կարող եմ համակերպվել միայն ժամանակավորապես:			

Յուրաքանչյուր «այո» պատասխանի համար գումարեք 10 միավոր, «վստահ չեմ» պատասխանի համար՝ 5 միավոր, «ոչ» պատասխանի համար՝ 0 միավոր: Եթե հավաքել եք **100 միավորից քարձր**, ապա Դուք նախաձեռնող եք: Բնությունը Ձեզ ղեկավարի դեր է հատկացրել և դրա համար անհրաժեշտ որակներով ապահովել՝ քաջություն, նպատակասլացություն և ամուր կամք: Շատ բաների կարող եք հասնել, եթե հիշեք, որ մարդիկ հաճույքով առաջնորդների հետևից են գնում, իսկ դիկտատորներին տանել չեն կարողանում:

Եթե հավաքել եք **50-100 միավոր**, ուրեմն Դուք կարողանում եք առաջ տանողի դերը ստանձնել: Հեղինակությունների նկատմամբ հարգանքը չի խանգարում, որ սեփական տեսակետն ունենաք:

Եթե հավաքել եք **50 միավորից քիչ**, ապա անձնական պատասխանատվությունը Ձեզ դուր չի գալիս, Դուք ավելի շատ հրահանգներով եք ցանկանում գործել:

**Հարցերի հաջորդ խումբը կենսական կարևորություն ունի Ձեր մտահղացումը հաջող իրականացնելու համար:** Այն ներառում է ֆիզիկական, հոգեբանական և ֆինանսական լարվածությունը, որոնց հետ Դուք կարող եք առնչվել սեփական գործը սկսելու դեպքում: Գնահատե՛ք այդ լարվածությունը: Եթե որոշել եք սկսել սեփական գործ, ապա պատրա՛ստ եղեք դրան:

Հ/Հ	ՀԱՐՑ	ԱՅՈ	ՈՉ
1	Ձեր բիզնեսը կարող է Ձեզանից պահանջել օրական աշխատել 12-16 ժամ, շաբաթական վեց օր և նույնիսկ կիրակի ու տոն օրերին: Դուք ունե՞ք բավարար ֆիզիկական դիմացկունություն տանելու այդ ծանրաբեռնվածությունը և գրաֆիկը:		
2	Հոգեբանական լարվածությանը դիմանալու համար ունե՞ք ամուր կամքի ուժ:		
3	Պատրա՞ստ եք հարկ եղած դեպքում ժամանակավորապես իջեցնել Ձեր կենսասակարգակը, մինչև Ձեր բիզնեսը դնեք ամուր հիմքերի վրա:		
4	Ձեր ընտանիքը պատրա՞ստ է նման լարվածության:		
5	Դուք պատրա՞ստ եք կորցնել Ձեր խնայողությունները:		

Եթե Դուք բացասական եք պատասխանել որևէ հարցի, ապա մանրամասն վերլուծեք այդ պատասխանների հնարավոր հետևանքները:

Ամուր հիմքերի վրա կանգնած, ինքնուրույն գործող և միևնույն ժամանակ եկամտաբեր սեփական բիզնես ունենալը, անշուշտ,

բաղձալի է: Սակայն այդ բիզնեսի ստեղծման և հասունացման ճանապարհը կարող է շատ փշոտ լինել, երբեմն նույնիսկ անանցանելի: Ուստի ճանապարհ ընկնելուց առաջ հստակ պատկերացրեք սպասվող դժվարությունները:

Առաջիկայում խնդիրներն անխուսափելի կլինեն: Չենց խնդիրների մեջ են թաքնված հնարավորությունները: Խնդիրների խումբը քողարկված հնարավորությունների մի ամբողջ փունջ է: Եթե կանգնում եք խնդիրների քառուսում, փորձեք մանրամասն վերլուծել և գտնել հնարավորությունները:

Միշտ հիշե՛ք, որ եթե Ձեզ հաջողվի հասնել նշված բաղձալի նպատակին, ապա Դուք կվայելեք ղեկավարի Ձեր կարգավիճակը, կունենաք ավելի բարձր կենսամակարդակ և կարող եք ժառանգություն բողնել Ձեր բիզնեսը՝ ի տարբերություն Ձեր աշխատատեղի:

### 1.3. ԱՆՁՆԱԿԱՆ ՀՍՏՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ԵՎ ՓՈՐՁ

Անձնական հմտությունները և փորձը բիզնեսում վճռորոշ դեր են կատարում հաջողության հասնելու համար: Դուք պետք է պարզ պատկերացնեք այն գործնական հմտությունները և ունակությունները, որոնք անհրաժեշտ կլինեն Ձեզ տվյալ բիզնեսը ստեղծելու և կառավարելու համար: Շատ գործարարներ ընկալում են իրենց հմտությունների և փորձի պակասը միայն գործը սկսելուց ամիսներ անց, երբ այդ պակասն արդեն պատճառ է դառնում մի շարք սուր խնդիրների առաջացման:

**Փոքր բիզնեսում անհրաժեշտ հիմնական գործնական հմտություններից են՝**

- *կազմակերպության ղեկավարումը,*
- *վաճառքի կազմակերպումը,*
- *աշխատանք հաճախորդների և մատակարարների հետ,*
- *ֆինանսների կառավարումը և հաշվապահության վարումը,*
- *աշխատակազմի ղեկավարումը,*
- *գովազդային գործունեության վարումը և հասարակական կապերի կառավարումը:*

Այս գործնական հմտություններից յուրաքանչյուրի անհրաժեշտությունը կախված է Ձեր բիզնեսի բնույթից: Հարկ է, որ Դուք գնահատեք Ձեր հմտությունները և բացահայտեք պակասը:

Հետևյալ հարցերին պատասխանելը Ձեզ կօգնի պարզել այն հմտությունները, որոնց Դուք տիրապետում եք, և բացահայտել այն ամենը, ինչը պակասում են Ձեզ: Այլ կերպ ասած՝ Դուք կարող եք հայտնաբերել Ձեր ուժեղ և թույլ կողմերը:

Հ/Հ	ՀԱՐՑ	ԱՅՈ	ՈՉ
1	Դուք տիրապետո՞ւմ եք այն հիմնական հմտություններին, որոնք անհրաժեշտ են Ձեր բիզնեսի հաջողության համար:		
2	Աշխատակազմ ընտրելիս կկարողանա՞ք ընտրել արհեստավարժ աշխատողներ (մասնագետներ):		
3	Նախկինում աշխատե՞լ եք որևէ ղեկավար պաշտոնում:		
4	Մասնակցե՞լ եք որևէ բիզնես-դասընթացի:		
5	Կորոշե՞ք հետաձգել սեփական գործ սկսելու ծրագրերը, մինչև ձեռք չբերեք անհրաժեշտ հմտություններ:		

Պետք չէ ստանձնել այնպիսի պարտականություններ, որոնք ի վիճակի չեք կատարել բարձր մակարդակով: Ուստի մանրամասն վերլուծե՛ք Ձեր ուժեղ և թույլ կողմերը սեփական բիզնեսի կառավարման գործում:

**Հաջողակ գործարարները՝**

- *արդյունավետ օգտագործում են իրենց ուժեղ կողմերը,*
- *սովորում են մրցակիցներից,*
- *բացահայտում են իրենց թերի կողմերը,*
- *միջոցներ են ձեռնարկում թերի կողմերի վերացման համար,*
- *օգտվում են հնարավորություններից,*
- *արագ են արձագանքում փոփոխություններին:*



Բայց հմտությունների և փորձի պակասը չի նշանակում, որ Դուք չեք կարող ստեղծել Ձեր բիզնեսը: **Հմտությունների և փորձի պակասը կարող եք լրացնել հետևյալ մեթոդներով՝**

- *մասնակցե՛ք ուսուցողական կամ վերապատրաստման դասընթացների,*
- *հավաքագրե՛ք համապատասխան մասնագիտացված աշխատողներ,*
- *ներգրավե՛ք մասնագետ-գործընկերներ,*
- *ընտանիքի անդամների և ընկերների հետ փորձի փոխանակում կատարեք:*

Այսպիսով, եթե Դուք որոշում եք պարզել Ձեր բիզնեսի առագաստը, ապա երկրորդ բաժինը կօգնի որոշել, թե որ ուղղությամբ եք պատրաստվում նավարկել: Ի՞նչ գաղափար եք դնելու Ձեր գործի հիմքում և ինչպիսի՞ գործունեության տեսակ եք ընտրելու:

# 2

## ԲԱԺԻՆ

*Հաջողությունը, դա մի անհաջողությունից մյուսին  
անցնելն է՝ ամեն անգամ աճող խանդավառությամբ:*

*Ուիլյամսոն Չերչիլ\**

### **ԲԻԶՆԵՍ ԳԱՂԱՓԱՐՆԵՐԻ ՄՇԱԿՈՒՄ ԵՎ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ**

#### **2.1. ԳԱՂԱՓԱՐԻ ԱՐԺԵՔԸ ԵՎ ԽՈՉՁՆԴՊՏՆԵՐԸ**

Ցանկացած բիզնեսի վերջնական հաջողությունը կախված է գաղափարից և բիզնեսում աշխատող մարդկանց հմտություններից: Հետևյալ բանաձևը, որի կարևոր գործոններից է գաղափարը, ներկայացնում է շահավետ ու կայուն բիզնեսի պատկերը.

**ՄԱՐԴ + ԳԱՂԱՓԱՐ + ՆԵՐԴՐՈՒՄՆԵՐ = ՇԱՀՈՒՅԹ**

\* Չերչիլ, Ուիլյամսոն (1874 - 1965), բրիտանացի քաղաքական գործիչ

Բիզնես գաղափարը պետք է տա հետևյալ հարցի պատասխանը. **«Ի՞նչ լավ, հետաքրքիր և օգտակար բան կարող ենք առաջարկել մեր հաճախորդներին, որպեսզի նրանք վճարեն դրա դիմաց: Ցանկալի է՝ շատ, հաճախ նաև հաճույքով»:** Եթե Դուք չէք կարողանում այս հարցի համար պատասխան գտնել, ուրեմն դժվար թե կարողանաք ստեղծել հաջողակ բիզնես:

Շատ դեպքերում ֆինանսական միջոցների պակասը ներկայացվում է որպես ամենամեծ խոչընդոտ բիզնեսի ստեղծման ճանապարհին: Հաճախ այդ պակասով էլ բացատրում են անհաջողության պատճառը:

Այդ է պատճառը, որ շատերն են հարցնում, թե արդյոք հնարավոր է սկսել բիզնես նվազագույն ֆինանսական միջոցներով կամ առանց գումարի: Հնարավոր է, եթե իհարկե կա գաղափար, այդ գաղափարը իրականություն դարձնելու մեծ ցանկություն, հստակ նպատակ և աննկուն կամք: Միևնույն ժամանակ ֆինանսական միջոցների սակավությունը պետք է փոխհատուցել այլ ռեսուրսներով. ժամանակ, անձնական կյանք, հաճույքներ, հանգիստ և այլն: Բիզնեսում հնարավոր է հասնել հաջողության՝ միայն պատրաստ լինելով այդ կորուստներին: Պետք է սովորել սահմանափակել ոչ միայն սեփական, այլ նաև բիզնեսի ծախսերը՝ խնայված գումարները ներդնելով միայն առավելագույն շահույթ ապահովող նախագծերի մեջ:

Մի՛ վարանեք, մի՛ անհանգստացեք, եթե Ձեր բիզնես-գաղափարը անըմբռնելի և խենթ թվա:

Լավ գաղափարներ ունեցող հմուտ գործարարներն անպայման կկարողանան ապահովել անհրաժեշտ ծավալով ներդրումներ: Բիզնեսի հիմնադիրները, ովքեր ունեն անհրաժեշտ ձեռնարկատիրական հմտություններ, ավելի հաճախ տառապում են լավ գործնական գաղափարների բացակայությունից, քան միջոցների պակասից:

**Հիշե՛ք, եթե գաղափարը լավն է, ապա ֆինանսական միջոցները արագ կհայտնվեն:**

Ստահլացումներն անհրաժեշտ են ոչ միայն բիզնեսի ստեղծման պահին, այլ նաև կազմակերպության գործունեության բոլոր փուլերում:

**Գաղափարներն անհրաժեշտ են՝**

- բիզնես-մոդելի մշակման համար,
- նոր արտադրանքի կամ ծառայության մշակման և առկա արտադրության տարբերակման համար,
- նոր շուկաների նվաճման և նոր հաճախորդների գրավման համար,
- ծախսերի կրճատման համար,
- վաճառքի ծավալների ավելացման և շահույթի մեծացման համար:

Նոր գաղափարներ հայտնաբերելու ճանապարհին սովորաբար առաջանում են մի շարք խնդիրներ: Ապագա գործարարները հաճախ սահմանափակում են գաղափարների բացահայտման իրենց ունակությունները՝ ընտրելով հետևյալ մոտեցումներից մեկը.

ՄՈՏԵՅՈՒՄ	ԷՈՒԹՅՈՒՆԸ
Ստանալ դրամաշնորհ	Ես կսկսեմ իմ գործը միայն նրա համար, որպեսզի ստանամ դրամաշնորհ՝ անկախ շուկայից և գործի հնարավոր շահութաբերությունից:
Ես նույնպես ...	Ես կզբաղվեմ միայն այն բիզնեսով, որում ուրիշները հաջողության են հասել:
Իմ գաղափարը միակն է ...	Ես ունեմ այնպիսի մտահղացում, որը բացառիկ է մեր շուկայում:
Այս ապրանքն արտասահմանում շատ թանկ է:	Ես կարող եմ արտադրել և վաճառել արտասահմանում:

Միևնույն ժամանակ չափազանց հեշտ է սպանել գաղափարը, մինչև դրա վերլուծումն ու գնահատումը հնարավոր շահութաբերության տեսանկյունից: Սկզբնական փուլում գաղափարների «սպանիչներ» են հանդիսանում հետևյալ մտքերը՝

- դա չի աշխատի,
- դա արդեն փորձարկվել է,
- դրա համար չեն վճարի,

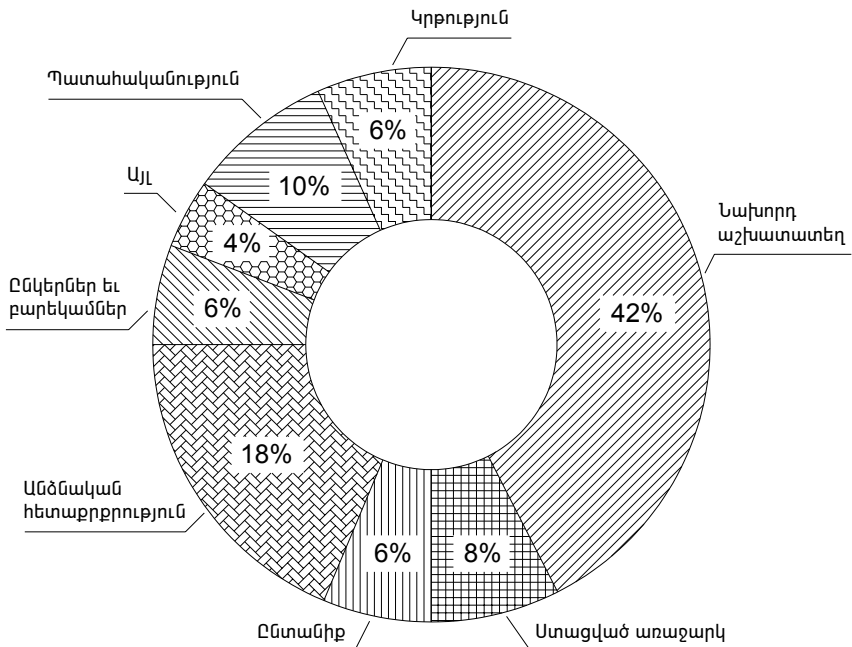
- հիմնարություն է,
- շատ հասարակ է,
- ինչու՞ մեկ ուրիշը չի արել դա:

Ֆետևաբար, սկզբում պետք է գրի առնել հնարավորինս շատ գաղափարներ: Այս փուլում շեշտը դրեք քանակի վրա: Այնուհետև, ամենամեծ պոտենցիալ ունեցողի տեսանկյունից վերլուծե՛ք բոլոր գաղափարները : Այս փուլում արդեն կարևորվում է որակը:

## 2.2. ԳԱՂԱՓՈՐՆԵՐԻ ՀԱՎԱՆԱԿԱՆ ԱՂԲՅՈՒՐՆԵՐԸ

Ֆետագոտության արդյունքները ցույց են տվել գաղափարների առաջացման հետևյալ աղբյուրները.

ՊԱՏԿԵՐ 2.1. ԳԱՂԱՓՈՐՆԵՐԻ ԱՂԲՅՈՒՐՆԵՐԸ



**Գաղափարները**, որոնք վերջնարդյունքում կազմում են շահութաբեր բիզնեսի հիմքը, կարելի է դասակարգել հետևյալ կերպ՝

- գաղափարը լուծում է որևէ խնդիր,
- գաղափարը բավարարում է հաճախորդի որոշակի պահանջները,
- գաղափարն արժեք է ավելացնում,
- գաղափարը կապված է օրենսդրական փոփոխությունների հետ:

**Խնդրի լուծում:** Հաճախորդներն ապրանքները ձեռք են բերում պարբերաբար, եթե այդ գնումները շահավետ են: Շատ հաճախ ապրանքները կամ ծառայություններն առաջարկվում են որոշակի խնդրի լուծման նպատակով: Այդպիսի ապրանքի և ծառայության օրինակները բերված են հետևյալ աղյուսակում.

ԱՊՐԱՆՔ ԿԱՄ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆ	ԼՈՒԾՎՈՂ ԽՆԴԻՐԸ
Պարկերի մեջ լցված շինարարական ավազ:	Գնորդին անհրաժեշտ չէ գնել մեծ քանակություն բեռնատարով:
Պատրաստի ուտեստի առաքում:	Աշխատանքային ընդմիջման ժամանակ դուրս գնալու անհրաժեշտություն չկա:

**«ԲԻ ԷՍ ՄԻ» ընկերությունում** գաղափար ծնվեց շուկա հանել նոր ապրանքանիշ՝ **trainings.am**: Այս կերպ, ընկերությունը հայկական բիզնես միջավայրին ներկայացնում է թրեյնինգներ, կորպորատիվ դասընթացներ, անհատական քուլչինգներ, արտաաշխատանքային հանդիպումներ, կոնֆերանսներ, ֆորումներ և այլ բիզնես-ուսուցողական ծառայություններ **մեկ տեղում**: Ավելին, **trainings.am** ծառայությունը առաջարկում է հաճախորդների հետ համագործակցության ավելի բարձր մակարդակ. առ-ցանց (online) գրանցումներ և կորպորատիվ պատվերներ, անմիջական մասնակություն պահանջարկ ունեցող թեմաների ցանկը ձևավորելու և թրեյնինգների որակը բարձրացնելու գործում:

**Հաճախորդի պահանջմունքների բավարարում:** Հաճախորդների պահանջմունքները ժամանակի ընթացքում փոփոխվում են՝ բխելով հետևյալ գործոններից՝

- *կյանքի որակի փոփոխություն,*
- *տեխնոլոգիաների փոփոխություն,*
- *բնակչության տարիքային կառուցվածքի փոփոխություն,*
- *նորաձևության կամ դիզայնի փոփոխություն:*

Ստորև բերված են օրինակներ, թե ինչպես են այդ գործոնները հանգեցնում հաճախորդների պահանջմունքների փոփոխությանը և բիզնեսի համար ստեղծում նոր հնարավորություններ:

ԳՈՐԾՈՆ	ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆ	ՀՆԱՐԱՎՈՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ
Կյանքի որակ	Ավելի առողջ սննդի պահանջարկ	Առանց հավելանյութերի ապրանքների առաջարկ, օրգանական սննդի առաջարկ, թարմ բանջարեղենի մշակում
Տարիքային կառուցվածք	Երիտասարդության թվի աճ	Սպորտային կամ պարային ակումբների ծառայություններ
Նորաձևություն և դիզայն	Բացօդյա սրճարանների հաճախորդների ավելացում	Պլաստմասե սեղանների և աթոռների առաջարկ, կանաչապատման և դրանց խնամքի ծառայություններ
Տեխնոլոգիաներ	Արևային ջրատաքացուցիչների կիրառություն	Արևային ջրատաքացուցիչների առաջարկ՝ ամենապարզից մինչև լրիվ ավտոմատացված

Հայաստանում, 1990-ական թվականներին մեծ տարածում ուներ համակարգիչների վաճառքի անհատական տարբերակը: Այսինքն, անհատ վաճառողները կամ ընկերությունների ներկայացուցիչներն

այցելում էին հավանական գնորդների գրասենյակներ, առաջարկում սահմանափակ թվով համակարգիչներ՝ այն էլ հիմնականում պատվերով: Այս դեպքում գնորդների մոտ գերիշխում էր անորոշության զգացողությունը և այլ գործոններ, որոնք, ի վերջո, հանգեցնում էին հիմնականում բացասական պատասխանների: Այսինքն, կար պահանջ, որը և ծնեց գաղափար: Այս իրավիճակում «ՖԱՅՆ» ընկերությունը առաջինն էր Հայաստանում, որ 1996թ. անցավ համակարգչային խանութների ցանցի ձևաչափին՝ բավարարելով հաճախորդների պահանջները: Խանութում առկա մեծ տեսականին, լրացուցիչ սարքավորումների, պարագաների բազմազանությունը և մասնագիտական խորհրդատվությունը ստեղծում են վստահության մթնոլորտ հաճախորդի և ընկերության միջև: Ներկայումս «ՖԱՅՆ» համակարգչային սրահը շարունակում է զարգացնել այդ գաղափարը՝ դառնալով առաջին և դեռևս միակ համակարգչային ընկերությունը Հայաստանում, որը մասնաճյուղեր է բացել մարզերում:

**Արժեքի ավելացում:** Ոչ մի ապրանք կամ ծառայություն մշտապես անփոփոխ չի մնում: Գործարարները պարբերաբար լրամշակում և կատարելագործում են ապրանքների կամ ծառայությունների առաջարկը՝ հաճախորդներին լրացուցիչ արժեքներ (փաթեթավորում, առաքում, տեղադրում, այլ լրացուցիչ հատկանիշներ) տրամադրելու նպատակով: Այդպիսով նրանք պահպանում և ընդլայնում են հաճախորդների ցանկը: Հաճախորդների համար լրացուցիչ արժեքներ տրամադրելով՝ կարելի է նաև բարձրացնել ապրանքի կամ ծառայության գինը:

**Գնի բարձրացման վրա կարող են ազդել հետևյալ գործոնները՝**

- *ապրանքի կամ ծառայության առաջարկման ձևերը և միջոցները,*
- *նոր տեխնոլոգիայի ներդրումը,*
- *բարելավված դիզայնը և փաթեթավորումը,*
- *նոր շահավետ առանձնահատկությունների ներկայացումը:*

Ստորև բերված են օրինակներ, թե ինչպես կարելի է արժեք ավելացնել ապրանքին կամ ծառայությանը.



ԱՊՐԱՆՔ ԿԱՄ ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆ	ԻՆՉՊԵՍ Է ԱՎԵԼԱՑՎՈՒՄ ԱՐԺԵՔԸ
Երկար պահպանման ժամկետով կաթ	Շուտ փչացող ապրանքի պահպանման ժամկետի ավելացում
Պարարտանյութեր՝ փոքր 25 կգ-անոց պարկերով	Հեշտացվում է ապրանքի տեղափոխումը և օգտագործումը
Տաքսի ծառայություն՝ բարձրակարգ մեքենաներով	Ավելի հարմարավետ է և անվտանգ
Կենցաղային ապրանքների վաճառք՝ երաշխիքային ժամկետով	Գնորդը ապահովագրված է գնված ապրանքների խտանից կամ անսարքություններից

**Օրենսդրական փոփոխություններ:** Հայաստանում օրենսդրությունը պարբերաբար փոփոխվում է: Այդ զարգացմանը զուգընթաց ստեղծվում են նոր հնարավորություններ ապրանքների արտադրության և ծառայությունների մատուցման համար: Յուրաքանչյուր էական նորամուծության դեպքում գործարարները պետք է վերլուծեն նոր հնարավորությունները և արագ արձագանքեն դրանց: Ներկայացնում ենք օրինակներ, երբ օրենսդրական փոփոխությունները ստեղծել են նոր հնարավորություններ բիզնեսի համար:

ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆ	ՀՆԱՐԱՎՈՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ԲԻԶՆԵՍԻ ՀԱՄԱՐ
Հսկիչ դրամարկղային մեքենաների (ՀԴՄ) կիրառման ՀՀ Կառավարության որոշում	ՀԴՄ-ների վաճառք, այնուհետև դրանց սպասարկում և պահեստային մասերի վաճառք
Կազմակերպությունների պարտադիր վերագրանցում՝ ըստ նոր Քաղաքացիական օրենսգրքի	Կազմակերպությունների գրանցման, վերագրանցման, միավորման և լուծարման իրավաբանական ծառայությունների մատուցում
Անվանաքարտերի պարտադիր կիրառում առևտրի և սպասարկման ոլորտում	Անվանաքարտերի տպագրության և լամինացիայի ծառայություններ
Ավտոմեքենաների պարտադիր ապահովագրություն	Ապահովագրական ծառայությունների աճ

Նոր բիզնես գաղափարների համար աղբյուր կարող են հանդիսանալ մրցակից ընկերությունների գործունեության ուսումնասիրումը: Օրինակ, **«ՀԻԼԿՈ» ընկերության** դեպքը, որի նպատակն էր մտնել եռակցման նյութերի և սարքավորումների շուկա: Ուսումնասիրելով Հայաստանում առկա եռակցման նյութերի, էլեկտրոդների, եռակցման սարքավորումների և լրացուցիչ պարագաների տեսականին, մատակարարներին և ծանոթանալով հաճախորդների կարիքներին ու պահանջներին, ընկերությունը եկավ այն եզրակացության, որ շուկան կարիք ունի որակյալ և բարձրակարգ էլեկտրոդների: Հիմք ընդունելով այս ամենը՝ **«ՀԻԼԿՈ» ընկերությունը** որոշեց լրացնել այդ բացը և մատակարարել միայն որակյալ եռակցման նյութեր: Մշակվեցին նաև հաճախորդների հետ աշխատանքի նոր մոտեցումներ: Մասնավորապես այս ոլորտում ընկերությունն առաջինն է, որ սկսեց վաճառքի իրականացում [www.hilco.am](http://www.hilco.am) վեբ-կայքի միջոցով:

### 2.3. ԳԱՂԱՓՈՐՆԵՐԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ

Առավելագույն թվով գաղափարներ առաջարկելուց հետո գնահատե՛ք յուրաքանչյուրը և որոշե՛ք, թե դրանցից որը կարելի է դնել Ձեր բիզնեսի հիմքում: Յուրաքանչյուր գաղափար գնահատե՛ք՝ ըստ հետևյալ գործոնների՝

➤ **Հմտությունների առկայություն.**

- *ինչպիսի՞ գործնական հմտություններ են պահանջվում,*
- *ինչպիսի՞ կոմերցիոն հմտություններ են պահանջվում,*
- *ինչպիսի՞ հմտություններ են պակասում Ձեր թիմին:*

➤ **Արտաքին միջավայր.**

- *պետության քաղաքականությունն ազդու՞մ է Ձեր բիզնեսի վրա,*
- *գոյություն ունե՞ն հասարակական միտումներ (օրինակ, աստիճանաբար առավել նորաձև է դառնում առողջ ապրելակերպը. ինչպե՞ս այն կանդրադառնա Ձեր բիզնեսի վրա),*

- *հնարավոր է են ճնշումներ մրցակից ընկերությունների կողմից (օրինակ, մրցակիցները բարեկամներ ունեն ազդեցիկ կառույցներում):*
- **Նյութերի առկայություն.**
  - *առկա է են արդյոք անհրաժեշտ նյութերը կամ հումքը,*
  - *արդյոք մատակարարման սեզոնայնությունը խնդիրներ չի առաջացնում:*
- **Պահանջարկի բավարար լինելը.**
  - *ո՞վ կզնի ապրանքը կամ ծառայությունը,*
  - *արդյոք սեզոնային է Ձեր ապրանքը կամ ծառայությունը,*
  - *զնորդները որքա՞ն են պատրաստ վճարել,*
  - *որքա՞ն է շուկայի զգայունությունը զնի և սպասարկման որակի նկատմամբ,*
  - *ովքե՞ր են Ձեր մրցակիցները և որքա՞ն է նրանց մասնաբաժինը,*
  - *որքա՞ն է հավանական փոխարինող ապրանքների կամ ծառայությունների հայտնվելը շուկայում:*
- **Գաղափարն իրականացնելու թիմի հնարավորությունները.**
  - *թիմն ունի՞ բավարար ժամանակ ծրագիրն իրականացնելու համար,*
  - *իրենք կարո՞ղ են ստանալ մասնագիտական օգնություն:*
- **Գաղափարի կենսունակությունը.**
  - *գաղափարը կապահովի՞ երկարատև գործունեություն,*
  - *այն տնտեսական օգուտ կտա՞ Ձեզ:*
- **Ֆինանսավորման հնարավորությունները.**
  - *արդյոք կարելի է ստանալ ֆինանսական աջակցություն,*
  - *բանկերը գումարներ կներդնե՞ն Ձեր գաղափարն իրագործելու համար,*
  - *որքա՞ն կկազմի պոտենցիալ շահույթը,*
  - *Որքա՞ն գումար Դուք կներդնեք (եթե կարող եք) Ձեր սեփական միջոցներից,*
  - *որքա՞ն է ինքնաժախսաժաժկման ժամկետը:*

Գաղափարները գնահատելուց և մաղելուց հետո մանրամասնորեն հետազոտեք մնացածները՝ որոշելու դրանց կենսունակությունը: Ամենավճռական խնդիրներից մեկը, որին Դուք դեմ առ դեմ կկանգնեք նախնական պլանավորման փուլում, կլինի Ձեր գաղափարի իրագործելիության գնահատումը: «**Ճիշտ բիզնես՝ ճիշտ ժամանակին**» խորհուրդը շատ լավն է, բայց այդ խորհրդին հետևելը կարող է դժվար լինել: Շատ գործարարներ կուրորեն խորասուզվում են որևէ բիզնեսի մեջ՝ անտեսելով դրա կենսունակության հիմնավոր գնահատումը:

«**ՍՓՅՈՒՌ**» տեղեկատվական կենտրոնի հիմնադիրները 1992թ. մշակեցին մի բիզնես-մոդել, որի էությունը հետևյալն է. 1990-ական թվականներին կար գործարար տեղեկատվության մեծ պահանջարկ և վերջինս բավարարելու համար որոշվեց, որ տեղեկության համար պետք է վճարի ոչ թե ստացողը, այլ այն կազմակերպությունները, որոնք շահագրգռված են, որ իրենց մասին տեղեկությունները տարածվեն անվճար: Բիզնես-մոդելը շատ ճիշտ էր ընտրված, քանի որ 1990-ականներին շատ քչերն էին պատրաստ վճարել տեղեկություն ստանալու համար:

Ձեր բիզնես-գաղափարը լավն է, եթե համապատասխանում է շուկայի պահանջներին: Ո՞րն է այն գինը, որն ընդունելի կլինի Ձեր հաճախորդների կողմից, և միևնույն ժամանակ կապահովի որոշակի շահույթ Ձեր բիզնեսի համար: Եթե ապրանքը կամ ծառայությունը չեք կարող վաճառել Ձեր և հաճախորդի կողմից փոխադարձ ընդունելի գնով, ապա Դուք պետք է վերանայեք Ձեր բիզնես-գաղափարը: Գաղափարի վերանայումը կարող է լինել տարբեր ուղղություններով:

- Դուք կարող եք փոփոխել Ձեր ապրանքի արտադրության կազմակերպումը, որպեսզի կրճատեք ծախսերը: Կարող եք կրճատել արտադրության նյութական ծախսերը այս ձևերով՝
  - **Ճիշտ գնումներ.** սա նույնիսկ ավելի կարևոր է արտադրության, քան առևտրի մեջ: Որոշիչը միայն գինը չէ: Հունքը կարող է էժան լինել ցածր որակի դեպքում: Ուստի անորակ լինելու պատճառով նյութերի մի մասը չի օգտագործվի: Հետևաբար, փաստացի օգտագործված հումքը կդառնա ավելի թանկ՝ չնայած միավոր հումքի ավելի էժան լինելուն:

- **Կորստի կրճատում.** փայտամշակման, մետաղական թիթեղների օգտագործման, կոշիկի արտադրության, դերձակության և հագուստի արտադրության դեպքում հունքի ճիշտ կտրվածքը կարող է բերել մեծ խնայողությունների:
- **Խոտանի կրճատում.** Խոտանը չի վաճառվում կամ վաճառվում է էժան գնով: Այս դեպքում Դուք ավելացնում եք Ձեր նյութական ծախսերը մեկ միավոր վաճառված ապրանքի համար: Աշխատողների ուսուցումը, որակյալ գործիքները, լավ աշխատանքային պայմանները, համապատասխան վարձատրումը և ուժեղ վերահսկողությունը կկրճատեն խոտանը:

- Դուք կարող եք փոփոխության ենթարկել Ձեր ապրանքը կամ ծառայությունը՝ ավելացնելով դրա արժեքը, ինչի արդյունքում կկարողանաք ավելացնել գինը ծախսերի ավելի փոքր աճի պայմանով:
- Վաճառքի ծավալներն ավելացնելու համար Դուք կարող եք կիրառել Ձեր նարքեթինգային ծրագիրը: Վաճառքի քանակը մեծացնելու հաշվին Դուք կարող եք Ձեր բիզնեսը դարձնել եկամտաբեր, նույնիսկ եթե վաճառքի շահույթի տոկոսը ցածր է:

Մինչև ուղեցույցի հաջորդ բաժնին անցնելը, Ձեզ ենք ներկայացնում մեկ հետաքրքիր տվյալ: Ըստ վիճակագրության (հիմնականում արտասահմանյան երկրներում կատարված)՝ նորաստեղծ բիզնեսների 75%-ի ձախողման հիմնական պատճառները հինգն են՝

1. *առաջարկվող ապրանքների կամ ծառայությունների վերաբերյալ շուկայի հետազոտություն չիրականացնելը, թերի տվյալների կամ էնոցիոնալ գործոնների հիման վրա կայացված որոշումները,*
2. *թերի կառավարման համակարգը,*
3. *ֆինանսական միջոցներ հայթայթելու խնդիրները,*
4. *արտաքին միջավայրի բացասական ազդեցությունը,*
5. *բիզնեսի անբավարար կենսունակությունն ու ճկունությունը:*

Դուք պե՛տք է մտածեք վերոհիշյալ գործոնների մասին: Մտածե՛ք և կատարե՛ք համապատասխան եզրակացություններ:

# 3

## ԲԱԺԻՆ

*Եթե չկա աճ, ուրեմն վերջը մոտ է:  
Սենեկա\**

### ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

#### 3.1. ԻՆՉ Է ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ

Կառավարիչ լինելու համար պետք է ունենալ որոշակի ունակություններ և կարողություններ, որոնք օգտագործվում են կազմակերպության կառավարման ռազմավարական (ստրատեգիական), մարտավարական (տակտիկական) և գործառնական (օպերացիոն) մակարդակներում:

Կառավարումը կազմակերպության նպատակների իրականացումն ապահովող **պլանավորման, կազմակերպման, առաջնորդման և վերահսկման** գործընթացն է: Այս գործառնությունների (ֆունկցիաների) միջոցով են կառավարվում կազմակերպության չորս հիմնական

---

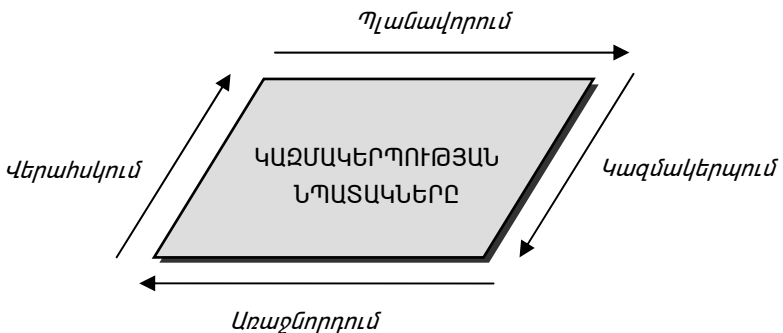
\* Սենեկա (Կրտսեր), *Լուկիոս Ամենոս* (մ.թ.ա. 4 – մ.թ. 65), *հռոմեացի փիլիսոփա եւ գրող*

ռեսուրսները՝ մարդկային, նյութական, ֆինանսական և տեղեկատվական:

Կառավարման գործառույթներն ու ռեսուրսները սերտորեն փոխկապակցված են և մեկն առանց մյուսի կարող են իմաստազրկվել: Վիճակագրությունը ցույց է տալիս, որ նորաստեղծ կազմակերպություններում առավել կարևորվում են պլանավորումն ու աշխատանքի կազմակերպումը, իսկ մարդկանց առաջնորդումն ու առավել ևս վերահսկումն անտեսվում են: Մենք կարողանում ենք մտովի պլանավորել բիզնեսը, կատարել որոշ կազմակերպչական աշխատանքներ, սակայն դժվարություններ ենք ունենում մարդկանց հետ աշխատելիս և իրականացված աշխատանքների կատարողականը վերահսկելիս: Դուք պետք է խուսափեք այդ սխալի կրկնումից: Հավասարաչափ ուշադրություն դարձրեք բոլոր չորս ֆունկցիաների վրա և Դուք արած կլինեք Ձեր առաջին քայլը հաջողության հասնելու ճանապարհին: Այսինքն, անհրաժեշտ է ոչ միայն պլանավորել կազմակերպության տրամադրության տակ գտնվող մարդկային, նյութական, ֆինանսական և տեղեկատվական ռեսուրսները, այլև կազմակերպել աշխատանքները, առաջնորդել անձնակազմին և վերահսկել ողջ գործընթացը:

Կառավարման ֆունկցիաները կիրառվում են, որպեսզի Դուք հասնեք Ձեր կազմակերպության առջև դրված նպատակներին: Ներքոնշյալ պատկերում ներկայացված է կառավարման ֆունկցիաների և նպատակների սերտը կապը:

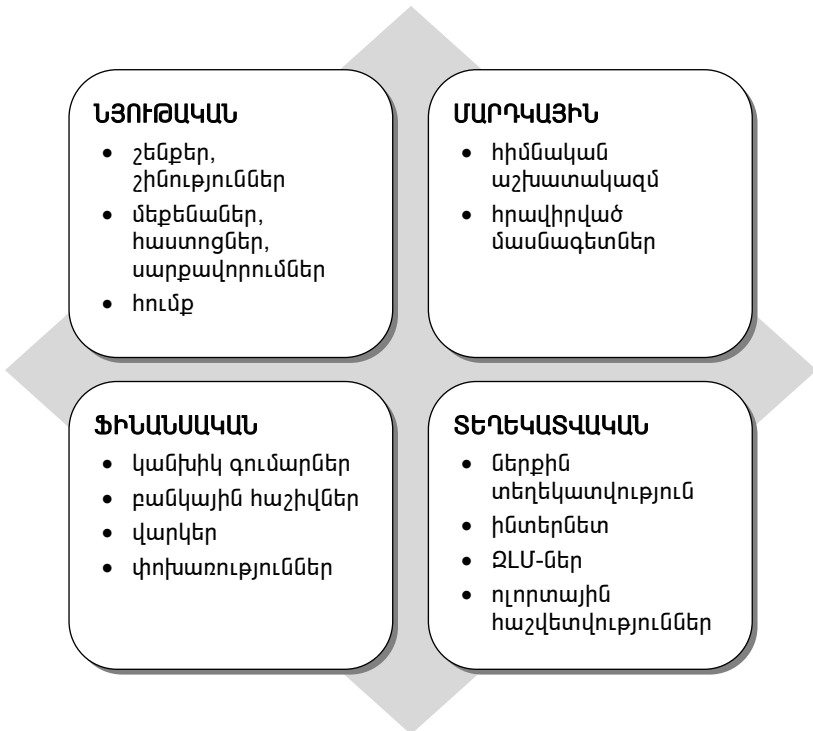
**ՊԱՏԿԵՐ 3.1. ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՅԸ**



Նպատակները լինում են երկու տեսակ՝ **ռազմավարական և ֆինանսական**: Ռազմավարական նպատակների օրինակ կարող են ծառայել շուկայում առաջատար դիրքի գրավումը, հաճախորդների բավարարվածության աստիճանի բարձրացումը, առաքման ոլորտում անթերի աշխատանքը և այլն: Ֆինանսական նպատակների թվին են պատկանում շահույթի ավելացումը որոշակի տոկոսով, վաճառքի ծավալների կոնկրետ աճը, հաճախորդների թվի ավելացումը, շուկայի որոշ բաժնեմասի գրավումը և այլն:

Նպատակներին հասնելու համար Դուք պետք է առավելագույն արդյունավետությամբ օգտագործեք կազմակերպության չորս հիմնական ռեսուրսները: Պատկեր 3.2-ում Դուք կարող եք տեսնել ռեսուրսների որոշ օրինակներ:

**ՊԱՏԿԵՐ 3.2. ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԸ**





Ինչպես կառավարման չորս ֆունկցիաները, այնպես էլ կազմակերպության չորս ռեսուրսները հավասարապես կարևոր են: Մեկի բացակայությունը կարող է լուրջ խոչընդոտ լինել կազմակերպության նպատակներին հասնելու ճանապարհին: Եթե որևէ մեկը Ձեզ խնդրի ըստ կարևորության դասակարգել ֆունկցիաները կամ ռեսուրսները, ապա լավագույնը, որ Դուք կարող եք անել, դրանց մեկ մակարդակի վրա ներկայացնելն է: Կարո՞ղ եք պատկերացնել կազմակերպություն, որը տիրապետում է մեծ ֆինանսական ռեսուրսների, սակայն չկան համապատասխան որակյալ կադրեր կամ ճշգրիտ տեղեկություններ շուկայում տեղի ունեցող փոփոխությունների մասին:

Սկսնակ ձեռներեցներից շատերը համոզված են, որ եթե կան ֆինանսներ, ուրեմն բոլոր հարցերը կարող են արագ լուծում ստանալ: Սակայն, կան բազմաթիվ փաստեր այն մասին, որ հզոր ֆինանսական կարողություններ ունեցող կազմակերպությունները կործանվում են ապաշնորհ ղեկավարների, ֆինանսական և նյութատեխնիկական ռեսուրսների աննպատակ ու անարդյունավետ օգտագործման պատճառով:

Կառավարման գործընթացին ամբողջական մոտեցման լավ օրինակ կարող է ծառայել **«ԱՅ ԹԻ ՊԱՐԿ» բիզնես կենտրոնի** նախագիծը, որի հեղինակները մոտ 3 տարվա ընթացքում նախկին խորհրդային գիտահետազոտական ինստիտուտի բազայի վրա կարողացան ստեղծել ժամանակակից բիզնես կենտրոն՝ այս հաստատության վարձակալների գործունեությանն ու զարգացմանը նպաստող բոլոր անհրաժեշտ ենթակառուցվածքներով: Բիզնես կենտրոնում ներդրված ISO 9001:2008 միջազգային ստանդարտի պահանջներին համապատասխան, որակի կառավարման համակարգի և փաստաթղթային շրջանառության կառավարման էլեկտրոնային DocsMan համակարգի շնորհիվ վարձակալ-ընկերությունները ստանում են ոչ միայն տարածքների վարձակալման դասական ծառայություն, ինչը ենթադրում է ժամանակակից գրասենյակի բոլոր հարմարությունները, այլև ապահովվում են բիզնեսի կազմակերպմանն անհրաժեշտ բոլոր հնարավորություններով (կապ, տեխնիկա, անվտանգության համակարգ, շինարարական, տպագրական աշխատանքներ, PR և

գովազդ, անձնակազմի հավաքագրում, դասընթացներ, սրահներ և դահլիճներ, սնունդ, հանգիստ, ժամանց և այլն): Այսինքն, պլանավորման, կազմակերպման, առաջնորդման և վերահսկման ֆունկցիաները կիրառվում են հավասարապես՝ օգտագործելով համապատասխան գործիքներ:

## 3.2. ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՖՈՒՆԿՑԻԱՆԵՐԸ

### *Պլանավորում*

Ինչու՞ Դուք պետք է նախօրոք պլանավորեք Ձեր բիզնեսը: Պլանավորումը կազմակերպության նպատակների սահմանումն է և դրանց հասնելու եղանակների մասին որոշումների ընդունումը:

Պլանավորումը հնարավորություն է տալիս պատասխանել հետևյալ հարցերին՝

- *ի՞նչ պետք է արվի,*
- *ե՞րբ պետք է արվի,*
- *ինչպե՞ս պետք է արվի,*
- *ո՞վ պետք է անի:*

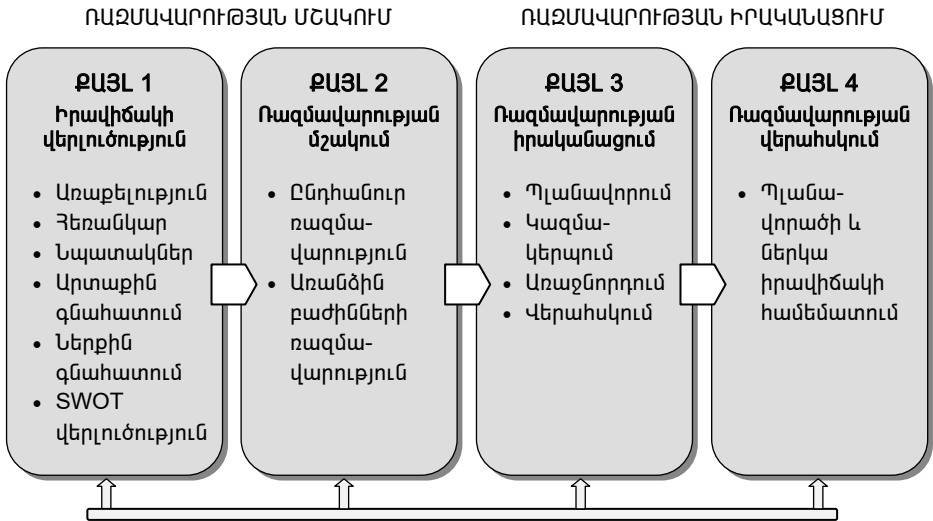
Իսելամիտ պլանավորումը Ձեզ հնարավորություն կտա՝

- *սահմանել հստակ և հասանելի նպատակներ,*
- *հաջողությամբ հսկել բիզնեսի զարգացումը,*
- *կանխատեսել խնդիրները նախքան դրանց ի հայտ գալը,*
- *հաջողությամբ լուծել առաջացած խնդիրները,*
- *համեմատել փաստացի արդյունքները պլանավորածի հետ:*

**Պլանավորման դասակարգում.** կազմակերպության տարբեր մակարդակներում գտնվող ղեկավարները տարբեր չափով են պատասխանատու պլանավորման գործընթացի իրականացման համար: Գոյություն ունեն պլանավորման երեք հիմնական մակարդակներ, որոնք տարբերվում են միմյանցից, թե՛ պատասխանատվության չափով և թե՛ ժամանակային ընդգրկմամբ՝

- *ռազմավարական (ստրատեգիական) պլանավորում,*
- *մարտավարական (տակտիկական) պլանավորում,*
- *գործառնական (օպերացիոն) պլանավորում:*

**ՊԱՏԿԵՐ 3.3. ՈԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑ**



1. **Ռազմավարական պլանավորումն** իր մեջ ներառում է երկարաժամկետ (3-5 տարի) պլանավորում և, բնականաբար, ունի ժամանակային առավել մեծ ընդգրկում: Ռազմավարական պլանավորման իրականացման պատասխանատվությունը հիմնականում բարձր օղակի ղեկավարներինն է: Այս պատճառով՝
2. **Մարտավարական պլանավորումն** ունի միջնաժամկետ (1-3 տարի) բնույթ: Այն՝
  - մշակում է համեմատաբար կոնկրետ չափանիշներ և նպատակակետեր,
  - ներառում է ավելի փոքր ժամանակահատված,
  - գտնվում է միջին մակարդակի կառավարիչների պատասխանատվության ներքո:
3. **Գործառնական պլանավորումն** ընդգրկում է մինչև 1 տարի ժամանակահատված և գործ ունի հիմնականում առօրյա աշխատանքների պլանավորման հետ: Այն՝
  - արձագանքում է առավելապես օրվա խնդիրներին,

- *նպատակ ունի հետևել սահմանված ժամանակացույցին և բյուջեին,*
- *ունի ավելի նեղ ու կարճաժամկետ բնույթ՝ անսական, շաբաթական, օրական,*
- *իրականացվում է ստորին օղակների կառավարիչների կողմից:*

### **Կազմակերպում**

Կազմակերպչական ֆունկցիան, որը Ձեր բիզնեսի համար կարևոր նշանակություն ունի, ներառում է առաջադրանքների և պատասխանատվության վերաբերյալ որոշումների ընդունման ու իրականացման գործընթաց: Այն հստակեցում և համակարգում (կոորդինացում) է մարդկանց ու առկա ռեսուրսները, մշակում է կազմակերպչական կառուցվածքներ, և այս ամենն արվում է կազմակերպության նպատակներին հասնելու համար: Եթե պլանավորման փուլում հիմնահարցը կազմակերպության նպատակների հստակ սահմանումն էր, ապա կազմակերպման փուլում այդ նպատակների արդյունավետ իրականացման համար կազմակերպչանք և նպատակներին համապատասխան կառուցվածքների ստեղծումն ու զարգացումն է:

Արդյունավետ կազմակերպման առավելություններն են՝

- *առաջադրանքների հստակ բաժանումը,*
- *առաջադրանքների տրամաբանական հաջորդականության ստեղծումը,*
- *հաղորդակցության ուղիների հաստատումը,*
- *գործողությունների ներդաշնակումը,*
- *հանընդհանուր ջանքերի կենտրոնացումը,*
- *կառավարման կանոնակարգված համակարգի կառուցումը:*

Մարդկային, նյութական, ֆինանսական և տեղեկատվական ռեսուրսներից յուրաքանչյուրի արդյունավետ կազմակերպումը հսկայական ազդեցություն ունի արտադրողականության բարձրացման վրա: Արդյունավետ կազմակերպումը կարող է հանգեցնել նրան, որ կազմակերպության անձնակազմի ընդհանուր ջանքերը մեկտեղվեն, և

արդյունքը լինի շատ ավելի մեծ, քան ասենք կարող էր լինել նրանց ջանքերի առանձին-առանձին գործադրման դեպքում: Այլ խոսքով՝ ընդհանուր արդյունքն ավելի մեծ է, քան առանձին արդյունքների գումարային պարզ արժեքը: Երբ անհատը սկսում է իր գործը միայնակ, ապա դրա հետ կապված բոլոր պարտականությունները նա իրականացնում է միայնակ:

Սակայն բավական է, որ բիզնեսն ընդլայնվի և զարգանա, նա այլևս չի կարող միայնակ կատարել ողջ աշխատանքը՝ նա կարիք կունենա վարձելու այլ աշխատողներ: Առաջ է գալիս աշխատանքի բաժանման կամ մասնագիտացման հարցը: Անհրաժեշտ է դառնում, որպեսզի յուրաքանչյուր աշխատող հստակ իմանա իր պարտականությունների և պատասխանատվության շրջանակը:

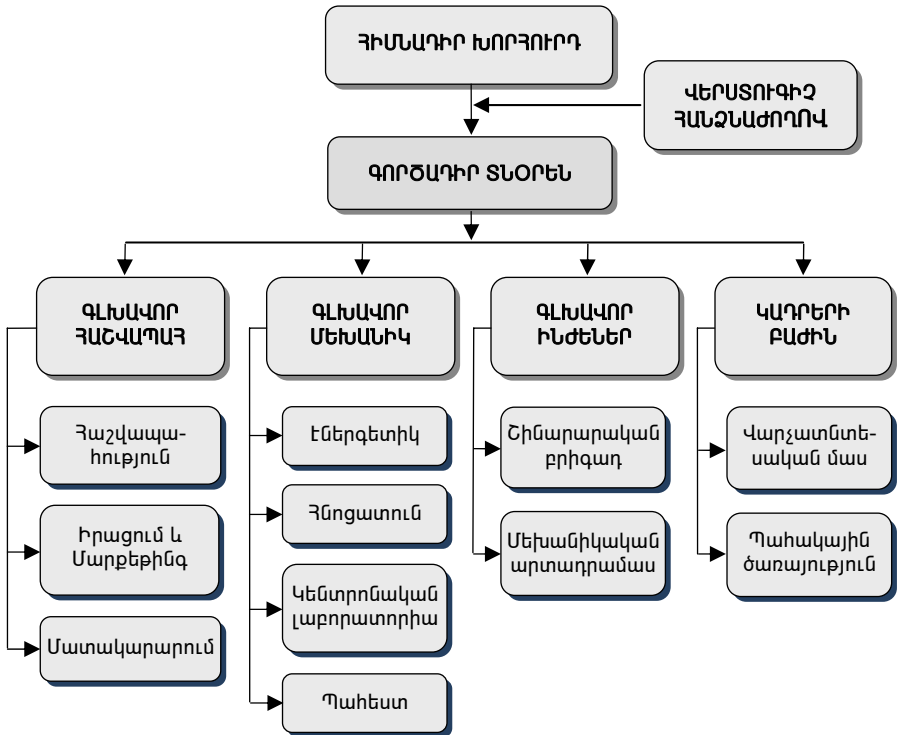
Երբ աշխատանքի բաժանումն արդեն արված է, առաջ է գալիս մեկ այլ հարց. ինչպե՞ս արդյունավետ կոորդինացնել տարբեր միավորների աշխատանքը: Այսինքն ծագում է կազմակերպչական ենթակառուցվածքների ստեղծման խնդիրը: Կազմակերպչական կառուցվածքների ստեղծումը հետապնդում է այսպիսի նպատակներ՝

- *անհրաժեշտ տեղեկատվական հոսքի ապահովում,*
- *իշխանության արդյունավետ բաշխում,*
- *կազմակերպության բոլոր անդամների համաձայնեցված և անխափան գործունեության նպաստում,*
- *տարբեր աշխատանքային խմբերի ու միավորների միջև հարաբերությունների զատորոշում և կառավարում:*

Կազմակերպչական կառուցվածքի ընտրության վրա ազդում են մի շարք գործոններ՝ բիզնեսի կառուցվածքը, ռազմավարությունը, արտաքին միջավայրը, տեխնոլոգիական զարգացումը, կազմակերպության չափերը և այլն: Դուք պետք է ընտրեք Ձեր կազմակերպությանը հարմար կառուցվածք, որն աշխատանքը կդարձնի առավել արդյունավետ և նպատակներն առավել հասանելի:

Պատկեր 3.4-ում ներկայացված է կազմակերպչական կառուցվածքի օրինակ.

**ՊԱՏԿԵՐ 3.4. ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՉԱԿԱՆ ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔ**



**Առաջնորդում**

Առաջնորդումը մարդկանց վրա ազդելու և ուղղորդելու գործընթաց է: Առաջնորդումը կառավարչի այն ֆունկցիան է, որը մեծապես նպաստում է առավելագույն արդյունավետության ապահովմանը, խթանում է ստեղծագործական միտքը և ունակությունները, աշխատողների բարոյական վարքագիծը և աշխատանքից ստացած բավարարվածությունը: Առաջնորդումը ենթադրում է կառավարչի կողմից առաջնորդի վարքագծի ցուցաբերում, որի միջոցով նա ազդում է ենթակաների վարքագծի վրա՝ տալով նպատակաուղղված ընթացք: Անհնար է ստույգ սահմանում տալ, թե այդ գործընթացն ինչպես է իրականացվում:

Որոշ տեսաբաններ համարում են, որ առաջնորդ ծնվում են: Մասնագետների մեկ այլ խումբ էլ համոզված է, որ, թեև առաջնորդելու որոշ հմտություններ կարելի է ձեռք բերել, այնուամենայնիվ, որոշ մարդիկ առաջնորդ դառնալու ավելի մեծ պոտենցիալ ունեն, քան մյուսները: Առաջնորդունը սերտորեն կապված է ազդեցիկ ուժի կամ հզորության հետ, որը, սակայն, այլ է, քան իշխանությունը: Եթե իշխանությունը պատասխանատվության, ֆորմալ իրավունքների և պարտականությունների համակարգ է, ապա հզորությունը կամ ուժը ենթադրում է ուրիշների վրա ազդելու, ներգործելու և նրանց գործունեությանը նախընտրելի ուղղություն հաղորդելու կարողություն: Առաջնորդունը կառավարչի այն ֆունկցիան է, որը մեծապես՝

- *նպաստում է առավելագույն արդյունավետության ապահովմանը,*
- *խթանում է աշխատողների ստեղծագործական միտքը և ունակությունները,*
- *բարձրացնում է մարդկանց՝ աշխատանքից ստացած բավարարվածությունը:*

Մարդկանց վրա հնարավոր է ազդել, եթե հետևեք հետևյալ 9 կանոններիին՝

- *նախքան մարդուն քննադատելը կամ նկատողություն անելը խորհուրդ է տրվում հիշեցնել նրան իր առավելությունների մասին,*
- *պետք չէ անմիջականորեն շեշտել, որ նա սխալ է. կարելի է ուղղակի ակնարկել վերջինիս վերաբերյալ,*
- *ուրիշին քննադատելուց առաջ նախ և առաջ խոսեք Ձեր սխալների մասին,*
- *հրամայելու փոխարեն, ավելի ճիշտ կլինի հարցեր տալ,*
- *թույլ տվեք մարդկանց փրկել իրենց հեղինակությունը,*
- *ի սրտե արտահայտեք Ձեր հիացմունքը և գոհունակությունը ուրիշի նույնիսկ ամենամիտքը հաջողության կապակցությամբ,*
- *աշխատակցի մեջ Ձեր ցանկալի հատկանիշը տեսնելու համար պնդեք, որ նա արդեն ունի այդ հատկանիշը,*

- աշխատակցի գործած նույնիսկ ամենաանուղղելի սխալը շտկելու համար ցույց տվեք, որ այն ուղղելի է ու ավելի լավատեսական մոտեցում ցուցաբերեք,
- արեք այնպես, որ մարդիկ հաճույքով և ուրախությամբ կատարեն Ձեր հանձնարարությունները:

### **Վերահսկում**

Վերահսկման գործընթացը սերտորեն կապված է պլանավորման հետ: Դուք պլանավորումը պետք է օգտագործեք նպատակների սահմանման և դրանց հասնելու ուղիները նախանշելու համար, իսկ վերահսկումն ապահովում է անխափան ընթացք դեպի նպատակների իրագործում: Վերահսկման գործընթացը բաղկացած է չորս քայլից՝

- *չափանիշների մշակում,*
- *գործունեության չափում,*
- *չափանիշների հետ գործունեության համեմատում,*
- *անհրաժեշտ փոփոխություններ ենթադրող քայլերի ձեռնարկում:*

Վերահսկման արդյունավետությունն ապահովելու համար անհրաժեշտ է, որ Դուք կարողանաք ստեղծել հետևյալ հատկանիշներով օժտված վերահսկման համակարգ.

- *փոխկապակցվածություն պլանավորման հետ,*
- *ստույգություն և ճշգրտություն,*
- *պարբերականություն,*
- *արդարացիություն և չափելիություն:*

### **Կառավարման ոճեր**

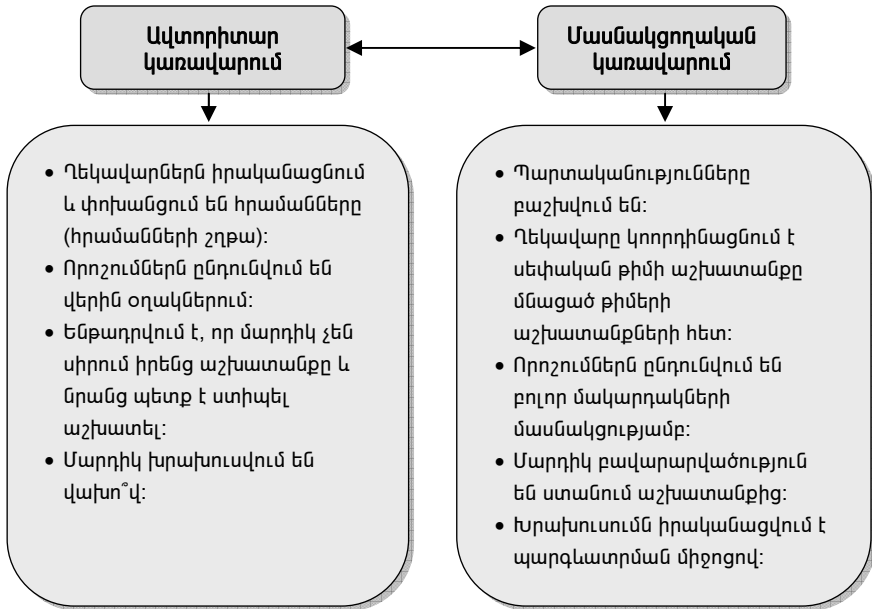
Այս բաժնի վերջում Ձեզ ենք ներկայացնում կառավարման երկու հիմնական ոճ՝

- *ավտորիտար կառավարում,*
- *մասնակցողական կառավարում:*



Հետևյալ պատկերը ներկայացնում է այդ երկու ոճերի հիմնական տարբերությունները:

**ՊԱՏԿԵՐ 3.5. ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՈՃԵՐ**



Ընտրությունը Ձերն է: Դո՛ւք եք որոշում՝ ինչպիսի կառավարման ոճ ընտրել: Սակայն այդ ոճն ընտրելիս պետք է հաշվի առնեք բիզնեսի բնույթն ու Ձեր բնավորության գծերը:

# 4

## ԲԱԺԻՆ

- Մի փորձառու ղեկավարի հարցնում են.*
- Ի՞նչն է մարդուն դարձնում լավ ղեկավար:
  - Լավ ենթակայները,- պատասխանում է նա:

### ԱՆՁՆԱԿԱԶՄԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

#### 4.1. Ի՞ՆՉ Է ԱՆՁՆԱԿԱԶՄԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄԸ

Դուք ունեք լավ գաղափար և հստակ բիզնես-մոդել, որոնք պետք է կյանքի կոչեք՝ ներդնելով Ձեր ուժերը և կազմակերպության աշխատակիցների ունակություններն ու կարողությունները: Այսինքն, պետք է ընտրել այնպիսի աշխատակիցներ, ովքեր ունակ են Ձեզ հետ միասին իրականացնել Ձեր իսկ մտահղացումները: Սա նշանակում է, որ Ձեր կողմից ընտրված աշխատակիցները պետք է կիսեն Ձեր գաղափարները և լինեն Ձեր համախոհները: Դուք կանգնած եք լուրջ մարտահրավերների առջև: Դուք պետք է կառավարեք Ձեր անձնակազմն այնպես, որ կարողանաք աշխատակիցների ուժերով հասնել Ձեր նպատակներին: Եթե խոշոր կազմակերպություններում անձնակազմի կառավարմամբ զբաղվում է մի ամբողջ բաժին, ապա

այս դեպքում Դուք պետք է լուծեք անձնակազմի կառավարման բոլոր խնդիրները:

Իրականում Ձեզ անհրաժեշտ չեն մարդկային ռեսուրսների կառավարման փորձառու մասնագետներ: Ձեզ, ինչպես ցանկացած կազմակերպության ղեկավարի, անհրաժեշտ է, որ առաջադրանքներն ու ծրագրերը կատարվեն ժամանակին և լավագույնս: Իսկ դրա համար հարկավոր է, որ աշխատատեղերում լինեն համապատասխան աշխատողներ: Նրանք պետք է լինեն մոտիվացված՝ հասնելու առաջադրված նպատակներին: Ընդ որում այդպիսի իրավիճակը պետք է տևի որքան հնարավոր է երկար: Իսկ ինչպիսի՞ կառավարման մեթոդներ ընտրել լավագույն արդյունքների հասնելու համար: Ինչպե՞ս բարձրացնել ընկերության աշխատանքի արդյունավետությունն անձնակազմի կառավարման կատարելագործված, համապարփակ համակարգի մշակման և ներդրման միջոցով: Ինչպիսի՞ գործիքներ մշակել, որոնք կնպաստեն համապատասխան աշխատակազմի ընտրությանը, նրանց մոտիվացնելուն և արդյունքում ընկերության ընդհանուր արդյունավետության բարձրացմանը: Ձեր կազմակերպության անձնակազմին լավագույնս կառավարելու համար Դուք պետք է գտնեք այդ հարցերի պատասխանները:

Դուք պետք է հաշվի առնեք նաև հետաքրքիր մի փաստ. շատերն են ցանկանում, եթե խաղալ, ապա միայն չենմպիոնների թիմում, եթե հասնել, ապա բարձր նպատակների, եթե մասնակից դառնալ, ապա առաջատարներին հարիր գործերի: Այսինքն, շատերն են ուզում ընդգծել իրենց նշանակալիությունը և ներդրումն ընդհանուր գործին: Դուք պետք է օգտվեք այդ հնարավորությունից՝ ընդգրկելով նրանց այդ գործում:

Շատ ընկերություններ հասունության փուլում անհաջողություններ են ունենում այն պատճառով, որ ընկերության առջև դրված նպատակները զրեթե իրականացված են լինում, իսկ ղեկավարությունը չի ունենում ընկերության հետագա զարգացման պատկերացում, տեսլական, որը կխանդավառեր յուրաքանչյուր աշխատողի, կամ չի կարողանում այն հասցնել աշխատողներին:

Ֆրանսիացի մի հաջողված գործարար ասել է. **«Առաջնորդումը, դա այնպիսի աշխարհի ստեղծումն է, որին կուզեին պատկանել մարդիկ»:**

Նախքան այդ աշխարհի՝ ապագա ընկերության ստեղծումը, կարևոր է այն «տեսնել», և անել այնպես, որ յուրաքանչյուր աշխատող իրեն տեսնի այդ ընկերությունում:

Կազմակերպությունը գոյություն ունի, որպեսզի օգնի մարդկանց անել այն, ինչը միայնակ անել հնարավոր չէ:

## 4.2. ԱՇԽԱՏԱՏԵՂԵՐԻ ՍՏԵՂԾՈՒՄ

Անձնակազմի ընտրության գործընթացը կարևորագույն խնդիրներից է, քանի որ սխալ ընտրությունը հանգեցնում է լրացուցիչ ծախսերի:

Անձնակազմի ընտրության գործընթացի նպատակն է՝ ընտրել աշխատատեղին առավել համապատասխանող թեկնածու, որն ամենից շատ է համապատասխանում պահանջվող անհատական և մասնագիտական նկարագրին: Հետևաբար աշխատակցին ընդունելու առաջին քայլը պետք է լինի աշխատատեղի ստեղծումը: Դա անհրաժեշտ է, որպեսզի հստակ սահմանվի, թե ինչ ֆունկցիաներ պետք է իրականացնի նոր աշխատողը և այդ ֆունկցիաներն ինչ տեղ են գրավում ամբողջ ընկերությունում:

Ցանկացած ընկերությանն անհրաժեշտ է իրականացնել որոշակի ֆունկցիաներ, որպեսզի հաջողության հասնի և ապահովի շահույթ: Ձեր ընկերության կազմակերպչական կառուցվածքը պետք է ներառի ոչ թե մարդկանց, որոնք զբաղեցնում են աշխատատեղեր, այլև հենց **անհրաժեշտ** աշխատատեղերը: Վերջնական նպատակը պետք է լինի, աշխատանքի ընդունվողների կողմից կատարվելիք անհրաժեշտ ֆունկցիաների սահմանումը:

Նախքան աշխատատեղի ստեղծումը անհրաժեշտ է վերլուծել՝

- *իսկապե՞ս անհրաժեշտ է ընդունել նոր աշխատողի,*
- *հիմնական թե՞ ժամանակավոր է տվյալ աշխատատեղը,*
- *ինչպե՞ս է այն առնչվում ընկերության նպատակների հետ,*
- *արդարացնո՞ւմ են արդյոք ակնկալվող օգուտները տվյալ աշխատատեղի ծախսերը:*

Աշխատատեղի վերլուծությունը հնարավորություն կտա մանրակրկիտ քննարկել նախատեսվող աշխատատեղը, որի արդյունքում հնարավոր կլինի ավելի արդյունավետ դարձնել այն: Աշխատատեղի վերլուծությունը նախատեսվում է թեկնածուին առաջադրվող պահանջներն ի մի բերելու համար:

Աշխատատեղի վերլուծության արդյունքում պետք է կազմել **աշխատանքի նկարագրությունը**, այսինքն՝ ամբողջությամբ սահմանել աշխատանքային պարտականությունները և պարտավորությունները: Աշխատանքի նկարագրությունը Ձեզ կօգնի նոր աշխատողի ընտրությունն առավել արդյունավետ կազմակերպել:

Ստորև Դուք կարող եք տեսնել աշխատանքի նկարագրության մեկ օրինակ:

***ՄԱՐԴԱՎՅԻՆ ՌԵՍՈՒՐՍՆԵՐԻ ՊԱՏԱՍԽԱՆԱՏՈՒ***

**Աշխատանքի նկարագիր**

Անձնակազմի պատասխանատուն կազմակերպում է անձնակազմի աշխատանքն ընկերության զարգացման ընդհանուր նպատակներին և կադրային քաղաքականության կոնկրետ ուղղություններին համապատասխան՝ աշխատողների մասնագիտական կատարելագործման և արդյունավետության բարձրացման միջոցով:

**Պարտականություններ**

- մասնակցել ընկերության սոցիալական զարգացման ռազմավարության մշակմանը,
- ընկերությանն ապահովել անհրաժեշտ մասնագիտություն և որակավորում ունեցող աշխատողներով,
- որոշել ընկերության կադրերի պահանջարկը և ապահովման հնարավոր աղբյուրները,
- ըստ հաստիքների աշխատողներ հավաքագրելու նպատակով իրականացնել կադրերի ընտրություն, անցկացնել հարցազրույցներ աշխատանքի ընդունվողների հետ,
- կազմակերպել աշխատողների աշխատաժամերի հաշվառումը,
- կազմակերպել անձնակազմի ուսուցումը, համակարգել աշխատակիցների որակավորման բարձրացման և նրանց աշխատանքային առաջխաղացման աշխատանքները,
- կադրային հարցերի և կադրային կարևոր որոշումների վերաբերյալ տեղեկատվությունը հաղորդել բոլոր աշխատողներին,

- կազմակերպել աշխատողների ատեստացիաների և աշխատանքային գործունեության գնահատման անցկացումը,
- տնօրենի և փոխտնօրենի հետ համատեղ մասնակցել աշխատողների տեղաշարժման, առաջխաղացման, պաշտոնի իջեցման, վարչական տույժերի նշանակման, ինչպես նաև հեռացման հետ կապված հարցերով որոշումների ընդունմանը,
- մշակել աշխատողների գործնական և անձնական որակների գնահատման համակարգը և նրանց պաշտոնի և/կամ աշխատավարձի բարձրացման հիմնավորումները,
- մասնակցել աշխատանքային կոլեկտիվի սոցիալական զարգացման պլանավորմանը, աշխատանքային վեժների և տարածայնությունների լուծմանը,
- այլ նմանատիպ աշխատանքներ:

**Պետք է իմանալ**

- ՀՀ նորմատիվ իրավական այն ակտերը, որոնցով կարգավորվում են աշխատանքային և սոցիալական հարաբերությունները,
- ընկերության գործունեության ուղղվածությունը, մասնագիտացումը և առանձնահատկությունները,
- անձնակազմի անհրաժեշտ քանակի որոշման և հարցազրույցներ անցկացնելու հմտությունները,
- անձնակազմի քանակական և որակական վերլուծության մեթոդները,
- անձնակազմի խթանման ձևերն ու մեթոդները,
- անձնակազմի վերապատրաստման կարիքները գնահատելու մեթոդները,
- անձնակազմի գնահատման մեթոդները:

Այժմ, երբ այդ ամենը հստակ նկարագրված ու սահմանված է, հարկավոր է գտնել թեկնածուին և ընդունել աշխատանքի: Գոյություն ունեն անձնակազմի ընտրության տարբեր մեթոդներ: Չնայած նրանց կիրառելիս անհրաժեշտ է հաշվի առնել, և՛ Ձեր ընկերության բնույթը, և՛ մշակույթը, և՛ կոնկրետ աշխատատեղը:

**➤ Ընկերներ և բարեկամներ.**

Հստակ և միանշանակ խորհուրդներ չեն կարող լինել այս մեթոդի վերաբերյալ: Այն ունի և՛ առավելություններ (ազնվություն, նվիրվածություն) և՛ թերություններ (դժվար է ազատել աշխատանքից, եթե նրանք վատ են աշխատում):

➤ **Սեփական թեկնածուներ.**

Առաջնահերթ դիտարկվում են ընկերության աշխատակիցները կամ նրանց առաջարկած թեկնածուները:

➤ **Հայտարարություններ.**

Այս դեպքում պետք է հստակ սահմանել պահանջները (աշխատանքային փորձը, ունակությունները և այլն), որպեսզի կանխվի կամ սահմանափակվի պահանջներին չհամապատասխանող թեկնածուների հոսքը:

➤ **Ուսումնական հաստատություններ.**

Մի քանի մասնագիտությունների դեպքում արդյունավետ մեթոդ է, օրինակ՝ ինժեների, ծրագրավորողի փնտրման համար: Կարելի է նաև պայմանավորվածություն ձեռք բերել, որ ուսումնական հաստատությունները կատարեն նախնական ընտրությունը՝ Ձեր ներկայացված պահանջներին համապատասխան:

➤ **Աշխատանքի տեղավորման գործակալություններ.**

Որոշակի գումարի դիմաց նրանք կփնտրեն Ձեր ներկայացրած պահանջներին համապատասխանող թեկնածուներ:

Ցանկացած մեթոդի ընտրության դեպքում աշխատանքի վերաբերյալ տեղեկատվությունը պետք է լինի հստակ, հասկանալի, ճիշտ և առաջացնի հետաքրքրություն: Բոլոր թեկնածուներից ընտրության հարցազրույցի պետք է հրավիրվեն բոլոր նրանք, ովքեր կհամապատասխանեն տվյալ աշխատատեղի բոլոր պահանջներին: Մնացած լավ թեկնածուների տվյալները հարկավոր է պահպանել: Այն Ձեզ պետք կգա, եթե ապագայում նմանատիպ այլ աշխատատեղի անհրաժեշտություն առաջանա: Ընտրության հարցազրույցն անցկացնելիս կարևոր է հաշվի առնել, որ ոչ միայն Դուք եք ընտրում աշխատողի, այլև թեկնածուն է ընտրում աշխատատեղ: Հետևաբար, հարցազրույցի նպատակն է՝

- *թեկնածուի մասին տեղեկության ստացում և ստուգում,*
- *թեկնածուին ընկերության մասին տեղեկության տրամադրում:*

Թեկնածու ընտրելիս արդյունավետ է նաև հաշվի առնել հետևյալ բանաձևը:

$$\text{ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏ ԱՇԽԱՏԱՆՔԸ} = \\ = \text{ԽԵԼՔ} \times \text{ԱՇԽԱՏԱՍԻՐՈՒԹՅՈՒՆ} \times \text{ԴՐԱԿԱՆ ՎԵՐԱԲԵՐՄՈՒՆՔ}$$

Այսինքն, աշխատողին ընտրելիս անհրաժեշտ է նախօրոք որոշել տվյալ աշխատատեղին անհրաժեշտ խելքի և աշխատասիրության համադրությունը և անպայման ստուգել թեկնածուի դրական վերաբերմունքն ընդհանրապես, որպեսզի խելքի և աշխատասիրության արտադրյալն արդյունքում լինի դրական մեծություն: Այսինքն ջանքերը ներդրվեն ի նպաստ ընկերության:

**ՂԵԿԱՎԱՐԵԼ՝  
ՆՇԱՆԱԿՈՒՄ Է ԵՆԹԱԿԱՆԵՐԻՆ ՀԱՍՑՆԵԼ ՀԱԶՈՂՈՒԹՅԱԼ**

**4.3. ԱՇԽԱՏՈՂՆԵՐԻ ԽԹԱՆՈՒՄ**

Անձնակազմի արդյունավետ խթանման համակարգն է որոշում ընկերության գործունեության հաջողությունը կամ անհաջողությունը: Իրականում Ձեր աշխատողների հետաքրքրվածությունից, նրանց՝ աշխատանքի նկատմամբ գիտակցված և պատասխանատու վերաբերմունքից է կախված Ձեր ծրագրերի և նպատակների իրականացումը ճիշտ ժամանակին և ճշգրտորեն: Խթանեք Ձեր աշխատողներին ավելի լավ աշխատելու, քանի որ աշխատանքի հաջողությունը կախված է հետևյալ գործոններից:

$$\text{ԱՇԽԱՏԱՆՔԻ ՀԱԶՈՂՈՒԹՅՈՒՆԸ} = \text{ՈՒՆԱԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ} \times \\ \times \text{ՄՈՏԻՎԱՑԻԱ} \times \text{ԱՇԽԱՏԱՆՔԻ ՊԱՅՄԱՆՆԵՐ}$$

Նույնիսկ եթե Ձեր աշխատողներն աշխատում են լավ, հնարավոր է, որ դա սահմանը չէ, միգուցե նրանք կարող են անել ավելին: Նրանց լիակատար նվիրումով աշխատելուն նպաստելու համար երբեմն բավական են նույնիսկ ոչ նյութական մոտիվացիոն մեթոդները:

Նույնիսկ ամենափոքր կոլեկտիվում կան տարբեր հոգեբանական տիպերի պատկանող, տարբեր պահանջմունքներ ունեցող



աշխատակիցներ: Ակնհայտ է, որ նրանցից յուրաքանչյուրը պահանջում է առանձնահատուկ խթանում: Այդ պատճառով ղեկավարը պետք է ճանաչի իր ենթականերին և կարողանա ընտրել խթանման արդյունավետ եղանակ:

Աշխատանքների ճիշտ բաշխումը և հանձնարարումը նույնպես բարձրացնում են աշխատակիցների մոտիվացիան: Հետագոտությունները ցույց են տվել, որ աշխատանքի արդյունավետությունը կախված է այն բանից, թե աշխատողը որքան է կլանված իր աշխատանքով: Մտածելով, թե ինչ պարտավորություններ տալ այս կամ այն աշխատողին, հնարավոր է ոչ միայն բարձրացնել աշխատանքի արտադրողականությունը, այլև կրճատել կադրերի հոսունությունը:

Ոչ ոք չի կարող երաշխավորել, որ մոտիվացիայի մեթոդը, որն ընտրել եք այսօր, արդյունավետ կլինի նաև վաղը: Ստորև Ձեզ ենք ներկայացնում աշխատողների մոտիվացիայի մի քանի մեթոդներ:

➤ **ԱՆԿՈՂՄԱԿԱՏԻ ՄԻՋՎԱՅՐԻ ՍՏԵՂԾՈՒՄ.**

Ընկերության բոլոր աշխատակիցների համար ստեղծել հավասար հնարավորություններ ցանկացած իրավիճակում կամ խնդրի դեպքում «անկաշկանդ» դիմել կառավարող օղակներին:

«ԲԻ ԷՍ ՍԻ» ընկերությունն իր աշխատակիցներին խթանելու նպատակով ապահովում է նրանց ուղղակի մասնակցությունը կազմակերպության կառավարման գործընթացին, նոր ծառայությունների մշակման, ռազմավարական և մարքեթինգային ծրագրերին և այլ նախագծերին: Ընկերությունը հաշվի է առնում բոլոր աշխատակիցների գաղափարները, մոտեցումները և առաջարկները:

➤ **ԱՆՀԱՏԱԿԱՆ ՄՈՒՏԵՑՈՒՄ ԵՎ ԵՐԱՔԱՆՉՅՈՒՐ ԱՇԽԱՏՈՂԻՆ.**

Աշխատողների մեծամասնությունը ձգտում է ավելի մեծ բարձունքի հասնել ընկերության ներսում: Բացահայտելով յուրաքանչյուր աշխատակցի ունակությունները և հմտությունները՝ կազմել կարիերայի աճի հատուկ սխեմա յուրաքանչյուր աշխատողի համար:

➤ **ԸՆԿԵՐՈՒՅԱՆ ԱՇԽԱՏԱԿԻՑՆԵՐԻ ԿՐԻՍՏՈՒՄՆԵՐԻ ԳԱՐԳԱՑՈՒՄ.**

Ընկերության ամեն մի աշխատակցի համար վերապատրաստման դասընթացների մասնակցելու հնարավորություն ստեղծել՝

- վերապատրաստում աշխատավայրում,
- վերապատրաստում արտերկրում,
- տեսաձայնային վերապատրաստում,
- բիզնես խաղերի կազմակերպում,
- դասընթացներ ինտերնետի միջոցով:

**➤ Հավասարակշռության հաստատում աշխատակիցների կարողությունների և առաջադրանքի միջև..**

Աշխատողին խթանելու շարժիչ ուժերից է հանդիսանում վերջինիս մոտ ինքնավստահության ձևավորումը և ամրապնդումը: Ուստի յուրաքանչյուր աշխատողի անհրաժեշտ է հանձնարարել այնպիսի աշխատանք, որը նա հաճույքով կկատարի և ավելի մեծ հմտությամբ, քան որևէ մեկը:

**➤ Կատարված աշխատանքի գնահատում.**

Ժամանակ չխնայել գնահատելու ամեն մի աշխատողի կատարած ներդրումը՝ գովասանքի արժանացնելով յուրաքանչյուրին:

**➤ Պարգևատրման համակարգի կիրառում.**

Միայն խոսքերը բավական չեն կատարված աշխատանքը գնահատելու համար: Նույնիսկ ամենափոքր ուշադրությունը շատ մեծ դեր է կատարում աշխատանքի արդյունավետության բարձրացման գործում:

**Պարգևատրումները** կարող են լինել գումարով կամ առանց գումարի (նվերներ, արձակուրդային փաթեթներ, պաշտոնի բարձրացում և այլն):

Միակ բանը, որ կարելի է համոզված ասել, որպեսզի Ձեր աշխատողները ցուցաբերեն ոգևորվածություն և պատասխանատվություն, անհրաժեշտ է, որ Դուք լինեք առավել ստեղծագործ և նորարար խթանման մեթոդներն ընտրելիս: Իհարկե, դա շատ ժամանակատար և դժվար աշխատանք է:

Պարգևատրման լավ օրինակ կարող է հանդիսանալ աշխատակիցների առողջության ապահովագրությունը: Բազմաթիվ միջին և խոշոր ձեռնարկությունների փորձը ցույց է տալիս, որ բժշկական ապահովագրության միջոցով հնարավոր է ապահովել

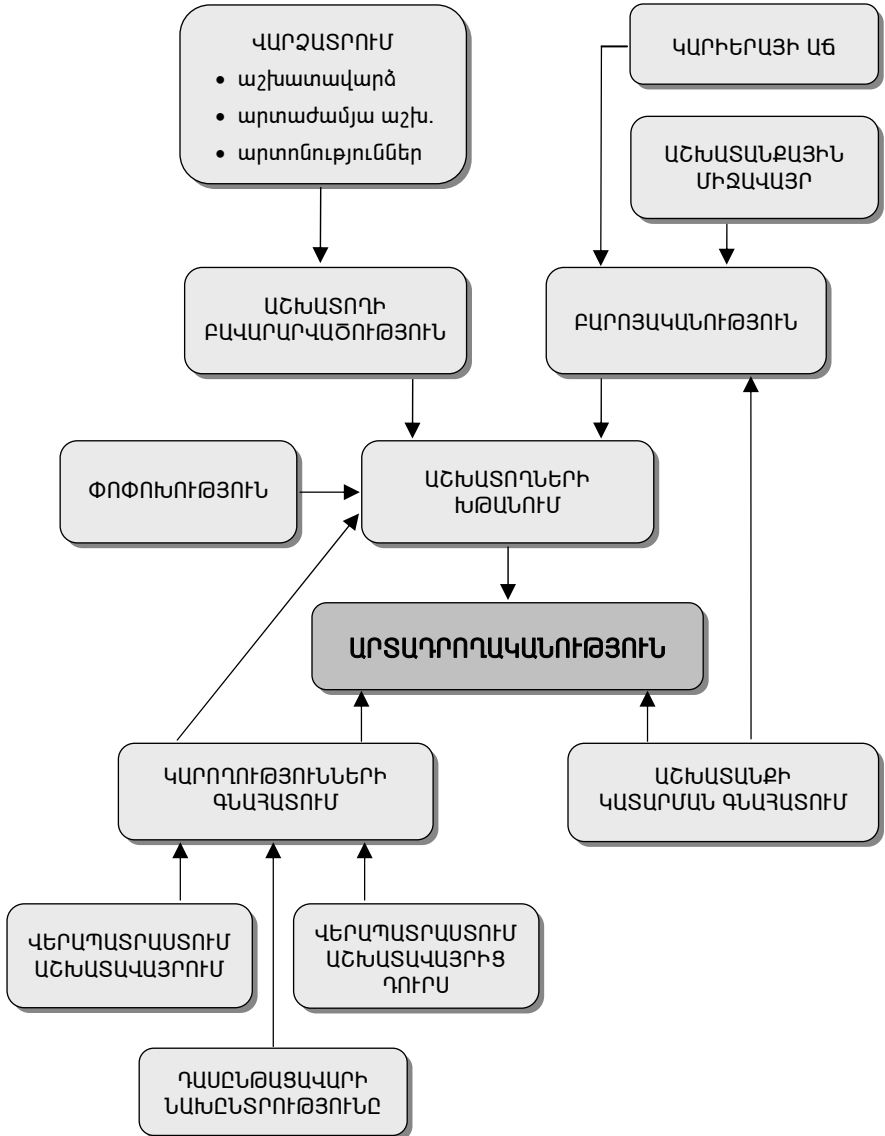
անձնակազմի սոցիալական պաշտպանությունը, ինչպես նաև վստահ լինել, որ անձնակազմը կստանա արագ, որակյալ բուժում և սպասարկում: Նման ծառայություններ է մատուցում **«ԻՆԿՈ ԱՐՄԵՆԻԱ» ապահովագրական ընկերությունը**: Վերջինս հնարավորություն է ընձեռում ձեռք բերել բժշկական ապահովագրության ծրագիր, որը թույլ կտա ապահովագրել աշխատակիցներին բոլոր այն երևույթներից ու ռիսկերից, որոնք կարող են սպառնալ նրանց առողջությանը: Այս ամենը դրականորեն է ազդում աշխատակիցների աշխատանքի որակի և արդյունավետության վրա, ինչն էլ իր հերթին նպաստում է Ձեր ընկերության մրցունակության բարձրացմանը:

Կան աշխատողներ, որոնց հետ, իսկապես, չարժե աշխատել, ավելի լավ է նրանց այլ ընկերությունում ինքնարտահայտվելու հնարավորություն տալ: Բայց կան նաև արժեքավոր աշխատողներ, որոնց ավելի լավ ճանաչելով, պահանջմուկների մեջ խորանալով՝ աստիճանաբար կարող եք ձևավորել այնպիսի թիմ, որը պատրաստ կլինի կատարել ցանկացած դժվարության առաջադրանք:

*Ակնառու է «ԻՆԵԿՈԲԱՆԿ»-ի օրինակը, որը հայտնի է իր աշխատակիցների բարձր լոյալությամբ: Բանկն իր ստեղծման օրվանից որդեգրել է **ԻՆԵԿՈ-ընտանիք** գաղափարը, այսինքն յուրաքանչյուր աշխատակից իրեն պետք է զգա և դրսևորի ինչպես իր ընտանիքում՝ լինելով անկեղծ և նվիրված: Բանկն էլ իր հերթին մեծ ուշադրություն է դարձնում իր աշխատողների խթանման համակարգին: Պարբերաբար կազմակերպվում են աշխատակիցների որակավորման բարձրացմանը միտված մասնագիտական դասընթացներ, յուրաքանչյուր դեկավար պարբերաբար կատարում է իր աշխատակիցների մոտ առաջացած խնդիրների վերլուծություն և պարզաբանում, հատուկ միջոցառումներ են կազմակերպվում աշխատակիցների թիմային ոգու բարձրացման և ջերմ մթնոլորտի ստեղծման համար: Այս համակարգի զարգացումը բերում է անթերի աշխատանքի կատարման, ինչն էլ հանդիսանում է «ԻՆԵԿՈԲԱՆԿ»-ի հաջողության գրավականը:*

Աշխատողների մոտիվացիայի գործընթացը սխեմատիկորեն ներկայացված է պատկեր 4.1-ում:

**ՊԱՏԿԵՐ 4.1. ԱՇԽԱՏՈՂՆԵՐԻ ԽԹԱՆԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՅԸ**



# 5

## ԲԱԺԻՆ

*Ժամանակ գտնել՝ նշանակում է խնայել ժամանակը:*

*Քեկոն\**

### **ԺԱՄԱՆԱԿԻ ԱՐԴՅՈՒՆԱԿԵՏ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ**

Ինչպե՞ս տնօրինել ժամանակը: Դուք տաղանդավոր եք կամ պարզապես ունեք մեծ ծիրք, բայց դա դեռ ոչինչ չի նշանակում: Առանց աշխատասիրության դուք ոչ մի արդյունքի էլ չեք կարողանա հասնել: Պահանջվում է ն՛ ջանք, ն՛ կազմակերպվածություն, ն՛ նպատակա- ուղղվածություն: Եվս մեկ շատ կարևոր հանգամանք՝ **ինչպե՞ս եք Դուք կարողանում տնօրինել ժամանակը:**

Պետք է հնարավորինս շատ բան անել քիչ ժամանակում և լրացուցիչ ժամանակ հատկացնել նոր, կարևոր և հետաքրքիր գործերի համար: Կկարողանաք հսկայական ժամանակ խնայել, եթե սկսեք վերահսկել ժամանակը, ծանոթների հետ հնարավորինս քիչ խոսեք հեռախոսով, աշխատավայրում նվազագույնի հասցրեք շփումը

---

\* Քեկոն, Ֆրենսիս (1561 - 1626), անգլիացի փիլիսոփա եւ քաղաքական գործիչ

հյուրերի հետ և կտրուկ նվազեցրեք աննպատակ դեգերումներն ինտերնետում: Այսինքն, պետք է ճիշտ կազմակերպել ազատ ժամանակը: Առաջին հերթին պետք է որոշակիացնել ամենօրյա անելիքներն ու նպատակները: Կարող եք գրի առնել և որոշել, թե դրանցից որոնք են առավել կարևոր, որոնք՝ ոչ այնքան: Հիշե՛ք, ամեն մի բարդ կամ ծավալուն գործ կարելի է դարձնել հեշտ, եթե այն բաժանեք փոքր մասերի ու հերթով կատարեք:

Եթե զգում եք, որ չեք կարողանում կատարել բոլոր այն պարտականությունները, որոնք հանձն եք առել, դադարեցրե՛ք անվերջ վազքը, շունչ առեք ու մի պահ նտածեք. «Արդյո՞ք չափից շատ գործ չեմ ստանձնել»: Գուցե պետք է մեկ կամ մի քանի հանձնարարություններ հանե՞ք ձեր պարտականությունների ցանկից, որպեսզի ավելի շատ ժամանակ ունենաք հանգստի համար: Միգուցե չե՞ք կարողանում մերժել համառ խնդրանքները կամ գուցե չափից ավելի գործ եք հետաձգում, իսկ հետո այլևս չեք կարողանում ամեն ինչ միանգամից անել: Այս խնդրից խուսափելը բավական հեշտ է: Սովորություն դարձրեք աշխատանքը սկսել անմիջապես, երբ անհրաժեշտությունը ծագում է, Ձեզ համար հստակեցրեք գործի կատարման ամենակարճ ժամկետը և ձգտեք չհետաձգել այն:

Հաջողության հասած մարդիկ ծրագրում են իրենց ողջ շաբաթվա, ամսվա ու տարվա անելիքները և հստակ սահմանում դրանց կատարման համար նախատեսվելիք ժամանակը: Ժամանակը պլանավորելու սովորություն ձեռք բերելով՝ Դուք հաճելիորեն կգարմանաք, քանի որ Ձեր աշխատանքի արդյունավետությունը միանգամից կմեծանա:

Ձեր ռեժիմը կազմելիս՝ չմոռանաք ցուցակում տեղ հատկացնել հանգստին ու ժամանցին: Մի՛ նտածեք, որ այդ ժամանակը կորած է: Ձեր օրգանիզմը կարիք ունի հանգստի, զվարճանքի ու հաճույքի, դրա շնորհիվ Դուք կարողանում եք առավել արդյունավետ ու հաճույքով աշխատել:

«Ինչ՞ի վրա ծախսվեց ողջ ժամանակը...», - հաճախ կլսեք աշխատանքի բեռան տակ կքված անհանգիստ ղեկավարի շուրթերից: Բոլորիս ծանոթ է ժամանակը չբավականացնելու հետ կապված անխուսափելի տագնապը: Ոչ թե գերծանրաբեռնվածությունը, այլ

սեփական ժամանակը պլանավորելու անկարողությունն է ստիպում շատերին շաբաթվա մեջ 6-7 օր անցկացնել գրասեղանի առջև: Ոչ թե պետք է պարզապես գործել, այլ գործել ճիշտ և նպատակաուղղված, այնպես, ինչպես հին ծովագնացներն էին անում. **«Լողում եմ ոչ թե այնպես, ինչպես քամին է քշում, այլ այնպես, ինչպես ուզում եմ»:**

**Շատ մենեջերներ նախընտրում են՝**

- *ճիշտ անել գործերը՝ ճիշտ գործեր անելու փոխարեն,*
- *հարցեր լուծել՝ լուծման տարբերակներ (ստեղծագործական, այլընտրանքային) փնտրելու փոխարեն,*
- *գումարներ խնայել՝ ծախսման արդյունավետությունը բարձրացնելու փոխարեն,*
- *պարտականություններ կատարել՝ արդյունքների հասնելու փոխարեն,*
- *նվազեցնել կորուստները՝ շահույթները մեծացնելու փոխարեն:*

«Ժամանակը փող է» արտահայտությունը տեղին է օգտագործել գործարար աշխարհում: Իսկ Ձեզ համար ժամանակը համարժեք է փողին:

Միգուցե փողը Ձեզ համար ավելի՞ն արժե, քան ժամանակը: Թե՞ ժամանակը փողից էլ թանկ է:

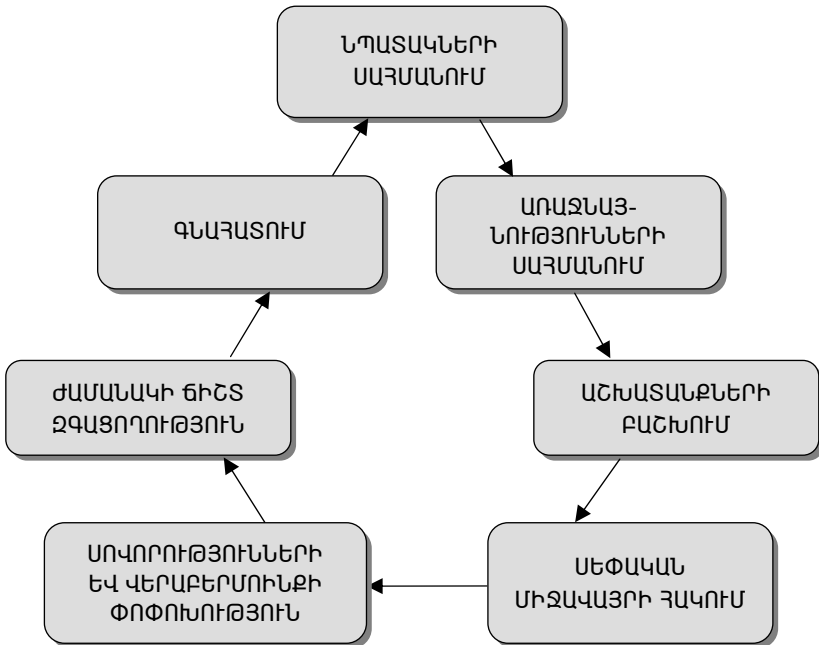
**Ժամանակը ոչ միայն փող է՝**

- *ժամանակը շատ ավելի գնահատելի է, քան փողը, այն կյանք է,*
- *ժամանակն անդառնալի է,*
- *ժամանակը հնարավոր չէ բազմացնել,*
- *ժամանակը հնարավոր չէ փոխանցել,*
- *ժամանակը հեռանում է անվերադարձ:*

Ինչպե՞ս եք Դուք վերաբերվում Ձեր ժամանակին: Ամեն մի ղեկավարի հաջողություն կախված է ոչ միայն նյութատնտեսական իրավիճակից, այլև նրանից, թե ինչպես է նա տնօրինում իր ամենաթանկ արժեքը՝ ժամանակը: Սովորե՛ք արդյունավետ տնօրինել Ձեր ժամանակը, արձանագրե՛ք Ձեր թերացումները: Մտածե՛ք նպատակաուղղված և աշխատե՛ք նպատակներին համապատասխան: Նախնական պլանավորման շնորհիվ ինքնավստահություն ձեռք կբերեք և կզատվեք սթրեսներից:

Ստորև զետեղված պատկերը ըստ հերթականության Ձեզ ներկայացնում է ժամանակի կառավարման գործընթացի քայլերը:

**ՊԱՏԿԵՐ 5.1. ԺԱՄԱՆԱԿԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՅՐ**



**Ժամանակի կառավարման հիմնական կանոնները**

Դուք պետք է խուսափեք անտեղի ժամանակ կորցնելու արատավոր սովորույթից: Առավել ևս հիմա, երբ Դուք սկսում եք Ձեր սեփական գործը: Կանոնակարգե՛ք Ձեր ժամանակը՝ ավելի շատ ժամանակ ունենալու նպատակամղումով: Դուք կարող եք հետևել Ձեզ ներկայացվող կանոններին ամբողջությամբ կամ մասնակիորեն: Բայց պետք է հետևողականորեն հետևել դրանց կիրառմանը:

ԿԱՆՈՆ 1	Սահմանե՛ք անձնական նպատակները՝ համահունչ ընկերության նպատակներին:
ԿԱՆՈՆ 2	Կատարե՛ք գրառումներ, թե ինչի վրա եք ծախսում ձեր ժամանակը՝ օգտագործելով



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ժամանակի օգտագործման թերթիկներ (Timesheets),</li> <li>• պլանավորման գրատախտակներ (Planning boards),</li> <li>• կարևոր-շտապ գործերի աղյուսակ՝             <ul style="list-style-type: none"> <li>ա) կարևոր և շտապ,</li> <li>բ) կարևոր, բայց ոչ շտապ,</li> <li>գ) ոչ կարևոր, բայց շտապ,</li> <li>դ) ոչ կարևոր և ոչ շտապ:</li> </ul> </li> </ul>
ԿԱՆՈՆ 3	<p>Սովորե՛ք ասել «ՈՉ» (արդյո՞ք հեշտ եք ասում «ոչ»):</p> <p>«ԱՅՈ» ասելու պատճառները՝</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• փորձում ենք լավ տպավորություն ստեղծել գործընկերների և այլ մարդկանց շրջանում,</li> <li>• ելնում ենք «մեղավորության» բարդությից (կոմպլեքսից),</li> <li>• վախենում ենք դառնալ անօգտակար:</li> </ul>
ԿԱՆՈՆ 4	<p>Սովորե՛ք որոշումներ կայացնել միանգամից:</p> <p>Եթե չեք կարողանում որոշում ընդունել, ապա որոշեք, թե ինչպես պետք է գործն արվի (խորհուրդ հարցրեք, լրացուցիչ տեղեկություն ստացեք, հանձնարարեք և այլն):</p> <p>Մի՛ թողեք գործն անորոշ վիճակում և երկար մի հապաղեք այն սկսելիս: Եղե՞՞լ են դեպքեր, երբ երկար հապաղել եք մեծ կամ դժվար գործ սկսելիս: Հստակեցրե՛ք պատճառները:</p>
ԿԱՆՈՆ 5	<p>Մի՛ փորձեք ամբողջ մեծ գործն անել միանգամից, բաժանեք այն իրատեսական մասերի:</p>
ԿԱՆՈՆ 6	<p>Մի՛ փորձեք ավելի քան երկու գործ անել միաժամանակ:</p> <p>Սահմանե՛ք առաջնայնություն՝ հաշվի առնելով կարևոր-շտապ աղյուսակը:</p> <p>Հիշե՛ք 80/20 ոսկե կանոնը. արդյունքի 80% կատարվում է 20% ժամանակում, իսկ մնացած 80% ժամանակը ծախսվում է գործի 20% անելու վրա:</p>
ԿԱՆՈՆ 7	<p>Պլանավորե՛ք օրվա ընթացքում մեկ ժամ անկանխատեսելի գործերի համար և բոլոր անկանխատեսելի հանդիպումներն ու գործերը փորձեք պլանավորել այդ ժամին:</p>
ԿԱՆՈՆ 8	<p>Մի՛ խուսափեք փոփոխություն կատարել ընկերության կանոններում և գործելաոճում՝ սովորություններ, ժողովներ, հանդիպումներ, զեկույցներ, հեռախոսազանգեր, այլ ընդհատումներ:</p> <p>Մի՛ կառչեք այն հանգամանքից, որ «այդպես ենք անում, քանի որ միշտ այդպես ենք արել»:</p>

ԿԱՆՈՆ 9	Սովորե՛ք հակիրճ և հստակ ներկայացնել ձեր մտքերը: ՈՍԿԵ ԿԱՆՈՆ («Վերելակի» կանոնը)՝ գաղափարը ներկայացնելիս փորձեք դա անել 20 վայրկյանի ընթացքում այնպես, որ լսողը լիովին պատկերացնի ինչի մասին է խոսքը՝ նույնիսկ չլինելով մասնագետ այդ ոլորտում:
ԿԱՆՈՆ 10	Կառավարե՛ք աշխատանքի ընթացքում առաջացող ընդմիջումները:
ԿԱՆՈՆ 11	Պլանավորե՛ք Ձեր հանգիստն օրվա ընթացքում և աշխատանքից դուրս:
ԿԱՆՈՆ 12	Մի՛ պլանավորեք որևէ հանդիպում, եթե համոզված չեք, որ այն Ձեզ անհրաժեշտ է:
ԿԱՆՈՆ 13	Պատրա՛ստ եղեք վճարել ազատ ժամանակի համար (վարձե՛ք աշխատողներ, փորձագետներ):
ԿԱՆՈՆ 14	Ընտրե՛ք լավ և վստահելի օգնական, քարտուղարուհի:
ԿԱՆՈՆ 15	Ապահովե՛ք, որ տեխնիկան աշխատի Ձեր համար, այլ ոչ թե հակառակը:
ԿԱՆՈՆ 16	Օրական, շաբաթական և ամսական գործերը պլանավորելիս կիրառեք աշխատանքների գրանցման միջոցներ՝ <ul style="list-style-type: none"> <li>• օրագրեր,</li> <li>• օրացույցներ,</li> <li>• հանձնարարությունների գրանցման թերթիկներ,</li> <li>• էլեկտրոնային օրագրեր,</li> <li>• բջջային հեռախոսների և համակարգիչների հիշեցման հնարավորություններ,</li> <li>• post-it</li> </ul>
ԿԱՆՈՆ 17	Կառավարե՛ք Ձեր աշխատանքային մթնոլորտը՝ <ul style="list-style-type: none"> <li>• ազատվե՛ք ավելորդ թղթերից Ձեր սեղանի վրա, պահեք միայն այն, ինչի կարիքն իսկապես ունեք,</li> <li>• միանգամից դեն նետեք ծրարները,</li> <li>• յուրաքանչյուր օր ժամանակ տրամադրեք սեղանին եղած փաստաթղթերը համակարգելու համար,</li> <li>• սովորե՛ք դասակարգել,</li> <li>• կրճատե՛ք թղթային ներհոսքն ու արտահոսքը,</li> <li>• համակարգե՛ք ֆայլերը Ձեր համակարգչում</li> </ul>
ԿԱՆՈՆ 18	Մի՛ արեք այն գործերը, որոնք դուք չեք կարող կամ չպետք է անեք: Դրանք այն գործերն են, որոնք՝ <ul style="list-style-type: none"> <li>• դուք անում եք ինքներդ Ձեզ զբաղված պահելու համար,</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• թույլ են տալիս Ձեզ հետաձգել այլ, ավելի կարևոր գործեր,</li> <li>• ստիպում են Ձեզ կրկնել արդեն արված գործը,</li> <li>• կարելի է ընդհանրապես չամել,</li> <li>• հանձնարարում են Ձեզ ուրիշները, բայց դրանք չեն մտնում Ձեր պարտականությունների մեջ,</li> <li>• արվում են ուրիշների փոխարեն,</li> <li>• արվում են, որովհետև միշտ արվել են,</li> <li>• բանակցե՛ք,</li> <li>• փոխանակե՛ք,</li> <li>• հանձնարարե՛ք:</li> </ul>
ԿԱՆՈՆ 19	<p>Խուսափե՛ք աշխատանքն արտաաշխատանքային ժամերին տանն անելուց:</p> <p>Եթե չեք հասցնում աշխատանքը 8-10-ժամյա աշխատանքային օրվա ընթացքում, ուրեմն սխալ էք պլանավորում Ձեր ժամանակը: Վերանայե՛ք:</p>
ԿԱՆՈՆ 20	<p>Արդյունավետորեն օգտագործեք Ձեր «անցումային» ժամանակը, որն առաջանում է՝</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• աշխատանքից տուն և տնից աշխատանքի ճանապարհին,</li> <li>• աշխատանքի գալու և բուն գործին անցնելու միջև,</li> <li>• հանդիպումներից առաջ,</li> <li>• ճաշի ընդմիջման ժամանակ,</li> <li>• ընդմիջումներին (թրեյնինգներ, կոնֆերանսներ),</li> <li>• ֆորս-մաժորային իրավիճակներում:</li> </ul>

# 6 ԲԱԺԻՆ

*Իմաստունը նա չէ, ով շատ գիտի, այլ նա,  
ուն գիտելիքներն օգտակար են:  
\*  
Էսքիլես*

## ՇՈՒԿԱՅԻ ԴԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅՈՒՆ

### 6.1. ՇՈՒԿԱՅԻ ԴԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅԱՆ ԱՆՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ

Ձեր սեփական գործը սկսելուց առաջ անհրաժեշտ է հստակ պատկերացում կազմել այն շուկայի մասին, որտեղ Ձեր կողմից առաջարկվող ապրանքը կամ ծառայությունը մրցակցելու է այլ ապրանքների կամ ծառայությունների հետ: Շուկան ճանաչելու համար Դուք պետք է հետազոտեք և վերլուծեք այն, ինչը պահանջում է ժամանակ ու ջանք, իսկ որոշ դեպքերում էլ՝ ֆինանսական միջոցներ:

Գործարար միջավայրում տեղի ունեցող փոփոխությունների արագությունը մշտապես ազդեցություն է թողնում ձեռնարկությունների գործունեության վրա: Ապրանքների և ծառայությունների ժամանակակից շուկաները հակված են արագ

---

\* Էսքիլես (մ.թ.ա. 525 - 456), հույն դրամատուրգ

փոփոխման: Ավելանում են գնորդների կարիքները, զարգանում են նրանց ճաշակները և փոխվում են եկամուտները, ավելանում են ինչպես համանման ապրանքներ և ծառայություններ արտադրող ձեռնարկությունները, այնպես էլ՝ դրանք մատակարարող մրցակիցները: Այս բոլոր գործոնները հանգեցնում են ապրանքատեսականու, գների և այդ ապրանքները կամ ծառայությունները գնորդներին մատուցելու ձևերի փոփոխմանը: Արդյունքում բոլոր ձեռնարկությունները, լինեն փոքր, միջին, թե խոշոր, ստիպված են ավելի մեծ ուշադրությամբ հետևել շուկայից ստացվող տեղեկատվությանը: Այստեղ կարևորվում են ոչ միայն անհրաժեշտ տեղեկատվության ճշգրտությունն ու ընդարձակությունը, այլև դրա ստացման արագությունը:

Այն ձեռնարկությունները, որոնց հաջողվում է պարբերաբար տեղեկություններ ստանալ իրենց գնորդների պահանջների, առանձնահատկությունների, նույն շուկայում գործող մրցակիցների գործունեության, նրանց ապրանքատեսականու և գների, ինչպես նաև շուկայի ընդլայնման հնարավորությունների մասին, կարևոր առավելություններ են ձեռք բերում մրցակիցների նկատմամբ, պահպանում և բարելավում են իրենց համբավն ու դիրքը շուկայում:

***Ձեռնարկության որևէ խնդրի լուծման նպատակով կատարվող շուկայի հետազոտությունը շուկայի վերաբերյալ պատշաճ տեղեկությունների կանոնավոր հավաքագրման, մշակման և վերլուծման գործընթացն է:***

## **6.2. ՇՈՒԿԱՅԻ ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅԱՆ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ՈՒՂՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ**

Շուկայի արդյունավետ ուսումնասիրությունը կատարելիս անհրաժեշտ է տեղեկություններ հավաքել հիմնականում հետևյալ հարցերի վերաբերյալ՝

### **Շուկա.**

- *որքա՞ն է ընդհանուր շուկայի մոտավոր չափը (քանակական և դրամական արտահայտությամբ),*

- որքա՞ն է ընդհանուր շուկայի պահանջարկը (քանակական և դրամական արտահայտությամբ),
- ի՞նչ միտումներ են առկա շուկայում,
- ինչպիսի՞նք հնարավորություններ են բացվում Ձեր բիզնեսի առջև:

### **Գնորդներ.**

- ու՞րքե՞ր են առաջարկվող ապրանքների առկա և պոտենցիալ գնորդները,
- որտե՞ղ են նրանք գտնվում,
- որքա՞ն են նրանք պատրաստ վճարել տվյալ ապրանքի կամ ծառայության դիմաց,
- որո՞նք են սպառողների կողմից տվյալ ապրանքի կամ ծառայության գնման վերաբերյալ որոշում կայացնելու վրա ազդող հիմնական գործոնները (զին, որակ, փաթեթավորում և այլն):

### **Մրցակիցներ.**

- ու՞րքե՞ր են Ձեր անմիջական և անուղղակի մրցակիցները,
- ինչպիսի՞նք է նրանց ապրանքատեսականին կամ ծառայությունների ցանկը,
- ի՞նչ գներով են Ձեր մրցակիցները վաճառում տվյալ ապրանքները կամ ծառայությունները,
- ինչպիսի՞նք մեթոդներ են կիրառում Ձեր մրցակիցները ապրանքները կամ ծառայությունները սպառողներին վաճառելիս,
- որո՞նք են Ձեր մրցակիցների առավելություններն ու թերությունները,
- ինչպիսի՞նք են Ձեր մրցակիցների ապագա ծրագրերը,
- ինչպիսի՞նք այլընտրանքային ապրանքներ կամ ծառայություններ են մատակարարվում շուկա:

### 6.3. ՇՈՒԿԱՅԻ ԴԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑԸ

Շուկայի արդյունավետ հետազոտությունն ընդգրկում է հինգ հիմնական փուլ:

ՓՈՒԼ 1	ՓՈՒԼ 2	ՓՈՒԼ 3	ՓՈՒԼ 4	ՓՈՒԼ 5
<i>Նպատակների սահմանում և խնդիրների բացահայտում</i>	<i>Դետազոտության մեթոդների ընտրություն</i>	<i>Դետազոտության պլանավորում</i>	<i>Տեղեկատվության հավաքագրում և տվյալների վերլուծություն</i>	<i>Տվյալների վերածում կանխատեսումների և արդյունքների ներկայացում</i>

Այժմ մանրամասնորեն կներկայացնենք յուրաքանչյուր փուլը:

#### **ՓՈՒԼ 1. Շուկայի հետազոտության նպատակի սահմանում և հիմնական խնդիրների բացահայտում**

Շուկայի հետազոտություն անցկացնելու հիմնական նպատակն է պարզել՝ արդյոք Ձեր կողմից առաջարկվող ապրանքը կամ ծառայությունը կվաճառվի շուկայում: Շուկայի հետազոտության արդյունքում Դուք պետք է կարողանաք պատասխանել հետևյալ հարցերին՝

- *ու՞րքե՞ր կլինեն Ձեր ապրանքի կամ ծառայության հիմնական գնորդները,*
- *որո՞նք են Ձեր ապրանքը կամ ծառայությունը գնորդին հասցնելու լավագույն եղանակները,*
- *քանի՞ մարդ կգնի Ձեր ապրանքը կամ ծառայությունը որոշակի գնի դեպքում,*
- *արդյո՞ք մարդիկ կգնեն ավելի շատ ապրանքներ, եթե այն ունենա ավելի գեղեցիկ փաթեթավորում:*

Եթե ուզում եք հիմնել սեփական գործ, բայց դեռ չեք որոշել, թե ինչ ապրանքներ կամ ծառայություններ եք առաջարկելու շուկային, ապա շուկայի հետազոտություն անցկացնելու Ձեր նպատակը կարող է լինել տվյալ շուկայի մասին պատկերացում կազմելը:

## **ՓՈՒԼ 2. Դետազոտության մեթոդների ընտրություն**

Շուկայի հետազոտության նպատակների սահմանումից հետո գալիս է հետազոտության մեթոդների ընտրության փուլը:

Առաջին հերթին կարևոր է ընտրել տեղեկատվության ամենաարդյունավետ և ճշգրիտ աղբյուրները: Առաջնային տվյալների ճշգրտության մեջ համոզվելու համար, այն պետք է ենթարկվի խաչաձև ստուգման: Երկրորդային աղբյուրներից հավաքագրված տվյալները պետք է համեմատվեն, որպեսզի զերծ մնաք լուրջ շեղումներից:

Երկրորդ հերթին պետք է առաջնային և երկրորդային աղբյուրներից հավաքագրված տվյալները լուրջ վերլուծության ենթարկել:

## **ՓՈՒԼ 3. Շուկայի հետազոտության պլանավորում**

Նախքան հետազոտություն անցկացնելը շատ կարևոր է այն մանրամասն պլանավորել: Պլանավորման գործընթացը ներառում է գործողությունների ծրագրի մշակում հետևյալ ուղղություններով՝

- *ի՞նչ պետք է արվի - կազմվի անհրաժեշտ աշխատանքների ցանկ,*
- *ո՞վ պետք է անի - աշխատանքների իրականացման համար պատասխանատու անձինք,*
- *ե՞րբ պետք է արվի - անհրաժեշտ ժամանակի սահմանում,*
- *լրացուցիչ տեղեկություններ կամ նշումներ:*

## **ՓՈՒԼ 4 . Տեղեկատվության հավաքագրում և տվյալների վերլուծություն**

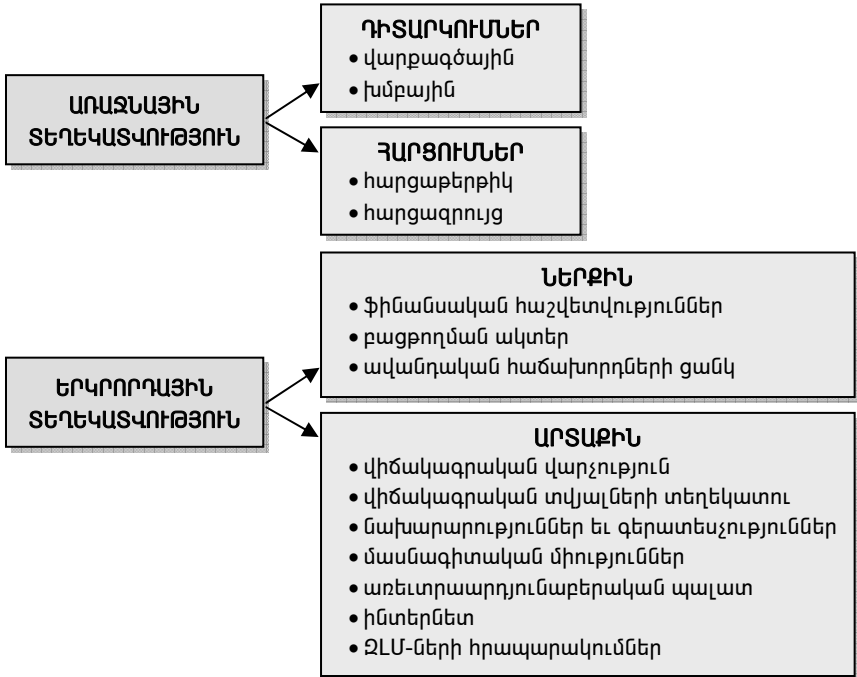
Շուկայի մասին տվյալների հավաքագրման փուլը հիմնականում ամենաժամանակատար ու ամենածախսատար գործընթացն է: Սակայն ժամանակակից տեխնոլոգիաները թույլ են տալիս ավելի արդյունավետ դարձնել դա: Շատ ավելի դժվար է տեղեկություններ ստանալ Ձեր հավանական մրցակիցների մասին:

Ճիշտ տեղեկություններ ստանալու համար Դուք պետք է լավ պատկերացնեք՝



- ի՞նչ տեղեկություններ են Ձեզ անհրաժեշտ,
- որտեղի՞ց և ի՞նչ եղանակներով Դուք կարող եք դրանք ստանալ:

**ՊԱՏԿԵՐ 6.1. ՏԵՂԵԿԱՏՎԱԿԱՆ ԱՂՔՅՈՒՐՆԵՐ**



Ձեզ անհրաժեշտ տեղեկությունները Դուք կարող եք հայթայթել հետևյալ աղբյուրներից՝

- **Առաջնային աղբյուրներ.** տվյալ հետազոտության համար հավանական գնորդներից, սպառողներից, հաճախորդներից և մրցակիցներից հավաքված տեղեկատվությունն է: Առաջնային տեղեկատվության հավաքագրման ամենատարածված միջոցներն են՝
  - **Պանելային հետազոտություն.** անմիջական տեղեկատվություն է ապահովում՝ ընձեռելով անմիջապես նոր հարցեր տալու և տեղում իրավիճակը գնահատելու հնարավորություն:

Պանելային հետազոտության իրականացման համար կազմվում են հարցման թերթիկներ:

- **Հարցաթերթիկներ** կազմելիս շատ կարևոր է հարցերի ճիշտ ընտրությունը, դրանց հերթականությունը և ձևավորումը: Հարցադրման ձևը կարող է ազդել պոտենցիալ գնորդի պատասխանի վրա: Հարցաթերթիկները կարող են տրամադրվել սպառողին տարբեր եղանակներով՝ փոստով, առձեռն, հեռախոսային կամ էլեկտրոնային տարբերակով և այլն:

### **Հարցերի տեսակներ եւ օրինակներ**

#### **ՓԱԿ ՀԱՐՑԵՐ**

- «ԱՅՈ-ՈՉ» տիպի հարցեր  
*Դուք գնո՞ւմ եք հորած պանիր:*  
Այո \_\_\_\_\_ Ոչ \_\_\_\_\_
- Բազմակի ընտրության տիպի հարցեր  
*Ի՞նչ առիթներով եք սովորաբար հորած պանիր գնում:*  
Առօրյա օգտագործման համար \_\_\_\_\_  
Տոն օրերին \_\_\_\_\_  
Ռեստորան այցելելիս \_\_\_\_\_
- Համաձայնության սանդղակի տիպի հարցեր  
*Պանրի մասնագիտացված խանութներում պանիրն ավելի էժան է:*  
Համաձայն եմ \_\_\_\_\_  
Համաձայն չեմ \_\_\_\_\_  
Դժվարանում եմ պատասխանել \_\_\_\_\_
- Կարևորության հարցեր  
*Հորած պանիր գնելիս՝ պանրի գինն ինձ համար*  
Չափազանց կարևոր է \_\_\_\_\_  
Շատ կարևոր է \_\_\_\_\_  
Որոշ չափով կարևոր է \_\_\_\_\_  
Բացարձակապես կարևոր չէ \_\_\_\_\_
- Գնահատման հարցեր  
*«Տավուշ» ձեռնարկության սննդամթերքը*  
Շատ լավն է \_\_\_\_\_ Լավն է \_\_\_\_\_ Վատն է \_\_\_\_\_

**ԲԱՑ ՀԱՐՑԵՐ**

- Չհամակարգված հարցեր  
*Ի՞նչ կարծիքի եք «Տավուշ» ձեռնարկության մասին:*

---

- Բառային ասոցիացիաներ  
*Ի՞նչ եք դուք պատկերացնում (մեկ բառով), երբ լսում եք հորած պանիր:* \_\_\_\_\_
- Նախադասության լրացում  
*Երբ ես գնում եմ հորած պանիր, ինձ համար կարևորագույններից մեկը*

---

- **Ֆոկուս խմբեր.** քննարկումների կազմակերպում 15-20 մասնակիցների միջև: Յուրաքանչյուր ֆոկուս խումբ ունենում է հատուկ վարող, որն իր մասնակցությամբ անկաշկանդ մթնոլորտ է ստեղծում քննարկման մասնակիցների միջև՝ յուրաքանչյուրից հավաքելով տարբեր կարծիքներ որոշակի թեմայի շուրջ:
- **Խորացված հարցազրույցներ.** անցկացվում են աշխատավայրում, բնակարանում: Հարցաթերթիկը բաղկացած է տասնյակ հարցերից, որոնց նպատակն է մարդկանց կարծիքի մանրամասն ուսումնասիրությունը: Հարցերն ունեն հատուկ կառուցվածք, որը թույլ է տալիս հաստատել անկեղծ հարաբերություններ հարցվողների հետ:

➤ **Երկրորդային աղբյուրներ են հանդիսանում՝**

- *պետական վիճակագրական տվյալները ([www.armstat.am](http://www.armstat.am)),*
- *գործարար տեղեկատուները (օրինակ՝ [www.spyur.am](http://www.spyur.am)),*
- *ՀՀ կառավարության ([www.gov.am](http://www.gov.am)) նախարարությունների և այլ պետական գերատեսչությունների տարեկան հաշվետվությունները,*
- *մասնագիտական միությունների հրապարակումները,*
- *առևտրա-արդյունաբերական պալատները,*
- *ինտերնետային այլ էջեր,*
- *ԶԼՄ-ների հրապարակումները և այլն:*

Երկրորդային տեղեկատվության հայթայթման գործընթացն ավելի քիչ ծախսեր կպահանջի Ձեզանից, հետևաբար, նախքան առաջնային տեղեկություն հավաքելը, հետազոտեք երկրորդային աղբյուրները: Եթե երկրորդային տեղեկատվությունը հին է, չափազանց ընդհանուր, անվստահելի կամ ոչ ամբողջական, Դուք ստիպված կլինեք հավաքել առաջնային տվյալներ անմիջապես սպառողներից:

Հետազոտման եղանակներն ու գործիքներն ընտրելուց հետո շատ կարևոր է ճիշտ ընտրել բնակչության այն խմբերին, ում Դուք պետք է դիմեք հարցաթերթիկ լրացնելու կամ հարցազրույց անցկացնելու խնդրանքով: Արդյո՞ք պետք է հետազոտել և՛ կանանց, և՛ տղամարդկանց: Արդյո՞ք Ձեր ընտրանքը պետք է ընդգրկի ցածր եկամուտ ունեցողներին: Բացի այդ շատ կարևոր է որոշել հետազոտության մասնակիցների թիվը: Ընդ որում հետազոտությունից հետո հնարավոր է դառնում հատվածավորել ընկերության համար մատչելի շուկան. հնարավոր հաճախորդներին բաժանել ըստ խմբերի, որոնցից յուրաքանչյուրի համար կկիրառվի մարքեթինգային յուրահատուկ ռազմավարություն:

### **ՓՈՒԼ 5. Տվյալների վերածում կանխատեսումների և արդյունքների ներկայացում**

Շուկայի հետազոտության հիմնական նպատակներից մեկը շուկայի հնարավորությունները բացահայտելն է: Հետազոտությունը կատարելուց հետո Դուք պետք է գնահատեք և կանխատեսեք Ձեր համար մատչելի շուկայի մեծությունը և աճի տեմպերը, քանզի ապրանքների և ծառայությունների ժամանակակից շուկաները հակված են արագ արձագանքել փոփոխություններին: Գնորդների պահանջների ու ճաշակների զարգացմանը զուգընթաց փոխվում են նաև նրանց եկամուտները, ավելանում են ինչպես նույն ապրանքներ և ծառայություններ արտադրող, այնպես էլ միջնորդ կազմակերպությունները: Այս բոլոր գործոնները հանգեցնում են ապրանքների տեսականու, գների և այդ ապրանքները կամ ծառայությունները գնորդներին մատուցելու ուղիների փոփոխմանը: Արդյունքում բոլոր կազմակերպությունները ստիպված են լինում ավելի մեծ ուշադրություն դարձնել շուկայի վերաբերյալ

տեղեկատվության ճշգրիտ, որակյալ և տեղին լինելուն, ինչպես նաև դրա ստացման արագությամբ:

Ընդհանուր առմամբ շուկայի վերաբերյալ տվյալների հավաքագրման արդյունքում հնարավոր է դառնում՝

- *բացահայտել Ձեր ապրանքի կամ ծառայության նկատմամբ սպառողների պահանջմունքները,*
- *գնահատել Ձեր ապրանքի կամ ծառայության նկատմամբ մոտավոր պահանջարկի մեծությունը,*
- *բացահայտել մրցակիցների ուժեղ և թույլ կողմերը:*

## 6.4. ՊԱՐԱՆՁԱՐԿԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ

Շուկայի հետազոտությունը ոչ միայն կբացահայտի այն պահանջմունքները, որ գնորդներն ունեն առաջարկվող ապրանքի արտաքին տեսքի, գնի և բաշխման վերաբերյալ, այլ նաև թույլ կտա գնահատել այդ ապրանքի նկատմամբ պահանջարկի ծավալը: Վերջինս կարող է գնահատվել տարբեր ապրանքների, տարբեր ժամանակահատվածների և տարբեր շուկաների համար:

**Պոտենցիալ պահանջարկը** կախված է սպառողների քանակից՝

- *ովքեր տվյալ ապրանքի նկատմամբ հետաքրքրություն են ցուցաբերում,*
- *ովքեր ունեն համապատասխան եկամուտ,*
- *ուժ համար այդ ապրանքը հասանելի է:*

$$\begin{aligned} & \text{ՊՈՏԵՆՑԻԱԼ ՊԱՐԱՆՁԱՐԿԸ} = \\ & = \text{ՊՈՏԵՆՑԻԱԼ ԳՆՈՐԴՆԵՐԻ ՔԱՆԱԿ} \times \text{ՅՈՒՐԱՔԱՆՉՅՈՒՐ} \\ & \text{ԳՆՈՐԴԻ ԿՈՂՄԻՑ ՏՎՅԱԼ ԱՊՐԱՆՔԻ ԳՆՄԱՆ} \\ & \text{ՍԻՋԻՆ ՔԱՆԱԿՈՒԹՅՈՒՆ} \end{aligned}$$

Շուկայի պոտենցիալ մեծությունը համընկնում է ընկերության համար մատչելի շուկայի մեծության հետ միայն այն դեպքում, երբ տվյալ ապրանքի ուղղությամբ բացակայում է մրցակցությունը:

Հակառակ դեպքում մենք խոսում ենք **ընկերության շուկայի բաժնեմասի** մասին:

Շուկայի բաժնեմասը Ձեր ընկերության վաճառքի ծավալի և այդ ճյուղում գործող բոլոր մրցակից ձեռնարկությունների (ներառյալ Ձեր) վաճառքի ծավալների հարաբերակցությունն է:

Ձեր ընկերության զբաղեցրած շուկայի բաժնեմասի մեծությունը կախված է ինչպես միևնույն շուկայում գործող մրցակից ընկերությունների շուկայի բաժնեմասերից, այնպես էլ Ձեր ընկերության մարքեթինգային քաղաքականությունից:

Շուկայի ապագա պահանջարկի գնահատումն ու կանխատեսումը իրականացվում է երեք փուլերով՝

1. **Սակրոտնտեսական կանխատեսումը** պոտենցիալ սպառողների կողմից տվյալ ապրանքի համար ծախսվող գումարների կանխատեսումն է:
2. **Արդյունաբերության տվյալ ճյուղի զարգացման կանխատեսում**, որը ցույց է տալիս այդ ճյուղի գրավչությունը ընկերության համապատասխան շահույթի ապահովման, հավանական մրցակիցների և ներդրողների տեսանկյունից:
3. **Ընկերության վաճառքի ծավալների կանխատեսում**, որը հիմնված է ընկերության կողմից շուկայի մեկ կամ մի քանի հատվածների պոտենցիալ պահանջարկի վրա:

Ապագա պահանջարկի գնահատման համար կիրառվում է հինգ մեթոդ: Կարող է կիրառվել մեկ կամ մի քանի մեթոդ միաժամանակ: Այդ մեթոդներն են՝

### **Գնորդների մտադրությունների ուսումնասիրություն**

Այն հիմնականում իրականացվում է՝ հիմնվելով հասարակական կարծիքի վրա, օգտագործելով հարցաթերթիկներ և հարցազրույցներ: Օրինակ, Հայաստանում մի քանի ընկերություններ առաջարկում են տարբեր տեսակի ավտոմեքենաներ: Այդ ընկերություններից մեկը, հավանական սպառողների կողմից ավտոմեքենա գնելու մտադրությունը պարզելու համար անցկացնելով հետազոտություն, նրանց դիմել է հետևյալ հարցով. «Դուք պատրաստվո՞ւմ եք արդյոք ձեռք բերել ավտոմեքենա մոտակա մեկ տարվա ընթացքում»:

### **Վաճառողների կարծիք**

Այն դեպքում, երբ հնարավոր չէ ուսումնասիրել սպառողների մտադրությունները, կարելի է դիմել տվյալ ապրանքի վաճառողներին (տոնավաճառ, խանութ, շուկա, գրասենյակ, վաճառքի գործակալներ և այլն): Նրանց կողմից տեղեկատվությունը կարող է լինել օբյեկտիվ, քանի որ վաճառողներն անմիջապես շփվում են սպառողների հետ: Մյուս կողմից, չի բացառվում նաև սուբյեկտիվ մոտեցումը հարցին: Յուրաքանչյուր վաճառող ունի վաճառքի իր կանոններն ու մեթոդները, որոնք կարող են սպառողների վրա տարբեր ազդեցություններ թողնել:

### **Փորձագիտական գնահատական**

Մյուս մեթոդը փորձագիտական գնահատականն է: Ձեռնարկությունը կարող է դիմել խորհրդատվական ընկերության, առևտրա-արդյունաբերական պալատի կամ այլ փորձագետների օգնությամբ: Այս մեթոդի կիրառման մյուս տարբերակը փորձագիտական խմբի ստեղծումն է, որի կազմում ընդգրկվում են ինչպես արտաքին փորձագետներ և խորհրդատուներ, այնպես էլ ընկերության մասնագետները:

### **Նախորդ տարիների վաճառքի ծավալների վերլուծություն**

Ապագա պահանջարկի վերաբերյալ կանխատեսումներ հնարավոր է անել՝ հիմնվելով ընկերության և մրցակիցների նախորդ տարիների վաճառքի իրական ծավալների վրա: Հիմնական ուշադրությունը պետք է կենտրոնացնել նախորդ տարիների վաճառքի միտումների, սեզոնային գործոնների և անհավասար բաշխման վրա: Հաշվի պետք է առնել նաև ստացված եկամուտների չափը, մարքեթինգային ծախսերի մակարդակը, շուկայում գների փոփոխման միտումները:

### **Շուկայի փորձարկում**

Մեծ ներդրումներ պահանջող և բարձր ռիսկայնություն ունեցող ապրանքների շուկաների ապագա պահանջարկի կանխատեսումները իրականացվում են՝ կիրառելով շուկայի փորձարկման մեթոդը: Այնպիսի ապրանքներ, ինչպիսիք են ավտոմեքենաները, կենցաղային տեխնիկան, գյուղատնտեսական սարքավորումները, արտադրվում են մեկ փորձնական օրինակով, այնուհետև ուսումնասիրվում է

սպառողների տվյալ ապրանքի նկատմամբ վերաբերմունքը և գնելու ցանկությունը: Լայն սպառման ապրանքների դեպքում (լվացքի փոշի, հրուշակեղեն, կաթնեղեն և այլն) կարող է թողարկվել ապրանքների փոքր խմբաքանակ՝ կախված շուկայի չափից, և կազմակերպել դրա վաճառքը, որը թույլ կտա գնահատել տվյալ ապրանքի հնարավորությունները շուկայում:

## **6.5. ՇՈՒԿԱՅԻ ՎՐԱ ԱԶԴՈՂ ԳՈՐԾՈՆՆԵՐ ԵՎ ԳՆՈՐԴԻ ՎԱՐՔԱԳԾԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ**

Ձեռնարկությունների արտաքին միջավայրը, որն է շուկան, մշտապես փոփոխվում է: Անսպասելիորեն հայտնվում են նոր հնարավորություններ կամ ի հայտ են գալիս նոր վտանգներ, որոնք կարող են ազդել ձեռնարկության գործունեության վրա: Այդ պատճառով անհրաժեշտ է անընդհատ վերահսկել և վերլուծել ձեռնարկության արտաքին միջավայրը՝ արագ արձագանքելու նոր հնարավորություններին և պատրաստ լինելու հնարավոր վտանգներին:

### **6.5.1. Շուկայի վրա ազդող գործոնները**

Գոյություն ունեն վեց հիմնական գործոններ, որոնք ազդեցություն են թողնում շուկայի ձևավորման վրա:

**Ժողովրդագրական միջավայրը** շուկայական տնտեսության վրա ազդող առաջին գործոնն է, որը ներառում է բնակչության՝

- *թվաքանակը՝ ըստ յուրաքանչյուր ռեգիոնի, երկրի, շրջանի և քաղաքի,*
- *աճի տեմպերը,*
- *տարիքային բաժանումը,*
- *էթնիկական կառուցվածքը,*
- *կրթվածության աստիճանը,*
- *աշխարհագրական տեղափոխությունները:*

Ձեռնարկությունների մարքեթինգի պատասխանատուները կարող են որպես ուղեցույց օգտագործել 2001թ. Հայաստանում անցկացված



մարդահամարի տվյալները, որտեղ մանրամասն ներկայացված են ժողովրդագրական միջավայրին վերաբերող տեղեկություններ:

**Տնտեսական միջավայրն** ամենակարևոր գործոններից է, որը վերաբերում է բնակչության գնողունակության մակարդակին: Ըստ այդ գործոնի՝ Հայաստանի բնակչությունը կարող է բաժանվել վեց հիմնական խմբերի՝

- *շատ ցածր եկամուտներ ունեցողներ,*
- *միջինից ցածր եկամուտներ ունեցողներ,*
- *միջին եկամուտներ ունեցողներ,*
- *միջինից բարձր եկամուտներ ունեցողներ,*
- *բարձր եկամուտներ ունեցողներ,*
- *շատ բարձր եկամուտներ ունեցողներ:*

Հայաստանի ժողովրդագրական և տնտեսական միջավայրերի կառուցվածքի վերաբերյալ լրացուցիչ տեղեկատվության համար կարող եք այցելել ՀՀ Ազգային վիճակագրական ծառայության [www.armstat.am](http://www.armstat.am) ինտերնետային կայքէջ:

**Շրջակա միջավայրի** գործոնը սկսել է լուրջ ազդեցություն ունենալ շուկաների զարգացման միտումների վրա: Որոշ երկրներում, որոնցից են ԱՄՆ-ը, Հոլանդիան, Գերմանիան և այլն, շրջակա միջավայրի հետ կապված խնդիրներն ուղղակիորեն ազդեցություն են թողնում տարբեր շուկաների վրա: Շրջակա միջավայրի գործոններից են՝

- *բնական ռեսուրսների պաշարների նվազում,*
- *էներգակիրների գների թանկացում,*
- *շրջակա միջավայրի աղտոտվածության վտանգ,*
- *բնության պաշտպանության կառավարական և հասարակական միջոցառումներ:*

Ներկայումս **տեխնոլոգիական միջավայրը** հսկայական դեր է կատարում: Յուրաքանչյուր տեխնոլոգիական նորամուծություն հեղափոխական փոփոխություններ է կատարում տարբեր շուկաներում: Համակարգիչներն ու ինտերնետը տեխնոլոգիական նորամուծությունների լավագույն օրինակներից են:

Ժամանակ առ ժամանակ մարքեթինգային որոշումները կայացվում են **քաղաքական-օրենսդրական միջավայրի** ազդեցությամբ:

Ընկերությունները ձեռնարկատիրարական գործունեության պլանավորման և իրականացման ընթացքում հաշվի են առնում ձեռնարկատիրությունը կարգավորող օրենսդրական դաշտը, սպառողների շահերը պաշտպանող հասարակական կազմակերպությունների ակտիվացումը և այլ քաղաքական-օրենսդրական գործոններ:

**Սոցիալ-մշակութային միջավայրը** շուկայի կայացման և զարգացման վրա ազդող վերջին գործոնն է: Այն ներառում է տվյալ հասարակության արժեհամակարգը՝ մշակույթը, համոզմունքներն այս կամ այն խնդրի վերաբերյալ (ամուսնություն, ընտանիք, կրոն և այլն):

### **6.5.2. Գնորդի վրա ազդող գործոններ**

Գնորդի վրա ազդող գործոնները բազմաթիվ են: Օրինակ, հագուստ գնելիս սպառողը հաշվի է առնում իր տարիքը, սոցիալական կարգավիճակը, ճաշակը, ընտանիքի կարծիքը և այլ գործոններ: Պարենամթերք գնելիս հիմնական գործոն է համարվում սպառողի համոզմունքը այս կամ այն ապրանքի որակի վերաբերյալ: Ավտոմեքենայի գնորդի համար որոշիչ գործոններ կարող են լինել դիրքը շրջապատում կամ անհատականությունը: Բոլոր գործոնները, որոնք ազդում են գնորդի որոշման վրա, դասակարգվում են չորս հիմնական խմբերի՝ մշակութային, սոցիալական, անձնական և հոգեբանական:

Ստորև նշված աղյուսակում ընդհանրացված տեսքով ներկայացված են գնորդի վրա ազդող հիմնական գործոնները:

<p><b>Մշակութային</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Կրոնական պատկանելիություն,</i></li> <li>• <i>Ազգային կամ խմբային ավանդույթներ,</i></li> <li>• <i>Ազգային առանձնահատկություններ</i></li> </ul>
<p><b>Սոցիալական</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ընտանիք,</i></li> <li>• <i>Շրջապատ,</i></li> <li>• <i>Հասարակական դիրք,</i></li> <li>• <i>Սոցիալական կարգավիճակ</i></li> </ul>

<p><b>Անձնական</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Տարիք,</li> <li>• Ընտանեկան դրություն,</li> <li>• Ջրադնունք,</li> <li>• Մասնագիտություն,</li> <li>• Ապրելակերպ</li> </ul>
<p><b>Հոգեբանական</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Կրթվածության աստիճան,</li> <li>• Անհատականություն,</li> <li>• Ներքին համոզմունքներ,</li> <li>• Ընկալում,</li> <li>• Ճաշակ</li> </ul>

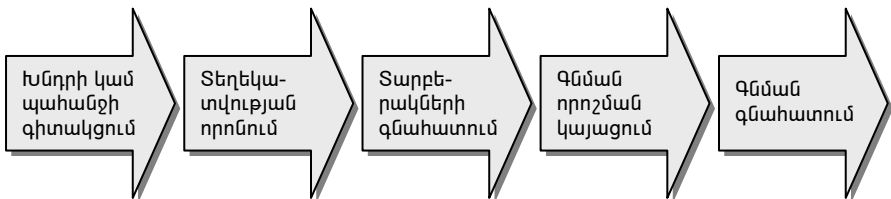
**6.5.3. Գնման որոշում կայացնելու գործընթացը**

Գնման որոշում կայացնելու գործընթացում յուրաքանչյուր մարդ կատարում է հետևյալ դերերից մեկը կամ դրանցից մի քանիսը`

- **Նախաձեռնող** - առաջարկում է գնել այս կամ այն ապրանքը,
- **ազդող** - նրա խորհուրդը կամ կարծիքը ազդում է գնման վերջնական որոշման վրա,
- **որոշում ընդունող** - որոշում է` ինչ գնել, երբ գնել և որտեղ գնել,
- **գնող** - իրականացնում է գնում,
- **օգտագործող** - օգտագործում է գնված ապրանքը:

Օրինակ, խաղալիք գնելիս երեխան կարող է հանդես գալ որպես նախաձեռնող, ազդող և օգտագործող, իսկ ծնողը` որոշում ընդունող և գնող: Յուրաքանչյուր սպառող, որևէ ապրանք կամ ծառայություն գնելու որոշում կայացնելիս, հաշվի է առնում մի շարք պայմաններ, որոնցից են որակը, գինը, երաշխիքային ապաստարկումը և այլն: Սպառողի կողմից որոշակի ապրանք գնելու որոշման գործընթացը բաղկացած է հինգ փուլերից, որոնք ներկայացված են ստորև:

**ՊԱՏԿԵՐ 6.2. ՄՊԱՌՈՂԻ ԿՈՐՄԻՑ ԱՊՐԱՆՔ ԳՆԵԼՈՒ ԳՈՐԾԸՆԹԱՅԻ 5 ՓՈՒԼԵՐԸ**



## Խնդրի կամ պահանջի գիտակցում

Գնման գործընթացը սկսվում է որևէ խնդրի կամ պահանջի գիտակցումից: Այդ պահանջները կարող են ծնվել ներքին կամ արտաքին կարիքներից: Մարքեթինգի պատասխանատուի խնդիրն է պարզել, թե ինչն է մղում այս կամ այն պահանջի գիտակցմանը: Օրինակ, ձեռներեցն իր ընկերության հաշվապահական հաշվառումը իրականացնելու համար գիտակցում է համակարգիչ ձեռք բերելու անհրաժեշտությունը:

## Տեղեկատվության որոնում

Որևէ ապրանքի նկատմամբ պահանջը գիտակցելուց հետո սպառողը սկսում է տեղեկություն հավաքել տվյալ ապրանքի և այդ ապրանքը մատակարարողների մասին: Սպառողի տեղեկատվության աղբյուրները լինում են չորս տեսակ՝

*ա) անձնական աղբյուրներ (ընտանիք, ընկերներ, հարևաններ, ծանոթներ),*

*բ) առևտրային աղբյուրներ (գովազդ, ցուցահանդես-վաճառք, առևտրային գործակալներ),*

*գ) հասարակական աղբյուրներ (լրատվամիջոցներ, սպառողական միություններ),*

*դ) անձնական փորձ (ապրանքի օգտագործում, թեստեր):*

Այս փուլում համակարգիչ որոնող ձեռներեցը համակարգիչների տեսակների ու մատակարարների մասին կարող է տեղեկություն հավաքել, օրինակ, իր ընկերներից: Տեղեկատվության հավաքագրումը հանգեցնում է նրան, որ Երևանում գործող մի քանի տասնյակ համակարգչային ընկերություններ առաջարկում են համակարգիչների բազմազան տեսականի:

## Տարբերակների գնահատում

Այս փուլում սպառողը գնահատում է բոլոր կամ մի քանի տարբերակները՝ հիմնվելով ստացված տեղեկությունների վրա: Այս փուլը համարվում է ավարտված այն ժամանակ, երբ սպառողը համակարգիչների տարբեր առաջարկներից և խանութներից ընտրում է մի քանիսը:

## **ԳՆՄԱՆ ՈՐՈՇՄԱՆ ԿԱՅԱԾՈՒՄ**

Այս փուլում, սպառողի վրա ազդում են գործոններ, որոնք ներկայացվեցին նախորդ մասում: Գնորդը կայացնում է վերջնական որոշում և խանութից գնում է այս կամ այն համակարգիչը:

## **ԳՆՄԱՆ ԳՆԱԽԱՏՈՒՄ**

Սպառողն ապրանքը գնելուց հետո ունենում է բավարարվածության կամ դժգոհության զգացում գնված ապրանքի նկատմամբ: Համակարգիչ վաճառող ընկերության գործը չի ավարտվում գնումը իրականացնելուց հետո: Բոլոր ընկերություններն էլ մատուցում են երաշխիքային սպասարկման ծառայություններ, որի ընթացքում գնահատում են հաճախորդի վերաբերմունքը գնված ապրանքի նկատմամբ: Որոշ ընկերությունների հիմնական գործելակերպը սահմանվում է այսպես՝ բավարարված սպառողը մեր լավագույն գովազդն է:

## **6.6. ՄՐՑԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆ ԵՎ ՄՐՑԱԿՑՈՒԹՅԱՆ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ**

### ***6.6.1. Ովքե՞ր են մրցակիցները և նրանց գնահատումը***

Շուկայի սահմանումը հիմնված է երկու հիմնական գաղափարների վրա՝ առաջարկ և պահանջարկ: Արտադրողները շուկային առաջարկում են բազմաթիվ ապրանքներ՝ հիմնվելով սպառողների պահանջարկի վրա: Բոլոր արտադրողները ձգտում են ինչքան հնարավոր է մեծ թվով սպառողներ ներգրավել իրենց բիզնեսի մեջ՝ նրանց դարձնելով իրենց հաճախորդներ: Այդ նպատակին հասնելու համար ձեռնարկությունները կիրառում են տարբեր մեթոդներ և մշակում են բազմաթիվ ստրատեգիական մոտեցումներ, որոնք ստեղծում են մրցակցություն: Յուրաքանչյուր ձեռնարկության կառավարիչ պետք է կարողանա պատասխանել հետևյալ հարցերին՝

- *Ովքե՞ր են ձեռնարկության հիմնական մրցակիցները:*
- *Ինչպիսի՞ ստրատեգիաներ են նրանք կիրառում:*
- *Որո՞նք են մրցակիցների ուժեղ և թույլ կողմերը:*
- *Ինչպիսի՞ դիրք պետք է գրավել մրցակիցների նկատմամբ և այլն:*

Մրցակիցներին սահմանելիս պետք է ուշադրություն հրավիրել ոչ միայն ուղղակի, այլև անուղղակի մրցակիցների վրա, որոնք առաջարկում են նմանատիպ կամ փոխարինող ապրանքներ: Օրինակ, բոլոր բնական հյութերը հանդիսանում են ուղղակի մրցակիցներ: Սակայն, որպես անուղղակի մրցակիցներ կարող են հանդես գալ ոչ ալկոհոլային այլ խմիչքներ արտադրողները, քանի որ սպառողն իր ծարավը հագեցնելու համար կարող է գնել նաև այդ խմիչքները:

*«ԲԻ ԷՍ ՄԻ» խորհրդատվական և հետազոտական ընկերությունը շուկայում գործող ընկերությունների վերաբերյալ տեղեկատվության առաջնահերթ և հավաստի աղբյուր է համարում «ՍՓՅՈՒՌ» տեղեկատվական կենտրոնը: «ՍՓՅՈՒՌ»-ի տեղեկատվական շտեմարանում ներկայացված են 8000-ից ավելի կազմակերպություն և պետական կառույց, որոնց մասին տեղեկությունները տարածվում են «ՍՓՅՈՒՌ»-ի 6 տեղեկատվության աղբյուրների՝ հեռախոսային տեղեկատուի, տեղեկագրքի (երեք լեզվով), եռալեզու վեբ-կայքի ([www.spyur.am](http://www.spyur.am)), եռալեզու CD-հրատարակման, եռալեզու բջջային հրատարակման և «Կոմպաս» համաշխարհային տեղեկատվական համակարգի միջոցով:*

Արդյունաբերության տվյալ ճյուղում մրցակցության գնահատման համար անհրաժեշտ է վերլուծել՝

**ա) ճյուղի մրցակցային կառուցվածքը, որը տարբերակվում է չորս հիմնական տիպերի՝**

- շուկային առաջարկվող ապրանքը կամ ծառայությունը մատակարարվում է միայն մեկ ընկերության կողմից,
- շուկայում գործում են մի քանի ուժեղ մրցակիցներ,
- շուկայում գործող բազմաթիվ մրցակիցներ առաջարկում են բազմաթիվ ապրանքներ,
- շուկայում գործող բազմաթիվ մրցակիցներ առաջարկում են միատեսակ ապրանքներ:

**բ) Այդ ճյուղ մուտք գործելու և ճյուղից դուրս գալու արգելքները, որոնք կարող են լինել՝**

- մեծ ներդրումներ,

- բազմաթիվ մրցակիցներ,
- օրենսդրական արգելքներ (արտոնագիր, թույլատվություն և այլն):

գ) Արտադրական ծախսերի կառուցվածքը, որը կարող է դառնալ մրցակցային լուրջ առավելություն կամ թերություն:

դ) Մրցակիցների ընտրած ստրատեգիաները, ըստ որի, մրցակիցները բաժանվում են ստրատեգիական խմբերի:

Նույն շուկայում աշխատող ձեռնարկությունները, որոնք ունեն նմանատիպ ստրատեգիաներ, կազմում են ստրատեգիական խմբեր: Օրինակ, Հայաստանի կենցաղային տեխնիկայի շուկայում գործող ընկերությունները կազմում են չորս ստրատեգիական խումբ, որոնք ներկայացված են պատկեր 6.3-ում:

**ՊԱՏԿԵՐ 6.3. ԱՏՐԱՏԵԳԻԱԿԱՆ ԽՈՒՄԵՐ**

<p><b>ԽՈՒՄԲ 1</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Նեղ տեսականի</li><li>• Գերազանց սպասարկում</li><li>• Բարձր որակ եւ բարձր գներ</li></ul>	<p><b>ԽՈՒՄԲ 3</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Միջին տեսականի</li><li>• Միջին սպասարկում</li><li>• Միջին որակ եւ միջին գներ</li></ul>
<p><b>ԽՈՒՄԲ 3</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Լայն տեսականի</li><li>• Լավ սպասարկում</li><li>• Միջին որակ եւ միջին գներ</li></ul>	<p><b>ԽՈՒՄԲ 4</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Լայն տեսականի</li><li>• Ցածր սպասարկում</li><li>• Ցածր որակ եւ ցածր գներ</li></ul>

### **6.6.2. Մրցակցային վերլուծություն**

Ձեռնարկության մրցակցային վերլուծության ամենատարածված մեթոդը SWOT վերլուծությունն է, որի էությունը ձեռնարկության և նրա հիմնական մրցակիցների ուժեղ (S), թույլ (W) կողմերի, հնարավորությունների (O) և սպառնալիքների (T) ուսումնասիրությունն է:

- **S** - ՈՒԺԵՂ ԿՈՂՄԵՐ՝ **դրական ներքին** գործոններ, որոնք ապահովում են ձեռնարկության համեմատական առավելությունը մրցակիցների նկատմամբ:
- **W** - ԹՈՒՅԼ ԿՈՂՄԵՐ՝ **բացասական ներքին** պայմաններ, որոնք պատճառով ձեռնարկությունը կարող է մրցակիցների նկատմամբ հայտնվել անբարենպաստ իրավիճակում:
- **O** - ՀՆԱՐԱՎՈՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ՝ **դրական արտաքին** գործոններ, որոնք այս պահին կան ապագայում կարող են նպաստել ձեռնարկության գործունեության զարգացմանը:
- **T** - ՎՏԱՆԳՆԵՐ՝ **բացասական արտաքին** գործոններ, որոնք այս պահին կան ապագայում կարող են խոչընդոտել ձեռնարկության գործունեության զարգացմանը:

SWOT վերլուծությունը հնարավորություն է տալիս ձեռնարկությանը, հաշվի առնելով մրցակիցների ուժեղ կողմերը, մշակել մարքեթինգային այնպիսի ստրատեգիա, որը կխթանի ձեռնարկության ուժեղ կողմերը, կվերացնի կամ կփոխհատուցի թույլ կողմերի ազդեցությունը, կօգտագործի հնարավորությունները և կպաշտպանի ձեռնարկությունը սպառնալիքներից:

Աղյուսակում ներկայացված են ձեռնարկության հնարավոր ուժեղ և թույլ կողմերի, հնարավորությունների և սպառնալիքների օրինակներ:

<b>ՈՒԺԵՂ ԿՈՂՄԵՐ</b>	<b>ԹՈՒՅԼ ԿՈՂՄԵՐ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Լավ համբավ</i></li> <li>• <i>Մեծ ծավալներով արտադրության հնարավորություն</i></li> <li>• <i>Ապրանքի յուրահատուկ հատկանիշներ</i></li> <li>• <i>Որակ</i></li> <li>• <i>Ձեռնարկության ֆինանսական ամուր իրավիճակ</i></li> <li>• <i>Մասնագիտացված աշխատողներ</i></li> <li>• <i>Էժան ռեսուրսների լայն բազա</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Թերի կառավարման համակարգ</i></li> <li>• <i>Թերի հաղորդակցություն</i></li> <li>• <i>Ձեռնարկության թույլ ֆինանսական իրավիճակ</i></li> <li>• <i>Հին սարքավորումներ</i></li> <li>• <i>Ռեսուրսների անմատչելիություն</i></li> <li>• <i>Թերի մարքեթինգային գործունեություն</i></li> <li>• <i>Ցածր ճանաչելիություն</i></li> <li>• <i>Բաշխման ուղիների անկայունություն</i></li> <li>• <i>Աշխատողների ցածր որակավորում</i></li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Սպառողների նկատմամբ հարմար տեղակայվածություն</li> <li>• Ռեսուրսների նկատմամբ հարմար տեղակայվածություն</li> <li>• Լայն ապրանքացանկ</li> <li>• Ցածր ինքնարժեք</li> <li>• Այլ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ռիսկերից անպաշտպանվածություն</li> <li>• Համեմատաբար բարձր գներ</li> <li>• Սպառողներից հեռու տեղակայվածություն</li> <li>• Հիմնական ռեսուրսներից հեռու տեղակայվածություն</li> <li>• Այլ</li> </ul>
<p><b>ՀՆԱՐԱՎՈՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Արտաքին շուկաներ դուրս գալու հնարավորություն</li> <li>• Նոր ապրանքներ արտադրելու հնարավորություն</li> <li>• Բարենպաստ փոփոխվող իրավական և քաղաքական դաշտ</li> <li>• Նոր տեխնոլոգիաների կիրառման հնարավորություն</li> <li>• Նոր գործընկերների ներգրավում</li> <li>• Ներդրումային նոր աղբյուրների առկայություն</li> <li>• Գների աճի միտումներ</li> <li>• Այլ</li> </ul>	<p><b>ՍՊԱՌՆԱԼԻՔՆԵՐ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Պահանջարկի, ճաշակների փոփոխում</li> <li>• Նոր մրցակիցների ներխուժում շուկա</li> <li>• Անբարենպաստ հարկային դաշտ</li> <li>• Քաղաքական անկայունություն</li> <li>• Բնական աղետներ</li> <li>• Պլանավորման համար անհրաժեշտ վիճակագրական տվյալների պակաս</li> <li>• Գնողների՝ այլընտրանքային ապրանքների գնման բարձր հնարավորություն</li> <li>• Գների նվազման միտումներ</li> <li>• Այլ</li> </ul>

# 7

## ԲԱԺԻՆ

*Նպատակին հասնելու համար նախ և առաջ պետք է գործել:  
Բալզակ\**

### ՄԱՐՔԵԹԻՆԳ

#### 7.1. ԻՆՉ Է ՄԱՐՔԵԹԻՆԳԸ

Յուրաքանչյուր մարդ իր առօրյա կյանքում անընդհատ շփվում է մարքեթինգի հետ: Հեռուստատեսային և ռադիոգովազդները, փողոցներում տեղադրված գովազդային վահանակները, ցուցահանդես-վաճառքները, ապրանքների բազմազանությունը, տարբեր խանութների կողմից առաջարկվող գնային զեղչերը կազմում են մարքեթինգի անբաժանելի մասը: Այն ձեռնարկությունները, որոնք կիրառում են մարքեթինգային գործիքներ իրենց արտադրանքը կամ ծառայությունները վաճառելիս, ավելի հաջողակ են և ստանում են ավելի մեծ եկամուտներ: Եվ ուրեմն, ի՞նչ է մարքեթինգը:

---

\* Բալզակ, Օնորե դը (1799 - 1850), ֆրանսիացի գրող

*Մարքեթինգը սկսվում է սպառողի կարիքների գնահատումից և ավարտվում սպառողի պահանջները լիովին բավարարելուց հետո: Այն արտադրողի կողմից առաջարկվող ապրանքները կամ ծառայությունները սպառողին հասցնելու նպատակով իրականացվող՝*

- ա) ապրանքի/ծառայության մշակման,*
- բ) գնային քաղաքականության վարման,*
- գ) առաքման ուղիների ուսումնասիրման,*
- դ) առևտրի աջակցման միջոցառումների ամբողջությունն է:*

Մարքեթինգի սահմանումը հիմնված է երկու գաղափարների վրա. մի կողմում սպառողն է իր կարիքներով, իսկ մյուս կողմում արտադրողն է՝ ապրանքները սպառողներին հասցնելու մեթոդներով:

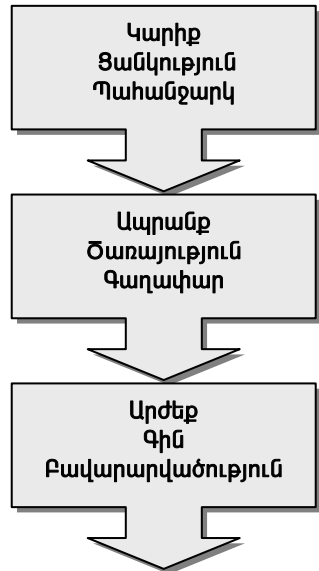
Մարքեթինգի էությունը թաքնված է երեք խմբերի բաժանված հետևյալ հասկացություններում՝

- ա) սպառողի կարիք, ցանկություն և պահանջարկ,*
- բ) ապրանք, ծառայություն, գաղափար,*
- գ) արժեք, գին, բավարարվածություն:*

*ՊՍԿԿԵՐ 7.1.  
ՄԱՐՔԵԹԻՆԳԻ  
ԷՆԻՅՅՈՒՆԸ*

**7.1.1. Կարիք, ցանկություն, պահանջարկ**

Մարքեթինգի հիմքն են կազմում յուրաքանչյուր անհատի **կարիքը, ցանկությունը և պահանջարկը**: Մարդն ունի սննդի, հագուստի, բնակարանի և այլ կարիքներ: Բացի այդ մարդիկ ցանկություն ունեն ստանալ որակյալ կրթություն, հանգստանալ, ճանապարհորդել և այլն: Հայաստանում տարեկան սպառվում է մոտ 400 միլիոն հատ հավկիթ, 7.000 տոննա թռչնի միս, մոտ 600.000 տոննա կաթնամթերք: Այս ամենը շուկայի պահանջարկի ընդամենը մի փոքր մասն է:



Մարքեթինգի էությունը լավ ըմբռնելու համար անհրաժեշտ է հասկանալ կարիքների, ցանկությունների և պահանջարկի հիմնական տարբերությունները:

