

ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ ԱԶԳԱՅԻՆ ՊՈԼԻՏԵԽՆԻԿԱԿԱՆ ՀԱՄԱԼՍԱՐԱՆ

ՄԱՆՈՒԶԱՐ ԺՈՐԱՅԻ ՍԻՄՈՆՅԱՆ

ՆՈՐԱՄՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՀԻՄՆԱԽՆԴԻՐՆԵՐՆ
ԱՐՏԱԴՐԱԿԱՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐՈՒՄ

ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅՈՒՆ

Ը. 00. 02 - «Տնտեսության, նրա ոլորտների տնտեսագիտություն և
կառավարում» մասնագիտությամբ տնտեսագիտության
թեկնածուի գիտական աստիճանի հայցման

Ղեկավար՝ տնտեսագիտության

թեկնածու, պրոֆեսոր

Օհանջանյան Սերժ Հայկի

Երևան 2016

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ.....	3
--------------------------	----------

ԳԼՈՒԽ 1 ՆՈՐԱՄՈՒԾԱԿԱՆ ԳՈՐԾԵՆԹԱՑՆԵՐԸ ՈՐՊԵՍ

ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՕԲՅԵԿՏ	8
---	----------

1.1 Ռազմավարական կառավարման բաղադրիչները և փուլերը.....	8
---	---

1.2 Նորամուծական գործընթացները տնտեսական զարգացման համակարգում.....	19
--	----

1.3 Արտադրական կազմակերպությունների նորամուծական գործընթացների ռազմավարության մշակման մոտեցումները.....	36
--	----

ԳԼՈՒԽ 2 ՆՈՐԱՄՈՒԾԱԿԱՆ ԳՈՐԾԵՆԹԱՑՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԽՆԴԻՐՆԵՐԸ

ՀՀ ԱՐՏԱԴՐԱԿԱՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐՈՒՄ.....	49
--	-----------

2.1 Նորամուծական գործունեության զարգացման հիմնական ուղղությունները ՀՀ – ում.....	49
---	----

2.2 Նորամուծական նախագծերի մշակման և իրականացման գործընթացները արտադրական կազմակերպություններում.....	59
--	----

2.3 Նորամուծական գործունեության իրականացումը և ռազմավարության մշակումը արտադրական կազմակերպություններում.....	67
--	----

ԳԼՈՒԽ 3 ՆՈՐԱՄՈՒԾԱԿԱՆ ԳՈՐԾԵՆԹԱՑՆԵՐԻ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅԱՆ

ԳՆԱՀԱՏՈՒՄԸ ԵՎ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՈՒՂԴԻՆԵՐԸ ՀՀ-ՈՒՄ.....	89
---	-----------

3.1 Նորամուծական ռազմավարության մշակման ֆինանսական աղբյուրները.....	89
--	----

3.2 Նորամուծական–ներդրումային նախագծերի գնահատումը	111
--	-----

3.3 Նորամուծական զարգացման ռազմավարական ուղղիները ՀՀ-ում.....	130
---	-----

ԵԶՐԱԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ԵՎ ԱՌԱՋԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ	145
---	------------

ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ.....	149
---	------------

ՀԱՎԵԼՎԱԾՆԵՐ

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Ատենախոսության թեմայի արդիականությունը: Տնտեսության մեջ տեղի ունեցող արմատական փոփոխություններն իրենց հետքն են թողել Հայաստանի արդյունաբերության զարգացման վրա: Համաշխարհային տնտեսության վերջին զարգացումների արդյունքում արդյունաբերական կազմակերպությունների մեծ մասը գտնվում է բավականին բարդ պայմաններում. ամբողջությամբ չեն օգտագործվում արտադրական ռեսուրսները, աստիճանաբար նվազում է դրանց շահութաբերության մակարդակը:

Վերջին տասնամյակում մեր երկրի կառավարությունն առկա իրավիճակից դուրս գալու բազմաթիվ փորձեր է կատարել ու կատարում է՝ մշակելով բազմաթիվ ռազմավարական ծրագրեր կամ հեռանկարային զարգացման հայեցակարգեր: Այս պայմաններում՝ որպես սոցիալ-տնտեսական գործունեության ծավալում ու նշանակալից ձեռքբերում, կարող է լինել մտածված ու հեռանկարային նորամուծական քաղաքականությունը: Ներկայումս ՀՀ տնտեսությունը բնութագրվում է ոչ մրցունակ ինստիտուցիոնալ համակարգի առկայությամբ, գործարար ու ներդրումային միջավայրերի անբարենպաստ պայմաններով, համաշխարհային շուկայում հայրենական կազմակերպությունների մրցակցային դիրքերի բացակայությամբ և այլն: Հարկ է նշել, որ շուկայական հարաբերությունների զարգացումն արմատապես փոխեց կազմակերպությունների կենսագործունեության տնտեսական պայմանները, որոնք բնութագրվում են բարձր անկայունությամբ և արտաքին միջավայրի անորոշության մեծացմամբ: Ուստի, կազմակերպությունների ռազմավարության մշակման գործընթացը պահանջում է նորամուծական ռազմավարության հայեցակետային համապատասխան մոտեցումներ՝ կախված ինչպես ճյուղային մրցակցության, այնպես էլ կոնկրետ կազմակերպության ներքին ու արտաքին հնարավորությունների վերլուծության և գնահատման հետ:

Վերջինս հնարավորություն կընձեռի կազմակերպություններին մրցակցային առավելություններ ստանալ նպատակային շուկայում, ինչը հատկապես կարևոր է արդյունաբերական արտադրության ոլորտում: Միևնույն ժամանակ խիստ կարևորու-

թյուն է ստանում այդ ոլորտի կազմակերպությունների կողմից նորամուծական գործընթացների իրականացման իրավիճակի վերլուծության և դրանց կառավարման մեխանիզմների մշակումը և նորամուծական գործընթացների մշակման ռազմավարության արդյունավետության գնահատումը: Վերոհիշյալ հիմնախնդիրները, որոնց լուծումները հնարավոր է գտնել արդյունավետ կառավարման համակարգի և նորամուծական ռազմավարության մեխանիզմի մշակման և իրականացման միջոցով, պայմանավորում են ատենախոսության թեմայի արդիականությունը:

Հետազոտության նպատակը և խնդիրները: Հետազոտության նպատակը և խնդիրները բխում են ՀՀ արտադրական կազմակերպություններում նորամուծական գործընթացների կառավարման ռազմավարության մշակման համակարգային մոտեցում ձևավորելու անհրաժեշտությունից: Հետազոտության հիմնական նպատակն է հայրենական և արտասահմանյան հեղինակների աշխատությունների տեսական վերլուծության, միջազգային փորձի ուսումնասիրության հիման վրա, ելնելով ՀՀ արտադրական կազմակերպությունների առանձնահատկություններից, մշակել դրանց կողմից իրականացվող նորամուծական գործընթացների կառավարման ռազմավարության օպտիմալ տարբերակ և առաջադրել դրա արդյունավետության գնահատման մոտեցում, որը հնարավորություն կտա առավելագույնս նպաստավոր պայմաններ ստեղծել վերջիններիս ֆինանսատնտեսական գործունեության արդյունավետության բարձրացման համար:

Այդ նպատակի իրականացման համար հետազոտության մեջ փորձ է արվել ձևակերպել և լուծել հետևյալ խնդիրները.

1. Վերլուծել ռազմավարական կառավարման բաղադրիչները և փուլերը արտադրական կազմակերպություններում:

2. Դիտարկել նորամուծությունների դերը արտադրական կազմակերպությունների տնտեսական զարգացման համատեքստում և ռազմավարական կառավարման համակարգում:

3. Բացահայտել նորամուծական գործընթացների տեսանկյունները և զարգացման մոտեցումները:

4. Վերլուծել արտադրական կազմակերպությունների նորամուծական գործունեության ռազմավարության մշակման մոտեցումները:

5. Բացահայտել Հայաստանի Հանրապետությունում նորամուծական գործունեության զարգացման պայմանները և հիմնական ուղղությունները:

6. Ուսումնասիրել նորամուծական գործընթացների ֆինանսական աղբյուրները և դրանց ապահովման ուղիները:

7. Քննարկել նորամուծական գործընթացների արդյունավետության գնահատման մեթոդները և դրանց բարելավման ուղիները:

Հետազոտության օբյեկտը և առարկան: Հետազոտության օբյեկտը արտադրական կազմակերպությունների կողմից նորամուծական գործընթացների կառավարման և ռազմավարական քաղաքականության մշակման հիմնադրույթներն են:

Որպես ուսումնասիրության առարկա ընտրվել են արդյունաբերության բնագավառում գործող կազմակերպությունների առանձնահատկությունները՝ նրանց կողմից իրականացվող նորամուծական քաղաքականությունը և գործունեության արդյունավետության բարձրացմանն ուղղված ռազմավարության համակարգի գիտականորեն հիմնավորված հայեցակարգի մշակումը:

Հետազոտության հիմնական գիտական արդյունքներն ու նորույթը: Ատենախոսության հիմնական արդյունքներն ունեն տեսական, մեթոդական և կիրառական ուղղվածություն, որոնք խնդրի կարևորության և մինչ այժմ բավարար չափով ուսումնասիրված չլինելու պարագայում ունեն որոշակի գիտական արժեք և արժանի են ուշադրության: Մասնավորապես՝

1. Առաջադրվել է արտադրական կազմակերպությունների նորամուծական ռազմավարության մշակման նոր գործընթացային մոտեցում և սահմանվել են նորամուծական գործունեության ռազմավարության մշակման հիմնական ուղղությունները ՀՀ արտադրական կազմակերպություններում,

2. Առաջադրվել է մեքենաշինական արտադրանքի շուկա առաջխաղացման հաջորդական որոշումների ընդունման մոտեցում, որի հիմքում ընկած է

նորամուծական ռազմավարության մշակման հայտանիշները և դրանց հիման վրա անվանացանկային դիրքերի գնահատումը,

3. Կառուցվել է նոր արտադրանքի մշակման և իրացման գործընթացի մոդելը, որի հիմքում ընկած է արտադրական կազմակերպության մարքեթինգային ռազմավարությունը,

4. Նորամուծական նախագծերի գնահատման մեթոդների վերլուծության հիման վրա առաջարկվել են նորամուծական-ներդրումային նախագծերի գնահատման նոր չափանիշներ, որոնցում հաշվի են առնված անորոշության և ռիսկի գործոնները:

Հետազոտության տեսամեթոդական և տեղեկատվական հիմքերը:

Հետազոտության մեջ առաջադրված խնդիրների լուծման տեսական և մեթոդական հիմք են հանդիսացել հայրենական և արտասահմանյան տնտեսագետների դասական և ժամանակակից աշխատությունները, նորամուծական գործընթացների կառավարման և ռազմավարության մշակման մեթոդական և գործնական մշակումները: Հետազոտության համար տեղեկատվական հիմք են հանդիսացել ՀՀ և արտասահմանյան երկրների օրենքները և իրավական ակտերը, ՀՀ ԱՎԿ-ն, ՀՀ էկոնոմիկայի նախարարության, միջազգային կազմակերպությունների հրատարակումները և պաշտոնական տեղեկագրերը, ինչպես նաև Երևանի «Ալմաստ» ԲԲԸ-ն հաշվետվությունները, մասնավորապես, հաշվապահական հաշվեկշիռը՝ ֆինանսական արդյունքների մասին հաշվետվությամբ, սեփական կապիտալի փոփոխության մասին հաշվետվությունը, ֆինանսական հաշվետվություններն, կից ծանուցագրությունները, կառավարական հաշվետվությունների տվյալները:

Ուսումնասիրության ընթացքում կիրառվել են տնտեսավիճակագրական, հաշվեկշռային, գրաֆիկական, համեմատական և գործոնային ու տրենդային վերլուծությունների մեթոդները:

Հետազոտության արդյունքների գործնական նշանակությունը և օգտագործումը:

Ատենախոսությունում կատարված վերլուծությունները և լուծումները կարող են օգտակար լինել պետական կառավարման մարմինների և արդյունաբերական կազմակերպությունների կառավարման մարմինների կողմից նորամուծական

գործընթացների կառավարման ռազմավարության արդյունավետ հայեցակարգի մշակման և իրականացման ժամանակ:

Նոր արտադրանքի մշակման և շուկայում առաջխաղացման հայեցակարգը ներդրվել է «Ալմաստ» ԲԲԸ-ում:

Հետազոտության արդյունքների փորձարկումը և հրապարակումները:

Ատենախոսության հիմնադրույթները և ուսումնասիրության արդյունքները քննարկվել են Հայաստանի ազգային պոլիտեխնիկական համալսարանի տնտեսագիտության և կառավարման ամբիոնում: Ատենախոսության հիմնական արդյունքներն ու բովանդակությունն արտացոլված են հեղինակի կողմից հրապարակված 6 գիտական հոդվածներում:

Ատենախոսության կառուցվածքը: Ատենախոսությունը բաղկացած է ներածությունից, երեք գլուխներից, եզրակացություններից և առաջարկություններից, 157 էջ տեքստային մասից, 23 գծապատկերից, 1 նկարից, 13 աղյուսակից, 109 անուն գրականության ցանկից և հավելվածից:

ԳԼՈՒԽ 1

ՆՈՐԱՄՈՒԾԱԿԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑՆԵՐԸ ՈՐՊԵՍ

ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ՕԲՅԵԿՏ

1.1 Ռազմավարական կառավարման բաղադրիչները և փուլերը

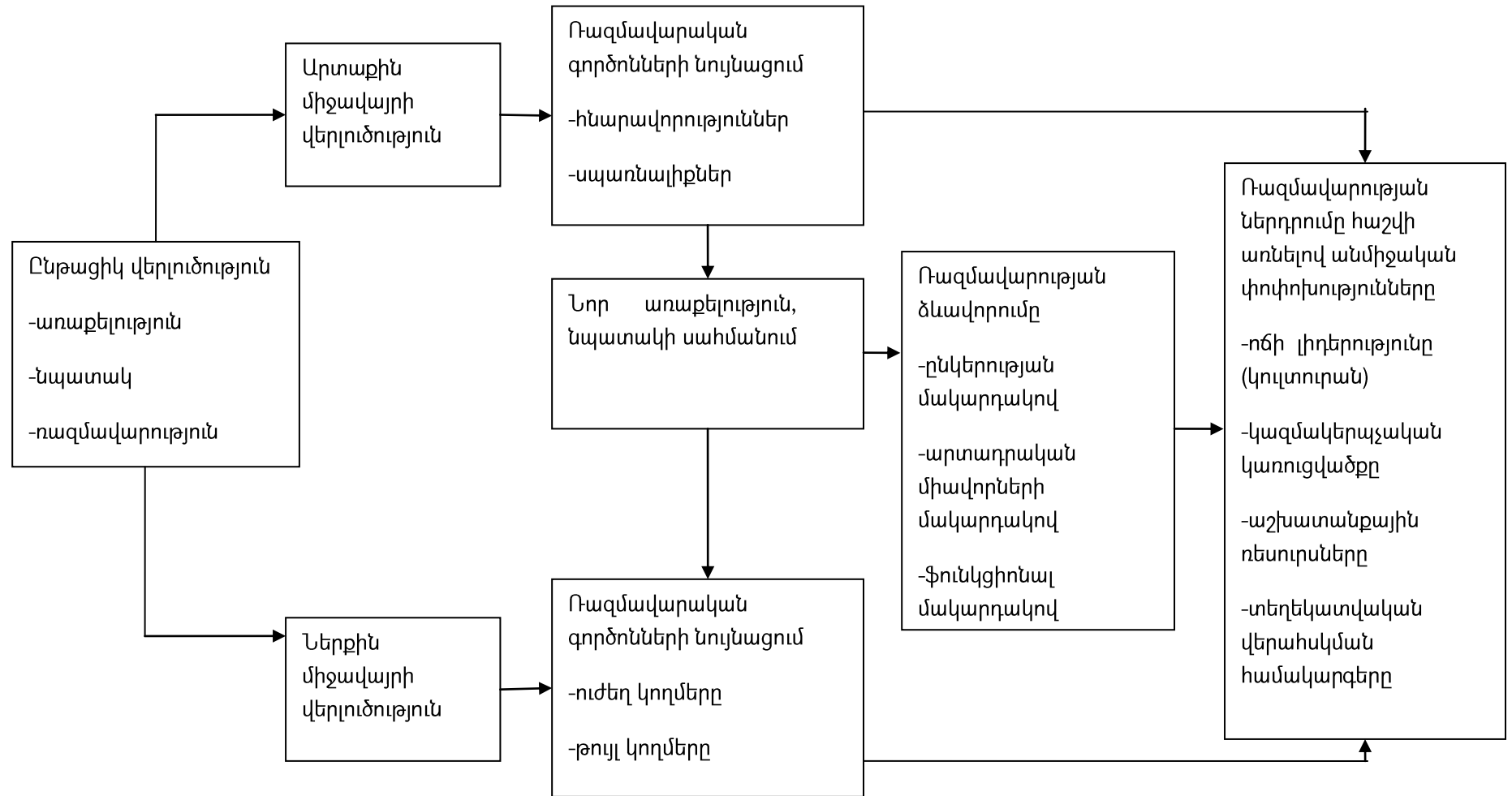
Ցանկացած երկրի համար արտադրության զարգացումը ռազմավարական նշանակություն ունի: Այն առավել կարևորվում է հատկապես Հայաստանի նման երկրների համար:

Ուստի կարելի է առանձնացնել զարգացման ռազմավարական աշխատանքների մեթոդների մի շարք փուլեր մեր երկրի կազմակերպությունների մակարդակով (տե՛ս աղյուսակ 1.1):

Ձեռնարկությունների զարգացման համար ռազմավարական ծրագրերի մշակումն ու կիրառումը բազմագործոն և ծավալուն աշխատանք է, որը ներառում է տնտեսական, ֆինանսական, սոցիալական, քաղաքական հարցեր: Հետևաբար ռազմավարական մտածողությունը և կառավարման ռազմավարությունը ցանկացած մասնավոր բիզնեսի կամ հասարակական ոլորտի կազմակերպության կարևորագույն կողմերից մեկն է: Դրանց իրականացման հմտությունից են կախված կազմակերպության գործունեության արդյունքը կամ երկարաժամկետ հաջողությունը և նրանց սնանկացումը:

Ռազմավարական կառավարումը ոչ միայն ռազմավարական կառավարչական որոշումների համալիր է, որը հստակեցնում է կազմակերպության երկարաժամկետ առաջընթացը, այլ նաև հստակ գործողությունների համալիր, որն ապահովում է կազմակերպության անհապաղ արձագանքն արտաքին միջավայրի կառուցվածքա-յին փոփոխությանը: Ռազմավարական կառավարումն այնպիսի գործընթաց է, որի ժամանակ որոշվում է կազմակերպության ռազմավարության մշակման և իրականացման համար անհրաժեշտ գործողությունների հաջորդականությունը (տե՛ս գծապատկեր 1.1¹): Այն իր մեջ ներառում է նպատակադրումը, ռազմավարության մշակումը, ռազմավարության իրականացումը, անհրաժեշտ ռեսուրսների որոշումը,

¹ Մենեջմենթի հիմունքներ Ուսումնական ձեռնարկ, Առաքելյան Վ.Հ. ՀՊՃՀ, Եր., 2003.-18:



Գծապատկեր 1.1 Ռազմավարական կառավարման գործընթացը

**Ձեռնարկություններում ռազմավարական աշխատանքների զարգացման
փուլերի բնութագրերը²**

փուլերի h/h	Ժամանակահատվածը	Փուլերի անվանումը	Փուլերի բնութագրերը
I	մինչև 1989թ.	Ադմինիստրատիվ հրամայական փուլ	Ռազմավարական պլանավորման աշխատանքները հիմնականում իրականացվում էին նախարարությունների, գերատեսչությունների և տեղական կառավարման մարմինների նախաձեռնությունների շնորհիվ:
II	1989-ից մինչև 1994թթ.	Պատմական տնտեսական ինքնուրույնություն	Որոշակի ինքնուրույնությունը ստիպեց արտադրական ձեռնարկություններին համալիր ծրագրերի շրջանակներում մշակել գործառնական տիպի ռազմավարական որոշումներ:
III	1994-1997թթ.	Նորմատիվ ժամանակաշրջան	Ձեռնարկությունների հարմարվածությունը արտաքին միջավայրի արագ փոփոխվող պայմաններին: Այստեղ անձնային նշանակություն է ստանում մասնավորեցումը, բաժնետիրական ընկերությունների ստեղծումը: Ձեռնարկությունների բաժանումը:
IV	սկսած 1997թ.	Արտաքին ռազմավարություն	Ռազմավարություն մշակելու անհրաժեշտության գիտակցումը, որը ուղղորդված է արտաքին միջավայրի փոփոխությանը:

արտաքին միջավայրի հետ փոխհարաբերությունների պահպանումը: Այս ամենը կազմակերպությանը հնարավորություն է տալիս հասնելու միտված նպատակին: Այն կազմակերպությունները, որոնք իրականացնում են ռազմավարական կառավարում,

² Աղյուսակը մշակված է հիմք ընդունելով՝ Концепция инновационной политики РФ на 1998-2000гг. (от 24.07.1998г., N832) и Основы менеджмента /Под ред. А.И. Афоничкина.-СПб.: Питер, 2007.- 528с.:стр.397 աշխատությունների քննական վերլուծությունները:

պետք է ունենան արտաքին կողմնորոշում, որը դրանց, այսպես կոչված, կառավարման մարքեթինգային մոտեցումն է:

Այսպիսով, կազմակերպության արդյունավետ ռազմավարությունը ներառում է հետևյալ բաղադրիչները.

1. երկարաժամկետ նպատակների ճիշտ ընտրություն,
2. մրցակցային միջավայրի ընկալում,
3. կազմակերպության սեփական ռեսուրսների և հնարավորությունների իրական գնահատում:

Ռազմավարությունը՝ որպես գործընթաց, ներառում է նախորդ գծապատկերում ցույց տրված հետևյալ փուլերը՝

- ռազմավարական վերլուծություն,
- ռազմավարական ընտրություն,
- ռազմավարության իրագործում և կառավարում:

Ռազմավարական վերլուծության նպատակը տեղեկատվության հավաքագրումն է: Այն իր հերթին ունի երկու ենթափուլ:

Առաջին փուլում ղեկավարությունը գնահատում է առկա իրավիճակը, վերլուծում առաքելությունները, նպատակը և ռազմավարությունը: Հետևաբար անհրաժեշտություն է առաջանում ուսումնասիրել կազմակերպության ներքին և արտաքին միջավայրի գործոնների ազդեցությունը, որի հիման վրա անհրաժեշտության դեպքում փոփոխվում են ընկերության առաքելությունը, նպատակը և ռազմավարությունը: Ռազմավարական կառավարման այս փուլի վերջում ներդրվում և իրականացվում է ընդունված ռազմավարությունը:

Ռազմավարական կառավարման երկրորդ փուլը կազմակերպության զարգացման այլընտրանքային ուղղությունների սահմանումն է, դրանց գնահատումը և լավագույն ռազմավարական այլընտրանքների ընտրությունը: Հարկ է նշել, որ կազմակերպության զարգացման այլընտրանքային ուղղությունների գնահատման գործընթացը մեծ նշանակություն ունի, քանի որ այն կառավարիչներին թույլ է տալիս մտածել ինչպես զարգացման հնարավոր ուղղվածության, այնպես էլ արտաքին

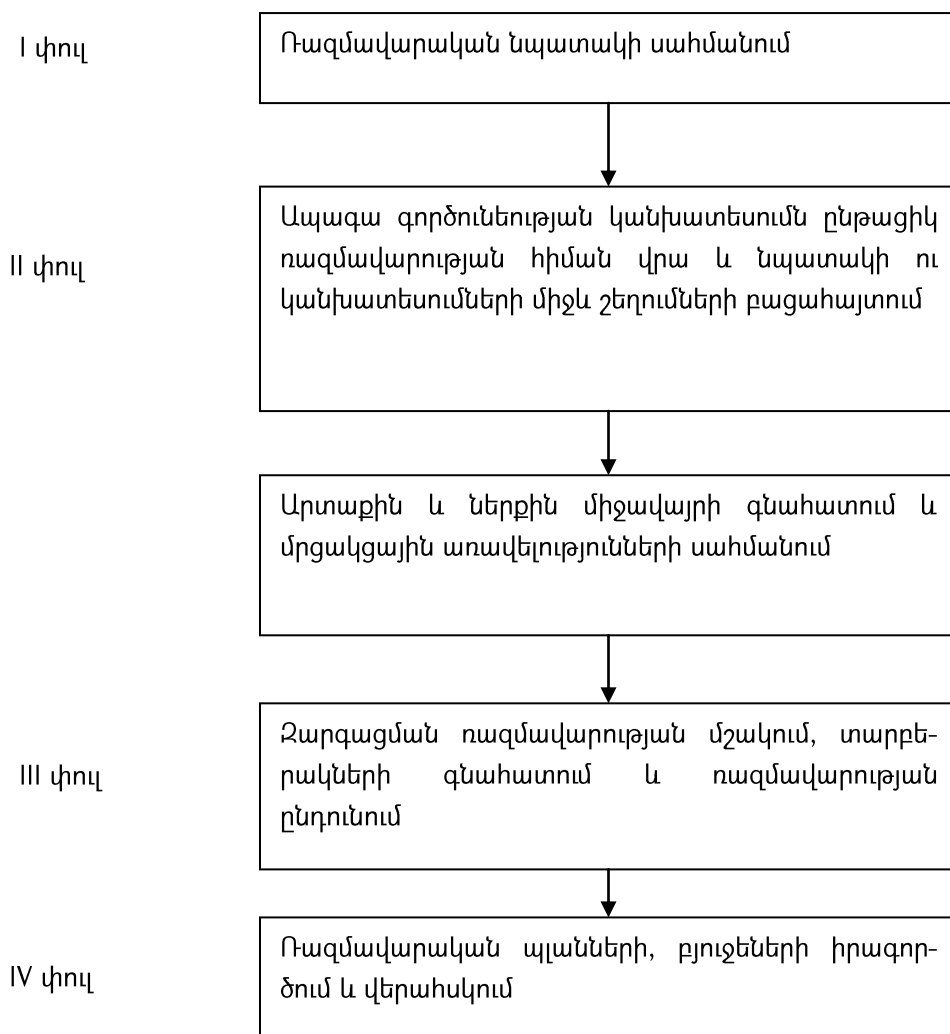
միջավայրի հնարավոր փոփոխությունների և կազմակերպությունների համար դրանց հետևանքների մասին:

Եթե ընդհանուր ռազմավարությունը մշակված է, այն իրագործվում է մի շարք գործընթացների կատարման միջոցով, որոնք կարելի է դիտարկել որպես ռազմավարության իրականացման կարճաժամկետ պլաններ: Տվյալ փուլի կարևորագույն բաղադրիչներից են կազմակերպության տրամադրության տակ գտնվող ռեսուրսները, կառավարման համակարգը, կազմակերպության կառուցվածքը և ընտրված ռազմավարություն իրականացնող աշխատուժը: Ռազմավարության ընտրությունը սովորաբար կատարվում է արտաքին միջավայրի վերլուծության փուլում, սակայն ռազմավարության գնահատման ժամանակ կարող է արտաքին միջավայրի լրացուցիչ վերլուծության անհրաժեշտություն առաջանալ, քանի որ ժամանակի և տարածության մեջ հնարավոր է ռազմավարության փոփոխություն, այդ իսկ պատճառով անհրաժեշտ է ամեն տարի ճշտել ռազմավարական որոշումները:

Այսպիսով, կազմակերպության զարգացման ռազմավարության մշակումը բարդ գործընթաց է, որը ներկայացված է գծապատկեր 1.2-ում: Ռազմավարական կառավարման այդպիսի մոդելը մեր կարծիքով կազմակերպությունների ղեկավարությանը հնարավորություն է տալիս ճիշտ գնահատել որոշակի իրավիճակը, մշակել կազմակերպության համաչափ զարգացման համար պլաններ և ապահովել մրցակցային առավելություն:

Ռազմավարական կառավարման գործընթացի արդյունավետությունը պայմանավորված է նրանով, թե որոնք են կազմակերպության առաքելությունները, քանի որ դրանք օգնում են որոշելու զբաղվածության ծավալները, զարգացման հեռանկարները, մրցակիցների համեմատ առավելությունները: Ըստ ընտրված օբյեկտի՝ ռազմավարական կառավարումը կարող է լինել՝

1. կորպորատիվ ռազմավարություն (կազմակերպության ռազմավարությունն ամբողջությամբ),
2. գործունեության ռազմավարություն (կազմակերպության առանձին ստորաբաժաններին)



Գծապատկեր 1.2. Ռազմավարական կառավարման գործընթացի մոդելը

նումների ռազմավարությունը),

3. գործառնական ռազմավարություն (գործառնական գոտու տնտեսական ռազմավարությունը):

Ուսումնասիրությունները ցույց են տալիս, որ յուրաքանչյուր համակարգ ունի ռազմավարության ընտրության բազմաթիվ տարբերակներ, որոնք ընդունված է դասակարգել ըստ դրանց հիմնական հատկանիշի՝ տնտեսական դինամիկայի էության և ուղղվածության: Նման դասակարգման դեպքում տարբերակները հետևյալն են՝

- աճ,
- կայունացում,
- տնտեսում (կրճատում),

- դրանց համակցումը:

Կազմակերպության գլխավոր ռազմավարությունը գործունեության աճն է: Աճի ռազմավարությունը կարող է հիմնված լինել ներքին ներդրումների (արտադրության ընդլայնման) կամ արտաքին (նոր բիզնես ստորաբաժանումների ձեռք բերման) աղբյուրների վրա: Ներքին աճը, որպես կանոն, տեղի է ունենում նոր արտադրատեսակների և ծառայությունների կամ գոյություն ունեցողների կատարելագործման հաշվին (օրինակ՝ նոր արտադրատեսակների կամ ծառայությունների դուրս բերումը շուկա): Արտաքին աճը սովորաբար տեղի է ունենում դիվերսիֆիկացման հաշվին, երբ կազմակերպությունը կլանում է գոյություն ունեցող նմանօրինակ ապրանքների արտադրությունը և ծառայությունները կամ հնարավորություն է ստեղծում կազմակերպությանը դուրս գալու բիզնեսի նոր ոլորտ:

Կայունացման (կամ դադարի) ռազմավարությունը նախատեսում է կազմակերպության արտադրության ծավալների սահմանափակում. շեշտը դնելով դանդաղ, բայց ցանկալի զարգացման և խիստ վերահսկվող բիզնեսի պարզ շարունակության վրա: Կայունացման ռազմավարությանը կազմակերպությունն անցնում է բուռն զարգացման շրջանի հաղթահարումից հետո: Այն նախատեսում է կառավարման գործընթացը կենտրոնացնել բիզնես միավորների ինտեգրման վրա և ապահովել կազմակերպության արդյունավետ գործունեությունը:

Տնտեսման ռազմավարությունը իրականացվում է այն ժամանակ, երբ կազմակերպությունն ապրում է անցման ժամանակաշրջան կամ կրճատում է իր ստորաբաժանումների թիվը, վաճառում կամ էլ վերացնում է բիզնեսի մի ամբողջ ուղղություն, իրականացնում է կատարվող ծախսերի և աշխատակիցների հաստիքների համատարած կրճատում: Տնտեսման ռազմավարությունը մասնագիտական գրականության մեջ հաճախակի անվանում են բիզնեսի չափերի կրճատում³:

Համակցման ռազմավարությունն աճի, կայունացման և կրճատման տարբերակների համատեղ կիրառությունն է, ինչը ամենաբնութագրականն է դինամիկ զարգացող ժամանակակից տնտեսության համար:

³Акимов Т. А. Теория организации. Учебное пособие для ВУЗов.-М.:ЮНИТИ-ДАНА, -2003.-стр. 174.

Ինչպես ցույց են տալիս մեր կողմից կատարված ուսումնասիրությունների արդյունքները, ինչպես ամբողջ ՀՀ-ի տնտեսության մեջ, այնպես էլ առանձին արտադրական ոլորտներում համախառն ներքին արդյունքի արտադրությունը 2012, 2013, 2014 թվականներին աճելով գերազանցել է 2010թ-ի մակարդակը:

Աղյուսակ 1.2-ում բերված են արդյունաբերական արտադրանքի արտադրության արդյունքները ըստ տնտեսական գործունեության տեսակների, 2014թ.⁴:

Աղյուսակ 1.2

Ազգային հաշիվների համակարգ. տնտեսական ցուցանիշներ

–	2010թ.	2011թ.	2012թ.	2013թ.	2014թ.
Ներքին արդյունք (համախառն, շուկայական գներով) մլրդ. դրամ	3 460.2	3 777.9	4266,5	4272,9	4843,2
Համախառն ներքին արդյունքի ֆիզիկական ծավալի ինդեքսը, նախորդ տարվա նկատմամբ, %	102,2	104,7	107,2	103,3	103,5

Այդ ցուցանիշի գծով աճի միտումները դիտվում է նաև ամբողջ արդյունաբերական արտադրանքի ծավալի գծով՝ 2011, 2012, 2013 և 2014 թվականներին համապատասխանաբար կազմելով 113.9, 108.8, 106,9 և 102,7 սակայն վերջին երեք տարիներին դիտվել է ցուցանիշի աճի տեմպի նվազում (տե՛ս աղյուսակ 1.3):

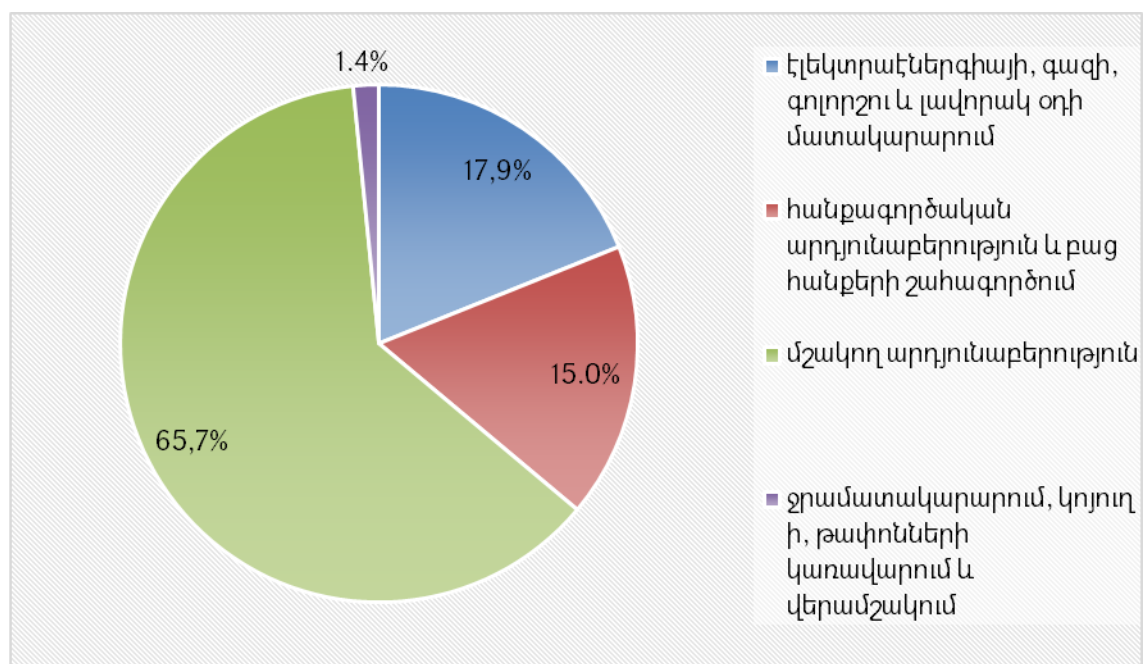
Հարկ է նշել, որ ՀՀ արդյունաբերական արտադրանքի կառուցվածքն ըստ արտադրության բաժինների, 2014թ. ունեցել է հետևյալ տեսքը (տե՛ս գծապատկեր 1.3):

Ինչպես ցույց է տալիս 2014թ. արդյունքները հանրապետությունում, ըստ 2796 արդյունաբերությամբ զբաղվող տնտեսվարող սուբյեկտներից ստացված հաշվետվությունների տվյալների, ինչպես նաև վիճակագրական մոնիթորինգում չընդգրկված տնտեսվարող փոքր ձեռնարկատիրության սուբյեկտների գործունեության գնահատման (ըստ ցածր առաձգականությամբ ապրանքների արտադրության բա-

⁴Տե՛ս՝ Հայաստանի Վիճակագրական տեղեկագիրք.- Երևան, 2015, էջ 223:

Արդյունաբերական արտադրանքի ծավալը ՀՀ-ում⁵

	2011թ	2012թ	2013թ	2014թ
Ամբողջ արդյունաբերությունը (ընթացիկ գներով, մլն.դրամ)	998 963.7	1121 906.7	1242070,3	1291274.1
Արտադրանքի ծավալի ինդեքսը (նախորդ տարվա նկատմամբ, %)	113.9	108.8	106,9	102,7

Գծապատկեր 1.3 ՀՀ արդյունաբերական արտադրանքի կառուցվածքը⁶

զային ցուցանիշի), ընթացիկ գներով թողարկվել է 1291274.1 մլն դրամի արդյունաբերական արտադրանք⁷, որը 3,9 %-ով ավելի է, քան նախորդ տարվա նույն ժամանակաշրջանի ցուցանիշը:

Վերջին տարիներին ՀՀ-ում նշմարվում է արտադրանքի արտադրության ծավալի աճ: Սակայն հայրենական տնտեսագետների կարծիքով, տվյալ վերելքը հետևանք է ոչ կառուցվածքային բարեփոխումների, և հայտնի չէ, թե տվյալ իրավիճակը կշարունակ-

⁵ Հայաստանի Վիճակագրական տեղեկագիրք.- Երևան, 2015, էջ 252:

⁶ Հայաստանի Վիճակագրական տեղեկագիրք.- Երևան, 2015, էջ 283:

⁷ Տե՛ս Հայաստանի Վիճակագրական տեղեկագիրք.- Երևան, 2015, էջ 254:

վի ինչպիսի՞նք քայլերով, ո՞ր ուղղությամբ: Բացի դրանից՝ մասնագետների հավաստմամբ որակական, տնտեսական-կառավարչական բարեփոխումների բացակայությունը ՀՀ կազմակերպություններում կարող է հանգեցնել համապատասխան ցուցանիշների հետագա անկման: Ավելին՝ տնտեսական գործընթացների ցուցանիշների բարելավման, վազքի մեծացման համար որոշ կազմակերպությունների ղեկավարներ չեն ընդունում ռազմավարական բարեփոխման անհրաժեշտությունը: Նրանք մշտապես գտնվում են, նախ և առաջ, «նշանակալից» նկատելի բարելավման և կատարելագործման հասնելու խաբեկանքի տակ: Օրինակ՝ ընդլայնել ապրանքային անվանացանկը, հանրաճանաչ դարձած մրցակիցների ծառայությունների պատճենավորումը, այլ արտադրությունների ձուլումը՝ դրանով իսկ դիմակայելով աճի սահմանափակմանը, միաժամանակ աղավաղելով առանձնահատուկ ռազմավարությունը և ի վերջո, շուկայում հակադրվելով իր կազմակերպության մրցունակության շահերին:

Այս առումով Ա. Վ. Մարտինովը⁸ նշում է, որ ձեռնարկությունը հաճախ ի վիճակի է դառնում առավել բարձր աճի և շահութաբերության՝ «Լավագույն ձևով յուրացնելով պահանջմունքներն այնտեղ, որտեղ այն ունի առանձնահատկություն, այլ ոչ թե վարում է ծանր մարտ պոտենցիալ շահութաբեր ոլորտների համար, որի համար այն ոչ բավարար առանձնահատկություն ունի»:

Այսպիսով, ռազմավարության մշակման և ընտրության ընթացքում ծագած հակասությունների, հիմնական խնդիրների ու հայրենական կազմակերպությունների կառավարմանն առնչվող հիմնախնդիրների լուծման նպատակով անհրաժեշտ է օգտագործել մեթոդաբանական, վերլուծական և տեղեկատվական համալիր հիմքեր, ինչը հնարավորություն կտար հստակ բնութագրել տվյալ գործընթացը և հաշվառել կազմակերպության գործունեությանն անհրաժեշտ արտաքին և ներքին միջավայրի գործոնները, ինչպես նաև կազմակերպության կառավարման մասով հասնել ռազմավարական համաձայնության:

Հարկ է նշել, որ վերջին տարիներին ՀՀ-ում գործող ընկերությունները իրականաց-

⁸ Мартынов А.В. Оптимизация ассортимента // Молочная промышленность, 2000. – N8, стр.120.

նում են ինքնուրույն, իրենից առանձին հետաքրքրություն չներկայացնող գլոբալ ռազմավարություն: Այս դեպքում խոսքը գնում է գլոբալ գործունեություն իրականացնելու ռազմավարության մասին: Ուստի դրանցից շատերը փորձ են անում ձևավորել համաձայնեցված ռազմավարություն, որը հնարավորություն է տալիս կրճատել միասնական նպատակին հասնելու ուղիները: Պարզ է, որ ընկերությունները, որոնք դուրս են գալիս միջազգային շուկա, պահպանում են աճի ռազմավարություն: Այլ կերպ ասած՝ դրանք ամեն մի երկրի տարածք դիտում են որպես նոր շուկա: Իսկ այն ընկերությունները, որոնք դուրս չեն գալիս միջազգային շուկա, ընկնում են ընտրության մեջ ինչպես գլոբալ ռազմավարության և ներքին շուկայի ինտեգրման, այնպես էլ շուկայական տատանումների ազդեցության ոլորտում: Սակայն երկու դեպքում էլ ընկերություններն ակնկալում են արտադրանքի ծավալի և շահույթի մեծացում: Ընկերությունների կողմից գլոբալ ռազմավարության ընտրությունը նշանակում է ստանդարտացնել արտադրատեսակները, դրանց ձևավորումը, ապրանքը, գովազդը, իրենց դուստր ձեռնարկությունների ռազմավարությունը, անկախ այն բանից, թե որ երկրում են գտնվում այդ կազմակերպությունները: Այսպիսի մոտեցումը հիմնավորված է նրանով, որ այդ ընկերություններն ունեն միասնական գլոբալ ապրանքային շուկա և շատ սպառողներ, ինչպես հասարակական, այնպես էլ սպառման առումով:

Գլոբալ ռազմավարությունը միաժամանակ հնարավորություն է ընձեռում մարքեթինգային գործունեության հաշվին հասնել բարձր արդյունավետության:

Փոքր տարածքային ռազմավարությունը կազմակերպությանն առաջադրում է հարմարվել տարբեր երկրներում մրցակցությանը: Սակայն խոշոր ընկերությունները կարող են իրենց գործունեությունն իրականացնել այլ երկրներում, բայց ոչ մի կառավարիչ չպետք է անտեսի գլոբալ շուկայի գաղափարը:

Անդրազգային ռազմավարությունը կոչված է ապահովելու գլոբալ ինտեգրացում և ունակություն՝ դիմակայելու տարբեր երկրներում մրցակցությունը:

Հարկ է նշել, որ կատարյալ անդրազգային ռազմավարություն իրականացնելը բարդ է, քանի որ ընկերություններն իրենց նպատակին հասնելու համար պետք է իրականացնեն գլոբալ գործունեություն:

Մյուս կողմից՝ որքան մեծանում է դրանց գործունեության ոլորտը որևէ տարածքում, այնքան էլ մեծանում է մրցակցությունը, և միշտ չէ, որ տվյալ ընկերությունը կարող է արդյունավետ իրականացնել գլոբալ ռազմավարություն: Ռազմավարական կառավարումն ունի իր մակարդակները, քանի որ ռազմավարական կառավարման կարևորագույն ոլորտներից մեկը դրա կազմակերպչական կառուցվածքների մակարդակների ձևավորումն է: Տնտեսագիտական գրականության մեջ սովորաբար դիտարկվում են կազմակերպության ռազմավարության երեք մակարդակ⁹:

1. Ռազմավարության ընկերության մակարդակ: Այն բնութագրում է ողջ ընկերության ռազմավարությունը, արտադրական միավորների և ապրանքների միասնությամբ: Բացահայտում է, թե ինչպիսի գործունեությամբ պետք է զբաղվի ընկերությունը: Այսպիսի ռազմավարությունը ընդգրկում է ինչպես նոր գործունեությունների ընդլայնումը՝ ստեղծելով նոր կազմակերպություններ, այնպես էլ նախկինում գործող արտադրությունների կրճատումը և այլն:

2. Արտադրական միավորների ռազմավարությունը բնութագրում է գործողությունների տարբեր ոլորտները, բացահայտում է արտադրական միավորների դիրքը մրցակցային շուկայում և պատասխանում է այն հարցին, թե ինչպես են դրանք մրցակցում:

3. Ֆունկցիոնալ մակարդակի ռազմավարությունը պատասխանում է այն հարցին, թե ինչպիսի պահանջներ են ներկայացվում արտադրական միավորման ռազմավարությունը: Սովորաբար այդպիսի ռազմավարություն են իրականացնում կազմակերպության ֆունկցիոնալ ստորաբաժանումները (ֆինանսներ, ԳՀՀ, արտադրություն, մարքեթինգ):

1.2 Նորամուծական գործընթացները տնտեսական զարգացման համակարգում

Երկրի սոցիալ-տնտեսական ժամանակակից զարգացման հիմնական գործոնը նրա

⁹Макаров В.Д., Кузнецов С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций.М.: ИНФА-М.-Новосибирск: Сибирское соглашение, 2000.-стр.25.

գիտատեխնիկական ներուժն է, ինչը նորամուծությունների կիրառման իրական նախապայմանն է: Այս հիմնախնդիրը առանձնահատուկ նշանակություն ունի նաև Հայաստանի Հանրապետության տնտեսության համար: Անհրաժեշտ է ՀՀ տնտեսության բոլոր ճյուղերում իրականացնել արդյունավետ նորամուծական քաղաքականություն՝ ստեղծելով համապատասխան գիտատեխնիկական ներուժ: Դա հնարավորություն կտա գիտատար արտադրության ձևավորման հիման վրա ձգտել տարբեր բնագավառներում մոտենալ զարգացած երկրներին: Ըստ ՀՀ ազգային վիճակագրական ծառայության տվյալների՝ գիտատեխնիկական աշխատանքների ծավալը երկրի համախառն ներքին արդյունքում 2010թ-ին կազմել է մոտ 0.16 տոկոս, որն, ինչ խոսք, ցածր ցուցանիշ է, իսկ համաշխարհային շուկայում այն աննշան է, օրինակի համար փաստենք, որ այդ ցուցանիշը 2005թ-ին ԱՄՆ-ում կազմել է 36, Ճապոնիայում՝ 30, Չինաստանում 6 տոկոս¹⁰:

Գիտատեխնիկական աշխատանքների փոքր ծավալը ՀՀ-ում պայմանավորված է նաև նրանով, որ հանրապետության կազմակերպությունների կողմից նորամուծությունների ոլորտում կատարված ծախսերի մոտ 80%-ը բաժին է հասնում նորմեքենաների և սարքավորումների ձեռք բերմանը, փոքր է նրանց կոմից իրականացվող սեփական նորամուծական գործունեության (մշակել և ներդնել նոր արտադրատեսակներ, ծառայություններ, տեխնոլոգիաներ) մասնաբաժինը:

Համաշխարհային տնտեսության զարգացման գործընթացների տարբեր գիտական դպրոցներին պատկանող և երբեմն էլ գիտական իրարամերժ կարծիքի տեր հետազոտողներ արդի տնտեսության զարգացման համար արտադրական նոր տեխնոլոգիաներում և նոր արտադրատեսակներում մարմնավորված գիտատեխնիկական գիտելիքների նշանակության նկատմամբ արտահայտում են միասնական տեսակետ: Նորամուծական տեսության ձևավորման ակունքները հանգում են տնտեսական և տեխնոլոգիական ոլորտներում փուլերի և ճգնաժամերի ընդհանուր տեսությանը, ինչը մանրամասը մշակված է Մ.Ի. Տուգան-Բարանովսկու¹¹,

¹⁰ Маренков Н.Л. Инноватика: Учебное пособие. –М.: Как книга, 2005, стр.194.

¹¹ Туган-Барановский М.И. Избранное. Периодические промышленные кризисы. История английских кризисов. Общая теория кризисов. – М.:Наука- РОСС-ПЭН, 1997.

Ն.Դ. Կոնդրատևի¹² կողմից և զարգացված ու հիմնավորված ԻոզելՖ Ֆ. Շումպետերի նորամուծությունների տեսությունում¹³ : Ի. Շումպետերը իր աշխատությունում բացահայտում է տնտեսական առաջընթացում ձեռներեց-նորարարի դերը, իր ուշադրությունն է կենտրոնացնում փուլային տատանումների արդյունքում տնտեսության նորամուծական զարգացման օրինաչափությունների հետազոտմանը: Արդի պայմաններում տեխնոլոգիական կացութաձևերի փոփոխման հայեցակարգը դարձել է առանձնահատուկ հանրահայտ, ինչը բացատրվում է համաշխարհային տնտեսության տնտեսական զարգացման մի շարք գործոններով:

Կ. Կաստելլոն նշում է, որ արդի նոր տնտեսությանը հատուկ է այնպիսի հիմնարար բաղկացուցիչներ, ինչպիսիք են տեղեկատվական տեխնոլոգիաների զարգացումը և դրանց ազդեցությունը հենց հասարակության վրա՝ ցանցային կառուցվածքների միջոցով¹⁴: Տեղեկատվական տեխնոլոգիաները իրենք իրենցից հանդիսանում են միայն ժամանակակից հասարակության զարգացման գործիք՝ այն գործուն գործարկող մեխանիզմը, որը հնարավորություն է տալիս իրացնելու տեխնիկական հնարավորությունները և բավարարելու տեղեկատվության արագ և արդյունավետ կուտակման, ձևավորման, փոխակերպման և հաղորդման առկա պահանջմունքները: Հասարակական բոլոր համակարգերը բարեհաջող գործում և զարգանում են ի հաշիվ արտադրական գործընթացներում գիտատեխնիկական տեղեկատվության կիրառման: Գիտելիքների էկոնոմիկայում նկատելի է գիտության, տեխնիկայի և արտադրության սերտ կապ, ինչը, ըստ Ռ.Մ. Նիժեգորոդցևի կարծիքի, վկայում է տեղեկատվական արտադրության էկոնոմիկայի զարգացման մասին, որն էլ հանդիսանում է «արտադրության տեղեկատվական տեխնոլոգիական եղանակի կայացման և զարգացման, և հետևաբար տնտեսական համակարգերի ու ապագայի մոդելների

¹² Кондратьев Н.Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения. – М.: Экономика, 2002.

¹³ Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. – М.: Эксмо, 2007.

¹⁴ Кастельс М. Становление общества сетевых структур // Новая * постиндустриальная волна на Западе. М., 1999.

մասին գիտություն»¹⁵ : Ապագայի այդպիսի մոդելների հիմքը ներկայումս կազմում են գիտական հետազոտությունները, որոնք հանդիսանում են հաջողված նորամուծական զարգացման անհրաժեշտ պայման, ինչպես առանձին վերցված կազմակերպության, այնպես էլ երկրի ամբողջ տնտեսության համար:

Համաձայն Յու.Վ. Յակովեցի. «ցանկացած տնտեսություն կարող է զարգանալ միայն նորամուծությունների հիման վրա, դարակազմիչ, հիմնարար և նորամուծությունները բարելավող կլաստերների միջոցով»¹⁶:

Ցանկացած երկրի ինտեգրումը համաշխարհային տնտեսությանը հնարավոր է, երբ այն ունի հզոր գիտատեխնիկական ներուժ: Հետևաբար արդի պայմաններում ուսումնասիրվող հիմնահարցը կարևոր նշանակություն է ստանում: Այս առումով ազգային նորամուծական համակարգի ձևավորումն առաջնային նշանակությունը մրցունակ արտադրանքի կամ ծառայությունների ստեղծման նպատակով գիտություն և արտադրություն միավորող ինստիտուտների համախմբի ստեղծումն է: Նշված համակարգի նպատակն է ապահովել երկրի սոցիալ-տնտեսական զարգացման բարձր տեմպեր՝ հասցնելով այն պահանջվող մակարդակի: Ուստի առանցքային է նորամուծական տեխնոլոգիաների կիրառման հիմնակետը, ինչպես աշխարհի զարգացած երկրների, այնպես էլ մեր հանրապետության համար: Ակնհայտ է, որ ցանկացած հիմնարար գիտական և նպատակային հետազոտություններ ուղղակիորեն ուղղված պետք է լինեն երկրի տնտեսական և ազգային տնտեսության մրցունակության աճին:

Մասնագիտական գրականության մեջ գոյություն ունեն մրցունակության մի շարք մեկնաբանություններ: Մասնավորապես Մ.Պորտերը մրցունակությունը բնորոշել է իբրև շուկայական հարաբերությունների սուբյեկտների, ապրանքների, ծառայությունների կամ շուկայական հարաբերությունների մրցակցող սուբյեկտների հետ

¹⁵Нижегородцев Р.М., Никитенко С.М. Эффективные механизмы модернизации и инновационного развития экономики (теория и практика) [Текст] / Р.М. Нижегородцев, С.М. Никитенко. – Кемерово: ООО «Сибирская издательская группа», 2010.

¹⁶Яковец Ю.В. Эпохальные инновации XXI века / Ю.В. Яковец; Междунар. Ин-т П.Сорокина-Н.Кондратьева. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2004.

շուկայում հավասարապես հանդես գալու հատկություն¹⁷:

Մ. Դանը մրցունակության ներքո հասկանում էր ճկունությունը, որի շնորհիվ ազգային տնտեսությունը կարող է վերանայել կառուցվածքային փոփոխությունները և հարմարվել այդ փոփոխություններին¹⁸: Ըստ նրա՝ մրցունակության կարևոր հատկանիշներից մեկը ժամանակի հարմարվողականությունն է:

Ըստ էության մրցունակությունը ձեռնարկատիրոջ ներկա և ապագա կարողությունն ու հնարավորությունն է՝ մշակելու, արտադրելու և շուկա հանելու այնպիսի ապրանքներ, որոնց գնային և ոչ գնային բնութագրիչները ձևավորվում են ավելի գրավիչ փաթեթ, քան տեղական և օտարերկրյա մրցակիցներն են առաջարկում:

Հետևաբար մրցունակությունը բարդ տնտեսագիտական տարակարգ է, որը կարող է մեկնաբանվել մի քանի կտրվածքով:

Ապրանքի մրցունակությունը որոշվում է պահանջարկով, որակով և գնով, որն էլ պայմանավորում է ապրանքի տեղն ու դերը ներքին և արտաքին շուկաներում:

Ռ.Ա. Ֆատխուտդինովի կարծիքով՝ ապրանքի մրցունակությունը որոշվում է չորս հիմնական ցուցանիշով՝ ապրանքի գնով, որակով, ապրանքի կենսապարբերաշրջանի ընթացքում դրա մշակման ծախսերով և սպասարկման որակով¹⁹: Պ.Ս. Զավյալովն արտադրանքի մրցունակությունը բնորոշում է որպես «... ապրանքի սպառողական և արժեքային չափորոշիչների համալիր, որոնք պայմանավորում են դրա հաջողությունը մրցունակ շուկայում»²⁰:

Ապրանքի մրցունակության որոշման գործում անմիջական ազդեցություն ունեն նաև արտադրական համակարգերի արտադրողականությունը, աշխատուժի արդյունավետությունը, ինչպես նաև այդ ապրանքի որակական չափանիշների համեմատությունը մրցակցի ապրանքների հետ:

Տնտեսական հարաբերությունների զարգացման ներկա փուլում մրցակցությունը՝

¹⁷ Петров М., Конкуренция, М.: Исдательский дом “Вильямс”, 20014, էջ 480:

¹⁸ Dunn M., The Economic of Modern Manufact-uring: Technology, Strategy and Organization // American Economic Review, 1990, N 80, էջ 511-528:

¹⁹ Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент 2008, էջ 131.

²⁰ Зовьялов П. Конкуренция–неотъемлемое свойство развитого рынка // Маркетинг.–1997, - Н 5, էջ 10:

որպես հասարակության շարժիչ ուժ, ստիպում է արտադրողներին անընդհատ ճանապարհներ փնտրել ապրանքների որակի բարձրացման, գների իջեցման, որոշակի շուկայում գնորդների սպասարկման որակի բարձրացման և ապրանքների շահագործման ծախսերի կրճատման համար:

Ապրանքաարտադրություն կամ ձեռնարկության մրցունակությունը այն ուժերի և միջոցների կենտրոնացումն է ապրանքի արտադրության կամ ծառայության մատուցման գործում, որոնց միջոցով կազմակերպություններն առաջատար դիրք են զբաղեցնում նպատակային շուկայում: Հետևաբար կազմակերպության մրցունակությունը հնարավոր է բնութագրել մշակված ռազմավարությամբ, օգտագործվող ռեսուրսներով, նորամուծությունների առաջընթացով, շուկայում զբաղեցրած մասնաբաժնով և կառավարման որակական հատկանիշներով: Կազմակերպության մրցունակությունը կարող է կայուն բնույթ կրել, եթե համապատասխան հավասարակշռություն է ձևավորվում այս գործոնների միջև, որոնք կարող են նաև իրարամերժ լինել:

Առանձին ճյուղերի մրցունակություն: Ճյուղերի մրցունակությունը բնորոշվում է մի կողմից զարգացման ռազմավարության՝ ճյուղի կառավարման կազմակերպական կառուցվածքով որոշվող ուղղությունների մշակման ճշգրտությամբ, մյուս կողմից՝ առանձին կազմակերպությունների կայացրած մարտավարական որոշումների արդյունավետությամբ²¹:

Երկրի տնտեսական մրցունակություն: Երկրի և ճյուղի մրցակցությունը կախված է մրցունակ ապրանքաարտադրությունից և ապրանքից: Ապրանքի, ձեռնարկության, ճյուղի մրցունակությունների ամբողջությունը ներկայացնում է երկրի տնտեսական մրցունակությունը:

Այսպիսով, վերոհիշյալ բնութագրերը հնարավորություն են ընձեռնում բացահայտելու մրցակցության հիմնական առանձնահատկությունները, որում գլխավոր դերը պատկանում է նորամուծական ռազմավարական քաղաքականությանը:

²¹Смолейчук И.М. Конкурентоспособность легкой ток промышленности стран Дальнего Востока: Владивосток. Изд-во ДВГАЭУ, 2000, стр.152.

Հարկ է նշել, որ տնտեսագիտական գրականության մեջ «նորամուծություն» հասկացությունը բնութագրվում է տարբեր կերպ: Որոշ տնտեսագետների կարծիքով՝ նորամուծությունը բնութագրվում է որպես տեխնիկայի և առաջավոր տեխնոլոգիաների մշակում և արտադրության մեջ ներդրում: Ուրիշները դրա իմաստը ընդլայնում են: Մասնավորապես՝ Բ. Թվիսսը²² սահմանում է նորամուծությունը որպես մի գործընթաց, որում հայտնագործությունները կամ մտքերը ստանում են տնտեսագիտական բովանդակություն: Ֆ. Նիքսոնը²³ համարում է, որ նորամուծությունը տեխնիկական, արտադրական և առևտրային միջոցառումների ամբողջություն է, որը հանգեցնում է շուկայում նոր, կատարելագործված արտադրական գործընթացների և շուկայում նոր, կատարելագործված արտադրական գործընթացների և առաջավոր տեխնիկական միջոցների ստեղծմանը: Բ. Սանտոյի²⁴ կարծիքով նորամուծությունն այնպիսի հասարակական-տեխնիկատնտեսական գործընթաց է, որը մտքերի և հայտնագործությունների գործնականում կիրառման արդյունքում, ըստ իրենց հատկանիշների, հանգեցնում է նոր ապրանքների և տեխնոլոգիայի ստեղծմանը, նույնիսկ եթե նորամուծությունը կողմնորոշված է դեպի տնտեսական շահը և շահույթը, որոնց ի հայտ գալը շուկայում կարող է բերել լրացուցիչ եկամուտ:

Ի. Շումպետերը²⁵ սահմանում է նորամուծությունը որպես նոր գիտակազմակերպչական արտադրական գործոնների համակցություն, որը շահադրված է ձեռնարկատիրական ոգով:

Նորամուծություն հասկացության տարբեր սահմանումների վերլուծումը բերում է այն եզրակացության, որ նորամուծության յուրահատուկ բովանդակությունը կազմում են փոփոխությունները, իսկ նորամուծական գործունեության հիմնական գործառույթը փոփոխությունն է

Ի. Շումպետերը առանձնացնում է հինգ հիմնական փոփոխություն.

²²Твисс Б., Управление научно-техническими нововедениям Кокр. Пер. с англ. М.: Экономика, 1989.

²³Ноксон Ф Инновационный менеджмент, М.: Экономика, 1997.

²⁴Санто Б. Инновация как средство экономического развития М.: Прогресс, 1990.

²⁵Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. - М.: Эксмо, 2007.

1. նոր տեխնիկայի, նոր տեխնոլոգիաների կամ նոր շուկաների ապահովում,
 2. նոր հատկանիշներով ապրանքների ներդրում,
 3. նոր հումքի կիրառում,
 4. արտադրության կազմակերպման և նրա նյութատեխնիկական բազայի ապահովվածության մեջ կատարվող փոփոխություններ,
 5. իրացման համար նոր շուկաների ի հայտ գալը:
- Ընդհանուր առմամբ նորամուծական գործընթացը կարելի է ներկայացնել հետևյալ կերպ՝

$$\llcorner \llcorner + \text{Մ}_2 + \text{Ն} + \text{Կ} + \text{Յ} + \text{ԱԱ} + \text{Մա} + \text{Ի} \quad (1.1)$$

որտեղ՝ $\llcorner \llcorner$ -ն հիմնավոր հետազոտություններն են,

Մ_2 -ն՝ մշակումները, Ն -ն՝ նախագծումը, Կ -ն՝ կառուցումը, Յ -ն՝ յուրացումը,

ԱԱ -ն՝ արդյունաբերական արտադրությունը, Մա -ն՝ մարքեթինգը, Ի -ն՝ իրացումը:

Ինչ վերաբերում է նորամուծական մենեջմենթին, ապա այն սկզբունքների, մեթոդների և նորամուծական գործընթացների կառավարման ձևերի, նորամուծական գործունեության, այդ գործունեությամբ զբաղված կազմակերպչական կառուցվածքի և նրա անձնակազմի կառավարման մեթոդների ամբողջությունն է: Ինչպես մենեջմենթի ցանկացած ոլորտի համար, նրան բնորոշ են հետևյալ գործընթացները (տե՛ս գծապատկեր 1.4).

- նպատակի սահմանում և ռազմավարության մշակում ու ընտրություն,
- պարբերաշրջանի չորս փուլ՝ պլանավորում, պայմանների սահմանում և կազմակերպում, իրագործում, ղեկավարում և վերահսկում:

1. **Պլանավորում**-ռազմավարության իրականացման ծրագրի կազմում:

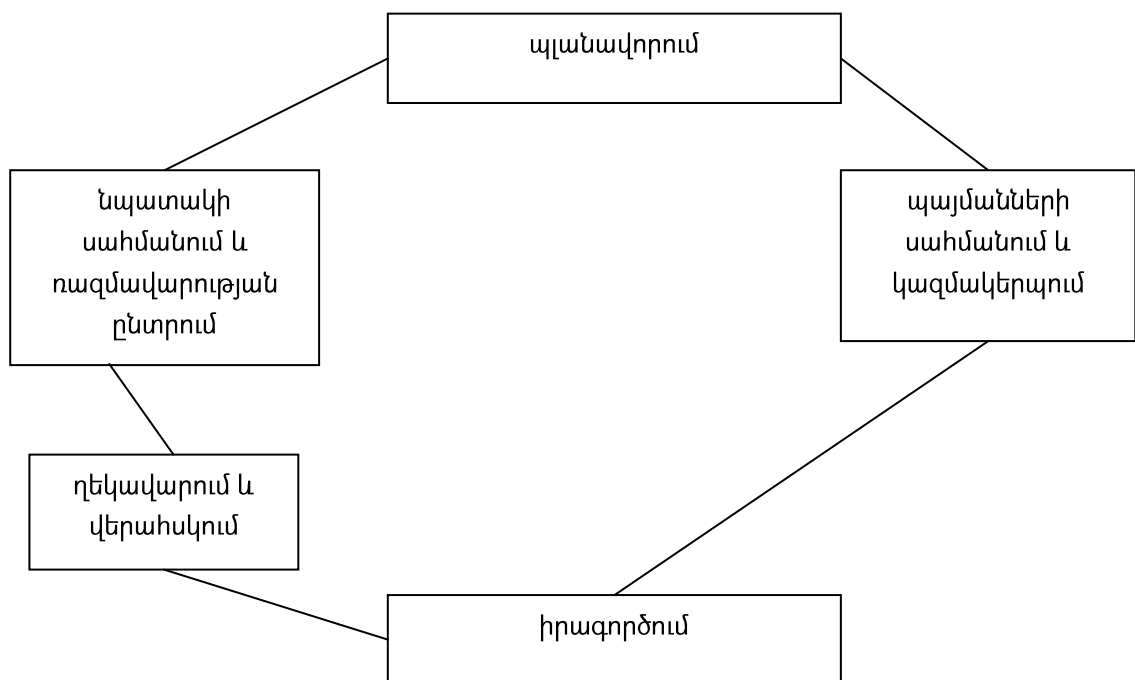
2. **Պայմանների սահմանում և կազմակերպում** - ռեսուրսների պահանջարկի որոշումը նորամուծական պարբերաշրջանի տարբեր փուլերի իրականացման համար, խնդրի առաջադրումն անձնակազմին և աշխատանքների կազմակերպումը:

3. **Իրագործում** - հետազոտությունների և մշակումների իրականացում՝ պլանի կատարում:

4. Ղեկավարում - վերահսկում և վերլուծում, գործողությունների ճշգրտում, նորամուծական նախագծերի, կառավարչական որոշումների և նորույթների կիրառման արդյունավետության գնահատում:

Տնտեսագիտական գրականությունում և պաշտոնական փաստաթղթերում հաճախ հանդիպում են այնպիսի հասկացություններ, ինչպիսիք են գիտատեխնիկական առաջընթացի կառավարումը, գիտության և տեխնիկայի առաջադիմությունների ներդրումն արտադրության մեջ և այլն, որոնք բնորոշ են կենտրոնացված կարգով կառավարվող տնտեսությանը:

Շուկայական տնտեսության պայմաններում, որտեղ առևտրական կազմակերպություններն ամբողջությամբ ունեն իրավաբանական և տնտեսական ինքնուրույնություն, ոչ մի ներդրման մասին խոսք լինել չի կարող: Այս տարբերությամբ է բացատրվում նորամուծական մենեջմենթի ոլորտում առանձին հասկացությունների միջև առկա տարբերությունը:



Գծապատկեր 1.4 Նորամուծությունների կառավարման կառուցվածքը

Ընդունված է համարել, որ «նորամուծություն» հասկացությունը անգլերեն «innovation» բառի հայերեն համարժեքն է: Բառացի թարգմանությամբ այն նշանակում

է «նորոյթի ներմուծում (ներդրում)»²⁶: «Նորոյթ» ասելով հասկանում ենք նոր կարգ, նոր ավանդույթ, նոր մեթոդ, հայտնագործություն և նոր իրողություն:

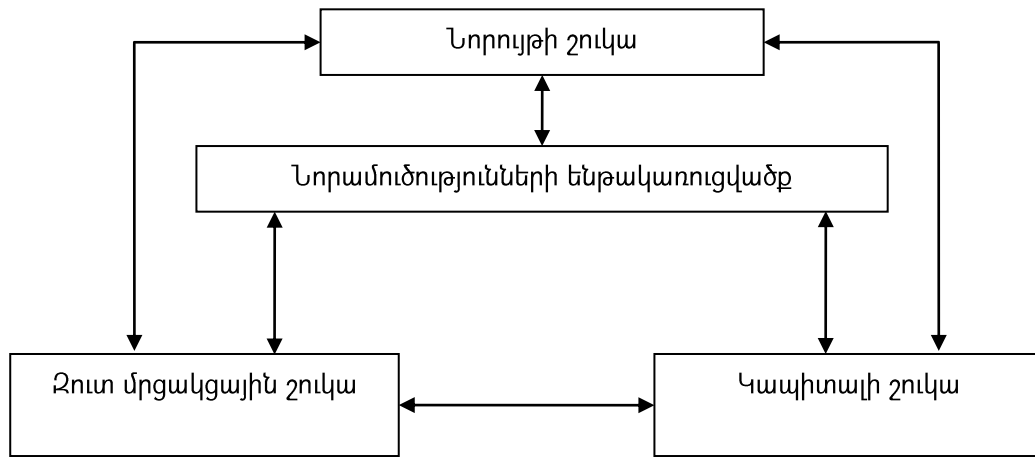
Այս դեպքում տարածվել սկսելու պահից նորոյթը ձեռք է բերում նոր որակ, դառնում է նորամուծություն: Նորոյթը շուկա ներմուծելու գործընթացն ընդունված է անվանել առևտրային: Նորոյթի հայտնվելու և նրա նորամուծության վերածման միջև ընկած ժամանակահատվածը կոչվում է «ինովացիոն լագ»:

Ցանկացած հայտնագործություն, նոր երևույթներ, ծառայության տեսակներ կամ մեթոդներ միայն այն ժամանակ են հասարակության կողմից ճանաչում ստանում, երբ տարածվում են և նոր որակով հանդես գալիս որպես նորամուծություն:

Մի որակից անցումը մեկ այլ որակի պահանջում է ռեսուրսների ծախսումներ (էներգիա, ժամանակ, ֆինանսներ և այլն): Նորոյթի վերածումը նորամուծության նույնպես պահանջում է տարբեր ռեսուրսային ծախքեր, որոնցից հիմնականներն են ներդրումները և ժամանակը: Շուկայական հարաբերություններն ապրանքների առք ու վաճառքի տնտեսական հարաբերությունների համակարգ են, որի սահմաններում են ձևավորվում պահանջարկը, առաջարկը և գինը: Նորամուծական գործունեության հիմնական բաղադրիչներն են նորոյթը, ներդրումները և նորամուծությունը: Հարկ է նշել, որ նորոյթները ձևավորում են նորոյթների շուկան, ներդրումները՝ կապիտալի շուկան, նորամուծությունները՝ նորամուծությունների զուտ մրցակցային շուկան: Հենց այս երեք բաղադրիչներն են կազմում գործունեության ոլորտը (տե՛ս գծապատկեր 1.5):

Նորամուծությունը լայն իմաստով նոր տեխնոլոգիաների, ապրանքների և ծառայությունների տեսքով նորոյթների շահավետ կիրառումն է, կազմակերպատեխնիկական և սոցիալ-տնտեսական (արտադրական, ֆինանսական, առևտրային, վարչական կամ այլ բնույթի) լուծումներն են: Այն ժամանակահատվածը, որն սկսվում է մտքի հղացումից, նորոյթի ստեղծումից, տարածումից մինչև նրա կիրառումը, ընդունված է անվանել նորամուծությունների կյանքի պարբերաշրջան: Հաշվի առնելով

²⁶Куриков Л.П., Куриков В.Л. Толковый словарь экономических и юридических терминов.-М.: Изд-во Моск.психол.-соц. Ин-та; Вуз и школа; Чебоксары: Изд-во Чуваш. Ун-та, 2002.-стр.254.

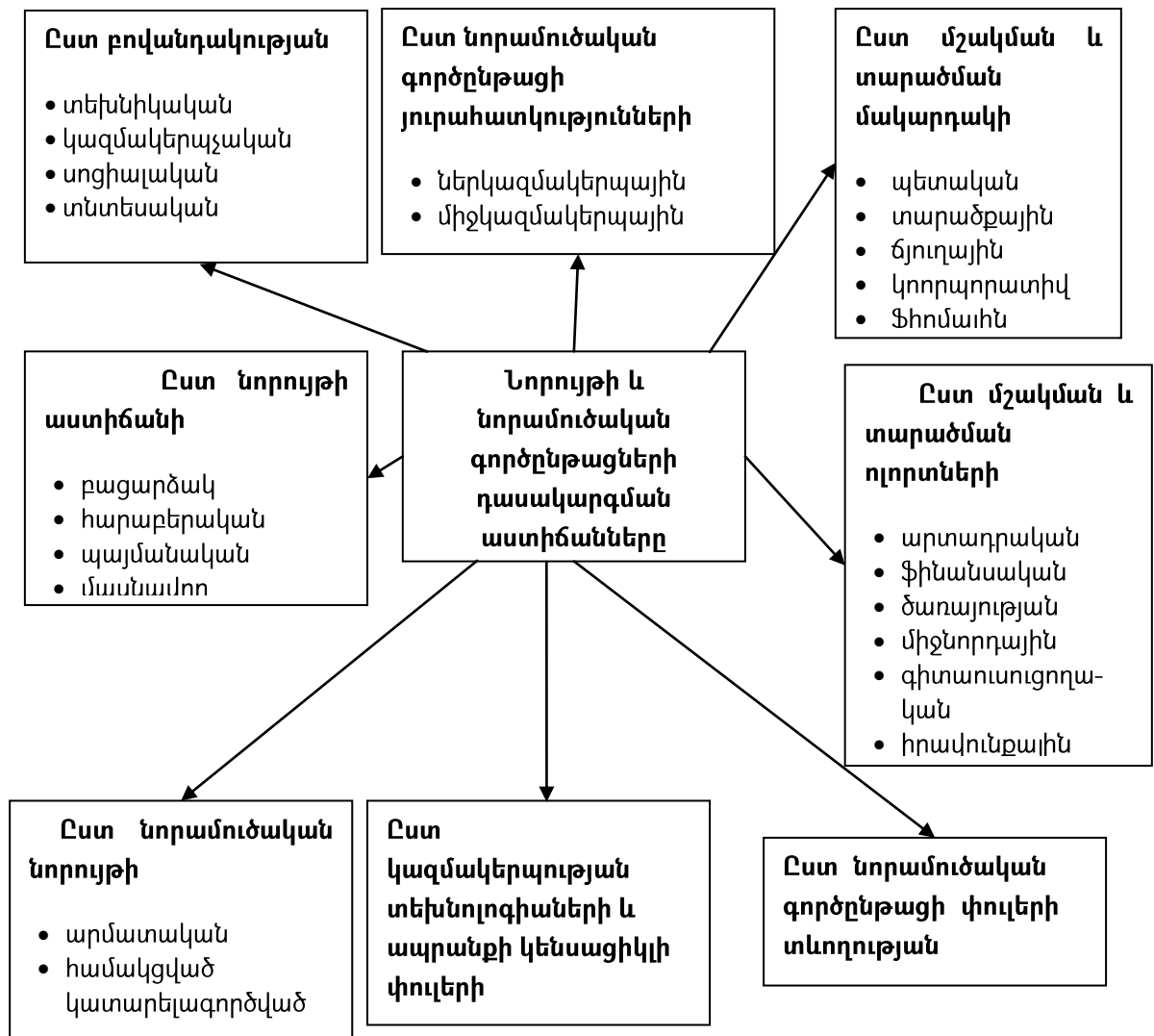


Գծապատկեր 1.5 Նորամուծական գործունեության կառուցվածքը

կատարվող աշխատանքների հերթականությունը՝ նորամուծությունների կյանքի պարբերաշրջանն ուսումնասիրվում է որպես նորամուծական գործընթաց:

Նորույթի շուկա: Շուկայի հիմնական ապրանքը գիտական և գիտատեխնիկական արդյունքն է (մտավոր գործունեության արդյունքը, որի վրա տարածվում են հեղինակային և անալոգային իրավունքները, ձևակերպումը գործող միջազգային, դաշնային, կորպորատիվ և այլ նորմատիվային ու օրենսդրական համապատասխան ակտերով): Համաշխարհային պրակտիկայում ընդունված է տարբերակել գիտական (գիտահետազոտական), գիտատեխնիկական գործունեության, ինչպես նաև փորձարարական (փորձակոնստրուկտորական) մշակումները: Գիտական (գիտահետազոտական) գործունեությունն ուղղված է նոր գիտելիքների ստացմանը, տարածմանը և կիրառմանը: Նորույթների շուկան ձևավորում են գիտական կազմակերպությունները, բուհերը, ժամանակավոր գիտական կոլեկտիվները, գիտական աշխատողների միավորումները, գիտահետազոտական կենտրոնները, առևտրային կազմակերպությունները, ինքնուրույն լաբորատորիաները և բաժինները, հայրենական և արտասահմանյան նորարարները: Նորամուծությունների և նորամուծական գործընթացների դասակարգումը ներկայացված է գծապատկեր 1.6-ում:

Զուտ մրցակցային շուկա է կոչվում վաճառողների և գնորդների ամբողջությունը, որոնք կատարում են գործարքներ միանման ապրանքների հետ այն դեպքում, երբ ո՛չ



**Գծապատկեր 1.6 Միջազգային չորհրդակցություն և տնտեսական չորհրդակցություն
համակարգում**

գնորդները և ո՛չ էլ վաճառողները չեն կարող մեծ ազդեցություն ունենալ ընթացիկ գների մակարդակի վրա: Սկսած նորոգից (որպես գիտական և գիտատեխնիկական գործունեության արդյունք) մինչև նորամուծությունը (ներառյալ նոր տեխնոլոգիաները, ապրանքները, ծառայությունները, մեթոդները և այլն) և հասարակության կողմից դրա ընդունումն իրագործվում է մեկ գործընթացով՝ ժամանակի և ռեսուրսների ծախսով:

Կապիտալի շուկա: Դժվար է գտնել որևէ կազմակերպություն, որը չցանկանա զարգացում և նորացում: Այսպես՝ տնային տնտեսությանն անհրաժեշտ է գնել կամ էլ նորացնել կահույքը, տեխնիկան, մեքենան, գորգերը, լուսավորության սարքերը և այլն: Կազմակերպությանն անհրաժեշտ է ձեռք բերել նոր տեխնոլոգիաներ, որոնք մրցունակ

են ինչպես ներքին, այնպես էլ արտաքին շուկաներում, գտնել նոր շուկաներ իր արտադրանքն իրացնելու համար, նոր մատակարարներ և գնորդներ: Պետությանը անհրաժեշտ են նոր տիպի զենքեր, էկոլոգիապես մաքուր էներգիա, անթափոն տեխնոլոգիաներ և այլն: Ժամանակակից գիտության և տեխնիկայի մակարդակը թույլ է տալիս իրականացնել այս ամենը: Նորամուծության ոլորտում գերակշիռ դեր են խաղում երկարաժամկետ և միջին ժամկետային ներդրումները, քանի որ նորամուծական գործընթացը տևում է միջինը 3-5 տարի և ավելի: Հետևաբար անհրաժեշտ է օրենսդրական ակտերի մեջ ամրագրել արդյունաբերությանը վերաբերող ներդրումային քաղաքականության հետևյալ հիմնական նորմերը.

- Պետական բյուջեից անհատույց կարող են ֆինանսավորվել միայն հիմնարար գիտական հետազոտությունները, պետական նշանակություն ունեցող ոչ առևտրական բնույթի օբյեկտները և այն օբյեկտները, որոնք կապված են ազգային անվտանգության ապահովման հետ:

- Բոլոր մնացած տեսակի նորամուծությունները կարող են ֆինանսավորվել միայն ինքնաֆինանսավորման և մրցույթների հիման վրա:

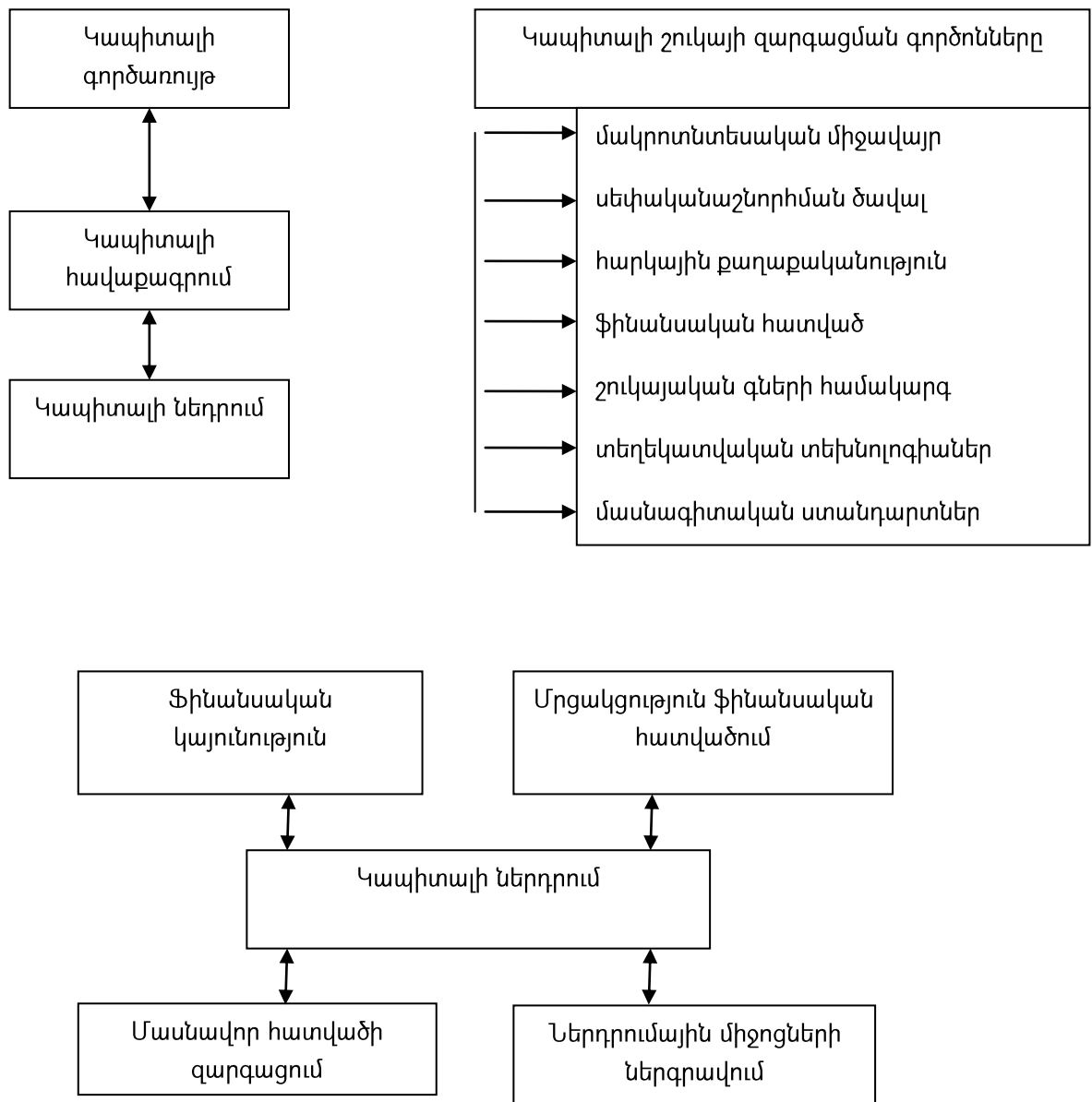
- Պետական ռեսուրսների առաջադրման առաջնային ձև է արժեթղթերի գնումը կամ էլ դրանց հանձնումը պետական երաշխավորման:

Կապիտալի շուկայի զարգացման հիմնական գործոնները ներկայացված են գծապատկեր 1.7-ում:

Ընդհանուր առմամբ ներդրումներն իրենցից ներկայացնում են միջոցների երկարաժամկետ ներդրում տնտեսության տարբեր ոլորտներում՝ շահույթ ստանալու նպատակով: Ըստ տնտեսության նպատակի և ներդրման բնույթի՝ դրանք բաժանվում են իրականի և ֆինանսականի: Իրական ներդրումներն իրականացնում են կազմակերպությունները և սուբյեկտները՝ ձեռք բերելով հող, արտադրական միջոցներ, ոչ նյութական և այլ ակտիվներ:

Ֆինանսական ներդրումները սուբյեկտների և անհատների կողմից արժեթղթերի ձեռքբերումներն են (տե՛ս գծապատկեր 1.8):

Նորամուծական գործընթացը կարելի է սահմանել որպես գաղափարների վերածում



Գծապատկեր 1.7 Կապիտալի շուկան նորամուծության ոլորտում

ապրանքի՝ հաջորդաբար անցնելով հիմնարար կիրառական հետազոտությունների, կոնստրուկտորական մշակման, մարքեթինգի, արտադրության և վերջապես առաքման գործընթացների կամ տեխնոլոգիաների առևտրականացման:

Նորամուծական գործընթացը կարելի է դիտարկել տարբեր տեսանկյուններից և տարբեր աստիճանի մանրամասներով:

Առաջին՝ որպես զուգահեռ հաջորդականորեն իրականացնելով գիտահետազոտական, գիտատեխնիկական նորամուծություն, արտադրական գործունեություն և մարքեթինգ:

Ներդրումներ	Ներդրողներ	Ենթակառուցվածք
→ Իրական	→ Պետական	→ Բորսաների ֆինանսական միջոցներ
→ Պորտֆելային	→ Տարածքային	→ Բանկեր
→ Մտավոր	→ Կորպորատիվ	Ներդրումային ֆինանսական ֆիդմաներ
→ Ֆինանսական	→ Մասնավոր	Թոշակային հիմնադրամներ և ապահովագրական ընկերություններ
→ Այլընտրանքներ	→ Միջպետական	Ներդրումային հիմնարկներ

Գծապատկեր 1.8 Ներդրումները, ներդրողները և ենթակառուցվածքները նորամուծական գործընթացում

Երկրորդ՝ որպես նորամուծության կենսապարբերաշրջանի ժամանակային փուլեր՝ գաղափարների ծագումից մինչև դրանց մշակումը և տարածումը:

Երրորդ՝ որպես մշակումների ֆինանսավորման ներդրման գործընթաց և նոր տեսակի արտադրանքի կամ ծառայության տարածում: Այս դեպքում այն հանդես է գալիս որպես տնտեսական (գործնական) կյանքում ներդրումային նախագծի լայն տարածման մասնավոր դեպք:

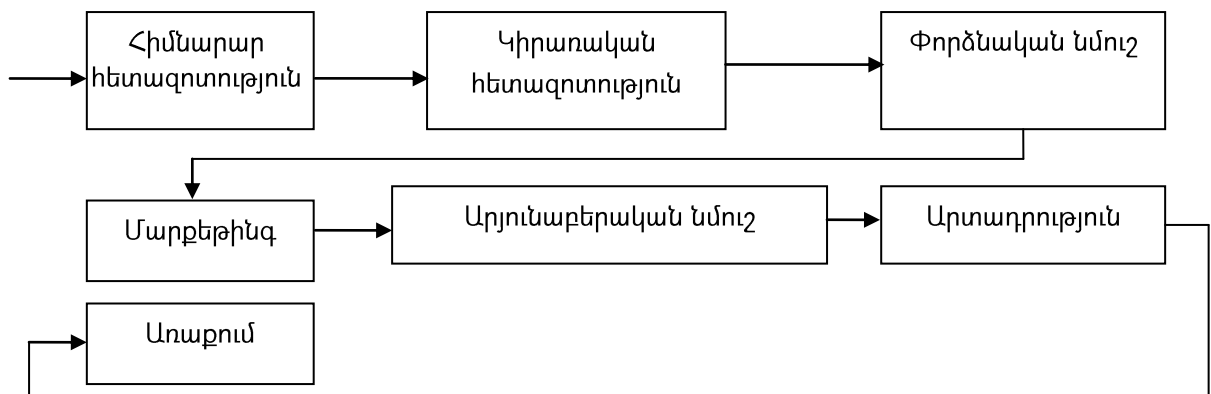
Ընդհանուր առմամբ նորամուծական գործընթացը կազմված է հայտնագործությունների ստացման և առևտրականացման, նոր տեխնոլոգիաների, արտադրանքի և ծառայությունների տեսակների, արտադրական, ֆինանսական, վարչական որոշումների կամ մտավոր այլ բնույթի գործունեության արդյունքներից:

«Նորամուծական գործընթացի բնույթի փոփոխությունը» հոդվածի հեղինակ Ռոյ Ռոսվելլը²⁷ բացահայտել է նորամուծական գործընթացի մոդելների մի քանի սերունդ:

²⁷Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями. – М.: Экономика, 1989.