**Կարիքները** այն հիմնական գործոններն են, որոնց բավարարումը մարդու համար առաջնահերթ նշանակություն ունի: Մարդը կարիք ունի սննդի, խմիչքի, հագուստի, հարգանքի, նվիրվածության և այլն: Այս կարիքները արհեստականորեն չեն ստեղծվել: Դրանք գոյություն ունեն մարդկային էության մեջ, այսինքն անբաժանելի են մարդկանցից:

**Ցանկությունները** կարիքները բավարարելու համար՝ մարդու նախասիրություններն են: Տարբեր մարդիկ ունեն տարբեր ցանկություններ սննդի հարցում: Որոշ մարդիկ իրենց սնվելու կարիքը բավարարում են՝ նախընտրելով մսամթերք, մյուսները՝ բանջարեղեն: Մարդկային կարիքները մի քանիսն են, իսկ ցանկությունները՝ բազմաթիվ: Մարդկային ցանկություններն սոցիալական և տնտեսական գործոնների ազդեցությամբ անընդհատ փոփոխության են ենթարկվում:

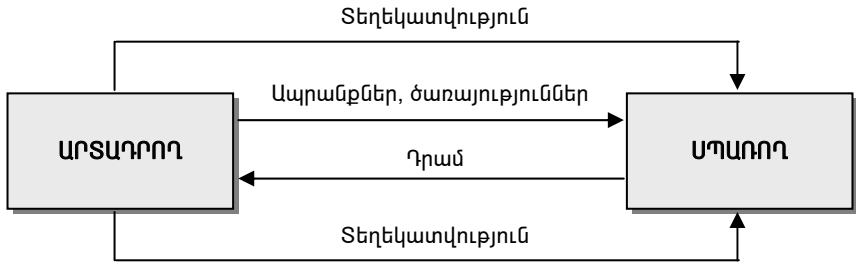
**Պահանջարկը** այն ցանկությունն է, որի իրականացման համար կա պատրաստակամություն և հնարավորություն: Ցանկությունը դառնում է պահանջարկ՝ կախված մարդու գնողունակությունից: Այսինքն, մարդկանց պահանջարկները տարբեր են նրանց կարիքներից և ցանկություններից: Մարդկանց մի մասն իր սնվելու կարիքը բավարարում է տանը, մյուս մասը՝ արագ սննդի կետերում, իսկ մեկ այլ մասը՝ սրճարաններում և ռեստորաններում: Մարդկանց հիմնական մասը հագուստեղեն ձեռք է բերում տոնավաճառներից, իսկ որոշ մարդիկ՝ միայն հագուստի մասնագիտացված խանութներից: Յուրաքանչյուր մարդ մեծ ցանկությունի ունի շքեղ արտասահմանյան ավտոմեքենա ձեռք բերելու, բայց սպառողների միայն մի մասը կարող է այն գնել: Ուստի ընկերությունները պետք է հենվեն այն մարդկանց վրա, որոնք ուզում են և կարող են գնել առաջարկվող ապրանքը կամ ծառայությունը, և ոչ թե այն մարդկանց վրա, որոնք ցանկություն ունեն այն գնելու:

Ապրանքներ արտադրող կամ ծառայություններ մատուցող ընկերությունների դերը հաճախորդների կարիքները, ցանկությունները և պահանջարկը բավարարելն է: Հաճախորդներին ճիշտ ճանաչելու

համար, որը նրանց կարիքների բավարարման նախապայմանն է, անհրաժեշտ է մշտական կապի մեջ լինել նրանց հետ:

Այդ կապը սխեմատիկորեն պատկերված է ստորև:

**ՊԱՏԿԵՐ 7.2. ԿԱՊԸ՝ ԱՐՏԱԴՐՈՂԻ ԵՎ ՄՊԱՈՒՂԻ ՄԻՋԵՎ**



### **7.1.2. Ապրանք, ծառայություն, գաղափար**

Մարդիկ, գնելով **ապրանքներ**, բավարարում են իրենց կարիքներն ու ցանկությունները: Յուրաքանչյուր ապրանք ներառում է երեք բաղադրիչ. իր կամ ֆիզիկական արտադրանք, ծառայություն, որ մատուցվում է ապրանքի հետ, և գաղափար, որ դրված է տվյալ ապրանքում: Օրինակ, համակարգիչներ իրացնող հայկական ընկերությունը վաճառում է համակարգիչ (որպես իր), ծառայություն (առաքում, տեղադրում, անձնակազմի ուսուցում) և գաղափար (արդյունավետ աշխատանք): Ձեռք բերելով որևէ իր՝ օրինակ, ավտոմեքենա, մենք ձեռք ենք բերում այն ծառայությունը, որն այդ ապրանքը մատուցում է: Դա մարդկանց տեղափոխելու հնարավորությունն է:

Արտադրողները սովորաբար սխալ են գործում՝ մեծ ուշադրություն դարձնելով իրենց կողմից առաջարկվող ապրանքներին որպես իր և մոռանալով այն ծառայության մասին, որն այդ իրը մատուցում է սպառողին: Ձեռնարկության նպատակը պետք է լինի վաճառել ապրանքի տված օգուտները և ծառայությունները, այլ ոչ թե ապրանքը: Օրինակ, կահույք վաճառելիս պետք է շեշտը դնել կահույքի գեղեցկության և հարմարավետության վրա:

### 7.1.3. Արժեք, գին, բավարարվածություն

Ինչպե՞ս են սպառողները ընտրություն կատարում բազմաթիվ ապրանքների և ծառայությունների միջև: Ներկայումս Հայաստանում գործում են մի քանի խոշոր ընկերություններ, որոնք գրավում են առաջատար դիրքեր կենցաղային տեխնիկայի շուկայում: Եթե սպառողը ցանկություն ունի ձեռք բերել հեռուստացույց, ապա հարց է ծագում, որտեղի՞ց այն գնել: Որոշում կայացնելը դժվարանում է, եթե հաշվի առնենք հեռուստացույցների, նրանց գների և տրամադրվող երաշխիքների բազմազանությունը: Ուրեմն որո՞նք են այն հիմնական գործոնները, որոնք ազդում են սպառողի վրա այս կամ այն ապրանքը գնելու որոշում կայացնելիս: Հիմնական որոշիչ գործոններն են՝

- ա) *գինը, որը վճարվում է ապրանքի դիմաց,*
- բ) *արժեքը, որը տալիս է ապրանքը սպառողին այդ ապրանքի օգտագործման ընթացքում,*
- գ) *բավարարվածությունը, որը ստանում է սպառողը ապրանքն օգտագործելիս:*

Լավ օրինակ է «ԱՍՈՂԻԿ» **հրատարակչություն-տպարանի** մոտեցումը, երբ ընկերությունը հաջողությամբ կիրառում է ժամանակակից տեխնոլոգիաները՝ հաճախորդների բավարարվածության աստիճանը բարձրացնելու նպատակով: Ընկերության դիզայներական խումբը, օգտագործելով ժամանակակից հնարավորությունները և մշտապես գտնվելով ստեղծագործական աշխատանքի մեջ, ընկալում և յուրահատուկ գրաֆիկական լուծումներ է առաջարկում ցանկացած առաջադրանքի համար: Այսինքն, ընդունելի գնային առաջարկը և ստացված արժեքը բարձրացնում են հաճախորդի բավարարվածությունը:

## 7.2. ՍԱՐՔԵԹԻՆԳԱՅԻՆ ԿԱՌԱՎԱՐՍԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑ

Յուրաքանչյուր հայկական ձեռնարկություն ներկայումս գործում է բավականին մրցունակ շուկաներում: Ընկերությունների մեծ մասն առաջարկում է ընդունելի որակ և գին, որպեսզի իրենց կողմը գրավեն սպառողներին: Հայաստանում կենցաղային տեխնիկայի, համա-

կարգիչների, սուրճի, հրուշակեղենի, ծխախոտի և այլ շուկաներում մրցակցությունը հասել է իր գագաթնակետին: Ընկերություններն օգտագործում են բազմաթիվ մարքեթինգային գործիքներ շուկաներում տեղ գրավելու համար: Սպառողներին իրենց կողմ գրավելու և շուկայում կայուն տեղ ապահովելու համար անհրաժեշտ է՝

*ա) մշակել և իրականացնել արդյունավետ և ժամանակին համահունչ մարքեթինգային ծրագիր,*

*բ) մարքեթինգի կառավարման գործընթացը համապատասխանեցնել տվյալ ձեռնարկության հնարավորություններին,*

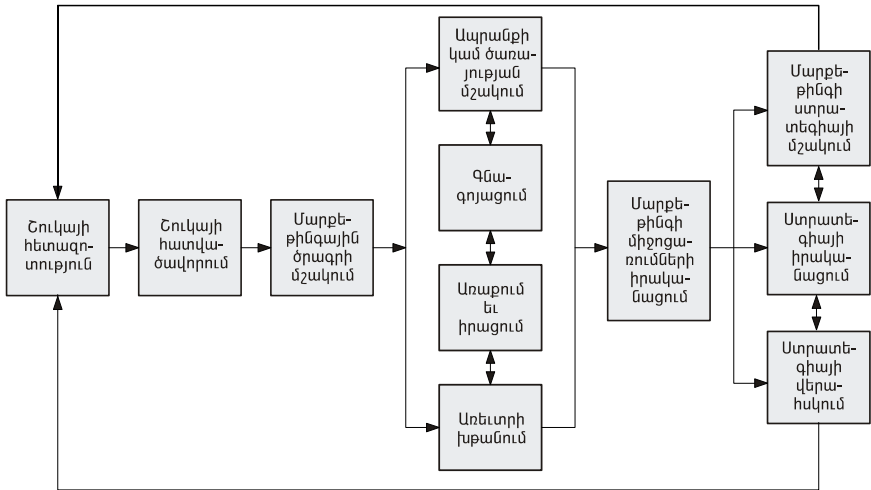
*գ) այն նպատակաուղղել սպառողի կարիքների, ցանկությունների և պահանջարկների բավարարմանը:*

Ստորև ներկայացված են այն հիմնական բնագավառները, որոնց վրա պետք է կենտրոնանա ձեռնարկության ուշադրությունը մրցակցության պայմաններում:

ԲՆԱԳԱՎԱՌԸ	ԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅԱՆ ՏԵՍԱՎԿՆԵՐԸ
Շուկայի հետազոտություն և շուկայական հնարավորությունների վերլուծություն	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Մարքեթինգային ուսումնասիրություններ</li> <li>• Մարքեթինգային տեղեկատվության համակարգ</li> <li>• Սպառողական շուկա</li> <li>• Արդյունաբերական շուկաներ</li> </ul>
Նպատակային շուկաների ընտրություն	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Սպառման ծավալների հաշվարկներ</li> <li>• Շուկայի հատվածավորում</li> <li>• Նպատակային շուկաների ընտրություն</li> <li>• Ապրանքի ներկայացում</li> </ul>
Մարքեթինգային համալիր ծրագրի մշակում	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ապրանքի կամ ծառայության մշակում</li> <li>• Գների սահմանում և գնային քաղաքականություն</li> <li>• Բաշխման և վաճառքի ուղիների մշակում</li> <li>• Վաճառքի և իրացման խթանում</li> </ul>
Մարքեթինգային միջոցառումների իրականացում	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Պլանավորում</li> <li>• Ստրատեգիայի մշակում</li> <li>• Նախագծերի իրականացում</li> <li>• Գործընթացի վերահսկում</li> </ul>

Մարքեթինգային կառավարման գործընթացը պատկերված է ստորև:

**ՊԱՏԿԵՐ 7.3. ՄԱՐՔԵԹԻՆԳԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՅԸ**



### 7.3. ՇՈՒԿԱՅԻ ՀԱՏՎԱԾԱՎՈՐՈՒՄ

#### 7.3.1. Մարքեթինգային գործունեության մակարդակները

Շուկայի հատվածավորումը (սեգմենտավորումը) ձեռնարկության մարքեթինգային գործունեության արդյունավետության բարձրացման գործիքներից մեկն է: Ի տարբերություն մասսայական մարքեթինգի, որը փորձում է իրացնել միատեսակ ապրանքներ անխտիր բոլոր սպառողներին, շուկայի հատվածավորման քաղաքականությունը նպատակաուղղված է շուկայի որոշ հատվածներին: Այն ներառում է մարքեթինգային գործունեության չորս մակարդակ:

##### **Մարքեթինգ շուկայի հատվածում.**

Սպառողների այն խումբը, որն ունի միատեսակ պահանջներ և միատեսակ վերաբերմունք տվյալ ապրանքի նկատմամբ, կոչվում է շուկայի հատված (սեգմենտ): Կոնկրետ շուկայի մեկ կամ մի քանի



հատվածում աշխատող ձեռնարկությունն իր մարքեթինգային գործողությունները նպատակաուղղում է՝ բարելավելու այդ հատվածի կարիքները, ցանկություններն ու պահանջարկը: Օրինակ, հայկական տուրիստական շուկայում աշխատում են տասնյակ ընկերություններ, որոնք առաջարկում են տուրիստական բազմազան փաթեթներ: Բայց ընկերությունների միայն մի մասն է առաջարկում բիզնես-տուրեր, որոնք նախատեսված են միայն ձեռներեցների համար:

### **Մարքեթինգ շուկայի ենթահատվածում (նիշայում).**

Նիշա է կոչվում սպառողների այն նեղ խումբը, որն ունի հատուկ կարիքներ, ցանկություններ և պահանջարկներ: Նիշաները ստացվում են՝ շուկայի որևէ հատվածը ենթահատվածների բաժանելով: Մի շարք տուրիստական ընկերություններ առաջարկում են թանկարժեք փաթեթներ՝ նախատեսված բարձր եկամուտ ունեցողների համար:

### **Լոկալ մարքեթինգ.**

Որոշ ընկերություններ կենտրոնանում են սպառողների այն խմբերի վրա, որոնք իրենց կարգավիճակով տարբերվում են այլ սպառողներից: Հայկական գրեթե բոլոր տուրիստական գործակալություններն ունեն հատուկ պայմաններ նորապսակների համար:

### **Անհատական մարքեթինգ.**

Գոյություն ունեն ապրանքներ և ծառայություններ, որոնք վաճառվում են միայն անհատական մարքեթինգի միջոցով, այն է՝ անհատական աշխատանք անհատ սպառողի հետ:

Անհատական մարքեթինգի հաջողված օրինակ է **«ԱՌՈՂՋ ԲՈՒՅՍԵՐ» ընկերությունը**: Մասնագիտանալով ջերմատնային տնտեսության անհրաժեշտ բույսերի, նյութերի, սարքավորումների և այլ պարագաների մատակարարման և խորհրդատվության ոլորտում՝ ընկերությունը իրականացնում է անհատական մարքեթինգի քաղաքականություն: Հաճախորդների հետ դեմ առ դեմ հանդիպումները, նրանց պահանջներին արագ արձագանքելը, մասնագիտական խորհրդատվությունը հենց ֆերմերների ջերմատներում հիմք են հանդիսանում երկարաժամկետ և կայուն համագործակցության:

### 7.3.2. Շուկայի հատվածավորման սկզբունքները

Յուրաքանչյուր շուկայի հատվածավորման գործընթաց իրականացվում է մեկ կամ մի քանի սկզբունքների կիրառմամբ:

**Աշխարհագրական հատվածավորում** - Այս դեպքում շուկան բաժանվում է հատվածների՝ ըստ բնակչության աշխարհագրական տեղակայվածության (մարզերի, քաղաքների, գյուղերի և այլն):

**Ժողովրդագրական հատվածավորում** - Այս դեպքում շեշտը դրվում է սպառողների տարիքի, ընտանեկան կարգավիճակի, սեռի և այլ գործոնների վրա:

**Հոգեբանական հատվածավորում** - Շուկան հատվածների է բաժանվում՝ հաշվի առնելով սպառողների այնպիսի հոգեբանական գործոններ, ինչպիսիք են ապրելակերպը, մարդկային արժեքների գնահատումը և այլն:

**Հատվածավորում՝ ըստ սպառողների վարքագծերի** - Մարքեթինգային գործողությունները նպատակաուղղված են այն սպառողներին, որոնք ունեն նմանատիպ մոտեցումներ ապրանքի օգտագործման, ապրանքի կարգավիճակի կամ ապրանքի գնման պարբերականության նկատմամբ: Հետևյալ աղյուսակում ներկայացված են շուկաների հատվածավորման սկզբունքների օրինակները:

ՀԱՏՎԱԾԱՎՈՐՄԱՆ ՍԿԶԲՈՒՆՔՆԵՐ	ՕՐԻՆԱԿՆԵՐ
<b>Աշխարհագրական</b>	
<i>Մարզ</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Կենտրոնացում Հայաստանի մեկ կամ մի քանի մարզերի վրա</li> </ul>
<i>Քաղաք</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Կենտրոնացում Հայաստանի մեկ կամ մի քանի քաղաքների վրա՝ ըստ նրանց բնակչության թվի</li> </ul>
<i>Կլիմա</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Հաշվի են առնվում տվյալ տարածքի բնակլիմայական առանձնահատկությունները</li> </ul>
<b>Ժողովրդագրական</b>	
<i>Տարիք</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1-5, 6-11, 12-19, 20-35, 35-50, 50-ից ավելի</li> </ul>

<i>Ընտանիքի չափ</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 հոգի, 3-4 հոգի, 4-ից ավելի</li> </ul>
<i>Սեռ</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Տղամարդ, կին</li> </ul>
<i>Եկամուտների չափ</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Շատ ցածր, ցածր, միջին, բարձր, շատ բարձր</li> </ul>
<i>Կրթություն</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Միջնակարգ, թերի բարձրագույն, բարձրագույն</li> </ul>
<i>Զբաղվածություն</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ուսուցիչ, բժիշկ, բանվոր, ձեռներեց, կառավարիչ, գործազուրկ և այլն</li> </ul>
<b>Յոգեբանական</b>	
<i>Ապրելակերպ</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Պահպանողական, ակտիվ և այլն</li> </ul>
<i>Անհատական առանձնահատկություններ</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Շփվող, ուրախ, ինքնամփոփ, փառասեր և այլն</li> </ul>
<b>Վարքագծային</b>	
<i>Գնման առիթ</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ամենօրյա, հատուկ նպատակ</li> </ul>
<i>Օգտագործման պարբերականություն</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ցածր, միջին, բարձր</li> </ul>
<i>Գնման պատրաստակամության աստիճան</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Տեղեկացված է, տեղեկացված չէ, հետաքրքրված է, ցանկություն ունի և այլն</li> </ul>
<i>Վերաբերմունքն ապրանքի հանդեպ</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Հիացական, սովորական, բացասական և այլն</li> </ul>

### 7.3.3. Նպատակային շուկայի ընտրություն

Շուկայի հատվածավորման գործընթացն ավարտելուց և բոլոր հատվածների գրավչությունը գնահատելուց հետո, յուրաքանչյուր ընկերություն պետք է ընտրի մեկ կամ մի քանի հատվածներ՝ իր արտադրանքը կամ ծառայությունները մատուցելու նպատակով:

Կարևոր է, որ Դուք հստակ սահմանեք և ճանաչեք այն շուկաները, որտեղ ծավալելու եք Ձեր բիզնեսը: Այս դեպքում Ձեր ընկերությունը կարող է ձեռք բերել մրցակցային առավելություն: Օրինակ, «ԱՌՈՂՋ ԲՈՒՅՍԵՐ» ընկերությունն արդեն 10 տարի կենտրոնացել է միայն ջերմատնային տնտեսության շուկայի վրա՝ մատակարարելով անհրաժեշտ նյութերի և պարագաների ամբողջական տեսականի. ծաղկի սածիլներ, պարարտանյութեր, ոռոգման համակարգեր, սարքավորումներ և այլ պարագաներ: Այս մոտեցումը լուրջ

մրցակցային առավելություն է ընկերության համար, քանի որ բոլոր ռեսուրսները ներդրվում են այս շուկայում մասնագիտական ունակությունների և կարողությունների զարգացման համար: Այդ մոտեցմամբ է մշակված նաև **www.greenhouse.am** վեբ-կայքի բովանդակությունը, որը նույնպես կենտրոնացած է ջերմատների վրա:

Շուկայի հատվածների ճիշտ գնահատման համար անհրաժեշտ է հաշվի առնել երկու գործոն՝

1. *շուկայի հատվածի գրավչությունը՝ հատվածի չափը, աճի տեմպերը, շահութաբերությունը, ռիսկայնությունը և այլն,*
2. *ընկերության նպատակներն ու ռեսուրսները:*

Ձեռնարկությունը, հիմնվելով վերոհիշյալ գործոնների վրա, կարող է ընտրել հետևյալ ստրատեգիաներից մեկը՝

1. *կենտրոնացում միայն մեկ հատվածի վրա,*
2. *կենտրոնացում մի քանի հատվածների վրա,*
3. *կենտրոնացում մի քանի հատվածների վրա՝ առաջարկելով մեկ ապրանք,*
4. *կենտրոնացում միայն մեկ հատվածի վրա՝ առաջարկելով մի քանի ապրանքներ,*
5. *կենտրոնացում ամբողջ շուկայի վրա՝ առաջարկելով ամբողջ տեսականին:*

### **7.3.4. Գործարար շուկա և գործարար գնորդներ**

Բացի սպառողական շուկաներից գոյություն ունեն նաև գործարար կամ արդյունաբերական շուկաներ, որոնց շրջանառությունը մի քանի անգամ գերազանցում է սպառողական շուկաների շրջանառությանը: Այն ձեռնարկությունները, որոնք ձեռք են բերում հումք, սարքավորումներ, հաստոցներ և նյութեր՝ արտադրություն կազմակերպելու, արտադրանք թողարկելու և այն վաճառելու, ինչպես նաև վերավաճառելու նպատակով, կազմում են **գործարար շուկա**:

Հիմնական գործարար շուկաներ են համարվում գյուղատնտեսությունը, շինարարությունը, մեծածախ առևտրի ոլորտը, տրանսպորտային և այլ ծառայությունների ոլորտը: Ենթադրենք, թե

Երևանում գտնվող ընկերության կոշիկի արտադրամասը պատրաստվում է արտադրել ձմեռային կանացի կոշիկներ: Ընկերությունը ձեռնարկություններից պետք է ձեռք բերի կաշի, թել, սոսիճ և այլ նյութեր, որոնք անհրաժեշտ են արտադրանք թողարկելու համար: Իր հերթին ընկերությունը կարող է վաճառել պատրաստի արտադրանքի մի խմբաքանակ մեծածախ առևտրային կազմակերպությանը, որն էլ այն կառաքի մանրածախ սպառողական շուկա (խանութներ, տոնավաճառներ և այլն): Այսինքն, հունք վաճառող, արտադրող և վերավաճառող ընկերությունները կազմում են գործարար շուկա:

Գոյություն ունեն չորս հիմնական գործոններ, որոնք ազդում են գործարար գնորդների վրա՝ այս կամ այն ապրանքը գնելու որոշում կայացնելիս: Այդ գործոնների դերը ուժեղանում է այն դեպքում, երբ գնորդ կազմակերպությունը ստանում է ապրանքների գնման մի քանի առաջարկներ, և երբ այդ առաջարկները հավասարազոր են: Ստորև ներկայացված են այդ գործոնները:

**1. Արտաքին միջավայրի գործոններ՝**

- ա) տնտեսության ընդհանուր իրավիճակ,*
- բ) զարգացման միտումներ,*
- գ) ներդրումային դաշտ,*
- դ) սպառողական շուկայում տեղի ունեցող փոփոխություններ,*
- ե) գիտատեխնիկական առաջընթաց և այլն:*

**2. Ներքին գործոններ՝**

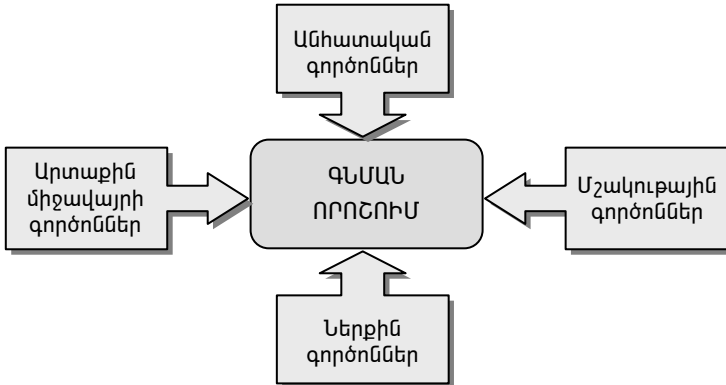
- ա) ձեռնարկության գնումային քաղաքականությունը,*
- բ) ձեռնարկության նպատակները,*
- գ) ձեռնարկության գնումների իրականացման բաժնի դերը:*

3. Գնման գործընթացին մասնակցող մասնագետներից յուրաքանչյուրն ունի անհատական հանգումներ այս կամ այն մատակարարի կամ մատակարարողի ապրանքի վերաբերյալ, որոնք էլ կազմում են **անհատական գործոնները:**

4. **Մշակութային գործոններն** այն երկրի մշակութային առանձնահատկություններն են, որի հետ իրականացվում է գործարքը:

Այդ գործոնները պատկերված են պատկեր 7.4-ում:

**Պատկեր 7.4. ԳՆՄԱՆ ՈՐՈՇՄԱՆ ՎՐԱ ԱՋԴՈՂ ԳՈՐԾՈՆՆԵՐ**



Գոյություն ունեն մի շարք հատկանիշներ, որոնք տարբերակում են գործարար շուկան սպառողական շուկայից:

1. Գործարար շուկաներում **գնորդների թիվն ավելի քիչ է**, քան սպառողական շուկաներում: Օրինակ, կոշիկի համար նախատեսված կաշի վաճառողը գործարքներ է իրականացնում մի քանի կոշիկի արտադրամասերի հետ, մինչդեռ պատրաստի կոշիկ վաճառող մանրածախ խանութն օրական կարող է սպասարկել մի քանի տասնյակ հաճախորդների:
2. Գործարար շուկաներում **գնումների ծավալն ավելի մեծ է**: Կոշիկի արտադրամասը, մեկ գործարք իրականացնելով կաշի վաճառողի հետ, կարող է ձեռք բերել մի քանի հազար քառ. դմ կաշի: Պատրաստի կոշիկի մանրածախ շուկայում յուրաքանչյուր գնորդ գնում է միայն մեկ կամ երկու զույգ կոշիկ:
3. Գործարար շուկաների **վաճառողները և գնորդները հիմնականում հաստատում են սերտ, երկարատև հարաբերություններ**: Արտադրողները և հումքի մատակարարները սովորաբար համագործակցում են երկար տարիներ և հաստատում են գործարար և փոխվստահելի հարաբերություններ:

Օրինակ, «ԱՍՈՂԻԿ» հրատարակչություն-տպարանի մշտական սկզբունք է հանդիսանում յուրաքանչյուր հաճախորդի անհատական ընկալումը, նրան սպառիչ տեղեկատվության տրամադրումը և ցանկացած տպագրական գաղափարի իրական լուծումը: Բարձր որակավորում ունեցող անձնակազմի կողմից հաճախորդների սպասարկման հմտությունները արդյունավետ են դարձնում ցանկացած համագործակցություն և հետագա պոլիգրաֆիական ծառայությունների մատուցում: Գների հաշվարկման համակարգը թույլ է տալիս առավել օպերատիվորեն հաշվարկել յուրաքանչյուր տպագրական պատվեր՝ միաժամանակ առկա տարբերակներից ընտրելով պատվիրատուի համար ամենահարմարն ու մատչելին:

4. Գործարար շուկաների մասնակիցները հիմնականում **կենտրոնանում են մեկ կամ մի քանի աշխարհագրական տեղանքներում**: Օրինակ, կոշիկի փոքր արտադրամասերի համար հունքի հիմնական մատակարարներ են համարվում Երևանի հարավ-արևմտյան թաղամասի տոնավաճառի մեծածախ առևտրականները:
5. Գործարար շուկաների **պահանջարկը կախված է սպառողական շուկաների պահանջարկից**: Կոշիկ արտադրողը, հետևելով սպառողական շուկայի պահանջարկին (գնորդների ճաշակին, մոդային և այլն), որոշում է կայացնում ձեռք բերել այս կամ այն կաշվի տեսակը:
6. Գործարար շուկաները մատակարարվող ապրանքների, հունքի և ծառայությունների **գների նկատմամբ այնքան զգայուն չեն, ինչքան սպառողական շուկաները**: Եթե մատակարարողն իջեցնում է կաշվի գները, ապա դա չի հանգեցնի արտադրամասի կողմից ավելի մեծ խմբաքանակ գնելուն: Արտադրողը գնումը կիրականացնի սպառողական շուկայի պահանջարկի համաձայն: Մյուս կողմից, եթե մատակարարողը բարձրացնում է հունքի գինը, ապա հնարավոր է, որ արտադրողը չկարողանա միանգամից հրաժարվել գնումից՝ արտադրության պարապուրդից խուսափելու համար:

7. Արդյունաբերական նշանակության ապրանքների և ծառայությունների պահանջարկը **փոփոխվում է ավելի արագ տեմպերով**, քան սպառողական շուկաներում:
8. Գործարար շուկաներում աշխատում են **մատակարարման**, իսկ սպառողական շուկաներում` **վաճառքի գործակալներ**:
9. Արտադրական ձեռնարկություններում, հումքի, հաստոցների և այլ անհրաժեշտ պարագաների **գնման որոշումը կայացվում է հիմնականում ձեռնարկությունում աշխատող մասնագետների խմբի կողմից**: Օրինակ, կոշիկի արտադրամասի համար անհրաժեշտ է գնել հաստոց: Վերջնական որոշում կայացնելու համար պարտադիր է ունենալ արտադրության պետի, հաստոցի վրա աշխատող մասնագետի, տնօրենի և այլոց կարծիքները: Այդ որոշման վրա կարող են ազդել նաև հաստոց **առաջարկող ձեռնարկության ղեկավարների և մասնագետների հետ կազմակերպվող հանդիպումները**:
10. Գործարար շուկաներում, **գործարքները հիմնականում իրականացվում են ուղղակիորեն`** առանց միջնորդ կազմակերպությունների:
11. Գործարար շուկաներում արդյունավետորեն են օգտագործվում ֆինանսական բազմաթիվ գործիքներ (օրինակ, լիզինգ, ֆակտորինգ, և այլն):

Գործարար շուկաներում երկարաժամկետ հարաբերություններ սկսելու հիմնական միջոցներից է մասնակցությունն արդյունաբերական մասնագիտացած ցուցահանդեսներին, որոնց կազմակերպմամբ Հայաստանում զբաղվում է **«ՊՐՈՍ ԷՔՍՊՈ» ընկերությունը**: Ընկերությունը հարուստ փորձ ունի մասնագիտացված ցուցահանդեսների միջոցով հայրենական արտադրողներին աջակցման գործում:

**«ՊՐՈՍ ԷՔՍՊՈ»**-ն առանձնանում է յուրաքանչյուր ընկերության` ցուցահանդեսի հավանական մասնակցի հանդեպ անհատական մոտեցմամբ: Տվյալ թեմատիկայի ցուցահանդեսի հանգամանալից վերլուծության անցկացումը և տվյալ ընկերության որոշակի նպատակին հասնելու օպտիմալ միջոցներ գտնելը մարքեթինգային

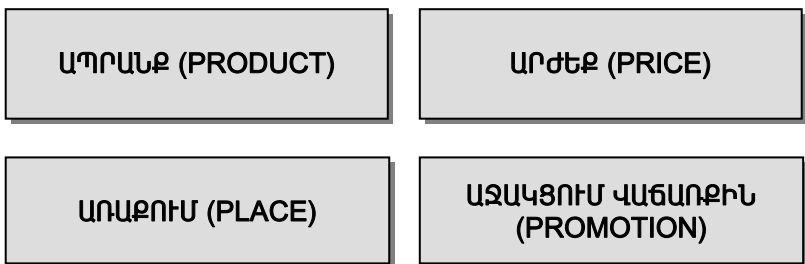


հետազոտության գլխավոր խնդիրներից է: Հետազոտությունն անց կացվում է ցուցահանդեսի կազմակերպման նախնական փուլում: Ցուցահանդեսների ավարտից հետո ընկերությունը տրամադրում է յուրաքանչյուր ձեռնարկության մասնակցության իրական արդյունավետության գնահատական, արդյունքների ամփոփում, տեղեկատվության մշակում և այլն:

## 7.4. ՍԱՐՔԵԹԻՆԳԻ ՉՈՐՍ «P»-ԵՐԸ

Ներկայիս զարգացող շուկաներում, որտեղ օրեցօր ի հայտ են գալիս նոր ընկերություններ, նոր ապրանքներ, նոր կարիքներ, ձեռնարկության գոյատևելու և զարգանալու միակ ելքը՝ սպառողին առաջարկել ցանկալի ապրանքներ, իրենց համար հարմար գներով, հարմար տեղում և ճիշտ ժամանակին: Այս գաղափարն իր մեջ մարմնավորում է մարքեթինգի հիմնաքարեր հանդիսացող **«4P»** հասկացությունները: Այդ **«4P»**-երն անգլերեն չորս բառերի (**Product, Price, Place, Promotion**) առաջին տառերով արված հապավումն է: Հայերեն այդ բառերը թարգմանվում են **«4Ա»՝ ԱՊՐԱՆՔ, ԱՐԺԵՔ, ԱՌԱՔՈՒՄ և ԱԶԱԿՑՈՒՄ ՎԱՃԱՌՔԻՆ:**

ՊԱՏԿԵՐ 7.5. «4P» - «4Ա»



Այս չորս գաղափարներն ուղղված են **ՍՊԱՈՐՏԻ** կարիքների ու ցանկությունների բավարարմանը:

Գրքի այս բաժնում մանրամասն կքննարկվի **«4P»**-երից յուրաքանչյուրը:

### 7.4.1. ԱՊՐԱՆՔ

*Ապրանքն այն ամենն է, ինչը կարող է առաջարկվել շուկային, գրավել սպառողի ուշադրությունը՝ որպես որևէ կարիքի կամ ցանկության բավարարման միջոց, զնվել և սպառվել անձի կողմից:*

Ապրանք կարող են համարվել ինչպես շոշափելի իրերը, այնպես էլ ծառայությունները, միջոցառումները, տեղեկատվությունը և գաղափարները: Յուրաքանչյուր ապրանքի կենտրոնական առանցքն այն շահն է (կամ օգուտը), որը սպառողը կստանա այդ ապրանքն օգտագործելիս կամ սպառողի այն կարիքն է, որը կբավարարվի տվյալ ապրանքն օգտագործելիս: Այսպես, հյուրանոցում հաճախորդի ստացած հիմնական շահը՝ հանգիստն ու հարմարավետությունն է, իսկ համակարգիչ գնողը ստանում է տեղեկությունների արագ մշակման և պահպանման առավելություն: Այդ շահը առարկայացվում է **հիմնական ակնկալվող ապրանքի** ձևով, որը պարունակում է այնպիսի հատկություններ, որոնց առկայությունը պարտադիր է սպառողի համար (օրինակ, մաքուր, լուսավոր հյուրանոցային համարներ, որակյալ սպասարկում և այլն):

Մրցակցությունը տեղի է ունենում ոչ թե հիմնական, ակնկալվող ապրանքների, այլ դրանք լրացնող **հատկությունների** շնորհիվ, որոնք գերազանցում են սպառողի սպասելիքները (օրինակ, հյուրանոցում արագ սպասարկումը, շքեղ խոհանոցը կամ յուրաքանչյուր հաճախորդին տրվող փոքրիկ նվերը): Եթե ձեռնարկությունը ցանկանում է շահավետ ձևով տարբերվել իր մրցակիցներից, ապա պետք է ձգտի հնարավորինս շատ «անսպասելի» հատկանիշներ ավելացնել ապրանքին և փորձել հաճելիորեն զարմացնել հաճախորդին:

Օրինակ, տեղեկատվական տեխնոլոգիաների զարգացումը նպաստում է համակարգչային շուկայի արագընթաց փոփոխություններին: «**Best Offer**» **համակարգչային սրահի** կողմից մշակված ճկուն համակարգը կարողանում է արագ արձագանքել փոփոխություններին և ամենակարճ ժամկետներում Հայաստանում ներկայացնել նոութբուքերի վերջին մոդելների ամենամեծ տեսականին՝ բավարարելով հաճախորդների հրատապ պահանջները:

Գոյություն ունեն բազմաթիվ ձևեր տվյալ ապրանքը մրցակիցների ապրանքներից տարբերակելու համար. ապրանքի օգտագործման հարմարավետություն, երկարակեցություն, ոճ, դիզայն, փաթեթավորում, հետվաճառքային սպասարկում և այլն: Օրինակ, վերջին տարիներին Հայաստանում մեծ արագությամբ աճեց տաքսի ծառայություններ մատուցող ընկերությունների թիվը: Այսպիսի խիստ մրցակցային պայմաններում յուրաքանչյուր նոր ընկերություն պետք է կարողանա մի յուրահատուկ ձևով տարբերվել մնացածներից: Սակայն չպետք է մոռանալ, որ ցանկացած անսպասելի հատկություն արագորեն կարող է դառնալ ակնկալվող և պարտադիր: Սպառողները կսկսեն դիտարկել այդ հատկությունը՝ որպես ապրանքի անբաժանելի մաս: Օրինակ, կենցաղային տեխնիկա վաճառող մի քանի ընկերություններ գնորդներին տրամադրում են նվերներ կամ զգալի զեղչեր: Այս քաղաքականությունը հանգեցնում է նրան, որ հաճախորդների մի որոշ խումբ գնումներ է կատարում միայն այն ժամանակ, երբ տրամադրվում են այդ նվերներն ու զեղչերը:

#### **7.4.1.1. Նոր ապրանքի ստեղծում**

Անկախ այն փաստից, ձեռնարկությունը սկսնակ է, թե արդեն իսկ իր կայուն տեղն ունի շուկայում, կգա մի պահ, երբ անհրաժեշտ կլինի մշակել և ներկայացնել նոր ապրանք կամ ծառայություն: Արդեն գործող ընկերության համար նոր ապրանք կամ ծառայություն ներկայացնելու համար կան մի շարք ծանրակշիռ պատճառներ: Նախ հնարավոր է, որ նոր ապրանքը թույլ կտա խուսափել սեզոնային պարապուրդից և ամբողջ տարվա ընթացքում կապահովի ձեռնարկությանը շրջանառու միջոցներով:

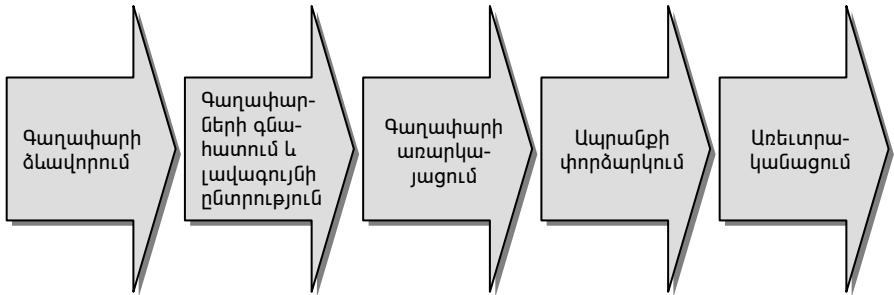
Շատ ձեռնարկություններ նոր ապրանքներ կամ ծառայություններ են ներկայացնում շուկայում իրենց առաջնայնությունը (նորարարի վարկանիշը) պահպանելու նպատակով: Սակայն ձեռնարկությունների մեծ մասի առջև դրված են եղած շուկաները պահպանելու և նոր շուկաներ գրավելու նպատակը: Շուկայում կենսունակ են մնում միայն այն ընկերությունները, որոնք կարողանում են պարբերաբար «զարմացնել» իրենց հաճախորդներին՝ նրանց կարիքների և ցանկությունների բավարարման նոր լուծումներով:

Սակայն պետք է հիշել, որ նոր ապրանքի կամ ծառայության ներկայացումը շուկայում կապված է մեծ ռիսկերի հետ և հնարավոր է, որ այդ ապրանքի մշակման և շուկա դուրս բերման վրա ծախսված հսկայական գումարները նպատակին չծառայեն: Նոր ապրանքը կարող է անհաջողության մատնվել մի շարք պատճառներով:

- Ձեռնարկության ղեկավարն այնքան է ոգևորված նոր գաղափարով, որ նույնիսկ ակնհայտ բացասական կարծիքներն այդ նոր ապրանքի վերաբերյալ չեն կարող ստիպել նրան հրաժարվել իր գաղափարից:
- Հնարավոր է, որ գաղափարն ինքնին շատ լավն է, բայց գերազանահատվել է շուկայի ծավալը (ստացված եկամուտները չեն ծածկում կատարված ծախսերը) կամ սխալ ժամանակ է ընտրվել ապրանքը շուկա դուրս բերելու համար (սպառողը դեռ պատրաստ չէ ընկալել, որ այդ նոր ապրանքը բավարարում է նրա որևէ կարիք նոր, ավելի արդյունավետ ձևով):
- Պատրաստի ապրանքը, չնայած գաղափարապես լավն է, սակայն ունի որոշ թերություններ:
- Նոր և գոյություն ունեցող ապրանքների միջև տարբերությունն այնքան չնչին է, որ այն չի ընկալվում սպառողների կողմից:
- Ձեռնարկությունը սխալ մարքեթինգային միջոցառումներ է իրականացրել ապրանքը շուկա հանելու նպատակով (անհիմն բարձր գին, սխալ գովազդ):
- Ապրանքի արտադրության ծախսերը գերազանցում են նախնական հաշվարկված ծախսերը:
- Մրցակիցները շատ ուժգին պատասխան հարված են հասցնում (արագ կրկնօրինակում են ապրանքը կամ նոր, ավելի յուրահատուկ ապրանք են ներկայացնում):

Նոր ապրանքի ստեղծման և շուկային ներկայացնելու գործընթացը բարկացած է հինգ փուլերից՝ ներկայացված պատկեր 7.6-ում:

**ՊԱՏԿԵՐ 7.6. ՆՈՐ ԱՊՐԱՆՔԻ ՇՈՒԿԱ ՄՏՆԵԼՈՒ ԳՈՐԾՆԵԱԾՅԸ**



Եթե ձեռնարկությունը որոշել է նոր ապրանք կամ ծառայություն ներկայացնել շուկային, ապա պետք է սկսել **գաղափարի ձևավորումից**: Միջազգային պրակտիկայում ձեռնարկությունների մեծ մասը նոր ապրանքների գաղափարներ է քաղում երեք հիմնական աղբյուրներից:

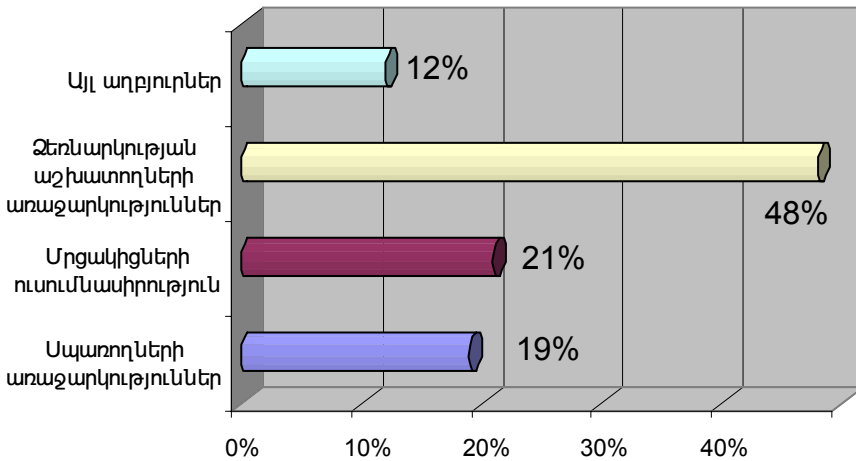
- 1. Սպառողներից** - Անմիջապես արձագանք ստանալով հաճախորդներից՝ ձեռնարկությունը կարող է առանց դժվարության բացահայտել նրանց նոր, բայց դեռևս չբացահայտված և չբավարարված կարիքները: Այդ նպատակով արտասահմանում հաճախ կիրառվում են **ֆոկլուս-խմբերի** գաղափարը, երբ սպառողների մեկ խմբին առաջարկվում է քննարկել իրենց վերաբերմունքը ձեռնարկության կամ մրցակիցների ապրանքների վերաբերյալ, իսկ ձեռնարկության մասնագետները հետևում են խմբին և համապատասխան լուծումներ փնտրում այդ քննարկումների հիման վրա: Սպառողների կարիքների լայնածավալ շուկայական ուսումնասիրությունները նույնպես կարող են հիմք հանդիսանալ նոր ապրանքների ստեղծման համար: Հնարավոր է, որ նոր ապրանքի մեջ մարմնավորվի «նռաջված հիմը»:
- 2. Մրցակից ձեռնարկությունների ապրանքների ուսումնասիրությունից** - Շուկայի հետազոտության, ցուցահանդեսների մասնակցելու և այլ եղանակներով բացահայտված մրցակից ապրանքների յուրահատկությունները թույլ կտան ձեռնարկությանը գտնել շուկայի այն բացը, որը հնարավորություն կտա նոր ձևով «զարմացնել» սպառողներին:

Մրցակիցների գործունեության վերաբերյալ կարելի է տեղեկություններ ստանալ միջնորդ կազմակերպություններից, մատակարարներից, առևտրային գործակալներից, սպառողներից և այլ աղբյուրներից:

- Ձեռնարկության ներսում ծնված գաղափարներից** - Շատ ձեռնարկություններ խթանում են իրենց աշխատողներին առաջարկել նոր գաղափարներ՝ այդ նպատակի համար տրամադրելով հատուկ ժամանակ:

Գոյություն ունեն նաև գաղափարների այլ աղբյուրներ. խորհրդատվական ընկերություններ, գիտնականներ, ոլորտի հետ առնչվող հրապարակումներ և այլն: Ստորև բերված գրաֆիկը ներկայացնում է միջազգային պարկտիկայում նոր գաղափարների բաշխվածությունը՝ ըստ առաջացման աղբյուրների:

**ՊԱՏԿԵՐ 7.7. ՆՈՐ ԱՊՐԱՆՔՆԵՐԻ ԳՆԱԿՄԱՐՆԵՐԻ ԱՂԲՅՈՒՐՆԵՐ**



Հաջորդ փուլում գաղափարների մեծ քանակությունից պետք է ընտրվի այն լավագույնը, որն ավելի լավ կընդունվի սպառողների շրջանում, կապահովի ցանկալի շահույթ և ձեռնարկության կայուն դիրքը շուկայում: **Գաղափարների գնահատումն ու լավագույնի ընտրությունը** բարդ գործընթաց է, բայց ճիշտ ժամանակին

բացահայտված անհուսալի գաղափարը կարող է Ձեզ փրկել բազմաթիվ կորուստներից:

Երրորդ քայլը **գաղափարի առարկայացումն է**: Ի՞նչ տեսք, չափ և նույնիսկ գույն պետք է ունենա նոր ապրանքը, ի՞նչ նոր հատկություններով այն պետք է օժտված լինի, ի՞նչ նյութերից պետք է բաղկացած լինի և ինչքա՞ն ծախսեր պետք է կատարվեն այդ ապրանքն արտադրելու և շուկա հանելու համար: Արդյունքում մշակվում է նոր ապրանքի մոդել, որը պետք է անցնի նախնական փորձարկումներ, մինչև մասսայական արտադրության մասին որոշում ընդունելը:

Չորրորդ քայլը նոր **ապրանքի փորձարկումն է**: Տարբեր ընկերություններ կարող են կիրառել փորձարկման տարբեր ձևեր: Օրինակ, համակարգիչներ արտադրող մի շարք ընկերություններ իրենց նոր մոդելներն առաջին հերթին ստուգում են ֆունկցիոնալ փորձարկումների միջոցով. մոդելի ստեղծաշարի վրա հյուսեր, ջուր և հացի փշրանքներ են թափում, իսկ մոդելի ջերմադիմացկունությունը ստուգելու նպատակով այն տեղադրում են վառարանի մեջ, բարձր ջերմաստիճան տակ:

Ձեռնարկությունը կարող է նաև կիրառել սպառողական փորձարկումներ, որոնց դեպքում մի խումբ սպառողների առաջարկվում է անվճար օգտագործել նոր ապրանքն այն պայմանով, որ նրանք իրենց անկեղծ կարծիքը հայտնեն այդ ապրանքի վերաբերյալ: Այսպես, ժխախտներ արտադրող ընկերությունները հաճախ իրենց նոր արտադրանքն են առաջարկում սրճարաններում կամ փողոցներում, բացահայտելու համար ժխողների վերաբերմունքն այդ նոր ժխախտների նկատմամբ: Եթե ապրանքը հաջողությամբ անցնում է ֆունկցիոնալ և սպառողական փորձարկումները, ձեռնարկությունը կարող է անցնել շուկայական փորձարկման: Հիմնական նպատակն է ստուգել ապրանքի իրացվելիությունը շուկային հավասարեցված պայմաններում, ստուգել սպառողների, միջնորդների վերաբերմունքը, հնարավոր շուկայի չափը, ապրանքի կրկնակի գնումների հնարավորությունը, հաճախականությունը և մարքեթինգային միջոցառումների արդյունավետությունը:

Եթե այս բոլոր փուլերից հետո նոր ապրանքը շուկային առաջարկելու որոշում է կայացվում, սկսվում է **առևտրականացման փուլը**, որի ընթացքում ավելի հստակորեն են ուրվագծվում տվյալ ապրանքի սպառողական շուկայի շրջանակները, այսինքն, ե՞րբ, որտե՞ղ, ո՞ւմ և ինչպե՞ս պետք է վաճառվի նոր ապրանքը:

Յուրաքանչյուր դեպքում նոր ապրանքի ներկայացումը շուկային կախված է նաև ձեռնարկության դեկավարության պահպանողականության աստիճանից: Շատերը, խուսափելով ռիսկերից, ուղղակի չեն ողջունում ոչ մի նոր գաղափար, նույնիսկ եթե այն իրատեսական է և խոստանում է շահույթի աճ: Սակայն ներկայիս մրցակցային շուկայում պահպանողական մոտեցումները երկար կյանք չեն ունենում: Չնայած այդ հանգամանքին, ցանկացած նոր ապրանք ներկայացնելիս կամ եղած ապրանքի վրա փոփոխություն կատարելիս, հարկավոր է հաշվի առնել, որ այն սպառողի կողմից առաջին հերթին պետք է ընկալվի որպես շահ կամ առավելություն:

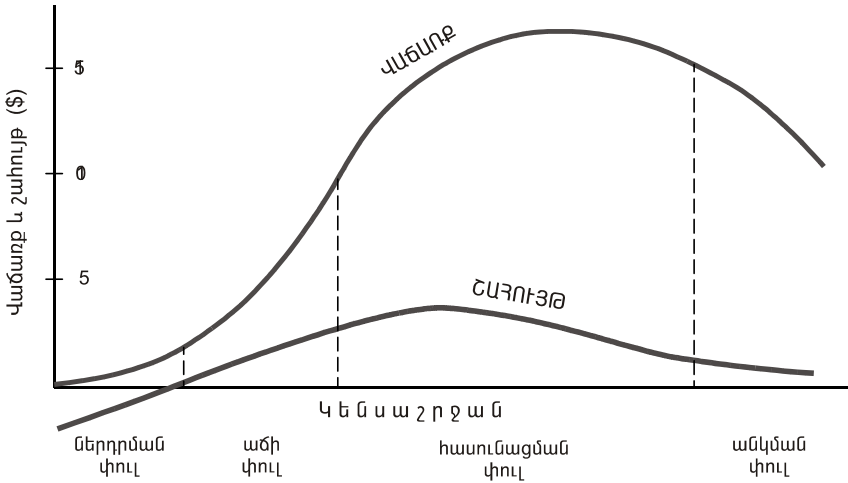
#### ***7.4.1.2. Ապրանքների կամ ծառայությունների կենսաշրջանի փուլերը***

Ոչ մի նոր ապրանք կամ ծառայություն հավերժ չէ շուկայում: Այն ունի իր կենսաշրջանը կամ ապրանքի կյանքի տևողությունը: Սպառողների կարիքների արագ փոփոխությունը, նրանց ավելի մեծ պահանջկոտությունը և բազմաթիվ մրցակիցների առկայությունը կարող են այս կամ այն ապրանքի կենսաշրջանի տևողության փոփոխությունների պատճառ դառնալ: Այդ իսկ պատճառով, ցանկացած ապրանք կամ ծառայություն տարբեր ժամանակահատվածներում ենթարկվում է վաճառքի ծավալի և շահույթի տատանումների:

Գրեթե յուրաքանչյուր ապրանք կամ ծառայություն անցնում է կենսաշրջանի չորս հիմնական փուլ՝ **(1) ներդրման, (2) աճի, (3) հասունացման և (4) անկման**: Այդ փուլերը գրաֆիկորեն ներկայացված են պատկեր 7.8-ում:



**ՊԱՏԿԵՐ 7.8. ԱՊՐԱՆՔԻ ԿԵՆՍԱՇՐՋԱՆԸ**



Բայց ոչ բոլոր ապրանքներն են անցնում այդ կորի բոլոր փուլերով: Օրինակ, ներդրման փուլին կարող է միանգամից հաջորդել անկման փուլը, եթե նոր ապրանքը չընդունվի սպառողի կողմից (այսպիսի ճակատագիր է ունենում կոսմետիկ ապրանքների մի մասը): Հնարավոր է, որ անկման փուլը սկսվի անմիջապես աճի փուլից հետո (օրինակ, լայնածավալ մարքեթինգային միջոցառումներից հետո հանդիսատեսին ներկայացվող նոր ֆիլմը կարող է մեծ եկամուտներ հավաքել առաջին շաբաթների ընթացքում, որից հետո տեղի է ունենում այդ ֆիլմի նկատմամբ հետաքրքրության կտրուկ նվազում):

Ստորև պատկերված աղյուսակում ավելի մանրամասն են ներկայացվում չորս փուլերը և բերվում են յուրաքանչյուր փուլում գտնվող ապրանքների օրինակներ:

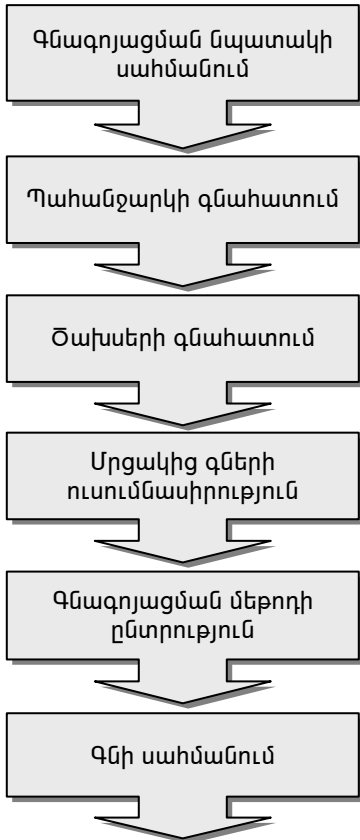
ՓՈՒԼ	ԲՆՈՒԹԱԳԻՐ	ՕՐԻՆԱԿ
<b>Ներդրման փուլ</b>	Ապրանքը ներկայացվում է սպառողներին: Այս փուլում նոր ապրանքը թողարկվում է սահմանափակ քանակությամբ, վաճառքի ծավալները դանդաղ են աճում, քանի որ շուկան դեռ նոր է փորձարկում այն:	Վերջերս Հայաստանում իջևանատների (Bed & Breakfasts) ստեղծման գործընթացը տուրիզմի զարգացման գործում մեծ դեր կխաղա:

	<p>Նոր ապրանքների մեծամասնությունն այդ փուլում շահույթ չի ապահովում՝ ապրանքն առաջին անգամ շուկա հանելու հետ կապված մեծ ծախսերի պատճառով:</p>	
<p><b>Աճի փուլ</b></p>	<p>Եթե նոր ապրանքն ընդունվում է սպառողների կողմից, ապա դրա վաճառքի ծավալները սկսում են աճել: Համապատասխանաբար աճում են շահույթները: Բայց միևնույն ժամանակ ապրանքը գտնվում է բազմաթիվ մրցակիցների ուշադրության կենտրոնում: Ակնկալելով նմանատիպ շահույթի աճ՝ նրանք կփորձեն առաջարկել նմանատիպ ապրանք:</p>	<p>Հայաստանում աճի փուլում են գտնվում շինարարական ծառայությունները, կենցաղային տեխնիկայի շուկան, համակարգիչների վաճառքը և այլն:</p>
<p><b>Հասունացման փուլ</b></p>	<p>Որոշակի պահին ապրանքի վաճառքի աճը դանդաղում է, քանի որ այն գնվել է պոտենցիալ սպառողների մեծամասնության կողմից, իսկ մրցակցությունն այնքան է աճում, որ նմանատիպ ապրանքները հեղեղում են շուկան: Այս փուլը սովորաբար նախորդներից շատ ավելի երկարատև է:</p> <p>Շահույթները հասնում են իրենց առավելագույն մակարդակին և նույնիսկ սկսում են նվազել՝ ակտիվ մարքեթինգային միջոցառումների վրա կատարվող ծախսերի շնորհիվ:</p>	<p>Հայաստանի հրուշակեղենի, հագուստեղենի, կոշիկեղենի, սուրճի և այլ շուկաներ գտնվում են հասունացման փուլում:</p>
<p><b>Անկման փուլ</b></p>	<p>Ապրանքների մեծ մասի համար, վաղ թե ուշ, վրա է հասնում վաճառքի ծավալի զգալի անկման ժամանակաշրջանը (վաճառքի ծավալը կարող է ընկնել մինչև զրոյական աստիճան, որի դեպքում ապրանքը կարող է շուկայից դուրս մղվել):</p> <p>Շահույթները սկսում են կտրուկ նվազել:</p>	<p>Շուկայից դուրս մղվեցին նավթային վառարանները, որոնց պահանջարկը բարձր էր էներգետիկ ճգնաժամի տարիներին:</p>

Դժվար է բացահայտել փուլերի միջև ճշգրիտ սահմանները: Սակայն յուրաքանչյուր փուլում ընկերությունը պետք է հատուկ մարքեթինգային ստրատեգիաներ մշակի՝ ապրանքի կենսաշրջանը երկարացնելու և հնարավորին չափով մեծ շահույթ ստանալու նպատակով (յուրաքանչյուր կենսափուլում հնարավոր մարքեթինգային ստրատեգիաները կքննարկվեն ձեռնարկի 7.5 կետում):

### 7.4.2. ԱՐԺԵՔ (ԳԻՆ)

**ՊՍԿԵՐ 7.9.**  
**ԳՆԱԳՈՅԱԾՍԱՆ ՓՈՒԼԵՐԸ**



Արժեքը (գինը) այն գումարն է, որն ապրանքի կամ ծառայության դիմաց գանձվում է գնորդից:

Արժեքը «4P»-երից միակն է, որ գոյացնում է եկամուտ. մնացածը առաջացնում են ծախսեր: Միաժամանակ գինը և գնային մրցակցությունը ձեռնարկությունների ղեկավարների համար հիմնական խնդիրներից են: Չնայած այդ հանգամանքին, ոչ բոլոր ձեռնարկություններն են արդյունավետ և խելացի կառավարում իրենց ապրանքների կամ ծառայությունների գները:

Անենատարածված սխալներն են՝

1. *ապրանքի գինը սահմանվում է՝ հիմնվելով միայն ծախսերի վրա,*
2. *մեկ անգամ սահմանված գինը ժամանակի ընթացքում չի վերանայվում,*
3. *չի կիրառվում գնի տարբերակման քաղաքականություն:*

### **7.4.2.1. Գնի սահմանման վրա ազդող հիմնական գործոնները**

Մարքեթինգի տեսանկյունից, ապրանքի գին սահմանելիս, պետք չէ հիմնվել միայն ծախսերի հաշվարկների վրա, այլ նաև բազմաթիվ այլ գործոնների վրա: Պատկեր 7.9-ում ներկայացված են գնագոյացման հիմնական քայլերը և այն գործոնները, որոնք ազդում են ապրանքի վերջնական գնի սահմանման վրա:

**1. Նպատակը** - Ապրանքի գին որոշելիս պետք է սահմանել այն նպատակը, որին հասնելու համար հաշվարկվում է այս կամ այն գինը՝

- **Գոյատևման նպատակ** - Հետապնդելով կարճաժամկետ նպատակ՝ բարձր մրցակցության և սպառողների պահանջարկների արագ փոփոխման պայմաններում, շուկայում գոյատևման խնդիրը դառնում է առաջնահերթ՝ շահույթի ապահովման հարցը մղելով երկրորդ պլան (այս դեպքում գները պետք է սահմանվեն հնարավորին չափ ցածր):
- **Առավելագույն ընթացիկ շահույթի ապահովման նպատակ** - Հիմնվելով շուկայում պահանջարկի և ապրանքի ինքնարժեքի կանխատեսումների վրա, ընկերությունը ընտրում է այնպիսի գին, որը կապահովի առավելագույն շահույթ:
- **Շուկայի առավելագույն բաժնեմասի գրավման կամ առավելագույն վաճառքի ծավալների ապահովման նպատակ** - Մեծացնելով արտադրության ծավալները՝ հետևաբար, մեկ միավոր արտադրանքի համար ունենալով ավելի ցածր ինքնարժեք, ընկերությունն ամենացածր հնարավոր գինն է սահմանում՝ ապահովելով առավելագույն թվով սպառողներ:
- **Որակի գծով առաջնայնության նպատակ** - Այս դեպքում ապրանքը վաճառվում է տվյալ շուկայի համար ամենաբարձր գնով՝ միաժամանակ ապահովելով առավելագույն որակ: Այսպիսի ապրանքները վաճառվում են բարձր եկամուտ ունեցող և բարձր որակ սպառող մարդկանց համար:

**2. Պահանջարկի մակարդակը** - Յուրաքանչյուր գնի դեպքում ապրանքի նկատմամբ պահանջարկի ծավալը տարբեր է. սովորաբար ցածր գինն ապահովում է ավելի մեծ պահանջարկ: Սակայն երբեմն,

ապրանքի գինը բարձրացնելով, հնարավոր է հասնել պահանջարկի ավելի մեծ ծավալների, օրինակ, թանկարժեք օժանելիքների դեպքում:

**3. Ծախսերի մակարդակը** - Եթե պահանջարկը գնի սահմանման համար բարձրագույն (առաստաղային) շեմն է, ապա ծախսը՝ ցածրագույն (հատակային) շեմը: Ընկերությունը պետք է ձգտի սահմանել այնպիսի գին, որը կծածկի բոլոր արտադրական, առաքման և վաճառքի վրա կատարված ծախսերը և կապահովի որոշակի շահույթ: Այդ պատճառով ճիշտ ու խելացի գին սահմանելու համար անհրաժեշտ է իմանալ արտադրանքի կամ ծառայության ինքնարժեքն արտադրության տարբեր ծավալների դեպքում: Ինքնարժեքը բաղկացած է երկու տիպի ծախսերից:

ա) Փոփոխական կամ ուղղակի, որոնք ուղղակիորեն կապված են արտադրության ծավալների հետ (եթե 10 աթոռ արտադրելու համար պահանջվում է գնել  $1մ^3$  փայտ, ապա 100 աթոռ արտադրելու համար պահանջվում է գնել  $10 մ^3$  փայտ):

բ) Հաստատուն կամ անուղղակի, որոնք բուն արտադրության գործընթացի հետ առնչություն չունեն (օրինակ, գործարանի պահակի աշխատավարձը):

Անկախ արտադրության ծավալների փոփոխումից, մեկ միավոր արտադրանքի փոփոխական ինքնարժեքը մնում է հաստատուն: Ստորև բերված բանաձևը ներկայացնում է այն նվազագույն գինը, որը որոշակի քանակությամբ արտադրելու դեպքում ձեռնարկությանը թույլ է տալիս ծածկել է իր բոլոր ծախսերը՝ առանց շահույթ ստանալու.

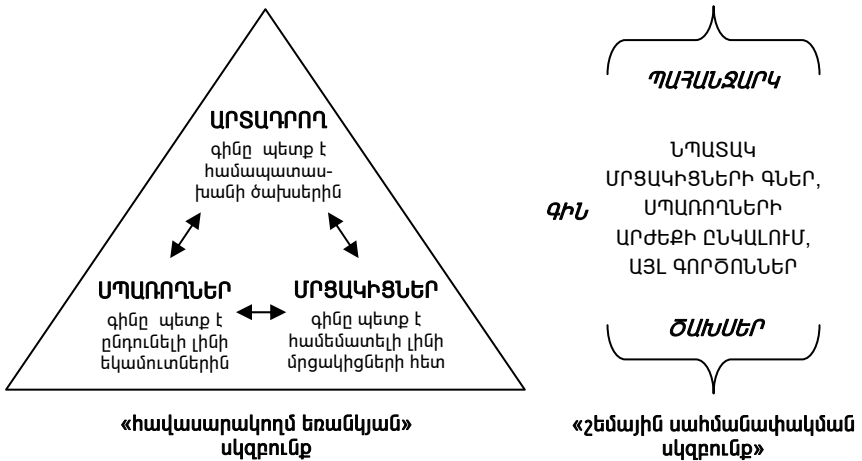
$$\frac{\text{Գին (միավոր ապրանքի)}}{=} = \frac{\text{Ընդհանուր հաստատուն ծախսեր}}{\text{Արտադրված ծավալ (քանակ)}} + \frac{\text{Փոփոխական ծախսեր մեկ միավորի վրա}}$$

Ինքնարժեքի հետ կապված հարցերը մանրամասնորեն ներկայացված են 11.4 կետում:

**4. Մրցակիցների գները** - Պահանջարկի և ծախսերի կողմից սահմանագծված շեմերի շրջանակներում ձեռնարկությունը կարող է սահմանել գին՝ հաշվի առնելով մրցակիցների գները: Կախված այն բանից, թե ընկերության առաջարկած ապրանքները մրցակցային ապրանքներից ինչքան են տարբերվում այլ, ոչ գնային, գործոններով

(որակ, սպասարկում և այլն), զինը կարող է լինել ավելի բարձր կամ ցածր մրցակիցների գներից: Պետք է հիշել նաև, որ գնի ցանկացած փոփոխություն կարող է առաջացնել համապատասխան քայլեր մրցակիցների կողմից: Այսպիսով, գնի սահմանումը հիմնվում է պատկեր 7.10-ում պատկերված երկու սկզբունքների վրա:

**ՊԱՏԿԵՐ 7.10. ԳՆԻ ՄԱՐՄԱՆՄԱՆ ՍԿԶԲՈՒՆՔՆԵՐԸ**



### 7.4.2.2. Գնազոյացման մեթոդները

Գոյություն ունեն տվյալ ապրանքի կամ ծառայության զինը որոշելու բազմաթիվ մեթոդներ, որոնցից յուրաքանչյուրը տարբեր ձևերով է ազդում գնի ընտրության վրա: Այս ենթագլխում կներկայացվեն առավել գործածական մոտեցումները:

#### **Ծախսային՝ «Ինքնարժեք գումարած» մեթոդը**

Սա կիրառվող մեթոդներից ամենատարածվածն է: Հիմնական իմաստն այն է, որ արտադրանքի ինքնարժեքին ավելացվում է շահույթի որոշակի տոկոս:

Օրինակ, ենթադրենք, 1 միավոր աթոռի արտադրման փոփոխական ծախսերը կազմում են 3.000 դրամ, իսկ հաստատում ծախսերը՝ 2 մլն

դրամ: Ենթադրենք նաև, որ ընկերությունը նախատեսում է արտադրել 2.000 միավոր աթոռ՝ ակնկալելով վաճառքի ամբողջ ծավալից ստանալ 20 տոկոսի շահույթ: Այդ դեպքում 1 միավոր աթոռի ինքնարժեքը կկազմի

$$\begin{aligned} 1 \text{ միավորի ինքնարժեք} &= \text{փոփոխական ծախսեր} + \\ &+ \text{հաստատուն ծախսեր} / \text{արտադրված քանակ} = \\ &= 3.000 + 2.000.000/2.000 = 4.000 \text{ դրամ} \end{aligned}$$

Վաճառքի գինը կկազմի

$$\begin{aligned} 1 \text{ միավորի ինքնարժեք} / (1 - \text{շահույթի տոկոս}) &= \\ &= 4.000 / 0.80 = 5.000 \text{ դրամ} \end{aligned}$$

Այսինքն 1 աթոռի վաճառքի գինը կազմում է 5.000 դրամ:

### **Շուկայական մեթոդներ**

- **Ընկալվող արժեքի մեթոդ**, երբ արտադրանքի գինը որոշվում է հիմնվելով գնորդների կողմից այդ ապրանքի ցանկալիության և գնի հարաբերակցության վրա: Այստեղ պետք է հաշվի առնել նաև, որ սպառողները կարող են ընկալել բարձր գինը՝ որպես բարձր որակի ցուցանիշ: Այս փաստը շատ դեպքերում ընկերությանն ավելի մեծ ճկունության հնարավորություն է տալիս գների սահմանման ժամանակ: Հաճախ է կիրառվում նաև կենտ թվերի մեթոդը. Հայաստանում տուրիստական ֆիրմաներն առաջարկում են ուղեգրեր գնել 199.000 դրամով: Շատ գնորդներ ընկալում են այս գինը որպես 100 հազարի, այլ ոչ թե 200 հազարի սահմաններում:
- **Առաջնորդին հետևելու մեթոդ**, երբ արտադրանքի գինը որոշվում է՝ հիմնվելով տվյալ շուկայում առաջատար հանդիսացող հիմնական մրցակցի գների վրա: Այս դեպքում պետք է զգուշորեն մոտենալ գնային մրցակցությանը, քանի որ ֆինանսապես ավելի ուժեղ մրցակիցը կարող է իջեցնել գներն այնքան, մինչև ավելի թույլ մրցակիցներին շուկայից դուրս մղի:
- **Մրցույթային մեթոդ**, երբ գնագոյացման համար հիմք են հանդիսանում այն մրցույթի պայմաններն ու պահանջները, որին մասնակցում է ընկերությունը: Այս դեպքում նույնպես

կարևորվում է մրցակիցների գների մասին ստույգ տեղեկատվությունը:

### **7.4.2.3. Գնի համապատասխանեցում**

Մարքեթինգային տեսանկյունից մշտապես անփոփոխ գները սխալ են: Ընկերությունները պետք է կարողանան համապատասխանեցնել իրենց գներն աշխարհագրական տարածքներին, մեկ շուկայի տարբեր հատվածներին, գնման ժամանակաշրջանին, գնման քանակություններին և այլ գործոններին:

1. **Աշխարհագրական համապատասխանեցում.** այս դեպքում ընկերությունը նույն ապրանքի վրա տարբեր աշխարհագրական շրջանների համար սահմանում է տարբեր գներ: Ինչքան ավելի հեռու է վաճառվում ապրանքը, այնքան ավելանում են դրա տեղափոխման հետ կապված ծախսերը և ռիսկերը, ինչը և ազդում է գնի վրա:
2. **Գնային զեղչեր.** շատ ընկերություններ առաջարկում են զեղչերի տարբեր տեսակներ: Դրանք կարող են լինել սեզոնային, զեղչեր՝ ժամկետից շուտ վճարելու դեպքում, զեղչեր մեծ խմբաքանակների համար և այլն: Կան դեպքեր, երբ զեղչերը լինում են բավականին մեծ (նույնիսկ մինչև 90%): Ջեղչեր կիրառվում են նաև առևտրային տարածքները հին ապրանքներից հնարավորինս արագ ազատելու համար: Ջեղչերի դասին են պատկանում նաև փաթեթային գների սահմանումը, երբ փաթեթը կազմող ապրանքներն առանձին-առանձին ավելի թանկ են, քան փաթեթն ամբողջովին: Սակայն պետք է զգույշ կիրառել զեղչերի համակարգը: Պետք չէ զեղչեր սահմանել միայն այն պատճառով, որ բոլորն են այդպես վարվում: Ջեղչերը պետք է սահմանել միայն այն դեպքում, երբ համոզված եք, որ դրանք ճիշտ կընկալվեն գնորդների կողմից: Չնարավոր է, որ զեղչերը ընկալվեն, որպես ապրանքի որակի իջեցման նշան: Պետք է նաև խիստ սահմանել զեղչերի կիրառման ժամկետները:



- 3. Տարբերակված գներ.** այս դեպքում ընկերությունը նույն ապրանքի կամ ծառայության համար տարբեր գներ է գանձում տարբեր հաճախորդներից: Այսպես, օրինակ, թանգարաններն ուսանողներին ավելի ցածր գնով են տոմսեր վաճառում: Միջազգային հեռախոսազանգերն ու ինտերնետն ավելի էժան են երեկոյան ժամերին, քան ցերեկային ժամերին՝ չնայած ծախսային առումով տարբերություն չկա:

### **7.4.3. ԱՌԱՔՈՒՄ**

Արտադրված ապրանքի վրա գին սահմանելուց հետո ապրանքը պետք է մատչելի դարձնել սպառողին ճիշտ ժամանակին, ճիշտ տեղում և ճիշտ քանակությամբ: Դա ապրանքների առաքման խնդիրն է:

*Առաքումը գործողությունների մի համակարգ է, որը միտված է իրականացնելու ապրանքների ֆիզիկական շարժը արտադրողից գնորդին՝ ապահովելու անհրաժեշտ ապրանքների առկայությունը կոնկրետ վայրերում:*

Առաքման ձևերի ընտրությունը ձեռնարկության դեկավարության ամենաբարդ խնդիրներից է: Առաքման ձևի ընտրությունը կարող է ազդել մարքեթինգի մնացած երեք տարրերի վրա: Այսպես, եթե ապրանքը սպառողին է հանձնվում անմիջապես գործարանից, ապա կարիք չկա մեծ ծախսեր կատարել յուրահատուկ փաթեթավորման համար: Առաքման ծախսերն ավելացնում են ապրանքի գինը, իսկ անմիջապես սպառողին հանձնվող լայն սպառման ապրանքը դժվար թե վաճառվի անհատական հանդիպումների միջոցով:

#### **7.4.3.1. Առաքման ուղիները**

Աշխարհում ընկերությունների մեծ մասն իր ապրանքները վերջնական սպառողներին է հասցնում ոչ սեփական ուժերով: Արտադրողի և վերջնական սպառողի միջև սովորաբար տեղակայված են մարքեթինգային ուղին կամ միջնորդները: Սովորաբար այդ ուղին դժվար է լինում կառուցել և նույնքան դժվար՝ փոփոխել:

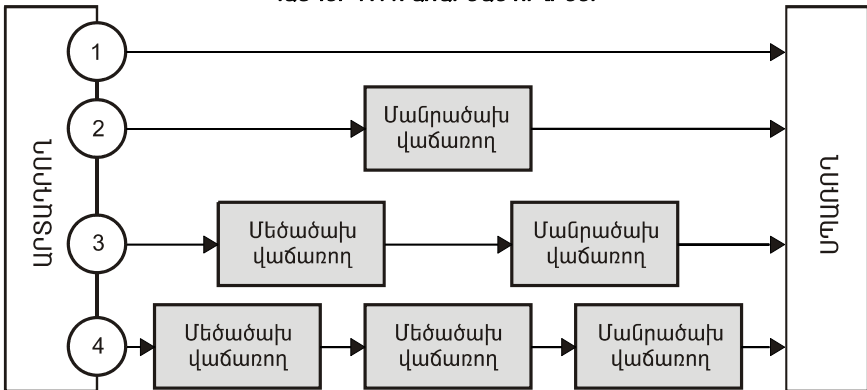
Միջնորդի դերում կարող են հանդես գալ անհատներ և կազմակերպություններ: Միջնորդները կատարում են բազմաթիվ ֆունկցիաներ և, ըստ այդմ, լինում են տարբեր տիպերի: Կան միջնորդներ (մեծածախ և մանրածախ վաճառողներ), որոնք զբաղվում են զուտ առք ու վաճառքով: Մյուսները (օրինակ, բրոքերները, արտադրողի ներկայացուցիչները, դիստրիբյուտորները, առևտրային գործակալները) իրենց վրա են վերցնում հաճախորդների որոնման, նրանց հետ բանակցելու ֆունկցիաները՝ նույնիսկ առձեռն չունենալով վաճառվող ապրանքը: Միջնորդ են համարվում նաև տրանսպորտային ընկերությունները, անկախ պահեստները, բանկերը, որոնք աջակցում են առաքման գործընթացին: Միջնորդների միջոցով առաքման կազմակերպումն ունի իր առավելություններն ու թերությունները:

ԱՌՎԿԵԼՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ	ԹԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ
<ul style="list-style-type: none"> <li>Կրճատվում են արտադրողի ծախսերը (ավելորդ միջոցներ չեն ծախսվում պահեստային տարածքների, տրանսպորտային միջոցների, ցուցասրահների, սպասարկման կետերի ստեղծման և պահպանման, ապրանքի սպասարկման և այլ ուղղություններով):</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Նվազում է ապրանքի վաճառքի նկատմամբ վերահսկումը:</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Միջնորդների կողմից ստեղծված բազմաթիվ կապերը թույլ են տալիս արտադրողներին ավելի շատ սպառողների հասցնել իրենց ապրանքը:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Աճում են գները. յուրաքանչյուր նոր միջնորդ ավելացնում է ապրանքի գինը՝ իր ծախսերը ծածկելու և շահույթ ստանալու նպատակով:</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Բարձրանում է արտադրողի ժամանակի և աշխատանքի արդյունավետությունը: Մի քանի սպառողների հետ աշխատելու փոխարեն, արտադրողը աշխատում է միայն մեկ միջնորդի հետ: Արտադրողն ավելի շատ ժամանակ է կարողանում հատկացնել ապրանքները սպառողի կարիքներին համապատասխանեցնելուն:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Թուլանում է արտադրող-սպառող կապը:</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Հնարավոր է դառնում արտադրողի համար նոր շուկաների գրավումը: Միջնորդներն արդեն տիրապետում են այդ շուկաների մասին տեղեկատվությանը: Արդյունքում արտադրողն օգտագործում է միջնորդի փորձն ու գիտելիքները և վերջինիս աջակցությամբ մտնում նոր շուկաներ:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ուժեղանում է միջնորդի դերը՝ նոր շուկաներ մտնելու գործընթացում:</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Շատ դեպքերում (օրինակ, կաթնամթերքի արտադրության դեպքում ուղղակի նպատակահարմար չէ ապրանքը վաճառել անմիջապես սպառողին):</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Բացակայում է սպառողների հետ անմիջական շփումը:</li> <li>• Դժվարեցնում է սպառողների կարիքների բացահայտման գործը արտադրողի համար:</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Հեշտանում է արտադրողի և սպառողների միջև տեղեկատվության փոխանակումը, քանի որ միջնորդների մոտ կուտակվում է ավելի շատ տեղեկություններ ավելի մեծ թվով սպառողների և մրցակից ապրանքների վերաբերյալ:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Միջնորդների կողմից տեղեկատվության ընկալումը և շուկայի իրավիճակը կարող են տարբերվել միմյանցից:</li> </ul>

Առաքման գործընթացում հնարավոր չորս հիմնական մարքեթինգային ուղիներն ամփոփված են պատկեր 7.11-ում:

**ՊԱՏԿԵՐ 7.11. ԱՌԱՔՄԱՆ ՈՒՂԻՆԵՐ**

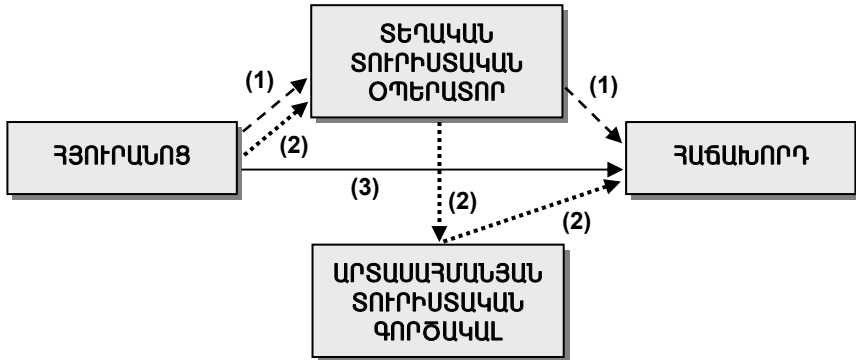


Լինում են դեպքեր, երբ սպառողից արտադրողին որոշակի ապրանքերի հոսքն ապահովելու համար անհրաժեշտ են լինում միջնորդներ: Օրինակ, խանութները կարող են դառնալ ապակե տարայի ընդունման կետեր՝ այն գնորդներից վերադարձնելով արտադրողին:

Հարկ է նշել, որ յուրաքանչյուր ոլորտում կան ընդունված առաքման ուղիներ: Օրինակ, համակարգիչներ արտադրող ընկերությունները սովորաբար նախընտրում են գործ ունենալ դիստրիբյուտորների հետ, այլ ոչ թե մանրածախ ընկերությունների հետ: Նրանք ստեղծում են իրենց ապրանքներն առաքող մեծածախ միջնորդների սեփական ցանց՝ նույնիսկ զբաղվելով միջնորդների ուսուցմամբ և վերապատրաստմամբ: Ընկերությունները կարող են նաև իրենց ապրանքները վաճառել սեփական վաճառող անձնակազմի միջոցով: Այս դեպքում նրանք պետք է անպայման հոգան այդ անձնակազմի վերապատրաստման ծախսերը, որպեսզի անձնակազմը կարողանա ոչ միայն առաքել ապրանքն արդեն որոշված վայրեր, այլ նոր կապեր հաստատել, համոզել սպառողին կամ հաջորդ միջնորդին գնել ապրանքը: Հայաստանում այդպիսի առաքման ձև ընտրած ընկերությունները կանգնում են ընդհանուր խնդրի առջև. իրենց առաքող/վաճառող անձնակազմը կրում է միայն «տեղափոխող վարորդի» դերը:

Կարևոր է նշել, որ արագ փոփոխվող արտաքին միջավայրն ու զարգացող տեխնոլոգիաներն օրեցօր նոր առաքման մեթոդներ են բացում ձեռնարկությունների առջև: Այսպես, օրինակ, մի քանի տարի առաջ Հայաստանում հյուրանոցները զբոսաշրջիկներին իրենց ծառայություններն առաջարկում էին հիմնականում միջնորդ ընկերությունների միջոցով, սակայն, այսօր ինտերնետի արագ տարածումն աշխարհում և Հայաստանում թույլ է տվել հյուրանոցներին իրենց հաճախորդների հետ անմիջական կապի մեջ մտնել: Այսօր զբոսաշրջիկները կարող են հյուրանոցում համար պատվիրել մի քանի եղանակներով, որոնք ներկայացված են պատկեր 7.12-ում:

**ՊԱՏԿԵՐ 7.12. ՀԱՃԱՆՈՐԴ-ՀՅՈՒՐԱՆՈՑ ԿԱՊԸ**



Ժամանակակից շուկաներում գնի և որակի վրա հիմնված մրցակցության հետ մեկտեղ գնորդին գրավելու համար կարևոր են դառնում նաև առաքման ուղիների արդյունավետ տարբերակի ընտրությունը:

**7.4.3.2. Առաքման ուղիների ընտրության վրա ազդող գործոնները**

Յուրաքանչյուր ընկերություն ինքը պետք է որոշի առաքման որ ուղին ընտրել՝ իր հաճախորդներին ավելի արդյունավետ կերպով սպասարկելու նպատակով: Այդ ընտրությունը կախված է մի շարք գործոններից՝

1. սպառողների պահանջներից, երբ սպառողը նախընտրում է ընտրություն կատարել մի քանի ընկերությունների ապրանքներից, ապա նա կընտրի միջնորդին, որն առաջարկում է այդ ընկերությունների ապրանքները մեկ վայրում,
2. ապրանքի տեսակից, քանի որ շուտ փչացող ապրանքը պետք է սպառողին հասցնել հնարավորին չափ կարճ ուղիով,
3. շուկայի հատվածներից, օրինակ, նույն իջևանատունը կարող է իր ծառայություններն արտասահմանյան զբոսաշրջիկներին առաջարկել տուրիստական գործակալությունների միջոցով և ուղղակիորեն պատվերներ ընդունել ինտերնետով կամ հեռախոսով,
4. շուկայում նմանատիպ ապրանքների բաշխման ձևերից,

5. միջնորդի միջոցով առաքման ծախսերից և արդյունավետությունից,
6. միջնորդի հսկման հնարավորություններից,
7. ապրանքի կենսաշրջանի փուլից,
8. միջնորդի աշխատանքային փորձից և վարկանիշից:

Եթե ձեռնարկությունն ընտրել է միջնորդների միջոցով իր ապրանքների կամ ծառայությունների առաքման ձևը, ապա շատ կարևոր է, որ այն պարբերաբար գնահատի այդ միջնորդների գործունեությունը մի շարք ցուցանիշներով (օրինակ, վաճառքների սահմանված ծավալների ապահովում, պաշարների ծավալ և այլն):

#### **7.4.4. ՎԱՆՈՔԻ ԱԶՍԿՑՈՒՄ**

Ժամանակակից մարքեթինգը կոչված է ոչ միայն ուշադրություն գրավող ապրանք ստեղծելու, ընդունելի գին սահմանելու կամ ժամանակին ապրանքը սպառողին մատակարարելու համար, այլև առկա և պոտենցիալ սպառողների հետ մշտական կապ պահպանելու համար:

***Ապրանքի կամ ծառայության վերաբերյալ տեղեկատվության հաղորդումը սպառողներին իրականացվում է մարքեթինգի չորրորդ տարրի` վաճառքի աջակցման միջոցներով:***

Վաճառքի աջակցման միջոցները բազմազան են: Յուրաքանչյուր օր արտադրողներն ու ծառայություն մատուցողները սպառողին հաղորդում են մեծածավալ տեղեկատվություն` գովազդների, հայտարարությունների, ցուցանակների, ցուցահանդեսների և այլ միջոցներով: Այդ պատճառով է, որ կարևորվում է ամենաարդյունավետ և գրավիչ աջակցման միջոցի ընտրությունը:

Լավ օրինակ կարող է ծառայել **«ԿՈՆՑԵՆՆ ԴԻԱԼՈԳ» իրավաբանական ընկերությունը**, որը մասնագիտական ծառայությունների մատուցման ոլորտին հատուկ գործիքները գերադասում է մարքեթինգային հայտնի գործիքներից, մասնավորապես` գովազդից: Ընկերությունն իր ծառայություններն ավելի մրցունակ դարձնելու համար ակտիվորեն զբաղվում է սեմինարների կազմակերպմամբ, մասնակցում է ճյուղային և մասնագիտական հանդիպումներին,

անդամակցում է համապատասխան միություններին, ինչպես նաև խրախուսում է գործարար և մասնագիտական մամուլում իր աշխատակիցների հրապարակումները:

Յետևյալ աղյուսակում ներկայացված են վաճառքի աջակցման միջոցներն ու դրանց տեսակները:

ՎԱՃԱՌՔԻ ԱՋԱԿՑՄԱՆ ՄԻՋՈՑՆԵՐ	ՍԱՀՄԱՆՈՒՄ	ՕՐԻՆԱԿՆԵՐ
<b>Գովազդ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ցանկացած վճարովի տեղեկատվություն ընկերության, ապրանքի կամ ծառայության մասին:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Յեռուստատեսային գովազդ</li> <li>Գովազդ թերթերում և ամսագրերում, ճանապարհներից, տեղեկատուներում</li> <li>Բուկլետներ և բրոշյուրներ</li> <li>Յասարակական տրանսպորտի ձևավորում</li> </ul>
<b>Առևտրի խթանում</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Չանագան կարճաժամկետ միջոցառումներ՝ ուղղված սպառողների ապրանքի/ծառայության գնման կամ փորձարկման խթանմանը:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Մրցույթներ, խաղեր, վիճակախաղեր</li> <li>Նվերներ և շահումներ</li> <li>Զեղչեր, երաշխիքներ</li> <li>Ապրանքի նմուշների բաժանում, անվճար փորձարկում</li> <li>Յատուկ ցուցադրումներ</li> <li>Ցուցահանդեսներ</li> </ul>
<b>Յասարակական կապ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ծրագրեր, որոնք ուղղված են ընկերության կամ ապրանքների/ծառայությունների վարկանիշը ստեղծելուն կամ պահպանելուն:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Յամերգների կազմակերպում</li> <li>Մամուլի առուլիսներ</li> <li>«Բաց դռների» օրեր</li> <li>Սեմինարներ</li> <li>Լուրերի թողարկումներ</li> <li>Մասնագիտական հաղորդումներ</li> <li>Յողվածներ թերթերում</li> <li>Բարեգործական կամ հովանավորչական միջոցառումներ</li> <li>Պարբերականներ</li> </ul>

<p><b>Անհատական վաճառք</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Անմիջական կապ մեկ կամ մի քանի պոտենցիալ գնորդների հետ՝ պատվերներ ստանալու նպատակով:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ապրանքների ցուցադրումներ</li> <li>• Առևտրային հանդիպումներ</li> <li>• Նմուշների տրամադրում</li> </ul>
<p><b>Ուղղակի մարքեթինգ</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Փոստի, հեռախոսի, ֆաքսի, էլ. փոստի և այլ միջոցների օգտագործում՝ առկա կամ պոտենցիալ գնորդների վրա ուղղակի ազդեցության նպատակով:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Կատալոգներ (քարտագրացուցակներ)</li> <li>• Փոստային առաքումներ</li> <li>• Առևտուր կամ տեղեկատվություն ինտերնետով, ֆաքսով և էլ. փոստով</li> <li>• Հեռուստախանութներ</li> <li>• Հեռուստամարքեթինգ</li> </ul>

Լավագույն օրինակ կարող է ծառայել **«ԱՔՎԱՐԻՈՒՄ ԹՐՎԿԵԼ» տուրիստական գործակալությունը**, որը կենտրոնանում է մասնավորապես հաճախորդների հետ անձնական կապերի ամրապնդման շուրջ: Ընկերության աշխատակիցները՝ այդ թվում նաև տնօրենն անձամբ, մշտապես հանդիպում են իրենց հաճախորդների հետ, զրուցում նրանց հետ, որպեսզի անձնական շփման միջոցով վեր հանեն հաճախորդների կարիքներն ու նրանց մտահոգող հարցերը: Մշտապես շեշտվում է այն միտքը, որ յուրաքանչյուր հաճախորդ **«ԱՔՎԱՐԻՈՒՄ ԹՐՎԿԵԼ»**-ի հյուրն է, այլ ոչ թե արտերկրյա գործընկերոջ հետ համատեղ բիզնեսի արդյունք: Այս գաղափարը, ի լրումն լրացուցիչ անակնկալների, նվերների, հրաժեշտի երեկոյի, հաճելի է հաճախորդների համար՝ ստեղծելով դրական էմոցիոնալ կապվածություն ընկերության հետ: Այս մոտեցման հիմքում դրված է այն գաղափարը, որ **«ԱՔՎԱՐԻՈՒՄ ԹՐՎԿԵԼ»**-ը փորձում է մատուցել ավելին, քան խոստացել է: Արդյունքում հյուրերը մեկնում են Հայաստանից ամենաաշերմ զգացողություններով և իրենց կարևորության գիտակցումով: Հայաստանի՝ որպես հյուրընկալ ու հրաշալի երկրի մասին լուրը շուտով տարածվում է նրանց բարեկամների, ծանոթների ու ընկերների շրջապատում: Վերջնական արդյունքում շահում է ընկերությունը և ամրապնդվում է համագործակցությունը գործընկերների հետ:

Շատ կարևոր է մասնակցությունը մասնագիտական ցուցահանդեսներին: Դուք կարող եք ուղղակի այցելել



ցուցահանդեսներ կամ ունենալ լիարժեք մասնակցություն՝ հատուկ առանձնացված տաղավարով: Դա վերաբերում է թե Հայաստանում, և թե արտերկրում կազմակերպվող ցուցահանդեսներին: Օրինակ, «ՀԻԼԿՈ» ընկերությունը կարիք ուներ գտնելու վստահելի եվրոպական գործընկերներ՝ որակյալ եռակցման նյութերի մատակարարումը անխափան կազմակերպելու համար: Այդ նպատակով ընկերությունը պարբերաբար ապահովում է իր մասնակցությունը Եվրոպական մի քանի երկրներում (Հոլանդիա, Իտալիա, Գերմանիա) անցկացվող ցուցահանդեսներին՝ առկա գործընկերների հետ կապերի ամրապնդման և նոր գործընկերներ փնտրելու նպատակով: Մինևույն ժամանակ ընկերությունն ակտիվորեն մասնակցում է Հայաստանում անցկացվող բոլոր մասնագիտական ցուցահանդեսներին: Այս դեպքում նպատակ է դրվում հնարավորինս շատ թվով հավանական հաճախորդների տեղեկացնել ընկերության և առաջարկվող տեսականու վերաբերյալ:

#### **7.4.4.1. Վաճառքի աջակցման միջոցի ընտրություն**

Վաճառքի աջակցման (հաղորդակցման) միջոց ընտրելիս՝ ընկերությունը պետք է հաշվի առնի, որ սպառողը գնման որոշում կայացնելուց առաջ անցնում է մի քանի փուլերով. գիտակցում է իր կարիքը, բացահայտում է այդ կարիքը բավարարող ապրանքները, փնտրում է տեղեկություններ այդ ապրանքների մասին, համեմատում է մի քանի տարբերակներ, կատարում է ընտրություն մեկ ապրանքի օգտին և կայացնում գնման վերջնական որոշում: Ցանկացած փուլում նրա վրա ազդում են տարբեր հաղորդակցման միջոցներ: Օրինակ, տեղեկություններ փնտրելու փուլում նրա վրա մեծ ազդեցություն կունենա գովազդը, իսկ համեմատելու և ընտրություն կայացնելու փուլերում կարող են ազդեցիկ լինել վաճառքի խթանման միջոցառումները՝ զեղչերը, նվերները և այլն: Հետևաբար, առևտրի խթանման միջոցների ճիշտ ընտրությունն ընկերությանը տալիս է մեծ առավելություն: Առևտրի խթանման միջոցներն արդյունավետ կիրառելու համար պետք է անցնել հետևյալ ուղիով:

**ՔԱՅԼ 1.** Որոշել նպատակային լսարանը կամ ու՞մ է ուղղված լինելու միջոցը: Արդյո՞ք նրանք առկա հաճախորդներն են, թե՞ նոր

պոտենցիալ գնորդները: Ո՞ր տարիքային սահմաններում են նրանք: Ի՞նչ սոցիալական կարգավիճակ ունեն:

**ՔԱՅԼ 2.** Բացահայտել հաղորդակցման նպատակը. նոր ապրանքի նկատմամբ ուշադրություն գրավում և հետաքրքրության առաջացում, հիշեցում հին ապրանքի մասին, վաճառքի ծավալների ավելացում և այլն:

**ՔԱՅԼ 3.** Ընտրել վաճառքի աջակցման ամենաարդյունավետ միջոցները: Ընտրությունը պետք է կատարել, կախված՝

ա) **ապրանքից** - արդյունաբերական նշանակության ապրանքների համար ավելի արդյունավետ են անհատական վաճառքն ու վաճառքի խթանման միջոցները, իսկ սպառողական ապրանքների համար (օրինակ, սուրճի)՝ վաճառքի խթանման և գովազդման միջոցները,

բ) **ապրանքի կեսնաշրջանի փուլից** - ներդրման փուլում ավելի արդյունավետ են գովազդը և հասարակական կապերը, իսկ անկման փուլում՝ վաճառքի խթանման միջոցառումները,

գ) **միջոցառման նպատակից** - տնային տնտեսուհիների համար հեռուստատեսային գովազդի ժամերը կտարբերվեն գործարար մարդկանց համար գովազդի ժամերից,

դ) **լսարանի մեծությունից** - եթե տվյալ ապրանքից օգտվում է բնակչության միայն շատ չնչին մասը՝ 0.01%-ը, ապա անհմաստ է մեծ գումարներ ծախսել հեռուստատեսային թանկ գովազդի վրա:

ե) **ընկերության ֆինանսական հնարավորություններից** - մեծ, արդեն կայացած ընկերությունները կարող են իրենց թույլ տալ գովազդել հեռուստատեսությամբ, այն դեպքում, երբ փոքր բիզնեսները նախընտրում են գումար ծախսել բուկլետներում, տեղեկատուներում գրանցվելու, ուղիղ մարքեթինգի և վաճառքի խթանման համար:

**ՔԱՅԼ 4.** Գնահատել այդ միջոցների օգտագործման բյուջեն: Բյուջեն կախված է լսարանի մեծությունից, միջոցառման նպատակներից և հենց իրենից՝ միջոցառումից ու դրա հաճախականությունից: Հիշե՛ք, բյուջեն պետք է նախօրոք մանրակրկիտ պլանավորել:

Հեռուստատեսային գովազդի տարբերակը քննարկելիս, որպես մարքեթինգային քաղաքականության մաս, պետք է հաշվի առնել մի

շարք գործոններ: Այստեղ կարևոր է ուղորտի մասնագետների կարծիքները: Օրինակ, «ՇԱՆԹ» հեռուստաընկերության գովազդի իրացման մասնագետները սկսնակ գործարարներին խորհուրդ են տալիս, հեռուստատեսային գովազդի մասին մտածելիս, հիմնվել նպատակային լսարանի բնութագրի և աշխարհագրական տեղակայվածության մասին: Կարևոր է նաև առաջարկվող ապրանքի առանձնահատկությունները. արդյո՞ք այն նախատեսված է լայն սպառման համար, թե՞ ուղղված է հատուկ, չափերով ավելի փոքր շուկային: Պետք է հաշվի նստել նաև ընկերության շրջանառության և ակնկալվող շահույթի ծավալների հետ: Այսինքն, փոքր ձեռնարկությունների և առավել ևս սկսնակ բիզնեսների համար հեռուստատեսային գովազդի համար ծախսվող գումարները կարող են լինել ոչ նպատակային և խոչընդոտել բիզնեսի հետագա զարգացմանը:

**ՔԱՅԼ 5.** Գնահատել կիրառված միջոցների արդյունավետությունը:

Վաճառքի աջակցման կարևոր գործիքներից է խաչաձև վաճառքի գաղափարը: Հիմնական էությունն այն է, որ միևնույն հաճախորդին առաջարկվում են այլ լրացուցիչ ապրանքներ կամ ծառայություններ, որի շնորհիվ էականորեն նվազում են տվյալ վաճառքն իրականացնելու մարքեթինգային ծախսերը: Լավագույն օրինակ կարող է ծառայել «ՀԻԼԿՈ» ընկերության մոտեցումը, որը նույն հաճախորդին առաջարկում է եռակցման համար նախատեսված նյութերի մի ամբողջ տեսականի՝ էլեկտրոդներից և եռակցման սարքավորումներից մինչև արտահագուստ և անվտանգության պարագաներ:

Խաչաձև վաճառքի մեկ այլ օրինակ կարող է ծառայել «ԲԻ ԷՍ ՍԻ» ընկերության գործունեությունը: Բիզնես-դասընթացների ընթացքում կազմակերպությունը մասնակիցներին առաջարկում է նաև այլ ծառայություններ, մասնավորապես բիզնես-պլանի մշակում, շուկայի հետազոտություն, անձնակազմի կառավարման խորհրդատվություն և այլն: Կիրառվում է նաև հակառակ գործընթացը, երբ բիզնես-պլանի մշակման ժամանակ հաճախորդին առաջարկվում է մասնակցել այս կամ այն դասընթացին՝ մասնագիտական կարողությունների և ունակությունների բարձրացման նպատակով:

#### **7.4.4.2. Վաճառքի աջակցման միջոցների արդյունավետության գնահատում**

Հիմնական շեշտը պետք է դրվի առևտրի խթանման միջոցառումների վրա՝ ձեռնարկության կողմից կատարված ծախսերի ետքերման նպատակով: Խթանման գործողությունների մեծամասնության արդյունավետությունը կարելի է բացահայտել հաճախորդների շրջանում հարցումներ անցկացնելու միջոցով: Այդ հարցումների միջոցով պետք է պարզել, թե որ աղբյուրից են հաճախորդները տեղեկացել ապրանքի կամ ձեռնարկության մասին: Արդյո՞ք դա եղել է հեռուստատեսային գովազդ, թերթում տպագրված հոդված, թե՞ այլ միջոց: Դա կարող է պարզել անմիջապես հաճախորդի հետ շփվող վաճառող գործակալը, խանութի վաճառողը կամ ծառայություն մատուցողը: Ծառայության ոլորտում շատ կիրառելի են փոքր հարցաթերթիկները, որոնք հաճախորդները կարող են արագորեն լրացնել: Ստորև բերված է խթանման միջոցառումների արդյունավետության գնահատման մի պարզ օրինակ:

1. Բացահայտեք (նախնական բյուջեից կամ իրական հաշվապահական հաշվետվություններից) յուրաքանչյուր խթանման միջոցառման ծախսը:

*Օրինակ, օրաթերթում գովազդի տեղադրման վրա ծախսվել է 100.000 դրամ:*

2. Ելնելով հաճախորդների հարցումներից և հաշվապահական փաստաթղթերից՝ բացահայտեք յուրաքանչյուր միջոցառման արդյունքում առաջացած պատվերների քանակը:

*Օրինակ, օրաթերթում գովազդի միջոցով Դուք ստացել եք 2եր ապրանքի կամ ծառայության գնման 100 նոր պատվեր:*

3. Ելնելով հաճախորդների հարցումներից և հաշվապահական փաստաթղթերից՝ հաշվարկեք յուրաքանչյուր խթանման միջոցառման արդյունքում առաջացած եկամուտները:

*Օրինակ, օրաթերթում գովազդելու արդյունքում հաճախորդները գնել են 2եզանից 1.000.000 դրամի ապրանք կամ ծառայություն:*

4. Բաժանելով (1)-ը (2)-ի, կստանաք մեկ պատվերին ընկնող միջին ծախսերը (ՊԸԾ):

*Օրինակ,  $100.000/100=1.000$  դրամ (մեկ պատվեր ստանալու համար Դուք ծախսել եք 1.000 դրամ):*

5. Բաժանելով (3)-ը (1)-ի՝ կստանաք առևտրի խթանման միջոցառման մեջ ներդրումների միջին ետբերումը (ՄՆԵ): Այսինքն, ծախսած յուրաքանչյուր 1 դրամն ինչքան եկամուտ է առաջացրել:

*Օրինակ,  $1.000.000/100.000 = 10$  (յուրաքանչյուր ծախսված 1 դրամը բերել է շեղ 10 դրամ):*

Այս հաշվարկները պետք է կատարվեն առևտրի խթանման յուրաքանչյուր միջոցառման համար և համապատասխանաբար համեմատվեն: Արդյունքում կբացահայտվի, թե որ միջոցառումն էր առաջացրել պատվերների և ներդրումների ետբերման ամենաբարձր հարաբերակցությունները: Այս հարաբերակցությունները կարող են պատկերացում տալ առևտրի խթանման միջոցառումների արդյունավետության մասին, օգնել արդյունավետորեն վերակարգավորել ծախսերը և մարքեթինգային քաղաքականությունը՝ հասնելու լավագույն արդյունքին: Եթե համեմատական վերլուծությունը ցույց տա, որ որևէ միջոցառում արդյունավետ չէր, ապա պետք է փորձել պարզել, թե ինչն էր պատճառը: Միգուցե՞ սխալ էր ընտրված նպատակային լսարանը, կամ գովազդը եթեր էր տրվել սխալ ժամանակ:

Վաճառքի աջակցման միջոցների ընտրության լավագույն օրինակներից է «**Best Offer**» համակարգչային սրահի մոտեցումը, որը տալիս է իր սրահից գնված նոութբուքերը նորով փոխելու բացառիկ հնարավորություն: Այսինքն, հաճախորդը հաջորդ անգամ նոր նոութբուք գնելու մասին մտածելիս առաջինը հիշում է «**Best Offer**»-ին և ևս մեկ անգամ այցելում սրահ: Այս մոտեցումն իր մեջ պարունակում է նաև վիրուսային մարքեթինգի գործոն, երբ շատերն են խոսում այն մասին, որ «**Best Offer**»-ը հին համակարգիչը փոխարինում է նորով՝ ստեղծելով դրական էնդոցինալ միջավայր: Այնուամենայնիվ, կարևոր է գնահատել տվյալ միջոցառման արդյունավետությունը. ինչքանո՞վ

ավելացավ վաճառքի ծավալները, ի՞նչ լրացուցիչ ծախսերի անհրաժեշտություն եղավ և այլն:

### 7.4.5. ՄԱՐՔԵԹԻՆԳԻ ՊԼԱՆ

Յուրաքանչյուր ընկերություն պետք է մշակի մարքեթինգի պլան, որը բաղկացած կլինի հինգ հիմնական մասերից:

1. **Առաջին մասում** նկարագրվում են այն ապրանքները, որոնք պետք է մատակարարվեն շուկային: Անհրաժեշտ է ներկայացնել ապրանքների մանրամասն նկարագրությունը՝ շեշտելով նրանց ուժեղ կողմերը:
2. **Երկրորդ մասում** ներկայացվում են գնային քաղաքականության հետ կապված հարցեր: Եթե պետք է կիրառվեն գնազույգման տարբեր մեթոդներ, ապա անհրաժեշտ է հիմնավորել յուրաքանչյուր մեթոդի ընտրությունը:
3. **Երրորդ մասում** տրվում են ապրանքների առաքման ուղիների մանրամասն նկարագրությունը: Ինչպե՞ս է իրականացվելու ապրանքների առաքումը: Ինչու՞ է ընտրվել տվյալ ուղին: Ո՞վ է վերահսկելու ամբողջ գործընթացը: Այս հարցերի պատասխանները պետք է տեղ գտնեն այս բաժնում:
4. **Չորրորդ մասը** վերաբերում է ապրանքի առևտրի աջակցմանն ուղղված միջոցառումներին: Յուրաքանչյուր միջոցառում պետք է գնահատել՝ ըստ նրա արդյունավետության:
5. **Հինգերորդ մասը** նվիրվում է այն մարքեթինգային ստրատեգիայի նկարագրությանը, որն ընտրվել է, որպեսզի ձեռնարկությունն առաջարկվող ապրանքը վաճառի որոշված գնով, ապրանքների մատակարարումն իրականացվի՝ ըստ ընտրված տարբերակների՝ օգտագործելով առևտրի խթանման որոշակի միջոցներ:

Հաջորդ ենթաբաժնում կքննարկվեն մարքեթինգային ստրատեգիաների տարբերակները:

## 7.5. ՄԱՐՔԵԹԻՆԳԱՅԻՆ ԱՏՐԱՏԵԳԻԱՆԵՐ

Մարքեթինգային ստրատեգիաները մշակվում են որոշակի նպատակների հասնելու համար: Այդ նպատակներից կարող են լինել շուկայում առաջատար դիրք գրավելը, մրցակիցների քայլերին հակահարված տալը և այլն: Մարքեթինգային ռազմավարության տեսակի ընտրությունը, ի թիվս այլ գործոնների, կախված է նաև շուկայի պահանջարկի մակարդակից և տվյալ ապրանքի կամ ծառայության համապատասխան կենսափուլից:

Ստրատեգիայի մշակման կամ մարքեթինգի կառավարման խնդիրն է այնպես ազդել պահանջարկի մակարդակի, ժամանակի և բնույթի վրա, որ կազմակերպությունն ի վիճակի լինի հասնել իր առջև դրված նպատակներին: Այլ կերպ ասած՝ մարքեթինգի կառավարումն իրենից ներկայացնում է հենց շուկայական պահանջարկի կառավարում: Ստորև ներկայացված են մարքեթինգային ստրատեգիաների տեսակները և դրանց կիրառման հնարավոր իրավիճակները:

### 7.5.1. ԱՊՐԱՆՔԻ ՆԵՐԴՐՄԱՆ ՓՈՒԼՈՒՄ ԿԻՐԱՌՎՈՂ ԱՏՐԱՏԵԳԻԱՆԵՐ

Ապրանքների ներդրման փուլում կիրառվում են ստրատեգիաների չորս հիմնական տարբերակներ, որոնք ներկայացված են հետևյալ աղյուսակում:

		ԲԱՐՁՐ	ՑԱԾՐ
		Մարքեթինգային ծախսերի մակարդակ	
ԲԱՐՁՐ	Գնի մակարդակ	Շուկայից արագորեն օգուտ ստանալու ստրատեգիա	Շուկայից դանդաղորեն օգուտ ստանալու ստրատեգիա
ՑԱԾՐ	Գնի մակարդակ	Լայնամասշտաբ ներխուժման ստրատեգիա	Պասիվ մարքեթինգային ստրատեգիա

**Մարքեթինգ-գովազդ բրենդի ներմուծում - ORANGE** համաշխարհային բրենդի ներմուծումը Հայաստան սկսվեց «բարև» արշավով, որը 2 շաբաթ ազդարարում էր նոր օպերատորի մուտքը բրենդի ընդգծված «սև ֆոն – սպիտակ տեքստ – նարնջագույն շեշտադրումներ» գունային համադրումով և հատուկ ստեղծված տառատեսակով: «Բարև» արշավի միջոցով օպերատորը նաև սահմանեց իր ընկերական և անմիջական խոսելաոճը հաճախորդների հետ, որն **ORANGE** բրենդի ինքնության անքակտելի մասն է: Մեկնարկին հաջորդող մի քանի ամիսները «սև-սպիտակ-նարնջագույն» ամիսներ էին, որոնց ընթացքում ստեղծվեց ուժեղ բրենդային ինքնությունը: Հետագա գովազդային բոլոր արշավները կատարվեցին արդեն բազմազան պատկերազարդումների / անիմացիաների / լուսանկարների միջոցով՝ միաժամանակ հարազատ մնալով բրենդի խիստ կանոններին և ինքնությանը:

### **7.5.1.1. Շուկայից արագորեն օգուտ ստանալու ստրատեգիա**

Այս ստրատեգիան նախատեսում է բարձր գների սահմանում մարքեթինգային ծախսերի բարձր մակարդակի պայմաններում: Այն իրեն արդարացնում է, երբ՝

- ա) պոտենցիալ գնորդներն ապրանքի առկայության մասին լավ տեղեկացված չեն,
- բ) ապրանքի մասին տեղեկացված սպառողները պատրաստ են դրա համար բարձր գին վճարել,
- գ) ձեռնարկությունը ձգտում է գնորդների մեջ իր ապրանքի նկատմամբ նախապատվության վերաբերմունք ստեղծել,
- դ) ձեռնարկությունը ձգտում է առաջատար դիրք գրավել շուկայում:

### **7.5.1.2. Շուկայից դանդաղորեն օգուտ ստանալու ստրատեգիա**

Այս ստրատեգիայի տեսակը նախատեսում է բարձր գների սահմանում մարքեթինգային ծախսերի ցածր մակարդակի



պայմաններում: Այս ստրատեգիայի նպատակն առավելագույն շահույթի ապահովումն է: Դրա կիրառումը նպատակահարմար է, երբ`

- ա) սպառողական շուկայի տարողունակությունը սահմանափակ է,*
- բ) պոտենցիալ գնորդների մեծամասնությունը տեղեկացված է նոր ապրանքի արժանիքների մասին,*
- գ) ապրանքը գնելի ցանկացողները պատրաստ են դրա համար բարձր գին վճարել,*
- դ) մրցակցությունը գրեթե բացակայում է:*

### ***7.5.1.3. Լայնամասշտաբ ներխուժման ստրատեգիա***

Այս ստրատեգիան բնութագրվում է իրացման գովազդային ծախսերի բարձր մակարդակի պայմաններում նոր ապրանքի կամ ծառայության համար ցածր գների սահմանումով, որը սպառողներին խթանում է ձեռք բերել նորույթը: Այս ստրատեգիայի կիրառման շնորհիվ կարելի է շատ արագ գրավել շուկան: Ստրատեգիայի արդյունավետությունը կապահովվի, եթե`

- ա) շուկան բավականաչափ մեծ է,*
- բ) պոտենցիալ գնորդների մեծ մասն ապրանքի մասին համեմատաբար վատ են տեղեկացված,*
- գ) գնորդների մեծամասնությունն ապրանքի համար բարձր գին չի վճարի,*
- դ) գոյություն ունի ուժեղ մրցակիցների մուտքի վտանգ,*
- ե) մեկ միավոր արտադրանքի վրա կատարվող ծախսերն արտադրության ընդլայնման և կատարելագործման արդյունքում սկսում են նվազել:*

### ***7.5.1.4. Պասիվ մարքեթինգային ստրատեգիա***

Այս ստրատեգիան կիրառելիս նախատեսվում է ապրանքի ցածր գնի սահմանում գովազդային չնչին ծախսերի պայմաններում: Այս ստրատեգիայի գաղափարը հիմնվում է այն ենթադրության վրա, որ պահանջարկն առավելապես կախված է գների ճկունությունից, այլ ոչ

թե առևտրի խթանման միջոցառումների իրականացումից: Նման ստրատեգիան իրեն արդարացնում է, երբ՝

- ա) շուկան բավականին մեծ է,
- բ) գնորդներն ապրանքի մասին լավ են տեղեկացված,
- գ) գնորդները կգնեն ապրանքը ոչ բարձր գնի դեպքում:

### **7.5.2. ԱՊՐԱՆՔԻ ԱՃԻ ՓՈՒԼՈՒՄ ԿԻՐԱՌՎՈՂ ՍՏՐԱՏԵԳԻԱՆԵՐ**

Ապրանքի աճի փուլում կիրառվող ստրատեգիաների հիմնական նպատակն այդ աճի տեմպերի ժամկետները հնարավորինս երկարացնելն է: Այդ նպատակով կիրառվում է հետևյալ ստրատեգիաներից որևէ մեկը՝

- ա) բարելավել ապրանքի որակը, դրան տալ նոր հատկանիշներ և ուժեղացնել դրա դիրքը շուկայում,
- բ) արտադրել տվյալ ապրանքի տարատեսակներ՝ այն պաշտպանելու նպատակով,
- գ) գտնել և մուտք գործել շուկայի նոր հատվածներ,
- դ) լայնացնել գործող մարքեթինգային ուղիները և փնտրել նորերը,
- ե) փոփոխել գովազդային քաղաքականությունը՝ ավելի լուրջ ուշադրություն դարձնելով սպառողների նախասիրություններին,
- զ) իջեցնել գները, որպեսզի ներգրավել այն գնորդներին, որոնց համար ապրանքի գինն այն հիմնական գործոնն է, որն ազդում է գնման որոշում կայացնելիս:

Այսպիսով, բոլոր վերոհիշյալ ստրատեգիաները կոչված են ավելի ամրապնդելու ձեռնարկության դիրքը շուկայում:

### **7.5.3. ԱՊՐԱՆՔԻ ՀԱՍՈՒՆԱՑՄԱՆ ՓՈՒԼՈՒՄ ԿԻՐԱՌՎՈՂ ՍՏՐԱՏԵԳԻԱՆԵՐ**

#### **7.5.3.1. Շուկայի բարեփոխման ստրատեգիա**

Այս ստրատեգիան հետապնդում է մեկ հիմնական նպատակ, այն է՝ ավելացնել վաճառվող ապրանքների ծավալները: Այն կարելի է իրականացնել՝

1. գտնելով նոր գնորդներ, որոնք դեռ չեն գնել տվյալ կամ մրցակցի կողմից առաջարկվող նմանատիպ ապրանք,
2. համոզելով գնորդներին ավելացնել ապրանքի օգտագործման հաճախականությունը, տեղեկացնելով նրանց տվյալ ապրանքի՝
  - ա) օգտակարության մասին,
  - բ) օգտագործման նպատակահարմարության մասին,
  - գ) օգտագործման նոր հնարավորության բացահայտման մասին:

Վաճառվող ապրանքների ծավալները կարելի է ավելացնել հետևյալ մեթոդներով՝

1. ձեռք բերել այն գնորդների վստահությունը, որոնք չեն օգտվում տվյալ ապրանքից,
2. մուտք գործել շուկայի նոր հատվածներ,
3. գրավել մրցակիցների հաճախորդներին:

### **7.5.3.2. Ապրանքի բարեփոխման ստրատեգիա**

Այս ստրատեգիայի խնդիրն է իրացման ծավալի մեծացումը՝ ապրանքի կամ ծառայության որոշ հատկությունների փոփոխման ճանապարհով: Այս դեպքում ձեռնարկությունը կարող է ձեռք բերել նոր գնորդներ կամ էլ մշտական գնորդների համար ստեղծել ապրանքի օգտագործման նոր հնարավորություններ: Նման պրակտիկան հաճախ գնահատվում է որպես արտադրանքի կրկնակի ներդրում, որը կարող է իրականացվել տարբեր եղանակներով:

Առաջարկվող ձևերից առաջինն ապրանքի որակի բարելավումն է: Այսինքն, այնպիսի հատկանիշների կատարելագործումը, ինչպիսիք են շահագործման ժամկետը, հուսալիությունը, համը, լրացուցիչ ծառայությունները և այլն:

Երկրորդը՝ ապրանքի արդիականացումն է, որը, ըստ էության, ապրանքի կրկնակի ներդրման մեկ այլ ձև է, քանի որ նախատեսում է այնպիսի նոր, լրացուցիչ հատկանիշների ներմուծում, որոնք ընդլայնում են կիրառման ոլորտը, այն դարձնում ավելի հարմարավետ, պարզեցնում շահագործումը և այլն:

Երրորդը՝ ապրանքի ձևավորման կամ փաթեթավորման կատարելագործումն է, որն ուղղված է արտադրանքի գեղագիտական կողմի բարելավմանը:

### **7.5.3.3. Մարքեթինգային միջոցառումների վերափոխման ստրատեգիա**

Այս ստրատեգիայի խնդիրն իրացման ծավալի մեծացումն է: Այդ նպատակով ձեռնարկությունը կարող է օգտվել ինչպես մեկ, այնպես էլ մի քանի մարքեթինգային միջոցներից: Ամենատարածված ու ամենագործուն միջոցներից է գների իջեցումը: Մյուս միջոցներից են գովազդի նոր ձևերը, վաճառքի ակտիվ խթանումը (առևտրական գործակալների նյութական շահագրգռում, զեղչերի կիրառում, նվերներ գնորդներին, նրանց շրջանում մրցանակաբաշխության անցկացում) և այլն:

Մեկ անգամ ևս նշենք, որ իրացման շուկաների համար մրցակցային պայքարի սրումը մարքեթինգի գծով մասնագետներին ստիպում է ամենից շատ ուշադրություն դարձնել պահանջարկի ուսումնասիրմանն ու խթանմանը: Մշտապես նրանց ուշադրության կենտրոնում են ապրանքային տեսականու կառուցվածքի, գների, ապրանքների տեղաշարժման համակարգի, իրացման ուղիների մշակման հարցերը, որոնք նպաստում են պահանջարկը հնարավորինս բարձր մակարդակի վրա պահելուն:

### **7.5.4. ԱՊՐԱՆՔԻ ԱՆԿՍԱՆ ՓՈԻՆՈՒՄ ԿԻՐԱՌՎՈՂ ՍՏՐԱՏԵԳԻԱՆԵՐ**

Այս փուլում կիրառվում են ստրատեգիաներ, որոնց դեպքում ձեռնարկությունը՝

1. *ավելացնում է ներդրումները, որի նպատակն է շուկայում առաջատար դիրք գրավելը կամ ներկա դիրքն ամրապնդելը,*
2. *պահպանում է կապիտալ ներդրումների որոշակի մակարդակ, մինչ արդյունաբերությունում իրավիճակի պարզեցումը,*
3. *նվազեցնում է ներդրումները՝ հրաժարվելով սպառողների որոշակի խմբերին սպասարկելուց և ավելացնելով ներդրումներն ամենաշահութաբեր միջաներում,*

4. հրաժարվում է ներդրումներից՝ դրամական միջոցների արագ ավելացման նպատակով,
5. հրաժարվում է ապրանքների որոշ տեսակների արտադրությունից՝ վաճառելով ազատված հիմնական միջոցները:

## **7.6. ՄԻՋԱԶԳԱՅԻՆ ՄԱՐՔԵԹԻՆԳ**

### **7.6.1. ՈՐՈՇՈՒՄ ԱՐՏԱՀԱՆՄԱՆ ՎԵՐԱԲԵՐՅԱԼ**

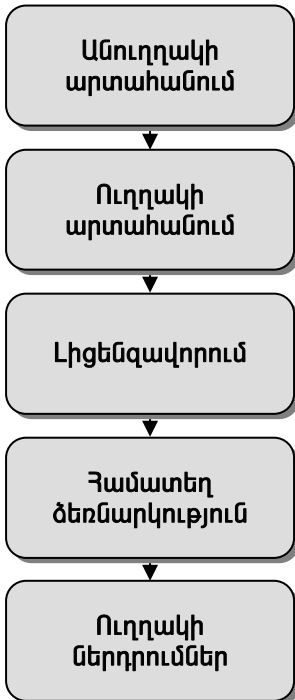
Մի շարք հայկական ձեռնարկություններ արդեն առաքում են իրենց արտադրանքն արտասահմանյան երկրներ, մասնավորապես Ռուսաստան, Ֆրանսիա, ԱՄՆ և այլ երկրներ: Հայկական հյուսիս, ծխախոտները, կոնյակը և այլ արտադրատեսակներ իրենց փոքր, բայց կայուն տեղն են գրավել վերոհիշյալ երկրների շուկաներում: Հայկական ձեռնարկությունների համար, հատկապես միջին և խոշոր, արդիական խնդիր է դարձել արտադրանքի արտահանումն արտասահմանյան երկրներ: Հիմնական պատճառները հայկական շուկայի սահմանափակությունն է և սպառողների ոչ բարձր գնողունակությունը: Ուրեմն ի՞նչ պետք է իմանալ, որպեսզի արտադրանքի արտահանումը դառնա ընկերության բարգավաճման գործոն, այլ ոչ թե մշտական խնդիրների աղբյուր:

Նախապես պետք է ճիշտ պատկերացնել միջազգային մարքեթինգի միջավայրը, հատկապես միջազգային առևտրի համակարգը: Առաջին հերթին ընկերությունը պետք է կարողանա գնահատել տվյալ արտաքին շուկայի տնտեսական, իրավաքաղաքական և մշակութային առանձնահատկությունները: Այնուհետև ընկերությունը պետք է քննարկի արտահանման հետ կապված վտանգներն ու օգուտները: Ընկերությունը պետք է որոշի, թե ինչ ծավալի ապրանքներ է արտահանելու: Ո՞ր երկրներ և ինչպիսի՞ շուկաներ է ուզում մուտք գործել: Վերջապես, պետք է որոշել՝ ինչպե՞ս մուտք գործել նախապես ընտրված շուկա. ապրանքների ուղղակի արտահանման, համատեղ ձեռնարկությունների ստեղծման, թե՞ ուղղակի կապիտալ ներդրումների միջոցով:

Գոյություն ունեն մի քանի գործոններ, որոնք ընկերություններին մղում են ապրանքների արտահանման վերաբերյալ որոշման կայացմանը՝

- խոշոր արտասահմանյան ընկերությունները կարող են մուտք գործել հայկական շուկա՝ առաջարկելով բարձր որակով կամ ցածր գնով ապրանքներ,
- հայկական արտադրանքն արտասահմանյան շուկաներում վաճառելիս ընկերությունը ստանում է ավելի մեծ եկամուտներ,
- արտադրության արդյունավետությունը բարձրացնելու համար անհրաժեշտ է ավելացնել արտադրության ծավալները, և ընկերությունը փնտրում է նոր շուկաներ,
- մեկ շուկայից կախվածության ռիսկի գործոնը նվազեցնելու համար ընկերությունը որոշում է մուտք գործել նոր շուկաներ,

**ՊԱՏԿԵՐ 7.13.  
ՄՐՏԱԴՆՆՄԱՆ  
ՄԱԿՈՐԴԱԿՆԵՐ**



- ներքին շուկայի ծավալները փոքր են ընկերության գործունեության համար,
- բայց մինչև որևէ արտասահմանյան շուկա մուտք գործելը պետք է հաշվի առնել մի քանի ռիսկային գործոններ՝
  - արտասահմանյան սպառողների կարիքների սխալ գնահատումը,
  - արտասահմանյան երկրներում գործող մշակույթի վերաբերյալ տեղեկատվության պակասը,
  - արտասահմանյան երկրներում գործող օրենսդրությունը,
  - միջազգային փորձ ունեցող կառավարիչների պակասը,
  - արտարժույթով իրականացվող գործառնությունները:

## **7.6.2. ԱՐՏԱՀԱՆՄԱՆ ՏԱՐԲԵՐԱԿՆԵՐ**

Եթե ընկերությունն արդեն որոշել է արտահանել իր արտադրանքը, ապա հաջորդ քայլն արտահանման մարքեթինգային ստրատեգիայի մշակումն է: Գոյություն ունեն արտահանման ստրատեգիաների հինգ հիմնական մակարդակներ, որոնք պարտկերված են պատկեր 7.13-ում:

Յուրաքանչյուր հաջորդ մակարդակը ենթադրում է ընկերության պատասխանատվության, ռիսկերի, վերահսկման ֆունկցիաների և հնարավոր շահույթի ավելացում: Այժմ առանձին-առանձին դիտարկենք ամեն մի ստրատեգիա՝ հիմնական շեշտը դնելով անուղղակի և ուղղակի արտահանման տարբերակների վրա, քանի որ հայկական ձեռնարկությունների համար այդ տարբերակները ամենաիրատեսականն են:

### **7.6.2.1. Անուղղակի արտահանում**

Առաջին քայլը, որ ձեռնարկությունը կարող է անել, դա արտադրանքի պասիվ կամ ակտիվ արտահանումն է, որը հիմնականում իրականացվում է միջնորդ կազմակերպությունների միջոցով (մեծածախ առևտրային կազմակերպություններ, առևտրա-արդյունաբերական պալատներ և այլն): Պասիվ արտահանումն իրականացվում է ոչ պլանավորված և ժամանակ առ ժամանակ ձեռնարկության նախաձեռնությամբ կամ արտասահմանյան գործընկերոջ պատվերով: Ակտիվ արտահանման պայմաններում ձեռնարկությունը որոշում է ընդունում կոնկրետ երկրի և ապրանքների պլանավորված արտահանման վերաբերյալ: Երկու դեպքում էլ ձեռնարկությունն արտադրանքը թողարկում է իր երկրում, սակայն հնարավոր են արտադրանքի որոշակի փոփոխություններ՝ կախված արտահանվող երկրի շուկայի առանձնահատկություններից:

Անուղղակի արտահանման տարբերակն ունի երկու հիմնական առավելություն:

ա) Արտահանման կազմակերպման համար չեն պահանջվում մեծ միջնորդների ներդրում, որոնցից են լրացուցիչ արտադրական հոսքագծերի շահագործում, արտահանման բաժնի ստեղծում և այլն:

բ) Անուղղակի արտահանման ռիսկային գործոնը բարձր չէ, քանի որ միջնորդներն ավելի լավ գիտեն այն շուկաները, ուր արտահանվում է ձեռնարկության արտադրանքը:

### **7.6.2.2. Ուղղակի արտահանում**

Եթե ընկերությունը որոշում է կայացրել ուղղակի արտահանման վերաբերյալ, ապա պետք է գիտակցել, որ այն պարունակում է ռիսկային գործոններ և պահանջում զգալի ծախսեր: Գոյություն ունեն ուղղակի արտահանման մի քանի տարբերակներ`

- *ընկերությունում ստեղծվում է արտահանման բաժին,*
- *ընկերությունը տվյալ երկրում բացում է վաճառքի բաժին կամ դուստր ձեռնարկություն,*
- *ընկերությունը ստեղծում է առևտրային գործակալների ցանց,*
- *ընկերությունն իր արտադրանքի վաճառքի մասնակի կամ բացառիկ իրավունքները տալիս է տվյալ երկրներում գործող կազմակերպություններին:*

Ուղղակի արտահանման ծավալների հետ համընթաց, հնարավոր է արտադրության կազմակերպումը ձեռնարկության համար հետաքրքրություն ներկայացնող երկրում:

Արտասահմանյան երկրներում և Հայաստանում կազմակերպվող մասնագիտական ցուցահանդեսներին մասնակցելը հանդիսանում է անուղղակի կամ ուղղակի արտահանման հնարավորության ուսումնասիրության և իրականացման հիմնական ու ամենաարդյունավետ միջոցը:

Ցուցահանդեսների հիմնական նպատակն է ստեղծել և խորացնել տնտեսական, մշակութային, տեխնիկական և գործնական կապեր Հայաստանի և արտասահմանյան գործընկերների միջև, աջակցել համատեղ արտադրական և ներդրումային ծրագրերի իրականացմանը, բացահայտել Հայաստանի տնտեսական ներուժը: Ցուցահանդեսները հիանալի հնարավորություն են ընկերությունների և գործարարների համար` նոր փոխհարաբերություններ հաստատելու և շուկան ուսումնասիրելու, իսկ սպառողների համար` լավագույն ընտրություն կատարելու:



**«ՊՐՈՍ ԷՔՍՊՈ» ընկերության** կողմից կազմակերպվող ցուցահանդեսները Հայաստանում խոշորագույն ճյուղային միջոցառումներ են, որոնք մշտապես ուղղված են՝ ստեղծելու մեկ ընդհանուր հարթակ, որտեղ արտադրողները և վաճառողները կհանդիպեն պոտենցիալ գործընկերների և պատվիրատուների հետ: Ուղիղ վաճառքների, գովազդների տեղադրման, փոստային առաքումների և ինտերնետում տեղեկատվության տարածման հետ մեկտեղ ցուցահանդեսները հանդիսանում են մարքեթինգային հաղորդակցության ամբողջական փաթեթի անբաժան մաս:

**«ՊՐՈՍ ԷՔՍՊՈ» ընկերության** վիճակագրությունը հաստատում է, որ ընկերությունների մեծամասնության մոտ վաճառքների 40%-ը իրականացվում է հենց ցուցահանդեսների շնորհիվ:

### ***7.6.2.3. Արտահանման այլ տարբերակներ***

Արտահանման կազմակերպման երեք այլ տարբերակները ներկայումս մեծ կիրառում չունեն հայկական ձեռնարկությունների կողմից՝ բարձր ռիսկային գործոնների և մեծ ներդրումային միջոցների բացակայության պատճառներով: Սակայն վերջին տարիների միտումները ցույց են տալիս, որ հայկական ընկերություններն ավելի ակտիվ են դառնում այս ոլորտում:

**Լիցենզավորում** - Հայկական ընկերությունն արտասահմանյան ձեռնարկությանը տրամադրում է ֆիրմային գաղտնիքների, ֆիրմային անվանման և ապրանքների արտադրության բացառիկ իրավունքներ:

**Համատեղ ձեռնարկություններ** - Հայկական և արտասահմանյան ընկերությունները հիմնադրում են համատեղ ձեռնարկություն՝ արտադրության և վաճառքի նկատմամբ համատեղ կառավարման և վերահսկման իրավունքներ ունենալով:

**Ուղղակի ներդրումներ** - Հայկական ընկերությունն իրականացնում է ուղղակի ներդրումներ արտասահմանյան երկրում՝ հիմնելով գործարան:

### 7.6.3. ԱՐՏԱՀԱՆՍԱՆ ՍԱՐՔԵԹԻՆԳԱՅԻՆ ԾՐԱԳԻՐ

Արտաքին շուկաներում աշխատող ընկերությունները պետք է մշակեն այնպիսի մարքեթինգային ստրատեգիա, որը կհամապատասխանի տվյալ երկրի օրենսդրությանը, բիզնեսի դաշտը կարգավորող իրավական ակտերին և մրցակցության պայմաններին: Որոշ ընկերություններ մշակում են համընդհանուր ստրատեգիա բոլոր երկրների համար, մինչդեռ մյուսները մշակում են առանձին ստրատեգիաներ յուրաքանչյուր երկրի համար: Սակայն, ընկերությունները հիմնականում աշխատում են չորս ուղղություններով:

**Արտահանվող ապրանք** - Արտադրանքի արտահանման դեպքում ամենակարևոր գործոններից է արտահանվող ապրանքի համապատասխանեցումը տվյալ երկրին: Սովորաբար ընկերությունները կիրառում են երեք տարբեր ստրատեգիաներ:

ՍՏՐԱՏԵԳԻԱՅԻ ՏԵՍԱԿԸ	ՍՏՐԱՏԵԳԻԱՅԻ ՄԵԹՈՂԸ
1. Ուղղակի բաշխում	Արտադրանքն արտահանվում է առանց որևէ փոփոխության:
2. Ապրանքի համապատասխանեցում	Արտադրանքը համապատասխանեցվում է տվյալ երկրի սպառողների պահանջներին:
3. Նոր ապրանքի ստեղծում	Նոր ապրանքի ստեղծում, որն ամբողջությամբ համընկնում է սպառողների կարիքների, ցանկությունների և պահանջների հետ:

**Արտահանվող ապրանքի ներկայացում և առաջխաղացում** - Այս դեպքում հիմնական փոփոխության են ենթարկվում ապրանքների՝ արտասահմանյան երկրում ներկայացման և առաջխաղացման մեթոդներն ու ձևերը, որոնց թվին են պատկանում գովազդային քաղաքականությունը, հասարակական կապերի հաստատումը և այլն: Տվյալ դեպքում կիրառվում են երկու տիպի ստրատեգիաներ:

ՍՏՐԱՏԵԳԻԱՅԻ ՏԵՍԱԿԸ	ՍՏՐԱՏԵԳԻԱՅԻ ՄԵԹՈՂԸ
1. Շուկայում ապրանքի առաջխաղացման մեթոդների համապատասխանեցում	Տվյալ երկրին է համապատասխանեցվում ապրանքը շուկային ներկայացնելու և առաջխաղացման մեթոդները: Ապրանքը փոփոխության չի ենթարկվում:
2. Կրկնակի համապատասխանեցում	Արտահանվող երկրի պահանջներին է համապատասխանեցվում ապրանքը և ապրանքի ներկայացման ու առաջխաղացման մեթոդները:

**Արտահանվող ապրանքի գին** - Արտահանման դեպքում ապրանքների գները կարող են մի քանի անգամ գերազանցել գործարանային բացթողման գներին: Հիմնական պատճառները տրանսպորտային ծախսերն են, տվյալ երկիր ապրանքների ներմուծման մաքսատուրքերն ու մաքսավճարները, տարբեր հարկերը և տվյալ երկրի կառավարության կողմից այդ երկրի արտադրողների շահերի պաշտպանության միջոցառումները: Արտահանողները տարբեր երկրներում կարող են հանդիպել գների հետ կապված տարբեր խնդիրների. լողացող գներ, ֆիքսված գներ, դեմփինգային գներ և ստվերային շուկաներ: Արտահանմամբ զբաղվող ընկերությունները կարող են կիրառել գնային քաղաքականության երեք տարբերակներ:

ԳՆԱՅԻՆ ՏԱՐԲԵՐՎԿ	ԳՆԱՅԻՆ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ
1. Միևնույն գնի քաղաքականություն	Ապրանքի համար սահմանվում է միևնույն գինը բոլոր շուկաներում:
2. Շուկայական գնի սահմանում	Ապրանքի գինը սահմանվում է յուրաքանչյուր երկրի շուկայական գներին համապատասխան:
3. Ինքնարժեք +	Ապրանքի գինը սահմանվում է յուրաքանչյուր երկրում գոյացող ինքնարժեքին համապատասխան:

**Ապրանքի առաքման տարբերակներ** - Հայկական ձեռնարկությունների մի մասը կարծում է, որ արտահանման գործընթացն ավարտվում է, երբ ապրանքի խմբաքանակը դուրս է գալիս ձեռնարկության պահեստներից: Սակայն չպետք է մոռանալ, որ այդ արտադրանքը նախատեսված է այլ երկրի սպառողների համար, որոնց հետ պետք է հաստատել մշտական հետադարձ կապ: Իսկ այդ կապը ձևավորվում է, ելնելով այն տարբերակներից, որոնց միջոցով ձեռնարկության արտադրանքը հասնում է արտասահմանյան սպառողին այդ երկիր մուտք գործելուց հետո: Հնարավոր է, որ այդ երկրում ապրանքը սպառողին հասնում է բազմաթիվ մեծածախ ընկերությունների միջոցով, ինչը պատճառ է հանդիսանում ապրանքի գնի բարձրացմանն ու նրա ձախողմանը տվյալ երկրում:

## 7.7. ԻՆՏԵՐՆԵՏ ՄԱՐՔԵԹԻՆԳ

### 7.7.1. Ինչու՞ է կարևոր ինտերնետից օգտվելը

Ինտերնետը մեծ արագությամբ մուտք է գործում մեր կյանքի բոլոր ոլորտները: Այն մոլորակը դարձնում է ավելի փոքր և ավելի փոխկապակցված: Ներկայումս, բացի զուտ տեղեկատվական աղբյուր լինելուց, ինտերնետը նաև տալիս է հաղորդակցման, կրթության, զվարճալիքների, գնումներ կատարելու և այլ բազմաթիվ հնարավորություններ: Օրինակ, Հայաստանում մինչև 1990-ականները նամակ ուղարկելու մեթոդները սահմանափակվում էին սովորական փոստային ծառայությամբ, իսկ լավագույն դեպքում՝ ֆաքսով: Իսկ եթե տեղեկատվության բովանդակությունը կազմում էր 10.000 էջ, այդ դեպքում փոստային ծանրոցը միակ տարբերակն էր: Իսկ այժմ համակարգչի օգնությամբ և ինտերնետի հնարավորություններով այդ ծավալի տեղեկատվությունը կարելի է մեկ վայրից մյուսը տեղափոխել մեկ վայրկյանում: Այսինքն, խնայվում է ժամանակը, ծախսերը և կտրուկ բարձրանում է հաղորդակցման արդյունավետությունը:

Ինտերնետի ընձեռած հնարավորությունների մեծ մասը հաջողությամբ կիրառվում են ոչ միայն անհատների, այլ նաև պետական մարմինների, հասարակական ոլորտի և մասնավոր

հատվածի կողմից: Հարցը վերաբերում է ոչ միայն այդ հնարավորությունների ձևին, այլ նաև բովանդակությանը: Ամբողջ աշխարհում տեղեկատվական տեխնոլոգիաների զարգացումը և նրանց կիրառումը, բիզնեսի նպատակների ծառայելու իմաստով, ձեռք են բերում ստրատեգիական իմաստ: Ներկայումս, աշխարհի զարգացած երկրներում հնարավոր չէ պատկերացնել մի բիզնես, որը չունի էլեկտրոնային փոստի հասցե և վեբ-կայք: Ցավոք սրտի, Հայաստանում այս գործընթացը բավականին դանդաղ ընթացքի մեջ է: Ընկերությունների մի մասը չի ընկալում ինտերնետի կարևորությունը և լուրջ ուշադրություն չի դարձնում այն օգուտների վրա, որոնք տրվում են ինտերնետի օգտագործման շնորհիվ:

Բիզնեսի համար ինտերնետը հետաքրքրություն է ներկայացնում երեք հիմնական պատճառով՝

1. որպես տեղեկատվության աղբյուր,
2. որպես հաղորդակցման գործիք,
3. որպես բիզնեսի մարքեթինգային միջոց:

Այժմ ներկայացնենք վերոհիշյալ հնարավորությունները մանրամասնորեն:

### ***7.7.2. Ինտերնետը որպես տեղեկատվության աղբյուր***

Մենք «Կառավարում» բաժնում ներկայացրեցինք կառավարման չորս հիմնական ռեսուրսները, որոնցից մեկը տեղեկատվականն է: Տեղեկատվության կարևորությունը ժամանակակից բիզնեսի աշխարհում անզնահատելի է: Կազմակերպության մրցունակության ցուցանիշ է, թե ինչքանով է ընկերությունը տիրապետում և իր նպատակներին ծառայեցնում շուկայի իրավիճակի, հաճախորդների նախասիրությունների, ոլորտի զարգացման միտումների, ֆինանսական և այլ բնագավառի վերաբերյալ տեղեկատվությունը: Հենց ինտերնետն է հանդիսանում տեղեկատվության ձեռքբերման ամենաարդյունավետ, ամենաարագ և ամենաբազմազան աղբյուրը: Ներկայացնենք մի քանի օրինակներ:

- [www.gov.am](http://www.gov.am) – ՀՀ կառավարության պաշտոնական վեբ-կայքը, որտեղ ներկայացված են ՀՀ կառավարության գործունեության,

ընդունված որոշումների, նախագծերի, նախարարությունների և այլ պետական կառույցների վերաբերյալ ամբողջական տեղեկություններ:

- [www.parliament.am](http://www.parliament.am) – ՀՀ Ազգային ժողովի պաշտոնական վեբ-կայք, որտեղ ներկայացված են Ազգային ժողովի կողմից ընդունված օրենքները, օրենքների փոփոխությունները, շրջանառվող նախագծերը և այլ օգտակար տեղեկատվություն:
- [www.armstat.am](http://www.armstat.am) – Այս վեբ-կայքում ներկայացված են ՀՀ տնտեսության վերաբերյալ վիճակագրական մանրամասն տեղեկություններ:
- [www.spyur.am](http://www.spyur.am) – Հայաստանում առաջին բիզնես տեղեկատու, որտեղ կարող եք գտնել մասնավոր ընկերությունների, պետական կառույցների, հասարակական և միջազգային կազմակերպությունների վերաբերյալ տեղեկություններ:
- [www.banks.am](http://www.banks.am) - Բանկային պորտալ, որտեղ ներկայացված են Հայաստանի ֆինանսական ոլորտի և ոլորտին հարակից կազմակերպությունների մասին տեղեկատվություն, լուրեր և հարցազրույցներ:
- [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) – Միջազգային նշանակության առ-կայք հանրագիտարան, որտեղ առկա են նաև հոդվածներ հայերեն լեզվով:
- [www.news.am](http://www.news.am), [www.tert.am](http://www.tert.am), [www.yerevaklur.am](http://www.yerevaklur.am) – Լրատվական վեբ-կայքեր, որտեղ կարող եք հետևել Հայաստանում, տարածաշրջանում և աշխարհում կատարվող բոլոր իրադարձություններին առ-կայք ռեժիմով:
- [www.google.com](http://www.google.com) – Որոնող համակարգ, որի օգնությամբ հնարավոր է գտնել անհրաժեշտ տեղեկություններ ամբողջ համացանցում:
- [www.youtube.com](http://www.youtube.com) – Վիդեո-պորտալ, որի միջոցով հնարավորություն ունեք ոչ միայն դիտել օգտակար տեսանյութեր, այլ նաև տեղադրել Ձեր կողմից մշակված տեսահոլովակը, որը մասնավորապես, կարող է լինել Ձեր ընկերության գովազդը:

### 7.7.3. Ինտերնետը որպես հաղորդակցման գործիք

Ինտերնետի միջոցով հաղորդակցման հնարավորությունները օգտագործվում են ամենուր: Այն, որպես արագ, արդյունավետ և ձկուն միջոց, առանձնապես կարևոր է բիզնես միավորների համար:

Հաղորդակցման ամենատարածված գործիքներից է էլեկտրոնային փոստը, որը ունենալու համար՝

- կարող եք օգտագործել ինտերնետում գործող վեբ-պորտալներից որևէ մեկը ([www.mail.am](http://www.mail.am)–ում, [www.yahoo.com](http://www.yahoo.com) –ում, [www.gmail.com](http://www.gmail.com)–ում, [www.mail.ru](http://www.mail.ru)–ում կամ բազմաթիվ այլ պորտալներ),
- օգտվել հայաստանյան ինտերնետի ծառայություններ մատուցող ընկերությունների առաջարկներից՝ բացելով Ձեր անհատական էլեկտրոնային փոստի հասցեն սեփական դոմեյնում (օրինակ, [training@bsc.am](mailto:training@bsc.am)) կամ ինտերնետային ծառայություններ մատուցող ընկերությունների դոմեյնում:

Հաղորդակցման մեկ այլ միջոց է ուղղակի հաղորդակցումը ([www.skype.com](http://www.skype.com) և այլ տարբերակներ), որի միջոցով կարելի է առ-կայք տեքստային հաղորդակցման մեջ լինել գործընկերների և հաճախորդների հետ: Ավելին, [www.skype.com](http://www.skype.com)-ը հնարավորություն է տալիս առ-կայք բանակցություններ վարել՝ վիդեո ռեժիմով:

Վերջին ժամանակներում բավականին ակտիվացել է սոցիալական ցանցերի օգտագործումը մարքեթինգի նպատակներով: Մասնավորապես [www.facebook.com](http://www.facebook.com), [www.twitter.com](http://www.twitter.com), [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com) վեբ-կայքերի միջոցով հնարավոր է լինել մշտական կապի մեջ՝ փոխանակելով անհրաժեշտ տեղեկատվություն կամ գովազդելով առաջիկա միջոցառումները: Օրինակ, «ԲԻ ԷՍ ՍԻ» **ընկերությունը** FACEBOOK-ում ստեղծել է նույնանուն խումբ՝ գովազդելով առաջիկա դասընթացները խմբի անդամների շրջանում:

Կազմակերպություններն ակտիվորեն օգտագործում են ինտերնետի հնարավորությունները նաև ներքին կառավարման նպատակներով: Օրինակ, շատ ընկերություններ օգտագործում են համակարգ, որի միջոցով կատարվում են բանկային գործարքներ ուղղակի գրասենյակից:

#### **7.7.4. Ինտերնետի մարքեթինգային հնարավորությունները**

Հայկական ընկերությունների ծախսերը մարքեթինգի և հասարակայնության հետ կապերի ոլորտներում տարեցտարի աճում են: Ամեն օր մենք, որպես սպառողներ, ականատես ենք լինում հեռուստատեսային և ռադիոգովազդների, հանդիպում ենք արտաքին գովազդային ցուցանակների, լսում ենք ցուցահանդեսների և այլ միջոցառումների մասին, որոնց միջոցով ընկերությունները փորձում են ներկայացնել իրենց ապրանքներն ու ծառայությունները:

Ինտերնետը մասնավոր ձեռնարկություններին հնարավորություն է տալիս համեմատաբար ցածր ծախսերով գովազդել իրենց արտադրանքը և ամրապնդել կապերը նպատակային շուկաների հետ:

Ինտերնետում կազմակերպության ներկայությունն ապահովելու ամենապարզ միջոցը վեբ-կայքի մշակումն ու տեղադրումն է: Բոլոր հայտնի ընկերություններն արդեն ունեն իրենց վեբ-կայքերը: Օրինակ, **«Բի Ես Սի» ընկերության** վեբ-կայքում ([www.bsc.am](http://www.bsc.am)) ներկայացված են ընկերության պատմությունը, ծառայությունները, հաճախորդները, գործընկերները և այլ անհրաժեշտ տեղեկատվություն: Իսկ [www.trainings.am](http://www.trainings.am)–ում առկա է ամբողջական տեղեկություններ բիզնես-դասընթացների տեսակների, դասընթացների ժամանակացույցի, դասընթացավարների մասին, ինչպես նաև հնարավորություն է տրված առ-կայք գրանցվել նախընտրած դասընթացին մասնակցելու համար:

Ինտերնետում վեբ-կայքեր կարելի է տեղադրել երեք տարբերակով՝

- **Անհատական դոմեյն** - Կազմակերպությունը մշակում է իր վեբ-կայքը (սեփական ուժերով կամ մասնագիտացված ընկերություններին պատվիրելով), գրանցում է անվան (դոմեյնի) հեղինակային իրավունքները ու այն տեղադրում (հոսթինգ) am, com, org կամ համացանցի այլ տիրույթներում:
- **Ինտերնետային բիզնես-կատալոգներ** - Ներկայումս ինտերնետում բազմաթիվ կազմակերպություններ ստեղծում են բիզնես-կատալոգներ և ընկերություններին առաջարկում են անհատական էջերի մշակում ու տեղադրում ինտերնետ-կատալոգում,



- **Ինտերնետ-պորտալներ** – Ինտերնետում առկա համարյա բոլոր պորտալները հնարավորություն են տալիս ստեղծելու անհատական էջեր ([www.yahoo.com](http://www.yahoo.com), [www.mail.ru](http://www.mail.ru) և այլն):

Շատ կարևոր է մշտապես թարմացնել վեբ-կայքի տեղեկությունները: Միայն այս դեպքում կապահովվեք այցելուների կայուն հոսք:

Ինտերնետի միջոցով ծառայությունների և ապրանքների վաճառքը (ինչպես [www.trainings.am](http://www.trainings.am)-ի դեպքում) բավականին տարածված երևույթ է: [www.ebay.com](http://www.ebay.com), [www.amazon.com](http://www.amazon.com) և այլ վեբ-կայքերն ամենահայտնի արտասահմանյան առ-կայք խանութներն են, որտեղից կարել է ձեռք բերել հազարավոր տեսակի ապրանքներ: Բարեբախտաբար, հայկական շուկայում նույնպես հայտնվում են ընկերություններ, որոնք օգտագործում են այդպիսի գործիքներ:

Մարքեթինգային մեկ այլ գործիք է ինտերնետում գովազդային բաններների (էլեկտրոնային վահանակ) տեղադրումը: Այցելեք վերոհիշյալ վեբ-կայքերից որևէ մեկը և կտեսնեք բազմաթիվ ընկերությունների գովազդային բաններներ:

Բացի բաններային գովազդից կան նաև գովազդի այլ միջոցներ, որոնցից մեկը կոնտեքստային գովազդն է: Այն իրենից ներկայացնում է արդյունավետ և մատչելի մի մեխանիզմ, որի շնորհիվ գովազդատուն վճարում է գովազդի համար միայն այն դեպքում, երբ գովազդն արդյունք է տալիս: Արդյունավետությունն ինտերնետում սովորաբար չափում են քլիքերի քանակով: Հետևաբար, կոնտեքստային գովազդի դեպքում գովազդատուն կվճարի միայն այն դեպքում, երբ իր գովազդի ցուցադրումից հետո հաճախորդը կայցելի Ձեր կայք: Այդպիսի գովազդային ծառայության օրինակ է հայկական **AdBook.am կոնտեքստային գովազդային ընկերության** կայքը, որի միջոցով գովազդ են տեղադրում բազմաթիվ մանր և միջին բազմաթիվ ձեռնարկություններ: **AdBook.am** համակարգով գովազդելը չափազանց արդյունավետ է և կարելի է գովազդային արշավ սկսել՝ ունենալով ընդամենը 30.000 դրամ, որի դիմաց գովազդատուն կստանա մոտ 1.500 այցելու ընդամենը մեկ ամսվա ընթացքում:

Ինտերնետի կարևորությունն աճում է հասարակայնության հետ կապերի ուղորտում: Վեբ-կայքերում հրատարակվող հոդվածները

հանդիսանում են արդյունավետ միջոցներ կազմակերպության և հասարակայնության հետ կապերի ամրապնդման ու նպատակային շուկաներին թարմացված տեղեկատվության տրամադրման հարցում: Մասնավորապես վերջին մեկ տարվա ընթացքում բավականին ակտիվացել են բլոգները, ֆորումները և սոցիալական ցանցերը:

Ինտերնետի ընձեռած հնարավորությունների մասին կարելի է անվերջ խոսել: Սակայն մենք սահմանափակվենք վերոհիշյալ գիտելիքներով, որոնց օգտագործումն արդեն իսկ լուրջ առաջընթաց կլինի Ձեր բիզնեսի կայուն զարգացման համար:

# 8

## ԲԱԺԻՆ

*Կյանքում պետք է ձգտել առաջ անցնել ոչ թե  
ուրիշներից, այլ ինքդ քեզանից:  
Բալզակ\**

### ԲԻԶՆԵՍ-ՊԼԱՆ

#### 8.1. Ի՞ՆՉ Է ԲԻԶՆԵՍ-ՊԼԱՆԸ ԵՎ ՈՐՈ՞ՆՔ ԵՆ ԴՐԱ ՆՊԱՏԱԿՆԵՐԸ

Եթե Դուք արդեն որոշել եք սկսել սեփական գործ, գնահատել եք Ձեր հնարավորություններն ու անհատական ունակությունները և կողմնորոշվել եք, թե որ բնագավառում եք ցանկանում նախաձեռնել Ձեր սեփական գործը, ապա եկել է **բիզնես-պլան** մշակելու ժամանակը:

Բիզնես-պլանը նկարագրում է Ձեր ապագա ընկերության գործունեությունը որոշակի ժամանակահատվածի կտրվածքով, բացահայտում է բիզնեսի հնարավորությունները, հնարավոր ռիսկերը և դրանցից խուսափելու ճանապարհները:

---

\* Բալզակ, Օնորե դը (1799 - 1850), ֆրանսիացի գրող

Ցանկացած նոր գործի ստեղծումը լուրջ նախաձեռնություն է, ուստի և պահանջում է լուրջ, խելամիտ ու իրատեսական պլանավորում: Սկսնակ գործարարների մեծ մասը թերահավատորեն է վերաբերվում բիզնես-պլանի մշակմանը՝ չհասկանալով, որ լավ մշակված բիզնես-պլանը կարող է հեշտացնել նորաստեղծ բիզնեսի համար ֆինանսական միջոցներ ձեռք բերելու, գործունեությունը ճիշտ կազմակերպելու, գործընկերներ փնտրելու և գնահատելու, հնարավոր ռիսկերից խուսափելու գործը:

### **Ընդհանուր առմամբ բիզնես-պլանը կազմվում է երկու հիմնական նպատակներով՝**

- **Արտաքին օգտագործման համար.** լրացուցիչ ֆինանսավորում ձեռք բերելու նպատակով: Շատերն այս նպատակը համարում են ամենակարևորը: Վարկատուների և ներդրողների մեծամասնությունը չի ցանկանա ներդնել գումարներ Ձեր բիզնեսի մեջ, եթե չժամոթանա պատրաստի բիզնես-պլանի հետ: Բիզնես-պլանը ներդրողի մոտ Ձեր մասին լուրջ գործարարի կարծիք կստեղծի: Սկսնակ գործարարների մեծ մասը, վարկատուի կամ ներդրողի համար բիզնես-պլան մշակելիս, ընդհանուր սխալ է թույլ տալիս. իրենց բիզնեսը չափազանց լավատեսորեն են նկարագրում՝ այն ավելի գրավիչ դարձնելու նպատակով: Սակայն ինչպես վարկատուները, այնպես էլ ներդրողները զգուշորեն են մոտենում այդպիսի բիզնես-պլաններին և խուսափում են ներդրումներ կատարել «չատ մեծ շահույթներ» խոստացող բիզնեսում: Ուստի մշակեք Ձեր բիզնես-պլանն այնպես, որպեսզի կասկած չառաջանա դրա իրատեսության մեջ: Այս դեպքում Ձեր բիզնես-պլանը պետք է մշակվի այնպես, որպեսզի անժամոթ մեկն այն կարդալով ճիշտ կարծիք կազմի Ձեր նախաձեռնած գործի վերաբերյալ: Այսպիսով, մոռացեք վարկատուին կամ ներդրողին, որը պետք է կարդա Ձեր բիզնես-պլանը: Փոխարենը մտաբերեք մի բարեկամի, որի կարծիքին ու խելամտությանը վստահում եք, և որը, սակայն, ոչինչ չգիտի Ձեր այս ձեռնարկման մասին:

- **Ներքին օգտագործման համար.** այս դեպքում բիզնես-պլանի մշակումը կստիպի ձեզ մանրամասն ուսումնասիրել ձեռնարկվող գործը: Կարելի է համոզված լինել, որ բիզնես-պլանը գրելու ժամանակ կհայտնաբերվեն բազմաթիվ թույլ կողմեր և բացթողումներ, որոնց վերացումը մեծ ջանքեր կպահանջի Ձեզանից: Շատ հնարավոր է, որ դեռ այս փուլում Դուք ստիպված լինեք հրաժարվել Ձեր նախաձեռնությունից նախքան միջոցներ ներդնելը, քանզի կզգաք, որ գործը վարելու թույլ կողմերը գերակշռում են ուժեղ, դրական կողմերին: Յնարավոր է նաև, որ բիզնես-պլանը մշակելիս պարզվի, որ Դուք անհրաժեշտություն չունեք վարկերի կամ արտաքին այլ ներդրումների:

Փաստորեն բիզնես-պլանն անհրաժեշտ է բոլորին՝ վարկատուներին, ներդրողներին և նույնիսկ Ձեր աշխատողներին՝ նրանց խրախուսելու նպատակով: Սակայն առաջին հերթին բիզնես-պլանն անհրաժեշտ է հենց Ձեզ՝ Ձեր գաղափարի իրատեսությունը ստուգելու համար: Ծիշտ ձևով կազմված բիզնես-պլանն, ի վերջո, պատասխանում է հետևյալ հարցերին. արժե՞ դրամ և ջանք ներդնել Ձեր ընտրած գործի մեջ, արդյո՞ք այդ գործից կստանաք եկամուտներ, որոնք կփոխհատուցեն Ձեր ջանքերն ու ծախսերը:

## 8.2. Ի՞ՆՉ ՊԱՅԱՆՋՆԵՐ ԿԱՐՈՂ ԵՆ ԴՐՎԵԼ ՁԵՐ ԲԻԶՆԵՍ-ՊԼԱՆԻ ԱՌՋԵՎ

Ձեր բիզնես-պլանն ուսումնասիրելիս տարբեր հետաքրքրություններ կառաջանան դրա նկատմամբ: Օրինակ, **վարկատուներին** հետաքրքրում է, այսպես կոչված, **չորս «Գ»-երը**՝

- **Գործարարի հեղինակությունը.** վարկատուները գերադասում են գործ ունենալ այն մարդկանց հետ, ում մասին շրջապատն ունի լավ կարծիք:
- **Գումարներ դրամարկղում կամ բանկում.** վարկատուները ցանկանում են համոզված լինել, որ Դուք վարկի ամբողջ ժամանակահատվածում բավականաչափ գումարներ

կունենաք դրամարկղում կամ բանկում՝ վարկի մայր գումարը մարելու և տոկոսները ժամանակին վճարելու համար:

- **Գրավ.** քիչ վարկատուներ են, որ վարկ են տրամադրում առանց գրավի: Տարբեր վարկատուներ ունեն գրավի նկատմամբ տարբեր պահանջներ (Ձեր անձնական կամ կազմակերպությանը պատկանող անշարժ կամ շարժական գույքը, ոսկին, այլ միջոցները):
- **Գործընկերների սեփական ներդրում.** վարկատուն պետք է հանդգնած լինի, որ Դուք ամբողջ հույսը չեք կապում միայն նրա վարկի հետ, և Ձեր անձնական հաջողությունը սերտորեն կապված է Ձեր գործի հաջողության հետ:

**Ներդրողներին (գործընկերներին)** նույնպես հետաքրքրում են նշված չորս «Գ»-երը, սակայն ոչ նույն չափով, ինչ վարկատուներին: Այսպես, ներդրողներն ավելի մեծ ուշադրություն կդարձնեն Ձեր կազմակերպության հեղինակության վրա, քան վարկատուները: Այդ իսկ պատճառով նրանք ավելի մեծ ուշադրությամբ կանդրադառնան հետևյալ չորս «Շ»-երին՝

- **Շահութաբերություն.** քանի որ ներդրողների անձնական եկամուտներն ուղղակիորեն կախված կլինեն Ձեր բիզնեսի կողմից ապահովվող շահութանից, նրանք ցանկանում են հանդգնել, որ Դուք կարող եք ապահովել իրենց ներդրումներին համաչափ շահաբաժիններ:
- **Շուկայահանման ձևեր.** շահագրգռված լինելով Ձեր բիզնեսի կայուն աճով՝ ներդրողները մեծ ուշադրություն կդարձնեն շուկայի Ձեր ընտրության և ապրանքը/ծառայությունը շուկա հանելու մեթոդների վրա:
- **Շրջադարձային ապրանքներ/ծառայություններ.** սովորաբար ներդրողները փնտրում են այնպիսի բիզնեսներ, որոնք լինելով յուրօրինակ ոչ միայն արագ կգրավեն շուկան, այլև երկար ժամանակ պաշտպանված կմնան մրցակցությունից:
- **Շրջահայացություն.** ցանկացած ներդրող կուզենա վստահ լինել, որ իր ներդրած գումարը գտնվում է հմուտ գործարարի

ծեռքուն, ով հմտորեն կկառավարի բիզնեսը և կապահովի դրա կայուն աճը:

Ավելի վաղ նշվել էր, որ Ձեր **աշխատողները** նույնպես պետք է ծանոթանան Ձեր բիզնես-պլանին: Նրանք կցանկանան համոզվել, որ Ձեր բիզնեսն ունի կայուն բնույթ և նրանց գործազրկություն չի սպառնում մոտ ապագայում: Եթե Դուք կարող եք ապահովել Ձեր աշխատողների համար մասնագիտական աճի հնարավորություններ, ապա պետք է անպայման անդրադառնաք այդ փաստին Ձեր բիզնես-պլանում:

### 8.3. ԻՆՉՊԵ՞Ս ԿԱԶՄԵԼ ԲԻԶՆԵՍ-ՊԼԱՆ

Շատ գործարարներ կարծում են, թե բիզնես-պլան գրելը բարդ գործ է: Այն բարդ չէ, եթե Դուք հստակ պատկերացնում եք Ձեր բիզնեսը և բիզնես-պլանի ընդհանուր կառուցվածքը: Այս բաժնում մենք կփորձենք նկարագրել բիզնես-պլանի կառուցվածքը: Պետք է հիշել, որ այն չունի անփոփոխ ձև, այն կարող է տարբեր լինել՝ կախված ոլորտից (արտադրություն, սպասարկում, առևտուր), նպատակից (արտաքին կամ ներքին օգտագործման համար), բանկի կամ ներդրողի կողմից առաջադրած պահանջներից: Սակայն գոյություն ունի որոշակի տեղեկատվական և վերլուծական տվյալների փաթեթ, որը պարտադիր է ցանկացած լուրջ բիզնես-պլանի համար:

Ձեր բիզնես-պլանը պետք է մշակվի 3-5 տարվա կտրվածքով, ընդ որում հիմնական ուշադրությունը պետք է դարձվի առաջին տարվա գործունեության վրա՝ այն ներկայացնելով ամսական կտրվածքով: Մնացած տարիների գործունեությունը կարող է ներկայացվել տարեկան կտրվածքով: Քանի որ բիզնես-պլանի մշակումը սովորաբար կապում են ֆինանսական միջոցների հայթայթման հետ, նպատակահարմար չէ բիզնես-պլանում նշել օրացույցային ամսաթվեր: Ավելի ճիշտ է դրանք ներկայացնել հարաբերական ձևով (Ամիս 1, Տարի 2), որպեսզի ֆինանսավորման հետաձգման դեպքում չստեղծվի ժամանակացույցից ետ մնալու տպավորություն և բիզնես-պլանը վերափոխելու անհրաժեշտություն չծագի: Իհարկե, պետք չէ մոռանալ նաև բիզնեսի վրա ազդող սեզոնային գործոնների մասին:

Բիզնես-պլանն ունի հետևյալ կառուցվածքը՝

- տիտղոսային թերթիկ,
- բովանդակություն,
- ամփոփ նախաբան,
- ընկերության նկարագրություն,
- ապրանքի/ծառայության նկարագրություն,
- շուկայի հետազոտություն,
- մարքեթինգի պլան,
- արտադրական կամ աշխատանքային պլան,
- ղեկավարություն և կառավարում,
- ներդրումային պլան,
- ֆինանսական պլան,
- ռիսկերի գնահատում,
- հավելյալ փաստաթղթեր և տեղեկություններ (հավելվածներ):

Ներկայացնենք վերը նշված բաժիններից յուրաքանչյուրն ավելի մանրամասնորեն:

### **8.3.1. ՏԻՏՂՈՍԱՅԻՆ ԹԵՐԹԻԿ**

Ցանկացած բիզնես-պլան սկսվում է տիտղոսային թերթիկից: Շատ պարզ ձևով այն պետք է ներառի հետևյալ տեղեկությունները՝

- ձեր կազմակերպության անվանումը և ֆիրմային տարբերանշանը,
- նախագծի անվանումը,
- հասցեն,
- հեռախոսահամարները, ֆաքսի համարները, էլեկտրոնային փոստի և ինտերնետային էջի հասցեները,
- բիզնես-պլանը գրելու ամսաթիվը,
- բիզնես-պլանն առանց Ձեր համաձայնության երրորդ կողմին չփոխանցելու մասին տեղեկատվությունը:



Տիտղոսային թերթիկն ավելի պատկերավոր դարձնելու համար կարելի է այստեղ զետեղել նաև Ձեր ոլորտի հետ առնչվող կամ Ձեր արտադրանքը/ծառայությունը ներկայացնող լուսանկար:

### ***8.3.2. ԲՈՎԱՆՂԱԿՈՒԹՅՈՒՆ***

Բիզնես-պլանի բովանդակությունը կատարում է նույն ֆունկցիան, ինչ՝ ցանկացած գրքի բովանդակություն. հակիրճ ձևով ներկայացնում է, թե ինչի մասին է խոսվելու բիզնես-պլանում, և որ էջում կարելի է գտնել այս կամ այն տեղեկությունը: Բովանդակությունն ընթերցողի համար հեշտացնում է բիզնես-պլանի օգտագործումը: Նախընտրելի է բովանդակության մեջ եղած բիզնես-պլանի հիմնական բաժիններից բացի ներկայացնել նաև պլանում օգտագործված աղյուսակների և գծապատկերների ցանկը՝ համապատասխան էջերով:

### ***8.3.3. ԱՄՓՈՓ ՆԱԽԱԲԱՆ***

Այս բաժնի նպատակն է ընթերցողին արագ և հակիրճ ծանոթացնել բիզնես-պլանում ներկայացված տեղեկատվությանը: Ոչ բոլոր ընթերցողները բավարար ժամանակ ունեն ամբողջ բիզնես-պլանն ընթերցելու համար: Այդ պատճառով ամփոփ նախաբանից ընթերցողը պետք է պարզ պատկերացում ստանա այն մասին, թե ինչ է ավելի մանրամասնորեն ներկայացվելու բիզնես-պլանի մնացած բաժիններում: Փաստորեն ամփոփ նախաբանն իրենից ներկայացնում է Ձեր բիզնես-պլանի համառոտ տարբերակը: Այն պետք է անմիջապես հետաքրքրություն առաջացնի ընթերցողի մոտ: Ամփոփ նախաբանը ներկայացնելու ամենաարդյունավետ ձևը բաժին առ բաժին բիզնես-պլանի էական և կարևոր կետերի թվարկումն է: Այն կարող է պարունակել հետևյալ հարցերի հակիրճ նկարագիրը (յուրաքանչյուրը՝ մեկ-երկու պարբերությամբ)՝

- *բիզնես-պլանի նպատակը,*
- *ներկայացվող ծրագրի համառոտ նկարագիրը,*
- *բիզնեսի ներկա իրավիճակը,*

- արտադրվող ապրանքատեսակները կամ մատուցվող ծառայությունները,
- շուկայի հրավիճակը,
- մրցակցային առավելությունները,
- մարքեթինգի ռազմավարությունը,
- կանխատեսված ֆինանսական ցուցանիշները և ռիսկերը:

Չնայած ամփոփ նախաբանը տեղադրվում է բիզնես-պլանի սկզբում, այն պետք է գրվի ամբողջ բիզնես-պլանը մշակելուց հետո և չպետք է գերազանցի 2-3 էջը: Այսպիսով, ամփոփ նախաբանը Ձեր բիզնես-պլանի անձնագիրն է:

### **8.3.4. ԸՆԿԵՐՈՒԹՅԱՆ ՆԿԱՐԱԳԻՐ**

Բուն բիզնես-պլանը սկսվում է Ձեր կազմակերպության ընդհանուր նկարագրից: Այս բաժնում պետք է շարադրվեն հետևյալ տեղեկությունները՝

- **Ձեր բիզնեսի ստեղծման պատմությունը.**  
Եթե Ձեր բիզնեսը նորաստեղծ է, նշեք նրա ստեղծման նախապատմությունը, յուրօրինակությունը, ուժեղ և թույլ կողմերը, հաջողությունն ապահովող գործոնները:
- **Բիզնեսի նպատակները.**  
Բիզնես-պլանն ուսումնասիրելիս պետք է ակնհայտ լինի, թե ինչպես եք Դուք տեսնում Ձեր բիզնեսի ապագան: Նպատակները պետք է լինեն հստակ, ժամանակի մեջ չափելի և իրատեսական:
- **Կազմակերպության ստեղծման ներկայիս փուլը.**  
Արդյո՞ք Ձեր բիզնեսը նորաստեղծ է և դեռևս չունի մշակված արտադրատեսակներ կամ ծառայություններ, թե՞ արդեն հստակեցրել է իր արտադրատեսականին կամ ծառայությունների ցանկը, բայց դեռևս չի սկսել շուկա հանել: Կամ արդեն վաճառում է իր արտադրանքը, բայց ցանկանում է ընդլայնել արտադրությունը կամ գրավել նոր շուկաներ:

- **Բիզնեսի տեսակը.**

Արտադրություն, սպասարկման ոլորտ, առևտուր, գյուղատնտեսություն և այլ ոլորտներ:

- **Իրավաբանական կարգավիճակը** - ՍՊԸ, ՓԲԸ, ԲԲԸ, Ա/Ձ.