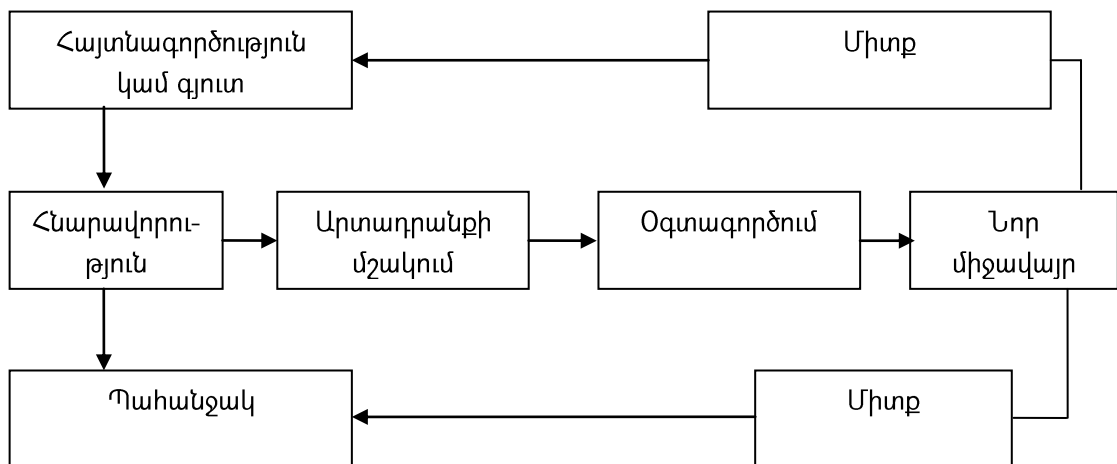
Նորամուծական գործընթացի սահմանման գծային մոտեցումը վերագրվում է 1950-1960թթ-ի կեսերին կամ նորամուծական գործընթացի առաջին սերնդին, որը բնութագրվում է տեխնոլոգիաներով:

Պարզագույն գծային-հաջորդական գործընթացը, հենվելով գիտահետազոտական և փորձակոնստրուկտորական աշխատանքների (ԳՀՓԿԱ) դերի վրա, իր հարաբերությունները շուկայում իրականացնում է միայն սպառողի տեսանկյունով՝ հաշվի առնելով արտադրության տեխնիկական ակտիվության արդյունքները (տե՛ս գծապատկեր 1.9):



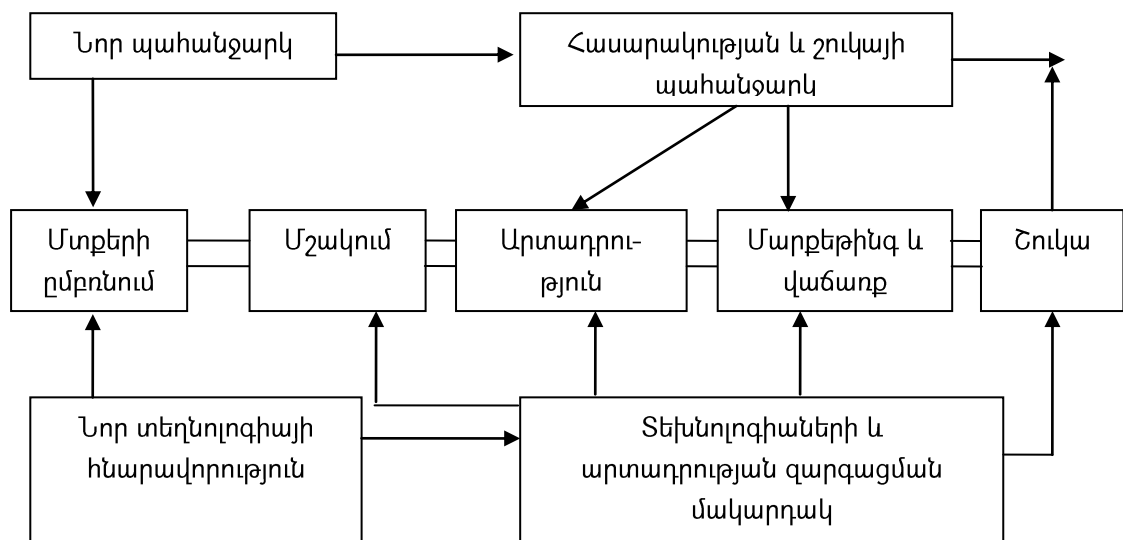
Գծապատկեր 1.9 Նորամուծական գործընթացի առաջին սերունդը

Նորամուծական գործընթացի երկրորդ սերունդը, ըստ Ռոսվելլի, վերագրվում է 1960թ. վերջերին և 1970թ. սկզբներին: Այն նույն գծային-հաջորդական մոդելն է, սակայն հենված է շուկայի կարևորության վրա, որտեղ պահանջարկն արձագանքում է ԳՀՓԿԱ-ին (տե՛ս գծապատկեր 1.10):



Գծապատկեր 1.10 Նորամուծական գործընթացի երկրորդ սերունդը

Առաջին և երկրորդ սերունդների զուգակցման բարձր աստիճանը պայմանավորվում է տեխնոլոգիական հնարավորությունների և շուկայի պահանջարկի աճի հնարավորություններով (տե՛ս գծապատկեր 1. 11):



Գծապատկեր 1.11. Նորամուծական գործընթացի երրորդ սերունդը:
Նորամուծական գործընթացի ինտերակտիվ մոդելը

Զորորդ սերունդը վերագրվում է 1980-ական թվականներից մինչև մեր օրերը: Այն ճապոնական ֆիրմաների առաջավոր փորձի մոդելն է և առանձնահատուկ է նրանով, որ կենտրոնացնում է զուգահեռաբար իրականացվող ներքին՝ հորիզոնականին ուղղահայաց կապերի ու ամբողջացված խմբերի միջև առկա գործոնները: Գլխավորն այստեղ ուղղահայաց կապերն են, որոնք, ուշադրությունը միաժամանակ կենտրոնացնելով մասնագետների խմբերի վրա, նոր մտքեր ձևավորելու նպատակով ստեղծագործական գործունեություն են իրականացնում մի քանի ուղղություններով:

Այն արագացնում է խնդիրների լուծումը, քանի որ տեխնիկական մտքերի իրականացումը և դրանց վերածումը պատրաստի արտադրանքի ժամանակակից կարևոր հիմնախնդիրներ են:

Հարկ է նշել, որ ժամանակակից պայմաններում, երբ տնտեսության մեջ խորանում են շուկայական հարաբերությունները, առաջ են գալիս իր մեջ ներկան և ապագան

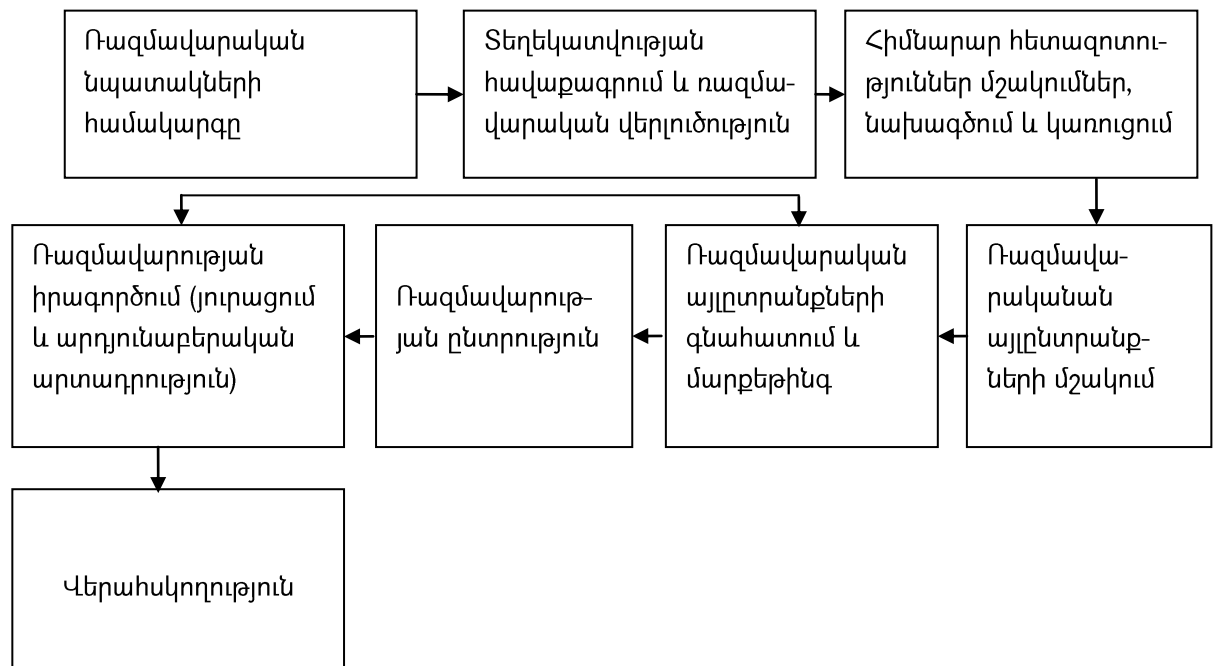
ներառող նոր մոտեցումներ, ինչպիսին է հինգերորդ սերնդի մոդելի ձևավորումը: Այս մոդելը, մեր կարծիքով, իր մեջ ընդգրկում է ռազմավարական ցանցերի ամբողջությունը և դրանց միջև կապերի սահմանումը: Նրա առանձնահատկությունն այն է, որ գործընթացին զուգահեռ ավելացվում են նոր գործառույթներ: Հետևաբար գիտահետազոտական և փորձակոնստրուկտորական աշխատանքները (ԳՀՓԿԱ) իրագործվում են հաշվողական տեխնիկայի և տեղեկատվական տեխնոլոգիաների օգտագործման շնորհիվ, որոնք հնարավորություն են ընձեռում ձևավորելու ռազմավարական կապեր:

1.3 Արտադրական կազմակերպությունների նորամուծական գործընթացների ռազմավարության մշակման մոտեցումները

Իրենց ճյուղում երկար և արդյունավետ մրցակցելու, մրցակիցների նկատմամբ առաջատար դիրք զբաղեցնելու համար կազմակերպությունները մշակում ու իրագործում են նորամուծական ռազմավարություն: Վերջիններս միայն ճկուն և դինամիկ նորամուծական ռազմավարության շնորհիվ կարող են ապահովել մրցակցային առավելություններ և բարձրացնել իրենց գործունեության արդյունավետությունը: Ուստի կազմակերպության նորամուծական ռազմավարությունը հանդիսանում է մրցակցային պայքարում հաջողության հասնելու պարտադիր պայմաններից մեկը:

Նորամուծական ռազմավարության գործընթացի կազմակերպման համար մեթոդաբանական մեծ նշանակություն է ձեռք բերում ռազմավարական վերլուծության փուլերը: Գիտական գրականության մեջ գերակշռում է այն տեսակետը, որ վերջինս հաջորդում է նպատակների ձևավորմանը՝ հանդիսանալով որպես ռազմավարության գործընթացի հաջորդական փուլ: Սակայն ներկա տնտեսական հարաբերությունների զարգացման պայմաններում ռազմավարական վերլուծությունը դուրս է գալիս այդ տեսակետի շրջանակներից և բնութագրվում իբրև ռազմավարության գործընթացի բոլոր տարրերի ձևավորման հիմքն ու անմիջական բաղադրիչը:

Ելնելով մասնագիտական գրականության մեջ գոյություն ունեցող մոտեցումներից և մեր կողմից կատարված ուսումնասիրությունների արդյունքներից՝ առաջարկում ենք կազմակերպությունների նորամուծական ռազմավարության մշակման նոր գործընթացային մոտեցում՝ կարևորելով վերլուծության դերը նորամուծական ռազմավարության մշակման յուրաքանչյուր փուլի, ինչպես նաև տարբեր փուլերի տրամաբանական կապերի ապահովման հարցում (տե՛ս գծապատկեր 1.12):



Գծապատկեր 1.12 Նորամուծական ռազմավարության ընդհանրական գործընթացը

Այս մոտեցման առանձնահատկությունն այն է, որ ցանկացած կազմակերպություն, գտնվելով իրեն շրջապատող միջավայրի գործոնների ազդեցության ներքո, և ինքն էլ իր հերթին ինչ որ չափով ազդեցություն ունենալով այդ միջավայրի վրա, պետք է, նախ և առաջ իրականացնի շրջակա միջավայրի հանգամանալից ուսումնասիրություն, որն ուղեկցվում է ռազմավարական վերլուծությամբ:

Միջազգային պրակտիկայում ռազմավարական վերլուծության համար կիրառվում են մի շարք մեթոդներ, որոնցից ամենատարածվածն են PEST, SWOT վերլուծությունները, բենչմարքինգը, Վ. Լաշերի ճյուղի բնութագրությունը, Մ. Պորտերի հինգ մրցակցային ուժերի մոդելները, ռազմավարական խմբերի քարտեզի, ռեսուրսների մոտեցման

մեթոդները, Ի. Անսոֆֆի երկչափանի, Աբելի եռաչափանի մոդելները և այլն:

Կազմակերպության արտաքին միջավայրի գործոնները կարելի է բաժանել երկու հիմնական խմբի՝ շրջակա միջավայրի ընդհանուր գործոններ և ճյուղի հետ անմիջականորեն առնչվող գործոններ: PEST վերլուծությունը շրջակա միջավայրի բազմաթիվ տարրերից առանձնացնում է քաղաքական, տնտեսական, սոցիալական ու տեխնոլոգիական տարրերը, իսկ զարգացած երկրների համար առավել կարևոր են քաղաքական և իրավական դաշտի ձևավորումը, ինչը պայմանավորված է անհրաժեշտ գործարար միջավայրի ստեղծման հետ: Այնուամենայնիվ, PEST վերլուծության հաճախակի իրականացումը հնարավորություն է տալիս ճիշտ գնահատել նորամուծական ռազմավարական իրավիճակը:

Արտաքին միջավայրի վերլուծության առանձին ուղղություն է հանդիսանում ճյուղի վերլուծությունը:

Գոյություն ունեն ճյուղի վերլուծության տարբեր մեթոդներ, սակայն ավելի նպատակահարմար է այն իրականացնել հետևյալ հաջորդական քայլերով՝

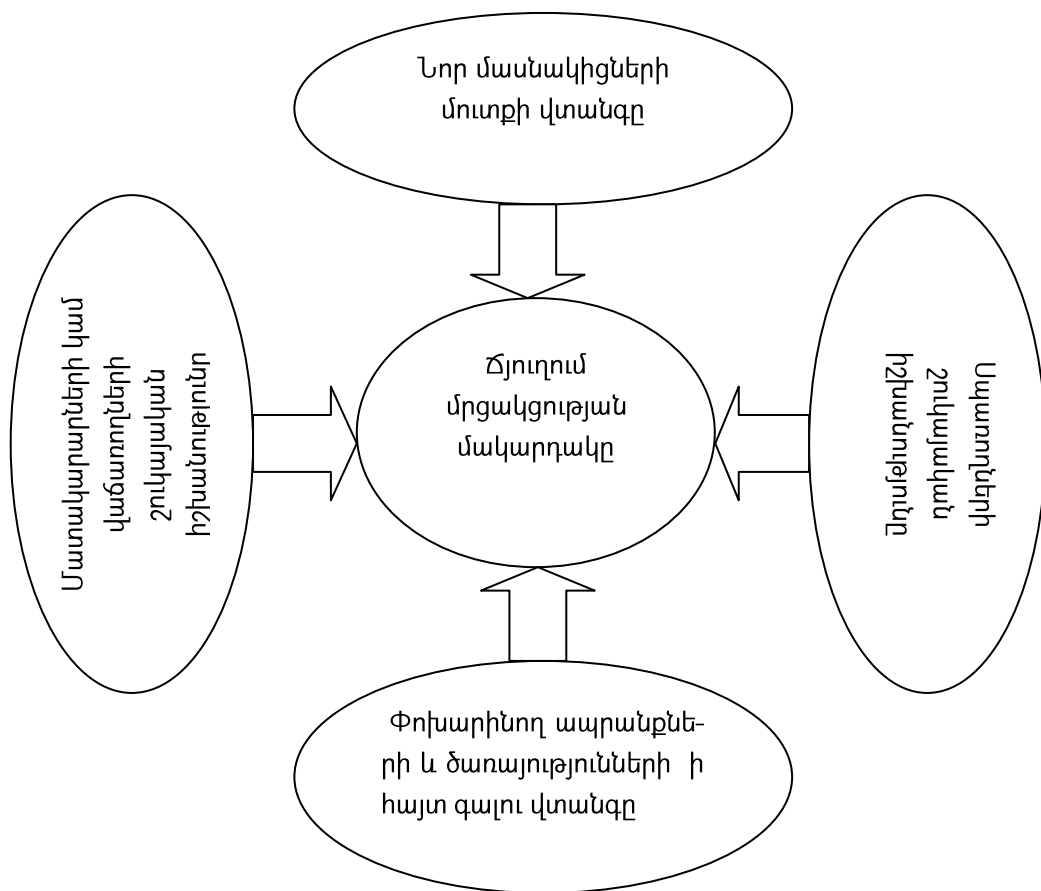
- վերլուծել ճյուղի հիմնական բնութագրերը,
- ուսումնասիրել մրցակցային իրավիճակը ճյուղում,
- բացահայտել ճյուղի ռազմավարական խմբերը,
- որոշել հաջողության հասնելու կարևոր գործոնները:

Ճյուղի հիմնական բնութագրերի և առանձնահատկությունների վերլուծությունը պահանջում է վեր հանել ճյուղի և շուկայի փոխադարձ կապը: Ճյուղը միատեսակ ապրանքներ արտադրող կամ ծառայություններ մատուցող կազմակերպությունների ամբողջություն է, որոնք գտնվում են մրցակցության մեջ: Իսկ շուկաները պահանջում են ճյուղերի կողմից մշակված և արտադրված ապրանքներն ու ծառայությունները: Այլ կերպ ասած՝ տնտեսական համակարգում ճյուղերը հանդիսանում են առաջարկի ոլորտ, իսկ շուկաները՝ պահանջարկի:

Ճյուղի հիմնական բնութագրերի վերլուծությունից հետո հատկապես անհրաժեշտ է գնահատել մրցակցային իրավիճակը ճյուղում, քանի որ այստեղ կազմակերպությունները մրցակցային պայքար են մղում ինչպես սպառողների պահանջների

բավարարման, այնպես էլ ապրանքներով հագեցած շուկաներում մասնաբաժին ձեռք բերելու համար: Այս վերլուծության համար շատ կարևոր է կիրառել Մ.Պորտերի կողմից առաջադրված մրցակցային հինգ ուժերի մոդելը (գծապատկեր 1.13)²⁸:

- ճյուղում նոր մրցակիցների ի հայտ գալու վտանգը,
- փոխարինող ապրանքների և ծառայությունների հայտնվելը,
- գնորդների ազդեցությունը,
- ճյուղում մրցակցության մակարդակը:
- վաճառողների ազդեցությունը



Գծապատկեր 1.13 Մրցակցային միջավայրը պայմանավորող գործոնները

²⁸Портер М. Международная конкуренция: Пер. с. англ. / Под ред. и с предисланием В.Д. Щетинина. – М.: Междунар. отношения, 1993, стр 97.

Առանձնահատուկ ուշադրություն դարձնելով այս գործոններից յուրաքանչյուրի կարևորությանը՝ կազմակերպությունը կարող է որոշել, թե ինչպիսի դիրք զբաղեցնի նպատակային շուկայում, որպեսզի առավելություն ստանա և հաղթահարի հանել շուկայի վտանգները: Այնուհետև կարող է ձևավորվել մի ռազմավարություն, որտեղ կկիրառվեն ներդրումային մրցակցային գործոնները: Կիրառելով այս մոդելը՝ կարևոր է բացահայտել, թե այս հինգ գործոններից որոնք են հանդիսանում վճռական ներճյուղային գործունեության համար: Շատ դեպքերում այս գործոններից միայն մեկը կամ մի քանիսն են հանդիսանում վճռական գործոն, և կազմակերպության վերլուծությունը պետք է ուղղված լինի դեպի հենց այդ գործոնը կամ գործոնները, որպեսզի մոդելն օգտագործվի հնարավորինս արդյունավետ:

Քանի որ մրցակցային միջավայրի կառուցվածքը անընդհատ փոփոխվում է, ուստի մրցակցային միջավայրի գործոնների հարաբերական կարևորությունը նույնպես կփոփոխվի որոշակի ժամանակահատվածում: Դա է պատճառը, որ հինգ գործոնային մոդելի վերլուծությունը պետք է իրականացվի անընդհատ՝ տեղի ունեցող փոփոխությունները մրցակիցներից ավելի արագ որոշելու համար: Դա նաև հնարավորություն կտա ռազմավարությունն արագ հարմարեցնել փոփոխվող գործոններին:

Միջազգային պրակտիկայում լայնորեն կիրառվում է մեկ այլ մեթոդ՝ բենչմարքեթինգը, որը հնարավորություն է տալիս ավելի ճիշտ և օբյեկտիվ գնահատել ճյուղում կազմակերպության մրցակցային դիրքը և մշակել հնարավոր գործողությունների համակարգ:

Ճյուղի ընդհանուր վերլուծությունից հետո անհրաժեշտ է առանձնացնել ռազմավարական խմբերը՝ համանման ռեսուրսների միջոցով համանման ռազմավարություն իրականացնող կազմակերպությունները, որը հնարավորություն է տալիս ավելի ճշգրիտ գնահատել ձեռնարկության մրցակցային միջավայրը: Ճյուղում մրցակից ձեռնարկություններին կարող ենք ներկայացնել կոորդինատային հարթության վրա, որի համար անհրաժեշտ է ընտրել երկու բնութագրեր, որոնք բնորոշ են դիտարկվող ձեռնարկություններին, գրաֆիկի վրա տեղադրել վերջիններիս թվային նշանա-

կությունները և շրջագծել ավելի մոտ գտնվող կոորդինատները: Երբ հիմնական մրցակիցները բացահայտված են, ձեռնարկությունը կարող է մշակել և իրագործել շուկայում հաջող մրցակցելու ճիշտ ռազմավարություն:

Այս ամենի արդյունքում որոշում են տվյալ ճյուղում հաջողություն հասնելու համար կարևոր գործոնները, որը հնարավորություն է տալիս ձեռնարկությունների ուշադրությունն ու ջանքերը կենտրոնացնել դեպի այն գործունեությունը, որն ավելի լավ կարող են իրականացնել, քան մրցակիցները:

Ակնհայտ է, որ միայն արտաքին միջավայրի վերլուծությունը բավարար չէ, որպեսզի կազմակերպությունն ապահովի վառ արտահայտված մրցակցային առավելություններ:

Անհրաժեշտ է վերլուծել նախ կազմակերպության ներքին միջավայրը, ինչի համար ավելի նպատակահարմար է սկսել ռեսուրսային մոտեցումից: Ռազմավարական կառավարման բնագավառում հանդիսանալով նոր մոտեցում՝ այն իրականացվում է հետևյալ փուլերով՝ հայտնաբերել ռեսուրսները, պարզել և գնահատել հնարավորությունները, գնահատել ռեսուրսների կայունությունը և ձևավորել մի այնպիսի ռազմավարություն, որը թույլ կտա բացահայտել թերությունները ռեսուրսների առումով և միջոցներ ներդնել դրանց շտկման համար:

Ձեռնարկության ուժեղ և թույլ կողմերի, հնարավորությունների և սպառնալիքների գնահատման համար միջազգային պրակտիկայում կիրառվում է SWOT վերլուծությունը: SWOT վերլուծության նպատակն է բացահայտել այն արտաքին և ներքին գործոնները, որոնք կարող են առավել վտանգավոր ազդեցություն ունենալ ձեռնարկության հիմնական նպատակին հասնելու գործընթացի վրա: Միևնույն ժամանակ այն հնարավորություն է ընձեռում վեր հանել ներքին և արտաքին այն հնարավորությունները, որոնք անհրաժեշտ է օգտագործել շուկայում կայուն դիրք ունենալու համար:

Ռազմավարական վերլուծության ընթացքում այլընտրանքների ուսումնասիրության համար առավել հատկանշական են միջազգային պրակտիկայում լայն կիրառություն

ստացած Ի. Անսոֆֆի²⁹ «ապրանքներ – շուկաներ», Մ. Պորտերի³⁰ մրցակցային ռազմավարության, Մակ-Քինսի պորտֆելային վերլուծություն, Բոստոնի խորհրդատրվական խմբի (ԲԽԽ), Դ. Աբելի³¹ և ADL - LC մատրիցաները:

Ի. Անսոֆֆի «ապրանքներ – շուկաներ» մատրիցան կիրառվում է աճող շուկայի պայմաններում ձեռնարկության ռազմավարությունը որոշելու համար, առաջարկվում է չորս այլընտրանքներ՝ գործունեության կատարելագործման, ապրանքային էքսպանսիայի, շուկայի զարգացման և բազմատեսականացման ռազմավարությունները: Չնայած այս մատրիցան բնութագրում է ձեռնարկության ռազմավարությունն ու պարզաբանում վերջինիս առջև դրված հիմնահարցերը, հնարավորություն է տալիս ուսումնասիրել ու հայտնաբերել ռազմավարության ազդեցությունը ձեռնարկության գործունեության արդյունքների վրա և բացահայտել ռազմավարություններն ու դրսևորման հատկանիշները. այն ունի մի շարք թերություններ, որոնցից առավել հատկանշականն այն է, որ ունի աճի միակողմանի հակվածություն և սահմանափակվում է ընդամենը երկու բնութագրերով (ապրանք և շուկա), մինչդեռ գոյություն ունեն ավելի կարևոր ցուցանիշներ (օրինակ՝ նորամուծությունը):

Մ. Պորտերի կողմից մշակված մրցակցային ռազմավարության մատրիցայում նշված են ռազմավարության ընտրության մի քանի այլընտրանքներ, որոնց ճշտության դեպքում ձեռնարկությունը կարող է հաջողության հասնել մրցակցային պայքարում և ամրապնդել իր դիրքերը շուկայում: Մատրիցայի հիմքում ընկած է այն գաղափարը, որ շուկայում ձեռնարկության դիրքը որոշում են ապրանքի արտադրության և իրացման ծախսերը, ապրանքի անփոխարինելիությունը և մրցակցության ոլորտը:

Այս մոդելը նույնպես զերծ չէ թերություններից, և ի տարբերություն դիտարկված մոդելների՝ այն չի ենթադրում նշված ռազմավարությունների զուգորդում: Պորտերը

²⁹ Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / Научн. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. - М.: Экономика, 2000.

³⁰ Портер Майкл Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Издательство: Альпина Бизнес Букс- 2005.- 454с.

³¹ http://www.altrc.ru/?p=libr_card&item_id=955&group_id=27

հաշվի չի առնում այն հանգամանքը, որ գինը նույնպես կարող է ապրանքի տարբերակման հնարավորություն հանդիսանալ: Բացի այդ՝ մոդելը հաշվի չի առնում այն իրավիճակը, որ ձեռնարկությունը տարբերակման ռազմավարությունը կարող է կիրառել ոչ թե ապրանքի գնի բարձրացման համար, այլ վաճառքի ծավալի մեծացման ԲԽԻ կողմից մշակված մատրիցան, իր հիմքում ունենալով ապրանքի կենսապարբերաշրջանի մոդելը, կառուցվում է երկու չափանիշով՝ վաճառքի աճի տեմպը և շուկայի հարաբերական մասնաբաժինը: ԲԽԽ մատրիցան հնարավորություն է ընձեռում որոշել բիզնես-միավորների կամ ապրանքների հնարավոր ռազմավարությունը, գնահատել դրանց պահանջը ֆինանսական ռեսուրսների նկատմամբ, որոշել ավելի շատ մրցակցային առավելություններ ձեռք բերելու հեռանկարային ուղղությունները և գնահատել կորպորատիվ պորտֆելի հավասարակշռությունը: Վերջինիս թերությունն այն է, որ առանձնացնում են ընդամենը չորս սուբյեկտներ և ուսումնասիրում դրանց միայն ծայրահեղ իրավիճակները: Բացի այդ, տալով այն հարցի պատասխանը, թե որ ռազմավարությանը պետք է հակված լինել, հնարավորություն չի ընձեռում որոշել, թե հատկապես որտեղ է ավելի նպատակահարմար ներդնել միջոցները և չի վերհանում պոտենցիալ հաղթողներին: Այն շատ թույլ է ուսումնասիրում եկամտաբերության կապը կազմակերպության մրցակցային դիրքի հետ՝ կախված շուկայի մասշտաբից (մեծ մասնաբաժինը միշտ չէ, որ ապահովում է առավելություն), և անտեսում է շուկայի զարգացման ցիկլայնությունը:

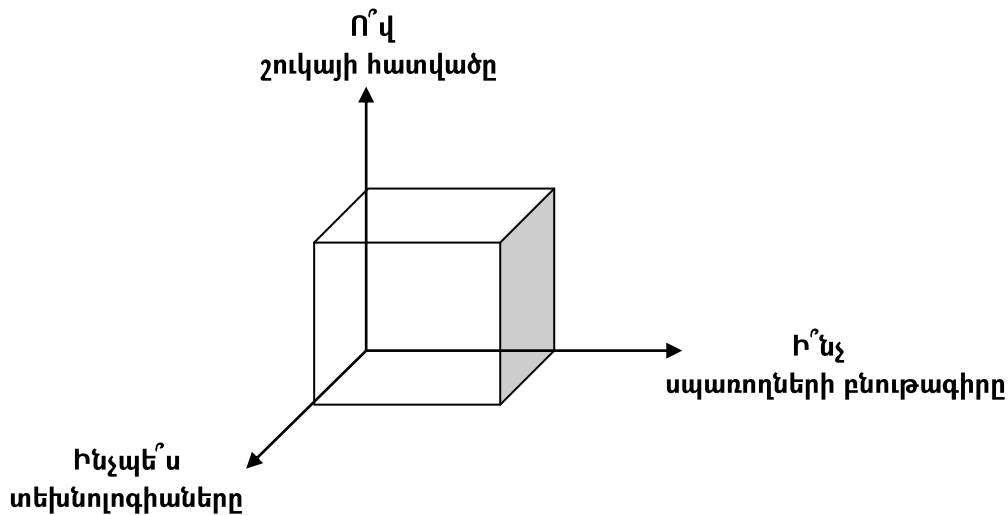
Նորամուծական գործունեության որոշման կարևորագույն քայլը և մատրիցային մոտեցման ամբողջականությունն է իրականացրել Դ. Աբելը՝ առաջադրելով գործունեության ոլորտ բնութագրող եռաչափանիշ գծանկարը³² (տե՛ս գծապատկեր 1.14):

- Գնորդների խմբի ապահովումը (ո՞վ):
- Գնորդների պահանջները (ի՞նչ)
- Արտադրանքի նախագծման և արտադրման տեխնոլոգիաները (ինչպե՞ս):

Պայմանականորեն գործունեության ոլորտը կարելի է բաժանել մի քանի փուլերի:

³² Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / Научн. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 2000.стр.

Սկզբնական գործունեությունը որոշվել է ըստ թողարկվող արտադրանքի: Այնուհետև Թ. Լևիթը³³ (Levitt) առաջադրել է նոր հասկացություն «Մարքեթինգային կարճատեսություն»։ Նա գտնում է, որ գործունեությունը անհրաժեշտ է բնութագրել՝ ելնելով շու-



Գծապատկեր 1.14. Հնարավոր ռազմավարությունների դաշտն ըստ Դ. Աբելի

կայի պահանջարկից, և գործունեության ընտրության գլխավոր չափանիշը դրա համաձայնեցումն է սպառողական շուկայի հետ: Հետագայում իր հետազոտություններում Ի. Անսոֆը³⁴ ցույց է տվել, որ կողմնորոշվել միայն շուկայի պահանջմունքով, երբ իրականացվում է նոր գործունեություն, չի ապահովում սիներգետիկ արդյունավետություն: Ըստ նրա՝ այդ արդյունավետությունը հնարավոր է ապահովել այն դեպքում, երբ կապ է ստեղծվում հին և նոր գործունեությունների միջև:

Ի. Անսոֆը նշում է, որ գործունեությունը պետք է որոշել երկու գործոնների հաշվառման շնորհիվ. «արդյունք – շուկա» և երկրորդը՝ որպես նոր գործունեության ընտրման չափանիշ՝ պետք է լինի սեներգետիկ արդյունավետությունը:

Դ. Աբելը, զարգացնելով Ի. Անսոֆի տեսությունը, առաջարկում է գործունեությունը բնութագրելու համար կիրառել երրորդ՝ տեխնոլոգիական գործոնը³⁵: Վերջին գծապատ-

³³ Теодор Левитт - Маркетинговая Близорукость [1960, DOC] RuTracker....rutracker.org/forum/viewtopic...

³⁴ Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / Научн. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 2000. стр.156

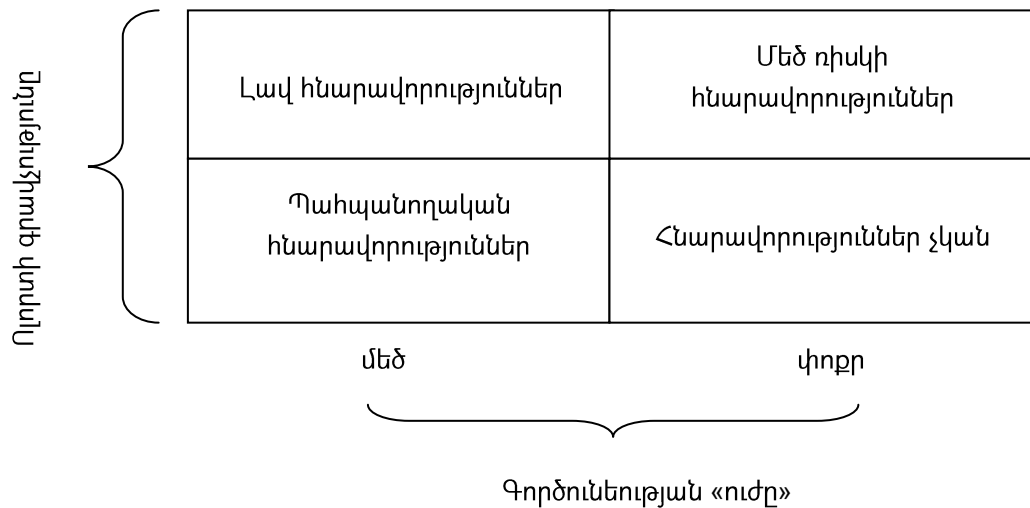
³⁵ http://www.altrc.ru/?p=libr_card&item_id=955&group_id=27

կերում նախ տեղավորում է ելակետային գործունեության դիրքը, այնուհետև շարժվելով ելակետային դիրքից երեք առանցքներով կազմակերպությունը կարող է գտնել շուկայի այլ հատվածներ, առաջադրել այլընտրանքներ և ծառայություններ, որոնք կարող են բավարարել գոյություն ունեցող պահանջմունքը կամ հնարավորություններ արտադրական ծախսերի կրճատման համար, կիրառել արտադրանքի առաքման առաջավոր մեթոդներ և տեխնոլոգիաներ:

Ռ. Կոպերը (Coopers) եռաչափ մոտեցման կիրառումը քննարկել է մի քանի ֆիրմաների օրինակով, որոնք արտադրում էին խառնուրդ պատրաստելու սարքավորումներ ցեյլուլային թղթի արդյունաբերության համար³⁶: Այդ ընտրության համար գոյություն ունեցող նոր գործունեության ոլորտները դիտարկելու համար կարելի է շարժվել առաջադրված երեք առանցքներով: Նոր պահանջարկի խմբերն են քիմիական, նավթի զտման և սննդի արդյունաբերությունը: Պահանջմունքի բնութագրերի ընդլայնումը ենթադրում է, որ հնարավոր է՝ գնորդների համար պահանջվեն լրացուցիչ գործառնություններ. հեղուկի հեռացումը, զտումը, օդափոխումը և այլն: Զուգակցելով նոր պահանջմունքների խմբերը գնորդների լրացուցիչ պահանջմունքների հետ՝ ընկերությունը հնարավորություն է ստանում զարգացնելու գործունեության զարգացման նոր ուղղություններ: Բացի այդ՝ ընկերությունը կարող է շարժվել երրորդ ուղղությամբ, կատարելագործել գոյություն ունեցող տեխնոլոգիաները կամ կիրառել առաջավոր տեխնոլոգիաներ: Այսպիսով, գործունեության զարգացման հնարավոր ռազմավարական ուղղությունները ընդլայնվում են, որի կապակցությամբ խնդիր է առաջանում որոշել արդյունավետ ոլորտ ընտրելու չափանիշը: Առաջին և կարևոր չափանիշը դիտարկվող ոլորտի համապատասխանությունն է ֆիրմայի գործունեության զարգացման ընդհանուր ուղղությանը, այն նպատակով, որպեսզի հնարավոր լինի կիրառել սիներգետիկ արդյունավետությունը տեխնոլոգիաներում և մարքեթինգում: Քննարկվող օրինակում բոլոր ոլորտները համապատասխանում են այդ չափանիշին: Ընտրության այլ չափանիշ է ոլորտի գրավչությունը և գործունեության «ուժը»: Ոլորտի հրապուրիչ լինելը իր հերթին գնահատվում է երկու

³⁶Cooper R. Winning a new product. – L. 1998.

գործունեությունը՝ շուկայի գրավչությամբ և տեխնոլոգիաների բարդությամբ: Գործունեության «ուժը» որոշվում է արդյունքի շուկայական առավելությամբ և ընկերության սիներգետիկ արդյունավետությամբ տեխնոլոգիաներում և մարքեթինգում: Ռ. Կոպերը առաջադրում է պորտֆելային մատրիցա (գծապատկեր 1.15), ուր ցուցադրված են գործունեության զարգացման հնարավոր ռազմավարությունները:



Գծապատկեր 1.15 Ոլորտի գրավչությունը և գործունեության «ուժը»

Պորտֆելային վերլուծության գաղափարը զարգացվել է շատ տեխնոլոգիաների և խորհրդատվական ֆիրմաների կողմից: Աշխատանքում մենք փորձել ենք քննարկել լայն տարածում ստացած մոտեցումները՝ պորտֆելային վերլուծություն կատարելու և որոշելու կազմակերպության պորտֆելային ռազմավարության զարգացման ուղղությունները:

Պորտֆելային մատրիցայի տարատեսակ է «Ջեներալ էլեկտրիկ» կորպորացիայի մոտ երեք հարյուր ձեռնարկություններում իրականացված համեմատական վերլուծության արդյունքում Մակ-Քինսի խորհրդատվական խմբի կողմից մշակված մատրիցան, որը ստացել է «բիզնեսի էկրան» անվանումը³⁷: Այն հիմնված է շուկայի (ճյուղի) երկարաժամկետ գրավչության և ապրանքի մրցակցային դիրքի քաղաքական գնահատումների վրա և բաղկացած է ինը մասից: Վերջինս համարվում է ԲԽԽ մատրիցայի կատարելագործված տեսակը, քանի որ հաշվի է առնում որոշակի իրավի-

³⁷http://www.altrc.ru/?p=libr_card&item_id=955&group_id=27

ճակը, կիրառում է ռազմավարական նշանակություն ունեցող ավելի շատ գործոններ, ապահովում է միջանկյալ արժեքների առկայությունը, այս ամենի արդյունքում ենթադրություններն ավելի անկողմնակալ բնույթ են կրում: Միևնույն ժամանակ մոդելը կայուն է, կողմնակալ, իսկ դրամական կապը մոդելում բացակայում է:

Այսպիսով, պորտֆելային վերլուծությունը ոչ միայն մեթոդական մոտեցում է կազմակերպության իրավիճակի և հիմնահարցի վերլուծության վերաբերյալ, այլ նաև հնարավոր տիպային ռազմավարության ընտրություն:

Թերևս ռազմավարական վերլուծության և ռազմավարական որոշումների ընդունման ընդհանրական մոդել է ADL-L³⁸ (կյանքի պարբերաշրջան) բազմագործոն մոդելը, որն ընդհանուր մեկնաբանական առումով, ըստ էության, քիչ է տարբերվում նախորդներից (նորից դիտարկվում է մրցակցային դիրքը շուկայում), սակայն այն ունի շատ ավելի լայն ու ամբողջական հնարավորություններ, քանի որ մրցակցային դիրքի բազմագործոն գնահատականը (հաճախ այն քննարկվում է մինչև հինգ դիրքով՝ թույլ, կայուն, նկատելի, ուժեղ և առաջատար) հարաբերակցում է կյանքում պարբերաշրջանների (ծնունդ, զարգացում, հասունացում և անկում) հետ:

Դա հնարավորություն է տալիս նախորդ մոդելների բնութագրիչները դիտարկել յուրաքանչյուր պարբերաշրջանի համար և երկրաչափական մոդելներից կատարել եռաչափ մոդելների մշակում ու առավել համակարգային ռազմավարության որոշակի մշակում:

Հետևաբար, մեր կարծիքով ռազմավարական վերլուծության և ռազմավարության ընտրության համար կիրառվող նշված մոդելները և վերջիններիս համեմատական վերլուծությունները հնարավորություն են տալիս վերհանել այնպիսի չափորոշիչներ, որոնց զուգակցումը ձևավորում է նորամուծական գործընթացների մշակման ռազմավարության համակարգային մոտեցում: Հենց այսպիսի մոտեցմամբ բնութագրվող նորամուծական ռազմավարության իրագործումն էլ առավելագույնս նպաստավոր պայմաններ կստեղծի կազմակերպության ֆինանսատնտեսական

³⁸ ADL-այդ մոդելի հեղինակ հայտնի խորհրդատվական ընկերություն Arthhur D. Little անվան, իսկ LC-Life Cycle կյանքի ցիկլ արտահայտության առաջին տարրերն են:

գործունեության արդյունավետության բարձրացման, հետևաբար և ֆինանսական կայունության ապահովման համար:

Այսպիսով, ռազմավարական վերլուծության այսպիսի համեմատական մոտեցումը հնարավորություն կտա կազմակերպություններին հնարավորինս ճիշտ գնահատել մրցակցային իրավիճակը և ընտրել նորամուծական ռազմավարության մշակման արդյունավետ տարբերակը:

ԳԼՈՒԽ 2

ՆՈՐԱՄՈՒԾԱԿԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԽՆԴԻՐՆԵՐԸ ՀՀ ԱՐՏԱԴՐԱԿԱՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐՈՒՄ

2.1 Նորամուծական գործունեության զարգացման հիմնական ուղղությունները ՀՀ-ում

Բիզնեսի կազմակերպումը մրցակցային առավելության ստեղծման պլանավորված գործողությունների ըմբռնում է: Հետևաբար, որպեսզի կազմակերպություններն իրենց գործունեության արդյունքում մրցակիցների նկատմամբ հասնեն մրցակցային առավելության, պետք է մշակեն, իրականացնեն արդյունավետ նորամուծական ռազմավարություն՝ մի կողմից պատկերացում ունենալով նրանց գործունեության ուժեղ և թույլ կողմերի մասին, մյուս կողմից ընկալելով շուկայական տնտեսության ձևավորման ժամանակ մեր երկրի տնտեսության զարգացման ժամանակակից առանձնահատկությունները հանդիսացող նորամուծական գործընթացների մշակման և իրականացման դժվարությունները: Սովորաբար զարգացող երկրներում նորամուծության իրականացումն ավելի դժվար է կատարվում անորոշությունների պայմաններում, քան զարգացած շուկայական տնտեսությունում:

Նորամուծությունների կառավարման արդյունավետությունը պայմանավորված է գիտաարտադրական կազմակերպությունների ակտիվության բարձրացմամբ: Ուստի ժամանակակից նորամուծությունների կատարման համակարգի հնարավորությունների օգտագործումը կազմակերպություններին հնարավորինս փոքր ծախքերով կապահովի բարձր տնտեսական արդյունավետության:

Հարկ է նշել, որ ՀՀ տնտեսության զարգացման պայմաններն այնքան են տարբերվում զարգացած երկրների տնտեսությունից, որ նորամուծությունների իրականացման համակարգի ներուժի կիրառման ընթացքում անհրաժեշտ է հաշվի առնել երկրի տնտեսության առանձնահատկությունները, ազգային սովորությունները, մշակույթը և վերջապես՝ առանձին արտադրական կոլեկտիվների յուրահատկություն-

ները:

Նորամուծական գործընթացի զարգացման պայմանները ձևավորվում են երկու գլխավոր ուժի ազդեցությամբ: Նախ՝ շուկան մեծ ազդեցություն ունի տեխնիկայի նախագծողների գործունեության վրա՝ կապված նորույթների իրացումից ստացված շահույթի բաշխման հետ: Եվ հետո՝ բարձր տեխնոլոգիաների մշակումը կապված է նորամուծական գործընթացների պետական կարգավորման հետ: Այս դեպքում անհրաժեշտ է կիրառել այնպիսի մեթոդներ, ինչպիսիք են ուղիղ կողմնորոշումը դեպի ԳՀՓԿԱ, պետական ստանդարտները, դրանց ներդրումը և այլն: Ներկայումս մշակվում է նորամուծական գործունեության նպատակները և խնդիրները սահմանող պետական ծրագիր:

Նորամուծական գործունեության մշակման նպատակով քննարկենք դրանց ստեղծման նորմատիվային պայմանների երեք փուլ:

Առաջին փուլն ուղեկցվում է կառուցվածքային տեղաշարժերով, քանի որ կրճատվում են ոչ արդյունավետ արտադրությունները և իրականացվում է բարձր արդյունավետություն ունեցող ոլորտների միջև դրանց ռեսուրսների վերաբաշխում: Այս դեպքում պետական կարգավորման խնդիրն է աջակցել արդյունավետ նոր արտադրություններին, կայունացնել սոցիալական իրադրությունը, տարածել կենսագործունեության համակարգը, ստեղծել նոր, ավելի արդյունավետ արտադրություններ:

Երկրորդ փուլի գլխավոր խնդիրն է ապահովել տնտեսական աճ, արագացնել արտադրությունների զարգացման աճի տեմպը, ինչը հնարավոր է տնտեսության կայուն աճի դեպքում: Այստեղ անհրաժեշտ է իրականացնել նորամուծության նախագծերի մշակում և ներդրումային արդյունավետ քաղաքականություն:

Ուսումնասիրությունները ցույց են տալիս, որ այդպիսի համակարգը հնարավորություն է ընձեռնում ապահովել վերջնական արդյունքի 70-80%-ը³⁹:

Երրորդ փուլում նոր, տեխնիկապես կատարելագործված լծակների և խրախուսման ձևերի մշակման և փորձաքննությունների միջոցով իրականացվում են նորամուծական

³⁹Медынский В.Г. Инновационный менеджмент. Учебник. М.: ИНФРА-М.-2007, стр. 36.

նախագծեր: Այս դեպքում նորամուծական արտադրության զարգացման համար կարևոր գործոն է որոշակի պայմաններում նորամուծական գործընթացի վերլուծության արդյունքների կիրառումը:

Այժմ աշխարհում գերիշխում են նորամուծական գործընթացների վրա հզոր ազդեցությունն ունեցող երեք փոխկապակցված ուղղություններ՝

- նոր տեխնոլոգիայի զարգացում,
- առաջարկի և պահանջարկի գլոբալացում,
- գնորդների վարքի անհատականացում և հարաշարժություն:

Կարելի է նշել, որ վերջին 10-15 տարիների ընթացքում կտրուկ նվազել է տեխնիկական գիտությունների տեսակարար կշիռը և ավելացել են «գիտություն-կյանք» համալիրի (կենսաբանություն, ծագումնաբանություն, բժշկություն, կենսաֆիզիկա), այսինքն միջգիտական ճյուղերի հետազոտությունները՝ ստեղծելով կիրառման նոր ոլորտներ:

Նորամուծական գործընթացի ճյուղային կառուցվածքն առաջավոր երկրներում բերված է աղյուսակ 2.1-ում:

Աղյուսակ 2.1

Նորամուծական գործընթացի ճյուղային կառուցվածքը առաջավոր երկրներում⁴⁰

Նորամուծական ձեռնարկատիրական առաջատար ճյուղերը 15 տարի առաջ	Նորամուծական ձեռնարկատիրական առաջատար ճյուղերն ներկայումս
Ավտոմոբիլաշինություն, աէրոկոսմիկական արդյունաբերություն, էլեկտրատեխնիկա	Տեղեկատվական տեխնոլոգիաներ, աէրոկոսմիկական, օդատիեզերային արդյունաբերություն, ավտոմոբիլաշինություն

Նոր փուլի առանձնահատկությունն այն է, որ ներկայումս գոյություն ունեն ոչ թե մեկ փունջ տեխնոլոգիաներ, ինչպես 50-ական թվականներին, այլ երեք՝ տեղեկատվական հաղորդակցական, կենսատեխնոլոգիական և նոր նյութեր⁴¹:

Ներկայումս զարգացած երկրների տնտեսակա համակարգում կարևոր կառուց-

⁴⁰ Медынский В.Г. Инновационный менеджмент. Учебник. М.: ИНФРА-М.-2007, стр.36.

⁴¹ Медынский В.Г. Инновационный менеджмент. Учебник. М.: ИНФРА-М.-2007, стр.37.

վածք են հանդիսանում ձեռնարկատիրական կորպորացիաները: Դրանք ֆինանսավորում են հետազոտությունները՝ միաժամանակ կյանքի կոչելով իրական ապրանքները, գիտական հետազոտությունների արդյունքները և գյուտերը՝ իրենց վրա վերցնելով տեխնիկական առաջընթացի տնտեսական պատասխանատվությունը: Այժմ գիտության ֆինանսավորման ոլորտում դրանք ունեն ամենամեծ բաժինը:

Ուսումնասիրությունները ցույց են տալիս, որ մեր հանրապետությունում այդ ուղղությամբ կատարված ծախսերն աճել են: Գիտատեխնիկական զարգացման ուղղությամբ մեր հանրապետությունում կատարված ներքին ծախսերը բերված են աղյուսակ 2.2-ում:

Աղյուսակ 2.2

Հետազոտությունների և մշակումների վրա կատարված ներքին ծախսերը 2009-2013թթ.⁴²

Թվական Ծախսեր	2009	2010	2011	2012	2013
Ներքին ծախսերը, ընդամենը մլն. դրամ	8473,4	7987,9	9276,6	9713,2	9355,7
Բյուջետային միջոցների հաշվին	5079,1	5298,0	6066,2	6750,6	6711,0

Ինչպես երևում է աղյուսակի տվյալներից, 2013 թվականին հետազոտությունների և մշակումների վրա կատարված ներքին ծախսերն 2012թ. նկատմամբ նվազել է 3,7 %-ով, ինչի հաշվին նվազել է հանրապետությունում գործող գիտական կազմակերպությունների կողմից իրականացվող գիտատեխնիկական աշխատանքների ծավալը:

Նրանք, անկախ իրենց ճյուղային պատկանելիությունից, կատարում են գիտական հետազոտություններ, ներառելով հիմնարար կիրառական հետազոտություններ և մշակումներ գիտության բոլոր ճյուղերում, ինչպես նաև մատուցում են գիտատեխնիկական ծառայություններ:

Հարկ է նշել, որ գիտական հետազոտություններ և մշակումներ կատարող գիտական կազմակերպությունները ներառում են գիտահետազոտական ինստիտուտներ,

⁴²Հայաստանի վիճակագրական տեղեկագիրք. Եր., 2014, էջ 146:

շինարարական, նախագծային և նախագծահետազոտական կազմակերպություններ, դեպի դուրս արտադրանք բաց չթողնող փորձարարական գործարաններ, բարձրագույն ուսումնական հաստատություններ, գիտահետազոտական, նախագծարտարագիտական և տեխնոլոգիական աշխատանք կատարող արդյունաբերական կազմակերպությունների գիտատեխնիկական ստորաբաժանումներ, ինչպես նաև հաշվետու տարում իրենց կազմում հետազոտություններ և մշակումներ կատարող այլ կազմակերպություններ:

Ստորև բերված է հետազոտություններ և մշակումներ կատարող կազմակերպությունների թիվը ըստ տարիների (տե՛ս աղյուսակ 2.3):

Աղյուսակ 2.3

Հետազոտություններ և մշակումներ կատարող կազմակերպությունների թիվը 2009-2013թթ.⁴³

Թվական	2009	2010	2011	2012	2013
Կազմակերպություններ					
Գիտական կազմակերպություններ. Ընդամենը	83	81	72	72	62

Ինչպես երևում է աղյուսակի տվյալներից, հետազոտություններ և մշակումներ կատարող կազմակերպությունների թիվը 2013թ., համեմատած բազիսային 2009թ. հետ, նվազել 25,3 %-ով: Ինչ վերաբերում է գիտատեխնիկական աշխատանքների ծավալներին, ապա դրանք նույն ժամանակահատվածում աճել են, ինչպես հետազոտությունների և մշակումների, այնպես էլ գիտատեխնիկական ծառայությունների գծով (տե՛ս աղյուսակ 2.4):

Ուսումնասիրությունները ցույց են տալիս, որ գիտատեխնիկական աշխատանքների ծավալը 2013թ. 2012թ. նկատմամբ աճել է 5.2 %-ով, այդ թվում հետազոտությունները և մշակումները 5,7 %-ով: Ինչ վերաբերվում է գիտատեխնիկական ծառայությունների ծավալին, ապա այն նույն ժամանակահատվածում նվազել է 9,2 %-ով:

⁴³Հայաստանի վիճակագրական տեղեկագիրք. Եր., 2014, էջ 146:

Գիտատեխնիկական աշխատանքների ծավալը ՀՀ-ում 2010-2013թթ.⁴⁴ (մլն դրամ)

Գիտական աշխատանքներ	Ընդամենը				Այդ թվում՝ կատարվել են սեփական ուժերով			
	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
Գիտատեխնիկական աշխատանքների ծավալը	8711,7	9245.6	9731.9	10236,6	5747.8	5089.5	5104.1	10236,6
Հետազոտությունները և մշակումները	8209.4	8898.3	9409,5	9943,9	5421.4	4829.5	4966.4	9943,9
Գիտատեխնիկական ծառայությունները	502.3	347.3	322.4	292,7	326.4	260.0	137.7	292,7

Ինչպես ցույց են տալիս մեր ուսումնասիրությունները և միջազգային փորձը, նորամուծությունների գործընթացի արդյունավետությունը պայմանավորված է արտադրության տեխնոլոգիական հեղափոխությանը փոխարինելու եկած մտավորականացմամբ, ինչն առաջավոր երկրներում արդեն ավարտվել է վերջին 10-15 տարիների ընթացքում: Ուստի առաջ է գալիս հասարակության նոր տիպ ձևավորելու պահանջ, ինչպիսին է տեղեկատվական կամ գիտելիքների հասարակությունը: Պարզ է, որ գիտելիքների պակասի լրացումն ինքնանպատակ չէ: Միջազգային կանխատեսումները 2015թ. համար ցույց են տալիս, որ միայն արտաքին շուկայում գիտատար արտադրանքի ծավալը տարեկան կկազմեր 6 տրիլ. ԱՄՆ դոլար, որից 2-ը ընկնում է տեղեկատվական ծառայություններին⁴⁵: Ելնելով գիտական հետազոտություններ և մշակումներ կատարող աշխատողների թվաքանակի ցուցանիշի համեմատական մակարդակից Հայաստանը կարող է իր տեղն ունենալ արտաքին շուկայում: Աղյուսակ 2.5-ում բերված է գիտական հետազոտություններ և մշակումներ կատարող կազմակերպությունների աշխատողների թվաքանակն ըստ տարիների:

Ինչպես ցույց են տալիս վերլուծության արդյունքները, գիտական հետազոտու-

⁴⁴Հայաստանի վիճակագրական տեղեկագիրք. Եր., 2014, էջ 147:

⁴⁵Медынский В.Г. Инновационный менеджмент. Учебник. М.: ИНФРА-М.-2007, стр. 57.

**ՀՀ Գիտական հետազոտություններ և մշակումներ կատարող կազմակերպությունների
աշխատողների թվաքանակը⁴⁶**

Տարիները	Ընդամենը	Այդ թում		
		Հետազոտողներ և տեխնիկներ	Օժանդակ անձնակազմ	այլ
2009	6926	5895	614	417
2010	6558	5460	672	426
2011	5718	4748	566	404
2012	5598	4421	556	621
2013	5230	4234	605	391

թյունների և մշակումներ կատարող կազմակերպությունների աշխատողների թիվը 2013թ., համեմատած 2009թ. հետ նվազել է 24.5 %-ով, իսկ 2012թ. նկատմամբ՝ 6,6 %-ով: Հատկանշական է, որ հետազոտողների և տեխնիկների թիվը 2012թ. համեմատությամբ նվազել է 4,2 %-ով, իսկ նույն ժամանակահատվածում օժանդակ անձնակազմին՝ աճել է 8,8 %-ով:

Գիտական հետազոտությունների և մշակումների ծավալի աճը պայմանավորված է այդ ոլորտում որակյալ կադրերի առկայությամբ, ուստի այս ուղղությամբ անհրաժեշտ է իրականացնել լուրջ ներդրումներ ինչպես բազային կազմակերպությունների տեխնիկական վերազինման, այնպես էլ բարձր մակարդակի կադրերի պատրաստման համար:

Նորամուծության գործընթացի գլխավոր պայմանը տնտեսական աճի հիմնական շարժիչ ուժի՝ տեխնոլոգիաների զարգացումն է: Հետևաբար, ներկայումս նորամուծական գործընթացը պետք է հաշվի առնի, որ նոր տեխնոլոգիան հանդես է գալիս ոչ թե առանձին, այլ մյուսների հետ փոխկապակցված, բոլոր այդ կապերը կազմված են մի շարք փոխլրացնող բազային տեխնոլոգիաներով, յուրաքանչյուր բազային տեխնոլոգիա մի շարք կիրառական տեխնոլոգիաների միջուկ է, բազային

⁴⁶ Հայաստանի վիճակագրական տարեգիրք. Եր., 2014թ., էջ 146:

տեխնոլոգիաները նոր արդյունաբերական ճյուղերի հիմքն են: Կիրառական տեխնոլոգիաները ճյուղերի վերազինման և գործարարների համար պարտադիր կիրառման պայման են, այլապես պարտությունն անխուսափելի է:

ՀՀ նորամուծական կազմակերպությունների վերակառուցման փորձը և մեր կատարած ուսումնասիրությունները թույլ են տալիս առանձնացնել նորամուծական գործընթացի հիմնական առանձնահատկությունները՝

- ցանկացած նորամուծական ներդրում ունի եզակի հատկանիշ,
- գոյություն չունի մեկուսացված նորամուծություն,
- ցանկացած նորամուծություն առաջացնում է մի շարք հաջորդական, փոխկապակցված, մեկը մյուսի համար զարգացման խթան հանդիսացող նորամուծություններ (տնտեսական, տեխնիկական, սոցիալական, հոգեբանական),
- նորամուծությունն այն հիմնական տարրն է, որը կազմակերպություններին ինքնակազմակերպվելու և զարգանալու հնարավորություն է ընձեռնում,
- ցանկացած նորամուծություն պահանջում է մեծ ջանքեր, բարձր լարվածություն, ընդ որում՝ որքան բարձր է նրա արմատականությունն, այնքանով մեծ են դրանց իրացման նախապատրաստական աշխատանքներն, ավելի շատ նյութական և մտավոր ռեսուրսներ են պահանջվում,
- պահանջարկ ունեցող նորամուծությունն ավելի արագ է իրացվում քան հրամայականորեն կիրառվողները,
- նորամուծության արդյունավետ իրագործման համար անհրաժեշտ են նոր մտքեր, նախաձեռնող, գործարար և խոշոր ներդրումներ,
- նորամուծությունների իրացումից ստացված տնտեսական արդյունավետության մակարդակը համապատասխանում է ռիսկի աստիճանին (որքանով բարձր է ռիսկը այնքանով բարձր է նորամուծությունների տարածման ներուժային արդյունավետությունը),
- որքանով բարձր է նորամուծության կարգը, այնքանով բարձր են նորամուծական գործընթացների կառավարմանը ներկայացնող պահանջները,
- նորամուծությունների իրացման հաջողության համար անհրաժեշտ է հասնել նրա

կրիտիկական զանգվածին և բաղադրիչներին, նորի զգացում ունեցող մարդկանց, առաջարկի, մտքի, գյուտարարության, նոու-հաուի, նոր սերնդի տեխնոլոգիաների ստեղծման համար ապրանքների, կառուցվածքների, տնտեսավարման ձևերի առկայության և այլն պայմանների,

- նորամուծություններն արդյունավետ են ներդրվում առաջատար կազմակերպություններում:

Հարկ է նշել, որ ակտիվ նորամուծական քաղաքականություն իրականացնող կազմակերպություններն, եթե սկզբունքորեն նոր արտադրանքի գծով առաջատար չեն, ապա չեն կարող ապահովել ֆինանսական կայունություն, բարձր գործարար ակտիվություն:

Տնտեսագիտական գրականության մեջ գոյություն ունեցող մոտեցումները և մեր ուսումնասիրության արդյունքները ցույց են տալիս, որ զարգացող շատ երկրներում առաջավոր արտադրական տեխնոլոգիաների տեսակարար կշիռն ըստ տարիների ավելանում է: Օրինակ ՌԴ տնտեսության մեջ 1997թ.-ից մինչև 1999թ.-ը այն աճել է 12.5%-ով: ՌԴ տնտեսությունում նախագծումը, ինժեներինգը, ինտեգրացված կապը և կառավարումն ունեն ամենաբարձր ցուցանիշները⁴⁷:

Հարկ է նշել, որ համանման ցուցանիշները ՀՀ-ում արտասահմանյան զարգացած երկրների (ԱՄՆ, ճապոնիա Գերմանիա, Ռուսաստան, Ֆրանսիա և այլն) ցուցանիշների հետ համեմատած չնչին են (շատ դեպքերում՝ անհամեմատելի)⁴⁸:

Ուստի, մեր կարծիքով, ՀՀ տնտեսության զարգացման համար անհրաժեշտ է ընդլայնել և արդյունավետ իրագործել նորամուծությունների կառավարման համակարգի առավելությունները և նորամուծական գործունեության ռազմավարության մշակումն իրականացնել հետևյալ ուղղություններով.

1. Կազմակերպությունների կառավարման համակարգում անհրաժեշտ է ընդգրկել ապրանքներում տեղ գտած թերությունների պատճառների գիտական վերլուծության և հետազոտելու կարողություն ունեցող կառավարիչների:

⁴⁷ Медынский В.Г. Инновационный менеджмент. Учебник. М.: ИНФРА-М.-2007, стр. 59.

⁴⁸ Медынский В.Г. Инновационный менеджмент. Учебник. М.: ИНФРА-М.-2007, стр. 61.

2. Արտադրանքների (ծառայությունների) որակի վերահսկման կատարելագործման առումով անչափ կարևոր է դրանց նախագծման փուլում ապահովել հուսալիության և անխափան շահագործման նախապայման և երաշխիքներ:

3. Որակի վերահսկման արդյունավետ ավանդական եղանակների կիրառման նպատակով մշակել ծրագրեր:

4. Տեխնոլոգիաների կատարելագործման և այն համաշխարհային չափանիշներին հասցնելու նպատակով մշակել ռազմավարական ծրագրեր, այդ իսկ պատճառով անհրաժեշտ է առանցքային պաշտոններում նշանակել փայլուն ճարտարագետների և կատարել տեխնոլոգիական լայն հետազոտություններ, ինչպես նաև դրսից ներմուծել նոր տեխնոլոգիաներ:

5. Նոր ապրանքների (ծառայությունների) մշակման առումով պետք է բարելավել թողարկվող ապրանքների (ծառայությունների) բնութագիրը և արտադրման ու շահագործման (օգտագործման) արդյունավետությունը:

6. Անհրաժեշտ է, ընկալելով շուկայի կացությունը, մշակել դրա կողմից ներկայացվող պահանջները բավարարող նոր տեսակի ապրանքներ (ծառայություններ):

7. Մշակումների արդյունավետ ստորաբաժանում ունենալու նպատակով նպատակահարմար է ստեղծել մշակումների և արտադրության բաժինների որոշակի կիրառական նպատակների ընդհանրություն ապահովող գործառնական համակարգ:

8. Բիզնեսի արդյունավետության բարելավման նպատակով ապահովել տեղեկատվական համակարգի ներդրումը:

9. Կառավարման ռազմավարությունն իրագործելու նպատակով ընտրել ամենահարմար կազմակերպչական կառուցվածք:

10. Մրցակցային միջավայրում հարմարվելու, կայանալու և զարգանալու ունակ կազմակերպություն ստեղծելու նպատակով օգտագործել աշխատակազմի կենսական դերի արդյունավետությունը: Այս առումով կարևոր է գտնել բարելավման միջոցներ, և մշակելով ուսուցման ու վերապատրաստման որոշակի ծրագրեր՝ օգնելու աշխատողներին իրենց հմտություններով:

11. Ուսուցման և վերապատրաստման միջոցով պատրաստել ձեռնարկատիրական

ջիղով օժտված կառավարիչներ:

12. Կազմակերպությունների թույլ և ուժեղ կողմերը վերլուծելու, նպատակին բնորոշ առանձնահատկությունները գնահատելու միջոցով ընտրել առաջարկվող ապրանքների տեսականին ու իրացման շուկաները:

13. Ներքին շուկան զարգացնելով՝ պետք է նկատի ունենալ (հաշվի առնել) տնտեսության այլ հատվածներում եղած հնարավորությունները:

2.2 Նորամուծական նախագծերի մշակման և իրականացման գործընթացները արտադրական կազմակերպություններում

Նորամուծություններն արդյունք են նորամուծական գործընթացի, որպես նոր արդյունքի կամ գործընթացի մինչև առևտրային օգտագործման փուլ հասցված և շուկայում տարածված հայտնագործության: Այդ գործընթացների կյանքի կոչելը կախված է դրանց հասնելու փոխկապակցված նպատակների և ծրագրերի համակարգից. նորամուծական նախագծերից, որոնք իրենցից ներկայացնում են նորամուծությանը հանգեցնող գիտատեխնիկական որոշակի խնդիրների լուծման ապահովման միջոցառումների համալիր:

Նորամուծական նախագծի նպատակը տեխնիկական, տեխնոլոգիական, սոցիալական, տնտեսական, կազմակերպչական նոր համակարգի ստեղծումը կամ գործողի փոխումն է և ռեսուրսների ծախքի կրճատման արդյունքում արտադրանքի, ծառայության որակի արմատական բարելավման ու առևտրային բարձր արդյունքի հասնելն է: Նորամուծական նախագծերի կառավարման հարցերով զբաղվում է նորամուծական մենեջմենթը:

Նորամուծական նախագծի հիմնական տարերի թվին են դասվում՝

- նախագծի հիմնական ուղղություններն արտացոլող նպատակներն ու խնդիրները,
- նորամուծական խնդիրների լուծման և դրված նպատակների իրականացման նախագծային միջոցառումների համալիրը,
- նախագծերի նպատակների իրականացման համար ըստ ռեսուրսների և ըստ կատարողների նախագծային միջոցառումների կապակցումը,

- նախագծի հիմնական ցուցանիշները և դրա արդյունավետությունը բնութագրող ցուցանիշները:

Նորամուծական նախագծի մշակման արդյունք են ծառայում նորամուծական արդյունքը մանրամասը նկարագրող, կենսունակությունը, անհրաժեշտությունը, նորամուծության ներգրավման հնարավորությունը և ձևը հիմնավորող դրա շարժի կազմակերպա-իրավական պահերը հաշվի առնող փաստաթղթերը:

Նորամուծական նախագծը համալիր հասկացություն է, որն իր մեջ ներառում է՝

1. նորամուծական գործունեության նպատակային կառավարման ձևը,
2. նորամուծության իրականացման գործընթացը,
3. որոշակի փաստաթղթերի փաթեթը:

Որպես նորամուծական գործունեության նպատակային ձև՝ նորամուծական նախագիծն իրենից ներկայացնում է գիտության և տեխնիկայի զարգացման տարբեր ուղղություններում վերջնական նպատակներին հասնելուն ուղղված ըստ ռեսուրսների, ըստ ժամանակի և ըստ կատարողների փոխկապակցված միջոցառումների բարդ համակարգ:

Որպես նորամուծության իրականացման գործընթաց՝ նորամուծական նախագիծը որաշակի հաջորդականությամբ իրականացվող գիտական, տեխնոլոգիական, արտադրական, կազմակերպչական, ֆինանսական և առևտրային միջոցառումների համախումբ է, որի արդյունքում ստեղծվում է նորամուծական արդյունքը:

Տեխնիկական, կազմակերպա-իրավական և հաշվա-ֆինանսական փաստաթղթերը պարտադիր են նորամուծական նպատակային նախագծերի իրականացման համար:

Նորամուծական նախագիծը հանդիսանում է նորամուծության նախագծային ձևը:

Գիտատեխնիկական և սոցիալ-տնտեսական զարգացման հնարավոր նպատակների և խնդիրների բազմազանությունից ելնելով՝ նորամուծական նախագծերը դասակարգվում են ըստ հետևյալ տեսակների.

1. Ըստ նորամուծական նախագծերի մշակման և իրականացման մասին որոշման ընդունման մակարդակի՝ լինում են միջազգային, ազգային (համապետական), տարածքային, ճյուղային և առանձին կազմակերպությունների նախագծեր:

2. Ըստ տնտեսության վրա ազդեցություն գործելու նշանակության լինում են՝ ա. հիմնարար նախագծեր, որոնք կոչված են առևտրականացնել նոր սերնդի տեխնիկայի (տեխնոլոգիայի) հիմքում ընկած գիտական հայտնագործություններն ու գյուտերը, բ. բարելավող նախագծեր, որոնք ապահովում են հիմնարար նորամուծությունների տարածումը,

3. Ըստ նախագծի նպատակի բնույթի՝ լինում են վերջնական (ըստ նվաճված արդյունքի) և միջանկյալ (բարդ խնդիրների լուծման ժամանակ միջանկյալ արդյունքների իրականացման հետ կապված):

4. Ըստ պահանջարկի տեսակի լինում են կողմնորոշված գոյություն ունեցող պահանջումներին կամ նոր պահանջների ստեղծմանը:

5. Ըստ նորամուծական նախագծի նպատակը որոշող նորամուծության տեսակի լինում են՝ ա. շինվածքի, շուկայի, հումքի աղբյուրի, կառավարման կառուցվածքի, վերակազմավորման նոր ստեղծման կամ բարելավման, բ. տեխնոլոգիական, մարքեթինգային, կառավարչական, տնտեսական, կառավարման, էկոլոգիական, տեղեկատվական:

6. Ըստ իրականացման բնույթի լինում են՝ երկարաժամկետ (հինգ տարուց ավել), միջնաժամկետ (երեքից հինգ տարի), կարճաժամկետ (երեք տարուց պակաս):

7. Ըստ լուծվող խնդիրների ծավալի լինում են՝ մոնոնախագծային (մեկ կազմակերպության կողմից իրականացվող, արտադրանքի, տեխնոլոգիայի ստեղծմանն ուղղված), մուլտինախագծային (նախատեսված են խոշոր տեխնոլոգիական խնդիրների լուծման համար և միավորում են մի քանի մոնոնախագծեր), մեգանախագծային (կենտրոնացված ֆինանսավորում և համաձայնեցման կենտրոնի ղեկավարություն պահանջող բազմանպատակ համալիր ծրագրեր):

Նորամուծական նախագծերը կարելի է նաև տարբերակել հետևյալ կերպ՝

1) այժմեականացման (կեղծ նորամուծական), երբ նախատիպի կառուցվածքը կամ բազային տեխնոլոգիան չեն կրում արմատական փոփոխություն,

2) ըստ ծագման պատճառի տարբերակում են ա. ռազմավարական առաջանցիկ

նախագծեր, որոնք ունեն հեռանկարային բնույթ, ծառայում են կազմակերպության ապրանքների և ծառայությունների մրցունակության ապահովմանը, թ. հակազդական նախագծեր, որոնք ի հայտ են գալիս որպես մրցակիցների գործողությունների հակազդեցություն, ուղղված ապրանքների և ծառայությունների մրցունակության բարձրացմանը,

3) նորարական (բարելավող նորամուծություններ), երբ արտադրանքի (ծառայության) ըստ իրենց տարրերի տեսքի նախորդից ամբողջովին տարբերվում են,

4) առաջանցիկ (բազիսային նորամուծություններ), երբ շինվածքի կառուցվածքը հիմնվում է առաջադեմ տեխնիկական լուծումների վրա,

5) ավանգարդային (բազիսային նորամուծություններ), երբ հին գործառույթները կամ նույնիսկ նոր գործառույթները իրականացնող ամբողջովին նոր նյութեր, կառուցվածքներ և տեխնոլոգիաներ են առաջանում:

Նորամուծական նախագծի որակն ու արդյունավետությունը կազմակերպության նորամուծական մենեջմենթի առանցքային օղակն է:

«Նորամուծական նախագիծ» հասկացությունն օգտագործվում է երկու իմաստով.

1. Որպես գործունեություն, միջոցառում, որոնք ակնկալում են ինչ-ինչ գործողությունների համակարգի իրականացում, ինչը կապահովի դրված նպատակների հաղթահարումը:

2. Որպես կազակերպաիրավական և ֆինանսահաշվարկային փաստաթղթերի համակարգ, որն անհրաժեշտ է ինչ-ինչ գործողությունների իրականացման համար:

Ցանկացած նախագիծ, անկախ աշխատանքների բարդությունից և ծավալից, որոնք անհրաժեշտ են նրա իրականացման համար, իր զարգացման ընթացքում անցնում է տարբեր վիճակների՝ սկսած այն վիճակից, երբ «նախագիծ դեռ չկա», մինչև այն վիճակը, երբ «նախագիծ արդեն կա»: Համաձայն ձևավորված փորձի՝ այն վիճակները, որոնց միջով անցնում է նախագիծը, անվանում են փուլեր (ենթափուլեր): Յուրքանջուր փուլ ունի իր նպատակները և խնդիրները:

Նախագծի ստեղծումը և իրականացումը ներառում են հետևյալ փուլերը (տե՛ս աղյուսակ 2.7).

1. ներդրումային մտքի ծնավորում,
2. ներդրումային հնարավորությունների հետազոտում,
3. պայմանագրային փաստաթղթերի պատրաստում,
4. նախագծային փաստաթղթերի պատրաստում,
5. շինմոնտաժային աշխատանքներ,
6. օբյեկտի շահագործում,
7. տնտեսական ցուցանիշների մոնիտորինգ:

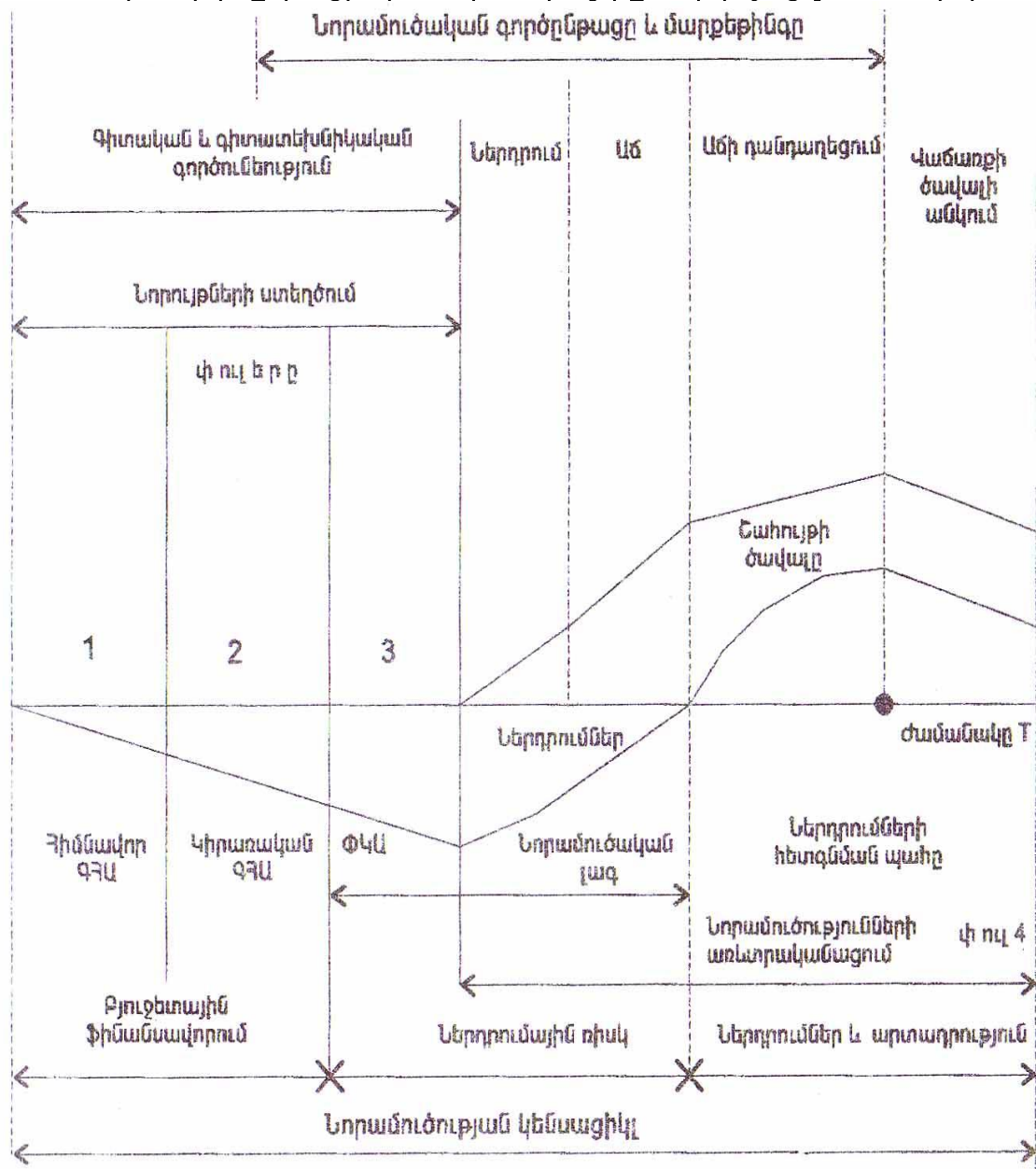
Աղյուսակ 2.7

Նախագծի կենսապարբերաշրջանի ենթափուլերի բովանդակությունը⁴⁹

Նախագծերի նախաներդրումային ենթափուլ		Նախագծերի ներդրումային ենթափուլ		
Նախագծերի նախաներդրումային հետազոտություն և պլանավորում	Փաստաթղթերի մշակում և պատրաստում իրականացման համար	Նախագծերի նախաներդրումային հետազոտություն և պլանավորում	Փաստաթղթերի մշակում և պատրաստում իրականացման համար	Նախագծերի նախաներդրումային հետազոտություն և պլանավորում
1. Կանխատեսումների ուսումնասիրում	1. Նախագծա հետազոտական աշխատանքների պլանի մշակում	1. Կանխատեսումների ուսումնասիրում	1. Նախագծա հետազոտական աշխատանքների պլանի մշակում	1. Կանխատեսումների ուսումնասիրում
2. Նախագծի սկզբունքների մշակում	2. Տեխնիկատնտեսական հիմնավորվածության մշակում	2. Նախագծի սկզբունքների մշակում	2. Տեխնիկատնտեսական հիմնավորվածության մշակում	2. Նախագծի սկզբունքների մշակում
3. Ներդրումային նախագծի հիմնավորում	3. ՏՏՀ համաձայնեցում, փորձաքննություն և հաստատում	3. Ներդրումային նախագծի հիմնավորում	3. ՏՏՀ համաձայնեցում, փորձաքննություն և հաստատում	3. Ներդրումային նախագծի հիմնավորում
4. Տեղադրման վայրի ընտրում և համաձայնեցում	4. Նախագծային խնդրի հանձնում	4. Տեղադրման վայրի ընտրում և համաձայնեցում	4. Նախագծային խնդրի հանձնում	4. Տեղադրման վայրի ընտրում և համաձայնեցում
5. Էկոլոգիական հիմնավորում	5. Մշակում, համաձայնեցում և հաստատում	5. Էկոլոգիական հիմնավորում	5. Մշակում, համաձայնեցում և հաստատում	5. Էկոլոգիական հիմնավորում
6. Փորձաքննություն	6. Ներդրումների համար վերջնական որոշման ընդունում	6. Փորձաքննություն	6. Ներդրումների համար վերջնական որոշման ընդունում	6. Փորձաքննություն

⁴⁹ Առաքելյան Վ.Հ., Սիմոնյան Մ.Ժ. «Նորամուծությունների կառավարումը բիզնեսում», Երևան 2014, էջ 41:

Նորամուծական գործընթացի հիմնական փուլերը ներկայացված են նկար 2.1-ում.⁵⁰



Նկար 2.1. Նորամուծական գործընթացի հիմնական փուլերը

Նորամուծական մտքի ձևավորման տակ հասկանում ենք մտածված գործողությունների պլան: Այս փուլում ամենից առաջ անհրաժեշտ է որոշել ներդրման սուբյեկտները և օբյեկտները, դրանց ձևերը և աղբյուրները՝ կախված միտքը ձևավորողի գործնական մտադրությունից:

Ներդրման սուբյեկտ են առևտրային կազմակերպությունները և այլ տնտեսավարման սուբյեկտներ, որոնք կիրառում են ներդրումներ:

Ներդրումային օբյեկտներին կարող են վերաբերել՝

⁵⁰ Առաքելյան Վ.Հ., Սիմոնյան Մ.Ժ. «Նորամուծությունների կառավարումը բիզնեսում», Երևան 2014, էջ 41:

- կառուցվող, վերակառուցվող կամ էլ ընդլայնվող կազմակերպությունները, շենքերը, շինությունները (հիմնական միջոցներ), որոնք նախատեսված են նոր ապրանքներ արտադրելու և ծառայություններ մատուցելու համար,

- կառուցվող կամ էլ վերակառուցվող օբյեկտների համալիրներ, որոնք կենտրոնացված են մեկ խնդրի լուծման շուրջ: Այս դեպքում ներդրման օբյեկտի տակ հասկանում ենք մի ծրագիր, որն արտադրում է նոր ապրանքներ կամ մատուցում նոր ծառայություններ առկա արտադրական տարածքում գործող արտադրության և կազմակերպության սահմաններում:

Ներդրումային ծրագրում օգտագործվում են ներդրումների հետևյալ ձևերը.