- **Հիմնադիրները և նրանց ներդրումը Ձեր գործում.**

Ներդրումները կարող են կրել ոչ միայն ֆինանսական բնույթ, այլև ներկայացնել մասնագիտական փորձ, գործարար կապեր և այլն:

- **Կազմակերպության գտնվելու վայրը.**

Նշեք տեղակայվածության առավելություններն ու թերությունները:

- **Կազմակերպության չափերը.**

Աշխատողների թվակազմը, տարեկան կանխատեսվող եկամուտները և այլն:

- **Կազմակերպության աշխարհագրական ուղղվածությունը.**

Որտե՞ղ եք պլանավորում վաճառել Ձեր ապրանքը/ծառայությունը:

- **Բիզնես-պլանի նպատակը.**

Հստակ ձևակերպեք, թե ինչ նպատակների է ծառայելու բիզնես-պլանը. արդյո՞ք այն ուղղված է միայն ֆինանսավորման ձեռքբերմանը, թե՞ նպատակ ունի սահմանել Ձեր կազմակերպության հիմնական ռազմավարությունը և ընդգծել պլանները, բացահայտել կազմակերպության աճի հնարավորությունները, շուկայի զարգացման միտումները և այլն: Եթե նշել եք ֆինանսավորման անհրաժեշտությունը, ապա նկարագրեք ֆինանսավորման նպատակները:

### **8.3.5. ԱՊՐԱՆՔԻ/ԾԱՌԱՅՈՒԹՅԱՆ ՆԿԱՐԱԳՐՈՒԹՅՈՒՆ**

Այս բաժինը պետք է ընթերցողին գրավիչ ձևով ներկայացնի Ձեր կազմակերպության ապրանքը/ծառայությունը: Այս բաժինը պետք է պարունակի Ձեր ապրանքի/ծառայության մասին հետևյալ տեղեկությունները՝

- **Ֆիզիկական նկարագրություն.**

Եթե խոսքն ապրանքի մասին է, ապա հարկավոր է նշել դրա ֆիզիկական բնութագրերը, տեխնիկական չափանիշներն ու օգտագործման ձևը: Օգտակար է նաև կցել ապրանքի լուսանկարը կամ գովազդային թերթիկը:

- **Արժեքը սպառողների համար.**

Այն կարող է կրել ինչպես շոշափելի (որևէ խնդրի լուծում), այնպես էլ ոչ շոշափելի բնույթ (լավ համբավի ապահովում):

- **Արտադրատեսակի տոկոսային բաշխվածությունը.**

Եթե Դուք արտադրում եք մի քանի արտադրատեսակներ կամ մատուցում եք մի քանի ծառայություններ, ապա անհրաժեշտ է նշել յուրաքանչյուրի տոկոսային կառուցվածքը արտադրության և վաճառքի ընդհանուր ծավալի մեջ (քանակական և գումարային):

- **Արտադրանքի/ծառայության գնացուցակը.**

Ներառեք յուրաքանչյուր ապրանքատեսակի կամ ծառայության համար Ձեր կազմակերպության կողմից սահմանված գները:

- **Ջարգացման հնարավորությունները.**

Արդյո՞ք գոյություն ունեն ապրանքի կենսացիկլի երկարացման, նոր ապրանքներ/ծառայություններ ներկայացնելու հնարավորություններ:

Չափազանց կարևոր է, որ Դուք զերծ մնաք մասնագիտական տերմինաբանությունից և ներկայացնեք Ձեր ապրանքը/ծառայությունը պարզ ու հասկանալի լեզվով:

### **8.3.6. ՇՈՒԿԱՅԻ ԴԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅՈՒՆ**

Շուկայի հետազոտության բաժինը ներկայացնում է այն շուկայի նկարագրությունը, որտեղ Դուք մտադիր եք գործունեություն ծավալել: Եթե Դուք լրջորեն եք վերաբերվում Ձեր բիզնեսին, ապա գործունեություն ծավալելուց առաջ պետք է ուսումնասիրեք նպատակային շուկան և բացահայտեք այն սպառողներին, որոնց կհետաքրքրեն Ձեր կողմից առաջարկվող ապրանքը կամ

ծառայությունը: Գրքի 6-րդ բաժնից Դուք արդեն ծանոթ եք, թե ինչ է իրենից ներկայացնում շուկայի հետազոտությունը, ինչ նպատակով է այն իրականացվում, որտեղից և ինչպես կարելի է ստանալ շուկայի մասին անհրաժեշտ տեղեկատվությունը: Այս բոլոր տեղեկությունները պետք է մանրամասնորեն ներկայացվեն Ձեր բիզնես-պլանի այս բաժնում:

Լուրջ ուշադրության արժանացրեք մրցակցության վերլուծությանը: Այն փաստը, որ Դուք չեք գտնում մրցակիցներ, կարող է նշանակել՝

- *դուք արտադրում եք յուրահատուկ ապրանք, և Ձեր մրցակիցները դեռևս ի հայտ չեն եկել,*
- *փորձում եք մտնել սխալ շուկա, և վտանգ կա, որ չեք կարողանա վաճառել Ձեր ապրանքը,*
- *անհրաժեշտ է թերազնահատում եք մրցակիցներին:*

Այս ենթաբաժինը կարդալիս՝ ընթերցողը պետք է համոզվի, որ, չնայած մրցակցությանը, Ձեր ապրանքը/ծառայությունն ունի առանձնահատկություններ, որոնք կապահովեն ցանկալի շուկայի գրավումը:

### **8.3.7. ՄԱՐՔԵԹԻՆԳԱՅԻՆ ՊԼԱՆ**

Ձեր բիզնես-պլանի այս բաժինը կարևորագույններից մեկն է, քանի որ ներկայացնում է այն մեթոդները, որոնցով Դուք մտադիր եք սպառողներին հասանելի դարձնել Ձեր ապրանքները կամ ծառայությունները: Այս բաժինը պետք է ներառի հետևյալ տեղեկությունները՝

- **Վաճառքի ծավալների կանխատեսում.**

Զնայած մանրամասն ֆինանսական հաշվարկները ներկայացվում են ֆինանսական պլանում՝ հաճախ օգտակար է ցույց տալ վաճառքի կանխատեսվող ծավալները (տարեկան կտրվածքով) նաև մարքեթինգային պլանում: Այստեղ պետք է մեկնաբանվեն վաճառքի ծավալները և տարեկան աճը (եթե նախատեսվում է)՝ ըստ ապրանքների և ծառայությունների տեսակների: Կարելի է նաև վաճառքի ծավալները ներկայացնել՝

ըստ գնորդների խմբերի: Այս ամենը պետք է ներկայացվի գրաֆիկներով՝ ավելի պատկերավոր դարձնելու համար:

• **Մարքեթինգային ռազմավարություն.**

Այս ենթաբաժնում Դուք պետք է հստակ ձևակերպեք, թե ինչպես եք պլանավորում գրավել Ձեր ընտրած շուկան և վաճառել Ձեր ապրանքը/ծառայությունը: Ձեր մարքեթինգային ռազմավարությունը պետք է ձևավորվի հետևյալ ուղղություններով, որոնց կանվանենք **4Ա** (անգլերեն 4P-երի նմանակը)

1. *Ապրանք կամ ծառայություն,*
2. *Արժեք կամ գին,*
3. *Առաքում կամ բաշխում,*
4. *Աջակցում:*

Այժմ հանգամանորեն քննարկենք յուրաքանչյուր ուղղությունը:

➤ **Ապրանք կամ ծառայություն.** Ե՛լեք այն հատկանիշները (արտաքին և ներքին), որոնք կգրավեն Ձեր գնորդների ուշադրությունը և կխթանեն նրանց գնելու հենց Ձեր ապրանքը կամ ծառայությունը:

➤ **Արժեք կամ գին.** Դուք պետք է հստակ սահմանեք Ձեր ապրանքի կամ ծառայության գինը: Գնագոյացումը քաղաքականություն է, որը պետք է հիմնավորապես վերլուծել և իրականացնել: Ուստի Դուք պետք է հստակ և պարզ ներկայացնեք Ձեր ընտրած գները: Հիշեք, ցածր գինը չի ենթադրում ցածր շահույթ, բայց կարող է ցածր որակի արդյունք համարվել: Գին սահմանելիս փորձեք պատասխանել հետևյալ հարցերին՝

- *որքա՞ն են Ձեր ծախսերը,*
- *որքա՞ն շահույթ եք ցանկանում ստանալ,*
- *ինչպիսի՞ն են մրցակիցների գները,*
- *որքա՞ն են պատրաստ վճարել Ձեր հաճախորդները և ի՞նչ չափով են տեղեկացված շուկայում առկա գներից:*

- **Առաքում կամ բաշխում.** այս մասը բացատրում է ընթերցողին, թե ինչպես եք Դուք նախատեսում Ձեր ապրանքը հասցնել Ձեր հաճախորդին: Հիշեք, Ձեր ապրանքը գնորդին անհրաժեշտ է ճիշտ ժամանակին, ճիշտ տեղում, ճիշտ քանակով:
- Պատասխանեք հետևյալ հարցերին՝
- որտեղ եք վաճառելու Ձեր ապրանքը/ծառայությունը,
  - նախատեսում եք այն վաճառել ինքնուրու՞յն, թե՞ միջնորդների օգնությամբ,
  - ի՞նչ տրանսպորտային և պահեստային միջոցներ են Ձեզ անհրաժեշտ և ի՞նչ ծախսերի հետ են դրանք կապված,
  - արդյո՞ք սահմանելու եք առաքման նվազագույն ծավալներ:
- **Վաճառքի աջակցում.** այստեղ Դուք պետք է հստակ ձևակերպեք, թե ինչպես եք նախատեսում գրավել Ձեր պոտենցիալ հաճախորդների ուշադրությունը: Ստաժեք, թե՛
- ի՞նչ միջոցներով կարելի է ավելի լավ գրավել Ձեր գնորդների ուշադրությունը (գովազդ, զեղչեր, ցուցահանդեսներ, բրոշյուրներ, անհատական հանդիպումներ և այլն),
  - ի՞նչ արդյունք եք ակնկալում խթանիչ միջոցառումներից (հաճախորդների թվի կամ շահույթի տոկոսային աճ, առկա շուկայի պահպանում և այլն),
  - որքա՞ն ծախսեր եք նախատեսում կատարել վաճառքին աջակցող միջոցառումների համար:

Գրքի 7-րդ բաժնում ներկայացված մարքեթինգային գիտելիքները կօգնեն Ձեզ հստակորեն մշակել Ձեր բիզնես-պլանի այս հատվածը:

### **8.3.8. ԱՐՏԱԴՐՎԱԿԱՆ ԿԱՄ ԱՇԽԱՏԱՆՔԱՅԻՆ ՊԼԱՆ**

Այս բաժնում Դուք պետք է ներկայացնեք, թե ինչպես եք պատկերացնում Ձեր ապրանքների արտադրության կամ ծառայությունների մատուցման ամբողջ գործընթացը: Նկարագրեք Ձեր արտադրական գործընթացը հետևյալ ուղղություններով՝

- **Ինչպիսի՞ն են լինելու Ձեր արտադրական տարածքները.**  
Սանրամասն նկարագրեք՝

- շենքերն ու շինությունները, արտադրական և պահեստային տարածքները,
- դրանց դիրքը և դիրքի առավելությունները,
- վերանորոգման և հավելյալ շինարարական ծախսերը:

➤ **Ի՞նչ սարքավորումներ են Ձեզ անհրաժեշտ.**

Եթե Դուք արդեն ունեք որոշակի սարքավորումներ, նկարագրեք դրանց ներկա վիճակը և նշեք, թե ինչպիսի հավելյալ սարքավորումների անհրաժեշտություն ունեք և ինչու:

Մանրամասն նկարագրեք՝

- *սարքավորումների նշանակությունը, արտադրողականությունը և տեխնիկական բնութագրերը,*
- *որտեղի՞ց եք նախընտրում գնել դրանք,*
- *ի՞նչ քանակությամբ և ի՞նչ գներով եք գնելու,*
- *ինչպիսի՞ն են լինելու այդ սարքավորումների պահպանման և վերանորոգման ծախսերը:*

➤ **Ի՞նչ հուճք, նյութեր և աշխատուժ է անհրաժեշտ.**

Այս ենթաբաժնում Դուք մանրամասնորեն հաշվարկում եք Ձեր արտադրական ծախսերը, որոնց հիման վրա էլ սահմանելու եք Ձեր ապրանքների/ծառայությունների գները՝ ըստ ապրանքների կամ ծառայությունների տեսակների: Հաշվարկեք՝

- **ուղղակի ծախսերը**, որոնք ուղղակիորեն կախված են Ձեր ապրանքի ծավալից և առաջանում են բուն արտադրական գործընթացի ժամանակ, օրինակ՝ հուճք, նյութեր, բանվորների աշխատավարձ, պահեստամասեր և այլն,
- **անուղղակի ծախսերը**, որոնք անկախ են ապրանքի/ծառայության ծավալներից (ադմինիստրատիվ աշխատավարձ, տարածքի վարձակալության, վաճառքի, պահեստավորման, վերանորոգման, վառելիքի, ջրամատակարարման և այլ ծախսեր):

➤ **Ովքե՞ր են լինելու Ձեր հուճքի (նյութերի) մատակարարները.**

Այստեղ շատ կարևոր է ցույց տալ, որ Դուք ունեք կայուն հարաբերություններ Ձեր մատակարարների հետ, որոնք ապահովում են համեմատաբար կայուն գներ, հարմար



մատակարարման գրաֆիկ և անհրաժեշտ քանակ: Նշեք նաև, թե ինչ միջոցներով են մատակարարվելու անհրաժեշտ հումքը/նյութերը (սեփական, թե՞ մատակարարի): Փորձեք խուսափել միայն մեկ մատակարարի հետ աշխատելուց, ունեցեք հումքի և նյութերի այլընտրանքային աղբյուրներ:

➤ **Ինչպիսի՞ն է լինելու աշխատանքային գրաֆիկը.**

Պետք է ներկայացնել շենքերի, սարքավորումների, հումքի գնման, կապիտալ վերանորոգման և այլ գործողությունների ժամանակացույցը: Այստեղ է, որ կարող է արտահայտվել Ձեր արտադրության կամ ծառայության սեզոնային բնույթը:

➤ **Ի՞նչ փուլերով է ընթանում Ձեր ապրանքի արտադրության կամ ծառայության մատուցման գործընթացը.**

Այստեղ նույնպես շատ կարևոր է պատկերավոր ձևով ներկայացնել ամբողջ արտադրության գործընթացը՝ ըստ գործառնությունների կամ փուլերի՝ օգտագործելով սխեմաներ և նկարներ: Այս ենթաբաժինն ընթերցելիս՝ նա, ով մասնագետ չէ, պետք է պարզ պատկերացնի ամբողջ արտադրական գործընթացը:

*«ԱՅ ԹԻ ՊԱՐԿ» բիզնես կենտրոնի կողմից առաջարկվող կոմերցիոն տարածքների ու ծառայությունների բազմազանությունը հնարավորություն է տալիս գործարարներին արդյունավետորեն իրականացնել իրենց գործունեությունը՝ ստանալով իրավաբանական, կադրերի հավաքագրման և կառավարման, հաշվապահության և աուդիտի, PR-ի, բրենդինգի և այլ՝ բիզնեսի զարգացման համար խիստ կարևոր ծառայություններ՝ հենց բիզնես կենտրոնի տարածքում:*

*Իսկ սկսնակներն օգտվում են հատուկ իրենց համար մշակված **start-up** ծրագրից: Այս ծրագրով բիզնես կենտրոնը նորաստեղծ ընկերություններին տրամադրում է բացառիկ պայմաններ և ծառայություններ (գործը սկսելու համար՝ անվճար տարածք, գրասենյակային կահույք, տեխնիկական օժանդակություն, դրամաշնորհների և մրցույթների մասին տեղեկատվության ապահովում և այլն):*

### 8.3.9. ՂԵԿԱՎԱՐՈՒՄ ԵՎ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ

Ինչքան էլ հրապուրիչ լինի Ձեր բիզնես-գաղափարը, ոչ մի ներդրող դրամ չի տրամադրի այն գործողություններին, որոնց գործնական հմտությունների մեջ նա համոզված չէ: Բազմաթիվ կազմակերպություններ լուծարվել են միայն այն պատճառով, որ ղեկավարությունը չի կարողացել ներգրավել արհեստավարժ մասնագետների: Այդ պատճառով չափազանց կարևոր է մանրամասն ներկայացնել Ձեր կազմակերպության ղեկավար անձնակազմին, աշխատողներին և կազմակերպչական կառուցվածքը (կազմակերպչական կառուցվածքի օրինակ կարող եք տեսնել 3.2 կետում): Բաժինը պետք է ներառի հետևյալ տեղեկությունները՝

- **Սեփականության ի՞նչ ձև է ունենալու Ձեր բիզնեսը.**

Ավելի մանրամասնորեն սեփականության ձևերը կքննարկվեն գրքի 10-րդ բաժնում:

- **Ովքե՞ր են սեփականատերերը.**

Ինչպիսի՞ն է նրանց շահաբաժինների բաշխվածությունը կազմակերպության կապիտալում:

- **Ովքե՞ր են կազմակերպության ղեկավարները.**

Ներկայացրեք վերջիններիս՝ տնօրենի, արտադրության պետի և այլ անձանց կենսագրական տվյալներն ու աշխատանքային փորձը:

- **Քանի՞ աշխատող եք պլանավորում ներգրավել կազմակերպության մեջ.**

Նկարագրեք աշխատակազմը՝ ըստ վարչական և արտադրական ֆունկցիաների և մասնագիտական պատրաստվածության՝ ուշադրություն հրավիրելով աշխատակազմի ուժեղ կողմերի վրա:

- **Արդյո՞ք նախատեսում եք աշխատողների թվի աճ.**

Նշեք տարեկան աճի տոկոսները՝ օգտագործելով աղյուսակներ:

- **Որքա՞ն միջոցներ եք նախատեսում տրամադրել ընդհանուր աշխատավարձային ֆոնդին՝ ըստ աշխատավարձային ուղղակի և անուղղակի ծախսերի:**

- Արդյո՞ք նախատեսում եք աշխատավարձային ֆոնդին հատկացումների աճ.

Նշեք տարեկան աճի տոկոսները՝ օգտագործելով աղյուսակներ:

- Ինչպիսի՞ն է (կամ ինչպիսի՞ն է լինելու) Ձեր կազմակերպության կազմակերպչական կառուցվածքը.

Այս ենթաբաժնում Դուք պետք է սխեմատիկ ձևով ներկայացնեք Ձեր կազմակերպության կառուցվածքը՝ ըստ հիմնական կառավարչական օղակների (բաժիններ, ենթաբաժիններ և այլն): Սովորաբար կազմակերպության կազմակերպչական կառուցվածքը կարող է տրոհվել՝ ըստ արտադրվող ապրանքների կամ մատուցվող ծառայությունների կամ ըստ ֆունկցիոնալ բաժինների (հաշվապահություն, մարքեթինգի բաժին, արտադրական բաժին և այլն): Կառուցվածքը պետք է պարզ պատկերացում տա ենթակայությունների մասին: Շատ հավանական է, որ Ձեր կազմակերպության հիմնադրման սկզբից աշխատողների քանակը լինի այնքան քիչ, որ կազմակերպչական կառուցվածքն ունենա շատ պարզ տեսք, սակայն կազմակերպության զարգացման և աճի արդյունքում այն կձևափոխվի՝ ստանալով ավելի ծավալուն տեսք: Հաճախ սկսնակ գործարարները հայտարարում են, որ բոլոր աշխատանքներն իրենք են կատարելու: Սակայն պետք է զգուշորեն մոտենալ այդպիսի հայտարարություններին, քանի որ կարող է ստեղծվել տպավորություն, որ Դուք լավ չեք վերլուծել և պլանավորել Ձեր բիզնեսը:

- Ինչպիսի՞ն է լինելու Ձեր կառավարման քաղաքականությունը.

Այստեղ պետք է նշվի այն մոտեցումը, որը Դուք, որպես ղեկավար, կորդեգրեք կադրային և կազմակերպչական հարցերը լուծելու համար: Ինչպե՞ս և ի՞նչ սկզբունքներից ելնելով եք հավաքագրելու Ձեր անձնակազմը, ինչպե՞ս եք շահագրգռելու Ձեր աշխատողներին, արդյո՞ք նրանք կունենան մասնագիտական աճի հնարավորություն:

### 8.3.10. ՆԵՐՊՐՈՒՄԱՅԻՆ ՊԼԱՆ

Այս բաժինը պետք է ներկայացվի երկու հիմնական ուղղություններով՝

- **Անհրաժեշտ ներդրումներ.** այս ենթաբաժնում Դուք պետք է հակիրճ ներկայացնեք, թե ինչպիսին են լինելու Ձեր ֆինանսական պահանջները: Այստեղ պետք է ներառվեն ինչպես գործը սկսելու, այնպես էլ բիզնես-պլանում սահմանված ժամկետներում գոյատևելու համար ֆինանսական միջոցների նկատմամբ Ձեր պահանջները: Թե ինչպես ճիշտ որոշել անհրաժեշտ ֆինանսների ծավալները, առավել մանրամասն կքննարկվի 7-րդ բաժնում: Այստեղ ուղղակի նշենք, որ բիզնես-պլանի սույն ենթաբաժնում պետք է մեկնաբանվի անհրաժեշտ ներդրումների նշված գումարը և հակիրճ ներկայացվեն այդ գումարը ծախսելու ուղղությունները (մեքենա-սարքավորումների ձեռք բերման, շրջանառու կապիտալի հզորացման, վերանորոգման և այլ նպատակներով): Այս ենթաբաժնում ներկայացվող թվերը պետք է համապատասխանեն ֆինանսական պլանում ներկայացվող թվերին:
- **Ներդրումների աղբյուրներ.** այս ենթաբաժնում ներկայացրեք այն աղբյուրները, որտեղից Դուք պլանավորում եք ստանալ ֆինանսական միջոցներ Ձեր բիզնեսը սկսելու համար: Ներկայումս Հայաստանի պայմաններում փոքր և միջին բիզնեսին մատչելի են հետևյալ **ֆինանսական աղբյուրները**՝
  - > **Վարկեր** (երկարաժամկետ կամ կարճաժամկետ), եթե Դուք արդեն ունեք որոշակի պայմանավորվածություն վարկի ստացման մասին, ապա նկարագրեք այդ վարկի ստացման պայմանները (ստացման ժամկետը, տոկոսադրույքը, մարման ժամկետները և պայմանները): Հակառակ դեպքում ներկայացրեք Ձեզ համար նախընտրելի, բայց և իրատեսական պայմաններ (նախօրոք ուսումնասիրեք Հայաստանում առկա վարկավորման պայմանները): Եթե վարկը կարճաժամկետ է, ապա դրա ստացումն ու մարման

գրաֆիկը ներկայացրեք ամսական կտրվածքով: Երկարաժամկետ վարկի դեպքում առաջին տարվա համար մարման գրաֆիկը պետք է ներկայացվի ամսական, իսկ մնացած տարիների համար՝ տարեկան կտրվածքով:

- **Սեփականատերերի վարկ և լրացուցիչ ներդրում.** բիզնեսի հիմնադիրները կամ մասնաբաժին ունեցողները կարող են ներդրումներ կատարել վարկի կամ լրացուցիչ ներդրման տեսքով: Այստեղ նույնպես պետք է նշվեն այդ ներդրումների պայմանները (ստացման ժամկետը, վարկի տոկոսադրույքը, մարման ժամկետները և պայմանները): Ցանկալի է վարկի ստացումն ու մարումը ներկայացվեն տարեկան կտրվածքով:
- **Պրամական միջոցներ և ստանալիք հաշիվներ** նախորդ ժամանակաշրջանից. այս աղբյուրը կիրառելի է միայն այն դեպքում, երբ Ձեր կազմակերպությունն ունի գործունեության որոշակի փորձ և արդեն գոյացել են որոշակի դրամական միջոցներ, որոնք կարող են օգտագործվել ընթացիկ ծախսերի կատարման համար:
- **Ֆինանսական այլ գործիքներ.** Լիզինգը, ֆակտորինգը և մյուս գործիքները հիմնականում կիրառվում են աշխատանքային փորձ ունեցող կազմակերպությունների դեպքում:

Ինչքան ավելի պատկերավոր ներկայացվեն այս բաժնի տվյալները (աղյուսակներով, գրաֆիկներով), այնքան ավելի լավ տպավորություն կթողնեն ընթերցողի վրա:

### **8.3.11. ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ՊԼԱՆ**

Այս բաժնի նպատակն է ծանոթացնել ընթերցողին Ձեր կազմակերպության ակնկալած ֆինանսական արդյունքներին: Յենց այս բաժնից է վարկատուն տեղեկանում, թե Պուք հնարավորություն կունենաք ետ վերադարձնել տրված վարկը և վճարել տոկոսները, իսկ ներդրողն ինչքան շահույթ կարող է ակնկալել: Եթե Ձեր կազմակերպությունը նորաստեղծ է, ապա ակնհայտ է, որ Պուք չեք

կարողանա հիմնել Ձեր ֆինանսական հաշվարկները նախորդ փորձի վրա: Այս դեպքում շատ կարևոր է, որ Դուք կարողանաք ապացուցել, որ Ձեր կողմից ներկայացված թվերը և կանխատեսումները հիմնված են ճշգրիտ և իրատեսական տվյալների վրա: Այս բաժնում ներկայացվող բոլոր թվերը պետք է մեկնաբանվեն, որպեսզի ավելի հասկանալի դառնան ընթերցողին: Եթե Ձեր բիզնես-պլանը ներկայացնում է Ձեր կազմակերպության մոտակա 3-5 տարիների գործունեությունը, ապա **ֆինանսական պլանը** պետք է ներկայացվի հետևյալ ձևով`

- առաջին տարվա տվյալները` ամսական կտրվածքով,
- մնացած տարիների տվյալները` եռամսյակային կամ տարեկան կտրվածքով:

Ձեր կազմակերպության ֆինանսական պլանը պետք է ներառի հետևյալ ենթաբաժինները`

- **Ֆինանսական արդյունքների կանխատեսումներ.** այս կանխատեսումների նպատակն է ներկայացնել Ձեր կազմակերպության գործունեությունը շահութաբերության տեսանկյունից: Ֆինանսական արդյունքների մասին հաշվետվությունները սովորաբար բաղկացած են 3 հիմնական մասերից`
  - > **Հասույթ (վաճառք).** այն գումարն է, որը Դուք ստանալու եք Ձեր ապրանքի/ծառայության վաճառքից: Այս թվերը ներկայացնելու համար Դուք պետք է կանխատեսեք Ձեր վաճառքի ծավալներն ու ապրանքի/ծառայության գները (այս տվյալները հիմնված կլինեն Ձեր շուկայի հետազոտության արդյունքների և մարքեթինգային ռազմավարության վրա):
  - > **Ուղղակի և անուղղակի ծախսեր.**
  - > **Ջուտ եկամուտ (շահույթ).** այն եկամուտն է, որը կմնա Ձեզ հասույթից բոլոր ուղղակի և անուղղակի ծախսերը կատարելուց, տոկոսները և հարկերը վճարելուց հետո: Հենց այս թիվն է հետաքրքրելու ներդրողներին:

**Հասույթ վաճառքից - Ուղղակի ծախսեր - Անուղղակի ծախսեր - Հարկեր, մաշվածք, տոկոսներ = Շահույթ հարկումից առաջ**  
**Շահույթ հարկումից առաջ - Շահութահարկ = Ջուտ շահույթ**

- **Դրամական միջոցների հոսքերի կանխատեսումներ.** Ի տարբերություն նախորդ հաշվետվության՝ դրամական հոսքերի հաշվետվությունն արտահայտում է ոչ թե պլանավորվող եկամուտներն ու ծախսերը, այլ բոլոր աղբյուրներից դրամի փաստացի մուտքն ու ելքը Ձեր դրամարկղում կամ բանկային հաշվում: Այսպես, օրինակ, սարքավորումների մաշվածությունը հանդիսանում է ծախս և ներառվում է ֆինանսական արդյունքների մասին հաշվետվությունում, սակայն չի ենթադրում դրամի փաստացի վճարում, այդ պատճառով և չի ներառվում դրամական հոսքերի հաշվետվությունում: Ընդհակառակը, վարկի մայր գումարի մարումը չի հանդիսանում ծախս և չի ներառվում առաջին հաշվետվության մեջ, բայց, հանդիսանալով դրամական պարտավորություն, ներառվում է երկրորդ հաշվետվության մեջ: Դուք կարող եք գրանցել մեծ շահույթներ՝ սակայն չունենալ ոչ մի լուծա Ձեր դրամարկղում: Կախված Ձեր բիզնեսի սեզոնայնությունից՝ դրամարկղ մուտք գործող գումարները կարող են տատանվել ամսական կտրվածքով: Դրամական միջոցների հոսքի հաշվետվությունը բաղկացած է հետևյալ մասերից՝
  - > դրամական միջոցների սկզբնական հաշվեկշիռ. սա այն փաստացի գումարն է, որն առկա է Ձեր դրամարկղում կամ բանկային հաշվում հաշվետու ժամանակամիջոցի (օրինակ, ամսվա) սկզբում,
  - > դրամական միջոցների ներհոսք. բոլոր աղբյուրներից դրամի փաստացի մուտքը Ձեր դրամարկղ կամ բանկային հաշիվ (հասույթ վաճառքից, վարկի ստացում, ներդրման ստացում, հաճախորդներից սպասվող գումարներ և այլն),
  - > դրամական միջոցների արտահոսք. բոլոր վճարումների համար դրամի փաստացի ելքը Ձեր դրամարկղից կամ

բանկային հաշվից (գնումներ, աշխատավարձի, հարկերի և տոկոսների վճարում և այլն),

- դրամական միջոցների վերջնական հաշվեկշիռ. այն փաստացի գումարը, որն առկա է Ձեր դրամարկղում և/կամ բանկային հաշվում հաշվետու ժամանակամիջոցի (օրինակ՝ ամսվա) վերջում:

**Սկզբնական հաշվեկշիռ + Դրամի ներհոսք -  
- Դրամի արտահոսք = Վերջնական հաշվեկշիռ**

- **Ընկերության ներկա և կանխատեսվող հաշվապահական հաշվեկշիռը** ներկայացնում է Ձեր բիզնեսի «լուսանկարը»՝ արտահայտելով կազմակերպության ֆինանսական իրավիճակը որոշակի պահին: Հաշվեկշիռը բաղկացած է հետևյալ մասերից՝
  - **ակտիվներ.** այն, ինչ ունի Ձեր կազմակերպությունը (օրինակ, դրամ դրամարկղում և բանկում՝ ընթացիկ ակտիվներ, շենքեր, սարքավորումներ՝ ոչ ընթացիկ ակտիվներ, և այլն),
  - **պարտավորություններ.** այն, ինչ պարտք եք Դուք ուրիշներին (օրինակ, կարճաժամկետ վարկեր (մինչև 1 տարի), երկարաժամկետ վարկեր (1 և ավելի տարի), պարտք մատակարարներին և այլն),
  - **սեփական կապիտալ.** այն, ինչ ներդրել են սեփականատերերը Ձեր կազմակերպությունում:

**Հիշե՛ք**  
**Ակտիվներ = Պարտավորություններ + Սեփական կապիտալ**

Սակայն առավել հետաքրքրություն է ներկայացնում վերոհիշյալ բանաձևի հետևյալ մեկնաբանությունը:

**Սեփական կապիտալ = Ակտիվներ - Պարտավորություններ**



Հաշվեկշիռն ինքնին հիանալի կերպով ներկայացնում է ընկերությունը: Ավելին, դրա առանձին հոդվածների հարաբերակցությունը կարող է պարզ դարձնել ներդրողի համար, թե ինչ հույս է կազմակերպությունը դրել վարկերի վրա կամ ինչ արագությամբ նա կկարողանա վճարել կարճաժամկետ պարտավորությունները և խուսափել ընթացիկ դժվարություններից (իրացվելիության ցուցանիշ) և այլն:

- **Ծախսածածկման վերլուծությունը.** այն ցույց է տալիս, թե ինչպիսին կլինեն Ձեր կազմակերպության վաճառքի այն նվազագույն ծավալները, որոնք կապահովեն բոլոր ծախսերի կատարումը (այս դեպքում շահույթը հավասար կլինի «0»-ի): Այդ ծավալից ավելի արտադրությունը կապահովի շահույթ: Ծախսածածկման ծավալը հաշվարկելու համար պետք է տարանջատել և հաշվարկել անուղղակի (արտադրական ծավալներից անկախ) և ուղղակի (արտադրական ծավալներից ուղղակիորեն կախված) ծախսերը:

**Ծախսածածկման ծավալը = Հաստատուն ծախսեր /  
/ (Միավոր արտադրանքի գին - Միավորի փոփոխական ծախս)**

### **8.3.12. ՌԻՍԿԵՐԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ**

Ակնհայտ է, որ Ձեր կազմակերպությունը, մանավանդ սկզբնական շրջանում, կարող է հանդիպել զանազան ռիսկերի: Այդ պատճառով ռիսկերի մասին բաժնի ներառումը Ձեր բիզնես-պլանի մեջ ցույց կտա, որ Դուք հաշվի եք առել բոլոր այն գործոնները, որոնք կարող են ազդել Ձեր բիզնեսի վրա: Որոշ ռիսկերից կարելի է խուսափել՝ ապահովելով այլընտրանքային տարբերակներ (օրինակ՝ հումքի մատակարարման ուշացման ռիսկից կարելի է խուսափել՝ ապահովելով այլընտրանքային մատակարարման տարբերակ, իսկ էլեկտրաէներգիայի խափանումից՝ տեղադրելով գեներատոր և այլն): Նկարագրեք Ձեր բիզնեսի հետ առնչվող հիմնական ռիսկերը և բացատրեք, թե ինչպես եք պատրաստվում խուսափել կամ

չեզոքացնել դրանք: Ձեր ընկերությունը կարող է հանդիպել հետևյալ ռիսկերին՝

- **Մրցակցային ռիսկ.** Ժամանակին կատարվող մրցակիցների հետազոտությունը, համապատասխան մարքեթինգային միջոցառումներն ու Ձեր ապրանքի յուրահատկությունները կարող են նվազեցնել այս ռիսկը:
- **Մատակարարման ռիսկ.** մի քանի մատակարարների ապահովումը կնվազեցնի այս ռիսկը:
- **Էներգետիկ ռիսկ.** հնարավոր է, որ Ձեր արտադրությունը կախված չէ էլեկտրաէներգիայի օգտագործումից: Հակառակ դեպքում կարող եք տեղադրել այլընտրանքային էներգիայի աղբյուր:
- **Շուկայի հագեցվածության ռիսկ.** պարբերաբար անցկացվող շուկայի հետազոտությունները կարող են բացահայտել շուկայի հագեցվածության ռիսկը և հնարավորություն տալ ժամանակին միջոցառումներ իրականացնել:
- **Աշխատուժի արտահոսքի ռիսկ.** ճիշտ ձևով իրականացվող ներքին կառավարումը կարող է կանխել աշխատողների անցանկալի արտահոսքը:
- **Տնտեսական և քաղաքական ռիսկեր.** այս ռիսկերը կարող են կապված լինել, օրինակ, սղաճի, հարկային քաղաքականության փոփոխման, պատերազմի կամ քաղաքական իրավիճակի հետ: Սրանք կարող են ինչպես դրական, այնպես էլ բացասական ազդեցություն թողնել Ձեր գործունեության վրա: Այս ռիսկերը դժվար կանխատեսելի են, սակայն ցանկացած դեպքում ճիշտ պլանավորումն ու կանխատեսումը կարող են զգալիորեն մեղմացնել դրանց բացասական ազդեցությունը:

Ներկայացվող որոշ ռիսկերի բացասական ազդեցությունը կարող է նվազեցվել ապահովագրության միջոցով: Օրինակ կարող են ծառայել «ԻՆԳՈ ԱՐՄԵՆԻԱ» ապահովագրական ընկերությունում առաջարկվող ապահովագրական ծածկույթները, մասնավորապես մեքենաների, գույքի, բեռնափոխադրումների, շինմոնտաժային ռիսկերի

ապահովագրություն, ինչպես նաև անձնակազմի առողջության և դժբախտ դեպքերից ապահովագրություն, մասնագիտական և ընդհանուր պատասխանատվության ապահովագրություն, որոնք թույլ են տալիս պաշտպանվել մի շարք ռիսկերից: Օգտվելով այս ծառայություններից՝ դուք կլինեք ավելի վստահ և ապահով: Վնասի դեպքում ստիպված չեք լինի կրել ֆինանսական կորուստների հետևանքները վերացնելու համար, քանի որ Ձեր փոխարեն դա կանի ապահովագրական ընկերությունը:

### **8.3.13. ՀԱՎԵԼՅԱԼ ՓԱՍՏԱԹՂԹԵՐ ԵՎ ՏԵՂԵԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ**

Որպես հավելված Ձեր բիզնես-պլանին՝ Դուք կարող եք կցել ցանկացած փաստաթուղթ և տեղեկություն, որն ըստ Ձեզ, կարող է հավելյալ արժեք տալ Ձեր բիզնես-պլանին: Դրանք կարող են լինել Ձեր արտադրանքի լուսանկարները, արտադրական տարածքների հատակագծերը, լիցենզիաները, պայմանագրերը մատակարարների և գնորդների հետ, հիմնական ղեկավար անձնակազմի մանրամասն կենսագրականները և այլն:

## **8.4. ՎԵՐՋՆԱԿԱՆ ԽՈՐՀՈՒՐԴՆԵՐ ԲԻԶՆԵՍ-ՊԼԱՆԻ ՄՇԱԿՄԱՆ ՎԵՐԱԲԵՐՅԱԼ**

Պատշաճ ձևով կազմված բիզնես-պլանը լավ տպավորություն կստեղծի ցանկացած ներդրողի կամ վարկատուի մոտ: Կարևոր է ոչ միայն Ձեր ներկայացրած բիզնես-պլանի բովանդակությունը, այլ նաև դրա արտաքին տեսքը: Ուստի Ձեր կազմած բիզնես-պլանը պետք է մասնագիտական տեսք և բովանդակություն ունենա: Դա ամենևին չի նշանակում, որ բիզնես-պլանը պետք է լինի բարդացված, ծանրաբեռնված տեղեկատվությամբ կամ ներկայացվի թանկարժեք կազմով: Այն պետք է բավարարի հետևյալ «7 Հ» պայմաններին՝

- **Հստակ ձևակերպված.** բոլոր տեղեկությունները պետք է ներկայացվեն խիստ համակարգված ձևով:
- **Հավաստի.** բիզնես-պլանը կազմելուց հետո Ձեր հաշվապահը կամ այլ մասնագետ պետք է դիտի ներկայացված բոլոր

ֆինանսական հաշվարկներն ու հաշվետվությունները: Լավ չի լինի, եթե ներդրողը նկատի սխալներ:

- **Ջետաքրքիր շարադրված.** հիշեք, որ Ձեր բիզնես-պլանը կարդալու են սովորական մարդիկ, որոնք կնախընտրեն հետաքրքրաշարժ, պարզ շարադրանք և չեն հանդուրժի ծանծրալի, աղոտ, անտրամաբանական տեղեկություններ: Օգտագործեք գրաֆիկներ և աղյուսակներ: Դրանք ավելի պատկերավոր են դարձնում ներկայացված տեղեկությունը:
- **Հասկանալի լեզվով գրված.** չնայած բիզնես-պլանը պետք է գրված լինի մասնագիտական ոճով, սակայն այն չպետք է չարաչափի մասնագիտական տերմինաբանությունը: Բիզնես-պլանը գրեք պարզ լեզվով: Յետևեք նաև տեքստի ուղղագրական սխալներին. դրանք կարող են վատ տպավորություն ստեղծել Ձեր մասին:
- **Հարմար կարդալու և օգտագործելու համար.** կազմեք բիզնես-պլանն այնպես, որպեսզի ներդրողը հեշտությամբ գտնի իրեն հետաքրքրող տեղեկությունը, քանի որ ոչ բոլոր ներդրողները կցանկանան կարդալ Ձեր բիզնես-պլանն ամբողջությամբ: Առաջին էջին տեղադրեք բովանդակությունը: Բիզնես-պլանը կազմեք գրքի տեսքով:
- **Հաճախակի վերանայվող.** ոչ միայն արագ փոփոխվող միջավայրը, այլ նաև այն փաստը, որ ֆինանսավորման մասին որոշումների ընդունման համար անհրաժեշտ է լինում առնվազն մի քանի ամիս, հաճախ կստիպեն Ձեզ վերանայել բիզնես-պլանում ներկայացված տեղեկություններն ու ֆինանսական կանխատեսումները:
- **Հսկելի.** հաճախ բիզնես-պլանը պարունակում է Ձեր բիզնեսի մասին գաղտնի տեղեկություններ: Դուք կարող եք նաև պոտենցիալ ներդրողին սկզբից տրամադրել հակիրճ տեղեկություններ Ձեր ծրագրի վերաբերյալ, իսկ նրա կողմից հետաքրքրության դեպքում արդեն ներկայացնել բիզնես-պլանն ամբողջությամբ:

# 9

## ԲԱԺԻՆ

*Մտադրությունը պետք է գոնե արդարացնի գործողությունը:  
Դալամբեր\**

### **ԲԻԶՆԵՍԻ ՖԻՆԱՆՍՆԵՐԻ ՀԱՅԹԱՅԹՈՒՄ**

#### **9.1. ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ՄԻՋՈՑՆԵՐԻ ՊԱՅԱՆՁՆԵՐԻ ՍԱՀՄԱՆՈՒՄ**

Հայաստանում ամեն տարի բազմաթիվ միջին և փոքր բիզնեսներ սնանկանում են մի շարք պատճառներով: Այդ պատճառներից հիմնականը դրամական միջոցների սակավությունն ու հստակ ֆինանսական պլան չունենալն է: Գործարարներից շատերը փորձում են գործունեություն սկսել՝ դրա համար բավական գումար չնախատեսելով: Նման իրավիճակից խուսափելու համար Դուք կարող եք վերլուծել Ձեր ֆինանսների բավարար լինելը երեք հիմնական ուղղություններով:

---

\* Դալամբեր, Ժան Լե Ռոն (1717 - 1783), ֆրանսիացի մաթեմատիկոս եւ փիլիսոփա

**1. Սեփական գործ սկսելու համար որքա՞ն գումար է Ձեզ անհրաժեշտ:** Այս հարցի պատասխանը Ձեզ կօգնի ստանալ ստորև բերված աղյուսակը, որում Դուք պետք է նշեք Ձեր գործը սկսելու համար **անհրաժեշտ միջոցները** և դրանց ձեռք բերման համար **անհրաժեշտ գումարները**: Պարտադիր չէ, որ Դուք գնեք Ձեզ անհրաժեշտ բոլոր հիմնական միջոցները (սարքավորումները, շենքերը): Դուք կարող եք օգտվել դրանք վարձակալելու հնարավորությունից: Շատ անգամ դա թույլ է տալիս գործունեության սկզբնական շրջանում խնայել զգալի միջոցներ: Սակայն հաճախ սարքավորումների վարձակալության գումարը և գնելու արժեքը գրեթե նույնն են լինում:

ԾԱԽՍԻ ԱՆՎԱՆՈՒՄԸ	ԳՈՒՄԱՐԸ
Տարածքի վարձակալում, վերանորոգում, դիզայն	
Սարքավորումների, կահույքի ձեռքբերում-տեղադրում	
Կնիքի ստացում, գրանցման ծախսեր	
Իրավաբանական, մասնագիտական խորհրդատվություն	
Սկզբնական շրջանում ապրանքի ձեռքբերման հետ կապված ծախսեր	
Արտոնագրերի, լիցենզիաների ձեռքբերում	
Հեռախոսային/հնտերնետային գծի անցկացում	
Գովազդ, այլ նարքեթինգային գործողություններ	
Չնախատեսված ծախսեր	
<i>Ընդամենը՝ սկզբնական ծախսեր</i>	

**2. Գործի մեջ մնալու համար որքա՞ն գումար Ձեզ հարկավոր կլինի:** Այստեղ Դուք պետք է վերլուծեք Ձեր ծախսերը երկու տեսանկյունից՝ անհապաղ ծախսեր և ապագա ծախսեր: Այն պահից, երբ բացվեն Ձեր բիզնեսի դռները, անպայման դրամի որոշակի մուտքեր կլինեն: Սակայն այդ դրամը չպետք է նախատեսվի Ձեր ընթացիկ ծախսերը հատուցելու համար: Նախքան գործը սկսելը Ձեզ անհրաժեշտ կլինի բավականաչափ գումար գործունեության առնվազն **առաջին երեք ամսվա ծախսերը** հոգալու համար: Ընթացիկ ծախսերը կախված կլինեն Ձեր վաճառքի ամսական ծավալներից և Ձեր բիզնեսի

սեզոնայնությունից: Վաճառքի ծավալների կանխատեսումը կախված կլինի Ձեր մարքեթինգային ուսումնասիրություններից (պահանջարկից): Ստորև բերված աղյուսակը Ձեզ կօգնի պլանավորել մեկ ամսվա ընթացիկ ծախսերը:

ԾԱԽՍ	ԳՈՒՄԱՐԸ
Կենցաղային ծախսեր	
Աշխատավարձ	
Վարձակալություն	
Մարքեթինգ	
Պաշարներ	
Պահպանման ծախսեր	
Առաքում, բեռնափոխադրում	
Հարկեր	
Այլ ծախսեր	
<i>Ընդամենը</i>	

Այժմ բազմապատկեք երկրորդ աղյուսակի ընդհանուր գումարը երեքով (հաշվի առեք նաև սեզոնայնությունը): Կստանաք այն գումարը, որը Ձեզ անհրաժեշտ կլինի առաջիկա երեք ամիսների ընթացիկ ծախսերը հոգալու համար: Առանձնացրեք այս գումարը նախքան Ձեր գործը սկսելը և օգտագործեք միայն այն նպատակների համար, որոնք մշել եք երկրորդ աղյուսակում, քանի որ այն կերաշխավորի Ձեր գործունեությունը սկզբնական ժամանակահատվածում:

Գումարելով առաջին և երկրորդ աղյուսակների ընդհանուր գումարները՝ Դուք կստանաք Ձեր գործը սկսելու և առաջին 3 ամիսների ընթացքում այն ծավալելու համար անհրաժեշտ դրամական միջոցների ծավալները:

Քանի որ Դուք պատրաստվում եմք սկսել սեփական բիզնես և ունեք ֆինանսական սահմանափակ ռեսուրսներ, ապա ներդրումներ իրականացնելիս պետք է կանգ առնեք առավել արդյունավետ տարբերակների վրա: Ինչպե՞ս չծախսել ավելի գումար, առավել ևս այն ֆունկցիոնալ հնարավորությունների համար, որոնք երկար ժամանակ պետք չեն լինելու: Օրինակ, համակարգչային տեխնիկա

գնելիս հանդիպում ենք որոշ դժվարությունների՝ որակ, գին և համակարգչի հնարավորություններ եռյակի լավագույն տարբերակն ընտրելու գործում: Արդյունավետ որոշում կայացնելու նպատակով, թե ինչպիսի համակարգիչ ընտրել բիզնեսի կարիքների համար, «ՖԱՅՆ» **համակարգչային սրահի** մասնագետները տրամադրում են խորհրդատվություն՝ շեշտադրելով հաճախորդի սպասարկման որակի շարունակական բարձրացումը: Այսինքն, ձեռք եք բերում համակարգիչ, որը ամբողջովին համապատասխանում է բիզնեսի պահանջներին՝ վճարելով միայն անհրաժեշտ ֆունկցիոնալ հնարավորությունների համար:

**3. Որքա՞ն գումար Դուք ունեք:** Փորձեք գնահատել և հաշվարկել այն բոլոր միջոցները՝ դրամական թե նյութական, որոնք Դուք ունեք նախքան գործը սկսելը: Դրանք կարող են լինել Ձեզ մոտ եղած դրամը, Ձեր խնայողությունները, անշարժ գույքը, մեքենան (որպես հնարավոր գրավ) և այլն:

Այնուհետև, հանելով առկա գումարից առաջին և երկրորդ աղյուսակների ընդհանուր գումարները՝ Դուք կստանաք այն գումարը, որը Ձեզ անհրաժեշտ է որպես լրացուցիչ ֆինանսավորում, և որը Դուք պետք է հայթայթեք որպես վարկ կամ ներդրում: Հետագա ժամանակահատվածում գործունեությունն ապահովելու համար անհրաժեշտ ֆինանսավորման չափը Դուք կորոշեք՝ կախված Ձեր վաճառքի ծավալներից, ապագա ծախսերից, դրամի մուտքերից և ելքերից:

Նախքան սեփական գործ սկսելը անհրաժեշտ է պատասխանել մեկ հարցի՝ **արդյո՞ք այն կլինի եկամտաբեր:** Հիշե՛ք, բիզնեսներից շատերը չեն լինում շահութաբեր սկզբնական 2-3 տարիների ընթացքում: Մյուս կողմից հնարավոր է, որ Ձեզ համար ավելի շահավետ լինի Ձեր ունեցած գումարը ներդնել մի այլ գործի մեջ՝ դառնալով այլ բիզնեսում բաժնետեր կամ կատարելով այլ ապահով ներդրումներ, քան ժամանակ և ուժ ծախսել սեփական բիզնես ստեղծելու վրա: Ներդրումային ճիշտ որոշում ընդունելու համար հաշվարկեք փաստացի շահույթի և օգտագործված կապիտալի հարաբերությունը, որը ցույց կտա Ձեր բիզնեսի արդյունավետությունը:



**Ներդրման (կապիտալի) շահութաբերության տոկոսը = Շահույթ /  
/ Օգտագործված կապիտալ (կատարված ներդրում) x 100%**

## 9.2. ԿԱՆՈՆԱԴԻՐ ԿԱՊԻՏԱՄԸ, ԹԵ՞ ՎԱՐԿ

Սեփական գործը սկսելու համար գումարներ հայթայթելու նպատակով Դուք կարող եք օգտագործել մի շարք աղբյուրներ՝ Ձեր սեփական խնայողությունները, այլ գործից ստացվող եկամուտը և այլն:

Սովորաբար փոքր և միջին բիզնես նախաձեռնող գործարարների սեփական գումարը չի բավականացնում նոր բիզնես սկսելու համար: Բանկերը և ներդրողները, բնական է, կարևոր դեր են խաղում փոքր և միջին բիզնեսի ֆինանսավորման և աճի հարցում: Սակայն ոչ պակաս կարևոր դեր ունեն ներդրումային կազմակերպությունները կամ անհատ ներդրողները: Ներդրումային ֆինանսավորումը կարող է լրացուցիչ առավելություն լինել վարկ ստանալու դեպքում, քանի որ բանկերն ավելի պատրաստակամ են վարկեր տրամադրում համապատասխան կանոնադիր կապիտալ ունեցող բիզնեսներին: Կողմնորոշվելու համար, թե ֆինանսավորման որ աղբյուրից օգտվեք, նախ գնահատեք Ձեր բիզնեսի վարկ ստանալու հնարավորությունները: Եթե Ձեր բիզնեսն ունի մեծ ներուժ կամ ապահով սկզբնական ֆինանսական հիմք, ապա Դուք կարող եք դիմել վարկի, որը կաջակցի Ձեր գործունեությանը սկզբում կամ ցածր վաճառքների ժամանակաշրջանում:

Ձեր բիզնեսի համար մատչելի են հետևյալ ներդրումները՝

- **Բաժնեմասային (փայտիրական) ներդրումներ.** որոշ գործարարներ չեն տարբերակում երկարաժամկետ վարկն ու բաժնեմասային ներդրումը: Սակայն դրանք լիովին տարբեր են: Բաժնեմասային ներդրման դեպքում Դուք գործի մեջ ներգրավում եք այն մարդկանց, որոնք պատրաստ են վտանգվելու՝ ներդնելով իրենց սեփական գումարները Ձեր գործի մեջ: Փայտիրական ներդրում կատարելիս՝ ներդրողը

դառնում է Ձեր բիզնեսի մի մասի սեփականատերը և իր ներդրումը ետ է վերցնելու Ձեր ապագա շահույթներից: Այդ մարդիկ ավելի շատ հետաքրքրված կլինեն ապագա կայուն եկամուտներով, քան իրենց ներդրումների անմիջապես վերադարձով:

- **Սեփականատիրոջ կողմից կատարված լրացուցիչ ներդրումներ.** Երբ հաշվարկների արդյունքում սեփականատերը գալիս է այն եզրակացության, որ իր գործի համար պահանջվում են լրացուցիչ դրամական միջոցներ, նա կարող է որոշել ներդնել որոշակի գումար իր սեփական միջոցներից: Այս դեպքում նա վտանգում է իր սեփական ունեցվածքը, բայց հաջողության դեպքում նա չի վճարելու ո՛չ տոկոսներ, ո՛չ էլ շահույթից որևէ մաս:
- **Վարկեր.** վարկ վերցնելիս լավ պատկերացրեք, թե ինչ նպատակների է այն ծառայելու: Դրանից կախված՝ Դուք կարող եք կողմնորոշվել, թե ինչ ժամկետով վարկ է Ձեզ անհրաժեշտ: Սովորաբար վարկերը լինում են երկու տեսակի՝
  - **Կարճաժամկետ վարկեր** - Դուք կարող եք կարճաժամկետ վարկ վերցնել, ենթադրենք, մինչև 360 օր ժամկետով՝ ֆինանսավորելու նախատեսված ընթացիկ ծախսերը (շրջանառու կապիտալը): Սովորաբար վարկատուներն ակնկալում են, որ կարճաժամկետ վարկերը ետ կվճարվեն մի քանի ամսվա վաճառքի հասույթից:
  - **Երկարաժամկետ վարկեր** - Երկարաժամկետ վարկավորման դեպքում տրամադրվող գումարը ետ է պահանջվելու Ձեզանից բավականին երկար ժամանակի ընթացքում: Որոշ վարկատուներ բաժանում են վարկերն երկու տեսակի՝ միջին տևողության երկարաժամկետ վարկ (1-5 տարի) և երկարաժամկետ վարկ (5 և ավելի տարիների համար): Այսպիսի վարկերը սովորաբար նպատակաուղղված են կապիտալ շինարարության, սարքավորումներ և այլ հիմնական միջոցներ ձեռք բերելուն:

Բիզնեսի վարկավորման արդյունավետ տարբերակներից է լիզինգը կամ ֆինանսական վարձակալությունը: Այս ֆինանսական գործիքն ունի որոշակի առավելություններ, որոնցից են լիզինգի պայմանագրի կնքումն առանց լրացուցիչ գրավի, գույքի ձեռքբերման, տեղափոխման, մաքսազերծման, տեղակայման, ուսուցման և այլ ծախսերի ներառում լիզինգի պայմանագրի մեջ, հարկային և հաշվապահական ձևակերպումներ և այլն: Վերոհիշյալ առավելություններից բացի **«ԱԳՔԱ ԼԻԶԻՆԳ» վարկային կազմակերպություն ՓԲԸ-ն** հնարավորություն է տալիս նաև ժամկետից շուտ մարելու տարբերակ, մասնակի մարում կատարելու հնարավորություն, հատուկ զեղչային համակարգ մատակարար կազմակերպությունների հետ, ինչպես նաև Հայաստանի բոլոր մարզերում լիզինգային ծառայությունների մատուցման հնարավորություն **«ԱԿՔԱ ԿՐԵԴԻՏ ԱԳՐԻԿՈՒԼ ՔԱՆԿ» ՓԲԸ-ի** միջոցով:

Վարկ վերցնելիս փորձեք ստանալ այն Ձեզ համար առավել շահավետ պայմաններով՝ տոկոսադրույքի և ժամանակահատվածի տեսանկյունից:

- **Գրավով վարկավորում** - Այս դեպքում Դուք պարտավոր եք Ձեր միջոցներից որոշակի մաս որպես գրավ տրամադրել բանկին: Հայաստանում գործող բանկերի մեծ մասը վարկեր են տրամադրում գրավի դիմաց, առավելապես, եթե բիզնեսը նորաստեղծ է: Գրավի ձևը և քանակը կախված են բանկից և վարկառուի տնտեսական իրավիճակից: Որպես գրավ կարող են հանդիսանալ **հողը** (հաշվի է առնվում հողատարածքի գտնվելու վայրը, մակերեսը և շուկայական արժեքը), **անշարժ գույքը** (հաշվի է առնվում դրա գտնվելու վայրը, ֆիզիկական վիճակը, շուկայական արժեքը), արտադրական շինությունները, պահեստում եղած պաշարները, տրանսպորտային միջոցները (հաշվի է առնվում դրանց ֆիզիկական վիճակը և շուկայական արժեքը), **ոսկին, երրորդ կողմի երաշխավորագիրը** (հաշվի է առնվում երրորդ կողմի վարկամիջը և Ձեր բիզնեսում նրա ներգրավվածության աստիճանը) և այլն:

- **Առանց գրավի վարկավորում** - Սա վարկավորման ոչ շատ հաճախակի կիրառվող ձևն է: Այս դեպքում Ձեզանից ոչ մի լրացուցիչ ապահովագիր չի պահանջվում, քանի որ բանկը վստահ է Ձեր վարկանիշի վրա: Սա գործում է միայն այն դեպքում, երբ Դուք երկարատև համագործակցության մեջ եք այդ բանկի հետ:

Բոլոր դեպքերում ներդրման ձևի ընտրությունը կախված է՝

- *Ներդրման ուղղվածությունից (ինչ ծախսերի համար է օգտագործվելու այդ ներդրումը),*
- *Ներդրման հատուցման (ետ վճարման) աղբյուրից. հիմնականում, կարճաժամկետ ներդրումները փոխհատուցվում են ընթացիկ պաշարների վաճառքից ստացված հասույթից: Երկարաժամկետ ներդրումների դիմաց վճարումները կատարվում են տարեկան շահույթից:*

### 9.3. ՎԱՐԿԻ ՍՏԱՑՈՒՄ ՈՉ ԱՎԵԼ, ՔԱՆ ՊԱՅԱՆՁՎՈՒՄ Է

Վարկի գումարի չափը կախված է հիմնականում երկու գործոններից՝

- **Այդ գումարի նպատակային ուղղվածությունից.** պարզել գումարի չափը, որն անհրաժեշտ է, օրինակ, գործի ստեղծման կամ ընդլայնման համար, համեմատաբար հեշտ է: Ձեռնարկի այս բաժնի առաջին ենթավերնագրի տակ մանրամասն նկարագրված է, թե ինչպես Դուք կարող եք որոշել Ձեզ անհրաժեշտ ֆինանսավորման չափերը: Նշենք, որ սարքավորումներ արտադրողները, ճարտարապետները, շինարարները, հունքի և նյութի մատակարարները պատրաստակամությամբ Ձեզ կտրամադրեն ծախսերի իրենց նախահաշիվները, որոնք Դուք կարող եք օգտագործել Ձեր սկզբնական ծախսերը հաշվարկելու համար:
- **Ձեր բիզնեսի տեսակից.** օրինակ, մեծածավալ արտադրական գործընթաց կազմակերպելու ծախսերը լիովին կտարբերվեն փոքր ծավալներով արտադրամասի ստեղծման ծախսերից: Մյուս կողմից, եթե արտադրական գործընթաց կազմակերպելու

հիմնական ծախսերը կատարվեն շենքերի, սարքավորումների, հունքի, նյութերի, տրանսպորտային միջոցների և բանվորների աշխատավարձի համար, ապա ծառայության ոլորտում բիզնես ստեղծելու դեպքում հիմնական ծախսերը կլինեն աշխատող մարդկանց աշխատավարձերը: Սակայն նույնիսկ ծառայության ոլորտում սկզբնական ծախսերը կարող են տարբեր լինել՝ կախված ծառայության տեսակից (գեղեցկության սրահ բացելու դեպքում հիմնական ծախսերը կկատարվեն կահույքի և անհրաժեշտ սարքավորումների և նյութերի ձեռք բերման վրա, իսկ առևտրի կետի դեպքում՝ ապրանքների գնման վրա):

Եթե վստահ եք, որ Ձեզ անհրաժեշտ է բանկից կամ այլ հաստատությունից վարկավորում ստանալ, Ձեր հաջորդ քայլն է որոշել, թե ում դիմել վարկավորման համար: Այս որոշումը պետք է կայացնել՝ ելնելով Հայաստանում առկա ֆինանսական աղբյուրներից և այդ հաստատությունների հետ Ձեր սեփական կապերից:

Վարկ վերցնելիս, որքան էլ լրացուցիչ գումարի կարիք ունենաք, միշտ մանրամասն դիտարկեք և քննարկեք այն պայմանները, որ Ձեզ առաջարկում է վարկատուն: Խնդրեք, որ Ձեզ տրամադրեն բոլոր փաստաթղթերը նախքան պայմանագիր ստորագրումը: Անպայման խորհրդակցեք իրավաբանի կամ նման հարցերում բավական փորձ ունեցող մարդու հետ: Կարճ ասած՝ փորձեք ստանալ վարկավորման այնպիսի պայմաններ (տոկոսներ, գրավ, ժամկետներ), որոնք Ձեր համար առավել շահավետ են: Եվ հիշեք՝ այն պահից, հենց Դուք համաձայնության եկաք վարկատուի հետ և ստորագրեցիք վարկային պայմանագիրը, դուք արդեն կապված եք այդ պայմանագրում նշված պայմաններով և պարտավորություններով: Այդ պատճառով ծանուրթե՛ք արեք բոլոր պայմանները և Ձեզ վրա մի՛ վերցրեք այնպիսի պարտավորություններ, որոնք հետագայում չեք կարողանալու կատարել:

Վարկային միջոցների անհրաժեշտ չափի սահմանման գործում շատ կարևոր է վարկատու կազմակերպության դերը: Բավականին հետաքրքիր մոտեցում է ցուցաբերում «ԻՆԵԿՈՐԱՆԿ» ՓԲԸ-ն: Վերջինս իր հաճախորդներին վերաբերվում է որպես գործընկերոջ: Որպես հետևանք, բանկի շահերից ու առաջնային նպատակներից բխում է

հաճախորդի բիզնեսի շարունակական և երկարաժամկետ զարգացումը: Այդ իսկ պատճառով բանկն իր յուրաքանչյուր հաճախորդի համար անվճար իրականացնում է բիզնեսի վերլուծություն և փորձում է հասկանալ, թե տվյալ դեպքի համար իր կողմից առաջարկվող ծառայություններից որն է առավել նպատակահարմար: Այսինքն, որքան գումար նա առաջարկի հաճախորդին, որպեսզի վերջինս կարողանա ճիշտ կազմակերպել իր գործունեությունը և առանց որևէ խնդիրների վերադարձնել վարկը և վճարել տոկոսները:

Հաշվի առեք բոլոր ռիսկերը: Եվս մեկ անգամ կարդացեք գրքի 1-ին բաժինը: Մտածե՛ք նախքան գործ ձեռնարկելը:

# 10

## ԲԱԺԻՆ

*Առանց կանոնների գործել՝ ամենադժվար ու  
ամենահոգնեցուցիչ զբաղմունքն է աշխարհում:<sup>\*</sup>*  
*Մանձոնի*

### **ԲԻԶՆԵՍ ՈԼՈՐՏԻ ԻՐԱՎԱԿԱՆ ԱՊԱՅՈՎՄԱՆ ԱՌԱՆՁՆԱՀԱՏԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ**

Ձեռնարկատիրական գործունեությունն իրենից ներկայացնում է ֆիզիկական անձանց, կազմակերպությունների և պետության միջև հարաբերություններ: Յուրաքանչյուր կազմակերպությունում աշխատում են մարդիկ, ովքեր օժտված են իրավունքներով և ունեն ստանձնած պարտականություններ: Առօրյա գործունեության ընթացքում կնքվում են առուվաճառքի, հումքի մատակարարման, ծառայությունների մատուցման և տարաբնույթ այլ պայմանագրեր, որոնց դրույթները պետք է պահպանվեն: Բոլոր տնտեսվարող սուբյեկտները վճարում են հարկեր, տուրքեր և այլ պարտադիր վճարներ և այդ մասով հարաբերվում են պետության հետ: Այս ամենը

---

<sup>\*</sup> *Մանձոնի, Ալեքսանդրո (1785 - 1873), իտալացի գրող*

յուրաքանչյուր կազմակերպությանը դարձնում է իրավահարաբերության սուբյեկտ՝ օժտված իրավունքներով, որոնք կարող են ի կատար ածվել կատարվելիք պարտավորություններով և պարտականությունների չկատարման համար պատասխանատվությամբ (դելիկտունակությամբ):

Ամեն օր հեռուստատեսությամբ, տեղեկատվության այլ միջոցներից, մեր ընկերներից ու ծանոթներից լսում ենք «անհատ ձեռներեց», «ՍՊԸ», «բաժնետիրական ընկերություն» և այլ արտահայտություններ, որոնք մատնանշում են ձեռնարկատիրական գործունեության իրականացման որոշակի տեսակ: Իսկ ո՞րն է անհատ ձեռներեցի և ՍՊԸ-ի հիմնական տարբերությունը, ինչու՞ գրանցել ՍՊԸ, այլ ոչ թե ՓԲԸ:

Այս բաժնում Ձեզ կներկայացնենք Հայաստանում գործող կազմակերպությունների կազմակերպատիրական ձևերը, դրանց կարգավիճակները, մասնություններն ու հիմնական տարբերությունները: Հայաստանում այս ոլորտը կարգավորվում է 05.05.1998թ. ընդունված ՀՀ Քաղաքացիական օրենսգրքով, 25.09.2001թ. ընդունված «Բաժնետիրական ընկերությունների մասին», 24.10.2001թ. ընդունված «Սահմանափակ պատասխանատվությամբ ընկերությունների մասին», 03.04.2001թ. ընդունված «Անհատ ձեռներեցի մասին» և 03.04.2001թ. ընդունված «Իրավաբանական անձանց պետական գրանցման մասին» ՀՀ օրենքներով:

Եվ այսպես, պետք է անեք առաջին կարևոր քայլը. որոշում կայացնել գրանցվել որպես անհատ ձեռնարկատեր, թե՞ իրավաբանական անձ:

## 10.1. ԱՆՀԱՏ ՁԵՌՆԵՐԵՑ

Անհատ ձեռներեցը ֆիզիկական անձ է, ՀՀ քաղաքացի, օտարերկրյա քաղաքացի կամ քաղաքացիություն չունեցող անձ, որը կարող է զբաղվել ձեռնարկատիրական գործունեությամբ Հայաստանի տարածքում և նրա սահմաններից դուրս:

Պետք է նշել, որ անձի անհատ ձեռներեց գրանցվելու իրավունքը կարող է սահմանափակվել օրենքով: Օրինակ, անհատ ձեռներեց



գրանցվելու վերաբերյալ դիմումը ենթակա է մերժման, եթե գրանցման համար դիմել է սնանկ ճանաչված այն ֆիզիկական անձը, որը դիմում տալու պահին չի կատարել սնանկ ճանաչելու համար հիմք հանդիսացած իր պարտավորությունները, այսինքն, չի մարել այն պարտքերը, որոնց հիմքով նրան սնանկ են ճանաչել:

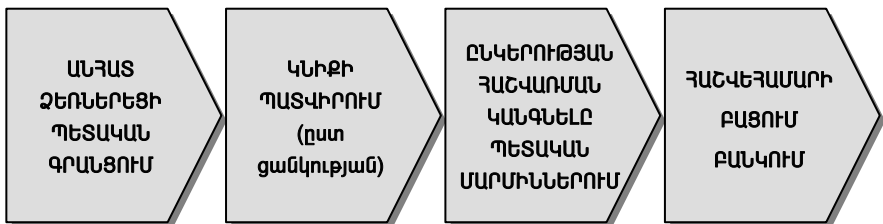
Անհատ ձեռներեցի գործունեությունը ՀՀ տարածքում կարգավորվում է «Անհատ ձեռներեցի մասին» ՀՀ օրենքով, որը ընդունվել է 03.04.2001թ.: Սույն օրենքում սահմանված են անհատ ձեռներեցի կարգավիճակը, իրավունքները, պարտականությունները և պատասխանատվությունները: Օրինակ, ըստ այդ օրենքի, անհատ ձեռներեցին իրավունք է տրվում ունենալ վարձու աշխատողներ:

Անհատ ձեռներեց գրանցվելու համար, խթանիչ կարող է հանդիսանալ այն, որ Դուք որոշել եք գործունեություն իրականացնել միայնակ (կրպակային առևտուր, վարսավիրանոց, դերձակի ծառայություններ և այլն): Մեկ այլ գործոն կարող է լինել շուկաների աշխարհագրական ընդգրկվածությունը: Այսինքն, Ձեր բիզնեսը սահմանափակվելու է քաղաքի որևէ թաղամասով կամ փոքր տարածաշրջանով: Ստորև ներկայացված են անհատ ձեռներեցի հիմնական առանձնահատկությունները, որոնք Ձեզ կօգնեն կայացնել ճիշտ և հիմնավորված որոշում:

### **10.1.1. ԱՆՂԱՏ ՁԵՌՆԵՐԵՑԻ ՊԵՏԱԿԱՆ ԳՐԱՆՑՈՒՄԸ**

Անհատ ձեռներեցի պետական գրանցումն իրականացվում է պարզ ընթացակարգով, որը ներկայացված է պատկեր 10.1-ում.

**ՊԱՏԿԵՐ 10.1. Ա/Ձ ԳՐԱՆՑՄԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑ**



### **ՔԱՅԼ 1. Անհատ ձեռներեցի պետական գրանցում**

Անհատ ձեռներեցի պետական գրանցման համար անհրաժեշտ փաստաթղթեր են դիմումը, անձնագիրը, 3x4 չափի լուսանկարը և 3.000 դրամ պետական տուրքի վճարման անդորրագիրը:

Ի տարբերություն իրավաբանական անձանց՝ անհատ ձեռներեցի պետական գրանցման համար չեն պահանջվում հիմնադիր փաստաթղթեր (կանոնադրություն, հիմնադիր ժողովի արձանագրություն և այլն): Ավելին, անհատ ձեռներեցի պետական գրանցման համար չի պահանջվում կանոնադրական կապիտալի առկայություն:

Որոշակի առանձնահատկություններով է հանդես գալիս օտարերկրյա քաղաքացու՝ որպես անհատ ձեռներեց գրանցվելու ընթացակարգը: Այսպես, ձեռնարկատիրական գործունեությամբ զբաղվելու համար օտարերկրյա քաղաքացին պետք է ունենա կացության համապատասխան կարգավիճակ:

### **ՔԱՅԼ 2. Կնիքի պատվիրում (ըստ ցանկության)**

Անհատ ձեռներեցի համար պարտադիր չէ կնիքի առկայությունը ձեռնարկատիրական գործունեություն իրականացնելու համար: Անհատ ձեռներեցը սեփական հայեցողությամբ է որոշում իր գործունեության ընթացքում օգտագործել կնիք, թե՞ ոչ: Թեև կնիքի առկայությունը իրավական անհրաժեշտությամբ պայմանավորված չէ և ամբողջովին կախված է անհատ ձեռներեցի որոշումից, սակայն պետք է նշել, որ անհատ ձեռներեցի՝ որպես բիզնես ոլորտի հարաբերությունների մասնակցի, ստորագրած պայմանագրերը կնքված լինելու պարագայում ավելի լուրջ տեսք են հաղորդում մասնակցի կողմից իրականացվող ձեռնարկատիրական գործունեությանը:

### **ՔԱՅԼ 3. Ընկերության հաշվառման կանգնելը պետական մարմիններում**

Պետական գրանցում ստացած անհատ ձեռներեցի համար պարտադիր պայման է՝ ըստ գրանցման վայրի տարածքային

հարկային տեսչությունում, պետական սոցիալական ապահովագրության մարմնում, ինչպես նաև վիճակագրական վարչության տեղական գրասենյակում գրանցվելը (հաշվառման կանգնելը), որոնց համար պահանջվում են հետևյալ փաստաթղթերը՝

- *դիմում,*
- *պետական գրանցման վկայականի պատճեն,*
- *անհատ ձեռներեցի անձնագիր,*
- *իրական շահառուի մասին հայտարարագիր:*

#### **ՔԱՅԼ 4. Հաշվեհամարի բացում բանկում**

Բանկում հաշվեհամար բացելու համար անհրաժեշտ է ներկայացնել հետևյալ փաստաթղթերը՝

- *դիմում,*
- *պետական գրանցման վկայականի պատճեն,*
- *տարածքային հարկային մարմինների կողմից հաստատված անհատ ձեռներեցի ստորագրություն,*
- *անհատ ձեռներեցի անձնագիր:*

Գրանցումից հետո երկու օրվա ընթացքում անհատ ձեռներեցին տրվում է վկայական, որը նրան թույլ է տալիս զբաղվել ձեռնարկատիրական գործունեությամբ: Այսպիսով, անհատ ձեռներեցի գրանցման գործընթացը տեղի է ունենում կարճ ժամանակահատվածում, առանց լրացուցիչ փաստաթղթերի և քիչ ծախսերով:

#### **10.1.2. ՁԵՌՆԱՐԿԱՏԻՐԱԿԱՆ ԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅՈՒՆԸ**

Անհատ ձեռներեցը, ձեռնարկատիրական գործունեություն իրականացնելիս, օգտագործում է արտադրական տարածքներ, հաստոցներ, հումք, որոնք առանձնացված չեն նրա անձնական գույքից (բնակարան, սեփական ավտոմեքենա և այլն): Դա նշանակում է, որ անհատ ձեռներեցը գործունեությունից առաջացած պարտքերի դիմաց պատասխանատու է նաև իր անձնական գույքով:

Անհատ ձեռներեցի ձեռնարկատիրական գործունեության նկատմամբ կիրառվում են օրենքով առևտրային կազմա-

կերպություններ համարվող իրավաբանական անձանց գործունեությունը կարգավորող կանոնները, եթե օրենքից, այլ իրավական ակտերից կամ իրավահարաբերության էությունից այլ բան չի բխում: Ասվածից կարելի է հետևություն անել, որ բուն ձեռնարկատիրական գործունեությունը Հայաստանի Հանրապետությունում ենթակա է համակարգային իրավական կարգավորման, և, ըստ իրավահարաբերության սուբյեկտների, տարբերակված մոտեցում չի նախատեսում:

### ***10.1.3. ՀԱՇՎԱՊԱՅԱԿԱՆ ՀԱՇՎԱՌՈՒՄ ԵՎ ՀԱՐԿԵՐ***

Անհատ ձեռներեցը պարտականություն չունի վարելու հաշվապահական հաշվառում, այլ հիմնականում վարում է եկամուտների, ծախսերի և այլ պարզեցված հաշվառում: Անհատ ձեռներեցը չունի հաշվապահական հաշվեկշիռ: Անհատ ձեռներեցի գործունեությունը հարկվում է եկամտահարկով և ավելացված արժեքի հարկով՝ հարկման ընդհանուր կարգի դեպքում: Պետք է նշել, որ անհատ ձեռներեցները հարկային առումով առավելություններ չունեն իրավաբանական անձանց համեմատությամբ:

### ***10.1.4. ԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅԱՆ ՂԱԴԱՐԵՑՈՒՄԸ***

Անհատ ձեռներեցի պարտավորություններն անխզելիորեն կապված են նրա անձի հետ, այդ իսկ պատճառով անհատ ձեռներեցի գործունեության դադարեցման դեպքում ընդամենը փոխվում է անձի կարգավիճակը և անհատ ձեռներեցի պարտավորությունները նրա գործունեության դադարումից հետո շարունակում է կրել նույն ֆիզիկական անձը: Ֆիզիկական անձի, որպես անհատ ձեռներեցի, իրավունակությունն ու գործունակությունը ծագում են նրա պետական գրանցման պահից և դադարում են այդ ֆիզիկական անձի իրավունակության կամ գործունակության դադարման, ինչպես նաև օրենքով նախատեսված դեպքերում պետական գրանցումն ուժը կորցրած կամ անվավեր ճանաչվելու պահից:

Վերոնշյալից բխում է, որ անհատ ձեռներեցի գործունեությունը դադարում է՝

- պետական գրանցումն ուժը կորցրած կամ անվավեր ճանաչվելու պահից,
- անհատ ձեռներեցի մահվան պահից,
- անհատ ձեռներեցին դատական կարգով անգործունակ ճանաչելու պահից,
- անհատ ձեռներեցին դատական կարգով ձեռնարկատիրական գործունեությանը զբաղվելու իրավունքից զրկելու դեպքում,
- ՀՀ-ից արտաքսվելու (դեպորտացիայի) դեպքում (միայն այն դեպքում, եթե անհատ ձեռներեցը օտարերկրյա քաղաքացի է կամ քաղաքացիություն չունեցող անձ) և այլն:

## 10.2. ԻՐԱՎԱԲԱՆԱԿԱՆ ԱՆՁԻՆՔ

Եթե Դուք ունեք Ձեր կազմակերպության զարգացման երկարաժամկետ պլանները, Ձեզ համար կարևոր է կազմակերպության հեղինակությունն ու համբավը, ցանկություն ունեք օգտագործելու կազմակերպության անվանումը որպես մարքեթինգի գործիք, ապա ավելի լավ է մտածեք ձեռնարկատիրական գործունեությունն իրավաբանական անձի շրջանակներում իրականացնելու մասին:

Իրավաբանական անձ է համարվում այն կազմակերպությունը, որը՝

- ունի առանձնացված գույք՝ որպես սեփականություն,
- իր պարտավորությունների համար պատասխանատու է այդ գույքով,
- կարող է իր անունից ձեռք բերել ու իրականացնել գույքային և անձնական ոչ գույքային իրավունքներ, կրել պարտականություններ,
- դատարանում հանդես գալ որպես հայցվոր կամ պատասխանող,
- ունի ինքնուրույն հաշվեկշիռ:

Եթե նույնիսկ իրավաբանական անձը հիմնադրվել է մեկ անձի կողմից, այն միևնույն է չի կարող նույնացվել հիմնադրի հետ: Այսինքն, եթե Դուք ձեռնարկատիրական գործունեություն ծավալելիս չեք ուզում ռիսկի ենթարկել Ձեր անձնական գույքը, ինչպես անհատ

ծեռնարկատեր կարգավիճակի դեպքում, ապա ավելի լավ է գրանցել ՍՊԸ՝ լինելով միակ հիմնադիրը և Ձեր պատասխանատվությունը սահմանափակելով ընդամենը ընկերության գույքի չափով:

### 10.2.1. ԻՐԱՎԱԲԱՆԱԿԱՆ ԱՆՁԱՆՑ ՏԵՍԱԿՆԵՐԸ

ՀՀ օրենսդրությամբ կազմակերպությունները լինում են առևտրային կամ ոչ առևտրային:

**Առևտրային** են կոչվում այն կազմակերպությունները, որոնք ձեռնարկատիրական գործունեություն են իրականացնում շահույթ ստանալու նպատակով: Իրենց հերթին առևտրային կազմակերպությունները լինում են երկու տեսակ՝ տնտեսական ընկերություններ և տնտեսական ընկերակցություններ:

Շահույթ ստանալու նպատակ չհետապնդող և ստացված շահույթը մասնակիցների միջև չբաշխող կազմակերպությունները կոչվում են **ոչ առևտրային** կազմակերպություններ, որոնք լինում են երեք տեսակ՝

- *հասարակական միավորումներ,*
- *հիմնադրամներ,*
- *իրավաբանական անձանց միություններ:*

Ոչ առևտրային կազմակերպությունները հիմնականում ստեղծվում են մի քանի նպատակներով, որոնցից են՝

- *մարդկանց կամ կազմակերպությունների որոշ խմբի իրավունքների պաշտպանություն,*
- *բարեգործական նպատակներ,*
- *մշակութային, կրոնական նպատակներ,*
- *տնտեսական շահույթ չհետապնդող այլ նպատակներ:*

Հետևյալ աղյուսակում ներկայացված են իրավաբանական անձանց տեսակները:

ԱՌԵՎՏՐԱՅԻՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆ	ՈՉ ԱՌԵՎՏՐԱՅԻՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Լիակատար ընկերակցություն</li> <li>• Վստահության վրա հիմնված (կոմանդիտային) ընկերակցություն</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Հասարակական միավորում</li> <li>• Հիմնադրամ</li> <li>• Իրավաբանական անձանց միություն</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Սահմանափակ պատասխանատվությամբ ընկերություն</li> <li>• Լրացուցիչ պատասխանատվությամբ ընկերություն</li> <li>• Բաց և փակ բաժնետիրական ընկերություններ</li> <li>• Առևտրային կոոպերատիվ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ՀՀ օրենքով նախատեսված այլ կազմակերպություններ</li> <li>• Ոչ առևտրային կոոպերատիվ</li> </ul>
---	--

Քանի որ սույն ձեռնարկը վերաբերում է ձեռնարկատիրական գործունեությանը, ապա ներկայացվելու են միայն առևտրային կազմակերպությունները: Հետևյալ աղյուսակը ներկայացնում է Հայաստանում գործող իրավաբանական առևտրային անձանց թիվը 01.07.2002թ. դրությամբ:

ԻՐԱՎԱԲԱՆԱԿԱՆ ԱՌԵՎՏՐԱՅԻՆ ԱՆՁԻ ՏԵՍԱԿԸ	ՔԱՆԱԿԸ 01.01.2010թ. ԴՐՈՒԹՅԱՄԲ
<b>Տնտեսական ընկերություններ</b>	
Սահմանափակ պատասխանատվությամբ ընկերություններ	41.649
Բաց բաժնետիրական ընկերություններ	940
Փակ բաժնետիրական ընկերություններ	3.192
Արտադրական կոոպերատիվներ	5.012
<b>Տնտեսական ընկերակցություններ</b>	
Լիակատար տնտեսական ընկերակցություններ	1.156
Վստահության վրա հիմնված ընկերակցություններ	8
<i>Ընդամենը</i>	<i>51.957</i>

Մինչ առևտրային կազմակերպությունների առանձին տեսակներին անդրադառնալը, անհրաժեշտ է ներկայացնել քաղաքացիաիրավական հարաբերությունների այս սուբյեկտի հետ կապված որոշ խնդրահարույց դեպքեր, և տալ որոշ ընդհանուր հարցերի պատասխաններ: Դրանք են՝ պե՞տք է արդյոք առևտրային կազմակերպության կանոնադրությունը տեղեկություն պարունակի կազմակերպության գործունեության հիմնական ուղղությունների

վերաբերյալ, ի՞նչ են իրենցից ներկայացնում ներկայացուցչություններն ու մասնաճյուղերը, ո՞րն է դուստր և կախյալ կազմակերպությունների տարբերությունը:

ՀՀ Քաղաքացիական օրենսգրքով ոչ առևտրային կազմակերպությունների համար սահմանված է պարտադիր պահանջ՝ կանոնադրությունում հստակ նշել գործունեության առարկան և նպատակները: Ինչ վերաբերում է առևտրային կազմակերպության կանոնադրությանը, ապա այս դեպքում գործունեության առարկան և նպատակները նախատեսելն ամբողջությամբ թողնված է հիմնադիրների հայեցողությանը: Նման դեպքերում, երբ անհրաժեշտություն է առաջանում կանոնադրությամբ հստակ առանձնացնել գործունեության առաջնային ուղղություններն ու նպատակները, դրանց հետ մեկտեղ կանոնադրությամբ սահմանվում է նաև, որ առևտրային կազմակերպությունը կարող է իրականացնել օրենսդրությամբ չարգելված ցանկացած գործունեություն:

Ցանկացած առևտրային կազմակերպություն բացի իր մարմիններից, որոնցով նա մասնակցում է քաղաքացիաիրավական շրջանառությանը, ձեռք է բերում իրավունքներ և ստանձնում պարտականություններ, կարող է ունենալ նաև առանձնացված ստորաբաժանումներ, որոնք են ներկայացուցչությունն ու մասնաճյուղը: Առանձնացված ստորաբաժանման առանձնահատկություններն են՝

- *դրանք իրավաբանական անձի գտնվելու վայրից դուրս են տեղակայված,*
- *դրանց ղեկավարները նշանակվում են իրավաբանական անձի կողմից ու գործում են նրա լիազորագրի հիման վրա,*
- *դրանք իրավաբանական անձինք չեն ու գործում են իրավաբանական անձի հաստատած կանոնադրությունների հիման վրա:*

**Ներկայացուցչություն** է համարվում իրավաբանական անձի գտնվելու վայրից դուրս տեղակայված նրա առանձնացված ստորաբաժանումը, որը ներկայացնում է իրավաբանական անձի շահերը և իրականացնում դրանց պաշտպանությունը:



**Մասնաճյուղ** է համարվում իրավաբանական անձի գտնվելու վայրից դուրս տեղակայված նրա առանձնացված ստորաբաժանումը, որը իրականացնում է իրավաբանական անձի բոլոր գործառույթները կամ դրանց մի մասը՝ ներառյալ ներկայացուցչության գործառույթները:

Հարկ է նշել նաև, որ կազմակերպության կանոնադրությամբ կարող են դրույթներ սահմանվել առանձնացված ստորաբաժանումների մասին, սակայն տվյալ դրույթների բացակայության դեպքում էլ որևէ կերպ չի սահմանափակում առանձնացված ստորաբաժանումներ ստեղծելու կազմակերպության իրավունքը:

### ***10.2.2. ՏՆՏԵՍԱԿԱՆ ԸՆԿԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ***

Տնտեսական ընկերությունների հիմնական բնորոշիչն այն է, որ նրանց պարտավորությունների համար հիմնադիրների պատասխանատվությունը, բացառությամբ որոշ առանձնահատուկ դեպքերի, սահմանափակվում է հիմնադիրների ներդրած ավանդների չափով: Տնտեսական ընկերության հիմնադիրներն իրենց գույքով պատասխանատվություն չեն կրում ընկերության պարտավորությունների համար: Տնտեսական ընկերությունների հիմնադիրներ կարող են լինել քաղաքացիները և իրավաբանական անձինք: Տնտեսական ընկերություն կարող է ստեղծել նաև մեկ անձը: Տնտեսական ընկերությունները լինում են չորս տեսակ՝

- *սահմանափակ պատասխանատվությամբ ընկերություններ,*
- *լրացուցիչ պատասխանատվությամբ ընկերություններ,*
- *փակ բաժնետիրական ընկերություններ,*
- *բաց բաժնետիրական ընկերություններ:*

**ԱՌՋՄԱՆԱՓԱԿ ՊԱՏԱՍԽԱՆԱՏՎՈՒԹՅԱՐ ԸՆԿԵՐՈՒԹՅՈՒՆ (ՍՊԸ)** - առևտրային կազմակերպություններից ամենատարածվածն են: Ըստ ՀՀ պետական վիճակագրական վարչության տվյալների՝ 01.11.2009թ. դրությամբ Հայաստանում գրանցված առևտրային կազմակերպությունների մոտ 80%-ը ՍՊԸ-ներ են: Ստորև ներկայացված են ՍՊԸ-ների վերաբերյալ հիմնական տեղեկությունները.

ՍԱՀՄԱՆԱՓՎԱ ԴՊՏԱՍԽԱՆԱՏՎՈՒԹՅԱՐ ԸՆԿԵՐՈՒԹՅՈՒՆ (ՍՊԸ)		
<i>Հիմնադիրներ</i>	Քաղաքացիներ և/կամ իրավաբանական անձինք	ՍՊԸ հիմնադիրներին անվանում են մասնակիցներ:
<i>Հիմնադիրների թիվը</i>	1 և ավելի	Հիմնադիրների թիվը 49-ը գերազանցելու դեպքում ՍՊԸ-ն մեկ տարվա ընթացքում պետք է վերակազմավորվի բաժնետիրական ընկերության:
<i>Կարգավորող օրենք</i>	«Սահմանափակ պատասխանատվությամբ ընկերությունների մասին» ՀՀ օրենքով	Օրենքը ընդունվել է ՀՀ ԱԺ կողմից 24.10.2001թ., հետագայում ենթարկվել է որոշ փոփոխությունների:
<i>Մասնակիցների անձնական գույքային պատասխանատվությունը ՍՊԸ-ի պարտավորությունների համար, ինչպես նաև ՍՊԸ-ի պատասխանատվությունը մասնակիցների պարտավորությունների համար</i>	Բացակայում է	Մեկ հիմնադիրով ՍՊԸ-ների և անհատ ձեռնարկատիրոջ հիմնական տարբերություններից մեկը:
<i>Սեփականություն</i>	Մասնակիցները հանդիսանում են ընկերության գույքի սեփականատեր՝ իրենց բաժնեմասի չափով:	Մասնակիցն իրավունք ունի վաճառելու իրեն պատկանող բաժնեմասերը: Ըստ օրենքի՝ մասնակիցը կարող է դուրս գալ ընկերությունից: Ընկերությունը պարտավոր է 6 ամսվա ընթացքում նրան վճարել բաժնեմասի արժեքը՝ հիմնված հաշվապահական հաշվետվությունների վրա: Մասնակցի համաձայնությամբ, ընդհանուր ժողովի որոշմամբ վճարվող արժեքը կարող է լինել ընկերության գույքի մի մասը:

<p><i>Կառավարման բարձրագույն մարմին</i></p>	<p>Մասնակիցների ընդհանուր ժողով (ԸԺ)</p>	<p>ՄՊԸ-ի շահույթն ընկերության մասնակիցների միջև բաշխելն ընդհանուր ժողովի բացառիկ իրավասությունն է: Հերթական ընդհանուր ժողովն անց է կացվում ընկերության կանոնադրությամբ սահմանված ժամկետներում, բայց ոչ պակաս, քան տարին մեկ անգամ:</p>
<p><i>Կառավարման գործադիր մարմին</i></p>	<p>Միանձնյա կամ կոլեգիալ</p>	<p>Իրականացնում է ընկերության ընթացիկ ղեկավարությունը և հաշվետու է ընդհանուր ժողովին:</p>
<p><i>Վերստուգող մարմին</i></p>	<p>Վերահսկիչ հանձնաժողով կամ վերստուգող</p>	<p>Ընտրվում է ընդհանուր ժողովի կողմից, իրավունք ունի ցանկացած ժամանակ անցկացնել ՄՊԸ-ի ֆինանսատնտեսական գործունեության ստուգում: Քսանից ավելի մասնակից ունեցող ընկերություններում վերստուգիչ հանձնաժողովի ստեղծումը պարտադիր է: Ընկերության վերստուգիչ հանձնաժողովի անդամ (վերստուգող) կարող է լինել նաև ընկերության մասնակից չհանդիսացող անձը: Ընկերության վերստուգիչ հանձնաժողովի անդամ (վերստուգող) չեն կարող լինել ընկերության խորհրդի անդամը, ընկերության գործադիր մարմնի անդամը:</p>
<p><i>Հիմնադիր փաստաթղթեր</i></p>	<p>Կանոնադրություն և հիմնադիր ժողովի արձանագրությունը</p>	<p>Ցանկության դեպքում կարող է կնքվել և ներկայացվել նաև հիմնադիր պայմանագիր:</p>
<p><i>Կանոնադրական կապիտալի նվազագույն չափը</i></p>	<p>Չկա</p>	<p>Կանոնադրական կապիտալը հանդիսանում է ընկերության սեփականությունը և հետագայում կարող է օգտագործվել:</p>

**ԲԱԺՆԵՏԻՐԱԿԱՆ ԸՆԿԵՐՈՒԹՅՈՒՆ** է համարվում այն առևտրային կազմակերպությունը, որի կանոնադրական կապիտալը բաժանված է ընկերության նկատմամբ բաժնետերերի պարտավորական իրավունքը հավաստիացնող որոշակի թվով բաժնետոմսերի: Ստորև ներկայացված է ԲԲԸ-ների վերաբերյալ հիմնական տեղեկատվությունը:

<b>ԲԱԺՆԵՏԻՐԱԿԱՆ ԸՆԿԵՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ</b>		
<i>Կարգավորող օրենք</i>	«Բաժնետիրական ընկերությունների մասին» ՀՀ օրենք, 25.09.2001թ.	Օրենքն ընդունվել է ՀՀ ԱԺ կողմից 29.09.2001թ. և հետագայում ենթարկվել որոշ փոփոխությունների:
<i>Բաժնետերերի պատասխանատվությունը ԲԸ պարտավորությունների համար</i>	Չկա	Իրենց պատկանող բաժնետոմսերի արժեքի սահմաններում կրում են ընկերության գործունեության հետ կապված վնասների ռիսկը: Իրավունք ունեն վաճառելու իրենց պատկանող ընկերության բաժնեմասը կամ նրա մի մասը:
<i>Կանոնադրական կապիտալ</i>	Կազմվում է բաժնետերերի ձեռք բերած բաժնետոմսերի անվանական արժեքից	Ընկերությունն իրավունք ունի բաժնետոմսերի անվանական արժեքը մեծացնելու կամ լրացուցիչ բաժնետոմսեր տեղաբաշխելու միջոցով ավելացնել իր կանոնադրական կապիտալը:
<i>Կառավարման բարձրագույն մարմին</i>	Բաժնետերերի ընդհանուր ժողով (ԲԸԺ)	ԲԸԺ-ն ունի մի շարք բացառիկ որոշումներ կայացնելու իրավունքներ:
<i>Գործադիր մարմին</i>	Կոլեգիալ (վարչություն, տնօրինություն) և/կամ միանձնյա (տնօրեն, գլխավոր տնօրեն)	Ղեկավարում է ընկերության ընթացիկ գործունեությունը և հաշվետու է տնօրենների խորհրդին ու բաժնետերերի ընդհանուր ժողովին:

<b>ԲԱՑ ԲԱԺՆԵՏԻՐԱԿԱՆ ԸՆԿԵՐՈՒԹՅՈՒՆ</b>		
<i>Սահմանում</i>	Բաժնետիրական ընկերություն, որն իրավունք ունի անցկացնել իր թողարկած բաժնետոմսերի բաց բաժանորդագրություն և դրանց ազատ վաճառք:	
<i>Մասնակիցների թիվը</i>	Անսահմանափակ	Ընկերության մասնակիցները, առանց մյուս բաժնետերերի համաձայնության, կարող են օտարել իրենց պատկանող բաժնետոմսերը:
<i>Կանոնադրական կապիտալի նվազագույն չափը</i>	Չկա	Գումարը հանդիսանում է ընկերության սեփականությունը և հետագայում կարող է օգտագործվել:
<b>ՓԱԿ ԲԱԺՆԵՏԻՐԱԿԱՆ ԸՆԿԵՐՈՒԹՅՈՒՆ</b>		
<i>Սահմանում</i>	Բաժնետիրական ընկերություն, որի բաժնետոմսերը բաշխվում են միայն նրա հիմնադիրների կամ նախապես որոշված այլ անձանց միջև: Ընկերությունն իրավունք չունի անցկացնել իր թողարկած բաժնետոմսերի բաց բաժանորդագրություն:	
<i>Մասնակիցների թիվը</i>	Չպետք է գերազանցի 49	Հակառակ դեպքում ՓԲԸ-ն մեկ տարվա ընթացքում ենթակա է վերակազմավորման կամ լուծարման դատական կարգով:
<i>Կանոնադրական կապիտալի նվազագույն չափը</i>	Չկա	Գումարը ընկերության սեփականությունն է և հետագայում կարող է օգտագործվել:

## **ԼՐԱՑՈՒՑԻՉ ՊԱՏԱՍԽԱՆԱՏՎՈՒԹՅԱՔ ԸՆԿԵՐՈՒԹՅՈՒՆ (ԼՊԸ)**

համարվում է մեկ կամ մի քանի անձանց հիմնադրած ընկերությունը, որի կանոնադրական կապիտալը բաժանված է կանոնադրությամբ սահմանված չափերով բաժնեմասերի:

Նման ընկերության մասնակիցները նրա պարտավորությունների համար համապարտ սուբսիդիար պատասխանատվություն են կրում իրենց գույքով՝ ընկերության կանոնադրությամբ բոլորի համար միանման որոշված իրենց ավանդների բազմապատիկի չափով: Լրացուցիչ պատասխանատվությամբ ընկերությունները կառավարվում են՝ առաջնորդվելով սահմանափակ պատասխանատվությամբ ընկերությունների կառավարման օրենքներով:

Մասնակիցներից մեկի սնանկության դեպքում ընկերության պարտավորությունների համար նրա պատասխանատվությունը մյուս մասնակիցների միջև բաշխվում է նրանց ավանդներին համամասնորեն, եթե պատասխանատվության այլ կարգ նախատեսված չէ ընկերության կանոնադրությամբ: Ընկերության մասնակիցը կարող է դուրս գալ ընկերությունից՝ ստանալով իր բաժնեմասը:

Լրացուցիչ պատասխանատվությամբ ընկերությունը, որպես քաղաքացիաիրավական հարաբերությունների մասնակից, տարածված չէ ՀՀ բիզնես իրականությունում: Հազվագյուտ դեպքերում հիմնադիրներն ընտրում են իրավաբանական անձի կազմակերպաիրավական այս ձևը՝ ի ցույց դնելով իրենց կազմակերպության գործունեության մեջ ու կոնտրազենտների հետ փոխհարաբերություններում վստահելիության բարձր մակարդակ և ռիսկի գործոնի գրեթե իսպառ բացակայություն:

Տնտեսական ընկերությունները տեսակների են բաժանվում ոչ միայն կազմակերպաիրավական ձևի հիմքով: Տնտեսական ընկերությունները լինում են **հիմնական** և **դուստր, գերակշռող և կախյալ**:

Իրավաբանական անձինք հարաբերվում են որպես դուստր և հիմնական, եթե մեկ այլ տնտեսական ընկերակցություն կամ ընկերություն հնարավորություն ունի կանխորոշել նման ընկերության որոշումները: Նման դեպքում, եթե հիմնական ընկերությունը դուստր

ընկերությանը պարտադիր ցուցումներ տալու իրավունք ունի, դուստր ընկերության հետ **համապարտ պատասխանատվություն**<sup>\*</sup> է կրում իր ցուցումների համաձայն կնքված գործարքների կատարման համար: Հիմնական ընկերակցությունը կամ ընկերությունը դուստր ընկերությանը պարտադիր ցուցումներ տալու իրավունք ունեցող է համարվում, եթե այդ իրավունքը նախատեսված է դուստր ընկերության հետ կնքված պայմանագրում:

Գոյություն ունի երկու դեպք, որոնց ուժով կազմակերպությունը ճանաչվում է դուստր՝

- *ընկերության կանոնադրական կապիտալում մեկ այլ կազմակերպության գերակշռող մասնակցությունը,*
- *կազմակերպությունների միջև կնքված պայմանագիրը, որն իրավունք է տալիս կազմակերպությանը պարտադիր ցուցումներ տալ մյուսին:*

Ընդ որում, դուստր կազմակերպությանը հասցված վնասները համարվում են հիմնական ընկերության մեղքով հասցված, եթե դրանց հիմքը դուստր ընկերության կողմից հիմնական ընկերակցության կամ ընկերության պարտադիր ցուցումներն են: Վերոնշյալ հիմքերի առկայության դեպքում ակտիվանում է նաև դուստր կազմակերպության մասնակիցների իրավունքը՝ փոխհատուցում պահանջել հիմնական կազմակերպությունից: Ինքը՝ դուստր ընկերությունը, երբևէ պատասխանատու չէ հիմնական ընկերակցության կամ ընկերության պարտքերի համար:

Հիմնական կազմակերպության մեղքով դուստր ընկերության անվճարունակության դեպքում հիմնական կազմակերպությունը **սուբսիդիար պատասխանատվություն**<sup>\*</sup> է կրում նրա պարտքերի համար: Դուստր ընկերության սնանկությունը հիմնական ընկերակցության կամ ընկերության մեղքով առաջացած է համարվում, եթե այն վրա է հասել դուստր ընկերության կողմից հիմնական

---

<sup>\*</sup> *Համապարտ պատասխանատվություն* հասկացության էությունից բխում է, որ պատասխանատվության կանչող կողմը կարող է իր պահանջները ներկայացնել, ինչպես դուստր, այնպես էլ հիմնական կազմակերպությանը:

<sup>\*</sup> *Սուբսիդիար պատասխանատվությունը* հիմնական կազմակերպությանը պարտավորեցնում է մարել դուստր կազմակերպության պարտքերը, եթե վերջինիս ֆինանսական միջոցներն ու զույրը չի բավականացնում նրա պարտքերը մարելու համար:

ընկերակցության կամ ընկերության պարտադիր ցուցումները կատարելու հետևանքով:

Տնտեսական ընկերությունը համարվում է կախյալ, եթե մյուս (գերակշռող, մասնակցող) ընկերակցությունը կամ ընկերությունն ունի սահմանափակ պատասխանատվությամբ ընկերության կանոնադրական կապիտալի կամ բաժնետիրական ընկերության քվեարկող բաժնետոմսերի ավելի քան քսան տոկոսը: Բոլոր վերոնշյալ նորմերը, որոնք վերաբերում էին դուստր և հիմնական կազմակերպությունների փոխհարաբերություններին, նախ տարածվում են կախյալ և գերակշռող կազմակերպությունների վրա:

Տնտեսական ընկերակցությունը կամ ընկերությունը, որը ձեռք է բերել սահմանափակ պատասխանատվությամբ ընկերության կանոնադրական կապիտալի կամ բաժնետիրական ընկերության քվեարկող բաժնետոմսերի ավելի քան քսան տոկոսը, պարտավոր է, տնտեսական ընկերությունների մասին օրենքով սահմանված կարգով, անհապաղ տեղեկություններ հրապարակել այդ մասին:

**ԿՈՒՊԵՐԱՏԻՎՆ** իրավաբանական անձի առանձնահատուկ տեսակ է: Կոոպերատիվը համարվում է քաղաքացիների և իրավաբանական անձանց անդամության վրա հիմնված ու իր անդամների գույքային փայավճարների միավորման միջոցով մասնակիցների նյութական և այլ կարիքների բավարարման նպատակով ստեղծված կամավոր միավորումը: Ինչպես նշվեց վերևում, կոոպերատիվները, կախված իրենց գործունեության բնույթից, կարող են լինել շահույթ ստանալու նպատակ հետապնդող (առևտրային) կամ նման նպատակ չհետապնդող (ոչ առևտրային) կազմակերպություններ: Ստորև ներկայացված են կոոպերատիվների վերաբերյալ հիմնական տեղեկությունները:

<b>ԿՈՒՊԵՐԱՏԻՎ</b>		
<i>Կոոպերատիվների տեսակները</i>	Առևտրային և ոչ առևտրային	Կախված է գործունեության բնույթից:
<i>Չհիմնադիրներ</i>	Քաղաքացիներ և/կամ իրավաբանական անձինք	



<i>Կարգավորող օրենք</i>	ՀՀ Քաղաքացիական Օրենսգիրք, հոդված 117121	Առանձին օրենք կոոպերատիվների վերաբերյալ չի գործում:
<i>Կառավարման բարձրագույն մարմին</i>	Կոոպերատիվի անդամների ընդհանուր ժողով	Ժողովն ունի մի շարք բացառիկ որոշումներ կայացնելու իրավունքներ:
<i>Կառավարման գործադիր մարմին</i>	Վարչությունը և/կամ նախագահը	Իրականացնում է կոոպերատիվի ընթացիկ ղեկավարությունը և հաշվետու է ԸԺ-ին:

Կոոպերատիվի անդամը պարտավոր է մինչև կոոպերատիվի գրանցումն ամբողջությամբ մուծել փայավճարը: Կոոպերատիվի սեփականության ներքո գտնվող գույքը, կոոպերատիվի կանոնադրության համապատասխան, բաժանվում է նրա անդամների մասնաբաժինների: Կոոպերատիվի կառավարման բարձրագույն մարմինը նրա անդամների ընդհանուր ժողովն է:

Կոոպերատիվի գործադիր մարմիններն են նրա վարչությունը և (կամ) նախագահը: Նրանք ղեկավարում են կոոպերատիվի ընթացիկ գործունեությունը և հաշվետու են դիտորդ խորհրդին և կոոպերատիվի անդամների ընդհանուր ժողովին: Կոոպերատիվի անդամները նրա պարտավորությունների համար համապարտ սուբսիդիար պարտավորություն են կրում կոոպերատիվի յուրաքանչյուր անդամի լրացուցիչ վճարի չմուծված մասի սահմաններում:

Կոոպերատիվի անդամները պարտավոր են տարեկան հաշվեկշռի հաստատումից հետո, երկու ամսվա ընթացքում լրացուցիչ վճարների միջոցով փակել առաջացած վնասները: Այս պարտականությունը չկատարելու դեպքում կոոպերատիվը պարտատերերի պահանջով կարող է լուծարվել դատական կարգով:

Կոոպերատիվի անդամն իրավունք ունի դուրս գալ կոոպերատիվից: Այդ դեպքում ֆինանսական տարին ավարտվելուց և կոոպերատիվի հաշվապահական հաշվեկշիռը հաստատելուց հետո նրան պետք է վճարվի նրա մասնաբաժնի արժեքը կամ տրվի դրան համապատասխան գույք:

### **10.2.3. ՏՆՏԵՍԱԿԱՆ ԸՆԿԵՐԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ**

Տնտեսական ընկերակցությունների հիմնական տարբերությունը տնտեսական ընկերություններից այն է, որ ընկերակցությունների հիմնադիրները պատասխանատվություն են կրում ընկերակցության պարտավորությունների դիմաց իրենց անձնական գույքով: Ըստ ՀՀ օրենսդրության՝ տնտեսական ընկերակցությունները լինում են երկու տեսակ՝

- *լիակատար ընկերակցություններ,*
- *վստահության վրա հիմնված ընկերակցություններ:*

**ԼԻԱԿԱՏԱՐ ԸՆԿԵՐԱԿՑՈՒԹՅԱՆ** մասնակիցները (լիակատար ընկերները) ընկերակցության անունից զբաղվում են ձեռնարկատիրական գործունեությամբ և իրենց պատկանող գույքով պատասխանատվություն են կրում ընկերակցության պարտավորությունների համար:

Անձը կարող է լինել միայն մեկ լիակատար ընկերակցության մասնակից: Յուրաքանչյուր մասնակից իրավունք ունի գործել ընկերակցության անունից, եթե կանոնադրությամբ նախատեսված չէ, որ նրա բոլոր մասնակիցները գործերը վարում են համատեղ, կամ գործերը վարելը հանձնարարված է առանձին մասնակիցների: Շահույթը և վնասները մասնակիցների միջև բաշխվում են ընկերակցության կանոնադրական կապիտալում մասնակիցների բաժնեմասերին համամասնորեն:

Մասնակիցներն իրենց գույքով համապարտ սուբսիդիար պատասխանատվություն են կրում ընկերակցության պարտավորությունների համար: Ընկերակցությունից դուրս եկած մասնակիցը մինչև իր դուրս գալու պահը ընկերակցության պարտավորությունների համար մնացած մասնակիցների հետ հավասար պատասխանատվություն է կրում ընկերակցությունից իր դուրս գալու տարվա հաշվետվության հաստատման օրվանից սկսած երկու տարվա ընթացքում:

**ՎՍՏԱՀՈՒԹՅԱՆ ՎՐԱ ՀԻՄՆՎԱԾ (ԿՈՍԱՆԴԻՏԱՅԻՆ) ԸՆԿԵՐԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆ** համարվում է այն ընկերակցությունը, որում լիակատար

ընկերների հետ միասին կան մեկ կամ մի քանի ավանդատուներ (կոմանդիտներ), որոնք իրենց ներդրած ավանդների գումարների սահմաններում կրում են ընկերակցության գործունեության հետ կապված վնասների ռիսկը և չեն մասնակցում ընկերակցության իրականացրած ձեռնարկատիրական գործունեությանը:

Անձը կարող է լիակատար ընկեր լինել միայն վստահության վրա հիմնված մեկ ընկերակցությունում: Լիակատար ընկերակցության մասնակիցը չի կարող լիակատար ընկեր լինել վստահության վրա հիմնված ընկերակցությունում: Վստահության վրա հիմնված ընկերակցության լիակատար ընկերը չի կարող լինել լիակատար ընկերակցության մասնակից:

Վստահության վրա հիմնված ընկերակցությունը կառավարվում է լիակատար ընկերների կողմից: Ավանդատուներն իրավունք չունեն մասնակցելու ընկերակցության կառավարմանը և գործերի վարմանը կամ առանց լիազորագրի հանդես գալ նրա անունից:

Ավանդատուի ներդրումը հավաստվում է ընկերակցության կողմից ավանդատուին տրվող մասնակցության մասին վկայականով: Վկայականը ավանդատուին իրավունք է տալիս ստանալ բաժնեհավաք կապիտալում ունեցած նրա բաժնեմասին համապատասխան շահույթը: Լիակատար ընկերներն իրենց գույքով համապարտ սուբսիդիար պատասխանատվություն են կրում ընկերության պարտավորությունների համար: Ավանդատուներն իրենց ներդրած ավանդների սահմաններում կրում են ընկերակցության գործունեության հետ կապված վնասների ռիսկը:

### **10.3. ՀԱՄԵՄԱՏԱԿԱՆ ԱՂՅՈՒՍԱԿ**

Ստորև ներկայացված աղյուսակում ընդհանրացված են այն հիմնական տարբերությունները, որոնք առկա են անհատ ձեռնարկատիրոջ և իրավաբանական անձանց մոտ գրանցման գործընթացում, գործունեության ժամանակ և գործունեության դադարեցումից հետո:

	Աճիստ ծեռնար- կատեր	ՍՊԸ	ԼՊԸ	ԲԲԸ, ՓԲԸ	Տնտ- սական ընկերակ- ցություն- ներ
Հիմնադիր փաստաթղթեր	Չկան	Պարտա- դիր է	Պարտա- դիր է	Պարտա- դիր է	Պարտա- դիր է
Կանոնադրական կապիտալի նվազա- գույն չափ (դրամ)	Չկա	Չկա	Չկա	Չկա	Օրենք չի գործում
Կնիք	Պարտա- դիր չէ	Պարտա- դիր չէ	Պարտա- դիր չէ	Պարտա- դիր չէ	Պարտա- դիր չէ
Պատասխանա- տվություն պարտա- վորությունների դիմաց անձնական գույքով	Այո	Ոչ	Այո	Ոչ*	Այո
Գրանցման համար վճարվող պետական տուրքի չափը	3.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Հաշվապահական հաշվառում	Ոչ	Այո	Այո	Այո	Այո

\* Եթե բաժնետիրական ընկերության անվճարունակության (սնանկության) պատճառ է հանդիսանում բաժնետերերի կամ այլ անձանց գործունեությունը (անգործությունը), որոնք ունեն ընկերությանը կատարման համար պարտադիր ցուցումներ տալու իրավունք կամ ընկերության գործունեությունն այլ կերպ կանխորոշելու հնարավորություններ, ապա ընկերությանը պատկանող գույքը չբավարարելու դեպքում այդ բաժնետերերի կամ այլ անձանց վրա կարող է դրվել լրացուցիչ (սուբսիդիար) պատասխանատվություն ընկերության պարտավորությունների համար: Այդ անձանց գործողությունները համարվում են ընկերության անվճարունակության պատճառ միայն այն դեպքում, եթե նրանք օգտագործել են իրենց այդ իրավունքը կամ հնարավորություններն ընկերությանը որոշակի գործողություններ կատարել կամ չկատարել պարտադրելու նպատակով՝ նախօրոք իմանալով, որ այդ պատճառով ընկերությունը կսնանկանա:

## 10.4. ԱՌԵԿՏՐԱՅԻՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՊԵՏԱԿԱՆ ԳՐԱՆՑՄԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑԸ

Ձեզ ենք ներկայացնում այն հիմնական քայլերը, որոնք անհրաժեշտ են առևտրային կազմակերպությունների պետական գրանցման համար:

### **ՔԱՅԼ 1. ԸՆԿԵՐՈՒԹՅԱՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐԱԿԻՐԱՎԱԿԱՆ տեսակի ընտրությունը**

ՀՀ Օրենսդրությունը Հայաստանի քաղաքացիներին հնարավորություն է տալիս գրանցելու իրավաբանական անձանց տարբեր ձևեր, որոնք քննարկվեցին նախորդ բաժնում: Ընտրություն կատարելիս մեկ անգամ ևս անդրադարձեք յուրաքանչյուր տեսակի առանձնահատկություններին, առավելություններին և թերություններին:

### **ՔԱՅԼ 2. ԸՆԿԵՐՈՒԹՅԱՆ հիմնադիր փաստաթղթերի մշակում**

Առևտրային կազմակերպությունների համար հիմնադիր փաստաթղթեր են կանոնադրությունը, հիմնադիր ժողովի արձանագրությունը և հիմնադիրների ցանկության դեպքում նաև հիմնադիր պայմանագիրը:

**Հիմնադիր պայմանագիրը** կնքվում է հիմնադիրների կողմից, եթե հիմնադիրների թիվը մեկից ավելի է: Այն պարտադիր փաստաթուղթ չէ ընկերության գրանցման համար: Այն կնքվում է մինչև գրանցումը՝ հիմնադիրների միջև պարտականությունների և իրավունքների բաշխման համար:

Այնուհետև հիմնադիրների կողմից մշակվում և հաստատվում են իրավաբանական անձի հիմնական փաստաթղթերը՝ նրա **կանոնադրությունը**, որով սահմանվում է իրավաբանական անձի անվանումը, նրա գտնվելու վայրը, կառավարման կարգը, ինչպես նաև պարունակում է ընկերության համար օրենքով նախատեսված այլ տեղեկություններ:

Հիմնադիր ժողովում ընդունվում են որոշումներ՝

- ընկերություն ստեղծելու և նրա անվանման մասին,
- կանոնադրական կապիտալի չափի մասին,
- կանոնադրությունը հաստատելու մասին,
- ղեկավար և վերահսկողություն իրականացնող մարմինների անդամների ընտրության մասին,
- մինչև պետական գրանցումն ընկերությունը ներկայացնելու համար լիազորված անձի մասին:

Հիմնադիր ժողովի արդյունքում կազմվում է **հիմնադիրների ժողովի արձանագրություն**, որը ստորագրում է ժողովի նախագահը և քարտուղարը:

### **ՔԱՅԼ 3. ԸՆԿԵՐՈՒԹՅԱՆ ԱՆՈՒՆՂ**

Ժամանակն է որոշելու Ձեր ընկերության անունը (ֆիրմային անվանումը): Այս ոլորտը կարգավորվում է «Ֆիրմային անվանումների մասին» 10.06.2008թ. ընդունված ՀՀ օրենքով և այդ օրենքի կատարումն ապահովելու համար ընդունված ՀՀ Կառավարության որոշումներով:

Ընկերությունը կարող էք անվանել Ձեր անունով կամ ազգանունով, ապրանքի կամ ծառայության անունով կամ օգտագործել պատմական տեղանուններ: Սակայն կարևոր է իմանալ, որ ֆիրմային անվանման մեջ հանրահայտ (հայտնի, հռչակավոր) անձի անունը (լրիվ, կրճատ կամ կեղծանուն) կարող է օգտագործվել այդ անձի, իսկ նրա մահվան դեպքում, նրա ժառանգների համաձայնությամբ միայն: Եթե ֆիրմային անվանման մեջ օգտագործում եք «հայ», «հայկական», «Հայաստան» բառերը, ապա ընկերությունը պետք է վճարի պետական տուրք՝ յուրաքանչյուր տարվա համար 600.000 դրամ: Եթե օգտագործում եք ՀՀ վարչատարածքային միավորի անվանումը, որն իրավաբանական անձը բնորոշում է որպես տվյալ վարչատարածքային նշանակության սուբյեկտ, կամ եթե վարչատարածքային միավորի անվանումն օգտագործվում է որպես ֆիրմային անվանման տարբերակող նշանակության անուն, ապա անհրաժեշտ է ստանալ մարզի անվանման համար՝ համապատասխան մարզպետի, «Երևան» բառն օգտագործելու համար՝ Երևանի քաղաքպետի, Երևանի թաղային

համայնքների անվանումների համար՝ համապատասխան թաղապետի, Հայաստանի Հանրապետության այլ քաղաքների ու գյուղերի անվանումների համար՝ համապատասխան քաղաքապետի կամ գյուղապետի թույլտվությունը:

Ֆիրմային անվանման հայտը ներկայացվում է ՀՀ Արդարադատության նախարարության պետական ռեգիստրի տարածքային ստորաբաժանում, որը հայտը ստանալուց հետո մեկօրյա ժամկետում այն ուղարկում է փորձաքննության ՀՀ մտավոր սեփականության գործակալություն: Ստուգելով «Ֆիրմային անվանումների մասին» ՀՀ օրենքի 6-րդ և 9-րդ հոդվածների պահանջների պահպանված լինելու հանգամանքը՝ գործակալությունը մեկօրյա ժամկետում էլեկտրոնային եղանակով պետական ռեգիստր է ներկայացնում ֆիրմային անվանման գրանցման հնարավորության մասին եզրակացությունը: Հայտը ներկայացվում է հայերեն, որում նշվում են՝

- *գրանցման ներկայացված ֆիրմային անվանումը, դրա հապավումը կամ կրճատ ձևը (եթե այդպիսին կա), հայտատուի անունը կամ անվանումը, գտնվելու վայրը,*
- *գրանցման ներկայացված անվանումների մեկնաբանությունը, եթե դրանք հայերեն հասկանալի չեն:*

Հայտում, ըստ գրանցման առաջնահերթության, կարող է ներկայացվել երեք անվանում:

Եթե Ձեր ընտրած անվանումներն արդեն գոյություն ունեն, ապա Դուք պետք է նոր հայտ ներկայացնեք և փոխեք այն: Ֆիրմային անվանման գրանցման համար վճարվում է 5.000 դրամ պետական տուրք: Ֆիրմային անվանումն ունի պետական պաշտպանվածություն, նրա օգտագործումը տվյալ իրավաբանական անձի բացառիկ իրավունքն է, կարող է փոխանցվել միայն տվյալ իրավաբանական անձի հետ մեկտեղ:

#### **ՔԱՅԼ 4. ԸՆԿԵՐՈՒԹՅԱՆ ԱՅԵՏԱԿԱՆ ԳՐԱՆԳՈՒՄԸ**

Ընկերության պետական գրանցումն իրականացվում է ՀՀ Արդարադատության նախարարության պետական ռեգիստրի տարածքային ստորաբաժանումներում ըստ դրանց գտնվելու վայրի:

Պետական գրանցման համար ներկայացվում է՝

- դիմում,
- հիմնադիր փաստաթղթեր (կանոնադրություն, հիմնադիրների ժողովի արձանագրություն),
- հիմնադիր պայմանագիր (եթե այդպիսին կնքվել է),
- իրական շահառուի մասին հայտարարագիր\*,
- հիմնադրի(ների) անձը հաստատող փաստաթղթի(երի) պատճենները,
- 12.000 դրամ պետական տուրքի վճարման անդորրագիրը,
- ֆիրմային անվանումը գրանցելու մասին որոշումը:

Ընկերության պետական գրանցման պահին կանոնադրական կապիտալի առնվազն կեսը պետք է վճարված լինի Ձեր կողմից ընտրված բանկում բացված ժամանակավոր հաշվեհամարին: Ընկերության գրանցումից հետո Դուք կարող եք օգտագործել այդ գումարը:\*\*\*

Վերջին տարիներին Հայաստանում իրավաբանական անձանց գրանցման գործընթացն առավելագույնս պարզեցվել է: Դա վերաբերում է նաև հիմնարար փաստաթղթերին: Ըստ «Իրավաբանական անձանց պետական գրանցման մասին» ՀՀ օրենքի՝ նոր ստեղծվող կազմակերպությունների պահանջով պետական ռեգիստրի կողմից պետք է տրամադրվեն գրանցման համար անհրաժեշտ փաստաթղթերի նմուշային ձևեր (այդ թվում կանոնադրության և հիմնադիրների ժողովի արձանագրության), որտեղ լրացվում են միայն նոր ստեղծվող կազմակերպության անհատական տեղեկությունները (անունը, հասցեն և այլն):

\* Հանդիսանում է «Փողերի լվացման և ահաբեկչության ֆինանսավորման դեմ պայքարի մասին» Հայաստանի Հանրապետության օրենքի և Կենտրոնական Բանկի խորհրդի որոշումների պահանջը:

\*\* ՀՀ Արդարադատության նախարարության պետական ռեգիստրի տարածքային ստորաբաժանումներում թեև ուշադրություն չի դարձվում այս հանգամանքին, սակայն դա իրենից ներկայացնում է օրենքի խախտում, թեև դուրսին է դարձնում ընկերության գրանցման գործընթացը: Օրենսդրության վերջին փոփոխությունների արդյունքում ոչ թե վերացվել է կանոնադրական կապիտալը, այլ բացակայում է դրա նվազագույն չափը:



### **ՔԱՅԼ 5. Կնիքի պատվիրում**

Նախքան կնիք պատվիրելը Դուք պետք է այցելեք Ձեր Ընկերության գրանցման վայրի տարածքային հարկային տեսչություն, որտեղ Ձեզ կտրամադրվի Ձեր ընկերության հարկային կողը (ՀՎՀՀ): ՀՎՀՀ-ի առկայությունը պարտադիր տեղեկատվություն է կնիքի վրա: Նախկինում կազմակերպության կնիքը պատվիրվում էր «Կնիք» պետական կազմակերպությունում, որը կնիքներ պատրաստող միակ կազմակերպությունն էր: Ներկայումս մասնավոր ոլորտում գործում են մի շարք կազմակերպություններ, որոնց ներկայացվում են հետևյալ փաստաթղթերը՝

- *դիմում,*
- *հիմնադիր փաստաթղթերի պատճենները,*
- *լիազորված անձը հաստատող փաստաթուղթը:*

Կնիքի պատվիրման արժեքը փոփոխական է՝ կախված պատվերի կատարման ժամկետներից և կնիքի որակից: Կնիքի գինը ներկայումս տատանվում է 6.000-ից մինչև 35.000 դրամ:

Կնիքը թեև որոշակի պաշտոնական տեսք է հաղորդում իրավաբանական անձի փաստաթղթերին, սակայն վերջին օրենսդրական փոփոխությունները կնիք պատվիրելու կազմակերպության պարտականությունը վերացրեցին: Կնիք պատվիրելու հարցն այժմ ամբողջությամբ թողնված է իրավաբանական անձի հայեցողությանը: Իրավաբանական ավելի բարձր ուժ ունի տվյալ դեպքում տարածքային հարկային տեսչությունում վավերացված տնօրենի ստորագրությունը:

### **ՔԱՅԼ 6. Ընկերության հաշվառման կանգնելը պետական մարմիններում**

Նոր ստեղծվող ընկերության համար պարտադիր պայման է, ըստ գրանցման վայրի, տարածքային հարկային տեսչությունում, պետական սոցիալական ապահովագրության մարմնում, ինչպես նաև ազգային վիճակագրական ծառայության տեղական գրասենյակում գրանցվելը (հաշվառման կանգնելը), որոնց համար պահանջվում են հետևյալ փաստաթղթերը՝

- *դիմում,*
- *հիմնադիր փաստաթղթեր (հարկային տեսչությունում՝ բնօրինակները, պետական սոցիալական ապահովագրության մարմնում և վիճակագրական ծառայությունում՝ կրկնօրինակները),*
- *ընկերության տնօրենի անձնագիր:*

### **ՔԱՅԼ 7. Հաշվեհամարի բացում բանկում**

Ձեր ընկերության գործունեությունը լիարժեք սկսելու համար անհրաժեշտ է բանկում բացել հաշվեհամար: Դուք կարող եք ընտրել ներկայումս Հայաստանում գործող 30-ից ավելի բանկերից յուրաքանչյուրը: Սակայն Հայաստանի հեռավոր մարզերում այդ ընտրությունը սահմանափակ է: Մարզերում իրենց բաժանմունքները գրեթե բոլոր բանկերն ունեն: Հարկ է նշել, որ յուրաքանչյուր կազմակերպություն կարող է ունենալ մի քանի հաշվեհամարներ տարբեր բանկերում՝ նախատեսված ինչպես հայկական դրամով, այնպես էլ տարադրամով (ԱՄՆ դոլար, եվրո) գործառնություններ իրականացնելու համար:

Բանկում հաշվեհամար բացելու համար անհրաժեշտ է ներկայացնել հետևյալ փաստաթղթերը՝

- *դիմում,*
- *հիմնադիր փաստաթղթերի բնօրինակները,*
- *տարածքային հարկային տեսչության կողմից հաստատված կազմակերպության տնօրենի և (կամ) հաշվապահի ստորագրությունները,*
- *ընկերության տնօրենի և/կամ հաշվապահի անձնագրերը:*

Այսպիսով, Ձեր ընկերությունը գրանցված է: Դուք պատրաստ եք սկսել բուռն ձեռնարկատիրական գործունեություն: Ժամանակն է աշխատողներ ընդունելու, կապեր հաստատելու մատակարարների և հավանական գնորդների հետ: Այս ամենը պատշաճ կերպով կազմակերպելու համար անհրաժեշտ է պատկերացում կազմել պայմանագրերի մասին, որոնց կանդրադառնանք բաժին 12-ում:

# 11

## ԲԱԺԻՆ

*Իմանալը լավ է, բայց կարողանալը՝ ավելի լավ:  
Կորգրեյվ\**

### ՀԱՇՎԱԴԱՅԱԿԱՆ ՀԱՇՎԱՌՈՒՄ

Այս բաժնում Ձեզ կներկայացնենք հաշվապահական հաշվառման վերաբերյալ նախնական տեղեկություններ: Դուք կարող եք մտածել, որ այն Ձեզ անհրաժեշտ չէ, քանի որ այն հաշվապահների զբաղմունք է: Սակայն, պետք է միշտ հիշել, որ հաշվապահները հաշվառում են Ձեր դրամական միջոցները, փաստաթղթավորում են Ձեր շենքերն ու շինությունները, հաշվարկում են Ձեր կազմակերպության հարկերը: Ինչպես հիշում եք, կառավարման կարևորագույն ֆունկցիաներից է վերահսկումը: Իսկ ինչպե՞ս վերահսկել առանց պատկերացում կազմելու, թե ինչ է հաշվապահական հաշվառումը:

«Հաշվապահական հաշվառման մասին» ՀՀ օրենքը հաշվապահական հաշվառումը սահմանում է որպես կազմակերպության ակտիվների, սեփական կապիտալի, պարտավորու-

---

\* Կորգրեյվ, Ռենդլ (մահ. մոտ. 1634), անգլիացի բանասեր

թյունների վիճակի ու շարժի վերաբերյալ դրամական արտահայտությամբ տեղեկատվության հավաքման, գրանցման և ընդհանրացման համակարգ՝ տնտեսական գործառնությունների համընդհանուր և անընդհատ փաստաթղթային հաշվառման միջոցով:

Այստեղ շատ կարևոր է իմանալ, որ հաշվապահական հաշվառումն ունի մի շարք առանձնահատկություններ, դրանք նրա **համատարած, անընդհատ և փաստաթղթային լինելն է:**

Հաշվապահական հաշվառումը՝

- **համատարած է**, այսինքն, Ձեր կազմակերպությունն ինչ գործունեություն էլ ծավալի, պետք է վարի հաշվապահական հաշվառում,
- **անընդհատ է**, այսինքն, Ձեր կազմակերպության հիմնադրման պահից մինչև լուծարվելը հաշվապահական հաշվառման աշխատանքները չպետք է ընդհատվեն,
- **փաստաթղթային է**, քանի որ Ձեր կազմակերպության կողմից կատարված բոլոր գործառնությունների սկզբնական ձևակերպումները պետք է ստանան պատշաճ կերպով կազմված փաստաթղթերում:

Կազմակերպություններն առնվազն տարին մեկ անգամ, իրենց կողմից կատարված գործառնությունների վերաբերյալ տվյալներ են հաղորդում ֆինանսական հաշվետվությունների միջոցով: Մասնավորապես սահմանափակ պատասխանատվությամբ ընկերությունների կողմից տրամադրվող ֆինանսական հաշվետվությունները լինում են երեք տիպի՝

- *հաշվապահական հաշվեկշիռ,*
- *ֆինանսական արդյունքների մասին հաշվետվություն,*
- *դրամական հոսքերի մասին հաշվետվություն:*

Ֆինանսական հաշվետվությունների նպատակը կազմակերպության ֆինանսական վիճակի, փոփոխությունների վերաբերյալ ֆինանսական հաշվետվություններ օգտագործողներին անկողմնակալ տեղեկատվությամբ ապահովելն է, որը նրանց անհրաժեշտ է տնտեսական որոշումներ կայացնելու համար: Տարբեր օգտագործողների խմբերի անհրաժեշտ է տարբեր բնույթի տեղեկատվություն: Օգտագործողների որոշ խմբերի համար բավական է նաև ֆինանսական

հաշվետվությունների ձևերից մի քանիսը, իսկ որոշ խմբերի համար անհրաժեշտ է նաև ավելի մանրամասն տեղեկություն: Օրինակ, ղեկավարող օղակի համար բացի ֆինանսական հաշվետվություններից անհրաժեշտ է նաև այլ ավելի մանրամասն տեղեկություններ՝ կազմակերպությունը ղեկավարելու և հետագա գործունեությունը զարգացնելու: Իսկ վարկատուների համար որոշ դեպքերում բավարար է նաև հաշվապահական հաշվեկշիռը և ֆինանսական արդյունքների մասին հաշվետվությունը, որը ցույց է տալիս նրանց վճարունակությունը՝ առկա և ստացվելիք դրամական միջոցները, կազմակերպությանը պատկանող երկարաժամկետ և կարճաժամկետ ակտիվները, ինչպես նաև կազմակերպության գործունեության զարգացումը:

Կազմակերպությունում հաշվապահական հաշվառման ընդհանուր վարումն ու ֆինանսական հաշվետվությունների կազմումն իրականացնում է հաշվապահական ծառայության ղեկավարը կամ օրենքով նախատեսված կարգով այլ անձ:

Ընդ որում կազմակերպության ղեկավարն իրավունք ունի հաշվապահական հաշվառումը վարել՝

- *կառուցվածքային ստորաբաժանում հանդիսացող հաշվապահական ծառայության միջոցով,*
- *հաշվապահի միջոցով,*
- *սահմանված կարգով թույլտվություն ստացած մասնագիտացված կազմակերպության կամ համապատասխան մասնագետի միջոցով,*
- *անձամբ:*

Որպես կանոն, կազմակերպության ղեկավարը պարտավոր է՝

- *սահմանել կազմակերպության հաշվապահական հաշվառման քաղաքականությունը՝ հաշվապահական հաշվառում վարելու և ֆինանսական հաշվետվություններ կազմելու նպատակով կիրառվող սկզբունքների, հիմունքների, եղանակների, կանոնների, ձևերի և արարողակարգերի ամբողջությունը,*
- *սահմանել տնտեսական գործառնությունների նկատմամբ իրականացվող վերահսկողության կարգը,*

- *ապահովել հաշվապահական հաշվառումն վարելը, ֆինանսական հաշվետվությունները կազմելը և ներկայացնելը:*

Ժամանակակից շուկայական տնտեսությունը և կոշտ մրցակցությունը պահանջում են բիզնեսի արդյունավետ վարում: Ցանկացած ձեռնարկության հաջողությունը հիմնված է հաշվապահական հաշվառումն ավտոմատացման միջոցով զրազետ վարելու վրա: Այսօր առանց առաջատար տեխնոլոգիաների կիրառության անհնար է հասնել հաջողության: Հաշվապահական հաշվառման մեջ լայն տարածում ունեն մասնագիտացված ծրագրային ապահովումները: Նման մասնագիտացված ծրագրային ապահովումների մշակմամբ է զբաղվում «ՀԱՅԿԱԿԱՆ ԾՐԱԳՐԵՐ» ընկերությունը: «ՀԱՅԿԱԿԱՆ ԾՐԱԳՐԵՐ»-ն ունի հաշվապահական, հարկային և կառավարչական համակարգերի մշակման, ներդրման և սպասարկման 23 տարվա փորձ: Ընկերության հաշվապահական հաշվառման ավտոմատացման համակարգերն ունեն մի շարք առավելություններ: Սեծապես արագացնում են հաշվապահի աշխատանքը, թույլ են տալիս զերծ մնալ հաշվապահական սխալներից, բարելավում են արդյունավետությունը, որակը և բարձրացնում են աշխատանքի օպերատիվությունը:

Կազմակերպությունները, որոնց ֆինանսական հաշվետվություններն օրենքին համապատասխան ենթակա են հրապարակման, պարտավոր են տարեկան հաշվետվությունները հրապարակել մինչև հաշվետու տարվան հաջորդող հուլիսի 1-ը, իսկ եռամսյակային հաշվետվությունները՝ մինչև հաշվետու եռամսյակին հաջորդող երրորդ ամսվա 1-ը:

## 11.1. ՀԱՇՎԱՊԱՅՆԱԿԱՆ ՀԱՇՎԵԿՇԻՌ

Հաշվապահական հաշվեկշռի նպատակն է ցույց տալ ժամանակի որևէ պահի դրությամբ կազմակերպության ակտիվների, սեփական կապիտալի և պարտավորությունների վիճակը:

Հաշվապահական հաշվեկշիռը մի աղյուսակ է, որը բաղկացած է 2 մասից: Առաջին մասը կոչվում է ակտիվ, երկրորդ մասը՝ պասիվ:

Հաշվեկշռի ակտիվը՝ դա կազմակերպության ակտիվներն են, իսկ պասիվը՝ սեփական կապիտալը և պարտավորությունները:

- **Ակտիվներ.** այն, ինչ ունի կազմակերպությունը (օրինակ, դրամ դրամարկղում և բանկում, այլ ընթացիկ ակտիվներ, ոչ ընթացիկ ակտիվներ՝ շենքեր, սարքավորումներ և այլն),
- **Պարտավորություններ.** այն, ինչ պարտք է ուրիշներին (օրինակ, կարճաժամկետ վարկեր (մինչև 1 տարի), երկարաժամկետ վարկեր (1-ից ավելի տարի), պարտք մատակարարներին, բյուջեին),
- **Սեփական կապիտալ** - այն, ինչ ներդրել են սեփականատերերը կազմակերպության մեջ:

Պետք է հիշել, որ սովորաբար կազմակերպությունները հաշվապահական հաշվեկշիռը ներկայացնում են առնվազն տարին մեկ անգամ:

Հաշվապահական հաշվառման մեջ ցանկացած գործառնության գումար միաժամանակ պետք է գրանցեք երկու հաշիվներում, ընդ որում մի հաշվի դեբետում և մի ուրիշ հաշվի կրեդիտում: Հաշիվների գրանցում կատարելու այս կարգը կոչվում է կրկնակի գրանցման եղանակ:

Հաշվապահական հաշվառումը ճիշտ հասկանալու համար բավական է միայն հասկանալ հետևյալ հավասարումը:

**ԱԿՏԻՎՆԵՐԸ = ՍԵՓԱԿԱՆ ԿԱՊԻՏԱԼ + ՊԱՐՏԱՎՈՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ**

Այսինքն, ելնելով կրկնակի գրանցման եղանակից, ցանկացած կատարված գործառնության արդյունք պետք է համապատասխանորեն փոփոխի տվյալ հավասարման և՛ աջ, և՛ ձախ մասերը: Եթե, օրինակ, ավելանում է կազմակերպության ակտիվները, ապա պետք է համապատասխանորեն ավելանա կամ սեփական կապիտալը կամ պարտավորությունները:

Եկեք տվյալ հավասարումը հասկանանք օրինակների միջոցով՝

**Օրինակ 1.** Ենթադրենք սեփականատերը ներդրում է կատարել կազմակերպությունում գումարի տեսքով: Այսինքն, ելնելով վերը

նշված հավասարումից, կազմակերպությունը, ձեռք բերելով ակտիվ, պետք է ավելացնի կամ իր սեփական կապիտալը, կամ պարտավորությունները: Քանի որ այս դեպքում ներդրումը կատարում է սեփականատերը, ապա սա չենք կարող դիտել որպես պարտավորություն, հետևաբար ավելանում է սեփական կապիտալը:

**Օրինակ 2.** Ենթադրենք կազմակերպությունը ձեռք է բերում մեքենա, որի դիմաց նա պետք է վճարի 1 տարի հետո: Այսինքն, կազմակերպությունը, ձեռք բերելով ակտիվ, ձեռք է բերում նաև պարտավորություն:

**Օրինակ 3.** Ենթադրենք կազմակերպությունը բանկից վարկ է վերցնում, ի՞նչ կլինի այդ դեպքում: Կազմակերպությունում կավելանան դրամական միջոցները, այսինքն՝ ակտիվը, և կազմակերպությունը կունենա այդ վարկի մարման պարտավորություն:

## 11.2. ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆՔՆԵՐԻ ՄԱՍԻՆ ՀԱՇՎԵՏՎՈՒԹՅՈՒՆ

**Ֆինանսական արդյունքների մասին հաշվետվությունը** արտացոլում է որևէ ժամանակաշրջանի համար կազմակերպության շահույթը և վնասը: Կազմակերպության շահույթը (կամ վնասը) ստացվում է եկամտից ծախսերը հանելու միջոցով: Այսինքն, ի տարբերություն հաշվապահական հաշվեկշռից, որը, ինչպես արդեն նշվեց, տվյալներ է ներկայացնում ժամանակաշրջանի որևէ պահի դրությամբ, ֆինանսական արդյունքների մասին հաշվետվությունը դա հաշվետվություն է որևէ ժամանակաշրջանի համար:

Ֆինանսական արդյունքների մասին հաշվետվության բաղկացուցիչ տարրերն են **եկամուտները և ծախսերը**:

**Եկամուտը** տվյալ ժամանակաշրջանի ընթացքում կազմակերպության տնտեսական օգուտների ավելացումն է, որը հանգեցնում է սեփական կապիտալի ավելացմանը (բացառությամբ սեփական կապիտալում կատարված ներդրումների):

**Ծախսը** տվյալ ժամանակաշրջանի ընթացքում կազմակերպության տնտեսական օգուտների նվազեցումն է, որը հանգեցնում է սեփական



կապիտալի նվազմանը (բացառությամբ սեփական կապիտալի բաշխումը):

**Օրինակ**, կազմակերպությունն իր մեքենան, որը ձեռք էր բերել 50.000 դրամով, վաճառում է 80.000 դրամով:

1. Առաջանում է 50.000 դրամի ծախս, քանի որ վաճառքի դեպքում կազմակերպության մոտ տեղի է ունենում ակտիվների արտահոսք, որը հանգեցնում է սեփական կապիտալի նվազման:

2. Առաջանում է 80.000 դրամի եկամուտ, քանի որ վաճառքի դեպքում կազմակերպության մոտ տեղի ունենում ակտիվների ներհոսք, որն էլ հանգեցնում է սեփական կապիտալի ավելացման:

Ինչպես արդեն նշվեց, շահույթը (վնասը) եկամուտների և ծախսերի դրական (բացասական) տարբերությունն է: Վերոհիշյալ օրինակի դեպքում կազմակերպության շահույթը կլինի 30.000 դրամ, քանի որ եկամուտը 80.000 դրամ էր, իսկ ծախսը՝ 50.000 դրամ:

### 11.3. ԴՐԱՍԱԿԱՆ ՀՈՍՔԵՐԻ ՄԱՍԻՆ ՀԱՇՎԵՏՎՈՒԹՅՈՒՆ

**Դրամական հոսքերի մասին հաշվետվությունն** իրենից ներկայացնում է կազմակերպության դրամական մուտքերը և ելքերը որոշակի ժամանակաշրջանի համար: Այսինքն, թե Ձեր կազմակերպությունը որքան դրամական միջոցներ է ունեցել տվյալ ժամանակաշրջանի սկզբում և թե որքան է մնացել տվյալ ժամանակաշրջանի վերջում:

Դրամական հոսքերի մասին հաշվետվությունն իր մեջ ներառում է կազմակերպության գործունեության գործառնական, ներդրումային և ֆինանսական բաղկացուցիչները:

**Գործառնական գործունեությունը** դա ներդրումային և ֆինանսական գործունեությունից տարբերվող կազմակերպության հիմնական եկամուտ բերող գործունեությունն է: Օրինակ՝

- *աշխատանքների կատարումից, ծառայությունների մատուցումից ստացված դրամական մուտքերը,*
- *աշխատանքների կատարման, ծառայությունների մատուցման դիմաց վճարված դրամական միջոցները,*

- աշխատակիցներին վճարված դրամական միջոցները,
- հարկերը, տույժերը, տուգանքները,
- և այլն:

**Ներդրումային գործունեությունը** ներառում է՝

- հիմնական միջոցների, ներդրումների ձեռք բերման համար վճարված դրամական միջոցներ,
- հիմնական միջոցների, ներդրումների օտարումից ստացված դրամական միջոցներ,
- տրամադրված վարկեր,
- այլ միջոցներ:

**Ֆինանսական գործունեությունը** ներառում է՝

- բաժնետոմսերի թողարկումից ստացված դրամական մուտքեր,
- վճարված շահաբաժիններ,
- ստացված վարկեր,
- և այլն:

Տվյալ հաշվետվության միջոցով Դուք կարող եք պատկերացում կազմել կազմակերպության ֆինանսական վիճակի մասին, չնայած դա դեռ բավարար չէ կազմակերպության մասին պատկերացում կազմելու համար: Դիտելով կազմակերպության տվյալ հաշվետվությունը՝ Ձեզ կարող է թվալ, որ այդ պահին կազմակերպությունը գումար չունի, բայց դրա հետ մեկտեղ, դիտելով հաշվապահական հաշվեկշիռը, կարելի է հասկանալ, որ կազմակերպությունն ունի ստացվելիք դրամական միջոցներ:

Նույնը կարելի է ասել նաև հակառակ դեպքում, երբ կազմակերպությունը տվյալ հաշվետվության արդյունքում ցույց է տալիս խոշոր գումարներ, բայց միևնույն ժամանակ, դիտելով հաշվապահական հաշվեկշիռը, կարելի է հասկանալ, որ կազմակերպությունն ունի բավականին վարկեր և պարտավորություններ մատակարարների նկատմամբ: Այսպիսով, կարելի է հանգել այն եզրակացության, որ կազմակերպության ֆինանսական վիճակի մասին պատկերացում կազմելու համար բավարար չէ միայն դրամական հոսքերի մասին հաշվետվությունը, պետք է հաշվի առնել նաև նախորդ երկու հաշվետվությունները:

## 11.4. ԻՆՔՆԱՐԺԵՔ

**Ինքնարժեքը** ներառում է այն բոլոր ծախսերը, որոնք կատարվում են մեկ միավոր արտադրանք արտադրելու համար (օրինակ, հումքի ծախսը, նյութերի ծախսը, աշխատակիցների աշխատավարձը, վարձակալության վճարը, հիմնական միջոցների մաշվածքը և այլն):

Ծախսերը լինում են հաստատուն և փոփոխուն:

**Հաստատուն ծախսերն** այն ծախսերն են, որոնք արտադրանքի ծավալի փոփոխությանը զուգահեռ մնում են անփոփոխ (օրինակ, վարձակալության վճարը):

**Փոփոխուն ծախսերը** այն ծախսերն են, որոնք փոփոխվում են արտադրանքի ծավալի փոփոխությանը զուգահեռ (օրինակ, արտադրանքի արտադրության համար օգտագործվող նյութերի ծախսերը):

**Ծախսածածկումը** նշանակում է, որ ոչ շահույթ ունեք, ոչ էլ վնաս, իսկ վաճառքի այն մակարդակը, որտեղ այն տեղի է ունենում, կոչվում է **ծախսածածկման կետ**: Այսինքն՝ այն ցույց է տալիս վաճառքի այն մակարդակը, որը պետք է ապահովել վնասից խուսափելու նպատակով:

Ծախսածածկման կետը բավականին հեշտ է հասկանալ հետևյալ հավասարման միջոցով:

$$(Միավորի գին \times \text{Վաճառված քանակ}) - (\text{Միավորի փոփոխուն ծախս} \times \text{Վաճառված քանակ}) - \text{Հաստատուն ծախսեր} = 0 \text{ (Ծախսածածկման կետ)}$$

**Օրինակ**, կահույքի արտադրամասը, որը զբաղվում է սեղանի արտադրությամբ, ստացել է նոր տիպի սեղանների արտադրության պատվեր: Մեկ միավոր արտադրանքի վաճառքի գինը կազմում է 25.000 դրամ, մեկ միավոր արտադրանքի փոփոխուն ծախսը կազմում է 10.000 դրամ, իսկ արտադրանքի ամբողջ ծավալի հաստատուն ծախսերը կազմում են 300.000 դրամ: Որքա՞ն պետք է արտադրամասը կահույք վաճառի, որպեսզի սկսի եկամուտ ստանալ:

Եթե օգտվենք վերը նշված բանաձևից, ապա

$$X*(25.000-10.000)-300.000=0,$$

$$X*(25.000-10.000)=300.000,$$

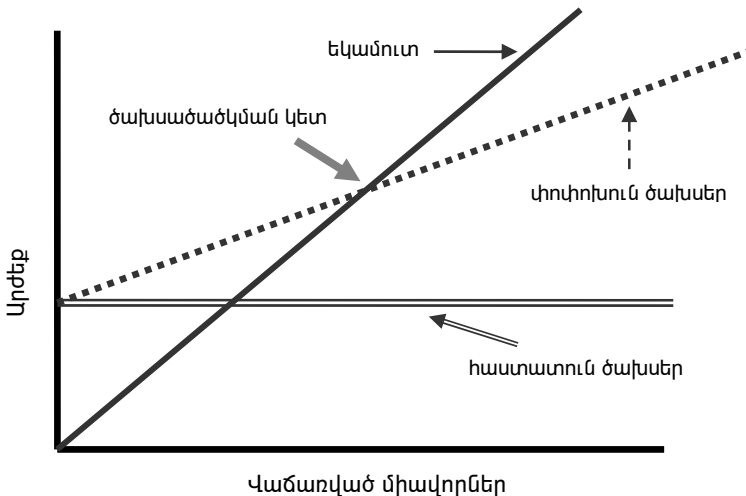
$$X=300.000/15.000,$$

$$X=20$$

Այսինքն, կազմակերպությունը պետք է վաճառի 20 հատ սեղան, որպեսզի հասնի ծախսածածկման կետի, միայն 20-ից ավել վաճառելու դեպքում նա կստանա եկամուտ: Պատկեր 11.1-ում ներկայացված է ծախսածածկման գծանկարը.