- դրամական միջոցներ և նրանց համարժեքներ (նպատակային ներդրումներ, շրջանառու միջոցներ, արժեթղթեր, վարկեր, փոխառություններ, գրավներ և այլն),

- հողատարածք,

- շենքեր, շինություններ, մեքենաներ և սարքավորումներ, չափիչ և փորձարկման միջոցներ, սարքավորումներ, գործիքներ և այլ ցանկացած տեսակի գույք, որն օգտագործվում է արտադրության մեջ,

- գույքային իրավունք, որը, որպես կանոն, գնահատվում է դրամին համարժեք:

Ֆինանսավորման հիմնական աղբյուր են՝

- սեփական ֆինանսական միջոցները, այլ տեսակի ակտիվները (հիմնական միջոցներ, հողային տարածքներ, արտադրական սեփականություն և այլն) և ներգրավված միջոցները,

- պետական տարածքային և տեղական բյուջեներից հատկացումները,

- արտասահմանյան ներդրողները, որոնք ներկայացված են ֆինանսական կամ այլ մասնակցության ձևով՝ համատեղ կազմակերպությունների կանոնադրական կապիտալում,

- փոխառու միջոցների տարբեր ձևերը, այդ թվում՝ նաև վարկերը, որոնք տալիս է պետությունը ետ վերադարձման պայմանով, և արտասահմանյան ներդրողների վարկերը:

Ներդրումային հնարավորությունների հետազոտման փուլը նախատեսում է՝

- արտադրանքի պահանջարկի նախնական ուսումնասիրություն՝ հաշվի առնելով ներմուծումը և արտահանումը,
- արտադրանքի բազային, ընթացիկ և կանխատեսված գների մակարդակի գնահատումը,
- նախագծի իրականացման կազմակերպարավական ձևերի առաջարկների պատրաստումը,
- առաջարկվող ներդրման ծավալի գնահատում՝ խոշորացված նորմաներով և նրանց առևտրային արդյունավետության նախնական գնահատումը,
- ելքի թույլատրման փաստաթղթերի պատրաստումը,
- տեխնիկատնտեսական հիմնավորման նախնական գնահատականի պատրաստում, մասնավորապես՝ նախագծի արդյունավետության գնահատումը,
- ներդրումային հետազոտությունների հիմնավորման արդյունքների հաստատումը,
- նախագծա-հետազոտական աշխատանքների համար պայմանագրային փաստաթղթերի պատրաստումը:

Ի տարբերություն գիտատեխնիկական առաջընթացի՝ նորամուծական գործընթացը չի սահմանափակվում այսպես կոչված ներդրումով (շուկայում նոր արտադրանքի, ծառայության հայտնվելը կամ նոր տեխնոլոգիաների հասցնելը նախագծային հզորության): Այդ գործընթացը չի ընդհատվում ներդրումից հետո, այլ նորույթի տարածման աստիճանից կախված՝ կատարելագործվում է, տարածվում ավելի արդյունավետ՝ ձեռք բերելով նախկինում անհայտ սպառողական հատկություն, որը դրանց համար բացահայտում է կիրառման նոր ոլորտ և շուկաներ, հետևաբար՝ նոր սպառողներ:

Այսպիսով, այդ գործընթացն ուղղված է շուկայի պահանջարկին համապատասխան արտադրանքի, տեխնոլոգիայի կամ ծառայության ստեղծմանը և իրագործվում է շնորհիվ միջավայրի հետ սերտ կապի, որի ուղղվածությունը, տեմպը, նպատակը կախված են նրա այն սոցիալ-տնտեսական միջավայրից, որում գործում է:

Նորամուծական գործընթացը հնարավոր է իրականացնել դրա նախագծի գնահատման և ընտրման համար սահմանված հիմնական ցուցանիշով:

- կիրառական հետազոտություններով և մշակումներով,
- ըստ գործունեության բնագավառի. պետական, ձեռնարկատիրական, բարձրագույն կրթության, սեփական ոչ շահութաբեր բնագավառներ:

Նորամուծական գործունեության համար կատարված ծախքերի արդյունավետության գնահատման համար անհրաժեշտ է իրականացնել նրա արդյունքների գնահատում ինչպես արտադրողների այնպես էլ գնորդների մոտ:

2.3 Նորամուծական գործունեության իրականացումը և ռազմավարության մշակումը արտադրական կազմակերպություններում

Ինչպես նշել ենք, նորամուծական գործունեություն ասելով հասկանում ենք գիտատեխնիկական մտքերի, հայտնագործությունների և մշակումների հասցնումը գործնական կիրառման մակարդակի: Այսպիսի նորամուծական գործունեության ամբողջ ծավալն իր մեջ ներառում է բոլոր տեսակի գիտական գործունեության նախագծային, կառուցվածքային, տեխնոլոգիական, արտադրողների և սպառողների մոտ նորույթների յուրացման գործընթացը և նորամուծությունների իրականացումը:

Համաշխարային տնտեսագիտական գրականության մեջ նորամուծություն ասելով հասկացվում է պոտենցիալ գիտատեխնիկական առաջընթացի փոխարկումը իրական նոր ապրանքատեսակների, ծառայությունների և տեխնոլոգիաների:

Նորամուծությունների տարբեր սահմանների վերլուծությունը հանգեցնում է այն եզրակացության, որ նորամուծության յուրահատուկ բովանդակությունը կազմում են փոփոխությունները, որը նորամուծական գործունեությունում գլխավորը գործա-ռույթն է: Միջազգային ստանդարտներին համապատասխան՝ նորամուծությունը սահմանվում է որպես նորամուծական վերջնական արդյունք, որն ստացվել է նորի ստեղծմամբ կամ էլ հնի կատարելագործման արդյունքում. շուկայում ներդնելով նոր կամ կատարելագործված, գործնականում կիրառություն ունեցող տեխնոլոգիական գործընթացներ:

Նորամուծական գործունեության իրականացումը կապված է ներքին և արտաքին ծախսերի հետ:

Ներքին ծախսերը (ընթացիկ և հիմնական) բաշխվում են ըստ ֆինանսավորման հետևյալ աղբյուրների.

- կազմակերպության սեփական միջոցներ,
- բյուջետային միջոցներ,
- բյուջետային ֆոնդերի միջոցներ,
- ձեռնարկատիրական բնագավառի կազմակերպության միջոցներ:

Նորույթի կիրառման համար անհրաժեշտ ծախսերի արդյունավետությունը կարելի է բնութագրել հետևյալ ցուցանիշներով.

- նորույթի յուրացման ծախսեր,
- արտադրության և իրացման ծախսեր,
- ապրանքի իրացումից ստացած հասույթ,
- ամբողջ ապրանքաքանակի իրացումից ստացված հասույթ,
- ոչ նյութական ակտիվների արժեք,
- հիմնական ֆոնդերի արժեք,
- զուտ շահույթ,
- անձնակազմի միջին ցուցակային թվաքանակի կրճատում:

Վերը նշված ցուցանիշները թույլ են տալիս գործոնային ինդեքսային վերլուծության համար կառուցել փոխկապակցված գործոնների համակարգ՝

- սպառման ծախսերը միավորի,
- ապրանքների իրացումից ստացված շահույթ,
- զուտ շահույթի:

Նորույթի յուրացման համար ծախսերի արդյունավետությունը պայմանավորված է.

- արտադրանքի ինքնարժեքի իջեցմամբ,
- աշխատանքի զինվածության հազեցվածությամբ,
- աշխատանքի արտադրողականության աճով,
- իրացման ծավալների աճով,
- վաճառքի շահութաբերության աճով,
- արտադրական և ֆինանսական ցուցանիշներով:

Որպեսզի որոշենք նորույթի յուրացման ազդեցության չափը ապրանքի ինքնարժեքի վրա, անհրաժեշտ է որոշել արտադրանքի մեկ միավոր դրամին բաժին ընկնող ծախսերը (C/N), ինչն իրականացնելու նպատակով ներմուծենք հետևյալ պայմանական նշանակումները՝

C -իրացվող արտադրանքների արտադրական ծախսեր,

N -ամբողջ արտադրանքի իրացումից ստացված հասույթ,

C_N -նորույթի յուրացման ծախսեր,

N_N -նորույթի կիրառմամբ արտադրված արտադրանքի իրացումից ստացված հասույթ,

S -արտադրանքի իրացումից ստացված շահույթ,

S_N - նոր արտադրանքի իրացումից ստացված շահույթ,

P_A -ոչ նյութական ակտիվների արժեք,

P_A/H -ոչ նյութական ակտիվների և հիմնական ֆոնդերի հարաբերակցության գործակից,

C/N -արտադրանքի մեկ դրամական միավորին բաժին ընկնող ծախսեր,

S_z -զուտ շահույթ:

Նորամուծության յուրացման ազդեցությունն արտադրանքի մեկ միավոր դրամին բաժին ընկնող ծախսերի վրա հնարավոր է որոշել հետևյալ հայտնի բանաձևով՝

$$\frac{C}{N} = \frac{C_N}{N_N} \cdot \frac{C}{C_N} \cdot \frac{N_N}{N}, \quad (2.1)$$

որտեղ՝ C_N/N_N -ը նորամուծությունների կիրառմամբ արտադրված, իրացվող արտադրանքի միավորի վրա բաժին ընկնող նորամուծության յուրացման ծախսերն են,

C/C_N -ն արտադրանքի իանքնարժեքի մեջ ներառվող ծախսերի այլ ծախսերի հաշվին մեծացման գործակիցն է,

N_N/N -ը նոր արտադրանքի իրացումից ստացված հասույթի տեսակարար կշիռն է ընդհանուր արտադրանքի իրացման հասույթում:

Նորամուծությունների յուրացմանն անհրաժեշտ են գիտելիքներ, փորձ և այլ ոչ նյութական ակտիվներ: Ոչ նյութական ակտիվների շահութաբերությունը բնութագրում է նոր տեխնիկայի և տեխնոլոգիայի կիրառմամբ արտադրված արտադրանքի

իրացումից ստացված շահույթի և ոչ նյութական ակտիվների միջին տարեկան արժեքին հարաբերակցությամբ՝

$$R_{VN} = \frac{S_N}{P_A} \cdot 100\%, \quad (2.2)$$

որտեղ՝ R_{VN} -ն ոչ նյութական ակտիվների շահութաբերությունն է նորամուծության յուրացման պայմաններում:

Արտադրանքի իրացումից ստացված շահույթի վրա ոչ նյութական ակտիվների շահութաբերության ազդեցությունը կարելի է որոշել հետևյալ հայտնի մոդելով՝

$$S = \frac{S_N}{P_A} \cdot \frac{P_A}{N_N} \cdot \frac{N_N}{N} \cdot \frac{S}{S_N} N, \quad (2.3)$$

որտեղ՝ P_A/N_N -ն արտադրանքի իրացումից ստացված հասույթի միավորի վրա բաժին ընկնող ոչ նյութական ակտիվներ պահանջարկն է,

S/S_N -ն ամբողջ արտադրանքի իրացումից ստացված շահույթի ավելացման գործակիցն է:

Հարաբերելով ոչ նյութական ակտիվների արժեքն անձնակազմի միջին ցուցակային թվաքանակի վրա կստանանք ոչ նյութական ակտիվներով զինվածության գործակիցն, իսկ անձնակազմի միջին ցուցակային թվաքանակն հարաբերելով հիմնական ֆոնդերի արժեքին ստացվում է ֆոնդազինվածության գործակիցը:

Ոչ նյութական ակտիվների զինվածության ցուցանիշը և հիմնական ֆոնդերի ցուցանիշների փոխադարձ կապը ցույց է տալիս հետևյալ մոդելը՝

$$\frac{H}{A_K} = \frac{P_A}{A_K} \cdot \frac{H}{P_A}, \quad (2.4)$$

որտեղ՝ H/A_K -ն ֆոնդազինվածությունն է (մեկ աշխատողի վրա ընկած հիմնական ֆոնդերի արժեքը),

P_A/A_K -ն աշխատողների զինվածությունն է ոչ նյութական ակտիվներով,

A_K -ն միջին տարեկան թվականից կրճատված անձնակազմի թվաքանակն է,

H/P_A -ն հիմնական ֆոնդերի և ոչ նյութական ակտիվների հարաբերակցության գործակիցն է:

Ներդրումային հնարավորությունների հետազոտության նպատակն է ներդրումային առաջարկության պատրաստումը հնարավոր ներդրողների համար: Եթե ներդրողի կարիք չի զգացվում, և բոլոր աշխատանքները կատարվում են սեփական միջոցների հաշվին, ապա այդ դեպքում որոշում է ընդունվում տեխնիկա-տնտեսական հիմնավորման (SSC) պատրաստման աշխատանքների ֆինանսավորման մասին:

Տեխնիկատնտեսական հիմնավորման նախագծի փուլը նախատեսում է.

- մարքեթինգային հետազոտությունների մեծածավալ անցկացում,
- արտադրանքի թողարկման ծրագրի պատրաստում,
- ելքի թույլատրման փաստաթղթերի պատրաստում,
- տեխնիկական լուծումների մշակում (այդ թվում գլխավոր հատակագծի),
- քաղաքաշինության, ճարտարապետահատակագծային և շինարարական լուծումներ,
- ճարտարագիտական կադրերի ապահովում,
- շրջակա միջավայրի պահպանման և քաղաքացիական պաշտպանության միջոցառումների կազմակերպում,
- կազմակերպության կառավարման համակարգի աշխատողների աշխատանքի կազմակերպման նկարագրում,
- նախահաշվաֆինանսական փաստաթղթերի ձևակերպում՝ արտադրական ծախքերի գնահատում, կապիտալի ծախքերի, կազմակերպության գործունեության տարեկան մուտքերի, շրջանառու կապիտալի պահանջարկի հաշվարկներ, նախագծի ֆինանսավորման նախատեսված աղբյուրներ,
- նախագծի իրականացման հետ կապված ռիսկերի գնահատում,
- իրականացման ժամկետի պլանավորում,
- առևտրային արդյունավետության գնահատում (բյուջետային ներդրումների օգտագործման դեպքում),
- նախագծի իրականացման ավարտի պայմանների ձևավորում:

Որպեսզի գնահատենք ոչ նյութական ակտիվների և հիմնական ֆոնդերի զինվածության ազդեցությունը անձնակազմի աշխատանքի արդյունավետության վրա,

օգտվենք կազմակերպության տնտեսական գործունեության վերլուծության մեջ օգտագործվող հետևյալ բանաձևից.

$$\frac{N}{A_K} = \frac{P_A}{A_K} \cdot \frac{H}{P_A} \cdot \frac{N}{H}, \quad (2.5)$$

որտեղ՝ N/A_K -ն մեկ աշխատողի արտադրողականությունն է:

Շահույթի մեծության փոփոխությունը կախված գործոնների ազդեցությունից կարելի է որոշել հետևյալ բանաձևով.

$$S = \frac{S}{N} = \frac{N}{P_A} \cdot \frac{P_A}{H} \cdot H, \quad (2.6)$$

որտեղ՝ S/N -ն վաճառքի շահութաբերությունն է,

N/P_A -ն ոչ նյութական ակտիվների շրջանառելիության գործակիցն է,

P_A/N -ն ոչ նյութական ակտիվների և հիմնական ֆոնդերի արժեքների հարաբերակցության գործակիցն է:

Վերը նշված բանաձևերի արդյունավետության ցուցանիշների վրա ազդող գործոնների գնահատման համար կիրառենք ինդեքսային մեթոդը:

Հաշվարկի նախնական տվյալները բերված են (աղյուսակ 2.8-ում):

Ինչպես ցույց են տալիս մեր կողմից կատարված ուսումնասիրությունների արդյունքները, ընկերություններում, ինչպես նախորդ, այնպես էլ հաշվետու տարում, ապահովվել է արտադրողականության, շահութաբերության աճ: Այսպես՝ «Ալմաստ» ԲԲԸ-ում արտադրողականությունը աճել է 2.8%, «Ինտերստանոկ» ԲԲԸ-ում 2.9%, իսկ Չարենցավանի «Ձուլակենտրոն» ԲԲԸ-ում այն նվազել է 34,7%-ով, իրացման շահութաբերությունը այդ ընկերություններում համապատասխանաբար կազմել են՝ 3.2, 2.5 և 12.5%, ակտիվների շահութաբերությունը 0.4, 3.1 և 4.3 %, սեփական կապիտալի շահութաբերությունը 0.6, 4.3 և 6.7 %: Այս ցուցանիշների շնորհիվ պահպանել են բարձր գործարար ակտիվություն և ապահովել ֆինանսական կայունություն:

Մեքենաշինական արտադրանք թողարկող կազմակերպությունների ֆինանսատնտեսական գործունեության արդյունքները

2011-2013թթ. (ըստ ընտրանքային երեք ձեռնարկությունների)

Հ/Հ	Ցուցանիշներ	Չարենցավանի «Ձուլակենտրոն» ԲԲԸ				Երևանի «Ալմաստ» ԲԲԸ				Երևանի «Ինտերստանկ» ԲԲԸ			
		2011թ.	2012թ.	2013թ.	2013թ-ը 2012թ. նկատմամբ%	2011թ.	2012թ.	2013թ.	2013թ-ը 2012թ. նկատմամբ%	2011թ.	2012թ.	2013թ.	2013թ-ը 2012թ. նկատմամբ%
1	Իրացումից հասույթ	471971	683985	718184	104,9	114909	121860	127960	105,0	166996	178960	189697	106,0
2	Արտադրանքի ինքնարժեք	392127	564288	596092	105,6	110312	115767	120283	103,9	161767	171802	180781	105,2
3	Զուտ շահույթ	59135	69780	81900	117,3	3678	4589	6380	139,0	4178	6980	7319	104,9
4	Ակտիվներ	1365289	1368095	1428368	104,4	994480	1014260	1035450	102,1	132850	135600	237300	175,0
5	Սեփական կապիտալ	883013	910925	942820	103,3	645766	647602	648700	100,2	96980	98972	102538	103,6
6	Մասնաբաժինը շուկայում, %	100,0	100,0	100,0	100,0	91,2	92,0	92,0	100	68,0	68,3	68,3	100,0
7	Արտադրողականու- թյունը հազ.դրամ	3403.6	4956.4	5339,5	107,7	1484.3	1542.5	1587,6	102,9	1855,5	1988.4	1995,8	100.4
8	Իրացման շահու- թաբերությունը, %	12.5	10.2	11,4	111,8	3,2	3.8	4,99	131,3	2,5	3.9	3,9	100.0
9	Ակտիվների շահու- թաբերությունը, %	4.3	5.1	5,8	113,7	0,4	0.45	0,6	133,3	3,1	5.1	3,1	60.8
10	Սեփական կապի- տալի շահութաբե- րությունը, %	6.7	7.7	8,7	112,9	0,6	0.7	0,98	140,0	4,3	1.05	7,1	676.2
11	Գործարար ակտիվությունը	0.34	0.5	0,5	100	0.12	0.12	0,124	103,3	1,27	1.32	0,80	60.6
12	Հիմնական միջոցների միջին տարեկան արժեքը	324763	335708	336589	100,2	361616	319078	325160	101,9	298708	301260	312956	103.9

Հարկ է նշել, որ այդ արդյունքները ձևավորվել են արդյունավետ նորամուծական ռազմավարության իրականացման շնորհիվ: Մասնավորապես, «Ալմաստ» ԲԲԸ-ում հաշվետու 2011թ-ին արտադրություն ներդրվել են նոր արտադրատեսակներ՝ 1FF1, 6A2, 2F6V տիպային ալմաստյա հղկաքարեր: Ստորև բերված է այդ ազդեցությունը, որը հաշվարկվել է տնտեսագիտական գրականության մեջ լայն տարածում ստացած գործոնային վերլուծության մեթոդի օգնությամբ:

«Ալմաստ» ԲԲԸ նորամուծական ռազմավարության կիրառման արդյունքում ներկայացված նոր հոսքագծերի միջոցով արտադրվում է 3 տեսակի հղկաքար՝

1. Ալմաստի հղկաքար – 1FF1

արժեքը – 32500 դր.

ինքնարժեքը – 31.850 դր.

տարեկան արտադրանքի քանակը – 300 հատ

2. Ալմաստի հղկաքար կտրիչ – 2A6V

արժեքը – 42800 դր.

ինքնարժեքը – 41944 դր.

տարեկան արտադրման քանակը – 150 հատ

3. Ալմաստի հղկաքար – 6A2

արժեքը – 18900 դր.

ինքնարժեքը – 18446 դր.

տարեկան արտադրման քանակը 490 հատ

Նորամուծության յուրացման ազդեցությունն արտադրանքի մեկ միավոր դրամին բաժին ընկնող ծախսերի վրա թույլ է տալիս որոշել հետևյալ բանաձևը՝

$$\frac{C}{N} = \frac{C_N}{N_N} \cdot \frac{C}{C_N} \quad (2.7)$$

$N=114909$ հազար դրամ

$C=110312$ հազար դրամ

$A_k=135$

$A_k=5$

$$N_N = N_N^1 + N_N^2 + N_N^3$$

$$C_N = C_N^1 + C_N^2 + C_N^3$$

$N_N^1 = 9750$ հազար դրամ

$C_N^2 = 9555$ հազար դրամ

$N_N^2 = 6420$ հազար դրամ

$C_N^2 = 6291.6$ հազար դրամ

$N_N^3 = 9261$ հազար դրամ

$C_N^3 = 9038.7$ հազար դրամ

$N_N = 25431$ հազար դրամ

$C_N = 24885.3$ հազար դրամ

Մինչև նորամուծությունը կիրառելը $\frac{C}{N} = 0.95$

Նորամուծություն կիրառելուց հետո $\frac{C}{N} = 0.98$

Ոչ նյութական ակտիվների շահույթաբերությունը՝

$$R_{vN} = \frac{S_N}{P_A} \cdot 100\%$$

որտեղ՝ $S_n = N_n - C_n = 545.7$ հազար դրամ

$$R_v = 6.96$$

Ոչ նյութական ակտիվների շահույթաբերության ազդեցությունն արտադրանքի իրացումից ստացված շահույթի վրա բնորոշում է հետևյալ մեթոդը՝

$$S = \frac{S_N}{P_A} \cdot \frac{P_A}{N_N} \cdot \frac{N_N}{N} \cdot \frac{S}{S_N} \cdot N \quad (2.8)$$

Մինչև նորամուծություն կիրառելը $S = 4597$ հազար դրամ

Նորամուծություն կիրառելուց հետո $S = 4575.9$ հազար դրամ

Որպեսզի գնահատենք ոչ նյութական ակտիվների և հիմնական ֆոնդերի ազդեցությունը անձնակազմի աշխատանքի արդյունավետության վրա օգտվենք

հետևյալ բանաձևից՝ $\frac{N}{A_K} = \frac{P_A}{A_K} \cdot \frac{H}{P_A} \cdot \frac{N}{A} \quad (2.9)$

$$\frac{P_A}{A_K} = 1567.8 \text{ հազար դրամ}$$

$$\frac{H}{P_A} = 46.1$$

$$\frac{N}{H} = 0.32 ,$$

որտեղ՝ $\frac{N}{A_K^c}$ -ն մեկ աշխատողի արտադրողականությունն է:

Նորամուծությունից առաջ $\frac{N}{A_K^c} = 851.2$ հազար դրամ

Նորամուծություն կիրառելուց հետո $\frac{N}{A_K^c} = 22981.8$ հազար դրամ:

Հարկ է նշել, որ մեր կողմից կիրառվել է հետևյալ մեթոդը, որը ցույց է տալիս շահույթի փոփոխման հանգեցնող գործոնների ազդեցությունը:

$$S = \frac{S}{N} \cdot \frac{N}{P_A} \cdot \frac{P_A}{H} \cdot H \quad (2.10)$$

$\frac{N}{P_A} = 14.6$, $\frac{P_A}{H} = 0.022$ հազար դրամ, $= 4646.6$ հազար դրամ :

Արտադրանքի իրացման, հիմնական միջոցների շահութաբերության, ոչ նյութական ակտիվների շրջանառելիության, ոչ նյութական ակտիվների և հիմնական միջոցների հարաբերակցության հաշվարկված ցուցանիշները ներկայացված են աղյուսակ 2.9-ում:

Կազմակերպության կողմից իրացված արտադրանքի իրացման շահութաբերությունը կարելի է հաշվարկել S/N հարաբերակցությամբ: Տվյալ մոտեցմամբ հաշվարկվել է ընկերության կողմից իրացված արտադրանքի շահութաբերությունը, ինչպես բազիսային, այնպես էլ հաշվետու տարում:

Նույն տրամաբանությամբ հաշվարկվում է ոչ նյութական ակտիվների շրջանառելիության գործակիցը, այն հաշվարկվում է N/P հարաբերությամբ:

Հաշվարկները ցույց են տալիս, որ իրացման շահութաբերությունը հաշվետու տարում կազմել է 3.2%, ինչը նախորդ տարվա ցուցանիշը գերազանցում է 0.01 տոկոսով, իսկ ոչ նյութական ակտիվների շրջանառելիության գործակիցը (ցուցանիշը) կազմել է 14.66:

Ընկերության կողմից իրականացվող նորամուծական ռազմավարությունը գնահատելու նպատակով հաշվարկվել է ինչպես ոչ նյութական ակտիվների և հիմնական միջոցների գործակիցը, այլ նաև հիմնական միջոցների օգտագործման շահութաբերությունը (P/HR_H և $a*b*c$) :

Որպեսզի ճիշտ բնութագրվի նորամուծական գործընթացների մշակման ռազմա-

«Ալմաստ» ԲԲԸ-ի արտադրանքի իրացման, հիմնական միջոցների շահույթաբերության, ոչ նյութական ակտիվների շրջանառելիության, ոչ նյութական ակտիվների և հիմնական միջոցների հարաբերակցության հաշվարկված ցուցանիշները

ՀՀ	Ցուցանիշներ	Պայմ. նշաններ	2010թ. բազային տարի	2011թ. ընթացիկ տարի	Բացարձակ փոփոխություն	Դինամիկայի գործակից
1	Արտադրանքի շահույթաբերություն	A	a ₀ 0.0319	a ₁ 0.032	(a ₁ -a ₀) 0.0001	I _s =1.003
2	Ոչ նյութական ակտիվներ շրջանառության	N ^Բ /P _A	b ₀ 14.93	b ₁ 14.66	(b ₁ -b ₀) - 0.27	I _n =0.98
3	Ոչ նյութական ակտիվների և հիմնական միջոցների հարաբերության	P ^Բ _A /H	C ₀ 0.027	C ₁ 0.022	(C ₁ -C ₀) - 0.005	I _c =0.81
4	Հիմնական միջոցների	R _H =a*b*c	R _{H0} 0.013	R _{H1} 0.01	(R _{H1} -R _{H0}) - 0.003	R _{H1} /R _{H0} =0.77
5	Հիմնական միջոցների միջին	Г D	d ₀ 286476	d ₁ 361616	(d ₁ -d ₀) 75140	I _d =1.26
6	Զուտ շահույթ	S _z	S ₀ 3747	S ₁ 3678	- 69	S ₁ /S ₀ =0.98

վարության արդյունավետությունը մեր կողմից հաշվարկվել է ընկերության կողմից թողարկվող արտադրանքի շահույթաբերության ինդեքսը, հաշվի առնելով հիմնական միջոցների և ոչ նյութական ակտիվների գործոնների փոփոխության ազդեցությունը: Նշված ինդեքսը ընդհանուր տեսքով կարելի է ներկայացնել հետևյալ կերպ՝

$$I_s = \frac{a^1 \cdot b^1 \cdot c^1 \cdot d^1}{a^1 \cdot b^1 \cdot c^1 \cdot d^1} \quad (2.11)$$

Այնուհետև բնութագրվում է բացարձակ փոփոխությունը: Մեր հաշվարկները ցույց են տալիս, որ մինչև նորամուծական ռազմավարության կիրառումն իրացումից

շահույթը $\Delta S_z = -87$ հազար դրամի:

Զուտ շահույթի բացարձակ փոփոխություն՝

$$\Delta S_z = -69 :$$

Արտադրանքի շահութաբերության ինդեքս (գործոն a)՝

$$I_s = \frac{a^1 \cdot b^1 \cdot c^1 \cdot d^1}{a^0 \cdot b^1 \cdot c^1 \cdot d^1} = 1.003 :$$

$$\Delta a = (a^1 - a^0) \cdot b^1 \cdot c^1 \cdot d^1 = 0.0001 \cdot 14.66 \cdot 0.022 \cdot 361616 = 11.66$$

Ոչ նյութական ակտիվների շահութաբերության ինդեքս՝ (գործոն b)՝

$$I_h = \frac{a^0 \cdot b^1 \cdot c^1 \cdot d^1}{a^0 \cdot b^0 \cdot c^1 \cdot d^1} = 0.98 :$$

$$\Delta b = a^0 (b^1 - b^0) \cdot c^1 \cdot d^1 = 0.0319 \cdot (-0.27) \cdot 0.022 \cdot 361616 = -68.5 :$$

Ոչ նյութական ակտիվների և հիմնական միջոցների հարաբերակցության գործակցի ինդեքսը (c գործոնով)՝

$$I_c = \frac{a^0 \cdot b^0 \cdot c^1 \cdot d^1}{a^0 \cdot b^0 \cdot c^0 \cdot d^1} = 0.81$$

$$\Delta c = a^0 b^0 (c^1 - c^0) \cdot d^1 = 0.0319 \cdot 14.93 \cdot (-0.005) \cdot 361616 = -861.1$$

Հիմնական միջոցների միջին տարեկան արժեքի ինդեքսը (d գործոնով)՝

$$I_d = \frac{a^0 \cdot b^0 \cdot c^0 \cdot d^1}{a^0 \cdot b^0 \cdot c^0 \cdot d^0} = 1.26$$

$$\Delta d = a^0 \cdot b^0 \cdot c^0 \cdot (d^1 - d^0) = 0.0319 \cdot 14.93 \cdot 0.027 \cdot 75140 = 966.2$$

Վերջնական արդյունքը՝

$$I_s^{\text{վ}} = I_s \cdot I_h \cdot I_c \cdot I_d \quad (2.12)$$

$$I_s^{\text{վ}} = 1.003 \cdot 0.98 \cdot 0.81 \cdot 1.26 = 1.0031$$

Հաշվարկները ցույց են տալիս, որ վերջնական արդյունքը $I_s^{\text{վ}} = 1.003$ -ի, որը դրական երևույթ է:

Վերջնական արդյունքը՝

$$\Delta S = \Delta a + \Delta b + \Delta c + \Delta d \quad (2.13)$$

$$\Delta S = 11.66 + (-68.5) + (-861.1) + 966.2 = 48.26 \text{ հազար դրամ:}$$

Ինչպես ցույց են տալիս մեր կողմից կատարված հաշվարկները իրացումից շահույթի հավելածը պայմանավորված է նորամուծական գործընթացների մշակման ռազմավարությամբ: Այն հաշվետու տարում կազմել է 48.26 հազար դրամ, սակայն հաշվի առնելով այն հանգամանքը, որ հաշվետու տարում իրականացվել են լրացուցիչ կապիտալ ներդրումներ, կապված նորամուծական գործընթացների մշակման և իրականացման հետ, այս ցուցանիշը համարվում է լավ, հաշվի առնելով, որ հաշվետու տարում ընկերությունը արտադրություն է ներդրել դեռևս լայն սպառողական ճանաչում չգտած նոր արտադրատեսակներ:

Հաշվարկները ցույց են տալիս, որ շահույթի աճն ապահովված է արտադրանքի շահութաբերության, ոչ նյութական ակտիվների շահութաբերության և հիմնական միջոցների օգտագործման արդյունավետության բարձրացման հաշվին:

Ցանկացած կազմակերպության գործունեության արդյունավետությունը, շուկայում նրա մրցակցային դիրքը պայմանավորված է նորամուծական ռազմավարության իրացման գործընթացով: Ակնհայտ է, որ կազմակերպության նորամուծական ռազմավարության մշակումը և իրականացումը բազմաթիվ հիմնախնդիրների լուծման միջոց են: Դրանց կառուցվածքը և բովանդակությունը պայմանավորված են շատ գործոններով, այդ թվում՝ կազմակերպության արտադրա-տեխնիկական զարգացման մակարդակով, շուկայական դիրքով, կառավարման կազմակերպչական կառուցվածքով և դրա կառավարման աստիճանով:

Ուստի նորարարական ռազմավարության մշակումը անհրաժեշտ է սկսել գիտահետազոտական, նյութատեխնիկական, ռեսուրսային, ֆինանսական, կադրային, տեղեկատվական ոլորտների, նորամուծությունների զարգացման ներուժի, ռեսուրսների պահանջարկի գնահատման և օբյեկտի հեռանկարային զարգացման իրավիճակների համալիր վերլուծությունով:

Հետևաբար կազմակերպության նորամուծական ռազմավարության ընտրությունն անհրաժեշտ է իրականացնել դրա իրավիճակի մանրակրկիտ հետազոտության բազայի հիման վրա: Կատարված վերլուծությունների արդյունքները ցույց են տալիս, որ ռազմավարության նորացման հիմնախնդիրները կարելի է բաժանել երկու

խմբի:

Առաջին խմբին են պատկանում այն հիմնախնդիրները, որոնք վերագրվում են կազմակերպության իրական նորամուծական ներուժին և կարող են իրականացվել ժամանակակից պայմաններում:

Երկրորդ խմբում այն հիմնախնդիրներն են, որոնց լուծումը ներկայումս մի շարք անկողմնակալ և կողմնակալ պատճառներով հնարավոր չէ:

Այսպիսի բաժանումը, մեր կարծիքով, նպատակահարմար է այն պարզ պատճառով, որ անհրաժեշտ է բացահայտել առաջին խմբում ձևավորված առաջնային հիմնախնդիրները, հետևաբար և դրանց լուծման միջոցով հասանելի նպատակները: Ձևավորված հիմնախնդիրները անհրաժեշտ է դասակարգել, քանի որ դրանք կարող են հիմք հանդիսանալ կազմակերպության նորմաուծական ծրագրի մշակման համար: Տնտեսագիտական գրականության մեջ այս ծրագիրը հաճախակի անվանվում է «Լուծվող հիմնախնդիրների ծրագիր», ինչը բավական բարդ և աշխատատար գործընթաց է: Հիմնական բարդությունը տնտեսական համակարգի պահանջներին ծրագրի համապատասխանեցնելը և լուծման համար ծրագրում մշակված մեթոդիկայի առկայության ապահովումն է :

Նշված պահանջներով որոշում են կարևոր և առաջնային հիմնախնդիրները՝ հաշվի առնելով հետևյալ ուղիները⁵¹.

- ձևավորվող հայեցակետի սեփական մակարդակը, այսինքն՝ համապատասխանությունը որևիցե կորպորատիվ քաղաքական ուժերին,
- արդիականությունը և դրա որոշման գործնական կարիքը,
- գոյություն ունեցող արտադրական, գիտատեխնիկական, շուկայական, սոցիոլոգիական, կազմակերպչական, էկոլոգիական և այլ ձևավորվող ուղղությունների վրա համալիր ազդեցությունը,
- ժամանակի գործոնը, անորոշությունը և ռիսկը, այսինքն հաշվի առնել իրականացման ենթադրվող ժամկետները և արտաքին միջավայրի հնարավոր փոփոխությունները,

⁵¹ Основы менеджмента /под.ред. Афонкина А.И. СПб, Питер, 2007. стр. 470.

- նորամուծական պաշարները և անհրաժեշտ ռեսուրսներով ապահովվածության աստիճանը,

- գոյություն ունեցող կամ նոր ստեղծվող արտադրանքի, գործընթացների, կազմակերպչական ձևերի, միջոցների, մեթոդների և կառավարման համակարգի այլ տարրերի նկատմամբ պահանջմունքը, որոնց առիթով անհրաժեշտ է լուծել նորամուծական հիմնախնդիրները:

Սակայն ժամանակի ընթացքում հիմնախնդիրները փոփոխվում են՝ մի աստիճանից մյուսին անցնելով, փոփոխվում են նաև պատճառահետևանքային կապերը, ուստի հիմնախնդիրները կախված իրականացման հնարավորությունից դուրս են մնում ծրագրային-լուծվող ցանցից կամ էլ անցնում են մեկ այլ աստիճանի:

Այսպիսով, տեղի է ունենում նորամուծությունների խնդիրների իրականացման որակական փոփոխություններ, որոնք կազմակերպության արտադրական և կառավարման համակարգերը բարելավելու նպատակ ունեն: Որն էլ իր հերթին ենթադրում է նորամուծության հիմնախնդիրների կազմի երկրորդ խմբի որակական փոփոխություն: Դրանց կազմում կարելի է նշել հետևյալ պայմանները⁵².

- ամրապնդել նպատակային դիրքերը շուկայում կատարելագործված կամ նոր արտադրանքի ծավալների աճի կամ իրացումից շահույթի մակարդակի ավելացման շնորհիվ,

- պահպանել կամ արդյունավետ օգտագործել նորամուծական ներուժը,
- բարձրացնել նորամուծական գործընթացներով զբաղված կադրերի մասնագիտական և որակական մակարդակը,
- ապահովել նորամուծական գործընթացների բնապահպանական և սոցիալական անվտանգությունը և այլն:

Հարկ է նշել, որ մասնակի հիմնախնդիրները պայմանավորված են տնտեսվարող սուբյեկտների առանձնահատկություններով: Դրանք, որոշակի իրավիճակներում, մեծամասամբ, որոշում են կազմակերպության նորամուծական ռազմավարության մշակման առանձնահատկությունները: Ընդհանուր առմամբ նորամուծական գործու-

⁵² Основы менеджмента /под.ред. Афонкина А.И. СПб, Питер, 2007. стр. 470.

նեության հիմնախնդիրների համալիրը նորամուծությունների կառավարման սուբյեկտների և մարդկանց միջև կարելի է դասակարգել ըստ «հարաբերակցության»: Այդ դեպքում առաջին խմբին են պատկանում այն հիմնախնդիրները, որոնք ուղղակի կամ անուղղակի ձևով նպատակաուղղված են կազմակերպության ինքնազարգացման կարգավորմանը, որպես անձնակազմի համակողմանի զարգացման հնարավորություն ընդհանրապես և մենեջերներին՝ մասնավորապես. նրանց փորձից, մատակարարներից, սպառողներից և մրցակիցներից հավաստի տեղեկատվություն ստանալու հնարավորություն են ձեռք բերում: Այս մոտեցումները առաջավոր երկրներում նորամուծական ռազմավարության մշակման և իրագործման գործընթացում լայն տարածում են գտել:

Նորամուծական հիմնախնդիրների համալիր լուծման արդյունավետությունը հնարավոր է ապահովել միայն այն դեպքում, երբ կազմակերպության բոլոր արտադրական և կառավարման ստորաբաժանումներն ակտիվ մասնակցություն են ցուցաբերում, ինչն էլ իր հերթին ենթադրում է նորամուծական գործընթացների կառավարման համապատասխան կազմակերպչական կառուցվածքի ձևավորում: Այսպիսով, կազմակերպության նորամուծական հիմնախնդիրների լուծման համար հիմնական միջոցներից մեկը, նորամուծական ռազմավարության մշակման և իրագործման գործող մեխանիզմի առկայությունն է: Այդպիսի մեխանիզմի մշակումը ցանկացած կազմակերպության համար պետք է իրագործվի հաշվի առնելով նրա առանձնահատկությունները, նկատի ունենալով տնտեսական մեխանիզմների զարգացման ինչպես դրական, այնպես էլ բացասական կողմերը: Անհրաժեշտ է նշել, որ արտադրությունում նորամուծական գործընթացի զարգացումը բնութագրվում է, որոշակի ժամանակահատվածում, ինչպես արտադրության տեխնիկական, այնպես էլ թողարկվող արտադրանքի տեխնիկական մակարդակի բարելավման աստիճանով, քանի որ այն պետք է հաշվի առնի համաչափ հեռանկարային զարգացման միտում ունեցող առաջավոր երկրներում իրականացվող նորամուծական գործընթացների համեմատ կատարվող մշակումների գիտատեխնիկական մակարդակը: Ինչպես ցույց են տալիս կատարված ուսումնասիրությունների արդյունքներն, իրականացված գործընթացներ-

րում նորամուծությունների մակարդակը կարելի է որոշել հետևյալ գործոններով⁵³ .

- գիտատեխնիկական մշակումների նկատմամբ կազմակերպության հեռանկարային պահանջմունքով,
- ԳՀՓԿԱ-ի վրա կատարվող ծախսերի կառուցվածքով,
- սեփական ուժերով նորամուծությունների իրականացման հնարավորություններով և կադրային ներուժով,
- կազմակերպության նորամուծական պահանջմունքով և նորամուծական հնարավորություններով,
- շուկայում կազմակերպության դիրքի կայունացումով՝ ի հաշիվ հեռանկարային գիտատեխնիկական առաջընթացի:

Կազմակերպության նորամուծական ռազմավարության մշակման ելակետ հանդիսացող նորամուծությունների մակարդակից ելնելով՝ մշակվում են նորամուծությունների զարգացման հեռանկարային ուղղությունները: Այդ ուղղությունները կարելի է դասակարգել հետևյալ կերպ⁵⁴.

1. Սեփական տնտեսական հնարավորությունների կանխատեսում, որն իր մեջ ներառում է ապագայում կազմակերպության շուկայական ներուժը, կայուն եկամուտների ստացման հնարավորությունները, ֆինանսական դրությունը, արտադրության միջոցների կառուցվածքը, սպասվելիք շահույթի կանխատեսումը և այլն:

2. Տեխնիկական վիճակի կանխատեսում. որի դեպքում կազմակերպությունը պետք է կատարի նորամուծական գործընթացների մանրակրկիտ և խորը ուսումնասիրություն ու արտադրության հետագա զարգացման համար իրականացնի գիտատեխնիկական կանխատեսում: Ելնելով գիտական և գործնական վերլուծության արդյունքներից՝ բացահայտվում և որոշվում են արտադրության զարգացման հիմնական ուղղությունները: Սովորաբար այդ կանխատեսումները կատարվում են երեք ուղղությու-
նով՝ արդյունք (արտադրանք), տեխնոլոգիա, գործառույթներ: Ուստի ելնելով օգտագոր-

⁵³Основы менеджмента /под.ред. Афонкина А.И. СПб,Питер, 2007. стр. 471.

⁵⁴Основы менеджмента /под.ред. Афонкина А.И. СПб,Питер, 2007. стр. 472.

ծըվող տեխնոլոգիաների մակարդակից, տեղեկատվությունների ծավալներից և արտաքին միջավայրի գործոնների ազդեցությունից կարելի է ընտրել նորամուծական գործընթացների ռազմավարության հետևյալ ձևերը՝

- առավել արդյունավետ ձևեր (լիցենզիաների ձեռքբերում, անձնակազմի ինտենսիվ վերապատրաստման փոխարեն ստեղծել համատեղ ձեռնարկություններ, առաջավոր փորձի ներդրում այդ ասպարեզում և այլն),
- ցածր արդյունավետ ձև (գործնական այցելություններ, ձեռք բերել մշակող սարքավորումներ առանց նոու-հաուի, փաստաթղթերի հետ փոխանցել նախագծեր),
- առավել ցածր արդյունավետ ձև (ձեռք բերել լիցենզիաներ, առանց նոու-հաուի, ապրանքների մատակարարում, այցելել ցուցահանդեսներ և այլն):

Ինչ վերաբերվում է նոր արտադրանքի մշակման և իրացման ռազմավարությանը, ապա մեր կողմից առաջադրվել է մի մոտեցում, որի հիմքում ընկած է նորամուծությունների մշակման մարքեթինգային ռազմավարությունը, քանի որ ներկա պայմաններում, որպեսզի կազմակերպությունները կարողանան դիմակայել սուր մրցակցությանը, անհրաժեշտ է, որ նրանք մշակեն և արտադրեն մրցակցային առավելություն ապահովող արտադրանք: Նոր արտադրանքի մշակման գործընթացը սկսվում է կազմակերպության զարգացման ռազմավարությանը համապատասխանող գաղափարի ձևավորմամբ: Նոր ապրանքի մշակման գաղափարները կարելի է բաժանել երկու խմբի.

1. Գաղափարներ, որոնք ձևավորվել են ըստ շուկայական պահանջարկի:

2. Գաղափարներ, որոնք ձևավորվել են ըստ ԳՀՓԿԱ-ի իրականացման:

Հարկ է նշել, որ ռազմավարությունը, որը հիմնված է շուկայի պահանջարկի ուսումնասիրման վրա, համարվում է արդյունավետ ուղի, սակայն մոտեցման արդյունքում նոր արտադրատեսակի մշակումն անխուսափելիորեն տանում է պակաս հեղափոխական, բայց ընդունելի ու գրավիչ արտադրանքի և ցածր ռիսկային նորամուծությունների: Մյուս կողմից, հիմնարար հետազոտությունների վրա հիմնված ռազմավարությունն ավելի ռիսկային է, հատկապես՝ կարճաժամկետ ժամանակահատվածում, սակայն այն մեծ հնարավորություն է ստեղծում տեխնոլոգիական

առաջընթացի համար, որն էլ, իր հերթին, մրցակիցների նկատմամբ կապահովի մրցակցային առավելություն: Պարզ է, որ նոր արտադրատեսակների մշակումը կարելի է իրականացնել տարբեր մեթոդներով:

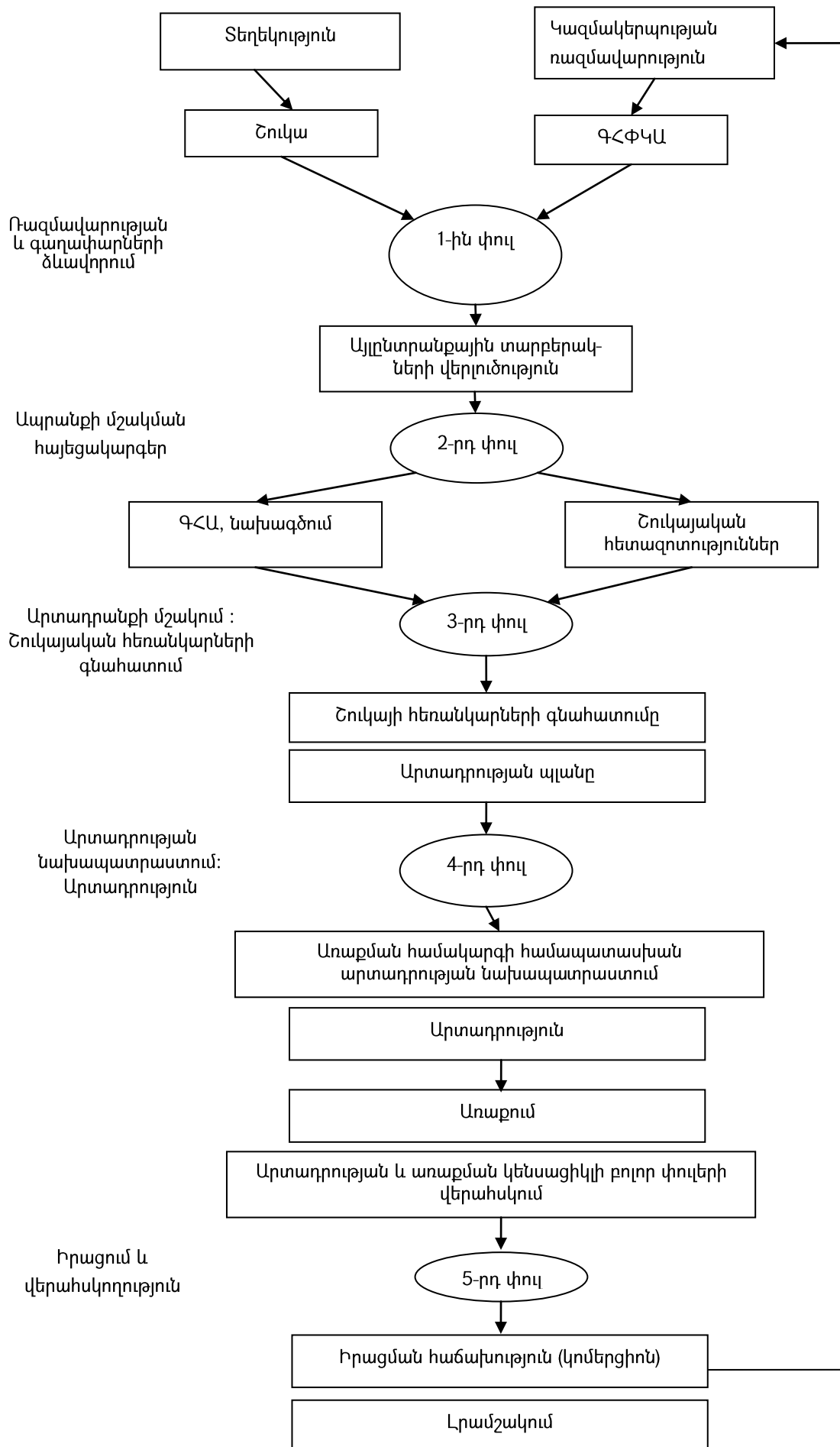
Գծապատկեր 2.1-ում ներկայացված է մեր կողմից կառուցված նոր արտադրանքի մշակման և իրացման գործընթացի մոդելը, որի կիրառման շնորհիվ հնարավոր կլինի նվազեցնել տնտեսական ռիսկերը և ապահովել նորամուծությունների կառավարման համակարգի բարձր արդյունավետություն:

Նոր արտադրատեսակների գիտատեխնիկական մրցունակության վերաբերյալ կառավարչական որոշում կայացնելու համար ցանկացած կազմակերպություն պետք է ունենա հավաստի տեղեկատվություն, ինչպես մրցակից կազմակերպության կողմից մշակվող և արտադրվող նոր արտադրատեսակների, այնպես էլ նրա արտադրատեսակների գործունեության, գիտատեխնիկական ներուժի, արտադրատեսակների շուկա առաջխաղացման վերաբերյալ: Նպատակը նորամուծական ռազմավարության մշակման և իրականացման շնորհիվ մրցակցային առավելություն ապահովելն է, մրցունակության ոլորտի ընդլայնումը:

Հետևաբար կազմակերպությունը, որպեսզի նոր ստեղծված արտադրանքը ներդնի արտադրության մեջ, պետք է, հաշվի առնելով ժամանակի գործոնն, իրականացնի գումարային ծախսերի գնահատում, քանի որ արտադրական գործընթացի կազմակերպման և բարձրորակ արտադրանք թողարկման համար անհրաժեշտ է կատարել բազմաբնույթ որոշակի ծախսեր: Իսկ առավել բարձր սպառողական հատկություններով օժտված արտադրանքն՝ ի հաշիվ լրացուցիչ օգտակար հատկանիշների (արտադրողականության, հուսալիության, երկարակեցության և այլն), հնարավոր է իրացնել ավելի բարձր գներով: Ուստի i -րդ տիպի արտադրանքի իրացումից ստացվող շահույթը (π_i) հավասար է՝

$$P_i = D_i - S_i, \quad (2.14)$$

որտեղ՝ D_i - իրացումից հասույթն է, որն էլ i տիպի արտադրանքի համար կկազմի



Գծապատկեր 2.1 Նոր արտադրանքի մշակման և իրացման գործընթացի մոդելը

$$D_i = f(U_i \cdot N_i), \quad (2.15)$$

որտեղ՝ U_i - i -րդ տիպի արտադրանքի իրացման գինն է,

N_i - i -րդ տիպի արտադրանքի ծավալը:

Հարկ է նշել, որ իրացման գինը կարելի է որոշել ժամանակակից սպառողի տնտեսական շահերից ելնելով, քանի որ նա մշտապես փորձում է նվազեցնել իր ծախսերը, ինչպես արտադրանքի ձեռք բերման, այնպես էլ նոր արտադրանքի շահագործման ժամանակ: Հետևաբար՝

$$\begin{aligned} U_{\text{потр}} &= U_i + 3i_{\text{экупл}} \rightarrow \min \\ U_i &= U_{\text{потр}} - 3i_{\text{экупл}} \end{aligned} \quad (2.16)$$

որտեղ $U_{\text{потр}}$ – մրցակցի լավագույն արտադրանքի սպառողական գինն է,

U_i - i -րդ տիպի արտադրանքի իրացման գինը,

$3i_{\text{экупл}}$ - սպառողի մոտ տվյալ արտադրանքի օգտակար ծառայության ընթացքում շահագործման ծախսերի մեծությունն է,

$$3i_{\text{экупл}} = \sum 3i_{\text{экупл}/t} a_t, \quad (2.17)$$

որտեղ $3i_{\text{экупл}}$ - սպառողի մոտ ընթացիկ շահագործման ծախսերի մեծությունն է t -րդ տարում:

Երբ քննարկվող i -րդ տիպի արտադրանքը փոխարինվում է n -ով կամ էլ կատարելագործվում է, ապա դրա իրացումից ստացված տնտեսական արդյունավետությունը կարելի է որոշել հետևյալ մեթոդով.

$$P_n = \sum_{i=1}^n P_i = \sum (D_i - S_i) \quad (2.18)$$

Որքան բարձր լինի նոր արտադրանքի տեխնիկական մակարդակը, այնքանով մեծ է նրա որակի բարձրացման համար կատարվող U_i ծախսերը: Մյուս կողմից՝ արտադրանքի բարձր գիտատեխնիկական մակարդակը հնարավորություն է ընձեռում՝ կապված նոր (C_i) մոդելի արտադրանքի արտադրության հետ, իրականացնել հաճախակի փոփոխություն, կրճատել արտադրության նախապատրաստման ծախսերը:

Հետևաբար արտադրանքի տեխնիկական մակարդակի փոփոխությունը հանգեց-

նում է իրացման գնի փոփոխության: Այս դեպքում արտադրողի կողմից ստացվող արդյունարար տնտեսական արդյունավետությունը կարելի է որոշել հետևյալ կերպ՝

$$P_m = \sum_{i=1}^n P_i = \sum_{i=1}^m (D_i - S_i): \quad (2.19)$$

Մեր կարծիքով P -ի մեծությունը գնահատելիս անհրաժեշտ է հաշվի առնել նաև արտադրության ծավալների աճի շարժը: Պետք է ձգտել ապահովել արտադրության այնպիսի ծավալային հարաբերակցություն, որը հնարավորություն կտա իրականացնել նոր արտադրանքի թողարկում, իրացում ու շահագործում և բավարարել սպառողական անհրաժեշտ պահանջմունքներ:

Այսպիսով մեր կողմից առաջադրված նոր արտադրանքի մշակման և իրացման գործընթացի մոդելը կնպաստի նորամուծությունների կառավարման համակարգի արդյունավետ կիրառմանը:

ԳԼՈՒԽ 3

ՆՈՐԱՄՈՒԾԱԿԱՆ ԳՈՐԾԸՆԹԱՑՆԵՐԻ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅԱՆ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄԸ ԵՎ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՈՒՂԴԻՆՆԵՐԸ ՀՀ-ՈՒՄ

3.1 Նորամուծական ռազմավարության մշակման ֆինանսական աղբյուրները

Նորամուծական գործընթացի խրախուսման ֆինանսա-տնտեսական մեխանիզմի ձևավորումը, մեր երկրի տնտեսության տարբեր հատվածներում, իրականացնելիս անհրաժեշտ է հիմնվել զարգացած շուկայական հարաբերություններ ունեցող երկրների փորձի վրա, քանի որ մեզ մոտ նորամուծական քաղաքականությունը կատարյալ չէ, կապված չէ շուկայական գործիքների հետ: Միաժամանակ անհրաժեշտ է հաշվի առնել հանրապետության տնտեսության առանձնահատկությունները, առաջարկի և պահանջարկի, առևտրային ռիսկի մակարդակի, ցածր կամ թույլ նորամուծական ենթակառուցվածքի, օրենսդրական ակտերի բացակայության և դատաիրավական համակարգերի գործունեության ցածր մակարդակի, շուկայի և պետական կառույցների նկատմամբ անվստահության ամբողջությունը:

Նորամուծական գործունեության ֆինանսավորման համակարգը բաղկացած է աստիճանական ենթակայության և առանձնահատուկ գործառույթային փոխկապակցված տարրերից և ներառում է⁵⁵՝

- նորամուծական գործունեություն իրագործելու համար ֆինանսական միջոցների մուտքերի աղբյուրները (ֆինանսավորման գործընթաց),
- միջոցների կենտրոնացումը տարբեր աղբյուրներից և հավաքագրված կապիտալի ներդրման մեխանիզմը,
- ներդրումների գծով վերահսկման մեխանիզմը,
- նորամուծական գործընթացի իրականացման համար կանխավճարային միջոցների վերադարձման մեխանիզմը:

⁵⁵ Барышева А.В., Балдин К.В., Галдицкая С.Н., Ищенко М.М., Передеряев И.И. Иновации: Учебное пособие. -М.: Издательско-торговая корпорация “Дамисов и К0”, 2006, стр.198-199.

Նորամուծական գործունեության ֆինանսավորման կազմակերպման առանձնահատկություններից են ինչպես ֆինանսավորման աղբյուրների, նորամուծական գործընթացի ընդգրկման ուղղությունները, այնպես էլ նրա սուբյեկտների բազմազանությունը:

Նորամուծական ծրագրերի իրականացման ֆինանսական արդյունքների աճը հանդիսանում է կարևոր ընդհանրացնող ցուցանիշ, որի հիման վրա որոշվում են նորամուծական գործունեության վերջնական արդյունքը և ֆինանսական քաղաքականությունը, ինչն իրականացնում են ինչպես տնտեսավարող սուբյեկտները, այնպես էլ դրանց համալիրը (պետությունը):

Հարկ է նշել, որ համախառն ազգային կապիտալի ամենամեծ բաժինը, որն սպասարկում է նորամուծական գործունեությունը, կարող է հանդես գալ պետական, փոխառու արտասահմանյան կապիտալների տնտեսավարող սուբյեկտների սեփական կապիտալի և արժեթղթերի ներդրումների ձևով:

Ներդրումները, որոնք ուղղված են նորամուծություններին, կարելի է դասակարգել ըստ բնութագրիչների⁵⁶:

1. Նորամուծական գործունեությանն ուղղված ներդրումների և վերահսկման ձևեր՝

- ուղղակի, որն իր մեջ ներառում է անմիջականորեն ներդրված ֆինանսական, մտավոր և այլ այլընտրանքային միջոցները՝ նորամուծությունների արտադրության կամ իրական ակտիվների ձեռքբերման համար և

- պորտֆելային, երբ ձեռք են բերվում արժեթղթեր կամ վարկերի ձևով տրամադրվում են միջոցներ:

2. Ներդրումների տեսակները՝ ֆինանսական կամ դրամական միջոցների և դրանց համարժեքների (նպատակային ներդրում, շրջանառու միջոցներ, արժեթղթեր, փայեր, փոխառություններ և այլն) ներդրումներ, մտավոր ներդրումներ, գույքային իրավունք:

3. Սեփականության ձևերը՝ պետական, մունիցիպալ, մասնավոր, խառը:

⁵⁶ Барышева А.В., Балдин К.В., Галдинская С.Н., Ищенко М.М., Передеряев И.И. Иновации: Учебное пособие. -М.: Издательско-торговая корпорация “Дамисов и К0”, 2006, стр.199.

4. Հատկացումների պայմանները՝ արտոնյալ, ոչ արտոնյալ:

5. Հարաբերությունները՝ բաց տնտեսական համակարգեր, ռեզիդենտներ, ոչ ռեզիդենտներ:

6. Ֆինանսական ապահովվածությունը՝ այլընտրանքային միջոցներ, վենչուրային, լիզինգային, ֆակտորինգային, համատեղ փայային:

Հարկ է նշել, որ նորամուծությունների ֆինանսավորման համար հիմնական աղբյուրներ են⁵⁷.

- պետական և տարածքային մակարդակով բյուջետային հատկացումները,
- ԳՀՓԿԱ-ի ֆինանսավորման ոչ բյուջետային ֆոնդի հատուկ միջոցները, որոնք ստեղծվում են կազմակերպությունների և տարածքային կառավարման մարմինների կողմից,
- տարբեր տիպի առևտրային կառույցների (ֆինանսա-արդյունաբերական խումբ, ներդրումային ընկերություն, առևտրային բանկեր և այլն) կողմից տրամադրված ֆինանսական միջոցները,
- վարկավորման միջոցներ, որոնք տրվում են կառավարության կողմից լիազորված ներդրումային բանկերից,
- փոխարկման (կոնվերսիոն) վարկեր նորամուծական նախագծերի իրականացման համար,
- արտասահմանյան ներդրումներ,
- միջոցներ հայրենական և արտասահմանյան գիտական նորամուծությունների ֆոնդերից,
- ֆիզիկական անձանց սեփական կուտակումներից:

Արտասահմանյան փորձը վկայում է, որ անկայուն տնտեսական համակարգերը (արժեզրկման բարձր մակարդակ) իրենց բացասական ազդեցությունն են ունենում տնտեսական գործակալների վարքի ու նորամուծությունների իրականացման նպատակով պետության կողմից տնտեսական լծակների կիրառման հնարավորություններ:

⁵⁷ Барышева А.В., Балдин К.В., Галдинская С.Н., Ищенко М.М., Передеряев И.И. Иновации: Учебное пособие. -М.: Издательско-торговая корпорация “Дамисов и К0”, 2006, стр.200.

րի վրա. դրանք մղելով երկրորդ պլան: Այս պայմաններում գլխավոր դերը պատկանում է խրախուսման անուղղակի լծակներին, ինչպիսիք են հարկային զեղչերը, վարկերը, վարկային տոկոսները, ապահովագրությունը, ամորտիզացիոն հատկացումները և այլն: Նշված անուղղակի ֆինանսական լծակների շնորհիվ խրախուսման ազդեցության աստիճանը կախված է տնտեսական համակարգում առաջարկի և պահանջարկի ամբողջականությունից և այդ լծակների բնույթից ու տարբերություններից:

Արտադրական համակարգերում նորամուծական գործընթացի ակտիվացման անուղղակի խրախուսման լծակներ են՝ հարկերը և վարկերը (մասնավոր վարկավորման ֆինանսական ռեսուրսները և պետական վարկերը): Ի տարբերություն վարկային ռեսուրսների ամորտիզացիոն հատկացումները գտնվում են արդյունաբերական որոշակի ճյուղի պահանջարկի մակարդակի խիստ ազդեցության տակ, ուստի դրանք միանշանակ հանդես չեն կարող գալ որպես նորամուծությունների տարբեր խմբերի խրախուսման մեխանիզմ:

Ապահովագրությունը՝ որպես նորամուծությունների խթանման անուղղակի լծակ, արդյունավետ է զարգացած ենթակառուցվածքների և նորմատիվային-իրավական բազայի առկայության դեպքում:

Ուսումնասիրությունները ցույց են տալիս, որ մեր հանրապետությունում շատ ցածր է նորամուծական ակտիվությունը ինչպես արտադրանքի արտադրության և ծառայությունների մատուցման, այնպես էլ տնտեսության ոլորտում ընդհանրապես՝ պայմանավորված նորամուծությունների արմատավորմանն արգելակող մի շարք պատճառներով:

Առաջին՝ նորամուծությունների իրական պահանջարկի բացակայությունը, քանի որ տնտեսությունը պայմանավորված մրցակցային թույլ մեխանիզմով կարիք չունի կամ էլ ի վիճակի չէ օգտագործել գիտական մշակումների արդյունքները:

Երկրորդ՝ պատվիրատուների անվճարունակությունը պայմանավորված բնակչության եկամուտների ցածր մակարդակով (նրանց մեծամասնությունը հնարավորություն չունի վճարելու բարձրորակ արտադրանքների համար) և կազմակերպությունների

կողմից առաջավոր տեխնոլոգիաներ և տեխնիկական միջոցներ ձեռք բերման հնարավորությունների սահմանափակությամբ:

Երրորդ՝ տնտեսության մեջ ցածր է նորամուծական ակտիվությունը, որը հնարավորություն չի ընձեռում ստեղծելու ինչպես ներքին, այնպես էլ արտաքին շուկաներում իրացվելիք մրցունակ արտադրատեսակներ:

Չորրորդ՝ նորամուծական ոլորտում բարձրորակ մասնագետների պակասը:

Հինգերորդ՝ առևտրային բարձր ռիսկերը, որոնք խանգարում են այդ ոլորտում ներդրումների իրականացմանը:

Վեցերորդ՝ պետական նորամուծական արդյունավետ քաղաքականության բացակայությունը:

Հարկ է նշել, որ նորամուծական գործընթացների ֆինանսավորման կարևոր աղբյուր են ֆինանսարդյունաբերական միավորումները (ՖԱՄ), հոլդինգային ընկերությունները, վենչուրային ֆիրմաները, լիզինգը և այլն:

ՖԱՄ-ի ստեղծումը կապված է տնտեսության կառուցվածքի վերակառուցման և ազգային տնտեսության այն ոլորտների աջակցման անհրաժեշտության հետ, որոնք կարող են նպաստել տնտեսական աճին: Այս նոր կազմակերպչական կառուցվածքը միավորում է արդյունաբերական ձեռնարկությունները, բանկերը և առևտրային կազմակերպությունները: ՖԱՄ-ի յուրահատկությունը նրանում է, որ նրանք գործում են որպես ինքնուրույն, ինքնազարգացող, ինքնաֆինանսավորվող կազմակերպություններ, որոնց ձևավորման հիմքը կայանում է հետևյալում: Ենթադրենք՝ ունենք որոշակի արտադրանքի արտադրության տեխնոլոգիա, որի իրականացումը պահանջում է բազմաթիվ գործողությունների կատարում՝ սկզբնական հումքի մշակում, հավաքում, վերջնական արտադրանքի պատրաստում: Գոյություն ունի տեխնոլոգիայի սեփականատեր: Վերջնական արդյունքի ապահովման համար անհրաժեշտ է տեխնոլոգիան ներդնել արտադրության մեջ: Առաջ է գալիս մեկ տեխնոլոգիական շղթայով կապված կազմակերպությունների միավորման խնդիր: Շղթան ձևավորում է ՖԱՄ ղեկավարող կազմակերպությունը:

Տեխնոլոգիական շղթայի ստեղծումը ներառում է հետևյալ փուլերը⁵⁸.

- նպատակի սահմանում (ռազմավարություն),
- տեխնոլոգիաների ուսումնասիրություն,
- իրականացնող կազմակերպության փնտրտուք,
- նախագծում,
- ֆինանսավորման աղբյուրի ընտրություն,
- նախագծի ղեկավարի ընտրություն,
- արդյունքների վերահսկում:

Կոնտրագենտի (պայամանադիր կողմ, կապալառու) ընտրման համար անհրաժեշտ է ստանալ և վերլուծել ՖԱՄ-ի յուրաքանչյուր հնարավոր մասնակցի գործունեության մասին տեղեկություններ: Այդ տեղեկությունները պետք է պարունակեն⁵⁹.

- կոնտրագենտի ղեկավարության մասին տեղեկություններ,
- թողարկվող արտադրանքի և մատուցվող ծառայությունների անվանացուցակը,
- նախորդ տարվա ֆինանսական հաշվետվությունը,
- ակտիվների և պասիվների կառուցվածքը,
- սարքավորումների վիճակը,
- արտադրանքի թողարկման կամ ծառայությունների մատուցման պարբերաշրջանի տևողության ցուցանիշները,
- ապրանքի գնի կառուցվածքը, որը կարող է հաշվի առնել տեխնոլոգիայի շղթայի սահմանումները,
- այլ կազմակերպությունների հետ կապերի վերաբերյալ տեղեկությունները:

Տեխնոլոգիական շղթայի ձևավորման համար կարևոր դեր են խաղում ֆինանսական վիճակի, ակտիվների կառուցվածքի և շրջանառու միջոցների շրջանառելիության արդյունքների վերլուծությունը: Տեխնոլոգիական շղթայի այն հնարավոր մասնա-

⁵⁸Медынский В.Г. Инновационный менеджмент: Учебник.-М.: -2007.-стр. 136.

⁵⁹Анышин В.М. Инновационная стратегия фирмы: Учебное пособие/Росс.экон.акад.им Г.В. Плеханова-М.: 1995, стр 65.

կիցների ֆինանսական հաշվետվությունները, որոնց մասնակցությունն այդ շղթայում նպատակահարմար է: Կոնտրագենտների ընտրման դեպքում հիմնական չափանիշ է տեխնոլոգիական արժեքը TC^{60}

$$TC = \frac{\Pi}{P \times T \Pi} \quad (2.20)$$

որտեղ՝ Π -արտադրանքի արտադրությունից ստացված արդյունքն է, որը կարող է օգտագործվել տեխնոլոգիական շղթայի սահմաններում (արտադրանքի իրացումից՝ հասույթ),

P -ն արտադրանքի արտադրության ծախսերն են, որոնք կարող են օգտագործվել տեխնոլոգիական շղթայի սահմաններում,

$T\Pi$ -ն արտադրանքի արտադրության տեխնոլոգիական պարբերաշրջանի տևողությունն է, որը կարող է օգտագործվել տեխնոլոգիական շղթայի սահմաններում:

Կազմակերպության գործունեության արդյունավետության գնահատման համար վերլուծում են ֆոնդահատույցը: Դրական որոշում ընդունելուց հետո գրավոր համաձայնություն է կնքվում տեխնոլոգիական շղթայի պայմանագրային կողմի մասնակցության վերաբերյալ:

Տեխնոլոգիական շուկայի նախագծման գործընթացը կազմված է մի քանի փուլերից⁶¹.

1. արտադրական ընդհանուր պլանի նախագծում,
2. նախագծի օրացուցային պլանի կազմում,
3. ֆինանսական հոսքերի ընդհանուր պլանի նախագծում,
4. կազմակերպչական պլանի կազմում,
5. տեխնոլոգիական շղթայի արդյունավետության ապահովման միջոցների նախագծում:

⁶⁰Анышин В.М. Инновационная стратегия фирмы: Учебное пособие/Росс.экон.акад.им Г.В. Плеханова-М.: 1995, стр 65.

⁶¹Медынский В.Г. Инновационный менеджмент: Учебник.-М.: -2007.-стр. 137.

Տեխնոլոգիական գործընթացի հիմքում ընկած է տեխնոլոգիական շղթան, որը կազմակերպման գործընթաց-կառավարման պարբերաշրջանի անբաժանելի մասն է: Այն իրենից ներկայացնում է՝ ⁶²

- կազմակերպչական ընդհանուր պլանի համաձայնեցումը,
- արդյունավետության պլանի համաձայնեցումը,
- ներդրողի փնտրումը,
- նորմատիվային փաստաթղթերի մշակումը և համաձայնեցումը,
- տեղեկատվական համակարգերի փոխգործունեությունը և ազդեցության ձևերի սահմանումը,
- տեխնոլոգիական շղթայի գործարկման ամսաթվի հաստատումը,
- պայմանագրերի կնքումը,
- շղթայի կառավարչի նշանակումը,
- դրամական միջոցների ստացումը և գործարկման սկիզբը:

ՖԱՄ կազմի մեջ կազմակերպության ներգրավելու կամ էլ հեռացնելու հիմնական ռազմավարական որոշումները կայացվում են տնօրինության կողմից՝ որոշակի ապրանքների արտադրման և շուկայում դրանց առաջխաղացման նպատակով:

Յուրաքանչյուր թիմի կորպորատիվ աշխատանքի արդյունավետությունը հաշվարկվում է հետևյալ կերպ.

1. Հաշվարկվում է յուրաքանչյուր թիմի ծախսերի մասնաբաժինը (P_n) ՖԱՄ-ի ծախսերի մեջ: Ծախսերի գումարի դրամական արտահայտության փոխարեն հաշվարկների կատարման դեպքում օգտագործվում է ամբողջ ակտիվների արժեքը: Հետևաբար յուրաքանչյուր թիմի ծախսերի գումարը թիմի կառավարման տնօրինությունում գտնվող ակտիվների հաշվեկշռային արժեքն է: ՖԱՄ-ի ծախսերը նրա ընդհանուր ակտիվների արժեքն են:

$$P_{ri} = P_i / P_{nk} , \quad (2.21)$$

որտեղ՝ P_i - i -րդ թիմի ծախսերն են,

P_{nk} -ն՝ ՖԱՄ-ի ծախսերը:

⁶²Медынский В.Г. Инновационный менеджмент: Учебник.-М.: -2007.-стр. 138.

2. Հաշվարկվում է ՖԱՄ-ի կողմից ստացված զուտ շահույթի մեջ յուրաքանչյուր թիմի (ԿՈpri) մասնաբաժինը:

$$\text{ԿՈ}_{\text{pri}} = \text{ԿՈ}_i / \text{ԿՈ}_{\text{փոհ}}, \quad (2.22)$$

որտեղ՝ ԿՈ_i - i-րդ թիմի զուտ շահույթն է,

ԿՈ_{փոհ}-ն ՖԱՄ-ի զուտ շահույթը:

3. Հաշվարկվում է յուրաքանչյուր թիմի համար (K_i) կորպորատիվ արդյունավետության գործակիցը՝

$$K_i = \text{ԿՈ}_{\text{pri}} / P_{ri}: \quad (2.23)$$

4. Թիմերը դասավորվում են ըստ կորպորատիվ արդյունավետության գործակցի մեծության:

Ինչ վերաբերում է նորամուծական ռազմավարության մշակմանը և ընտրությանը, ապա դրանք նորամուծական գործունեության հաջողության գրավականն են: Կազմակերպությունը կարող է հայտնվել ճգնաժամում, եթե չկարողանա կանխատեսել ներքին և արտաքին միջավայրի փոփոխվող պայմանները և արձագանքել դրանց ժամանակի և տարածության մեջ: Հետևաբար ռազմավարության ընտրությունը նորամուծությունների կառավարման պարբերաշրջանի կարևորագույն բաղադրիչն է:

Շուկայական տնտեսության պայմաններում ղեկավարին բավարար չէ թողարկել լավ ապրանքներ: Մրցակցությունից ետ չմնալու նպատակով նա պետք է ուշադիր հետևի շուկայում նոր տեխնոլոգիաների ի հայտ գալուն և պլանավորի իրենց կազմակերպությունում դրանց ներդրմանը:

Առանձնացվում են նորամուծական ռազմավարությունների հետևյալ տեսակները⁶³.

- **հարձակողական** - բնորոշ է այն կազմակերպություններին, որոնք իրենց գործունեությունը հիմնում են ձեռնարկատիրական մրցակցության սկզբունքների վրա,

- **պաշտպանվողական** - ուղղված է առկա շուկաներում կազմակերպության մրցակցային դիրքերի պահպանմանը. այսպիսի ռազմավարության հիմնական գործառույթն է նորամուծական գործընթացում ակտիվացնել «ծախսեր-արդյունք»

⁶³Основы менеджмента/Под ред. А.И.Афоничкина-СПб:Питер 2007, էջ 456.

հարաբերակցությունը:

- **նմանակումային (իմիտացիոն)** - օգտագործվում է այն կազմակերպությունների կողմից, որոնք ունեն ուժեղ տեխնոլոգիական և շուկայական դիրքեր. այս կամ այնորամոծություն իրագործելու գործում շուկայում նորեկներ չեն:

Սովորաբար նմանակումային ռազմավարության դեպքում կրկնօրինակվում են նորամոծությունների հիմնական սպառողական հատկությունները (բայց հաշվի չի առնվում տեխնիկական յուրահատկությունները), որոնք առաքված են շուկա փոքր նորամոծական կազմակերպությունների կամ առաջատար կազմակերպությունների կողմից:

Նորամոծական ռազմավարության ընտրության ուղղությունը՝ հաշվի առնելով շուկայական դիրքը (վերահսկվող շուկայի մասը և նրա զարգացման դինամիկան, թույլտվություն դեպի ֆինանսավորման աղբյուրները և հումքը, առաջատարի դիրքերը կամ հետևորդի դիրքերը բնագավառային մրցակցային պայքարում), ցույց է տրված գծապատկեր 3.1-ում:

Շ ու կ ա յ ա կ ա ն դ իր ք	Ուժեղ	Մեկ այլ ֆիրմայի ձեռքբերումը	Առաջատարին հետևելու ռազմավարություն	Անընդհատ ԳՀ և ՓԿԱ
	Բարեհաջող	Արդյունավետացում	?	Ներդրման համար շահավետ ոլորտների ընտրում
	Թույլ	Բիզնեսի լուծարում	Արդյունավետացում	Ռիսկային նախագծի կազմակերպում
	—	Թույլ	Բարեհաջող	Ուժեղ

Տեխնոլոգիական դիրք

Գծապատկեր 3.1 Նորամոծական ռազմավարության ընտրության ուղիները

Ռազմավարության ընտրությունն իրականացվում է ըստ յուրաքանչյուր ուղղության

առանձնացված նպատակի սահմանման ժամանակ:

Կախված գործունեության բնագավառում շուկայի մասից և աճի տեմպերից ռազմավարության ընտրության համար հեշտացված մոդելը մշակված է Բոստոնյան խորհրդատվական խմբի կողմից և ներկայացված է գծապատկեր 3.2-ում:

«Հկա»		Շուկայի մաս	
		բարձր	ցածր
Աճի տեմպեր	Բարձր	աստղեր	?
	Ցածր	կովեր	շներ

Գծապատկեր 3.2. Բոստոնյան խորհրդատվական խմբի մատրիցան

Այս մոդելին համապատասխան՝ ֆիրմաները, որոնք գրավել են շուկայի մեծ բաժիններ, արագ աճող բնագավառներում «աստղերը», պետք է ընտրեն աճի ռազմավարությունը: Ֆիրմաները, որոնք ունեն աճի բարձր տեմպեր հավասարակշիռ բնագավառներում՝ «կթու կովեր», պետք է ընտրեն սահմանափակ աճի ռազմավարությունը: Նրանց հիմնական նպատակն է դիրքերի պահպանումը և շահույթի ստացումը: Ֆիրմաները, որոնք ունեն շուկայի փոքր բաժին, դանդաղ աճող բնագավառներում՝ «շները», պետք է ընտրեն ավելորդի վերացման ռազմավարություն:

Թույլ ամրապնդված կազմակերպությունների համար արագ աճող բնագավառներում «?» իրավիճակը պահանջում է լրացուցիչ վերլուծություն, քանի որ պատասխանը նրանց համար միանշանակ չէ:

Ընդունելով այս կամ այն ռազմավարությունը՝ ղեկավարությունը պետք է հաշվի առնի չորս գործոն.

- ռիսկեր՝ ֆիրման յուրաքանչյուր ընդունվող որոշման համար ռիսկի որ մակարդակն է ընդունելի համարում,
- անցյալ ռազմավարությունների և դրանց կիրառման արդյունքների իմացություն՝ այն ֆիրմային թույլ կտա ավելի հաջող մշակել նորերը,

- ժամանակի գործոն՝ շատ հաճախ լավ մտքերն անհաջողության են մատնվել, քանի որ առաջարկվել են իրականացման համար անհարմար ժամանակ,

- սեփականատերերի հակազդեցություն՝ ռազմավարական պլանը մշակվում է կազմակերպության մենեջերների կողմից, բայց հաճախ սեփականատերերը կարող են ազդել դրա փոփոխման վրա, հետևաբար հարկավոր է նկատի ունենալ այս գործոնը:

Ռազմավարության մշակումը կարող է իրականանալ երեք ճանապարհով՝ վերից վար, ներքևից վերև և խորհրդատվական ֆիրմայի օգնությամբ:

Առաջին դեպքում ռազմավարական պլանը մշակվում է ֆիրմայի ղեկավարության կողմից և կառավարման բոլոր մակարդակներով իջեցվում է որպես հրաման՝:

Երկրորդ դեպքում յուրաքանչյուր ստորաբաժանում (մարքեթինգային ծառայություն, ֆինանսական բաժին, արտադրական ստորաբաժանում և այլն) ռազմավարական պլանի կազմման մասին իր իրավասության սահմաններում մշակում է կարծիքը: Հետո այդ առաջարկությունները փոխանցվում են ֆիրմայի ղեկավարությանը, որը համախմբում և ընդունում է վերջնական որոշում: Դա թույլ է տալիս յուրացնել ստորաբաժանումներում անմիջականորեն ուսումնասիրվող խնդիրների հետ կապված փորձը, և աշխատողների մոտ ստեղծել ռազմավարության մշակման գործընթացում կազմակերպության համախմբվածության մասին կարծիք:

Ֆիրման կարող է կազմակերպության հետազոտման և նրա ռազմավարության մշակման համար օգտվել նաև խորհրդատվական ընկերությունների ծառայություններից:

Նորամուծական քաղաքականության իրականացման գործում մեծ դեր ունեն նաև հոլդինգային ընկերությունները, քանի որ հանրապետությունում նորամուծական գործունեության զարգացումն անհնար է առանց ֆինանսական և իրական կապիտալի կառավարման ձևերի կատարելագործման, որում առանձնահատուկ դերակատարում ունեն հոլդինգային ընկերությունների միջոցով նորամուծական գործունեության իրականացմանն ուղղված ներդրումները:

Արդյունաբերական հոլդինգը (կամ արժեթղթեր ունեցող, անգլերենից tohold-ձեռքում ունենալ) ընկերություն է, որի կանոնադրական կապիտալը ձևավորվում է նրա

կազմի մեջ մտնող կազմակերպությունների բաժնետոմսերի վերահսկիչ ծրարներով: Ի տարբերություն մնացած միավորումների, օրինակ, տրեստի՝ հոլդինգային ընկերությունների ձևավորումը տեղի է ունենում շուկայական ճանապարհով: Դրա համար ընկերությունը ձեռք է բերում բաժնետոմսերի ծրարները և այդպիսով ձևավորում իր կանոնադրական կապիտալը: Հոլդինգները չեն զբաղվում արտադրական գործունեությամբ, այլ համակարգի միջոցով միայն մասնակցություն են իրականացնում իրենց կազմի մեջ մտնող կազմակերպությունների գործունեության հանդեպ վերահսկողությանը: Հոլդինգների կազմի մեջ մտնող ընկերություններն ունեն իրավական և տնտեսական ինքնուրույնություն և իրենց անունից են կնքում առևտրային գործարքներ: Սակայն դրանց գործունեությանը վերաբերող հիմնական հարցերի լուծումն իրականացնում է հոլդինգային ընկերությունը: Նրանք լայն տարածում են ստացել հատկապես Անգլիայում և Ֆրանսիայում:

Տարբերակվում են հոլդինգների երկու տեսակ:

Պարզ հոլդինգը մեկ մայր ընկերություն է, կամ իր կողմից վերահսկվող մեկ կամ մի քանի դուստր ընկերություններ:

Հոլդինգային ավելի բարդ կառույցներ (խառը հոլդինգ), որոնցում ա) դուստր ընկերություններն ուրիշ («թոռներ») ընկերությունների հանդեպ իրենք են հանդես գալիս որպես մայր ընկերություն և բ) հոլդինգային ամբողջ կառույցի գլխին կանգնած մայր ընկերություն, որը կոչվում է հոլդինգային ընկերություն:

Պարզ հոլդինգները, որպես կանոն, գլխավորում են խոշոր բանկերը, իսկ խառը հոլդինգները՝ առավելապես արտադրության հետ կապված ցանկացած խոշոր միավորում:

Ներկայումս հակամենաշնորհային նկատառումներով հոլդինգների գործունեությունը չի թույլատրվում հետևյալ ոլորտներում.

- արտադրատեխնիկական նշանակություն ունեցող ապրանքների առևտուր,
- գյուղատնտեսական արտադրություն, գյուղատնտեսության սպասարկում,
- հասարակական սնունդ, բնակչության կենսասպասարկում,
- տրանսպորտ (բացառությամբ երթուղային, խողովակաշարային):

Հարկ է նշել, որ հոլդինգային ընկերությունը նորամուծությունների ոլորտում վարում է միասնական քաղաքականություն՝ խոշոր կոնգլոմերատների (միավորումների, կոնցեռների, տրեստների) շահերի պաշտպանության նպատակով իրականացնելով վերահսկողություն և արագացնելով դիվերսիֆիկացիայի գործընթացը:

Այս ընկերությունների առավելությունը կայանում է նրանում, որ նրանք մրցակցում են միասնաբար և համախմբված: Բացի այդ, ակտիվորեն լուծում են այլ խնդիրներ՝ տվյալ հոլդինգային ընկերությունում ստեղծվում են լրացուցիչ արտադրական հզորություններ, որոշակի արտադրատեսակների արտադրության և իրացման գծով իրականացվում են միջնորդական առաքելություն, արագացվում են դիվերսիֆիկացիայի և գիտատեխնիկական առաջընթացի զարգացման գործընթացները, իր շահույթի վրա նվազագույնի է հասցվում անդրազգային ընկերությունների վերահսկողությունը, իր կապիտալի ձևավորման հարցում կենտրոնացվում է այլ ընկերությունների մասնակցությունը:

Հոլդինգային ընկերությունների ստեղծումն իրականացվում է հետևյալ նպատակներով.

- պետական սեփականության շուկայական կառավարման համակարգի ձևավորում,
- կազմակերպությունների միջև տնտեսական կապերի խորացում և ամրապնդում,
- կազմակերպությունների միջև գոյություն ունեցող տնտեսական կապերի պահպանում և նոր արդյունավետ կապերի ստեղծում,
- սեփականաշնորհման և առևտրականացման գործընթացի պարզեցում և հստակեցում,
- համատեղ մասնակցության շնորհիվ կազմակերպությունների միջև ֆինանսական կապերի և ֆինանսական վերահսկողության համակարգերի ձևավորման ապահովում,
- փոխկապակցված և մեկ միավորման մեջ մտնող իրավաբանորեն ինքնուրույն կազմակերպությունների միջև նորամուծական և տեխնոլոգիական զարգացման միասնական քաղաքականության իրականացում,
- նոր կազմակերպությունների ստեղծման ճանապարհով առևտրային գործողու-

թյունների ծավալների ավելացում և գոյություն ունեցող կազմակերպությունների նկատմամբ վերահսկողության ձեռք բերում,

- ներֆիրմային առևտրական, ֆինանսական և նորամուծական գործողությունների իրականացում,

- ընկերության կազմակերպչական, կառուցվածքային փոփոխությունների շնորհիվ կառավարման համակարգի կատարելագործման իրականացում,

- մատակարարումների կառավարման կատարելագործման միջոցով արտադրական կապերի համակարգման իրականացում,

- դուստր ձեռնարկությունների հետ նորամուծական ծրագրերի իրականացման գործընթացի համաձայնեցում,

- հարկային բեռի նվազեցում

- նորամուծական նախագծերի ստեղծման և իրականացման ֆինանսավորում,

- «գիտություն-արտադրություն-առևտրականացում» կեսապարբերաշրջանի կլորճատման նպատակով նորամուծական կազմակերպությունների կազմակերպչական կառուցվածքի կատարելագործում,

- արտաքին տնտեսական գործունեության զարգացում և արտասահմանյան ուղղակի ներդրումների ծավալների ընդլայնում,

- դուստր ձեռնարկությունների միջև տնտեսական ռիսկի բախման վերացում:

Հոլդինգային ընկերությունները, հաշվի առնելով դուստր ընկերությունների շահերը, իրենց վրա կենտրոնացված կարգով վերցնում են հետևյալ գործառույթների իրագործումը.