Այժմ Դուք տիրապետում եմ հաշվապահական հաշվառման, ֆինանսական հաշվետվությունների, ինքնարժեքի հաշվարկման և ծախսածածկման վերաբերյալ որոշակի գիտելիքների: Սա բավարար է սկզբի համար: Սակայն անընդհատ պետք է ձեռք բերել նորանոր գիտելիքներ հաշվապահության վերաբերյալ: Հիմնական նպատակը հաշվապահական հաշվառման հիմնավոր գիտելիքներ ստանալը չէ, այլ որպես կազմակերպության ղեկավար, Ձեր վերահսկողական ֆունկցիան լիարժեքորեն կիրառելն է: Չէ՞ որ Դուք եք ստորագրելու պետությանը ներկայացվող ֆինանսական և հարկային հաշվետվությունները:

ՊԱՏԿԵՐ 11.1. ԾԱԽՍԱԾԱԾԿՄԱՆ ԿԵՏ



# 12

## ԲԱԺԻՆ

*Օրենքը պետք է լինի հակիրճ, որպեսզի այն  
հեշտությամբ հիշեն նաև անհրազեկ մարդիկ:  
Սենեկա Կրտսեր\**

### ՊԱՅՄԱՆԱԳՐԵՐ

#### 12.1. ԻՆՉՈ՞Ւ ԿՆՔԵԼ ՊԱՅՄԱՆԱԳԻՐ

Ձեռնարկատիրական գործունեության ամբողջ ընթացքում Դուք անընդհատ շփվում եք պայմանագրերի հետ: Օրինակ, հումքի գնման, հաստոցների ձեռքբերման, պատրաստի արտադրանքի կամ ծառայության վաճառքի ժամանակ անխուսափելիորեն կնքվում են առուվաճառքի պայմանագրեր: Մեկ այլ օրինակ կարող է լինել գրասենյակի, արտադրական տարածքների, ավտոտրանսպորտի կամ սարքավորումների վարձակալությունը, երբ կնքվում են վարձակալման պայմանագրեր: Բոլոր գործարարներն անխտիր

---

\* Սենեկա (Կրտսեր), *Լուկիոս Ամենես (մ.թ.ա. 4 – մ.թ. 65),  
հռոմեացի փիլիսոփա եւ գրող*

շփվում են բանկերի կամ այլ վարկային կազմակերպությունների հետ վարկ ստանալու կապակցությամբ, երբ բանակցությունների հաջող ավարտի դեպքում կնքվում են վարկային պայմանագրեր: Եվ վերջապես, ցանկացած գործարար, բիզնեսի ոլորտում իր գործունեությունը ծավալելով, ձգտում է հասնել մի աստիճանի, երբ, իր գործունեության ծավալներով պայմանավորված, ինքն այլևս չի կարող գործել միայնակ, և անհրաժեշտություն է առաջանում նոր անձանց ներգրավել իր կողմից իրականացվող գործընթացների մեջ, այդ իսկ պատճառով արդիական է դառնում աշխատանքային պայմանագրեր կնքելու հարցը: Ինչո՞ւ է կարևոր: Որոշ դեպքերում պարտադիր է պայմանագրեր կնքելը: Պարզ պատկերացնելու համար հիշեցնենք պայմանագրի սահմանումը ՀՀ Քաղաքացիական օրենսգրքից:

***Պայմանագիր է համարվում երկու կամ մի քանի անձանց (ֆիզիկական և/կամ իրավաբանական) համաձայնությունը, որն ուղղված է քաղաքացիական իրավունքներ և պարտականություններ սահմանելուն, փոփոխելուն կամ դադարեցնելուն:***

Պայմանագրով հստակ սահմանվում են պայմանագրի կողմերի պարտականություններն ու իրավունքները, պայմանագրի կատարման ժամկետները, պայմանագրի գինը և այլ դրույթներ, առանց որոնց անհնար կլիներ կառավարել բիզնեսը: Օրինակ, աշխատանքային պայմանագիրը սահմանում է գործատուի և աշխատողի պարտականություններն ու իրավունքները, աշխատանքային պայմանագրի գործողության ժամկետները, վարձատրության չափը, արտոնությունները և այլն:

Քիչ չեն դեպքեր, երբ կողմերից մեկը չի կատարում պայմանագրով իր վրա դրված պարտականությունները, որից և տուժում է մյուս կողմը: Ժամանակին չեն վճարվում աշխատավարձերը, հունքի մատակարարման ուշացումների պատճառով պարապուրդի են մատնվում սարքավորումներն ու բանվորները, բեռը հասցեատիրոջն է հասնում վնասված վիճակում և այլն: Այսպիսի դեպքեր կարելի է անվերջ թվարկել: Կարո՞ղ եք պատկերացնել խնդիրների լուծումն այն դեպքերում, երբ պայմանագիր ընդհանրապես կնքված չէ: Դա նշանակում է, որ ոչ ոք չի փոխհատուցելու Ձեզ հասցրած վնասները:

Այդ պատճառով պետք է լուրջ ուշադրություն դարձնել պայմանագիրը պատշաճ ձևով կազմելու և կնքելու գործընթացին: Իրավաբանորեն հստակ մշակված պայմանագիրը կարող է Ձեզ պաշտպանել գրեթե բոլոր անցանկալի զարգացումներից: Եթե պայմանագիր կնքած կողմերը որևէ խնդրի շուրջ փոխհամաձայնության չեն գալիս, ապա այն կարող է լուծում գտնել ՀՀ դատական մարմիններում, որոնց համար որոշում կայացնելու հիմք են ծառայում կնքված պայմանագիրը և նրա դրույթները:

Պայմանագրերի կնքումն անխուսափելիորեն հանգեցնում է որոշ հարկեր և պարտադիր սոցիալական ապահովագրության վճարներ վճարելու անհրաժեշտության առաջացմանը: Առանձին պայմանագրերի տեսակներ քննարկելիս այդ ամենը կներկայացնենք առավել հանգամանորեն:

Քաղաքացիաիրավական և աշխատանքային պայմանագրերի օրենսդրական դաշտը կարգավորվում է ՀՀ Քաղաքացիական օրենսգրքով, որն ընդունվել է 17.07.1998թ. և 2004 թվականի նոյեմբերի 9-ին ընդունված ՀՀ Աշխատանքային օրենսգրքով: Քաղաքացիական օրենսգրքով սահմանվում է քաղաքացիաիրավական պայմանագրերի մոտ 30 տեսակ: Սույն ձեռնարկում Ձեզ կներկայացնենք քաղաքացիաիրավական պայմանագրերի ամենատարածված տեսակները, ինչպես նաև աշխատանքային պայմանագիրը:

## 12.2. ԱՇԽԱՏԱՆՔԱՅԻՆ ՊԱՅՄԱՆԱԳԻՐ

Աշխատանքային պայմանագրի անհրաժեշտությունը ծագում է այն ժամանակ, երբ կազմակերպությունը կամ անհատ ձեռնարկատերն աշխատանքի են հրավիրում նոր աշխատակիցների:

Աշխատանքային պայմանագիրը համաձայնություն է աշխատողի և գործատուի միջև, ըստ որի, աշխատողը պարտավորվում է գործատուի համար կատարել որոշակի մասնագիտությամբ, որակավորմամբ աշխատանք՝ պահպանելով աշխատավայրում սահմանված աշխատանքային կարգապահությունը, իսկ գործատուն պարտավորվում է աշխատողին տրամադրել պայմանագրով որոշված

աշխատանքը, վճարել նրա կատարած աշխատանքի համար պայմանավորված աշխատավարձը և ապահովել ՀՀ օրենսդրությամբ, այլ նորմատիվ իրավական ակտերով, կոլեկտիվ պայմանագրով, կողմերի համաձայնությամբ նախատեսված աշխատանքային պայմաններ:

Աշխատանքային պայմանագիրը կնքվում է գրավոր ձևով՝ կողմերի ստորագրությամբ մեկ փաստաթուղթ կազմելու միջոցով: Աշխատանքային պայմանագիրը կնքվում է երկու օրինակով: Փաստորեն, աշխատանքային հարաբերությունները ծագում են գործատուի և աշխատողի միջև կնքված աշխատանքային պայմանագրով, և առանց աշխատանքային պայմանագիր կնքելու անձը չի կարող համարվել պատշաճ ձևակերպված աշխատող: Ավելին, գործատուն իրավունք ունի աշխատողին թույլատրել անցնել աշխատանքի միայն աշխատանքային պայմանագիր կնքելուց և պայմանագրի երկրորդ օրինակն աշխատողին հանձնելուց հետո: Օրենսդրական դաշտը կարգավորվում է ՀՀ Աշխատանքային օրենսգրքով, որն ընդունվել է 24.06.2010թ. և մի շարք այլ իրավական ակտերով:

Աշխատանքային պայմանագիր կնքելիս անհրաժեշտ է ուշադրություն դարձնել պայմանագրի բովանդակությանը և այն պայմաններին, որոնք պարտադիր պետք է նշվեն աշխատանքային պայմանագրում:

Աշխատանքային պայմանագիրը պետք է ներառի հետևյալ պայմանները՝

- *անհատական իրավական ակտն ընդունելու տարին, ամիսը, ամսաթիվը, վայրը,*
- *աշխատողի անունը, ազգանունը, նրա ցանկությամբ՝ նաև հայրանունը,*
- *կազմակերպության անվանումը կամ ֆիզիկական անձ գործատուի անունը, ազգանունը, նրա ցանկությամբ՝ նաև հայրանունը,*
- *կառուցվածքային ստորաբաժանումը (առկայության դեպքում),*
- *աշխատանքը սկսելու տարին, ամիսը, ամսաթիվը,*



- պաշտոնի անվանումը և (կամ) աշխատանքային գործառույթները,
- աշխատավարձի չափը և (կամ) այն որոշելու ձևը,
- աշխատողներին սահմանված կարգով տրվող հավելումները, հավելավճարները, լրավճարները և այլն,
- աշխատանքային պայմանագրի գործողության ժամկետը (անհրաժեշտության դեպքում),
- կողմերի համաձայնությամբ՝ փորձաշրջանի տևողությունը,
- աշխատաժամանակը՝ կողմերի համաձայնությամբ ոչ լրիվ աշխատաժամանակով աշխատանքային ռեժիմ սահմանելիս,
- իրավական ակտի ընդունման հիմքը (անձի դիմումը, աշխատողին մեկ այլ գործատուի մոտ տեղափոխելու վերաբերյալ համաձայնությունը, գրավոր աշխատանքային պայմանագիրը և այլն)՝ առկայության դեպքում,
- իրավական ակտը ստորագրող անձի պաշտոնը, անունը, ազգանունը:

Վերոնշյալ պայմաններն այն տեղեկատվական համակարգն է, որը պետք է պարտադիր ներառվի աշխատանքային պայմանագրում: Պետք է նշել նաև, որ աշխատանքի վայրի, աշխատողի և գործատուի իրավունքների ու պարտականությունների, աշխատանքի վարձատրության պայմանների ու չափի և աշխատանքի պայմանների նկարագրության վերաբերյալ տեղեկություններն աշխատանքային պայմանագրում չներառելու դեպքում ՀՀ Վարչական իրավախախտումների վերաբերյալ օրենսգիրքը նախատեսում է պատասխանատվություն՝ տուգանքի նշանակում նվազագույն աշխատավարձի հիսնապատիկի չափով: Ասվածը չի նշանակում նաև, որ վերոնշյալ պայմանները սպառիչ են, և աշխատանքային պայմանագրով չեն կարող նախատեսվել նաև լրացուցիչ պայմաններ: Նմանատիպ պայմաններ կարող են սահմանված լինել, ինչպես աշխատանքային օրենսդրությամբ կամ կոլեկտիվ պայմանագրով, այնպես էլ՝ կողմերի համաձայնությամբ:

Աշխատանքային պայմանագրերը կնքվում են՝

- *անորոշ ժամկետով,*
- *որոշակի ժամկետով:*

Որոշակի ժամկետով կնքված աշխատանքային պայմանագիր՝

- որոշակի ժամկետով աշխատանքային պայմանագիր է կնքվում, եթե աշխատանքային հարաբերությունները չեն կարող որոշվել անորոշ ժամկետով՝ հաշվի առնելով կատարվելիք աշխատանքի բնույթը կամ կատարման պայմանները, եթե սույն օրենսգրքով կամ օրենքներով այլ բան նախատեսված չէ,
- որոշակի ժամկետով կնքված աշխատանքային պայմանագիրը կարող է կնքվել որոշակի ժամանակահատվածով կամ օրացուցային ժամկետի սահմանումով կամ աշխատանքային պայմանագրով նախատեսված աշխատանքների ավարտման սահմանումով:

Որոշակի ժամկետով պայմանագրեր կնքվում են նաև՝

- ընտրովի պաշտոններում աշխատողների հետ՝ ընտրված ժամանակահատվածով,
- համատեղությամբ աշխատանք կատարողների հետ,
- սեզոնային աշխատանքներ կատարողների հետ,
- ժամանակավոր (մինչև երկու ամիս ժամկետով) աշխատանքներ կատարողների հետ,
- ժամանակավորապես բացակայող աշխատողին փոխարինող աշխատողի հետ,
- օտարերկրացիների հետ՝ աշխատանքի թույլտվության կամ կացության իրավունքի վավերականության ժամկետով:

Գործարար շրջաններում, աշխատանքային պայմանագիր կնքելիս, տարածված սխալներից է որոշակի ժամկետով պայմանագիր կնքելը, այն պարագայում, երբ աշխատանքի բնույթը կամ կատարման պայմանները բնավ չեն խոսում որոշակի ժամկետով պայմանագիր կնքելու անհրաժեշտության մասին: Որոշակի ժամկետով կնքվելուց հետո աշխատանքային պայմանագրի ժամկետը, եթե այն պակաս է հինգ տարուց, կարող է երկարացվել մինչև հինգ տարի, ընդ որում միևնույն գործատուի մոտ հինգ տարուց պակաս ժամկետով կնքված որոշակի ժամկետով աշխատանքային պայմանագրերի՝ գործողության ընդհանուր գումարային ժամկետը չի կարող գերազանցել հինգ տարին, եթե որոշակի ժամկետով կնքված պայմանագրերի ընդհատումը չի գերազանցում մեկ ամիսը: **Վերոնշյալ հաշվարկի**

**դեպքում հաշվի չի առնվում միևնույն գործատուի մոտ համատեղությամբ աշխատանքի ժամկետը:**

Աշխատանքային պայմանագիր կնքելիս կողմերի համաձայնությամբ կարող է նախատեսվել փորձաշրջան, ընդ որում այն կարող է նշանակվել ինչպես գործատուի ցանկությամբ՝ նախատեսված աշխատանքին աշխատողի համապատասխանությունը ստուգելու համար, այնպես էլ աշխատանքի ընդունվողի ցանկությամբ՝ առաջարկվող աշխատանքին իր համապատասխանությունը ստուգելու համար: Վերջին դեպքում աշխատողն անձամբ է գնահատում փորձաշրջանի արդյունքները: Փորձաշրջանի պայմանները պետք է նշված լինեն աշխատանքային պայմանագրում:

***Իսկ իրավունք ունի՞ գործատուն կամայականորեն անբավարար գնահատել փորձաշրջանի արդյունքները:***

ՀՀ Աշխատանքային օրենսգրքով հստակ սահմանված է, որ փորձաշրջանի ողջ ընթացքում աշխատողի վրա տարածվում է աշխատանքային օրենսդրության պահանջները: Սա նշանակում է, որ կամայականությունը, որը ոտնահարում է աշխատողի իրավունքները, չի կարող կիրառվել փորձաշրջանի արդյունքները գնահատելու ժամանակ: Արդյունքներն անբավարար գնահատելով՝ գործատուն պարտավոր է հաշվի առնել միայն այն հանգամանքները, որոնք օբյեկտիվ կամ իր սուբյեկտիվ մոտեցմամբ կարող են խոչընդոտ հանդիսանալ անձի՝ իր աշխատանքային պարտականությունները պատշաճ կատարելու համար:

Փորձաշրջան չի կարող նախատեսվել, եթե աշխատանքի են ընդունվում՝

- *տասնութ տարին չլրացած անձինք,*
- *ընտրովի պաշտոն զբաղեցնողները, ինչպես նաև պաշտոնի նշանակման համար որակավորման քննություններ հանձնած անձինք,*
- *գործատուների փոխադարձ համաձայնությամբ այլ աշխատանքի փոխադրվող անձինք,*
- *օրենսդրությամբ նախատեսված այլ դեպքերում:*

Փորձաշրջանի տևողությունը չի կարող լինել երեք ամսից ավելի, իսկ օրենքով նախատեսված դեպքերում՝ վեց ամսից: Փորձաշրջանի

Ժամկետը ներառվում է աշխատանքային ստաժի մեջ: Փորձաշրջանի անբավարար արդյունքի դեպքում գործատունն աշխատողին ազատում է աշխատանքից՝ առանց արձակման նպաստ վճարելու: Եթե փորձաշրջանի ժամկետն անցել է, իսկ աշխատողը չարունակում է աշխատանքը, ապա նա համարվում է փորձաշրջանն անցկացրած և աշխատանքային պայմանագրի հետագա դադարեցում թույլատրվում է միայն ընդհանուր հիմունքներով:

Աշխատանքային պայմանագիրը լուծվում է՝

- կողմերի համաձայնությամբ,
- պայմանագրի գործողության ժամկետը լրանալու դեպքում,
- աշխատողի նախաձեռնությամբ,
- գործատուի նախաձեռնությամբ,
- աշխատողի պարտադիր ժամկետային զինվորական ծառայության զորակոչվելու դեպքում,
- դատարանի՝ օրինական ուժի մեջ մտած դատավճռի առկայության դեպքում, որին համապատասխան աշխատողը ենթարկվել է այնպիսի պատասխանատվության, որը հնարավորություն չի տալիս շարունակելու աշխատանքը,
- եթե օրենսդրությամբ սահմանված կարգով աշխատողը զրկվել է որոշակի աշխատանքներ կատարելու իրավունքներից,
- եթե աշխատողը մինչև տասնվեց տարեկան է, և ծնողներից մեկը, որդեգրողը կամ հոգաբարձուն, նրա առողջության նկատմամբ հսկողություն իրականացնող բժիշկը կամ աշխատանքի պետական տեսուչը պահանջում են աշխատանքային պայմանագրի լուծում,
- աշխատանքի էական պայմանները փոփոխվելու դեպքում,
- ֆիզիկական անձ գործատուի մահվան դեպքում,
- աշխատողի մահվան դեպքում,
- աշխատանքի ընդունվելիս սույն օրենսգրքի 89-րդ հոդվածի 3-րդ և (կամ) 4-րդ կետերի համաձայն՝ աշխատողի ներկայացրած տեղեկատվությունը կեղծ լինելու դեպքում,
- աշխատանքի ընդունվելիս որոշակի աշխատանքներ կատարելու իրավունքներից զրկված լինելու փաստը աշխատողի թաքցնելու դեպքում:

Եթե փոխվում են կազմակերպության հիմնադիրները կամ կազմակերպության ենթակայությունն այլ կերպ փոփոխվում է, դա դեռ հիմք չէ աշխատանքային պայմանագրի գործողությունը դադարեցնելու համար:

Գործատուն կարող է սեփական նախաձեռնությամբ լուծել աշխատանքային պայմանագիրը՝

- *կազմակերպության լուծարման (անհատ ձեռնարկատիրոջ գործունեության դադարման) դեպքում,*
- *արտադրության ծավալների և (կամ) տնտեսական և (կամ) տեխնոլոգիական և (կամ) աշխատանքի կազմակերպման պայմանների փոփոխման և (կամ) արտադրական անհրաժեշտությամբ պայմանավորված՝ աշխատողների քանակի և (կամ) հաստիքների կրճատման դեպքում,*
- *աշխատողի զբաղեցրած պաշտոնին կամ կատարած աշխատանքին չհամապատասխանելու դեպքում,*
- *աշխատողին նախկին աշխատանքում վերականգնելու դեպքում,*
- *աշխատողի կողմից աշխատանքային պայմանագրով կամ ներքին կարգապահական կանոններով իրեն վերապահված պարտականությունները առանց հարգելի պատճառի պարբերաբար չկատարելու դեպքում,*
- *աշխատողի նկատմամբ վստահությունը կորցնելու դեպքում,*
- *աշխատողի երկարատև անաշխատունակության հետևանքով (եթե աշխատողը ժամանակավոր անաշխատունակության պատճառով աշխատանքի չի ներկայացել ավելի քան 120 օր անընդմեջ կամ վերջին տասներկու ամսվա ընթացքում՝ ավելի քան 140 օր, եթե օրենքով և այլ նորմատիվ իրավական ակտերով սահմանված չէ, որ որոշակի հիվանդությունների դեպքում աշխատատեղը և պաշտոնը պահպանվում են ավելի երկար ժամանակով),*
- *աշխատողի կողմից ոգելից խմիչքների, թմրամիջոցների կամ հոգեմեդրոստիկ նյութերի ազդեցության տակ աշխատավայրում գտնվելու դեպքում,*

- *անհարգելի պատճառով ամբողջ աշխատանքային օրվա (հերթափոխի) ընթացքում աշխատողի՝ աշխատանքի չներկայանալու դեպքում,*
- *պարտադիր բժշկական զննությունից աշխատողի հրաժարվելու կամ խուսափելու դեպքում,*
- *աշխատողի կենսաթոշակային տարիքը լրանալու դեպքում, եթե աշխատանքային պայմանագրով այլ բան նախատեսված չէ:*

**«ՊԱՐԱՂԻԳՍԱ ԱՐՄԵՆԻԱ»** խորհրդատվական հետազոտական ընկերությունն առաջարկում է տարանջատել հաշվապահությունն ու կադրերի կառավարումը՝ միմյանցից առանձնացնելով հաշվապահական հաշվառումը և աշխատանքային օրենսդրությունից բխող հարաբերությունները: Ներկայումս գործատուների շրջանում գերակայում է այն կարծիքը, որ ձեռնարկության հաշվապահն անպայման պետք է զբաղվի նաև աշխատանքային օրենսդրության հարցերով: Սակայն դա իրականում թյուր կարծիք է, քանի որ բարձր որակի աշխատանքային հարաբերություններ ապահովելու համար անհրաժեշտ է ունենալ պրոֆեսիոնալ մասնագետներ, ովքեր բարձր մակարդակով կկազմակերպեն և կկառավարեն գործատուի և աշխատակցի միջև աշխատանքային հարաբերությունները:

### 12.3. ԱՌՈՒՎԱՃԱՌՔԻ ՊԱՅՄԱՆԱԳԻՐ

Առուվաճառքի պայմանագիրը ամենատարածվածներից է: Բոլոր կազմակերպություններն էլ գնում կամ վաճառում են պատրաստի արտադրանք, հումք, սարքավորումներ, հաստոցներ, կահույք և ձեռնարկատիրական գործունեություն իրականացնելու համար անհրաժեշտ այլ պարագաներ:

Պայմանագիրը կարող է կնքվել ինչպես այն կնքելու պահին վաճառողի մոտ առկա ապրանքի, այնպես էլ այն ապրանքի առուվաճառքի վերաբերյալ, որը վաճառողը պետք է պատրաստի կամ ձեռք բերի ապագայում, եթե այլ բան սահմանված չէ օրենքով կամ չի բխում ապրանքի բնույթից:

Առուվաճառքի պայմանագրի ապրանքի մասին պայմանը համարվում է համաձայնեցված, եթե պայմանագիրը հնարավորություն է ընձեռում որոշել ապրանքի անվանումը և քանակը: Վաճառողը պարտավոր է գնորդին հանձնել առուվաճառքի պայմանագրով նախատեսված ապրանքը: Վաճառողը պարտավոր է ապրանքը հանձնելու հետ միաժամանակ գնորդին հանձնել դրա պատկանելիքները, ինչպես նաև դրան վերաբերող փաստաթղթեր (տեխնիկական անձնագիր, որակի հավաստագիր, շահագործման վերաբերյալ հրահանգ և այլն), եթե այլ բան նախատեսված չէ առուվաճառքի պայմանագրով:

Վաճառողի կողմից գնորդին ապրանքը հանձնելու պարտականությունը կատարելու ժամկետը սահմանվում է առուվաճառքի պայմանագրով: Առուվաճառքի պայմանագիրը համարվում է կնքված որոշակի ժամկետում այն կատարելու պայմանով, եթե պայմանագրից հստակ բխում է, որ կատարման ժամկետի խախտման դեպքում գնորդը կորցնում է հետաքրքրությունը պայմանագրի նկատմամբ: Վաճառողն իրավունք ունի նման պայմանագիրը կատարել դրանում սահմանված ժամկետից շուտ կամ ավարտից հետո՝ միայն գնորդի համաձայնությամբ:

Եթե այլ բան նախատեսված չէ առուվաճառքի պայմանագրով, ապրանքը գնորդին հանձնելու վաճառողի պարտականությունը համարվում է կատարված այն պահին, երբ ապրանքը հանձնվում է գնորդին կամ նրա նշած անձին, եթե պայմանագրով նախատեսված է ապրանքը տեղ հասցնելու վաճառողի պարտականությունը: Ապրանքը հանձնվում է գնորդի տնօրինությանը, եթե այն պետք է գնորդին կամ նրա նշած անձին հանձնվի ապրանքի գտնվելու վայրում: Ապրանքը համարվում է գնորդի տնօրինությանը հանձնված, եթե պայմանագրով նախատեսված ժամկետում պատշաճ վայրում ապրանքը պատրաստ է հանձնելու, և գնորդը, պայմանագրի պայմանների համաձայն, ծանուցված է՝ հանձնելու ենթակա ապրանքի պատրաստ լինելու մասին: Ապրանքը չի համարվում հանձնելու պատրաստ, եթե այն պիտակավորման կամ այլ եղանակով նույնացված չէ պայմանագրի նպատակների համար:

Այն դեպքերում, երբ առուվաճառքի պայմանագրից չի բխում ապրանքը տեղ հասցնելու կամ գնորդին դրա գտնվելու վայրում հանձնելու վաճառողի պարտականությունը, այն համարվում է կատարված ապրանքը գնորդին հասցնելու համար փոխադրողին կամ կապի կազմակերպությանը հանձնելու պահին, եթե այլ բան նախատեսված չէ պայմանագրով:

## 12.4. ՍԱՏԱԿԱՐԱՐՄԱՆ ՊԱՅՄԱՆԱԳԻՐ

Ձեռնարկատիրական գործունեության ընթացքում հաճախ անհրաժեշտություն է առաջանում առուվաճառքի գործընթացը դիտարկել որպես կայուն և տևական երևույթ, որի ընթացքում, ապրանքի որոշակի տեսակի պարբերական անհրաժեշտությունից ելնելով՝ ձեռնարկատիրական գործունեությամբ զբաղվող անձը կնքում է մատակարարման պայմանագիր:

Քաղաքացիական օրենսգրքում տրված վերոնշյալ բնորոշումով կարելի է ընդհանրացնել մատակարարման պայմանագրի վավերության պայմանները՝

- *պայմանագրի կողմերը հանդիսանում են ձեռնարկատիրական գործունեություն իրականացնող անձինք,*
- *պայմանագրում պետք է հստակեցված լինի պայմանագրի առարկան,*
- *կողմերը պետք է պայմանագրի շրջանակներում պայմանավորվածություն ձեռք բերեն մատակարարման ժամկետների շուրջ,*
- *մատակարարման պայմանագիրը պետք է կնքվի գրավոր:*

Եթե մատակարարման պայմանագիրը կնքելիս պայմանագրի առանձին կետերի մասով կողմերի միջև առկա են տարաձայնություններ, պայմանագիր կնքելու առաջարկն արած և մյուս կողմից այդ պայմանների համաձայնեցման վերաբերյալ առաջարկություն ստացած կողմը պարտավոր է այն ստանալու օրվանից 30 օրվա ընթացքում դրանք համաձայնեցնել կամ մյուս կողմին գրավոր տեղեկացնել պայմանագրի կնքումից հրաժարվելու մասին: Պայմանագրով կամ օրենքով կարող է նախատեսված լինել 30



օրից տարբերվող ժամկետ: Ընդ որում պետք է նշել, որ պայմանագրի պայմանների համաձայնելուց խուսափելն առաջացնում է քաղաքացիաիրավական պատասխանատվություն:

Մատակարարումը կարող է իրականացվել մեկ կամ մի քանի փուլերով: Եթե կողմերը նախատեսել են մատակարարման պայմանագրի գործողության ժամկետի ընթացքում ապրանքները մատակարարել առանձին խմբաքանակներով և դրանց մատակարարման ժամկետները (մատակարարման փուլերը) պայմանագրում որոշված չեն, ապա ապրանքները պետք է մատակարարվեն՝ ըստ ամիսների և հավասարաչափ խմբաքանակներով: Պայմանագիրը կարող է նախատեսել նաև ապրանքների մատակարարման ժամանակացույց (տասնօրյա, ըստ օրերի, ժամերի և այլն):

Մատակարարը կարող է ապրանքները վաղաժամկետ մատակարարել միայն գնորդի համաձայնությամբ: Ապրանքները տեղ են հասցվում մատակարարման պայմանագրով նախատեսված տրանսպորտով և պայմանագրով սահմանված պայմաններով: Ընդ որում, եթե պայմանագրով այլ բան նախատեսված չէ, ապրանքները տեղ է հասցնում մատակարարը: Մատակարարման պայմանագրով կարող է նախատեսվել ապրանքները մատակարարի գտնվելու վայրում ստանալու (ապրանքների ընտրության) գնորդի (ստացողի) իրավունքը:

Մատակարարման պայմանագիրը միակողմանի փոփոխել կամ այն կատարելուց միակողմանի հրաժարվել թույլատրվում է, եթե պայմանագրի մյուս կողմն էականորեն խախտել է պայմանագիրը:

Պայմանագրի խախտումն էական է համարվում, եթե՝

- *մատակարարվել են անպատշաճ որակի ապրանքներ, որոնց թերությունները չեն կարող վերացվել գնորդի համար ընդունելի ժամկետում,*
- *բազմիցս խախտվել են ապրանքների մատակարարման ժամկետները,*
- *բազմիցս խախտվել են ապրանքների համար վճարելու ժամկետները,*
- *ապրանքները բազմիցս չեն ընտրվել:*

## 12.5. ԾԱՌԱՅՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՎՃԱՐՈՎԻ ՄԱՏՈՒՑՄԱՆ ՊԱՅՄԱՆԱԳԻՐ

Ծառայությունների վճարովի մատուցման պայմանագիրը կնքվում է գրավոր: Այս տիպի պայմանագրերը կիրառվում են կապի, բժշկական, անասնաբուժական, աուդիտորական, խորհրդատվական, տեղեկատվական, ուսուցման, զբոսաշրջիկության և այլ ծառայությունների պայմանագրերի նկատմամբ:

Կատարողը պարտավոր է ծառայությունները մատուցել անձամբ, եթե այլ բան նախատեսված չէ ծառայությունների վճարովի մատուցման պայմանագրով: Պատվիրատուն պարտավոր է իրեն մատուցված ծառայությունների համար վճարել ծառայությունների վճարովի մատուցման պայմանագրում նշված ժամկետներում և կարգով: Կատարման անհնարինության դեպքում, որը ծագել է պատվիրատուի մեղքով, ծառայությունները վճարվում են լրիվ ծավալով, եթե այլ բան նախատեսված չէ ծառայությունների մատուցման պայմանագրով:

Այն դեպքում, երբ կատարման անհնարինությունը ծագել է այնպիսի հանգամանքներից, որոնց համար կողմերից որևէ մեկը պատասխանատվություն չի կրում, պատվիրատուն կատարողին հատուցում է նրա կատարած փաստացի ծախսերը, եթե այլ բան նախատեսված չէ օրենքով կամ ծառայությունների վճարովի մատուցման պայմանագրով:

Պատվիրատուն իրավունք ունի հրաժարվել ծառայությունների վճարովի մատուցման պայմանագիրը կատարելուց՝ կատարողի փաստացի կատարած ծախսերը վճարելու պայմանով: Կատարողն իրավունք ունի հրաժարվել ծառայությունների վճարովի մատուցման պայմանագիրը կատարելուց՝ պատվիրատուի վնասները լրիվ հատուցելու պայմանով:

## 12.6. ՎԱՐՁԱԿԱԼՈՒԹՅԱՆ ՊԱՅՄԱՆԱԳԻՐ

Գույքը վարձակալության հանձնելու իրավունքը պատկանում է դրա սեփականատիրոջը: Վարձատուներ կարող են լինել նաև գույքը

վարձակալության հանձնելու համար օրենքով կամ սեփականատիրոջ կողմից լիազորված անձինք:

Վարձակալության պայմանագիրը կնքվում է գրավոր: Անշարժ գույքի վարձակալության պայմանագիրը ենթակա է նոտարական վավերացման:

Ենթավարձակալության պայմանագրով վարձակալն իրավունք ունի գույքը հանձնել ենթավարձակալության, վարձակալության պայմանագրով իր իրավունքներն ու պարտականությունները փոխանցել այլ անձի, վարձակալած գույքը հանձնել անհատույց օգտագործման, վարձակալության իրավունքը գրավ դնել կամ որպես ավանդ՝ ներդնել տնտեսական ընկերությունների կանոնադրական կապիտալում միայն վարձատուի համաձայնությամբ, եթե այլ բան նախատեսված չէ ՀՀ քաղաքացիական օրենսգրքով, այլ օրենքներով կամ այլ իրավական ակտերով: Նշված դեպքերում, բացառությամբ ենթավարձակալության, վարձատուի առջև պայմանագրով պատասխանատվություն է կրում վարձակալը: Ենթավարձակալության պայմանագիրը չի կարող կնքվել վարձակալության պայմանագրի ժամկետը գերազանցող ժամկետով:

Վարձատուն պարտավոր է գույքը վարձակալին տրամադրել վարձակալության պայմանագրի պայմաններին և գույքի նշանակությանը համապատասխանող վիճակում: Գույքը վարձակալության է հանձնվում դրան վերաբերող փաստաթղթերով (տեխնիկական անձնագիր, որակի հավաստագիր և այլն), եթե այլ բան նախատեսված չէ պայմանագրով:

Վարձակալության պայմանագիրը կնքվում է պայմանագրով որոշված ժամկետով: Եթե վարձակալության ժամկետը պայմանագրում որոշված չէ, վարձակալության պայմանագիրը կնքված է համարվում անորոշ ժամկետով: Այդ դեպքում կողմերից յուրաքանչյուրն իրավունք ունի ցանկացած ժամանակ հրաժարվել վարձակալության պայմանագրից՝ այդ նասին մյուս կողմին մեկ ամիս առաջ, իսկ անշարժ գույքի վարձակալության դեպքում երեք ամիս առաջ տեղեկացնելով:

Վարձակալության պայմանագրերը լինում են մի քանի տեսակ, որոնք ներկայացված են ստորև:

- **Վարձույթի պայմանագրով`** որպես մշտական ձեռնարկատիրական գործունեություն, գույքը վարձակալության հանձնող վարձատուին պարտավորվում է վճարի դիմաց վարձակալի ժամանակավոր տիրապետմանը և օգտագործմանը հանձնել շարժական գույք: Վարձույթի պայմանագրով տրամադրված գույքն օգտագործվում է սպառողական նպատակներով, եթե այլ բան նախատեսված չէ պայմանագրով:
- **Շենքի կամ շինության վարձակալության պայմանագրով** վարձատուին պարտավորվում է վճարի դիմաց վարձակալի ժամանակավոր տիրապետմանը և (կամ) օգտագործմանը հանձնել շենք կամ շինություն:
- **Բնակելի տարածության վարձակալության պայմանագրով** մի կողմը` բնակելի տարածության սեփականատերը կամ նրա լիազորած անձը (վարձատուին), պարտավորվում է վճարի դիմաց մյուս կողմի` վարձակալի տիրապետմանը և օգտագործմանը հանձնել բնակելի տարածություն:
- **Ֆինանսական վարձակալության (լիզինգի) պայմանագրով** վարձատուին պարտավորվում է վարձակալի նշած գույքը սեփականության իրավունքով ձեռք բերել վարձակալի կողմից որոշած վաճառողից և այդ գույքը վճարի դիմաց հանձնել վարձակալի ժամանակավոր տիրապետմանը` ձեռնարկատիրական նպատակներով օգտագործելու համար: Այդ դեպքում վարձատուին պատասխանատվություն չի կրում վարձակալության առարկայի և վաճառողի ընտրության համար: Ֆինանսական վարձակալության պայմանագրով կարող է նախատեսվել, որ վաճառողի և ձեռք բերվող գույքի ընտրությունը կատարում է վարձատուին:
- **Տրանսպորտային միջոցների վարձակալություն.**
  - **Անձնակազմով տրանսպորտային միջոցի վարձակալության պայմանագրով** վարձատուին վճարի դիմաց տրանսպորտային միջոցը հանձնում է վարձակալի ժամանակավոր տիրապետմանը և օգտագործմանն ու իր ուժերով

ծառայություններ է մատուցում դրա կառավարման և տեխնիկական շահագործման համար:

- **Առանց անձնակազմի տրանսպորտային միջոցի վարձակալության պայմանագրով** վարձատուը վճարի դիմաց տրանսպորտային միջոցը հանձնում է վարձակալի ժամանակավոր տիրապետմանը և օգտագործմանը՝ առանց կառավարման ու տեխնիկական շահագործման համար ծառայություններ մատուցելու:

## 12.7. ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ՎԱՐՁԱԿԱԼՄԱՆ ՊԱՅՄԱՆԱԳԻՐ

Ժամանակակից շուկայական հարաբերությունների պայմաններում պարբերաբար առաջանում է այդ հարաբերությունների մասնակիցների պահանջմունքների բավարարման նոր մեխանիզմների, հետևաբար նաև շուկայում կիրառվող նոր գործիքների որոնման և ներդրման անհրաժեշտությունը, որին և հաջորդում է իրավական անհրաժեշտ կարգավորումը՝ պայմանագրային նոր ոլորտի ստեղծման և իրավակիրառ պրակտիկայում ներդրման ձևով: Վերոնշյալի վառ դրսևորումը և տիպային օրինակն են հանդիսանում ֆինանսական վարձակալության հարաբերությունները և, այսպես կոչված, լիզինգի պայմանագիրը:

Ֆինանսական վարձակալության անհրաժեշտությունն առաջանում է այն դեպքում, երբ ձեռնարկատիրական հարաբերության պոտենցիալ մասնակիցների ռեսուրսներն առանձապես անհրաժեշտ, սակայն բավարար չեն ձեռնարկատիրության կոնկրետ ոլորտում նպատակի իրագործման համար, բայց ընդհանրության մեջ դրանք կազմում են մեկ ամբողջական մեխանիզմ, որը և դրա մասնակիցների միջև ստեղծում է փոխկապակցվածության և փոխադարձ կախվածության յուրահատուկ համակարգ: Մասնավորապես որևէ ոլորտում ունենալով հատուկ գիտելիքներ, անհրաժեշտ բիզնես-կապեր և հմտություններ, անձն անհրաժեշտ դրամական միջոցների բացակայության պատճառով չի կարողանում այդ ոլորտում զբաղվել ձեռնարկատիրությամբ: Տվյալ դեպքում մեկ այլ սուբյեկտի օժանդակությունը, որն ունի զուտ դրամական միջոցներ և

հետաքրքրված է տվյալ բնագավառով, դառնում է առավել քան անհրաժեշտ և կենսական պայման:

Օրինակ, սուբյեկտ Ա-ն տիրապետում է ուղևորների օդային տրանսպորտով փոխադրման բնագավառի հատուկ գիտելիքների և փորձի, սակայն դրամական միջոցների անբավարարությունը բացառում է տվյալ ոլորտում նրա մասնակցությունը: Սակայն սուբյեկտ Ա-ն տեղեկացված է սուբյեկտ Բ-ից, որը տիրապետում է ժամանակակից ինքնաթիռների, ունի սպասարկող անձնակազմ: Այս դեպքում սուբյեկտ Ա-ն անհրաժեշտաբար դիմում է սուբյեկտ Գ-ին, որն իր հերթին ունի դրամական միջոցներ և շահագրգիռ է տվյալ բնագավառով: Ա-ն դիմում է Գ-ին՝ առաջարկելով գնել Բ-ից ինքնաթիռ և վարձակալությամբ տրամադրել իրեն՝ ձեռնարկատիրական գործունեություն իրականացնելու համար: Փաստորեն, Ա-ն իրականացնում է իր ձեռնարկատիրական գործունեությունը՝ ամսական վճարումներ կատարելով Գ-ին, Բ-ն վաճառում է իր ինքնաթիռը, իսկ Գ-ն, չունենալով որևէ հմտություն բիզնեսի որևէ նեղ բնագավառում, ստանում է շահույթ Ա-ի գործունեության շնորհիվ:

Վերոնշյալը, իհարկե, իր ամրագրումն է ստացել նաև ՀՀ քաղաքացիական օրենսդրությունում: Պայմանագրով նախատեսվում է սեփականության իրավունքի փոխանցում, եթե հստակ սահմանվում է, որ վարձակալված գույքը, վարձակալության ժամկետի ավարտից հետո կան մինչև դրա ավարտը, անցնում է վարձակալի սեփականությանը՝ վարձակալի կողմից պայմանագրով նախատեսված գինը վճարելու պայմանով: Լիզինգի պայմանագիրը կնքվում է գրավոր՝ կողմերի ստորագրությամբ մեկ փաստաթուղթ կազմելու միջոցով:

Սույն պայմանագրի առանձնահատկություններից մեկը կայանում է նրանում, որ վաճառողը ոչ միայն առանձին առուվաճառքի պայմանագրի կողմ է, այլև հանդիսանում է լիզինգի պայմանագրի երրորդ կողմ: Այդ իսկ պատճառով վարձատուրն, վարձակալի համար գույք ձեռք բերելիս, պետք է վաճառողին ծանուցի, որ գույքը նախատեսված է որոշակի անձի վարձակալության հանձնելու համար, իսկ ֆինանսական վարձակալության պայմանագրի առարկան վաճառողի կողմից հանձնվում է անմիջականորեն վարձակալին՝

վերջինիս գտնվելու վայրում: Ընդ որում վարձակալը ձեռք է բերում գնորդի համար սույն օրենսգրքով նախատեսված իրավունքները և կրում է նրա պարտականությունները, բացի վաճառողի հետ առուվաճառքի պայմանագիրն առանց վարձատուի համաձայնության լուծելու իրավունքից ու ձեռք բերված գույքի համար վճարելու պարտականությունից: Եթե վաճառողն ընտրվել է վարձատուի կողմից, վարձակալն իրավունք ունի իր ընտրությամբ առուվաճառքի պայմանագրից բխող պահանջներն անմիջականորեն ներկայացնել ինչպես գույքը վաճառողին, այնպես էլ՝ վարձատուին, որոնք համապարտ պատասխանատվություն են կրում վարձակալի առջև:

## 12.8. ՎԱՐԿԱՅԻՆ ՊԱՅՄԱՆԱԳԻՐ

Գործող կազմակերպությունների մեծ մասն առնչվել է բանկերի և այլ վարկային կազմակերպությունների հետ՝ վարկային միջոցներ ստանալու նպատակով: Եթե բանակցությունները հաջող են ընթանում և բանկն ու հաճախորդը համաձայնության են գալիս վարկի չափի, տոկոսների, ետվճարման և այլ պայմանների շուրջ, ապա նրանց միջև կնքվում է վարկային պայմանագիր:

Պայմանագրերով, որոնց կատարելը կապված է դրամական գումարը կամ տեսակային հատկանիշներով որոշվող այլ գույքը մյուս կողմի սեփականությանը հանձնելու հետ, կարող է նախատեսվել վարկի տրամադրում՝ ներառյալ ապրանքների, աշխատանքների կամ ծառայությունների համար կանխավճարի, նախնական վճարի, դրանք ժամկետանց կամ տարաժամկետ վճարելու ձևերը (առևտրային վարկ):

Վարկային պայմանագիրը կնքվում է գրավոր: Գրավոր ձևը չպահպանելը հանգեցնում է վարկային պայմանագրի անվավերության:

### **Վարկային պայմանագրի տեսակներն են՝**

- *ապրանքային վարկի պայմանագիր,*
- *առևտրային վարկի պայմանագիր*
- *պայմանագրի կողմերն իրավունք ունեն վարկ տրամադրելուց կամ ստանալուց հրաժարվել:*

**Վարկատուի դեպքում այդ հիմքերն են՝**

- *հանգամանքների առկայությունը, որոնք ակնհայտ վկայում են, որ տրամադրված գումարը ժամկետում չի վերադարձվի,*
- *վարկառուի կողմից վարկային պայմանագրով նախատեսված վարկի նպատակային օգտագործման պարտականությունը խախտելը:*

**Վարկառուի դեպքում՝**

- *մինչև պայմանագրով սահմանված վարկ տրամադրելու ժամկետը վարկատուին ծանուցելը, եթե այլ բան նախատեսված չէ օրենքով, այլ իրավական ակտերով կամ վարկային պայմանագրով:*

## 12.9. ԳՐԱՎԻ ՊԱՅՄԱՆԱԳԻՐ

Վարկային պայմանագրի հետ անխզելիորեն կապված է գրավի պայմանագիրը, քանզի արդի տնտեսական պայմաններում պատկերացնել առևտրային վարկն առանց գրավի գրեթե անհնար է:

Անհրաժեշտ է հստակ հասկանալ, որ գրավն ինքնին, այսինքն գրավի առարկա հանդիսացող գույքն իր մոտ պահելու կամ որևէ այլ կերպ այն վերահսկելու իրավունքը, չի հանդիսանում ամփոփ, ավարտված իրավահարաբերություն: Գրավը լրացուցիչ պարտավորություն է պարտատիրոջ հանդեպ պարտապանի հիմնական պարտավորության կատարման, ապահովման համար: Գրավով ապահովված պարտավորության, օրինակ, վարկային պայմանագրից բխող պարտավորության, պարտատերը պարտապանի կողմից այդ պարտավորությունը չկատարելու դեպքում, գրավ դրված գույքի արժեքից բավարարում ստանալու նախապատվության իրավունք ունի, եթե նույնիսկ տվյալ պարտատերը (գրավատուն) ունի նաև այլ պարտատերեր, որոնց նկատմամբ նրա պարտավորություններն ավելի վաղ են ծագել:

Գրավը ծագում է պայմանագրի ուժով: Գրավը ծագում է նաև օրենքի հիման վրա՝ դրանում նշված հանգամանքների երևան գալով: Օրենքում պետք է նախատեսվի այն գույքը, որը համարվում է պարտավորության կատարման ապահովման համար գրավադրված:



Գույքի գրավատու կարող է լինել միայն դրա սեփականատերը: Գրավատու կարող է լինել ինչպես պարտապանը, այնպես էլ երրորդ անձը:

Պայմանագրի կողմերն են **գրավատուն** և **գրավառուն**:

Գրավառուն այն անձն է, ով օրենքով կամ պայմանագրով սահմանված հիմքերով՝ գրավատուի գույքի նկատմամբ ունի գրավի իրավունք՝ ի ապահովում իր հանդեպ պարտապանի դրամական կամ այլ պարտավորության կատարման:

Գրավի առարկա կարող է լինել՝

- *ցանկացած գույք,*
- *գույքային իրավունք (պահանջ):*

Գրավի առարկա չի կարող լինել՝

- *շրջանառությունից հանված գույքը,*
- *պարտատիրոջ անձի հետ անխզելիորեն կապված պահանջը՝ ներառյալ ալիմենտի, կյանքին կամ առողջությանը պատճառված վնասի հատուցման պահանջներ,*
- *պետական (գանձապետական) անվանական արժեթղթեր, որոնց թողարկման պայմաններով նախատեսված են, որ այդ արժեթղթերը գրավադրման ենթակա չեն,*
- *իրավունքներ, որոնց զիջումն այլ անձի արգելված է օրենքով:*

Այն գույքի գրավը, որը չի կարող բաժանվել առանց դրա նշանակության փոփոխման (անբաժանելի գույք), չի կարող գրավ դրվել մաս առ մաս: Ընդհանուր համատեղ սեփականության ներքո գտնվող գույքը (այդպիսին է հիմնականում ամուսինների՝ համատեղ ամուսնական կյանքի ընթացքում ձեռք բերած գույքը) կարող է գրավ դրվել միայն բոլոր սեփականատերերի գրավոր համաձայնությամբ:

Գրավի պայմանագրում պետք է նշվեն՝

- *կողմերի անունները (անվանումները),*
- *բնակության վայրերը (գտնվելու վայրերը),*
- *գրավի առարկան,*
- *գրավով ապահովված պարտավորության էությունը, չափն ու կատարման ժամկետը:*

Գրավի պայմանագիրը կնքվում է գրավոր, իսկ օրենսդրությամբ նախատեսված դեպքերում ենթակա է նոտարական վավերացման, իսկ գրավի իրավունքը՝ պետական գրանցման: Եթե վերոնշյալ կանոնները չպահպանվեն գրավի պայմանագիրն առոչինչ է համարվում կնքման պահից:

Գրավի իրավունքը ծագում է գրավի պայմանագիրը կնքելու պահից, իսկ այն դեպքերում, երբ գրավի իրավունքը ենթակա է պետական գրանցման (օրինակ, անշարժ գույքի գրավի դեպքում), ապա այն գրանցելու պահից:

### ՀԱՋՈՐՈՂՈՂ ԳՐԱՎ

Գրավ դրված գույքը կարող է դառնալ այլ գրավի առարկա (հաջորդող գրավ), եթե այն արգելված չէ դրան նախորդած գրավի պայմանագրերով: Հաջորդող գրավի դեպքում նոր գրավառուի պահանջները բավարարվում են գրավի առարկայի արժեքից նախորդ գրավառուի պահանջները բավարարելուց հետո միայն, եթե այլ բան նախատեսված չէ օրենքով:

### ԳՐԱՎԻ ԱՌԱՐԿԱՅԻ ԱՐՏԱԴՐԱԿԱՆ ԻՐԱՑՈՒՄ

Առանձնահատուկ կարևորություն ունի գրավի արտադրական իրացումը: Վերջինս կարևորվում է նախևառաջ գրավառուի իրավունքների պաշտպանության և լրացուցիչ երաշխիքների ստեղծման դիրքերից: Այն հնարավորություն է տալիս գրավառուի կողմից գրավի առարկան իրացնել առանց դատական ատյաններից դիմելու, հետևաբար՝ առանց ժամանակի ավելորդ կորստի:

Գրավառուն իր պահանջի բավարարման նպատակով իրավունք ունի առանց դատարան դիմելու գրավի առարկայի վրա բռնագանձում տարածել և իրացնել այն, եթե՝

- *դա նախատեսված է գրավի պայմանագրով,*
- *առկա է կնքված գրավոր համաձայնություն՝ առանց դատարանի վճռի գրավ դրված գույքի իրացման մասին:*

Գրավով ապահովված պարտավորությունը չկատարելու կամ ոչ պատշաճ կատարելու դեպքում գրավառուն **գրավոր ծանուցում է** գրավատուին՝ առանց դատարան դիմելու գրավի առարկայի

բռնագանձման մասին (բռնագանձման ծանուցում): Գրավատուն իրավունք ունի դատական կարգով վիճարկելու սույն հոդվածի համաձայն գրավի առարկայի բռնագանձման օրինականությունը, որի պարագայում դատարանը կարող է կասեցնել գրավի առարկայի բռնագանձման ընթացքը, եթե գրավատուն կտրամադրի գրավի առարկայի արժեքին համարժեք ապահովում՝ գրավառուի հնարավոր վնասները հատուցելու համար:

## 12.10. ՏՐԱՆՍՊՈՐՏԱՅԻՆ ԱՌԱՔՍԱՆ ՊԱՅՄԱՆԱԳԻՐ

Եթե կազմակերպությունն իրականացում է արտադրանքի արտահանում, կամ ներմուծում է ապրանքներ, հումք և սարքավորումներ, ապա անհրաժեշտություն է առաջանում գտնել տրանսպորտային ընկերություն, որը կիրականացնի պատրաստի արտադրանքի, հումքի, սարքավորումների առաքումը՝ արտերկրից Հայաստան և հակառակը: Այս դեպքում տրանսպորտային ընկերության հետ պետք է կնքել տրանսպորտային առաքման պայմանագիր:

Տրանսպորտային առաքման պայմանագրով կարող են նախատեսվել՝

- *առաքողի՝ իր կամ հաճախորդի ընտրած երթուղով և տրանսպորտով բեռնափոխադրում կազմակերպելը,*
- *հաճախորդի կամ իր անունից բեռի փոխադրման պայմանագիր (պայմանագրեր) կնքելը և դրա ստացումն ապահովելը:*

Տրանսպորտային առաքման պայմանագրով որպես լրացուցիչ ծառայություններ կարող են նախատեսվել բեռը տեղ հասցնելու հետ կապված այնպիսի անհրաժեշտ գործառնությունների իրականացում, ինչպիսիք են՝

- *արտահանման կամ ներմուծման համար պահանջվող փաստաթղթերի ստացումը,*
- *մաքսային և այլ փաստաթղթերի ծևակերպումը,*
- *բեռի քանակի ու վիճակի ստուգումը, բեռնաթափումը,*
- *հաճախորդից գանձվող տուրքերի ու այլ ծախսերի վճարումը,*
- *բեռի պահպանումը, նշանակված վայրում բեռի ստացումը:*

Տրանսպորտային առաքման պայմանագիրը կնքվում է գրավոր:

Հաճախորդը պետք է առաքողին հանձնի լիազորագիր, եթե դա անհրաժեշտ է նրա պարտականությունների կատարման համար: Հաճախորդը պարտավոր է առաքողին տրամադրել բեռի հատկության և դրա փոխադրման պայմանների մասին փաստաթղթեր և տեղեկատվություն, ինչպես նաև տրանսպորտային առաքման պայմանագրով նախատեսված առաքողի պարտականությունները կատարելու համար անհրաժեշտ այլ տեղեկատվություն:

Առաքողը պարտավոր է հաճախորդին հայտնել ստացված տեղեկատվության մեջ հայտնաբերված թերությունների մասին, իսկ տեղեկատվության ոչ լրիվ լինելու դեպքում հաճախորդից պահանջել լրացուցիչ տվյալներ: Հաճախորդի կողմից անհրաժեշտ տեղեկություն չտրամադրվելու դեպքում առաքողն իրավունք ունի մինչև նման տեղեկություն տրամադրելը չկատարել համապատասխան պարտականությունները: Հաճախորդը պատասխանատվություն է կրում տեղեկատվությունը տրամադրելու հետ կապված իր պարտականության խախտմամբ առաքողին պատճառված վնասների համար:

## 12.11. ՀԱՐԿԱՅԻՆ ԿԱՄ ԱՅԼ ՊԱՐՏԱՎՈՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԱՌԱՋԱՑՈՒՄ ՊԱՅՄԱՆԱԳՐԵՐԻՑ

Բոլոր պայմանագրերը նախատեսում են եկամուտներ պայմանագրի մի կողմի և ծախսեր՝ մյուս կողմի համար: Այդ պատճառով, որպես յուրաքանչյուր պայմանագրի հետևանք, առաջանում են պարտավորություններ հարկերի և վճարների գծով:

Աշխատանքային պայմանագրով գործատուն աշխատավարձ է վճարում աշխատողին, որը հանդիսանում է նրա եկամուտը: Ըստ «Եկամտահարկի մասին» և «Պարտադիր սոցիալական վճարների մասին» ՀՀ օրենքների՝ աշխատողը պարտավոր է իր համար նախատեսված աշխատավարձից վճարել եկամտահարկ և պարտադիր սոցիալական վճարներ, իսկ գործատուն՝ պարտադիր սոցիալական վճարներ իր կողմից: Հարկերի և վճարների դրույքաչափերի և

վճարման ժամկետների մասին մանրամասն կներկայացվի սույն ձեռնարկի հաջորդ բաժնում:

Առուվաճառքի և ծառայությունների վճարովի մատուցման պայմանագրերն առաջ են բերում հարկային պարտավորություններ եկամտահարկի և/կամ ավելացված արժեքի հարկի (ԱԱՀ) գծով: Օրինակ, եթե վաճառողը կամ ծառայություն մատուցողը ֆիզիկական անձ է, իսկ գնորդը՝ իրավաբանական, ապա գնորդը պարտավոր է հաշվարկել և վճարել եկամտահարկ, իսկ վաճառող ֆիզիկական անձը վճարել ավելացված արժեքի հարկ՝ պայմանագրի արժեքը 3 միլիոն դրամը գերազանցելու դեպքում: Այս պայմանագրերից առաջանում է միայն ԱԱՀ, երբ պայմանագրի երկու կողմերն էլ իրավաբանական անձինք են: Այն դեպքում, երբ պայմանագիր կնքող կողմեր են հանդիսանում անհատ ձեռնարկատերն ու իրավաբանական անձը, ապա պայմանագրի հիման վրա վճարվում է ԱԱՀ, իսկ գործարքից առաջացած շահութահարկը (իրավաբանական անձի համար) և եկամտահարկը (անհատ ձեռնարկատիրոջ համար) վճարվում են հաջորդ տարի: Յուրահատուկ է նաև այն դեպքը, երբ ֆիզիկական անձն իր անձնական գույքը (բնակարան, հողամաս, ավտոմեքենա և այլն) վաճառում է իրավաբանական անձի: Այս դեպքում իրավաբանական անձը հաշվարկում և վճարում է 10 տոկոս եկամտահարկ՝ հիմք ընդունելով պայմանագրի ամբողջ գումարը:

Վարձակալության պայմանագրից առաջանում է ԱԱՀ-ի պարտավորություն, երբ պայմանագրի կողմերը իրավաբանական անձինք են, և ԱԱՀ ու եկամտահարկի պարտավորություններ, երբ պայմանագրի կողմերը իրավաբանական և ֆիզիկական անձինք են: «Եկամտահարկի մասին» և «Պարզեցված հարկի մասին» ՀՀ օրենքների համաձայն՝ գույքի վարձակալության եկամուտներից եկամտահարկը կամ պարզեցված հարկը հաշվարկվում է 10 տոկոս դրույքաչափով՝ առանց հաշվի առնելու կատարված ծախսերը:

2003 թվականի հունվարի 1-ից, համաձայն «Պարտադիր սոցիալական ապահովագրության վճարների մասին» ՀՀ օրենքի փոփոխության, քաղաքացիաիրավական պայմանագրերից պարտադիր սոցիալական ապահովագրության վճարների պարտավորություն չի առաջանում: Սակայն սա չի նշանակում, որ

գործատուները պետք է իրենց աշխատողներին ազատեն աշխատանքից և նրանց հետ կնքեն քաղաքացիաիրավական պայմանագիր: Ըստ աշխատանքային օրենսգրքի՝ աշխատողները ունեն մի շարք արտոնություններ (վճարովի արձակուրդ, ժամանակավոր անաշխատունակություն, պարգևավճարներ և այլն), որոնցից նրանք կզրկվեն քաղաքացիաիրավական պայմանագիր կնքելու դեպքում: Բացի այդ ՀՀ աշխատանքային օրենսգիրքը հստակ սահմանում է, որ եթե դատական կարգով հաստատված է, որ գործատուի և աշխատողի միջև կնքված քաղաքացիաիրավական պայմանագրով փաստացի կարգավորվում են աշխատանքային հարաբերությունները, ապա դրանց նկատմամբ կիրառվում են աշխատանքային օրենսդրության դրույթները: Ասվածից բխում է, որ, միայն քաղաքացիաիրավական պայմանագիր կնքելով, հնարավոր չէ փաստացի աշխատանքային հարաբերությունները քողարկել և դրանով իսկ խուսափել որոշ հարկային պարտավորություններից:

# 13

## ԲԱԺԻՆ

*Անօգուտ օրենքները թուլացնում են անհրաժեշտ օրենքներին:  
Մոնտեսքյո\**

### **ՀԱՐԿԱՅԻՆ ԵՎ ՀԱՐԱԿԻՑ ՕՐԵՆՍԴՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ**

#### **13.1. ԻՆՉՈ՞Ւ ԵՆ ԱՆՀՐԱԺԵՇՏ ՀԱՐԿԵՐԸ ԵՎ ԱՅԼ ՎՃԱՐՈՒՄՆԵՐԸ**

Ինչով էլ Դուք զբաղված լինեք նախկինում, Դուք չեք կարող չհիմանալ, որ Ձեր ստացած եկամուտները ենթակա են պարտադիր հարկման: Ընդ որում ինչքան լայն է Ձեր գործունեությունը, այնքան ավելի շատ հարկատեսակների և պարտադիր վճարների հետ գործ ունեք:

Ձեռնարկատիրական գործունեության ընթացքում յուրաքանչյուր անհատ ձեռնարկատեր կամ կազմակերպություն իրականացնում է

---

\* Մոնտեսքյո, Շառլ Լուի դը Սեկոնդա դը Լա Բրեդ (1689 - 1755), ֆրանսիացի գրող, փիլիսոփա-լուսավորիչ

տարբեր գործարքներ, կնքում է պայմանագրեր, դուրս է գրում հաշիվ-ապրանքագրեր, որոնց արդյունքում առաջանում են հարկային և այլ պարտավորություններ (օրինակ, պարտադիր սոցիալական ապահովագրության վճարների գծով):

***Հարկը պետական և հասարակական կարիքների բավարարման նպատակով օրենքով նախատեսված կարգով, չափերով և սահմանված ժամկետներում ֆիզիկական անձանցից և կազմակերպություններից գանձվող համապարտադիր և անհատույց վճար է («Հարկերի մասին» ՀՀ օրենք):***

Բացի այն, որ հարկերի վճարումը պարտադիր է օրենքով, պետք է նշել, որ հարկային մուտքերը պետական բյուջեի հիմնական բաղկացուցիչն են: Ինչքան շատ են բյուջեի գումարները, այնքան ավելի շատ պետական և հասարակական կարիքներ կարող են բավարարվել: Օրինակ, պարտադիր սոցիալական ապահովագրության վճարների մուծումներից են հիմնականում գոյանում կենսաթոշակների ֆոնդերը: Հետևաբար, ինչքան շատ լինեն պարտադիր սոցիալական ապահովագրության վճարները, այնքան ավելի քիչ կլինեն կենսաթոշակների վճարման ուշացումները և հնարավորություն կստեղծվի կենսաթոշակների բարձրացման համար:

**«ԿՈՆՑԵՆՆ ԴԻԱԼՈՎ» իրավաբանական ընկերության** խորհուրդը՝ սկսնակ գործարարներին. հաշվարկել և վճարել բոլոր կիրառելի հարկերը, բոլոր դրամական մուտքերն ու ելքերը՝ ձևակերպելով հարկային և այլ օրենսդրությանը համապատասխան: Նման գործելակերպը, սակայն, չի բացառում որոշակի հարկային օպտիմալացման հնարավորություն ՀՀ օրենսդրությամբ և ՀՀ միջազգային պայմանագրերով թույլատրելի սահմաններում: Նշված մոտեցման արդյունքում բավականին պարզեցվում են հետագա հարաբերությունները պետական (այդ թվում նաև ստուգող) մարմինների հետ՝ անհամեմատ բարձրացնելով բիզնեսի անվտանգությունը և նվազեցնելով կախվածությունը չկառավարվող գործոններից: Չպետք է մոռանալ նաև հավանական ներդրողների և գործընկերների մասին, ովքեր ավելի շահագրգռված են աշխատել ամբողջությամբ հարկային դաշտում գործող ընկերությունների հետ:



## 13.2. ՀԱՐԿԻ ԵՎ ԱՅԼ ՊԱՐՏԱԳԻՐ ՎՃԱՐՆԵՐԻ ՏԵՍԱԿՆԵՐԸ ՀԱՅԱՍՏԱՆՈՒՄ

Այս ձեռնարկում մենք նպատակ չենք հետապնդում ամբողջությամբ ներկայացնելու ՀՀ հարկային օրենսդրական դաշտը: Ներկայումս հրատարակվում են բազմաթիվ տեղեկագրեր հարկային և ձեռնարկատիրական գործունեությանը վերաբերող օրենքների մասին: Այս բաժնում մենք կներկայացնենք ՀՀ հարկային օրենսդրության հիմնական գաղափարները և կնշենք կարևոր կետերը: Սակայն պետք է հիշեք, որ յուրաքանչյուր հարցին վերջնական պատասխան տալու համար Դուք պետք է հիմք ընդունեք հարկային օրենսդրությունը, այլ ոչ թե այդ օրենսդրությունը մեկնաբանող որևէ հրատարակություն, ինչը վերաբերում է նաև սույն ձեռնարկին:

Հարկերը լինում են ուղղակի և անուղղակի: Ուղղակի հարկերն ուղղակիորեն կապված են հարկվող օբյեկտի առկայության հետ: Օրինակ, շահութահարկ առաջանում է շահույթի առկայության դեպքում, եկամտահարկ՝ եկամտի առկայության դեպքում, գույքահարկ՝ գույքի առկայության դեպքում և այլն: Համառոտ ծանոթանանք Հայաստանում գործող հարկերին և պարտադիր սոցիալական ապահովագրության վճարներին:

1. Ուղղակի հարկերը, օրինակ, շահութահարկը և եկամտահարկը, ուղղակիորեն կապված են ձեռնարկությունների գործունեության արդյունքների հետ: Այսինքն, այդ հարկատեսակների գծով պարտավորություն առաջանում է միայն տնտեսական գործունեության դրական արդյունքի՝ շահույթի կամ եկամտի առկայության դեպքում, իսկ հողի հարկը և գույքահարկը վճարվում են՝ անկախ տնտեսական գործունեության արդյունքները հաշվի առնելու:

2. Անուղղակի հարկերը, որպես կանոն, վերջնական արդյունքում գանձվում են ապրանքների, արտադրանքի, ծառայությունների վերջնական սպառողներից և ուղղակիորեն կապված են ոչ թե ձեռնարկությունների գործունեության ֆինանսական արդյունքների, այլ որոշակի գործարքների, գործառնությունների իրականացման հետ:

Հայաստանի Հանրապետությունում սահմանված են հարկերի հետևյալ տեսակները:

ՀԱՐԿԻ ՏԵՍԱԿԸ	ՀԱՐԿԻ ԲՆՈՒՅԹԸ
Շահութահարկ	Ռեզոլակի հարկ
Եկամտահարկ	Ռեզոլակի հարկ
Ակցիզային հարկ	Անուղղակի հարկ
Գույքահարկ	Ռեզոլակի հարկ
Ավելացված արժեքի հարկ (ԱԱՀ)	Անուղղակի հարկ
Հողի հարկ	Ռեզոլակի հարկ

Օրենքով կարող են սահմանվել վերոհիշյալ հարկատեսակներին փոխարինող հաստատագրված վճարներ կամ արտոնագրային վճարներ: Օրինակ, «Արտոնագրային վճարների մասին» օրենքը սահմանում է **տվյալ օրենքով նախատեսված գործունեություն իրականացնող ֆիզիկական անձանց համար** ավելացված արժեքի հարկին և եկամտահարկին փոխարինող վճար:

Այսօր հաշվապահի աշխատանքը պահանջում է անընդհատ և օպերատիվ հետևել կատարվող օրենսդրական փոփոխություններին: Հաճախ փոփոխությունները և լրամշակումները պահանջում են վերանայել տնտեսական գործարքների արտացոլման կանոնները, փոփոխել հարկերի և այլ պարտադիր վճարների հաշվարկման եղանակները (օրինակ, ամենամյա արձակուրդի հաշվարկը): Պարբերաբար հրապարակվում են հարկային հաշվետվությունների նոր ձևերը և դրանց լրացման կարգերը:

Ակտիվ գործունեություն վարող կազմակերպությանը դժվար է կիրառել փոփոխությունները՝ չունենալով ավտոմատացման համակարգ: Բացի դրանից հարկային հաշվառումը պահանջում է ամենօրյա աշխատատար հաշվարկներ: Ավտոմատացման բացակայության դեպքում դրանց իրականացումը չափազանց ժամանակատար է և կարող է սխալների պոտենցիալ աղբյուր լինել: Օրինակ, աշխատակիցներից պահվող եկամտահարկերի և սոցալ վճարների հաշվարկները: Այս և այլ բազմաթիվ հաշվարկներ կարելի է ավտոմատացնել **«ՀԱՅԿԱԿԱՆ ԾՐԱԳՐԵՐ» ընկերության** կողմից մշակված հաշվապահական համակարգերով:

### 13.3. «ՀԱՐԿԵՐԻ ՄԱՍԻՆ» ՀՀ ՕՐԵՆՔՐ

«Հարկերի մասին» ՀՀ օրենքում նկարագրվում են այն դրույթները, որոնք ընդհանուր են բոլոր հարկատեսակների համար: Առանձին հարկատեսակների առանձնահատկությունները մանրամասնված են տվյալ հարկատեսակների համար առանձին օրենքներով: Այս բոլոր օրենքները միասին անվանում են հարկային օրենսդրություն:

Մենք սկզբում կներկայացնենք այն կարևոր ընդհանուր դրույթները, որոնք ներկայացված են «Հարկերի մասին» օրենքում: Այնուհետև կներկայացնենք յուրաքանչյուր հարկատեսակի առանձնահատկությունը՝ ըստ համապատասխան օրենքների:

«Հարկերի մասին» օրենքում նշվում է, որ հարկային հարաբերությունները կարգավորվում են ՀՀ հարկային օրենսդրությամբ: Բացի այդ հարկային հարաբերությունները կարգավորվում են նաև այդ ոլորտին վերաբերվող ՀՀ կառավարության որոշումներով և հարկային տեսչության ակտերով: Այստեղ կարևոր է նշել, որ այդ որոշումները կամ ակտերը կարգավորում են հարկային հարաբերությունները միայն հարկային օրենսդրությամբ սահմանված դեպքերում և սահմաններում: Այսինքն, առաջնային կարևորություն ունի հարկային օրենսդրությունը:

***Եթե ՀՀ հարկային հարաբերությունները կարգավորող օրենսդրական և այլ ակտերով սահմանված դրույթները պարունակում են հակասություններ կամ երկիմաստություններ, ապա հարկման նպատակով այդ դրույթները մեկնաբանվում են հարկ վճարողի օգտին:***

Եթե ՀՀ հարկային հարաբերությունները կարգավորող օրենսդրական և այլ ակտերով սահմանված դրույթները պարունակում են հակասություններ կամ երկիմաստություններ, ապա հարկման նպատակով այդ դրույթները մեկնաբանվում են հարկ վճարողի օգտին (ՀՀ «Հարկերի մասին» օրենքի 2-րդ հոդված):

Որոշ դեպքերում հարկի վճարման պարտավորությունը կարող է դրվել հարկային գործակալի վրա: Հարկային գործակալը հարկ վճարողներին եկամուտներ վճարող իրավաբանական անձն է կամ անհատ ձեռնարկատերը, որի վրա, հարկային օրենսդրության համաձայն, դրված է հարկ վճարողներին եկամուտներ վճարելիս

Նրանց եկամուտներից հարկեր պահելու և ՀՀ բյուջե վճարելու պարտավորությունը:

Հարկ վճարողը պարտավոր է ՀՀ կառավարության սահմանած կարգով վարել հաշվապահական հաշվառում, կազմել և ներկայացնել հաշվետվություններ իր ֆինանսատնտեսական գործունեության վերաբերյալ: Հարկ վճարողն ինքնուրույն պետք է հաշվարկի սահմանված հարկերի գումարները և հարկային օրենսդրությամբ սահմանված ժամանակաշրջանում վճարի դրանք: Հարկերի հաշվարկման և վճարման կարգի նկատմամբ հսկողությունն իրականացնում է հարկային տեսչությունը:

Հարկային օրենսդրության խախտումն առաջացնում է պատասխանատվություն: Մասնավորապես հարկի վճարումը սահմանված ժամկետներից ուշացնելու դեպքում ժամկետանց յուրաքանչյուր օրվա համար հարկ վճարողը վճարում է տույժ՝ ժամանակին չմուծված հարկի գումարի 0.15 տոկոսի չափով, բայց ոչ ավելի, քան 365 օրվա համար:

Այժմ անցնենք յուրաքանչյուր հարկատեսակի և սոցիալական ապահովագրության վճարների կարևոր դրույթների նկարագրությանը:

### 13.4. ՇԱՀՈՒԹԱՀԱՐԿ

*Շահութահարկը հարկ վճարողների կողմից «Շահութահարկի մասին» ՀՀ օրենքով սահմանված կարգով և չափով պետական բյուջե վճարվող ուղղակի հարկ է: Այն կազմում է 20%, որը կիրառվում է կազմակերպության մեկ տարվա շահույթի վրա:*

Այսինքն՝

***Հարկվող շահույթը = համախառն եկամուտ - նվազեցումներ***

***Շահութահարկը = հարկվող շահույթ x 20 %***

***Ձուտ շահույթը = հարկվող շահույթ - շահութահարկ***

Համախառն եկամուտը հաշվետու տարում հարկատուի բոլոր եկամուտների հանրագումարն է՝ անկախ դրանց ստացման աղբյուրներից: Նվազեցումների մեջ են մտնում գործունեության իրականացման ժամանակ կատարված ծախսերը, հումքի, պատրաստի արտադրանքի և այլ կորուստները և այլն:

Այստեղ կարևոր է նշել, որ հարկվող շահույթը հաշվարկվում է մեկ տարվա համար՝ հունվարի 1-ից մինչև դեկտեմբերի 31-ը: Հետևաբար, գործունեության սեզոնայնությունը շահութահարկի չափի կտրուկ փոփոխությունների պատճառ չի հանդիսանա:

Փաստորեն, զուտ շահույթը ցույց է տալիս կազմակերպության գործունեության արդյունավետությունը տվյալ տարվա ընթացքում:

Շահութահարկ վճարողներն իրենց հաշվառման վայրի հարկային տեսչության մարմնին յուրաքանչյուր տարվա արդյունքներով ներկայացնում են շահութահարկի հաշվարկներ մինչև հաշվետու տարվան հաջորդող տարվա ապրիլի 15-ը:

Հարկատուն պարտավոր է շահութահարկի գումարը վճարել պետական բյուջե մինչև տվյալ տարվան հաջորդող տարվա ապրիլի 25-ը ներառյալ: Այստեղ պետք է հաշվի առնել, որ շահութահարկի մասին օրենքը պահանջում է շահութահարկի ամենամսյա կանխավճարային մուծումներ: Կանխավճարների մուծումները կատարվում են յուրաքանչյուր ամիս նախորդ տարվա շահութահարկի փաստացի գումարի մեկ տասնվեցերորդի չափով՝ տվյալ ամսվա քսանհինգից ոչ ուշ: Հետևաբար, վճարման ենթակա է շահութահարկի և արդեն կատարված կանխավճարային մուծումների դրական տարբերությունը:

Շահութահարկի վճարումից ազատվում են գյուղատնտեսական արտադրանքի արտադրությամբ զբաղված հարկատուները՝ իրենց կողմից գյուղատնտեսական արտադրանքի իրացումից ստացված եկամտի մասով:

***Հարկվող շահույթը որոշելիս՝ եկամուտների և ծախսերի հաշվառումն իրականացվում է հաշվեգրման եղանակով:***

Դա նշանակում է, որ հարկատուն եկամուտների և ծախսերի հաշվառումն իրականացնում է՝ համապատասխանաբար ելնելով հարկատուի կողմից այդ եկամուտների ստացման իրավունքը ձեռք բերելու կամ դրա համար այդ ծախսերը ճանաչելու հանգամանքից: Վճարման փաստացի ստացման կամ վճարումների փաստացի իրականացման ժամկետը կարևոր չէ:

### 13.5. ԵԿԱՍՏԱՅԱՐԿ

*Եկամտահարկը հարկ վճարողների կողմից «Եկամտահարկի մասին» ՀՀ օրենքով սահմանված կարգով և չափով պետական բյուջե վճարվող ուղղակի հարկ է:*

Հայաստանի Հանրապետությունում եկամտահարկ են վճարում ֆիզիկական անձինք: Հարկվող եկամուտը հաշվարկվում է հետևյալ ձևով:

**ՀԱՐԿՎՈՂ ԵԿԱՍՈՒՏ = ՀԱՄԱԽԱՈՆ ԵԿԱՍՈՒՏ - ՆՎԱՋԵՑՈՒՄՆԵՐ**

Հարկվող եկամուտը որոշելիս՝ գյուղատնտեսական արտադրությամբ զբաղված հարկատուների մոտ համախառն եկամուտը նվազեցվում է գյուղատնտեսական արտադրանքի իրացումից ստացված եկամտի չափով:

Համախառն եկամուտը նվազեցվում է եկամտի ստացման յուրաքանչյուր ամսվա համար 30.000 դրամի չափով:

Անհատ ձեռնարկատիրոջ համար եկամտահարկը հաշվարկվում է հետևյալ ձևով:

ՏԱՐԵԿԱՆ ՀԱՐԿՎՈՂ ԵԿԱՍՏԻ ՉԱՓԸ	ՀԱՐԿԻ ԳՈՒՄԱՐԸ
մինչև 960.000 դրամ	հարկվող եկամտի 10 տոկոսը
960.000 դրամից ավելի	96.000 դրամին գումարած 960.000 դրամը գերազանցող գումարի 20 տոկոսը

Անհատ ձեռնարկատերը պարտավոր է եկամտահարկի գումարը վճարել պետական բյուջե մինչև տվյալ հարկային տարվան հաջորդող տարվա մայիսի 1-ը: Ընդ որում այստեղ հաշվի են առնվում արդեն վճարված կանխավճարային մուծումները: Այսինքն, վճարման ենթակա է եկամտահարկի և կանխավճարային մուծումների դրական տարբերությունը: Կանխավճարների մուծումները կատարվում են յուրաքանչյուր եռամսյակ նախորդ տարվա եկամտահարկի փաստացի գումարի և (կամ) եկամտահարկի հաշվարկային մեծության մեկ

վեցերորդի չափով՝ յուրաքանչյուր եռամսյակի վերջին ամսվա տասնհինգից ոչ ուշ: Ձեռնարկատիրական գործունեությունը նոր սկսող հարկատուն կարող է եկամտահարկի կանխավճարներ չկատարել մինչև հաջորդ տարվա հունիսի 15-ը՝ այդ մասին նախօրոք հայտնելով հարկային տեսչության մարմիններին:

Անհատ ձեռնարկատերերը և ՍՊԸ-ները պարտավոր են հանդես գալով որպես հարկային գործակալ, հաշվարկել և վճարել աշխատավարձերից և պայմանագրերից առաջացող եկամտահարկի գումարները:

Ստորև ներկայացվում է հաշվարկի ձևը:

ԱՄՍԱԿԱՆ ՀԱՐԿՎՈՂ ԵՎԱՍՏԻ ՉԱՓԸ	ՀԱՐԿԻ ԳՈՒՄԱՐԸ
մինչև 80.000 դրամ	հարկվող եկամտի 10 տոկոսը
80.000 դրամից ավելի	8.000 դրամին գումարած 80.000 դրամը գերազանցող գումարի 20 տոկոսը

Հարկի պահումը իրականացվում է յուրաքանչյուր հաշվարկի դեպքում: Ընդ որում յուրաքանչյուր հաջորդ հաշվարկի դեպքում կատարվում է աճողական կարգով հարկվող եկամտի ամսական հաշվարկ: Դա նշանակում է, որ հարկի գումարը որոշելիս պետք է հաշվի առնել նույն կազմակերպության կողմից նույն ֆիզիկական անձին նույն ամսում արդեն հաշվարկված գումարները:

Գործատուն պահված հարկը բյուջե է վճարում ֆիզիկական անձանց եկամուտների պարտավորության առաջացման ամսվան հաջորդող ամսվա 20-ից ոչ ուշ:

Գույքը վարձակալության տալու եկամուտներից եկամտահարկը հաշվարկվում է 10 տոկոս դրույքաչափով՝ անկախ նվազեցումներից:

Ֆիզիկական անձանցից գույք ձեռք բերելիս՝ վճարվող եկամուտներից առաջանում է եկամտահարկ, որը կազմում է 10 տոկոս՝ անկախ նվազեցումներից: Այն վճարվում է գույք ձեռք բերած կազմակերպության կողմից:

### 13.6. ԱԿՑԻԶԱՅԻՆ ՀԱՐԿ

*Ակցիզային հարկը որոշ ապրանքների ներմուծման կամ ՀՀ տարածքում այդ ապրանքներն արտադրողների կողմից դրանց վաճառքի համար վճարվող անուղղակի հարկ է:*

Ակցիզային հարկով հարկման ենթակա ապրանքներ են համարվում գարեջուրը, խաղողի և այլ գինիները, գինեմյուսը, սպիրտը և այլ սպիրտային խմիչքները, սիգարները, սիգարետները՝ ծխախոտով կամ դրա փոխարինիչներով, բենզինը, հում նավթը և նավթամթերքը, դիզելային վառելիքը, նավթային գազերը և գազանման այլ ածխաջրածինները (բացառությամբ բնական գազի):

*Հայաստանի Հանրապետությունը ներմուծվող և ՀՀ-ում արտադրվող, ակցիզային հարկով հարկվող ապրանքների որակի նկատմամբ հսկողություն իրականացնելու, հասանելիք հարկերը ճիշտ հաշվարկելու ու գանձելու, ինչպես նաև ՀՀ քաղաքացիների շահերը պաշտպանելու նպատակով 1997թ.-ից ՀՀ կառավարությունը սահմանել է ՀՀ ներմուծվող և Հայաստանի Հանրապետությունում արտադրվող ակցիզային հարկով հարկման ենթակա ծխախոտի արտադրանքի, սպիրտի և ոգելից խմիչքների դրոշմավորման կարգ:*

### 13.7. ԳՈՒՅՔԱՀԱՐԿ

Անկախ նրանից, Դուք իրականացնո՞ւմ եք տնտեսական գործունեություն, ունե՞ք շահույթ, թե՞ ոչ, Ձեր կազմակերպությունը պարտավոր է վճարել գույքահարկ:

*Գույքահարկը անշարժ և շարժական գույքի համար օրենքով սահմանված կարգով և չափով վճարվող ուղղակի հարկ է, որը կախված չէ հարկ վճարողների տնտեսական գործունեության արդյունքներից:*

Այսինքն, անկախ այն բանից, Դուք իրականացնո՞ւմ եք տնտեսական գործունեություն, ունե՞ք շահույթ, թե՞ ոչ, Ձեր կազմակերպությունը պարտավոր է վճարել գույքահարկ, եթե իհարկե կազմակերպությունն ունի գույքահարկով հարկվող գույք:



Շինությունների համար գույքահարկը հաշվարկվում է հետևյալ տարեկան դրույքաչափերով՝

ՀԱՐԿՄԱՆ ԲԱԶԱՆ	ՀԱՐԿԻ ԴՐՈՒՅՔԱԶԱԾԸ
մինչև 3 մլն դրամը ներառյալ	հարկման բազայի 0 տոկոսը
3 մլն դրամից մինչև 10 մլն դրամը ներառյալ	100 դրամ՝ գումարած հարկման բազայի 3 մլն դրամը գերազանցող մասի 0.1 տոկոսը
10 մլն դրամից մինչև 20 մլն դրամը ներառյալ	7.100 դրամ՝ գումարած հարկման բազայի 10 մլն դրամը գերազանցող մասի 0.2 տոկոսը
20 մլն դրամից մինչև 30 մլն դրամը ներառյալ	27.100 դրամ՝ գումարած հարկման բազայի 20 մլն դրամը գերազանցող մասի 0.4 տոկոսը
30 մլն դրամից մինչև 40 մլն դրամը ներառյալ	67.100 դրամ՝ գումարած հարկման բազայի 30 մլն դրամը գերազանցող մասի 0.6 տոկոսը
40 մլն դրամից ավելի	127.100 դրամ՝ գումարած հարկման բազայի 40 մլն դրամը գերազանցող մասի 1.0 տոկոսը

Ավտոմոբիլային տրանսպորտի միջոցների համար գույքահարկը հաշվարկվում է հետևյալ տարեկան դրույքաչափերով՝

ԱՎՏՈՄՈԲԻԼԻ ՏԵՍԱԿԸ	ԱՎՏՈՄՈԲԻԼԻ ՉԻԱՌԺԸ	ԳՈՒՅՔԱՀԱՐԿԻ ՉԱԾԸ
Մինչև 10 նստատեղ ունեցող մարդատար ավտոմեքենաներ	1-120	յուրաքանչյուր ձիաուժի դիմաց՝ 200 դրամ
	121-250	յուրաքանչյուր ձիաուժի դիմաց՝ 300 դրամ, ինչպես նաև 150 ձիաուժը գերազանցող յուրաքանչյուր մեկ ձիաուժի համար լրացուցիչ՝ 1000 դրամ

	251 և ավելի	յուրաքանչյուր ձիաուժի դիմաց՝ 500 դրամ, ինչպես նաև 150 ձիաուժը գերազանցող յուրաքանչյուր մեկ ձիաուժի համար լրացուցիչ՝ 1000 դրամ
10 և ավելի նստատեղ ունեցող մարդատար ավտոմեքենաների և բեռնատար ավտոմեքենաների համար	1-200	յուրաքանչյուր ձիաուժի դիմաց՝ 100 դրամ
	201 և ավելի	յուրաքանչյուր ձիաուժի դիմաց՝ 200 դրամ

Մինչև երեք տարվա վաղեմության ավտոմոբիլային տրանսպորտային միջոցների համար գույքահարկը հաշվարկվում է 100 տոկոսով:

Երեք տարուց ավելի վաղեմության ավտոմոբիլային տրանսպորտային միջոցների համար գույքահարկի գումարը երրորդ տարվան հաջորդող յուրաքանչյուր տարվա համար պակասեցվում է հարկի գումարի 10 տոկոսի չափով, բայց ոչ ավելի, քան հարկի գումարի 50 տոկոսը:

Բեռնատար ավտոմոբիլային տրանսպորտի միջոցների վաղեմության ժամկետի 20-րդ տարին լրանալուց հետո գույքահարկ չի հաշվարկվում և չի վճարվում:

### 13.8. ԱՎԵԼԱՑՎԱԾ ԱՐԺԵՔԻ ՀԱՐԿ

*Ավելացված արժեքի հարկը (այսուհետ՝ ԱԱՀ) անուղղակի հարկ է, որն օրենքի համաձայն վճարվում (գանձվում) է պետական բյուջե ապրանքների ներմուծման, ՀՀ տարածքում դրանց արտադրության և շրջանառության, ինչպես նաև ծառայությունների մատուցման բոլոր փուլերում:*

ԱԱՀ վճարողներ են համարվում օրենքով սահմանված կարգով ինքնուրույն տնտեսական (ձեռնարկատիրական) գործունեություն

վարող և օրենքում թվարկած գործարքներ (գործառույթյուններ) իրականացնող ֆիզիկական և իրավաբանական անձինք, իրավաբանական անձի կարգավիճակ չունեցող կազմակերպությունները:

Հիմնականում ԱԱՀ-ով հարկվող օբյեկտ է համարվում ՀՀ տարածքում ԱԱՀ վճարողների կողմից իրականացվող հետևյալ գործարքների շրջանառությունը`

- *ապրանքների մատակարարում (վաճառք),*
- *ծառայությունների մատուցում,*
- *ապրանքների ներմուծում:*

Անձինք, որոնց կողմից նախորդ օրացուցային տարում իրականացված գործարքների հարկվող շրջանառությունը չի գերազանցել 58.35 միլիոն դրամը, տվյալ օրացուցային տարում համարվում են ԱԱՀ չվճարող:

ԱԱՀ-ի դրույքաչափը սահմանվում է 20% ապրանքների ու ծառայությունների հարկվող շրջանառության նկատմամբ: Ապրանքների ու ծառայությունների լրիվ արժեքով հատուցման գումարի մեջ (ներառյալ` 20% դրույքաչափը) ԱԱՀ-ի գումարը որոշվում է 16.67% հաշվարկային դրույքաչափով: Ընդ որում ԱԱՀ-ի գումարը հաշվանցվում (պակասեցվում) է`

- *արտադրական և այլ առևտրային նպատակներով ՀՀ տարածքում հաշվետու ժամանակաշրջանում ձեռք բերված ապրանքների և ստացված ծառայությունների գծով մատակարարների կողմից դուրս գրված հարկային հաշիվներում առանձնացված ԱԱՀ-ի գումարների չափով, որոնց դիմաց բանկային փոխանցմամբ կատարվել է վճարում:*

Արտադրական և այլ առևտրային նպատակներով ՀՀ տարածքում ձեռք բերված ապրանքների և ստացված ծառայությունների դիմաց կանխիկ դրամով վճարված գումարներն օրենսդրությամբ սահմանված կարգով կարող են հաշվանցվել նաև հարկային հաշիվներում, հսկիչ-դրամարկղային մեքենաների կտրոններում և/կամ կրճատ հաշիվ ապրանքագրերում առանձնացված ԱԱՀ-ի գումարների չափով, եթե այդ գործարքների գումարը (ներառյալ` ԱԱՀ-ն) յուրաքանչյուր միանվագ գործարքի համար չի գերազանցում 300 հազար դրամը, իսկ

յուրաքանչյուր ամսվա ընթացքում բոլոր այդպիսի գործարքների համար՝ 3 միլիոն դրամը:

Ձեռք բերված ապրանքների ու ստացված ծառայությունների գծով ուշ ստացված հարկային հաշիվներում առանձնացված և հաշվանցման ենթակա ԱԱՀ-ի գումարները հաշվանցվում են այն հաշվետու ժամանակաշրջանում, երբ ստացվել է հարկային հաշիվը:

Ձեռք բերված ապրանքների ու ստացված ծառայությունների գծով հարկային հաշիվներում առանձնացված ԱԱՀ-ի գումարները հաշվանցվում են այն հաշվետու ժամանակաշրջանում, երբ կատարվել է վճարումը՝

- *ՀՀ տարածք ներմուծված ապրանքների համար, օրենքով սահմանված կարգով և չափերով ՀՀ մաքսային մարմինների կողմից գանձված ԱԱՀ-ի գումարների չափով, եթե օրենքով նախատեսված է ԱԱՀ-ի գանձում ապրանքների ներմուծման պահին:*

*Համաձայն «ԱԳՔԱ ԼԻԶԻՆԳ» վարկային կազմակերպություն ՓԲԸ-ի մասնագետների կողմից տրամադրված տեղեկատվության՝ ֆինանսական վարձակալությանը (լիզինգով) հիմնական միջոց (սարքավորումներ, հոսքագծեր, գյուղատնտեսական տեխնիկա, այլն) ձեռք բերելու դեպքում ընկերությունը հաշվանցում է վճարված կանխավճարի ԱԱՀ-ն հաշվետու ժամանակահատվածում: Մնացած գումարի մեջ ներառվող ԱԱՀ-ն հաշվանցվում է ամենամսյա վարձավճարի մեջ ներառվող մայր գումարին համապատասխան: Ստացվում է, որ առանց սեփականության իրավունքի ձեռք բերման, ընկերությանը հնարավորություն է տրվում հաշվանցել ԱԱՀ-ն՝ կրճատելով ամենամսյա վճարումների չափը և զերծ պահելով ԱԱՀ-ի կուտակումներից:*

Ըստ ԱԱՀ-ի մասին օրենքի 15-րդ հոդվածի՝ որոշ գործարքներ ազատված են ԱԱՀ-ից, օրինակ, հանրակրթական դպրոցները, մանկապատանեկան, ստեղծագործական կենտրոնները:

ԱԱՀ-ի գումարների վճարումները պետական բյուջե կատարվում են յուրաքանչյուր հաշվետու ժամանակաշրջանի համար:

Եթե նախորդ օրացույցային տարում կազմակերպության ընդհանուր շրջանառությունը չի գերազանցել 100 մլն դրամը, ապա ԱԱՀ-ի վճարման հաշվետու ժամանակաշրջան է համարվում յուրաքանչյուր եռամսյակը: Հակառակ դեպքում ԱԱՀ-ի վճարման հաշվետու ժամանակաշրջան է համարվում յուրաքանչյուր ամիսը:

Ամբողջ հաշվետու տարվա ընթացքում օրենքով սահմանված կարգով ԱԱՀ վճարող չհամարվող կազմակերպություններն այդ ժամկետում ներկայացնում են միայն սահմանված կարգով հարկային մարմնի կողմից հաստատված՝ շահութահարկի պարզեցված հաշվարկ:

***Հաշվարկված ԱԱՀ-ի գումարների վճարումները պետական բյուջե կատարվում են մինչև հաշվետու ժամանակաշրջանին հաջորդող ամսվա 20-ը ներառյալ: Այս ժամանակաշրջանում են ներկայացվում նաև ԱԱՀ-ի հաշվետվությունները:***

ԱԱՀ-ով հարկվող շրջանառությունը թաքցնելու կամ պակաս ցույց տալու համար վճարողներից գանձվում է թաքցված կամ պակաս ցույց տրված ԱԱՀ-ի գումարը, ինչպես նաև տուգանք՝ այդ գումարի 50 տոկոսի չափով:

### 13.9. ՀՈՂԻ ՀԱՐԿ

Հողի հարկ վճարողներ են հանդիսանում հողի սեփականատերերը, պետական սեփականություն հանդիսացող հողի մշտական օգտագործողները: Հողի հարկն ուղղակի հարկ է:

***Հողի հարկի չափը կախված չէ վճարողների տնտեսական գործունեության արդյունքներից և սահմանվում է հողակտորի միավոր մակերեսի համար հաստատագրված վճարի ձևով, որը վճարվում է տարվա համար:***

Կազմակերպությունների համար հողի հարկի հաշվարկման հաշվետու ժամանակաշրջան է համարվում օրացույցային տարին:

Յուրաքանչյուր հաշվետու ժամանակաշրջանի համար հողի հարկ վճարող կազմակերպությունները հողի հարկը հաշվարկում են ինքնուրույն և մինչև տվյալ տարվա սեպտեմբերի 1-ը ներկայացնում են հաշվետվություն: Քաղաքացիները հողի հարկը հաշվարկում են՝

հինք ընդունելով հարկային տեսչության կողմից հաշվարկված և մինչև յուրաքանչյուր տարվա սեպտեմբերի 1-ը իրենց հանձնված ծանուցագրերը:

### 13.10. ՊԱՐՏԱԴԻՐ ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ ԱՊԱՀՈՎԱԳՐՈՒԹՅԱՆ ՎՃԱՐՆԵՐ

Սոցիալական վճարները հաշվարկում են կազմակերպությունները, անհատ ձեռնարկատերերը կամ ֆիզիկական անձինք (ապահովադիրները): Նրանց վրա է դրված սոցիալական ապահովագրության վճարի հաշվարկման և կատարման (փոխանցման, մոժման) պարտականությունը:

Ապահովադիրները, բացառությամբ ձեռնարկատիրական գործունեությամբ չբաղվող ֆիզիկական անձանց, պարտավոր են սահմանված կարգով պետական գրանցում ստանալու օրվանից հետո 1-ամսյա ժամկետում գրանցվել լիազորված մարմնում՝ ՀՀ սոցիալական ապահովագրության պետական հիմնադրամում:

Հաշվարկների ճշտության և վճարումը ժամանակին կատարելու պարտականությունը կրում է գործատունը: Գործատուները յուրաքանչյուր վարձու աշխատողի համար սոցիալական վճարները կատարում են հետևյալ չափերով՝

ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ ԱՊԱՀՈՎԱԳՐՈՒԹՅԱՆ ՎՃԱՐԻ ՀԱՇՎԱՐԿՄԱՆ ՕԲՅԵԿՏԻ ԱՄՍԱԿԱՆ ՉԱՓԸ	ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ ԱՊԱՀՈՎԱԳՐՈՒԹՅԱՆ ՎՃԱՐԻ ՉԱՓԸ
մինչև 20.000 դրամ	7.000 դրամ
20.000-ից մինչև 100.000 դրամ	7.000 դրամ՝ գումարած 20.000 դրամը գերազանցող գումարի 15%-ը
100.000 դրամից ավելի	19,000 դրամ գումարած 100.000 դրամը գերազանցող գումարի 5%-ը

**Վարձու աշխատողները** սոցիալական վճարումներ են կատարում աշխատավարձի և դրան հավասարեցված եկամուտների 3 տոկոսի

չափով, որոնց պահումները կատարում և ՀՀ պետական բյուջե են փոխանցում գործատուները:

**Անհատ ձեռնարկատերերը** սոցիալական վճարումները կատարում են հետևյալ դրույքաչափերով՝

ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ ԱՊԱՀՈՎԱԳՐՈՒԹՅԱՆ ՎՃԱՐԻ ՀԱՇՎԱՐԿՄԱՆ ՕՐՅԵԿՏԻ ԱՄՍԱԿԱՆ ՉԱՓԸ	ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ ԱՊԱՀՈՎԱԳՐՈՒԹՅԱՆ ՎՃԱՐԻ ՉԱՓԸ
Մինչև 1.200.000 դրամ	15%, բայց ոչ պակաս 60.000 դրամից
1.200.000 դրամից ավելի	180.000 դրամ գումարած 1.200.000 դրամը գերազանցող գումարի 5%-ը

### 13.11. ԱՐՏԱՔԻՆ ՏՆՏԵՍԱԿԱՆ ԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅԱՆ ՀԵՏ ԿԱՊԱԾ ՀԱՐԿԵՐ, ՏՈՒՐՔԵՐ ԵՎ ԱՅԼ ՎՃԱՐՆԵՐ

ՀՀ մաքսային սահմանով ապրանքների և տրանսպորտային միջոցների տեղափոխման հսկողությունն իրականացնում են ՀՀ մաքսային մարմինները: Նրանք իրականացնում են մաքսային ձևակերպումներ և ապահովում են մաքսային վճարների գանձումն ու փոխանցումը ՀՀ պետական բյուջե: Մաքսային գործի հետ կապված հարաբերությունները կարգավորվում են ՀՀ մաքսային օրենսդրությամբ, որը բաղկացած է ՀՀ մաքսային օրենսգրքից և մաքսային հարաբերությունները կարգավորող այլ ակտերից:

***Ներմուծման կամ արտահանման պահ է համարվում ՀՀ մաքսային սահմանն ապրանքների կամ տրանսպորտային միջոցների հատելու պահը՝ անկախ դրանց հայտարարագրման պահից:***

Մաքսային մարմիններն իրավունք ունեն ստուգել մաքսային սահմանով ապրանքների տեղափոխման օրինականությունը, փաստաթղթերով ներկայացված և իրականում առկա ապրանքների քանակների համապատասխանությունը: Սակայն կարևոր է նշել, որ ***ապրանքների զննումը մաքսային մարմինների կողմից կարող է***

**իրականացվել միայն այդ ապրանքները տեղափոխող անձի կամ նրա ներկայացուցչի ներկայությամբ:**

Այն կազմակերպությունները, որոնք պատրաստվում են իրականացնել արտահանման կամ ներմուծման գործառնություններ, մինչև ապրանքների արտահանումը կամ ներմուծումը պետք է հաշվառվեն այն տարածաշրջանային մաքսատանը, որի գործունեության գոտում նրանք գրանցված են: Կազմակերպությունը կարող է ապրանքներ արտահանել կամ ներմուծել միայն մաքսային մարմիններում հաշվառման կանգնելուց հետո: Հաշվառվելու համար մաքսատուն պետք է ներկայացնել հետևյալ փաստաթղթերը՝

- *դիմում,*
- *կազմակերպության կանոնադրության պատճեն,*
- *պետական գրանցման փաստաթղթի պատճեն,*
- *հարկային կողը (ՀՎՀՀ),*
- *տեղեկանք կազմակերպությանը սպասարկող բանկից,*
- *լիազորագիր՝ կազմակերպության անունից մաքսային ձևակերպումներն իրականացնող աշխատակցի անունով:*

Ապրանքները ՀՀ տարածք ներմուծելը կամ ՀՀ տարածքից արտահանելը կարող է արգելվել միայն այն դեպքերում, երբ այդ ապրանքները վտանգ են ներկայացնում պետական և ազգային անվտանգության, հասարակական կարգի, մարդու կյանքի և առողջության, կենդանական և բուսական աշխարհի, շրջակա միջավայրի, բնակչության բարոյական արժեքների, պատմական, մշակութային և հնագիտական արժեքների, անձանց սեփականության իրավունքների և օրինական շահերի համար:

ՀՀ մաքսային օրենսգրքի և ՀՀ այլ իրավական ակտերի համաձայն ՀՀ մաքսային սահմանով ապրանքներ տեղափոխելիս՝ մաքսային մարմինների կողմից գանձվում են մաքսային վճարներ, այդ թվում՝

- *մաքսատուրքեր,*
- *մաքսավճարներ,*
- *հարկեր, տուրքեր և այլ պարտադիր վճարներ:*



Մաքսատուրքերը ՀՀ մաքսային սահմանով ապրանքների տեղափոխման համար մաքսային օրենսգրքով սահմանված կարգով և չափով պետական բյուջե վճարվող պարտադիր վճարներ են:

Մաքսատուրքերը և դրանց դրույքաչափերը սահմանվել են Հայաստանի Հանրապետության մաքսային օրենսգրքով:

Մաքսավճարը մաքսային ծառայությունների դիմաց կատարվող վճար է, որի չափերը սահմանված են ՀՀ մաքսային օրենսգրքով:

Մաքսավճարը պետական բյուջե վճարվող պարտադիր վճար է, որն օգտագործվում է մաքսային գործի զարգացման և մաքսային մարմինների նյութատեխնիկական և սոցիալական բազայի ապահովման նպատակով:

ՀՀ մաքսային մարմինները ՀՀ օրենսդրությամբ սահմանված դեպքերում ակցիզային հարկով հարկվող ապրանքների ներմուծման ժամանակ հաշվարկում և ՀՀ բյուջե են գանձում հասանելիք ակցիզային հարկի գումարները:

ՀՀ տարածք ներմուծվող ապրանքներից և փոխադրամիջոցներից ԱԱՀ հաշվարկվում և գանձվում է մաքսային մարմինների կողմից՝ բացառությամբ՝

- *կազմակերպությունների և անհատ ձեռնարկատերերի կողմից ՀՀ ներքին տարածք ներմուծվող օրենքով հաստատված ցանկում ընդգրկված այն ապրանքների, որոնց համար օրենքով սահմանված է մաքսատուրքի 0 տոկոս դրույքաչափ, և որոնք ենթակա չեն ակցիզային հարկով հարկման,*
- *Հայաստանի Հանրապետության և օտարերկրյա քաղաքացիների կողմից ՀՀ մաքսային տարածք ներմուծվող այն ապրանքների և տրանսպորտային միջոցների, որոնց քանակը կամ արժեքը չի գերազանցում ՀՀ մաքսային օրենսգրքով սահմանված չափերը:*

Հայաստանի Հանրապետություն ներմուծվող բենզինի և ծխախոտի արտադրանքի համար սահմանված են հաստատագրված վճարներ:

Օրենքով սահմանված որոշ դեպքերում մաքսային մարմինները պետական բյուջե են գանձում՝

- *ավտոմոբիլային ճանապարհներից օգտվելու համար գանձվող ճանապարհային վճար,*
- *բնապահպանական վճարներ:*

Մաքսային բոլոր վճարները, բացի մաքսավճարից, գանձվում են մեկ միասնական փաստաթղթի՝ մաքսային գանձումների բյուջե փոխանցման հանձնարարականի միջոցով: Մաքսային գանձումների բյուջե փոխանցման հանձնարարականը լրացվում է մաքսային մարմնի պաշտոնատար անձի կողմից, իսկ վճարի գումարի գանձումն իրականացվում է համապատասխան բանկերի գործառնական գրասենյակների միջոցով:

Մաքսավճարը գանձվում է մաքսավճարի գանձման անդորրագրի միջոցով: Մաքսավճարի գումարները գանձում են մաքսային մարմինների պաշտոնատար անձինք:

Երկու փաստաթղթերն էլ հանդիսանում են խիստ հաշվառման փաստաթուղթ և լրացվում երեք օրինակով: Մեկ օրինակը տրվում է վճարողին, մյուսը՝ պահվում բանկում, երրորդը՝ մաքսային մարմիններում:

**«ՊԱՐԱԴԴԻՉՍԱ ԱՐՄԵՆԻԱ» խորհրդատվական հետազոտական ընկերությունն** ունի առանձանացված ուղղություն, որը միտված է խրախուսելու ՀՀ-ում եկամուտների և գույքի կրկնակի հարկումը բացառելու մասին համաձայնագրերն առավել արդյունավետ օգտագործելուն: Հատկանշական է, որ ներկա դրությամբ ՀՀ-ն ունի գործող համաձայնագրեր շուրջ 30 պետությունների հետ: Տարեցտարի ավելանում է Հայաստանի համաձայնագրերի թիվը, աճում է օտարերկրյա ընկերությունների ներկայությունը Հայաստանում, օտարերկրյա ֆիզիկական անձանց ներհոսքը Հայաստան, սակայն համաձայնագրերը լիարժեքորեն չեն օգտագործվում Հայաստանի իրավաբանական և ֆիզիկական անձանց կողմից:

## 13.12. ՀԱՇՎԵՏՎՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

Բացի ֆինանսական հաշվետվություններից, որոնք ներկայացվեցին նախորդ բաժնում, Դուք պետք է կազմեք և ներկայացնեք նաև հարկային հաշվետվություններ, որոնցից են՝

- *ԱԱՀ-ի հաշվետվությունը,*
- *ֆիզիկական անձանց վճարված եկամուտների մասին հաշվետվությունը,*
- *գույքահարկի հաշվետվությունը և այլն:*

Այսպիսով, Դուք պատկերացում կազմեցիք հարկային և այլ օրենսդրության մասին, որոնք առնչվում են ձեռնարկատիրական գործունեությանը: Ավելի մանրամասն տեղեկություն ստանալու համար Ձեզ առաջարկում ենք օգտվել «Պաշտոնական տեղեկագրի» այն հրապարակումներից, որոնք վերաբերում են այդ ոլորտին:

# 14

## ԲԱԺԻՆ

*Կառավարությունն իդեալական կլիներ, եթե նրա ուժի մեջ լիներ  
այնքան իմաստություն, որքան իմաստության մեջ՝ ուժ:<sup>\*</sup>*  
*Ռիվարոլի*

### ԱՏՈՒԳՈՒՄՆԵՐ ԵՎ ՏՆՏԵՍԱԿԱՆ ՇԱՅԵՐԻ ՊԱՇՏՊԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

Ստուգումների մասին օրենսդրության հստակ իմացությունը կարող է օգնել Ձեզ առավել արդյունավետ պաշտպանել կազմակերպության տնտեսական իրավունքներն ու շահերը և անհրաժեշտության դեպքում ներկայացնել հիմնավոր և օրինական պահանջներ, հանդես գալ ոչ միայն խախտված իրավունքների վերականգնման պահանջներով, այլև կանխել բիզնեսի համար վնասակար հետևանքները:

«Հայաստանի Հանրապետության տարածքում գործող կազմակերպություններում ստուգումների կազմակերպման և

---

<sup>\*</sup> Ռիվարոլի, Անտուան դը (1753 - 1801), ֆրանսիացի գրող հրապարակախոս, ծագումով իտալացի

անցկացման մասին» ՀՀ օրենքն ընդունվել է 2000թ. հունիսի 12-ին: Ուժի մեջ մտնելուց հետո այն ենթարկվել է որոշակի փոփոխությունների: Օրենքում տարբերակվում են «ստուգում» և «ուսումնասիրություն» հասկացությունները, որոնց սահմանումները տրված են ստորև:

**Ստուգումն** օրենքի հիման վրա իրականացվող ընթացակարգ է, որով պարզվում է տնտեսվարող սուբյեկտի ներկայացրած հաշվետվությունների, հայտարարագրերի, հարկերի և պարտադիր այլ վճարների գծով նախատեսված հաշվարկների, ելակետային տվյալների և այլ փաստաթղթերի արժանահավատությունը և վերջինիս ծավալած փաստացի գործունեության համապատասխանությունն օրենքների և այլ իրավական ակտերի պահանջներին:

**Ուսումնասիրությունը** տնտեսվարող սուբյեկտի ֆինանսական ու փաստացի գործունեության վիճակը վերջինիս ներկայացրած հաշվապահական հաշվեկշռի, ֆինանսական և այլ հաշվետվությունների հիման վրա ստուգումն իրականացնող մարմնի կողմից պարզաբանելու նպատակով իրականացվող ներքին ընթացակարգ է: Իրականացվող ուսումնասիրությունների արդյունքում լրացուցիչ հարկային պարտավորություններ չեն առաջադրվում:

Օրենքի նպատակը, ինչպես ամրագրված է օրենքում, ստուգումների իրականացման միասնական կարգ սահմանելն է: Այս եղանակով փորձ է արվում կանխել հնարավոր կամայականություններն ու չարաշահումները, ապահովել ստուգումների միասնական վարչաիրավական ներգործության լծակներ բոլոր տնտեսվարող սուբյեկտների համար, նպաստել հակամենաշնորհային քաղաքականության արդյունավետ իրականացմանը և տնտեսական մրցակցության համար հավասար պայմանների ապահովմանը:

Այս կամ այն մարմնի կողմից ստուգման գործառույթի իրականացմանն առնչվող առանձնահատկությունները որպես բացառություններ հստակ սահմանված են օրենքով, և այդ առանձնահատկություններից զատ սահմանված կարգից որևէ շեղում չի թույլատրվում:

## 14.1. ԱՏՈՒԳՈՒՄՆԵՐ ԻՐԱԿԱՆԱՑՆՈՂ ՊԵՏԱԿԱՆ ՄԱՐՄԻՆՆԵՐԸ

Հայաստանի Հանրապետության տարածքում իրենց լիազորությունների շրջանակներում ստուգումներ իրականացնելու իրավասությամբ օժտված են՝

- ՀՀ Արդարադատության նախարարությունը,
- ՀՀ Տրանսպորտի և կապի նախարարությունը,
- ՀՀ Բնապահպանության նախարարությունը,
- ՀՀ Գյուղատնտեսության նախարարությունը,
- ՀՀ Էներգետիկայի և բնական պաշարների նախարարությունը,
- ՀՀ Տարածքային կառավարման նախարարությունը,
- ՀՀ Կառավարությանն առընթեր Պետական եկամուտների կոմիտեն,
- ՀՀ Կառավարությանն առընթեր Միջուկային անվտանգության կարգավորման պետական կոմիտեն,
- ՀՀ պետական հրդեհային հսկողության մարմինները,
- ՀՀ պետական հիգիենիկ և հակահամաճարակային հսկողության ծառայությունը,
- ՀՀ կենսաթոշակային ապահովության ոլորտում Հայաստանի Հանրապետության Կառավարության լիազորած պետական կառավարման մարմինը,
- ՀՀ Ֆինանսների նախարարությունը,
- ՀՀ Լեզվի պետական տեսչությունը,
- ՀՀ Ազգային վիճակագրական ծառայությունը,
- ՀՀ Տարածքային կառավարման նախարարության Զրային տնտեսության պետական կոմիտեն
- ՀՀ Ազգային անվտանգության ծառայությունը,
- ՀՀ Էկոնոմիկայի նախարարությունը,
- ՀՀ Առողջապահության նախարարությունը.
- ՀՀ Աշխատանքի և սոցիալական հարցերի նախարարությունը,
- ՀՀ Կրթության և գիտության նախարարությունը,

- ԴՅ Կառավարությանն առընթեր Քաղաքացիական ավիացիայի գլխավոր վարչությունը,
- ԴՅ Տնտեսական մրցակցության պաշտպանության պետական հանձնաժողովը,
- Լիցենզավորող պետական մարմինները,
- ԴՅ Քաղաքաշինության նախարարությունը:

Ստուգումն իրականացնող պետական մարմինները ստուգումներ իրականացնում են միայն ԴՅ օրենքներով և դրանց հիման վրա իրենց վերապահված լիազորությունների շրջանակներում:

Արգելվում է ստուգումների ընթացքում միջամտել տնտեսվարող սուբյեկտների ընթացիկ տնտեսական գործունեությանը:

## 14.2. ԻՆՉ ԿԱՐԳՈՎ ԵՆ ԻՐԱԿԱՆԱՑՎՈՒՄ ԱՏՈՒԳՈՒՄՆԵՐԸ

Ստուգումը սկսելուց առաջ համապատասխան պետական մարմնի ղեկավարը (փոխարինող պաշտոնյա անձը) հրապարակում է հրաման կամ հանձնարարագիր ստուգում իրականացնելու մասին, որտեղ նշվում են ստուգում իրականացնող մարմնի անվանումը, ստուգվող տնտեսվարող սուբյեկտի լրիվ անվանումը, ստուգում իրականացնող պաշտոնատար անձանց անունները, ազգանունները, ստուգման հարցերը, ստուգմամբ ընդգրկվող ժամանակաշրջանը, ստուգման նպատակը, ստուգման իրավական հիմքերը:

Դրամանի կամ հանձնարարագրի երկու օրինակները ստուգումներ սկսելուց առնվազն երեք աշխատանքային օր առաջ տրվում են տնտեսվարող սուբյեկտի ղեկավարին կամ նրան փոխարինող պաշտոնատար անձին՝ բացառությամբ իրականացվող առանձին ստուգումների:

Ստուգման ժամկետ կարող է սահմանվել ոչ ավելի, քան 15 անընդմեջ աշխատանքային օր յուրաքանչյուր տարվա համար:

Ստուգման առաջին օր է համարվում ստուգումը փաստացի սկսելու օրը: 15-օրյա ժամկետը անհրաժեշտության դեպքում (հիմնավորված) կարող է երկարաձգվել մինչև 10 անընդմեջ աշխատանքային օր:

Ստուգման փաստացի ընդհանուր տևողությունը չի կարող գերազանցել 30 անընդմեջ աշխատանքային օրը:

Միևնույն ստուգող մարմնի կողմից միևնույն տնտեսվարող սուբյեկտում ստուգում կարելի է իրականացնել օրացուցային տարում ոչ ավելի, քան մեկ անգամ:

Ստուգումն իրականացնող մարմնի ապօրինի գործողությունների հետևանքով տնտեսվարող սուբյեկտին պատճառած վնասները, այդ թվում՝ բաց թողած օգուտները, օրենսդրությամբ սահմանված կարգով ենթակա են հատուցման պետական բյուջեի միջոցների հաշվին:

### 14.3. ԲԻԶՆԵՍԻ ԴԱՏԱԿԱՆ ՊԱՇՏՊԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

Քաղաքացիները և իրավաբանական անձինք իրենց հայեցողությամբ իրականացնում են իրենց քաղաքացիական իրավունքները, իսկ դրանց խախտման դեպքում՝ նաև պաշտպանության իրավունքը:

Ձեռնարկատիրական գործունեության բնագավառում հաճախ առաջանում են որոշակի իրավիճակներ՝ կապված քաղաքացիական իրավունքներ սահմանելուն, փոփոխելուն կամ դրանց դադարեցնելուն, որոնց կարգավորման հարցը չի լուծվում կողմերի փոխադարձ համաձայնությամբ և անհրաժեշտություն է առաջանում դիմել դատական պաշտպանության: Այս տեսակետից, թերևս, կարևորվում է այն հարցը, թե ուր կարող է դիմել շահագրգիռ անձը:

Անհրաժեշտ է իմանալ՝

- *շահագրգիռ անձն իրավունք ունի օրենքով սահմանված կարգով դիմել դատարան,*
- *դատարանը քաղաքացիական գործ հարուցում է միայն հայցի կամ դիմումի հիման վրա,*
- *հայցը ներկայացվում է պատասխանողի բնակության (գտնվելու) վայրի դատարան,*
- *հայցը պատասխանողի դեմ կարող է հարուցվել նրա գույքի գտնվելու վայրի կամ նրա բնակության վերջին հայտնի վայրի դատարան, եթե պատասխանողի գտնվելու վայրն անհայտ է,*



- *օրենքի և դատարանի առջև բոլորը հավասար են և առանց խտրականության հավասարապես պաշտպանվում են օրենքով:*

#### **14.4. ԻՆՉ Է ՏՆՏԵՍԱԿԱՆ ՎԵՃԸ**

Տնտեսական վեճեր են համարվում առևտրային կազմակերպությունների (լիակատար ընկերակցություն, վստահության վրա հիմնված ընկերակցություն, սահմանափակ պատասխանատվությամբ ընկերություն, լրացուցիչ պատասխանատվությամբ ընկերություն, բաց կամ փակ բաժնետիրական ընկերություն, կոոպերատիվ) կամ անհատ ձեռնարկատերերի մասնակցությամբ **ձեռնարկատիրական գործունեություն** իրականացնելու ոլորտում ծագած վեճերը:

#### **14.5. Ո՞ՒՐ ԴԻՄԵԼ, ԵԹԵ ԿՎ ՏՆՏԵՍԱԿԱՆ ՎԵՃ**

Մինչև 2008թ. տնտեսական վեճերը լուծում էին Հայաստանի Հանրապետության տարածքում գործող տնտեսական դատարանները: Ներկայումս քաղաքացիական բոլոր գործերը, այդ թվում՝ տնտեսական գործերը քննում են առաջին ատյանի ընդհանուր իրավասության դատարանները: Մինչև գործն ըստ էության լուծող դատական ակտ կայացնելը, վեճը կողմերի համաձայնությամբ կարող է հանձնվել արբիտրաժային (հաշտարար) տրիբունալի լուծմանը:

#### **14.6. ԻՆՉՊԵ՞Ս ԴԻՄԵԼ ԴԱՏԱՐԱՆ**

Ընդհանուր իրավասության դատարանը գործերն առաջին անգամ ըստ էության քննող և լուծող դատարան է, որտեղ գործը հարուցվում է միայն ներկայացված հայցադիմումի կամ դիմումի հիման վրա:

Հայցադիմումը դատարան է ներկայացվում գրավոր, որում նշվում են՝

- *այն դատարանի անվանումը, որին ներկայացվում է հայցադիմումը,*
- *գործին մասնակցող անձանց անունները, իրավաբանական անձանց անվանումները, նրանց ճիշտ հասցեները, այդ թվում՝*

հայցվոր քաղաքացու անձնագրային տվյալները, սոցիալական քարտի համարը, հայցվոր իրավաբանական անձի հարկ վճարողի հաշվառման համարը և պետական գրանցման կամ պետական գրանցման վկայականի համարը,

- հայցագրինը, եթե հայցն ենթակա է գնահատման,
- այն ապացույցները, որոնք հաստատում են հայցապահանջները,
- ինչպիսի՞ պահանջներ է ներկայացնում հայցվորը պատասխանողից, եթե կան մի քանի պատասխանողներ, ապա պետք է նշվի դրանցից յուրաքանչյուրին ուղղված պահանջները,
- հայցադիմումին կից ներկայացվող փաստաթղթերի ցանկը,
- շարադրվում են այն հանգամանքները, որոնց վրա հիմնվում են հայցապահանջները,
- ներկայացվում է վիճարկվող գումարի հաշվարկը,
- կարող են նշվել նաև այլ տեղեկություններ, եթե հայցվորը գտնում է, որ դրանք անհրաժեշտ են վեճի ճիշտ լուծման համար. ներկայացվում են նաև հայցվորի միջնորդությունները:

Հայցադիմումը ստորագրում է հայցվորը կամ նրա կողմից դրա համար լիազորված ներկայացուցիչը:

Դատարան դիմող անձը հայցադիմումի հետ դատարան է ներկայացնում՝

- պետական տուրքի վճարման անդորրագիրը, «Պետական տուրքի մասին» ՀՀ օրենքով սահմանված դրույքաչափերով (գույքային պահանջի դեպքում պետական տուրքի դրույքաչափը կազմում է հայցագրի 2 տոկոսի չափը, բայց ոչ պակաս 1500 դրամից), իսկ օրենքով նախատեսված դեպքերում՝ պետական տուրքի վճարման ժամկետը հետաձգելու կամ տարաժամկետելու կամ դրա չափը նվազեցնելու վերաբերյալ միջնորդություն,
- այն ապացույցները (հանգամանքները), որոնց վրա հիմնվում են հայցապահանջները,

- *Եթե հայցադիմումը ստորագրվել է հայցվորի ներկայացուցչի կողմից, ապա հայցին կցվում է նաև նրան տրված լիազորագիրն այդպիսի իրավունք վերապահելու մասին:*

Սի քանի հայցապահանջներ լինելու դեպքում պարտադիր չէ յուրաքանչյուր պահանջի համար ներկայացնել առանձին հայցադիմում:

Հայցվորն իրավունք ունի մեկ հայցադիմումում ներկայացնել մի քանի պահանջներ, եթե դրանք կապված են միմյանց հետ, կամ եթե դրանց մասնակցում են միևնույն անձինք:

## 14.7. ՀԱՅՑԱԴԻՄՈՒՄԻ ԸՆԴՈՒՆՄԱՆ ՄԵՐԺՈՒՄԸ

Հայցադիմումի ընդունումը մերժելը հնարավոր է, եթե՝

- *վեճը ենթակա չէ դատարանում քննության,*
- *առկա է դատարանի օրինական ուժի մեջ մտած վճիռը նույն առարկայի մասին, նույն անձանց միջև և միևնույն հիմքերով, կամ եթե այդպիսի գործ կա այլ դատարանի կամ արբիտրաժային տրիբունալի վարույթում,*
- *նույն անձանց միջև, նույն առարկայի մասին և միևնույն հիմքերով վեճի վերաբերյալ առկա է արբիտրաժային տրիբունալի վճիռը:*

Հայցադիմումի ընդունումը մերժելու մասին որոշումը դատարանը կայացնում է այն ստանալուց հետո 3 օրվա ընթացքում: Նշված ժամկետում որոշում չկայացնելու դեպքում հայցադիմումը համարվում է ընդունված, և գործը պետք է քննվի ու վճիռ կայացվի ողջամիտ ժամկետում:

Դատարանի վճիռն օրինական ուժի մեջ է մտնում հրապարակվելուց մեկ ամիս անց, որի ընթացքում այն կարող է բողոքարկվել ՀՀ Վերաքննիչ դատարան: Դատարանի վճիռները և որոշումներն ուժի մեջ մտնելուց հետո կարող են բողոքարկվել միայն նոր երևան եկած կամ նոր հանգամանքների առկայության դեպքում:

## 14.8. ՀԱՅՑԱԴԻՍՈՒՄԻ ՊԱՏԱՍԽԱՆԸ ԵՎ ՀԱԿԸՆԴԴԵՄ ՀԱՅՑԸ

Եթե Ձեր դեմ հայց է հարուցվել, դուք պարտավոր եք հայցադիմումը վարույթ ընդունելու մասին որոշումը ստանալուց հետո երկշաբաթյա ժամկետում դատարան ներկայացնել հայցադիմումի պատասխանը:

Հայցադիմումի պատասխանը պետք է պարունակի՝

- *դատարանի անվանումը, որտեղ ներկայացվել է հայցը,*
- *հայցվորի անունը, ազգանունը (անվանումը),*
- *հայցում ներկայացված յուրաքանչյուր պահանջը ընդունելու կամ դրա դեմ մասնակի կամ ամբողջությամբ առարկելու մասին պատասխանողի դիրքորոշումը,*
- *պատասխանին կցվող փաստաթղթերի և ներկայացվող ապացույցների ցանկը:*

Պատասխան չներկայացնելը դատարանը կարող է գնահատել որպես պատասխանողի կողմից հայցվորի վկայակոչած փաստերի ընդունում:

Պատասխանողն իրավունք ունի մինչև գործով վճիռ կայացնելը սկզբնական հայցի հետ համատեղ քննելու համար հակընդդեմ հայց հարուցել ընդդեմ հայցվորի, որն իրականացվում է հայց հարուցելու համար քաղաքացիական դատավարության օրենսգրքով սահմանված ընդհանուր կանոններով:

# 15

## ԲԱԺԻՆ

*«Որպեսզի բիզնեսը երկարաժամկետ կտրվածքով լինի հաջողակ, այն պետք է արժեք ստեղծի ՈՉ ՄԻԱՅՆ իր բաժնետերերի, այլև հասարակության համար».*  
*«Նեսթլե» ընկերություն*

### ԿՈՐՊՈՐԱՏԻՎ ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ ՊԱՏԱՍԽԱՆԱՏՎՈՒԹՅՈՒՆ

#### 15.1. Ի՞ՆՉ Է ԿՈՐՊՈՐԱՏԻՎ ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ ՊԱՏԱՍԽԱՆԱՏՎՈՒԹՅՈՒՆԸ

Կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվությունը (ԿՍՊ կամ անգլերեն Corporate Social Responsibility - CSR) մի գործընթաց է, որի միջոցով ընկերությունները պատասխանատվություն են կրում սոցիալական, էկոլոգիական և տնտեսական հետևանքների համար՝ ապահովելով բոլոր ներգրավված կողմերի հետ բազմակողմանի շահութաբեր երկխոսություն:

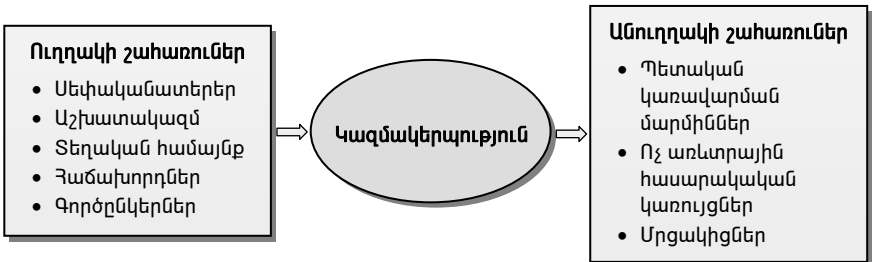
**ԿՍՊ ասելով՝ հասկանում ենք՝**

- շրջակա միջավայրի պաշտպանություն,
- մարդու իրավունքներ,

- բազմազանություն,
- պատասխանատու քաղաքացիություն,
- շահառուների շահեր,
- ներդրումներ,
- հաշվետվություն,
- մատակարարման շղթայի արդյունավետություն,
- կայուն աճ և զարգացում,
- համայնքի զարգացում:

Շահառուները (սպառողները, ներդրողները, ոչ պետական կազմակերպությունները, պետությունը և համայնքները) ավելի դրական են վերաբերվում այն ընկերություններին, որոնք ջանում են կիրառել ԿՍՊ-ի սկզբունքները:

**ՊԱՏԿԵՐ 15.1. ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ ԵՎ ՇԱՀԱՌՈՒՆԵՐԻ ԿՍՊԸ**



**ԿՍՊ-Ն՝**

- բարեգործություն չէ,
- միակողմանի գործընթաց չէ,
- օրենքով պարտադրված գործունեություն չէ:

**15.2. ԿՍՊ ԿԻՐԱՌՄԱՆ ՈԼՈՐՏՆԵՐԸ**

**ԿՍՊ և շրջակա միջավայր**

Ներկայումս ընկերությունների կողմից շրջակա միջավայրի պահպանմանն ուղղված գործողությունները լայն տարածում են գտել, քանի որ աշխարհում առկա են այնպիսի լուրջ հիմնախնդիրներ,

ինչպիսիք են խմելու ջրի պակասը, անտառների կրճատումները, կենդանիների և բույսերի հատուկ տեսակների նվազումը, մթնոլորտի աղտոտումը և կլիմայական փոփոխությունները:

Հայաստանում շրջակա միջավայրի պահպանումն այն հիմնախնդիրներից է, որոնց լուծման հարցում յուրաքանչյուր ընկերություն, որն իր գործունեության արդյունքում վնաս է հասցնում շրջակա միջավայրին, պարտավոր է հետևողական մոտեցում ցուցաբերել շրջակա միջավայրի պահպանմանը:

Ներկայումս Հայաստանում գործող մի շարք ընկերությունների արտադրական գործունեության հետևանքով աղտոտվում են մթնոլորտը, լճերի ջրային ավազանը, կտրվում են բազմաթիվ ծառեր, բազում տարածքներ զրկվում են կանաչից և այլն: Ցավոք քիչ ընկերություններ են մտահոգվում և արագ արձագանքում իրենց իսկ կողմից շրջակա միջավայրին հասցրած վնասը նվազեցնելու խնդրին:

#### ***ԿՍՊ և սոցիալական հիմնախնդիրներ***

Աշխատավայրում հավասարության ապահովումը և խտրականության նվազեցումը դասվում են ԿՍՊ-ի նպատակների շարքին: Հայաստանի շատ ընկերություններում ոչ միշտ են պաշտպանվում աշխատողների իրավունքները:

Այլ կերպ են վարվում ԿՍՊ սկզբունքներին հետևող կազմակերպությունները: Օրինակ, «Բի Էս Սի» ընկերությունը մշտապես ապահովում է իր աշխատակիցների հավասարությունը՝ հնարավորություն տալով ակտիվորեն մասնակցելու եւ ներգրավվելու ընկերության կառավարմանը: Ընկերությանը վերաբերող յուրաքանչյուր խնդիր դառնում է անձնակազմի քննարկման նյութ: Դրա վառ օրինակն է գործող «Աշխատանքային ձեռնարկը»՝ մշակված «Բի Էս Սի»-ի բոլոր աշխատակիցների կողմից:

Հարկ է նշել ԿՍՊ-ի և հասարակության միջև կապի կարևորությունը: Այդ կարևորությունն արտահայտվում է հասարակության և ընկերության համագործակցության համաձայնությամբ: Միայն այդ ճանապարհով ընկերությունները կարող են բարելավել իրենց շահառուների հետ հարաբերությունները:

### **ԿՄՊ և տնտեսական հիմնախնդիրներ**

Կոռուպցիայի նվազեցումը շատ կարևոր է կայուն աճ ապահովելու համար, քանի որ կոռուպցիայի առկայությունը և բիզնես-էթիկետի բացակայությունը նվազեցնում են հասարակության հետաքրքրվածության աստիճանը տվյալ ընկերության նկատմամբ և աղավաղում մրցունակ շուկաները:

«Բի Էս Սի» ընկերության կողմից իրականացված հետազոտության և Հայաստանում ԱՄՆ-ի առևտրի պալատի վերջերս կատարած հարցումները ցույց են տալիս, որ Հայաստանում նոր ձևավորվող ԿՄՊ հասկացությունը գտնվում է ընկալման առաջնային փուլում:

Զնայած այն հանգամանքին, որ Հայաստանում մի շարք առաջատար ընկերություններ արդեն կիրառում են ԿՄՊ-ի քաղաքականությունը, այսինքն, ակտիվորեն ներդրումներ են կատարում մշակութային և սոցիալական ծրագրերում, այնուամենայնիվ, Հայաստանում այդ գաղափարը դեռևս ձևավորման փուլում է:

Հայաստանում շատ գործարարներ ԿՄՊ-ն շփոթում են բարեգործության հետ:

Որպեսզի չշփոթենք **«կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվությունը»** և **«կորպորատիվ բարեգործությունը»**, կարելի է դիտարկել **ORANGE**-ի գործունեությունը, որը հստակ տարանջատում է ԿՄՊ-ն և բարեգործությունը: Կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվությունն այն է, թե ինչպես է ընկերությունն իրականացնում իր բիզնեսը, ինչպես է վարվում իր բաժանորդների հետ, ինչպիսի վարք են դրսևորում իր աշխատակիցներն աշխատանքի ընթացքում, ինչպիսին են ստեղծվող ապրանքներն ու ծառայությունները, ինչպես է ընկերությունը նվազեցնում/չեզոքացնում իր գործունեության հետևանքով շրջակա միջավայրի վրա թողած ազդեցությունը:

Կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվության **ORANGE ընկերության** սկզբունքները պահանջում են պատասխանատու լինել շրջակա միջավայրի վրա ընկերության թողած ազդեցության, հասարակության, բաժանորդների և գործընկերների համար:



Ընկերությունը Հայաստանում մասնավորապես մշակել է «**T.Igr.A.N**» նախագիծն աշտարակների կառուցման համար, որը թույլ է տալիս զգալիորեն կրճատել ռեսուրսների օգտագործումը:

Բարեգործությունը շահույթ չհետապնդող գործունեություն է և կարող է կապված չլինել ընկերության առաջնային բիզնես գործունեության հետ: **ORANGE**-ը, լինելով հեռահաղորդակցության ընկերություն, իր բարեգործական ծրագրերն ուղղում է այն մարդկանց, ովքեր ֆիզիկական, առողջական, ֆինանսական կամ պարզապես աշխարհագրական պատճառներով ունեն հաղորդակցման սահմանափակ հնարավորություններ: Դրանք են հեռավոր շրջանները, խոցելի գյուղական համայնքները, հաղորդակցման դժվարություններ ունեցող մարդիկ: Այս տեսլականից են բխում **ORANGE**-ի ուղղորդված գործունեությունը գյուղական համայնքներում, որտեղ ընկերությունը հիմնում է համակարգչային սրահներ, գրադարաններ, մանկապարտեզներ, ինչպես նաև աուտիզմով հիվանդ երեխաների համար իրականացվող հատուկ ծրագրերը:

Ընկերությունների մեծ մասը, որոնք սկսում են ԿՍՊ-ն իրականացնել, միանգամից արդյունքներ են ակնկալում, ինչը հնարավոր չէ, քանի որ ԿՍՊ-ն երկարաժամկետ ներդրում է, հետևաբար, արդյունքների համար երկար ժամանակ է պահանջվում:

ԿՍՊ-ն միանվագ ակցիա չէ, այլ ռազմավարություն է: Տեսականորեն այն կորպորատիվ կառավարման տարրերից մեկն է, որի միջոցով բիզնեսն ազդում է հասարակության վրա:

Հայաստանյան ընկերությունների կողմից առավել մեծ ուշադրության են արժանացել ԿՍՊ-ին առնչվող հետևյալ հիմնախնդիրները՝

- *աշխատանքային պայմանների բարելավում,*
- *նոր աշխատատեղերի ստեղծում,*
- *շրջակա միջավայրի պահպանում,*
- *էկոլոգիապես մաքուր արտադրանքի թողարկում,*
- *բարձրորակ արտադրանքի թողարկում:*

### 15.3. ԻՆՉՈ՞Ւ Է ԿՄՊ-Ը ԿԱՐԵՎՈՐ, ԱՐԴԻԱԿԱՆ ԵՎ ՇԱՅԱԿԵՏ

1. ԿՄՊ-ն կարևոր բիզնես-ռազմավարություն է, քանի որ՝

- **հաճախորդները** միշտ ձգտում են իրենց գնումները կատարել այն ընկերություններից, ում վստահում են,
- **մատակարարները** նախընտրում են համագործակցել վստահելի ընկերությունների հետ,
- **անհատ աշխատողները** ցանկանում են աշխատել այնպիսի ընկերություններում, որտեղ իրենց կհարգեն և կգնահատեն,
- **հասարակական կազմակերպությունները** ցանկանում են աշխատել այնպիսի ընկերությունների հետ, որոնց հետ աշխատանքը շահեկան կլինի երկու կողմերի համար:

2. Վերոնշյալ խմբերից յուրաքանչյուրի նախապատվությունների բավարարումը թույլ կտա ընկերություններին դառնալ առավել գրավիչ պոտենցիալ ներդրողների համար, որոնց շահերը մեծ մասամբ կախված են վերոնշյալ խմբերի պահանջների բավարարումից:

**ԿՄՊ-ն արդիական է մի շարք հիմնական պատճառներով՝**

- **Սպառողների տարբեր պահանջներ** - Սովորաբար սպառողները և հասարակությունն ավելի շատ սպասելիքներ ունեն այն ընկերություններից, որոնց արտադրանքը սպառում են: Ներկայումս հասարակությունը գնալով կորցնում է վստահությունն այն ընկերությունների նկատմամբ, որոնք կորպորատիվ պատասխանատվություն չեն կրում արտադրանքի կամ ծառայության որակի պահպանման և նորարարության համար:
- **Եկամտի աճ** - Բարձր եկամուտ ունեցող սպառողներն ի վիճակի են ընտրել և գնել իրենց նախընտրելի ապրանքները: Ջարգացող երկրների հասարակությունները, որտեղ ընդգծված է աշխատանքի և ներդրումների մեծ անհրաժեշտությունը, ավելի քիչ պատրաստակամություն ունի կիրառելու խիստ օրինագծեր և պատժամիջոցներ այն կազմակերպությունների հանդեպ, որոնք կարող են իրենց գործունեությունը ծավալել և եկամուտ ստանալ ամենուր:

- **Տեղեկատվության արագ փոխանակում** - Լրատվամիջոցների արագընթաց զարգացումը բերում է տարբեր ընկերությունների կողմից թույլ տրված սխալների բացահայտմանը և դրանք հասարակությանը ներկայացնելուն: Բացի այդ ինտերնետը մեծ հնարավորություն է տալիս հաճախորդներին մասսայականորեն արտահայտել իրենց բողոքներն այս կամ այն ընկերության արտադրանքի կամ ծառայության վերաբերյալ:
- **Կորպորատիվ կառավարում** - Ֆինանսական կանխատեսումների և հաշվարկների իրականացման թափանցիկությունը կարևոր օղակ է հանդիսանում ղեկավար մարմինների վարձատրման համար և փոխվստահություն է ներշնչում ընկերության աշխատակիցների և ղեկավարների միջև:
- **Արդար առևտուր** - Այժմ հիմնականում արդյունաբերության ոլորտի ընկերություններից պահանջվում է զնվելիք ապրանքի համար վճարել «արդար» գին՝ իր շուկայական արժեքից ավելի բարձր արժեք: Նման իրավիճակը տարածված է հատկապես սննդի արդյունաբերության ոլորտում, որտեղ նույնիսկ, եթե ժամանակի ընթացքում ապրանքի համաշխարհային շուկայական գինը նվազում է, միևնույն է, վաճառքի ծախսերը կամ աճում են կամ մնում անփոփոխ:
- **Խտրականություն** - Այս տեսանկյունից ԿՍՊ-ն ներառում է ընկերության ներսում ղեկավար մարմինների կայացրած որոշումների ազդեցությունը շահառուների արժեքների ու կարիքների վրա և ունենում է ուղղակի ազդեցություն վերջիններիս վրա: Խտրականության ենթատեսակներին է պատկանում աշխատանքային միջավայրում և, առհասարակ, տղամարդկանց ու կանանց նկատմամբ անհավասար վերաբերմունքը:

## 15.4. ԿՍՊ ՔԱՂԱՔԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՄՇԱԿՈՒՄ

ԿՍՊ-ի ռազմավարությունը և քաղաքականությունը պետք է ուղղված լինեն հետևյալ նպատակների իրագործմանը՝

- *անձնակազմի աշխատանքային և սոցիալական իրավունքների պաշտպանում,*

- արտադրությունում դժբախտ պատահարների բացառում,
- սպառողների կյանքի, առողջության և ունեցվածքի պահպանում,
- շրջակա միջավայրի պահպանում,
- ռեսուրսների խնայողաբար օգտագործում,
- բնակչության կարիքավոր խմբերին օգնություն:

Այդ նպատակների արդյունավետ իրագործումը կհանգեցնի՝

- անձնակազմի, բնակչության և հասարակության կյանքի որակի բարելավմանը,
- հաճախորդների, գործընկերների և այլ շահագրգիռ անձանց մոտ ընկերության հեղինակության բարձրացմանը,
- պետական մարմինների հետ հարաբերությունների լավացմանը,
- բնակչության, հասարակության և լրատվամիջոցների հետ հարաբերությունների լավացմանը:

ԿՍՊ-ի գործողությունները և պլանը մշակելիս՝ պետք է հաշվի առնել այն, որ՝

- համապատասխանի ընկերության տնտեսական շահերին,
- նպաստի անձնակազմի և բնակչության անվտանգության և բարեկեցության ապահովմանը,
- հասանելի և հասկանալի լինի անձնակազմին և մնացած շահագրգիռ կողմերին,
- լինի փաստաթղթերով ձևակերպված:

Ընկերության գործառույթներում ԿՍՊ-ի կիրառման հիմնական քայլերն են՝

- ընկերության ղեկավարության՝ մասնավորապես գլխավոր տնօրենի գործողությունների վերաբերյալ տեղեկացվածության ապահովումը ողջ ընկերության ստորաբաժանումներում,
- ԿՍՊ ռազմավարության մշակման և կիրառման նպատակով ընկերության վերին օղակներում հատուկ պաշտոնի ձևավորումը,
- կազմակերպության բոլոր շահառուների և հասարակական ընկերությունների հետ հարաբերությունների ամրապնդումը,

- ընկերության տարեկան հաշվետվությունների ցանկում սոցիալական կամ ԿՍՊ աուդիտի ներառումը,
- ընկերության բոլոր օղակներում վարձավճարների մեխանիզմի կիրառումը ԿՍՊ-ի քաղաքականության շրջանակներում,
- ԿՍՊ-ի համար պատասխանատու մարմնին տեղյակ պահելը արտաքին պաշտոնյայի կողմից նկատելի բանբասանքների կամ այլ խոսակցությունների վերաբերյալ, ինչն ավելի արդյունավետ կդարձնի ԿՍՊ-ի համար պատասխանատու անձի աշխատանքը:

## 15.5. ԿԻՐԱՌՄԱՆ ԱՌԱՎԵԼՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐՆ ՈՒ ԽՈՉԸՆԴՈՏՆԵՐԸ

### *Անձնակազմի կառավարում*

Ընկերության սոցիալական ակտիվությունը կարող է առավել արդյունավետ դարձնել անձնակազմի կառավարման գործընթացը, քանի որ ԿՍՊ ծրագրեր իրականացնող ընկերություններն ունեն`

- մոտիվացված և ոգեշնչված անձնակազմ, որն առավել արդյունավետ է աշխատում,
- անձնակազմի հոսքի կրճատում,
- անձնակազմի հավաքագրման գործընթացի բարելավում,
- անձնակազմի ունակությունների զարգացում:

Սոցիալական ակտիվությունը բարձրացնում է ընկերության համբավը, աշխատողներն ավելի լավ են վերաբերվում ընկերությանը, իրենց աշխատանքին, հետևաբար մեծանում է աշխատանքի հանդեպ ունեցած նվիրվածությունը և բավարարվածությունը:

### *Մարքեթինգ և վաճառք*

ԿՍՊ-ի սկզբունքների ներդրումն էական ազդեցություն է ունենում մարքեթինգային քաղաքականության և վաճառքների ավելացման վրա: ԿՍՊ-ի սկզբունքներ ներդնող ընկերությունները փաստում են, որ ԿՍՊ ծրագրերն օգնում են երկարաժամկետ հարաբերություններ հաստատել հաճախորդների հետ: Հետազոտությունները ցույց են

տվել, որ սպառողներին գրավում են այն ընկերությունները, որոնք ասոցացվում են սոցիալական ծրագրերի հետ:

### ***Նորարարություն և ուսուցում***

Նորարարությունը մրցունակության պահպանման և ամրապնդման կարևորագույն գործոնն է: ԿՍՊ-ի մասնագետները նշում են, որ սոցիալական ակտիվությունը կազմակերպություններին օգնում է բարձրացնելու նորարարության և ուսուցման մակարդակը, ինչպես նաև դարձնում արդյունավետ՝ վերջինիս արդյունքում առաջացած կապերը, փորձը և գիտելիքները ընկերության մյուս ոլորտներում ներդնելով:

### ***Գնումների և մատակարարների տարբերակում***

Չամայնքային սոցիալական քաղաքականության տեսակ հանդիսացող գնումների և մատակարարների տարբերակումը կարող է էականորեն ավելացնել ընկերության եկամուտները վաճառքի ծավալների ավելացման արդյունքում: Մատակարարների տարբերակման դեպքում վաճառքի ծավալները կավելանան հետևյալ պատճառներով՝

- 1. այն մատակարարները, որոնք ներկայացնում են մեկ համայնք կամ մարդկանց որոշակի խումբ, ավելի լավ գիտեն այդ խմբի առանձնահատկությունները և կարող են օգնել ընկերությանն ավելի հեշտությամբ վաճառել իրենց ապրանքները կամ ծառայություններն այդ խմբի անդամներին,*
- 2. այդ խմբի անդամներն ավելի հաճուքով կգնեն այն ընկերությունների ապրանքները կամ ծառայությունները, որոնք գնումներ են կատարում այդ խմբի մատակարարներից:*

### ***Ընկերության համբավի ամրապնդում***

Ընկերության համբավի ամրապնդումը կառավարման կարևորագույն խնդիրներից է: Ընկերության համբավն ազդեցություն է ունենում մրցունակության տարբեր ոլորտների վրա՝

- գնորդի՝ տվյալ ապրանքը կամ ծառայությունը գնելու որոշման,
- ընկերությանը գործունեության լիցենզիա հատկացնելու վերաբերյալ պետական նարմինների որոշման,
- անձի՝ տվյալ ընկերությունում աշխատանքի անցնելու որոշման,
- ներդրումային որոշման կայացման և այլն:

Հիմնական խոչընդոտ են համարվում **ֆինանսական ծախսերը**, որոնք խանգարում են ընկերությանը կիրառել ԿՄՊ-ի քաղաքականությունը (հարկային անբարենպաստ միջավայր, պետական սուբսիդավորման բացակայություն):

Երկրորդ խոչընդոտը **ժամանակի գործոնն է**. շատ ընկերություններում ժամանակը չի բավականացնում նույնիսկ ընկերության ներքին գործառույթների համար: Բացի այդ, շատ աշխատողներ պատրաստ չեն իրենց ազատ ժամանակը նվիրել ԿՄՊ-ին, իսկ մյուս մասը պարզապես անտարբեր է և թերահավատորեն է վերաբերվում ԿՄՊ-ին:

Խոչընդոտ է նաև **ընկերության չափը**: Խոշոր ընկերություններն ավելի մեծ չափով են ազատվում հարկերից՝ ի տարբերություն փոքր և միջին ընկերությունների:

ԿՄՊ-ի վերաբերյալ **ոչ բավարար տեղեկացվածությունը** նույնպես էական խոչընդոտ է հանդիսանում: Չկան հատուկ կառույցներ կամ հաստատություններ, որոնք կմշակեն ԿՄՊ-ի հատուկ ուղեցույցներ ընկերությունների համար, որպեսզի վերջիններս ավելի լավ պատկերացում կազմեն ԿՄՊ-ի մասին:

Սոցիալական գործունեության ուղղվածությունը սովորաբար որոշվում է կազմակերպության ղեկավարների և/կամ մասնակիցների անձնական նախասիրությունների հիման վրա:

## ՀԱԿԵԼՎԱԾ 1.

### Տեղեկություններ գրքում առկա ընկերությունների մասին



«ԱԳՔԱ ԼԻԶԻՆԳ» վարկային  
կազմակերպություն ՓԲԸ

Երեւան,  
Բայրոնի փող., 1,  
Ղափիթաշեն I ք., 42/2

[www.acbaleasing.am](http://www.acbaleasing.am)  
[leasingexperts@acba.am](mailto:leasingexperts@acba.am)  
37 08 32



«ԱՅ ԹԻ ՊԱՐԿ» բիզնես կենտրոն

Երեւան,  
Աբեյյան փող., 6/1

[www.itpark.am](http://www.itpark.am)  
[info@itpark.am](mailto:info@itpark.am)  
39 86 25



«ԱՌՈՂՋ ԲՈՒՅՍԵՐ» ընկերություն

Արարատի մարզ,  
գյուղ Գեղամիստ

[www.greenhouse.am](http://www.greenhouse.am)  
[h\\_plants@yahoo.com](mailto:h_plants@yahoo.com)  
(093) 40 24 62



«ԱՍՈՂԻԿ»

հրատարակչություն-տպարան

Երեւան,  
Թումանյան փող., 15

[www.asoghik.am](http://www.asoghik.am)  
[info@asoghik.am](mailto:info@asoghik.am)  
54 49 82



«ԱԶՎԱՐԻՈՒՄ ԹՐՎԱԿԵԼ»  
տուրիստական գործակալություն

Երեւան,  
Լեոյի փող., 16,  
սենյակ 11

[www.aquarius.am](http://www.aquarius.am)  
[info@aquarius.am](mailto:info@aquarius.am)  
53 67 87



«ԲԻ ԷՍ ՍԻ»  
Բիզնեսի Աջակցման կենտրոն

Երեւան,  
Եկմայան փող., 6,  
2-րդ հարկ

[www.bsc.am](http://www.bsc.am)  
[bsc@bsc.am](mailto:bsc@bsc.am)  
57 47 78





«ԻՆՉՈ ԱՐՄԵՆԻԱ»  
ապահովագրական ընկերություն

Երեւան,  
Տպագրիչների փող., 8

[www.ingoarmenia.am](http://www.ingoarmenia.am)  
[info@ingoarmenia.am](mailto:info@ingoarmenia.am)  
54 31 34



«ԻՆԵԿՈԲԱՆԿ» ՓԲԸ

Երեւան,  
Թումանյան փող., 17

[www.inecobank.am](http://www.inecobank.am)  
[inecobank@inecobank.am](mailto:inecobank@inecobank.am)  
51 05 10



**CONCERN DIALOG  
LAW FIRM**

«ԿՈՆՏԵՆՆ ԴԻԱԼՈԳ»  
իրավաբանական ընկերություն

Երեւան,  
Չարենցի փող., 1,  
2-րդ հարկ

[www.dialog.am](http://www.dialog.am)  
[info@dialog.am](mailto:info@dialog.am)  
57 51 21



«ՀԱՅԿԱԿԱՆ ԾՐԱԳՐԵՐ»  
ընկերություն

Երեւան,  
Չարենցի փող., 1

[www.armsoft.am](http://www.armsoft.am)  
[support@armsoft.am](mailto:support@armsoft.am)  
57 47 95



«ՀԻԼԿՈ» ընկերություն

Երեւան,  
Արշակունյաց պող., 17

[www.hilco.am](http://www.hilco.am)  
[hilco@hilco.am](mailto:hilco@hilco.am)  
44 08 72



«ՅՈՒՐԻՍ ԴՈԶՅՈՐՍ»  
իրավաբանական գրասենյակ

Երեւան,  
Ազատության փող.,  
9ա, բն. 20

[a\\_galse@yahoo.com](mailto:a_galse@yahoo.com)  
20 55 30



«ՇԱՆԹ» հեռուստաընկերություն

Երեւան,  
Կիւսյան 16,  
10-րդ հարկ

[www.shanttv.am](http://www.shanttv.am)  
[info@shanttv.am](mailto:info@shanttv.am)  
27 76 68



«ՊԱՐԱԴԻԳՄԱ ԱՐՄԵՆԻԱ»  
խորհրդատվական հետազոտական  
ընկերություն

Երեւան,  
Մոսկովյան փող., 31,  
10-րդ մուտք, բն. 90

[www.paradigma.am](http://www.paradigma.am)  
[office@paradigma.am](mailto:office@paradigma.am)  
53 15 59



«ՊՐՈՄ ԷՔՍՊՈ» ընկերություն

Երեւան,  
Խանջյան փող., 11

[www.promexpo.am](http://www.promexpo.am)  
[promexpo@promexpo.am](mailto:promexpo@promexpo.am)  
52 46 48



«ՍՓՅՈՒՌ»  
տեղեկատվական կենտրոն

Երեւան,  
Կիւսյան փող., 19,  
6-րդ հարկ

[www.spyur.am](http://www.spyur.am)  
[marketing@spyur.am](mailto:marketing@spyur.am)  
32 00 72



«ՖԱՅՆ»  
համակարգչային սրահ

Երեւան,  
Թումանյան փող., 18

[www.fine.am](http://www.fine.am)  
[shop@fine.am](mailto:shop@fine.am)  
58 09 99



AdBook.am կրոնտեքստային  
գովազդային ընկերություն

Երեւան,  
Վ.Սարգսյան փող., 26/1,  
գրասենյակ 406

[www.adbook.am](http://www.adbook.am)  
[contact@adbook.am](mailto:contact@adbook.am)  
56 04 94



"Best Offer" համակարգչային սրահ

Երեւան,  
Թումանյան փող., 11

[www.bestoffer.am](http://www.bestoffer.am)  
[contacts@bestoffer.am](mailto:contacts@bestoffer.am)  
58 06 46



Բիզնես դասընթացներ

Երեւան,  
Չարենցի փող., 1,  
2-րդ հարկ

[www.trainings.am](http://www.trainings.am)  
[info@trainings.am](mailto:info@trainings.am)  
57 17 53

## ՀԱՎԵԼՎԱԾ 2.

«Բի Էս Սի» Բիզնեսի Աջակցման Կենտրոնի մասին



[www.bsc.am](http://www.bsc.am)

Խորհրդատվություն եւ հետազոտություններ



Բիզնես դասընթացներ

### ՏԵՍԼԱԿԱՆԸ

Մենք ձգտում ենք ստեղծելու դինամիկ և կարծրատիպերից զերծ բիզնես միջավայր՝ ոգեշնչված նորարարությամբ և անսպառ ձեռնարկատիրական ոգով:

### ԱՌԱՔԵԼՈՒԹՅՈՒՆԸ

Տեսնել՝ սահմաններից այն կողմ, հաղթահարել՝ խոչընդոտները և հավատա՛լ՝ հնարավորություններին, բացահայտել՝ թաքնված ներուժը և մշտապես ձգտել՝ գերազանցության:

## ԱՐԺԵՔՆԵՐԸ

«Բի Ես Սի»-ն իր գործընկերների և հաճախորդների հետ աշխատանքում կիրառում է հետևյալ սկզբունքները՝

- Գերազանցել հաճախորդների և գործընկերների բոլոր ակնկալիքներն ու կարիքները
- Ապահովել վստահելի, բաց և թափանցիկ աշխատանքային հարաբերություններ
- Պահպանել բարձրակարգ ու անաչառ աշխատանքային էթիկա
- Խթանել թիմային աշխատանքի ոգին և խրախուսել ստեղծագործ միտքը
- Ամենուրեք կիրառել ժամանակակից ինֆորմացիոն տեխնոլոգիաներ և գործիքներ
- Շարունակաբար ապահովել մասնագիտական գիտելիքների և հմտությունների կատարելագործում

## ԿԱՐԳԱԽՈՍԸ

Իրական նպատակ  
Ցանկալի արդյունք

### **«Բի Ես Սի» Բիզնեսի Աջակցման Կենտրոն ՍՊԸ**

Հայաստան, 0002, Երևան, Եկմայրան փող. 6, 2-րդ հարկ  
հեռ. (010) 57 47 78, (011) 57 47 78  
էլ. փոստ - [bsc@bsc.am](mailto:bsc@bsc.am), [marketing@bsc.am](mailto:marketing@bsc.am)

### ՀԱՎԵԼՎԱԾ 3.

#### Օգտագործված գրականության ցանկ

1. «Ինչպե՞ս Գրանցել Ձեր Բիզնեսը», Հայաստանի Փոքր և Միջին Ձեռնարկատիրության Զարգացման Ազգային Կենտրոն, Երևան, 2009թ.
2. «Հայաստանի Հանրապետության Օրենքները», Պաշտոնական Տեղեկագիր, Երևան, 2006թ.
3. «Հաշվապահի Համառոտ Ուղեցույց», Թ. Մովսիսյան, Երևան, 2007թ.
4. «Հաշվապահական Հաշվառման Վարման Ձևեր», Թաթուլ Մովսիսյան, Երևան, 2003թ.
5. «Անհատական Հաշվառման Համակարգը Հայաստանի Հանրապետությունում», Երևան, 2006թ.
6. «Հայաստանի Հանրապետության Աշխատանքային Օրենսգիրք» Պաշտոնական Տեղեկագիր, Երևան, 2004թ.
7. «Հայաստանի Հանրապետության Քաղաքացիական Օրենսգիրք» Երևան, 2005թ.
8. «Հարկեր Տուրքեր և Վճարներ», 77 Կառավարությանն առընթեր Պետական Եկամուտների Կոմիտե, «Հարկային Տեղեկատու» ՓԲԸ, Երևան, 2009թ.
9. «Ինչպես ստեղծել, գրավել և պահպանել շուկան», Ֆ. Կոտլեր, Մոսկվա, 2005թ.
10. «Շուկայի Հետազոտության Ուղեցույց», Ա. Վան Դույթենբոր, 2003թ.
11. «Սպառողների հետ Հարաբերությունների Կառավարման հիմնական գործիքները», Բ. Ֆրանսիս, 2004թ.
12. «Սպառողների հետ Հարաբերությունների Կառավարման Ուղեցույց», Զ. Դիչ, 2000թ.
13. «Մարքեթինգի Հիմունքները», Ֆ. Կոտլեր և Գ. Արմսթրոնգ, Prentice Hall հրատարակչություն, 2006թ.
14. «Ապրանքանիշի Կառավարման Ռազմավարություն», Զ. Լեյն, Prentice Hall հրատարակչություն, 2003թ.
15. «Ապրանքանիշի Կառավարում», Դ. Ակեր, 2000թ.
16. «Մարդկային Ռեսուրսների Կառավարում», Ս. Ֆիշեր, 2006թ.
17. «Մարդկային Ռեսուրսների Կառավարում», Ռ. Սատիս, 2007թ.
18. «Արդյունավետ Առաջնորդում», Ռ. Դիլս, 2003թ.
19. «Անձնակազմի Կառավարում», Ս. Ռոբբինս, 2003թ.
20. «Բիզնեսի Կառավարում», Ա. Ադելսոն, 2007թ.
21. «Շուկայավարման Ծրագիր» Մ. Բերկ Վուդ, Մոսկվա, 2005թ.
22. «Շուկայավարման Կառավարում», Ֆ. Կոտլեր, 1997թ.
23. «Ինչպես ազդել մարդկանց վրա», Դ. Կարնեգի, 1989թ.
24. «Աֆորիզմներ», Պ. Պետրով, Յա. Բերլին, 1989թ.

















## Ինչպե՞ս սկսել սեփական բիզնես Հայաստանում

### *Հեղինակային խումբ*

Սամվել Գևորգյան - խմբի ղեկավար  
Ալլա Հովհաննիսյան  
Տիգրան Մանուկյան  
Սիլվա Մեսրոպյան  
Արմեն Գալստյան  
Նունե Վարոսյան  
Իռենա Մնացականյան  
Լիանա Սարգսյան  
Արևիկ Տոմեդյան  
Լենա Ալեքսանյան

### *Երրորդ խմբագրության աշխատանքների օժանդակել են*

Էլեն Մանուկյան  
Զառա Նուրբեգյան  
Աննա Գրիգորյան  
Գայանե Գևորգյան  
Աննա Գևորգյան  
Տաթևիկ Թորոսյան  
Անի Հովհաննիսյան  
Լիլիթ Մակարյան

### *Խմբագիր*

Մխիթար Նազարյան

### *Համակարգչային ծնավորում*

Մովսես Ալեքսանյան

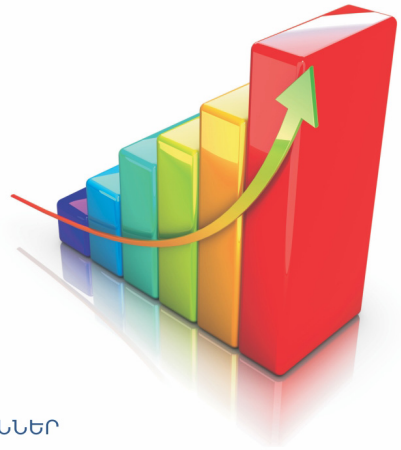
*Տպագրվել է «ԱՍՈՂԻԿ» հրատարակչություն-տպարանում*



# ԻՆՉՊՆՍ ՍԿՍԵԼ ՍԵՓԱԿԱՆ ԲԻԶՆԵՍ ՀԱՅԱՍՏԱՆՈՒՄ

Ամեն ոք, որքան էլ իմաստուն, կյանքի բոլոր ասպարեզներում  
բանիմաց ընկերոջ խորհրդի կարիքն ունի: Պլատոն

- ԻՆՉՊՆՍ ՍԿՍԵԼ ՍԵՓԱԿԱՆ ԲԻԶՆԵՍ
- ԲԻԶՆԵՍ ԳԱՂԱՓԱՐՆԵՐԻ ՄՇԱԿՈՒՄ ԵՎ ԳԱԶՅԱՏՈՒՄ
- ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ
- ԱՆՁՆԱԿԱԶՄԻ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ
- ԺԱՄԱՆԱԿԻ ԱՐԴՅՈՒՆԱԿԵՏ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ
- ՇՈՒԿԱՅԻ ԳԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅՈՒՆ
- ՄԱՐԶԵԹԻՆԳ
- ԲԻԶՆԵՍ-ՊԼԱՆ
- ԲԻԶՆԵՍԻ ՖԻՆԱՆՍՆԵՐԻ ԳՎԱԶՅԱՏՈՒՄ
- ԲԻԶՆԵՍ ՈԼՈՐՏԻ ԻՐԱԿԱԿԱՆ ԱՊԱՅՈՎՈՒՄ
- ԳՎԱԶՅԱՏՈՒՄ ԻՐԱԿԱԿԱՆ ԳՎԱԶՅԱՏՈՒՄ
- ՊԱՅՄԱՆԱԳՐԵՐ
- ԳՎԱԶՅԱՏՈՒՄ ԵՎ ԳՎԱԶՅԱՏՈՒՄ ՕՐԵՆՍԴՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ
- ՍՏՈՒԳՈՒՄՆԵՐ ԵՎ ՏՆՏԵՍԱԿԱՆ ԸՈՒՑԵՐԻ ՊԱՇՏՊԱՆՈՒԹՅՈՒՆ
- ԿՈՐՊՈՐԱՏԻՎ ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ ՊԱՏԱՍԽԱՆԱՏՎՈՒԹՅՈՒՆ



«ԲԻ ԷՍ ՍԻ» գրադարան



Գլխավոր աջակից



Եղի'ր մրցուակ