- արտաքին տնտեսական,

- ներդրումային միջոցների ներգրավում,

- գիտատեխնիկական,

- մարքեթինգային հետազոտություններ,

- արժեթղթերի շարժի կառավարում,

- աշխատանքներ ֆոնդային շուկայում,

- դուստր ձեռնարկությունների միջև փոխադարձ հաշվարկման գործողություններ իրականացնելու,

- խորհրդատվական (իրավաբանական, հարկային) ծառայություններ:

Ինչ վերաբերում է վենչուրային ֆիրմաներին, ապա դրանք ժամանակավոր կազմակերպչական կառուցվածքներ են, որոնք զբաղված են գիտական մտքերի մշակմամբ և դրանք նոր տեխնոլոգիաների և արտադրանքների վերածմամբ: Այդ ֆիրմաներն ստեղծվում են փորձարկման և լրացուցիչ մշակման շնորհիվ՝ «ռիսկային» նորամուծությունները մինչև արդյունաբերական իրացման հասցնելուն:

Ժամանակակից փոքր վենչուրային կազմակերպություններն իրենցից ներկայացնում են ճկուն և շարժուն կառուցվածքներ, որոնք տարբերվում են առավել բարձր նպատակաուղղվածությամբ: Դա բացատրվում է նրանով, որ ինչպես կազմակերպության աշխատակիցները, այնպես էլ ներդրողներն անմիջականորեն շահագրգռված են հնարավորինս նվազագույն ծախսերով արագ իրացնել իրենց կողմից մշակված մտքերը, տեխնոլոգիաները, օբյեկտները, հայտնագործությունները:

Վենչուրային ֆիրմաներն ստեղծվում են պայմանագրային հիմունքներով դրամական միջոցների հավաքագրման և, որպես կանոն, մի քանի իրավաբանական կամ ֆիզիկական անձանց (կամ երկուսը միասին), կամ էլ խոշոր ընկերությունների, բանկերի, անձնական միջոցների և պետության կողմից ներդրումների ու վարկերի տրամադրման շնորհիվ: Ներդրողները ֆիրմային տրամադրում են անհրաժեշտ ֆինանսական միջոցներ՝ նրա կանոնադրական կապիտալում ներդրումներ կատարելու միջոցով: Դրա դիմաց մասնակիցներն ֆիրմայի սեփական կապիտալից ստանում են նախապես պայմանավորված բաժինը, որին նա տնօրինում է մինչև այն պահը, երբ կվաճառի այն և կստանա շահույթ:

Հարկ է նշել, որ երկարաժամկետ ներդրումները կատարվում են ոչ միայն դրամական տեսքով, այլև մանր և միջին ֆիրմաներին որոշակի օգնություն ցուցաբերելով, ինչը նրանց խոշոր ընկերության վերածման խթան է հանդիսանում: Վենչուրային կապիտալը բարձր ռիսկայնություն ունենալու պատճառով ունի ավելի

բարձր՝ տարեկան 25-35 տոկոսադրույք⁶⁴ :

Վենչուրային կապիտալը կարելի է բաժանել երեք հիմնական խմբի՝ սկզբնական ներդրումներ, ընկերության զարգացման ընթացքում կատարվող ներդրումներ և որոշակի գործունեության համար նախատեսված ներդրումներ: Սկզբնական ներդրումներն առավել ռիսկային են: Հաճախ դրանք բաժանվում են երկու ենթախմբի՝ նախասկզբնական և սկզբնական ֆինանսավորման: Նախասկզբնական ֆինանսավորումը վերաբերվում է ձեռնարկատիրական գործունեության սկզբնական փուլին, մինչ վենչուրային ֆիրմայի ամբողջական ձևավորումը, (օրինակ՝ շուկայի ուսումնասիրության համար տրված ֆինանսավորումը կամ էլ Ֆրենչայզինգի պայմանագրի կնքման համար կատարված ներդրումները և այլն): Սկզբնական ֆինանսավորման ժամանակ ֆիրման ֆինանսական միջոցները ներգրավում է արտադրական գործունեություն սկսելու նպատակով, քանի որ արդեն որոշված են ընկերության գործունեության տեսակը, աշխատակազմը և պարզ են շուկայի ուսումնասիրության արդյունքները: Սակայն ռիսկի մակարդակն այստեղ բարձր է, քանի որ կատարված ներդրումները սովորաբար իրենց արդարացնում են ոչ շուտ, քան 5-10 տարվա ընթացքում⁶⁵:

Զարգացման փուլի ֆինանսավորումն իր հերթին երկու տարատեսակի է՝ նախնական և ավելի ուշ փուլերի ֆինանսավորում:

Նախնական փուլի ֆինանսավորումը նախատեսված է ոչ մեծ ֆիրմաներին օժանդակելու համար: Որպես կանոն՝ նման տիպի ֆիրմաները չեն կարող վարկավորման հաշիվին ֆինանսավորել առաջընթացը, քանի որ վարկի վերադարձը նրանք երաշխավորել չեն կարող: Ռիսկի գործոնն այստեղ ավելի ցածր է քան սկզբնական ներդրումային փուլում: Հաճախ այս կարգի ֆինանսավորման են դիմում այնպիսի ֆիրմաները, որոնք մոտ երեք տարի է ծավալել են իրենց գործունեությունը և

⁶⁴ Васильев В.П. Управление инновациями: учебное пособие/ пук. Авт. Колл.В.П. Васильев-М.: Депои сервис, 2011-стр 175. Фридленов В.Н. Потенциал и проблемы инновационного развития промышленных предприятий / Инновации, 2011 1№7 (44).

⁶⁵ Առաքելյան Վ.Հ., Սիմոնյան Մ.Ժ. "Նորամուծությունների կառավարումը բիզնեսում " (փորձ և հիմնախնդիրներ), Երևան, Նահապետ 2014, 112 էջ:

դեռ շահույթ չեն ստացել:

Ավելի ուշ փուլի ֆինանսավորումն իրականացվում է առաջընթացի մեծ ներուժ ունեցող ֆիրմաներում: Այստեղ ֆինանսավորումն իրականացվում է նորամուծության կամ ավելի լավ արդյունքի հասնելու նպատակով: Ռիսկի գործոնն այստեղ համեմատած նախորդ փուլերի հետ ավելի փոքր է: Սակայն այս պարագայում ֆիրման ունի դասական վարկավորման և վենչուրային ֆինանսավորման միջև երկընտրանքի հնարավորություն:

Ինչ վերաբերում է որոշակի գործունեության համար նախատեսված ֆինանսավորմանը, ապա այն իրականացվում է որպես մեկ միասնական գործողություն: Այստեղ, որպես կանոն, անհրաժեշտ միջոցները տրամադրվում են կարճ ժամանակահատվածում: Վենչուրային ներդրումներն իրականացվում են տվյալ ֆիրմայի ղեկավարների կողմից ղեկավարվող հատուկ կազմավորված ֆոնդերից: Այդ ֆոնդերը կարող են անկախ լինել կամ էլ պատկանել որևէ ֆինանսական կառույցի, սակայն պետք է հանդես գան որպես անկախ միավորներ:

Վենչուրները լայն տարածում են ստացել տնտեսության գիտատար ճյուղերում, որտեղ նրանք մասնագիտանում են գիտական հետազոտություններ և ճարտարագիտական մշակումներ անցկացնելու մեջ, ելնելով այն բանից, որ ժամանակակից պայմաններում գիտական հետազոտությունների և մշակումների ոլորտում մեծացել է փոքր բիզնեսի դերը: Դա պայմանավորված է նաև նրանով, որ գիտատեխնիկական հեղափոխությունը փոքր ու միջին ներդրումային և բարձր տեխնոլոգիական ֆիրմաներին տվել է ժամանակակից տեխնիկա, նրանց չափերին համապատասխան հնարավորություն ընձեռնելով իրականացնել մշակումներ և հնարավորինս փոքր ծախսերով ապահովել արտադրության բարձր տեխնիկական մակարդակ:

Շատ խոշոր ընկերություններ, ունենալով թանկարժեք սարքավորում և շուկայում հաստատուն տեղ, ոչ միշտ են իրականացնում արտադրության վերակառուցման և տարբեր բնույթի փորձարարություն, ուստի և նրանց ավելի շահավետ է ֆինանսավորել փոքր վենչուրային ֆիրմաները և հաջողության դեպքում շարունակել առաջընթացն այդ ճանապարհով:

Այսպիսով, վենչուրային բիզնեսը՝

- հանգեցնում է ստեղծելու ներկենսունակ տնտեսական միավոր, որը, ներգործելով գիտական հետազոտություններ իրականացնող ավանդական կառույցների վրա, հանգեցնում է ֆիրմաների արտադրական կառուցվածքների փոփոխության,
- ավելացնում է բարձրորակ մասնագետների զբաղվածության մակարդակը,
- ստիպում է խոշոր ընկերություններին կատարելագործելու կառավարման սկզբունքները և կազմակերպչական կառուցվածքները,
- հնարավորություն է ընձեռում վենչուրային կապիտալի տեսքով ձևավորել հատուկ ֆինանսավարկային համակարգ:

Հարկ է նշել, որ «վենչուրային կապիտալ» և «վենչուրային բիզնես» տարակարգերն առաջացել են անգլերեն «Venture» բառից, որն էլ թարգմանաբար նշանակում է «ռիսկային սկիզբ» կամ «ռիսկային ձեռնարկում», «սպեկուլյացիա»⁶⁶: Այս բառը և նրանով կազմված բառակապակցություններն ԱՄՆ-ում սկսել են լայնորեն գործածվել 20-րդ դարի 80-ական թվականներից սկսած, ինչը շատ բնական է այն առումով, որ ոչ լրիվ զարգացած շուկայական հարաբերություններում յուրաքանչյուր ձեռնարկատիրական գործառույթ, այն էլ՝ ներդրում, շատ ռիսկային է:

Վենչուրային կապիտալի ամերիկյան մոդելն ունի մի շարք առանձնահատկություններ: Առաջին առանձնահատկությունն այն է, որ վենչուրային ֆինանսավորման դեպքում անհրաժեշտ միջոցները ֆիրմային տրամադրվում են առանց որևէ ակտիվի երաշխավորության: Այստեղ որպես երաշխիք հանդես է գալիս ներդրողի որոշակի բաժինը բաժնետիրական կապիտալում: Ներդրողը յուրաքանչյուր պահի կարող է վաճառել իր բաժնետոմսերը և ստանալ շահույթ, իհարկե, եթե տվյալ ֆիրման շահույթ է ապահովում: Իսկ ընկերության սնանկացման դեպքում ներդրողը կարող է վերցնել միայն նրա ակտիվների մի մասը:

Այսպիսով՝ կարելի է եզրակացնել, որ տվյալ դեպքում ներդրողը ձեռներեցի հետ միասին դիմում է շատ մեծ ռիսկի: Այսպիսի ֆինանսավորման կարիք սովորաբար զգում են սկսնակ կամ փոքր կապիտալի տեր ձեռներեցները, ճարտարագետներն ու

⁶⁶Википедияru.wikipedia.org

գիտնականները, որոնք ունեն նորարարության ունակություն և գաղափարներ, սակայն չունեն անհրաժեշտ միջոցներ, իսկ բանկից միջոցներ ներգրավելը նրանց համար իրատեսական չէ:

Հաջորդ առանձնահատկությունն այն է, որ վենչուրային ֆոնդերը պատրաստ են ֆինանսավորել նոր գիտատեխնիկական ծրագրերը, նույնիսկ այն դեպքում, երբ այստեղ առկա է շատ ռիսկային մեծ գործոն: Այս ամենի պատճառն այն է, որ ներդրողները ձգտում են ստանալ առավելագույն շահույթ, քանի որ ներդրումները բարձր տեխնոլոգիաներում և գիտատեխնիկական նորարարություններում շահույթ են ապահովում: Վերջին տարիներին մեծ տեղ են զբաղեցնում օպերացիոն համակարգերում և ծրագրավորման բնագավառում կատարվող ներդրումները: Սրա վառ օրինակն է «Microsoft» ընկերությունը, որն ստեղծվել է երկու տասնամյակ առաջ 19-ամյա Բիլ Գեյսի (Бил Гейтс) կողմից և ամբողջ աշխարհում հայտնի է DOS և WINDOWS օպերացիոն համակարգերով⁶⁷:

Ռիսկային կապիտալը և ներդրումները գիտատեխնիկական առաջընթացում, ընդհանուր առմամբ անվանվում են վենչուրային կապիտալ: Ժամանակի ընթացքում Կենտրոնական և Արևելյան Եվրոպայի հետխորհրդային երկրներում դրանք դառնում են առավել կարևոր տնտեսական գործիք: Վենչուրային կապիտալը հիմնականում օգտագործվում է արագ զարգացող ֆիրմաների գործունեությունը ֆինանսավորելու համար, քանի որ այն շատ կարևոր դեր է խաղում արտադրության մրցունակության ապահովման գործում: Ուստի պատահական չէ այն փաստը, որ վենչուրային ֆինանսավորմամբ զարգացած շուկա ունեցող երկրները բարձր տեխնոլոգիաներ արտահանող խոշորագույն երկրներ են: Դրանց շարքն են դասվում ԱՄՆ-ն, Մեծ Բրիտանիան, Գերմանիան, Ճապոնիան և այլն⁶⁸:

Ինչ վերաբերում է Ռուսաստանի Դաշնությունում գոյություն ունեցող վենչուրային ֆիրմաներին, ապա դրանք ունեն երկու կազմակերպչական ձև:

1. Ինքնուրույն վենչուրային ֆիրմաներ:

⁶⁷Медынский В.Г., Инновационный менеджмент. Учебник. –М.: ИНФРА-М, 2007, стр. 117.

⁶⁸Медынский В.Г., Инновационный менеджмент. Учебник. –М.: ИНФРА-М, 2007, стр. 119.

2. Խոշոր կազմակերպությունների կազմի մեջ մտնող վենչուրային ֆիրմաներ:

Ներդրողներն իրավունք ունեն ստանալ շահույթ ֆինանսավորվող ֆիրմաներից, իսկ միջոցները տրամադրվում են երկարաժամկետ և անվերադարձ հիմունքներով, ուստի որոշ դեպքերում նրանք ներդրումների հեռանկարայնության մեջ համոզվելու նպատակով սպասում են 3-5 տարի⁶⁹: Ներդրողներն ակտիվորեն մասնակցում են ֆինանսավորվող ֆիրմայի կառավարմանը, քանի որ անձնապես շահագրգռված են վենչուրային կազմակերպության հաջողություններով: Այդ պատճառով դիսկային ներդրողները հաճախ չեն սահմանափակվում դրամական միջոցների տրամադրմամբ, այլ մատուցում են կառավարչական, խորհրդատվական և այլ գործարար ծառայություններ վենչուրային ֆիրմային, սակայն չեն միջամտում նրա գործունեության օպերատիվ ղեկավարմանը:

Ներքին վենչուրի ստեղծման որոշումը կայացվում է կազմակերպության ղեկավարության կողմից, իսկ գործունեությունը վերահսկվում է ղեկավարներից որևիցե մեկի կողմից: Մտքերի ընտրության ժամանակ, որի հիմքի վրա հնարավոր է ստեղծել «դիսկային» գիտատար նախագիծ, անհրաժեշտ է հաշվի առնել երկու կարևոր հանգամանք.

- առաջին՝ այդ նախագծի խնդիրները չպետք է համընկնեն մայր ընկերության ավանդական շահերի հետ, այսինքն՝ ներքին վենչուրի նպատակն է որոնել նորամուծություններ,

- երկրորդ՝ ներքին վենչուրի սահմաններում իրացվելիք մտքերի ընտրության ժամանակ փորձագետները պետք է համոզված լինեն, որ նորամուծության առևտրային կարողությունը, ստեղծման արտադրական և առաքման ծախսերը հնարավոր է կանխատեսել 50-ից մինչև 75% ճշգրտությամբ⁷⁰ :

Ներքին վենչուրներին, որպես կանոն, տրամադրում են իրավաբանական և բյուջետային ինքնուրույնություն: Ամենամեծ ինքնուրույնություն ունեցողներին հատ-

⁶⁹Առաքելյան Վ.Հ., Սուքիասյան Հ.Հ. Վենչուրային ֆիրմաների դերը նորամուծությունների կառավարման գործընթացում: Գիտական հոդվածների ժողովածու, ԳՊՀ, Երևան 2011, էջ 264-269:

⁷⁰Медынский В.Г., Инновационный менеджмент. Учебник. –М.: ИНФРА-М, 2007, стр. 117.

կացվում են առանձին շենքեր: Մայր ընկերությունը նրանց ապահովում է գիտահետազոտական, հաշվողական և այլ սարքավորումներով, կառավարման ոլորտում տրամադրում անհրաժեշտ ծառայություններ:

Աշխատանքների ավարտից հետո, որոնց համար ստեղծված էին վենչուրային ֆիրմաները, վերջիններս դադարեցնում են իրենց գործունեությունը կամ էլ կլանվում որևիցե հիմնադիրի (խոշոր ֆիրմայի) կողմից, կամ նախագծերի վաճառքի առումով մրցակիցների նկատմամբ բարենպաստ առևտրային իրավիճակ ունենալով ինքնուրույն դուրս են գալիս շուկա և հնարավորություն ստանում ընդլայնել ձեռնարկատիրական գործունեությունը:

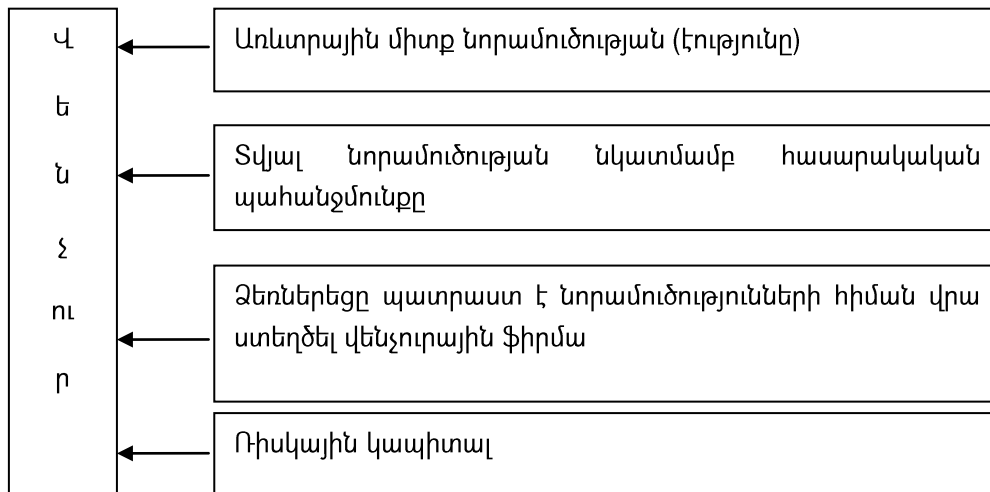
Սովորաբար, ներքին վենչուրի արդյունավետ գործունեությունից ելնելով, այն վերածվում է մայր ընկերության արտադրական ստորաբաժանումներից մեկի, իսկ նրա արտադրանքն իրացվում է կազմակերպության կողմից ձևավորված առաքման ուղիներով:

Ժամանակակից պայմաններում վենչուրային ֆիրմաները նորամուծությունների կարևոր աղբյուր են: Այդպիսի կազմակերպությունների ստեղծման համար անհրաժեշտ են հետևյալ բաղադրիչները (տե՛ս գծապատկեր 3.3):

Շատ ընկերություններ միաժամանակ կազմակերպում են մի քանի ներքին վենչուրներ (այդպիսի օրինակ կարող է ծառայել IBM կորպորացիան, որը 1983թ. ուներ 15 «ռիսկային» նախագիծ): Նրանց հիմքի վրա մշակվել, արտադրվել, դուրս են բերվել շուկա այնպիսի արտադրատեսակներ, ինչպիսիք են հեռուստահաղորդակցության սարքավորումները, նոր տեսակի դիսփլեյները, անհատական համակարգիչները, որոնց ստեղծումը և թողարկումը IBM-ներքին վենչուրների ամենահաջողված նախագծերից են: Այդ նախագծերի իրացումից հասույթը կազմեց 2.5 մլրդ դոլար, որի շնորհիվ ներքին վենչուրը վերածվեց կորպորացիայի խոշորագույն արտադրական ստորաբաժանման⁷¹:

Հարկ է նշել, որ մեր հանրապետությունում վենչուրային ֆիրմաները գտնվում են ձևավորման սկզբնական փուլում:

⁷¹Медынский В.Г., Инновационный менеджмент. Учебник. –М.: ИНФРА-М, 2007, стр. 117.



Գծապատկեր 3.3. Վեճումի բաղադրիչները

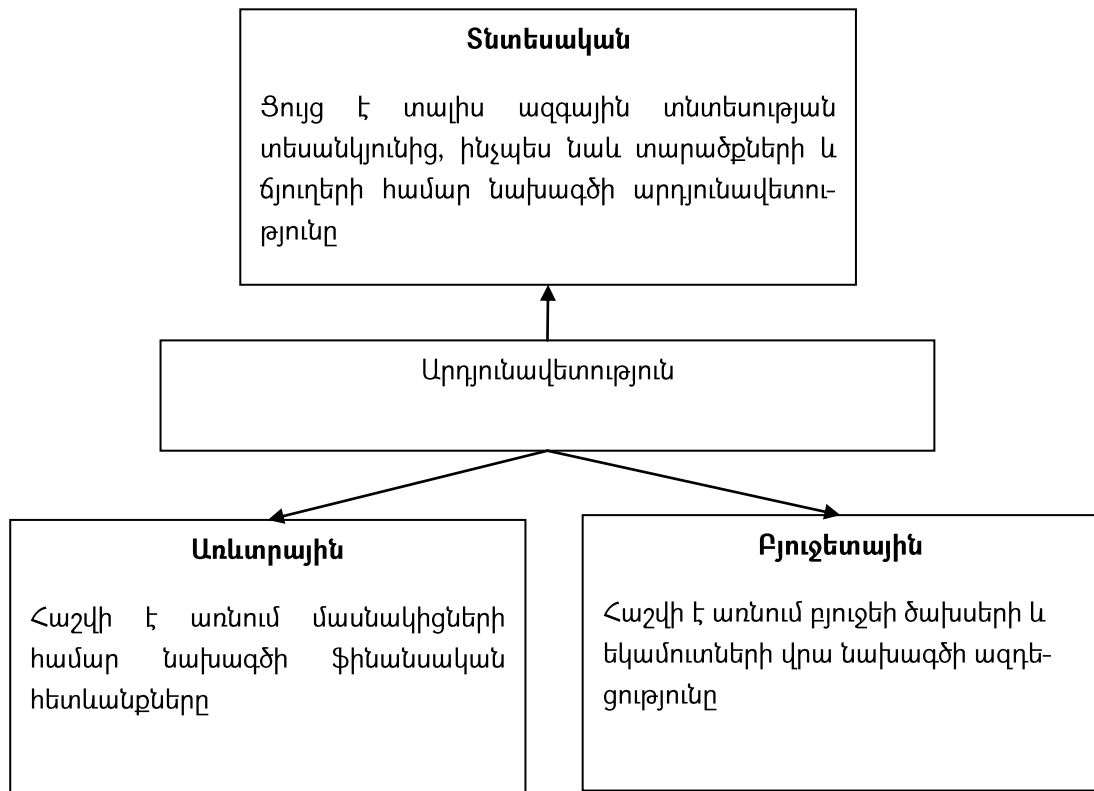
3.2 Նորամուծական-ներդրումային նախագծերի գնահատումը

Նորամուծական գործընթացի իրականացման համար հիմք է ըստ հետևյալ հիմնական ցուցանիշների նորամուծական նախագծի գնահատման արդյունքներով կատարված ընտրանքը,

- առևտրային արդյունավետություն, որը հաշվի է առնում նրա անմիջական մասնակիցների համար նախագծի իրականացման ֆինանսական հետևանքները,
- բյուջետային արդյունավետություն, որն արտացոլում է պետական և տեղական բյուջեների հաշվեկշռային կողմերի վրա նախագծի իրականացման ֆինանսական հետևանքները,
- տնտեսական արդյունավետություն, որը ներկայացվում է նախագծի իրականացման հետ կապված և մասնակիցների ֆինանսական ուղղակի հետքորթության շրջանակներերում գտնվող ծախքերն ու արդյունքները:

Նորամուծական գործընթացի իրականացման հտևանքային այդ ցուցանիշները ներկայացված են 3.4 գծապատկերում:

Նախագծի առևտրային արդյունավետությունը (ֆինանսական հիմնավորվածություն) որոշվում է եկամտաբերության պահանջվող նորման ապահովող ֆինանսական ծախսերի և արդյունքների հարաբերակցությամբ: Առևտրային արդյունավետությունը կարող է հաշվարկվել ինչպես ամբողջ նախագծի, այնպես էլ առանձին



Գծապատկեր 3.4. Նորամուծական գործընթացի

արդյունավետության ցուցանիշները

մասնակիցների համար՝ հաշվի առնելով նրանց ներդրումների ծավալը: Այս դեպքում (t) քայլում արդյունքի դերում կանխիկ դրամի զուտ հոսքն է:

Յուրաքանչյուր տեսակի գործունեության սահմաններում տեղի է ունենում դրամական միջոցների $P_i(t)$ ներհոսք և $O_i(t)$ արտահոսք, որոնց տարբերությունը նշանակելով $F_i(t)$ կստանանք՝

$$F_i(t) = P_i(t) - O_i(t), \quad (2.24)$$

որտեղ $i=1,2,3,\dots,n$:

Դրամական $F(t)$ զուտ ներհոսքը նախագծի իրականացման յուրաքանչյուր ժամանակահատվածի ներդրումային և գործառնական գործունեության հետևանքով դրամական միջոցների ներհոսքի և արտահոսքի տարբերությունն է.

$$F(t) = [P_1(t) - O_1(t)] + [P_2(t) - O_2(t)] = F_1(t) - F_2(t) \quad (2.25)$$

Բյուջետային արդյունավետության հիմնական ցուցանիշ է բյուջետային եկամուտը: Նախագծի իրականացման t քայլում (B_t) բյուջետային արդյունավետությունը՝ որոշվում

է, որպէս համապատասխան բյուջէի (D_t) եկամուտի և (P_t) ծախսերի տարբերություն՝

$$(B_t) = (D_t) - (P_t) \quad (2.26)$$

Բյուջետային արդյունարար (B) արդյունքը հաշվարկվում է ըստ տարեկան բյուջետային արդյունքների դիսկոնտավորված գումարի կամ բյուջէի արդյունարար եկամուտների և ծախսերի տարբերության:

Տնտեսական արդյունավետության ցուցանիշները ցույց են տալիս նախագծի արդյունավետությունը տնտեսության և նախագծի իրականացմանը մասնակցող տարածքների, կազմակերպությունների և ոլորտների հետաքրքրությունների տեսանկյունից:

Ազգային տնտեսության մակարդակով տնտեսական արդյունավետությունը հաշվարկելիս անհրաժեշտ է նախագծի արդյունքների կազմի մեջ ներառել հետևյալ գործոններից ստացվող հետևանքները.

- արտադրական վերջնական արդյունքները (ամբողջ արտադրանքի իրացումից ստացված հասույթ), որա մեջ մտնում է նաև գույքի և մտավոր սեփականության (հայտնագործություն, նոու-հաու և այլն) վաճառքից ստացված հասույթը,

- սոցիալական և տնտեսական արդյունքներ, որոնք հաշվարկվում են՝ ելնելով նախագծի բոլոր մասնակիցների, բնակչության առողջության, սոցիալական և էկոլոգիական իրավիճակի վրա ազդեցությունից,

- ուղղակի ֆինանսական արդյունքները,

- վարկերը և փոխառությունները:

Ուսումնասիրությունները ցույց են տալիս, որ այս հաշվարկները կատարելիս անհրաժեշտ է հաշվի առնել նաև անուղղակի (սոցիալական, էկոլոգիական, քաղաքական և այլ) արդյունքները, որոնց հնարավոր չէ ենթարկել արժեքային չափիչով գնահատման, դրանք ուսումնասիրվում են որպէս տնտեսության արդյունավետության լրացուցիչ ցուցանիշներ և հաշվի են առնվում նախագծի իրականացման և պետության աջակցման ժամանակ:

Նախագծի ծախսերի կազմի մեջ մտնում են նաև նախագծում նախատեսված և նրա իրականացման համար անհրաժեշտ ընթացիկ և նախագծի մշակման փուլում բոլոր

մասնակիցների կատարած միանվագ ծախսերը:

Հաշվարկի մեջ չպետք է ներառվեն հետևյալ ծախսումները.

- հիմնական ֆոնդերի ամորտիզացիոն հատկացումները, որոնք ձևավորվում են նախագծի մի քանի մասնակիցների կողմից և օգտագործվում են այլ մասնակիցների կողմից,

- արտասահմանյան մասնակիցների ծախսերը:

Ներդրումային նախագծի մշակման գործընթացում մասնակիցների կողմից ժամանակավորապես օգտագործվող հիմնական միջոցները հաշվարկի մեջ պետք է հաշվի առնվեն հետևյալ ձևով.

- Հիմնական միջոցների մնացորդային արժեքը պետք է միանվագ ծախսերի մեջ ներառել սկսած դրանց ներգրավման պահից, դադարեցման պահին միանվագ ծախսերը այդ միջոցների մնացորդային արժեքի չափով պետք է նվազեցվեն:

- Այդ միջոցների ժամանակավոր օգտագործման արենդավճարները պետք է ներառվեն ընթացիկ ծախսերի կազմում:

Տնտեսական արդյունավետության ցուցանիշների (տարածքի, ոլորտի մակարդակում) հաշվարկի դեպքում նախագծի արդյունքների կազմի մեջ անհրաժեշտ է ներառել.

- տարածքային արտադրական արդյունքները (արտադրանքի իրացումից ստացված հասույթը),

- սոցիալական և էկոլոգիական արդյունքները,

- բնակչության (տարածքի բնակչության) կողմից ստացվող անուղղակի ֆինանսական արդյունքները:

- Այս դեպքում ծախսերի կազմի մեջ մտնում են միայն կազմակերպության ծախսերը:

Տնտեսական (կազմակերպության) արդյունավետության ցուցանիշների հաշվարկում նախագծի արդյունքների կազմի մեջ պետք է ներառվեն արտադրական արդյունքները և արտադրված արտադրանքի իրացումից ստացված հասույթը (հանած սեփական

կարիքների, սոցիալական նպատակներով ծախսած գումարը, մասնավորապես կազմակերպության աշխատողներին և նրանց ընտանիքներին վերաբերողները):

Ինչ վերաբերում է ֆինանսավորման հարցում որոշումներին ընդունմանը, ապա այն դժվարանում է կախված տարբեր գործոնների (ներդրման տեսակ, ներդրումային նախագծի արժեք, հասանելի նախագծերի բազմազանություն, ֆինանսական ռեսուրսների սահմանափակություն, ռիսկեր և այլն) ազդեցությունից: Որոշումները պետք է ընդունվեն այլընտրանքային կամ իրարից անկախ նախագծերի առկայության պայմաններում: Այս դեպքում ընտրությունը կատարվում է հիմնվելով որոշակի չափանիշների վրա:

Ներդրումային բնույթի որոշումների ընդունումը, ինչպես և ցանկացած այլ տեսակի կառավարչական գործունեություն, հիմնվում է ձևավորված և չձևավորված մեթոդների կիրառման վրա: Ցանկացած իրավիճակում ճիշտ որոշում կայացնելու որևէ համընդհանուր մեթոդ գոյություն չունի:

Ներդրումը ֆինանսական միջոցների ծախս է՝ ուղղված կազմակերպության հիմնական միջոցների վերարտադրմանը (պահպանմանը և ընդլայնմանը): Ներդրումը (դրամական միջոցների, հողի, շենքային, արտադրական շինությունների) ապագայում եկամուտի և շահույթի ստացման ակնկալիքով նպատակաուղղված է կազմակերպության արտադրական կարողությունների ընդլայնմանը:

Ներդրումների անհրաժեշտությունն առաջ է գալիս մի քանի պատճառներով: Նրանցից հիմնականներն են արտադրության նյութատեխնիկական բազայի նորացումը կամ փոխարինումը, նրա կատարելագործումը կամ արդիականացումը, արտադրական հզորությունների ներմուծման և ընդլայնման պահանջը՝ կապված արտադրական ծավալների մեծացման և նոր տեսակի գործունեությունների իրացման հետ:

Ներդրումների հիմնական աղբյուրները սեփական միջոցներն են՝ կանոնադրական կապիտալը, ամորտիզացիոն ֆոնդը, այլ ռեզերվային ֆոնդերը, չբաշխված շահույթը և կուտակման ֆոնդը:

Ներդրումների ֆինանսավորման ավելի մատչելի աղբյուր է կազմակերպության զուտ շահույթը: Դրա արտադրական կիրառումը թույլ է տալիս շրջանցել լրացուցիչ ծախսերը՝ կապված փոխառու միջոցների տոկոսադրույքների վճարման, կամ էլ արժեթղթերի թողարկման հետ:

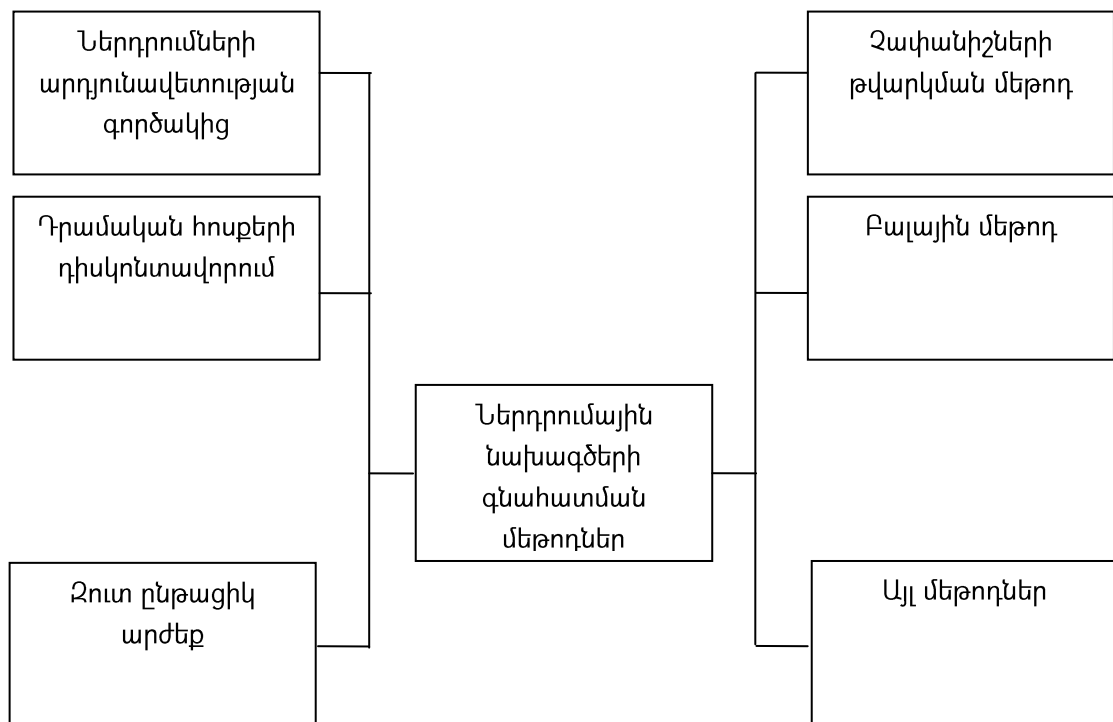
Երբ խոսքը ներկա արտադրական հզորությունների փոխարինման մասին է, ապա ներդրումային որոշումը կարող է ընդունվել բավականին հեշտ, քանի որ կազմակերպության ղեկավարությունը պարզ պատկերացնում է ինչ ծավալի և ինչ բնութագրիչներով նոր հիմնական միջոցներ են անհրաժեշտ (մեքենաներ, սարքավորումներ և այլն): Եթե խոսքը հիմնական գործունեության ընդլայնման կամ նրա դիվերսիֆիկացման մասին է, ապա որոշակի դեր է սկսում խաղալ ռիսկային գործոնը:

Նորամուծական որոշումները սովորաբար ընդունվում են ըստ տեսակների, ըստ պահանջվող ներդրման ծավալների, ըստ հետգնման ժամկետի և ըստ ներգրավված միջոցների աղբյուրների տարբերվող մի քանի այլընտրանքային նախագծերի պայմաններում: Այս պայմաններում կարող են կիրառվել որոշումների ընդունման բազմաթիվ չափանիշներ: Դրանց ընտրության հարցում որոշման կայացումը կողմնակալ է. հավանականությունը, որ բոլոր ցուցանիշներով մի որևիցե նախագիծ կլինի նախընտրելի շատ փոքր է: Այդ իսկ պատճառով կապված այս կամ այն ներդրումային որոշման ընդունման հարցում չափավելու ռիսկի հավանականությունը մեծ է: Դա ձեռնարկատիրական (կառավարչական) ցանկացած այլ որոշման ընդունման պես մի հարց է: Այստեղ կարևոր են նաև ձեռնարկատիրոջ մասնագիտական գիտելիքները, մտածողությունը, փորձը և մարքեթինգային գիտելիքները: Այստեղ որոշակի օգնություն կարելի է ակնկալել ներդրումային նախագծի գնահատման համաշխարհային և հայրենական հայտնի փորձի հիման վրա ձևավորված մեթոդներից:

Գոյություն ունեն ներդրումային նախագծերի գնահատման մի քանի մեթոդներ (տե՛ս գծապատկեր 3.5⁷²): Դրանք բոլորը հիմնված են նախատեսված ներդրումների ծավալների համեմատման, գնահատման և ապագայում դրամական մուտքերով պայմա-

⁷²Սիմոնյան Մ.Ժ. Ֆինանսներ և էկոնոմիկա ամսագիր, # 9-10(171-172) սեպտեմբեր-հոկտեմբեր 2014թ., էջ 100-102:

նավորված ներդրումների վրա:



Գծապատկեր 3.5 Ներդրումային նախագծերի գնահատման մեթոդները

Այս դեպքում անհրաժեշտ է սահմանել ներդրումների փոխհատուցման ժամկետը՝ հաշվարկելով ստացվող եկամուտների հաշվին (զուտ դրամական մուտքեր) ներդրումների մարման տարիների թիվը:

Դրամական մուտքերի հավասարաչափ բաշխման դեպքում ըստ տարիների փոխհատուցման ժամկետը հավասար կլինի՝

$$N = \frac{I}{A + P} , \quad (2.27)$$

որտեղ՝*I*-ին ներդրման ծավալն է,

A-ն տարեկան ամորտիզացիոն հատկացումները,

P-ն տարեկան զուտ շահույթը:

Եթե դրամական եկամուտները (շահույթը) մուտք են գործում ըստ տարիների անհավասարաչափ, ապա փոխհատուցման ժամկետը հավասար է այն ժամանակահատվածին (տարիների թվին), որի դեպքում գումարային զուտ դրամական մուտքերը

կգերազանցեն ներդրման մեծությունը:

Ընդհանուր տեսքով փոխհատուցման N -ը ժամկետը հավասար է այն ժամականահատվածին, որի դեպքում

$$\sum_{k=1} PK \succ I, \quad (2.28)$$

որտեղ՝ PK -ն զուտ դրամական եկամուտն է K -րդ տարում: Այն հաշվարկվում է որպես K -րդ տարում ամորտիզացիոն հատկացումների և տարեկան զուտ շահույթի գումար, I - ն ներդրման մեծությունն է:

Փոխհատուցման ժամկետի հաշվարկման մեթոդն ավելի հեշտ է կիրառվում հաշվարկներ կատարելիս և կիրառելի է փոխհատուցման տարբեր ժամկետ ունեցող ներդրումային նախագծերի համար (դասավորությունը ըստ ժամանակահատվածների): Սակայն այն ունի մի շարք թերություններ: Նախ՝ հաշվի չի առնում այն նախագծերը, որոնք ունեն հավասար դրամական եկամուտներ, սակայն, ըստ տարիների եկամուտների տարբեր բաշխվածություն: Երկրորդ թերությունն այն է, որ հաշվի չի առնում վերջին ժամանակահատվածների եկամուտները, այսինքն՝ ներդրումը մարելուց հետո ընկած ժամանակահատվածը: Սակայն որոշ դեպքերում այս պարզագույն մեթոդի կիրառումը դառնում է նպատակահարմար: Օրինակ՝ 1. ներդրումային ռիսկի բարձր աստիճանի դեպքում, երբ կազմակերպությունը հետաքրքրված է կարճ ժամանակահատվածում փոխհատուցելու ներդրված միջոցները, 2. ոլորտում տեխնոլոգիական արագ փոփոխությունների դեպքում, 3. հիմնական նախագծային ցուցանիշներին դուրս գալու հետ կապված կազմակերպության կողմից խնդիր ունենալու դեպքում:

Ներդրումային նախագծերի գնահատման մեկ այլ բավականին հեշտ մեթոդ է ներդրումների արդյունավետության գործակցի (ներդրման հաշվապահական շահութաբերության) հաշվարկի մեթոդը: Ներդրման արդյունավետության գործակիցը հաշվարկվում է միջին տարեկան շահույթը ներդրման միջին տարեկան արժեքի վրա հարաբերությամբ: Հաշվարկի մեջ են ընդգրկվում միջին տարեկան զուտ (հարկերը վճարելուց հետո) շահույթը: Ներդրման միջին մեծության արժեքը որոշվում է դրա նախնական արժեքի կեսի չափով: Եթե վերլուծվող նախագծի ժամկետի լրացման

Ժամանակ ակնկալվում է մնացորդային արժեք (նախագծի ժամկետը փոքր է սարքավորումների ամորտիզացիայի ժամկետից, այսինքն՝ ոչ ամբողջ արժեքն է մարվել նախագծի իրականացման ընթացքում), ապա այն պետք է չհաշվվի: Ներդրման արդյունավետության գործակիցը հաշվարկվում է հետևյալ բանաձևով՝

$$K_I = \frac{P_M}{I - L}, \quad (2.29)$$

որտեղ՝ P_M -ն միջին տարեկան զուտ շահույթն է,

I -ին՝ ներդրման արժեքն է,

L -ն՝ մնացորդային արժեքը:

Ստացված գործակիցը նպատակահարմար է համեմատել կազմակերպության ընդհանուր կապիտալի արդյունավետության գործակցի հետ, որը կարելի է հաշվարկել հաշվեկշիռի տվյալների հիման վրա հետևյալ բանաձևով՝

$$K_K = \frac{P}{I}, \quad (2.30)$$

որտեղ՝ P -ն զուտ շահույթն է,

I -ն՝ ներդրված միջոցների ընդհանուր արժեքը:

Տվյալ մեթոդի առավելություններն են հաշվարկի հեշտությունն ու ակնառությունը, այլընտրանքային նախագծերի հետ համեմատման հնարավորությունն՝ ըստ մեկ ցուցանիշի: Մեթոդի բացասական կողմերը պայմանավորված են շահույթի ժամանակային գործոնի հաշվի չառնելը: Օրինակ՝ ցույց չի տալիս միևնույն միջին տարեկան շահույթի մեծություն ունեցող, բայց գործնականում ըստ ամիսների փոփոխվող նախագծերի տարբերությունը և նաև այն նախագծերի տարբերությունը, որոնք միևնույն միջին տարեկան շահույթ են ապահովում, բայց տարբեր քանակի տարիների ընթացքում:

Առաջին երկու մեթոդների բացասական կողմերը որոշակի աստիճանով նվազեցնում են այն մեթոդների կիրառումը, որոնք հիմնված են դրամական հոսքերի դիսկոնտավորման վրա: Համաշխարհային տնտեսական փորձում գոյություն ունեն մի քանի համանման մեթոդներ, սակայն դրանց էությունը մեկն է՝ համադրել ներդր-

ման մեծությունը բերված ապագա մուտքերի ընդհանուր արժեքի հետ:

Ներդրումները N տարիների ընթացքում ստեղծում են տարեկան, համապատասխանաբար $P_1, P_2 \dots P_n$, որոշակի եկամուտ: Բայց նույն դրամական գումարն ապագայում ունի տարբեր արժեք: Ֆինանսական շուկաներում փողը եթարկվում է հետևյալ օրենքին՝ փողը վաղն էժան է, քան այսօր: Եկամուտները (ցրված տարբեր ժամանակահատվածներում) անհրաժեշտ է կանոնակարգել, բերել այսօրվա արժեքին, քանի որ ներդրման մեծությունը նույնպես ունի այսօրվա արժեք: Կազմակերպությանը նպատակահարմար է ներդրման մեծությունը համեմատել ոչ միայն ապագա եկամուտների, այլ նաև դիսկոնտավորված՝ այսօրվա արժեքին բերված ապագա եկամուտների կուտակված արժեքի հետ:

Դրամական հոսքերի գնահատման հիմնական սկզբունքները ժամանակի ճշգրտման հետ հանդիսանում են.

Այսօրվա դրամական միջոցների ապագա արժեքը, որը n ժամանակահատվածում բերում է i տոկոս, հաշվարկվում է գիտական գրականության մեջ ընդունված հետևյալ բանաձևով՝

$$V_f = V_p \times (1+i)^{5n}, \quad (2.30)$$

որտեղ՝ V_f -ն ապագա արժեքն է,

V_p -ն իրական արժեքն է:

Իրական արժեքը մուծումների այսօրվա արժեքն է, որի ստացումը հնարավոր է որոշակի n -ժամանակահատվածի ընթացքում i -տոկոսի ներմուծման դեպքում: Այն որոշվում է հետևյալ բանաձևով՝

$$V_p = \frac{V_f}{5n(1+i)} \quad (2.31)$$

Կիրառելով իրական և ապագա դրամական միջոցները կապող բանաձևերը՝ կարելի է ստանալ մի բանաձև, որը կորոշի ապագայում դրամական մուտքերի դիսկոնտավորումը: Այն առաջարկվում է ուսումնասիրվող ներդրման տարբեր ժամանակահատվածներում՝

$$PK' = \frac{PK}{5k(1+r)}, \quad (2.32)$$

որտեղ՝ PK-ն և PK'-ն դիսկոնտավորված տարեկան եկամուտներն են ներդրման k-րդ տարում,

r-ն տարեկան ցանկալի տոկոսադրույքն է, որի միջոցով վերադարձվում են միջոցները:

Ինչ վերաբերում է զուտ ընթացիկ արժեքին, ապա դիսկոնտավորված եկամուտների կուտակված մեծությունը պետք է համեմատել ներդրումների մեծության հետ:

Դիսկոնտավորված եկամուտների ընդհանուր կուտակված արժեքը n տարիների համար հավասար կլինի համապատասխան դիսկոնտավորված մուծումների գումարին՝

$$P' = \sum_{k=1}^n \frac{PK}{5k(1=r)} \quad (2.33)$$

Դիսկոնտավորված եկամուտների ընդհանուր կուտակված մեծության և ներդրման սկզբնական արժեքի միջև տարբերությունը կազմում է զուտ ընթացիկ արժեքը (զուտ բերված արդյունք)՝

$$Iz = DE - Ev, \quad (2.34)$$

որտեղ՝ Iz-ն ներդրման զուտ ընթացիկ արժեքն է,

DE-ն դիսկոնտավորված եկամուտների ընդհանուր մեծությունն է,

Ev-ն մշտական եկամուտների ծավալն է:

Եթե զուտ ընթացիկ արժեքը դրական է, ապա ներդրումային նախագիծը պետք է ընդունել, իսկ եթե բացասական է՝ նախագիծը պետք է մերժվի: Այն դեպքում, երբ զուտ ընթացիկ արժեքը հավասար է զրոյի, նախագիծը նպատակահարմար չէ գնահատել ո՛չ շահութաբեր, ո՛չ էլ վնասաբեր. անհրաժեշտ է կիրառել համեմատության այլ մեթոդներ: Մի քանի այլընտրանքային նախագծերի համեմատման ժամանակ նախապատվությունը տրվում է այն նախագծին, որը բնութագրվում է զուտ ընթացիկ արժեքով մեծ:

Զուտ ընթացիկ արժեքի մեթոդի կիրառումը, չնայած նրա հաշվարկների բարդությանը, ավելի է նախընտրելի, քան հետգնման ժամկետի և ներդրման արդյունավետության մեթոդների կիրառումը, քանի որ հաշվի է առնում դրամական հոսքերի ժամանակային գործոնը: Այս մեթոդի կիրառումը թույլ է տալիս հաշվարկել և

համեմատել ոչ միայն բացարձակ ցուցանիշները (զուտ ընթացիկ արժեքը), այլ նաև հարաբերական ցուցանիշները, որոնց վերաբերում է ներդրումների շահութաբերության ցուցանիշը: Այն հաշվարկվում է հետևյալ բանաձևով՝

$$P = \frac{D_E}{I} , \quad (2.35)$$

Եթե շահութաբերությունը մեծ է 1-ից, ապա նախագիծը պետք է ընդունել, իսկ եթե փոքր է 1-ից՝ մերժել:

Ներդրման շահութաբերությունը որպես հարաբերական ցուցանիշ անչափ հարմար է այնպիսի այլընտրանքների շարքից մի նախագծի ընտրման դեպքում, որոնք ունեն գրեթե նույն զուտ ընթացիկ արժեքները, կամ էլ ներդրման պորտֆելի համալրման դեպքում, այսինքն՝ դրամական միջոցների միաժամանակ ներդրման մի քանի տարբերակների ընտրության դեպքում, որոնք ունեն առավելագույն զուտ ընթացիկ արժեք:

Ներդրման զուտ ընթացիկ արժեքի հաշվարկման մեթոդը թույլ է տալիս նաև տարբեր նախագծերի համար տարբեր աստիճանով հաշվի առնել կանխատեսված հաշվարկների դեպքում արժեզրկման և ռիսկի գործոնը: Այդ գործոնների հաշվի առնելը կհանգեցնի ցանկալի տոկոսի համապատասխան մեծացմանը, որի միջոցով վերադարձվում են ներդրումները և հետևաբար դիսկոնտավորման գործակիցը:

Հարկ է նշել, որ ներդրումային նախագծերի գնահատման մեթոդներից է նաև չափանիշների թվարկման մեթոդը, որի դեպքում ուսումնասիրվում է նախագծի համապատասխանությունն ամեն մի սահմանված չափանիշի և ըստ յուրաքանչյուր չափանիշի տրվում է գնահատական: Մեթոդը թույլ է տալիս բացահայտել նախագծի բոլոր դրական ու բացասական կողմերը և երաշխավորում է հաշվառման համար կարևոր ոչ մի չափանիշի անտեսում: Ներդրումային նախագծերի գնահատման համար անհրաժեշտ չափանիշները կարող են տարբերվել կազմակերպության որոշակի առանձնահատկություններից, նրա ոլորտային պատկանելությունից և ռազմավարական ուղղվածությունից: Չափանիշների կազմում պետք է ներառվեն կազմակերպության անմիջական նպատակից, ռազմավարությունից, լուծվելիք խնդիր-

ներից, երկարաժամկետ պլանների կողմնորոշվածությունից բխողները: Ներդրումային նախագծերի գնահատման չափանիշ կարող են հանդիսանալ:

**Ա. Կազմակերպության նպատակները, ռազմավարությունները,
քաղաքականությունը և արժեքները**

1. Նախագծի համադրելիությունը կազմակերպության ընթացիկ ռազմավարության և երկարաժամկետ պլանների հետ:

2. Կազմակերպության ռազմավարության փոփոխման արդարացումը (նախագծի ընդունման պահանջի դեպքում):

3. Նախագծի համապատասխանությունը կազմակերպության ռիսկերին:

4. Նախագծի համապատասխանությունը կազմակերպության նորամուծություններին:

5. Նախագծի համապատասխանությունը կազմակերպության պահանջներին՝ հաշվի առնելով ժամանակի գործոնը (երկարաժամկետ է, թե՞ կարճաժամկետ):

6. Նախագծի համապատասխանությունը կազմակերպության ներուժին:

7. Կազմակերպության վիճակի կայունությունը:

8. Կազմակերպության դիվերսիֆիկացիայի աստիճանը:

9. Ֆինանսական մեծ ծախսերի և շահույթի ուշացման ազդեցությունը կազմակերպության գործերի վիճակի վրա:

10. Հնարավոր շեղումների ազդեցությունը ժամանակին ծախսերի և խնդիրների իրականացման վրա, պլանավորման և նաև նախագծի անհաջողության ազդեցությունը կազմակերպության կայունության վրա:

Բ. Ֆինանսական չափանիշներ

1. Ներդրումների մեծությունը (արտադրությունում, մարքեթինգում հետազոտություններ կատարելու և զարգացման համար):

2. Տարեկան շահույթի հնարավոր չափը:

3. Զուտ շահույթի սպասվելիք նորման:

4. Նախագծի համապատասխանեցումը կապիտալ ներդրումների տնտեսական արդյունավետության չափանիշներին:

5. Նախագծի իրականացման սկզբնական ծախսեր:
6. Ակնկալվող ժամանակը, երբ տվյալ նախագիծը կսկսի բերել եկամուտներ:
7. Անհրաժեշտության դեպքում ֆինանսների առկայությունը:
8. Տվյալ նախագծի ընդունման ազդեցությունը այլ նախագծերի վրա, որոնք պահանջում են ֆինանսական միջոցների ծախս:
9. Նախագծի ֆինանսավորման համար փոխառու կապիտալի ներգրավման անհրաժեշտությունը և դրա բաժնեմասը ներդրումների մեջ:
10. Նախագծի իրականացման հետ կապված ֆինանսական ռիսկը:
11. Նախագծից մուտք լինող եկամուտների կայունությունը (ապահովվո՞ւմ է արդյոք նախագիծը կայունության եկամուտների աճի տեմպերի կայուն ավելացումը, թե՞ այն տարեցտարի ավելի է տատանվելու):
12. Այն ժամանակահատվածը, որում կսկսվեն արտադրանքի թողարկումը և հետևաբար կապիտալ ծախսերի փոխհատուցումը:
13. Հարկային օրենսդրության օգտագործման հնարավորությունները:
14. Ֆոնդատվությունը,
15. Ներդրված նախագծի արտադրանքի վրա կատարվող ծախսերի կառուցվածքի լավարկվածությունը:

Գ. Գիտատեխնիկական չափանիշներ (ԳՀ և ՓԿԱ նախագծերի համար)

1. Տեխնիկական հաջողության հավանականությունը:
2. Արտոնագրային մաքրությունը (չի խախտվում ինչ որ մեկի արտոնագրային իրավունքը):
3. Արտադրանքի յուրահատկությունը (նմանատիպերի բացակայությունը):
4. Նախագծի իրականացման համար անհրաժեշտ գիտատեխնիկական ռեսուրսների առկայությունը:
5. Կազմակերպությունում իրականացվող նախագծի համապատասխանեցումը ԳՀ ՓԿԱ-ի ռազմավարությանը:
6. Մշակման արժեքը և ժամանակը:

7. Ապագայում ապրանքի հնարավոր մշակումները և նոր առաջացող տեխնոլոգիաների կիրառումը:

8. Ազդեցությունն այլ նախագծերի վրա:

9. Արտոնագրային ունակությունը (հնարավոր է նախագծի պաշտպանումը արտոնագրով):

10. Խորհրդատվական ընկերությունների ծառայությունների կարիքը կամ ԳՀԼՓԿԱ համար արտաքին պատվերների իրականացումը:

Դ. Արտադրական չափանիշներ

1. Նախագծի իրականացման համար տեխնոլոգիական նորամուծությունների անհրաժեշտությունը:

2. Նախագծի համապատասխանությունն առկա արտադրական հզորություններին (կլինի՝ արդյոք պահպանված առկա արտադրական հզորությունների օգտագործման բարձր մակարդակը կամ նախագծի ընդունման հետ մեկտեղ կմեծանան վերադիր ծախսերը):

3. Արտադրական անձնակազմի առկայությունը (ըստ քանակի և որակավորման):

4. Արտադրական ծախսերի մեծությունը: Նրա համեմատումը մրցակիցների ծախսերի մեծության հետ:

5. Լրացուցիչ արտադրական հզորությունների (լրացուցիչ սարքավորումներ) կարիքը:

Ե. Արտաքին և էկոլոգիական չափանիշներ

1. Ապրանքների և արտադրական գործընթացների հնարավոր վնասակար ազդեցությունը:

2. Նախագծի իրավական ապահովումը, նրա համադրելիությունն օրենսդրության հետ:

3. Նախագծի իրականացման համար հասարակության հնարավոր հակազդեցությունը:

4. Օրենսդրության հնարավոր փոփոխությունների ազդեցությունը նախագծի վրա:

Ուսումնասիրությունները ցույց են տալիս, որ նախագծերի գնահատման արդյունա-

վետ մեթոդ է նաև բալային մեթոդը: Նախագծի չափանիշների թվարկման մեթոդի վերլուծվող արդյունքների ձևակերպման անհրաժեշտության դեպքում (այն անհրաժեշտ է մեծ քանակությամբ այլընտանքային նախագծերի վերլուծման դեպքում) կիրառվում է նախագծի գնահատման բալային մեթոդը: Այս մեթոդի էությունը կայանում է հետևյալում. որոշվում են նախագծի արդյունքների վրա (կազմվում է չափանիշների ցանկը) ազդող ամենակարևոր գործոնները, չափանիշներին ըստ իրենց կարևորության տրվում է նախապատվություն: Հարկ է նշել, որ ըստ կարևորության աստիճանի, հարցումների միջոցով ղեկավարների կողմից որշվող այդ չափանիշների առավելագույն մեծությունը 100-ն է:

Նախագծի որակական գնահատականները, ըստ յուրաքանչյուր չափանիշի, արտահայտվում են քանակապես: Դա կարող են անել փորձագետները մանրա-կրկիտ նկարագրման եղանակով: Այս դեպքում անհրաժեշտ չէ ըստ կշիռների հավասարաչափ բաշխումը: Եթե նախագծի բալային գնահատման հիմնական ուրվագծի մեջ ներմուծենք պատահականության տարրն, ապա կարելի է հեշտացել փորձագետների խնդիրը և միաժամանակ հասնել ավելի ճշգրիտ արդյունքների: Որոշել, հանդիսանում է արդյոք սույն նախագծի այս կամ այն բնութագիրը լավ թե բավարար, ընդհանրապես շատ բարդ է, քանի որ ըստ բազմաթիվ չափանիշների նախագիծը՝ որոշակի հավանականությամբ, կարող է բերել ինչպես լավ, այնպես էլ վատ արդյունքների: Հենց այդ է, որ հաշվի է առնվում բալային գնահատման մեթոդի պատահական կիրառման դեպքում: Ըստ յուրաքանչյուր չափանիշի նախագծի ուսումնասիրման համար, փորձագետները կարող են գնահատել շատ լավ, լավ և այլ արդյունքներ, որը թույլ է տալիս կապված նախագծի հետ ռիսկը հաշվի առնել:

Գոյություն ունեն նաև այլ մեթոդներ, որոնց միջոցով կարելի է գնահատել նախագծի արդյունավետությունը: Նախագծի ընտրության և նրա արդյունավետ գնահատման դեպքում պետք է հաշվի առնել անորոշության և ռիսկի գործոնները: Անորոշության տակ հասկանում ենք նախագծի իրականացման պայմանների վերաբերյալ տեղեկության ճշտությունը և ծախսերի ու արդյունքների վերաբերյալ ամբողջությունը:

Նախագծի իրականացման ընթացքում անբարենպաստ իրավիճակների և դրա հետևանքների առաջացման հավանականության հետ կապված անորոշությունը բնորոշվում է «ռիսկ» հասկացությամբ:

Նախագծերի գնահատման դեպքում ավելի գերակշռող են անորոշության և ներդրումային ռիսկի հետևյալ տեսակները:

1. Ռիսկ՝ կապված տնտեսական օրենսդրության անկայունության և ընթացիկ տնտեսական իրավիճակի, ներդրումային պայմանների և շահույթի ստացման հետ:

2. Արտատնտեսական ռիսկ (առևտրի և մատակարարման վրա սահմանափակումների հավանականությունը):

3. Քաղաքական իրավիճակի անկայունություն՝ ռիսկ՝ կապված երկրում սոցիալ-քաղաքական անբարենպաստ փոփոխությունների հետ:

4. Նոր տեխնիկայի պարամետրերի և տեխնոլոգիաների դինամիկայի վերաբերյալ տեխնիկատնտեսական ցուցանիշների տեղեկատվության անլրիվություն և անճշտություն:

5. Շուկայական իրավիճակների, գների, տարադրամի կուրսի և այլ ցուցանիշների տատանումները:

6. Բնակլիմայական պայմանների անորոշությունը, բնական աղետների հավանականությունը:

7. Արտադրատեխնոլոգիական ռիսկ (դժբախտ պատահարներ և սարքավորումների խափանում, արտադրական խոտան և այլն):

8. Նպատակների, հետաքրքրությունների և մասնակիցների վարքի անորոշություն:

9. Ֆինանսական վիճակի և կազմակերպության մասնակիցների գործնական իրավիճակի վերաբերյալ տեղեկատվության անլրիվություն կամ անճշտություն (անվճարումակության հավանականություն, սնանկացում, պայմանագրային պարտավորությունների խախտումներ):

Ավելի ճշգրիտ է անորոշության ձևական նկարագրման մեթոդը: Համապատասխանաբար, անորոշության տեսակների ավելի հաճախ հանդիպող ներդրումային նախագծերի գնահատման դեպքում, այս մեթոդը ներառում է հետևյալ փուլերը:

1. Նախագծի իրականացման բոլոր հնարավոր պայմանների նկարագրումը (կամ համապատասխան ներկայացման ձևով, կամ էլ նախագծի հիմնական տեխնիկական, տնտեսական և այլ պարամետրերի նշանակության վրա սահմանափակման համակարգի տեսքով) և համապատասխան ծախսերի (ներառած հնարավոր պատժամիջոցները և ծախսերը, որոնք կապված են ապահովագրության և ռեզերվացման հետ), արդյունքների և արդյունավետության ցուցանիշների այլ պայմանները:

2. Անորոշության գործոնների վերաբերյալ ելքային տեղեկատվության ձևավորումը:

3. Նախագծի արդյունավետության ցուցանիշների որոշումը՝ հաշվի առնելով նրա իրագործման պայմանների անորոշությունը (սպասվելիք արդյունավետության ցուցանիշներ):

Ներդրումային նախագծերի գնահատման մեթոդների համեմատությունը ներկայացված է Հավելված 1-ում:

Համաշխարհային և հայրենական ներդրումային նախագծերի գնահատման համար գոյություն ունեն մի քանի ստանդարտացված սկզբունքներ: Նախ իրականացվում է նախագծի նախնական հետազոտություն, որի ընթացքում որոշվում են նախագծի նպատակը և նրա համապատասխանեցումը կազմակերպության ընթացիկ և կանխատեսվող գործունեությանը: Նախնական հետազոտման ընթացքում որոշվում են նախագծի հետ կապված ռիսկերը, նախագծի կողմից ստեղծվող հնարավորությունների իրականացման համար կազմակերպությունում անհրաժեշտ փորձի առկայությունը: Այս փուլում որոշվում է ներդրումային նախագծի գնահատման համար չափանիշների օգտագործման հարցը: Այնուհետև իրականացվում է ներդրումային նախագծի իրականացման նպատակահարմարության գնահատումը: Սովորաբար գնահատումն իրականացվում է երեք փուլով:

1. Ելքային տվյալների հաշվարկը ըստ տարիների (իրացման ծավալը, ընթացիկ ծախսերը, մաշվածքը, զուտ շահույթի և զուտ դրամական մուտքերի մեծությունը ենթադրվող ներդրումներից):

2. Անալիտիկ գործակիցների (ներդրման զուտ ընթացիկ արժեքի, ներդրման շահութաբերության, ետգնման ժամկետի և ներդրումային նախագծի արդյունավետության

գործակիցների) հաշվարկ:

3. Գործակիցների վերլուծություն (կախված որպես հիմք ընդունված չափանիշներից՝ տվյալ կազմակերպություններում նախագիծը կամ մերժվում է կամ ընդունվում, ձեռնարկատերը կարող է կողմնորոշվել մեկ կամ մի քանի չափանիշներով կամ հաշվի առնել լրացուցիչ գործոններ): Ներդրումային նախագծի ընդունման դեպքում մշակվում են նրա իրականացման համար որոշակի միջոցառումներ:

Ներդրումային նախագծի համեմատման և նրանցից լավագույնի ընտրանքի համար հիմնական ցուցանիշները սպասվող արդյունարար արդյունքի (տնտեսականը՝ տնտեսության մակարդակով, առևտրականը՝ առևտրային կազմակերպությունների մակարդակով) ցուցանիշներն են: Հենց այս ցուցանիշներն են օգտաործվում արդյունավետ չափերի, ամրագրվող ձևերի և ապահովագրության հիմնավորման համար:

Եթե նախագծի իրականացման տարբեր պայմանների հավանականությունները ստույգ հայտնի են, ապա առաջարկվում է սպասվելիք գումարային արդյունքը հաշվարկել մաթեմատիկական սպասումների Լ.Գուրվիցի⁷³ բանաձևով՝

$$\Theta_0 = \sum_i \Theta_i p_i \quad (2.36)$$

որտեղ՝ Θ_0 -ն նախագծի սպասվելիք արդյունարար արդյունքն է,

Θ_i -ն արդյունարար արդյունք է իրականացման i -րդ պայմանի դեպքում,

P_i -ն այս նախագծի իրականացման հավանականությունն է:

Ընդհանուր դեպքում սպասվելիք գումարային արդյունքի հաշվարկը մեր կարծիքով կարելի է կատարել ըստ հետևյալ բանաձևի.

$$\Theta_{այլ} = h \cdot \max_{P_1 P_2 \dots} \left\{ \sum_k \Theta_k p_k \right\} + (1-h) \cdot \min_{P_1 P_2 \dots} \left\{ \sum_k \Theta_k p_k \right\} + \Theta_c \quad (2.37)$$

որտեղ՝ Θ_{max} և Θ_{min} -ը գումարային արդյունքի մաթեմատիկական սպասումներից համապատասխանաբար ամենամեծը և ամենափոքրն են,

h -ն արդյունքի անորոշության հաշվարկի հատուկ նորմատիվ է:

Տնտեսական սպասվելիք գումարային արդյունքի գնահատման դեպքում նպատակահարմար է նրա համար ընդունել 0.3 մակարդակը, քանի որ այս մակար-

⁷³ Тишкина Э.Д., И.В. Леонова Подходы к оценке рисков инновационного проекта. М.: 2009 стр. 172.

դակում է ստացվում գումարային արդյունքի մաթեմատիկական սպասումներից ամենամեծ և ամենափոքր իրական արժեքները՝ հաշվի առնելով նաև նորույթի հետագա բարոյական մաշվածքի ժամանակահատվածը:

Յ_c - սոցիալական արդյունավետությունն է:

Ներկայումս տնտեսական գրականության մեջ գոյություն չունի սոցիալական արդյունավետության հաշվարկման հստակ մեթոդ, սովորաբար դրա մեծությունը որոշվում է փորձագիտական ճանապարհով, որը լայն տարածում է ստացել արտասահմանյան ֆիրմաներում հաշվարկներ իրականացնելիս:

Նախագծի ներդրումային փուլում անհրաժեշտ է հաշվի առնել նաև ներդրումային քաղաքականության սկզբունքները: Համաձայն՝ «Բանկային ոսկե կանոնների» սկզբունքի՝ միջոցների օգտագործումը և ստացումը պետք է տեղի ունենան սահմանված ժամկետներում, երկարաժամկետ ներդրումները պետք է ֆինանսավորվեն երկարաժամկետ միջոցների հաշվին: Վճարունակության սկզբունքը պահանջում է ցանկացած ժամանակ ապահովել կազմակերպության վճարունակությունը: Բոլոր ներդրումների համար անհրաժեշտ է ընտրել ֆինանսավորման ամենաէժան տարբերակները: Նպատակահարմար է ամենառիսկային ներդրումները ֆինանսավորել սեփական միջոցների հաշվին: Շուկայի պահանջարկի հարմարման մեթոդը պահանջում է հաշվի առնել շուկայի իրավիճակային և սեփական կախվածությունը փոփոխող միջոցները: Սահմանային շահութաբերության համաձայն՝ պետք է ընտրել առավելագույն շահութաբեր ներդրումները:

3.3 Նորամուծական զարգացման ռազմավարական ուղիները ՀՀ-ում

Ինչպես արդեն նշել ենք, ցանկացած երկրի սոցիալ-տնտեսական զարգացման հիմնական գործոնը նրա գիտատեխնիկական ներուժն է, ինչը նորամուծությունների կիրառման իրական նախապայմանն է: Այդ է վկայում ՀՀ կառավարության կողմից մշակված նորամուծությունների ազգային համակարգի ձևավորման ռազմավարական հորիզոնները (տեսլականները), որոնք իրենց մեջ ներառում են հետևյալ փուլերը՝

- մինչև 2014թ. - Առկա կարողությունների զարգացում և բացերի լրացում,
- մինչև 2017թ.- Նախաձեռնությունների մասշտաբայնացում և կարողությունների հզորացում,
- մինչև 2020 թ. - Հայաստանը ՀուՄ գլոբալ կենտրոն⁷⁴:

Կատարված ուսումնասիրությունները և առաջավոր երկրների փորձը այս ասպարեզում ցույց է տալիս, որ ՀՀ տնտեսության մեջ առանցքային են համարվում հետևյալ մարտահրավերները՝

1. Գլոբալ մասշտաբով զարգացած և զարգացող երկրների միջև տեխնոլոգիական խզվածքի կտրուկ մեծացումը՝ ի հաշիվ զարգացած տնտեսություններում նորագույն տեխնոլոգիական փնջերի՝ ի դեմս 5-րդ և 6-րդ կոնդրատևյան ալիքների տեխնոլոգիական մշակումների արմատավորման ու դրանց հիման վրա տնտեսական թռիչքի ապահովման:

2. Համաշխարհային շուկայում բարձր տեխնոլոգիական և գիտատար արտադրանքի գծով մրցակցության մակարդակի կտրուկ բարձրացումը. այն գործնականում հիմնական խաղից դուրս է թողնում զարգացող երկրներին ու նրանց վերածում այդ գործընթացի համր դիտորդների՝ կամ, լավագույն դեպքում, նրանց ուրվագծած տեխնոլոգիական շավիղների հլու նմանակողների, կամ հիմնային ռեսուրսների մատակարարների:

3. Համաշխարհային տնտեսության մեջ բարձր տեխնոլոգիական հիմքի վրա արժեստեղծման, մասնավորապես՝ ավելացված արժեքի շղթաների էլ ավելի մեծ չափով յուրացումը զարգացած փոքրաթիվ երկրների կողմից, եկամտի ու կենսամակարդակի է՛լ ավելի մեծ չափաբաժիններ է ապահովում այդ երկրների ազգաբնակչության համար՝ աշխարհի բնակչության մեծամասնությանը թողնելով բարեկեցության բարձրացման ոչ մեծ հնարավորություններ: Նմանատիպ կարծիք ունի նաև Ա.Շ.Մարգարյանը⁷⁵:

Ակնհայտ է որ համաշխարհային շուկայի տեխնոլոգիական զարգացումներն իրենց

⁷⁴ Տես՝ Հավելված ՀՀ կառավարության 2011թ.փետրվարի 17-ի նիստի N արձանագրային որոշման, էջ 6

⁷⁵ Տես՝ ՀՀ տնտեսության նորամուծային տեխնոլոգիական արդիականացումը երկարաժամկետ ինստիտուցիոնալ փոխակերպման պայմաններում, Մարգարյան Ա. Շ. էջ 16:

հետքն են թողնում երկրի ռեսուրսային հնարավորությունների և սահմանափակումների վրա, որն իր հերթին, էական ազդեցություն ունի նորամուծական քաղաքականության մշակման ու իրականացման վրա:

Այդ են վկայում տարբեր փորձագիտական գնահատումները՝ առաջիկա 1.5 - 2 տասնամյակների ընթացքում համաշխարհային տնտեսության մեջ բարձր տեխնոլոգիաների հիմքի վրա ձևավորվող նոր վերարտադրական առանցքը, որը հիմնված կլինի 6-րդ կոնդրատկյան տեխնոլոգիական փնջի վրա: Այդ առանցքի հիմնական տեխնոլոգիաներն իրենց բնույթով լինելու են **միջառարկայական, միջոլորտային ու կոնվերգենտ (համամետ)** տեխնոլոգիաները՝ հիմնված **նանոտեխնոլոգիաների, կենսատեխնոլոգիաների և տեղեկատվական տեխնոլոգիաների՝** տարաբնույթ ու ոչ ստանդարտ համակցությունների վրա: Տեխնոլոգիական այս փնջերի վրա հիմնված լուծումները թույլ կտան ստանալ սկզբունքորեն նոր ապրանքներ, որոնց պարամետրերն ու սպառողական հատկությունները սկբունքորեն անհասանելի կլինեն 4-րդ կամ 5-րդ «կոնդրատկյան ալիքների» վրա խարսխված տնտեսություններ ունեցող երկրներին:

Ներկայումս ՀՀ-ում խնդիր կա սահմանելու նորամուծական տնտեսության ձևավորման միասնական տեսլական և մշակելու համապարփակ ռազմավարություն, որը կհնտեգրի ՀՀ-ում գործող և մեկնարկվող նախաձեռնությունները մեկ միասնական համատեքստում:

Կատարված ուսումնասիրությունները ցույց են տալիս, որ ՀՀ-ում գործող և մեկնարկվող նախաձեռնությունների ինստիտուցիոնալ կերպափոխումների վեկտորը պետք է ուղղել դեպի վերը նշված 3 մարտահրավերները, որոնք կնպաստեն քայլերի առավել նպատակաուղղված դարձնելուն և արդյունավետ կիրառմանը:

Մեր կարծիքով ՀՀ-ում գործող և մեկնարկվող նորամուծական քաղաքականությունները մեկ միասնական համատեքստում դիտարկելով, հնարավորություն է ստեղծվում մշակել նորամուծական տնտեսության համապարփակ ռազմավարություն, որի առանցքը պետք է լինի հետևյալ հիմնխնդիրների լուծումը.

1. Մարդկային կապիտալի զարգացում և արտագաղթի կանխում:

2. Նորամուծական ներդրումային արդյունավետ քաղաքականության իրականացում և խրախուսում:

3. Տնտեսական իրական աճի ապահովում:

4. Արդյունավետ գիտակրթական համակարգի ստեղծում:

5. Վենչուրային ֆիրմաների, հոլդինգային ընկերությունների, կլաստերների ստեղծում ու զարգացում:

6. Կանխատեսելի հարկային քաղաքականության իրականացում:

7. Օրենսդրական և դատական համակարգերի բարելավում և այլն:

Այս հիմնախնդիրների լուծման առանցքում մեր կարծիքով ընկած է ժողովրդագրական ահազանգող իրավիճակը, որը մեր հանրությանն ուղված առաջնային մարտահրավերն է: Քանի որ այն ունի սոցիալ-տնտեսական, քաղաքական և ռազմավարական լուրջ նշանակություն:

Հատկանշական է որ ժողովրդագրության հիմնահարցերի վերաբերյալ 2014 թվականին կառավարությունը կատարել է որոշակի աշխատանքներ, որոնք բխել են ՀՀ ժողովրդագրական քաղաքականության ռազմավարության և դրա իրականացումն ապահովող միջոցառումների դրույթներից՝ հաշվի առնելով հանրապետությունում 2013թ. ընթացքում արձանագրված ժողովրդագրական զարգացումները: 2014 թվականին մշակվել է «Հայաստանի Հանրապետության ժողովրդագրական իրավիճակի բարելավման 2015-2017թթ. ազգային ծրագիրը»⁷⁶, որում ներառված են բնակչության բնական աճի ապահովմանը՝ ծնունդների նյութական խրախուսմանը, մահացության կրճատմանը, երիտասարդ և բազմազավակ ընտանիքների աջակցությանն ուղղված միջոցառումներ: 2014 թվականի հունվարի 1-ից ներդրվել է ծնունդների խրախուսմանն ու բազմազավակ ընտանիքների կյանքի պայմանների բարելավմանն ուղղված՝ երրորդ և յուրաքանչյուր հաջորդ երեխայի ծննդյան դեպքում ընտանիքներին տրամադրվող պետական աջակցության ծրագիրը, որի շրջանակներում 3-րդ և 4-րդ երեխայի ծննդյան դեպքում նպաստի չափը սահմանվել է 1 մլն դրամ, իսկ 5-րդ և յուրաքանչյուր հաջորդ երեխայի ծննդյան դեպքում՝ 1.5 մլն

⁷⁶ http://www.parliament.am/draft_docs5/K-772/K-772_hashvetvutyun.pdf

դրամ: Ընդ որում, երկու դեպքում էլ 500 հազար դրամը տրամադրվում է կանխիկ, իսկ մնացած մասը անկանխիկ՝ որպես ընտանեկան դրամագլուխ:

Հարկ է նշել, որ չնայած այն բանի՝ վերջին տարիներին մեր կառավարության կողմից մշակվել և իրականացվում են բազում ծրագրեր՝ ժողովրդագրական վիճակը բարելավելու նպատակով, սակայն ներկա արտագաղթը ունի ավելի խորը պատճառներ, մասնավորապես երկրի տնտեսական աճի ցածր մակարդակը, գիտական ներուժի արտագաղթը և այլն: Ինչ վերաբերվում է երկրի տնտեսական աճի զարգացմանը, պետք է նշել, որ համաձայն 2014-2025թթ. մակրոտնտեսական կանխատեսումների⁷⁷ առաջիկա 11 տարվա ընթացքում, ըստ ծրագրի, ՀՆԱ-ի ծախսային կառուցվածքում ներդրումների մասնաբաժինն աճի միտում կունենա՝ կայունանալով 28-29% մակարդակի վրա: Միաժամանակ ակնկալվում է, որ կանխատեսվող տարիներին ներդրումների կառուցվածքում կգերակշռի ճգնաժամից հետո սկզբնավորված միտումը. ոչ արտադրական նշանակության կապիտալ շինարարությունը (հատկապես՝ բնակարանների և շենքերի շինարարությունը) կնվազի՝ արտացոլելով վերը նշված՝ ՀՆԱ ճյուղային զարգացումները: Նման իրավիճակում ներդրումները ՀՆԱ-ում կգերազանցեն հետճգնաժամային տարիներին արձանագրված մակարդակը, իսկ արտադրական ներդրումների մակարդակը կբավարարի տնտեսության մյուս ճյուղերի զարգացումը: Այդպիսի զարգացումը հնարավորություն կնձեռի ապագայում 1%-ի աճ ներկայիս 27.9%-ի համեմատ, որը իհարկե լավ է, բայց մեր կարծիքով ոչ բավարար՝ առկա մարտահրավերներին դիմակայելու և տնտեսությունը առավել զարգացնելու համար:

Պարզ է, որ երկրի տնտեսական աճը պայմանավորված է արդյունավետ նորամուծական քաղաքականության իրականացմամբ, ուստի նորամուծական գործունեության աջակցության և խթանման նպատակով 2014թ-ին ՀՀ-ում իրականացվել է հետևյալ գործընթանցները. գործարկվել է Գյումրու տեխնոլոգիական կենտրոնը, և կենտրոնի հիմնանորոգված շենք են տեղափոխվել ժամանակավոր (վարձակալված)

⁷⁷ http://armef.com/hy/news/verlutsutyun/article_1397275062/

տարածքում գործող լաբորատորիաները և մի շարք տեղական ու միջազգային ընկերություններ⁷⁸: 2014թ.Սեպտեմբերի 13-ին ՀՀ նախագահի մասնակցությամբ տեղի է ունեցել կենտրոնի պաշտոնական բացումը: Կենտրոնում ներկայումս տեղակայված են «Դ-Լինկ», «Դիջիթալ Փոնդրանեթ», «ՋիէնՍի-Ալֆա», «Ի-Վորքս», «Skyline ստուդիա», «Թայմ Փրոդաքշն», Գյումրու տեղեկատվական տեխնոլոգիա-ների կենտրոն, «Գյումրու լեզուների տուն» կազմակերպությունները: ԳՏԿ-ն նախաձեռնել է «Start-up ակումբը», որի նպատակն է զարգացնել ձեռներեցությունն երիտասարդների շրջանում: Գյումրու տեխնոլոգիական կենտրոնում կազմակերպվել են մասնագիտական դասընթացներ, որոնց մասնակցել են 810 ուսանողներ և 2014 թվականի սոցիալ-տնտեսական զարգացման քաղաքականության հիմնական ուղղությունների 7 մասնագետներ: Բիզնես աջակցություն ու խորհրդատվություն է տրամադրվել 176 ընկերությունների և թիմերի: ԳՏԿ-ում իրականացվել են մի շարք միջոցառումներ, այդ թվում՝ Գյումրիում առաջին միջազգային խոշոր տեխնոլոգիական «iGyumri» համաժողովը: Ուռուցքաբանության գերազանցության հայկական կենտրոնում Հայաստանի ազգային մրցունակության հիմնադրամի (ՀԱՄՀ) հետ համագործակցության շրջանակում Լուվենի կաթոլիկ համալսարանի (Բելգիա) հետ ձեռք է բերվել պայմանավորվածություն Ռադիոիզոտոպների արտադրության կենտրոնում արտադրվելիք FDG [18F] իզոտոպը համալսարանի բժշկական դպրոցի ներթոֆիզիոլոգիական լաբորատորիայի փորձերում օգտագործելու՝ Ա. Ի. Ալիխանյանի անվան ազգային գիտական լաբորատորիայի մասնագետների ներգրավմամբ, ինչպես նաև բժշկական անձնակազմի հատուկ ուսուցման և վերապատրաստման վերաբերյալ: Կազմակերպվել է «Ցիկլոտրոն ծրագրի վերաբերյալ» պայմանագրի ֆինանսավորման նպատակով ՀՀ ֆինանսների նախարարության (Վարկառու) և «KBC NV» բանկի (Վարկատու) միջև 2010թ. նոյեմբերի 23-ին կնքված վարկային համաձայնագրի վերջնաժամկետի երկարացումը: ՀԱՄՀ առողջապահական գրասենյակի ղեկավարն այցելել է ՌԴ առողջապահության նախարարության բժշկական ռադիոլոգիական

⁷⁸ http://www.parliament.am/draft_docs5/K-772/K-772_hashvetvutyun.pdf

հետազոտությունների կենտրոն (ք.Օբնինսկ): Պայմանավորվածություններ են ձեռք բերվել կենտրոնի բժշկական անձնակազմին գիտելիքների, փորձի և հմտությունների փոխանցման, հատուկ ուսուցման, վերապատրաստման և որակավորման բարձրացման վերաբերյալ: ՀՀ էկոնոմիկայի նախարարության և IBA ընկերության միջև 2010թ. նոյեմբերի 23-ին կնքված «Ցիկլոտրոն ծրագրի վերաբերյալ» պայմանագրի շրջանակում մատակարարվող SPECT-CT համակցված համակարգը 2014թ.դեկտեմբերի 9-ին բերվել է Հայաստան:

Այս առումով հատկանշական է «ԱՊՀ մասնակից պետությունների ինովացիոն ոլորտում մինչև 2020 թվականն ընկած ժամանակահատվածը, համագործակցության միջպետական ծրագրի» շրջանակներում իրականացվել են հետևյալ աշխատանքները:

1. ՀՀ էկոնոմիկայի նախարարությունը «Նորամուծության և ձեռներեցության ազգային կենտրոն» ՊՈԱԿ-ում ձևավորել է Ազգային կոնտակտային կենտրոն:

2. Ապահովվել է ԱՊՀ երկրների Գիտատեխնիկական և նորամուծական ոլորտներում համագործակցության միջպետական խորհրդի 13-րդ և 14-րդ նիստերին մասնակցությունը:

3. Տեղի է ունեցել ծրագրի իրականացման 2015-16թթ.միջոցառումների նախագծի և ծրագրի շրջանակում երիտասարդական քաղաքականության հարցերի քննարկում:

Նորամուծական գործունեության աջակցության և խթանման նպատակով կատարված այս քայլերը թերևս զգալի են, սակայն այսօր մենք գտնվում ենք մի փուլում, երբ ստիպված ենք մի քանի անգամ արագ վազել: Այսինքն համաշխարհային տնտեսության այս արագ զարգացումները և փոփոխությունները մեզ ստիպում են վերանայել և արագ կողմնորոշվել վերափոխելու մեր այն ռազմավարական որոշումները, որոնցով հնարավոր կլինի ապահովել ՀՀ տնտեսության կտրուկ վերելքը:

Ուսումնասիրությունները ցույց են տալիս, որ ՀՀ տնտեսության կտրուկ վերելքը հնարավոր է ապահովել հատկապես արդյունաբերության և մասնավորապես բարձր նորարարական տեխնոլոգիաների ոլորտի զարգացման շնորհիվ:

Հարկ է նշել,որ նորամուծական ներուժի առումով ՀՀ-ն համաձայն «Գլոբալ նորամու-

ծական ներուժի ինդեքս»-ի⁷⁹, 2014թ.-ին Հայաստանը աշխարհում գրավել է 65-րդ տեղը, որը 2012թ.-ի համեմատ աճել է 4 կետով, սակայն այդ նորարարական գաղափարները հիմնականում չեն առարկայանում ֆինանսական միջոցների, վստահության, պետական աջակցության բացակայության և այլ պատճառներով:

2015թ. Ապրիլի 11-ին Երևանում կայացած ինֆորմացիոն տեխնոլոգիաների ձեռնարկությունների միության (ԻՏՁՄ) 14-րդ տարեկան համագումարում ներկայացվել է ԻՏՁՄ 2014-2018թթ. ռազմավարության նախագիծը⁸⁰, որով խնդիր է դրված բարձր տեխնոլոգիաների ոլորտը վերածել տնտեսական զարգացման ազգային ռազմավարության գլխավոր ուղղության:

Մեր ուսումնասիրությունները և տնտեսական պրակտիկան ցույց են տալիս, որ նորամուծության ոլորտում վերջին երկու տասնամյակում աշխարհի ամենաառաջադեմ տնտեսությունները նշանակալի կառուցվածքային փոփոխություններ են կրել: Այդ փոփոխությունների հանգուցային առանձնահատկությունը գիտելիքի աճող կարևորությունն է տնտեսական գործունեության բոլոր բնագավառներում: Տնտեսական աճի մեջ գիտելիքի դերի լիակատար գիտակցումից ծագեց գիտելիքահենք տնտեսություն հասկացությունը: Գիտելիքահենք տնտեսություն տերմինն առաջին անգամ օգտագործվել է Տնտեսական համագործակցության և զարգացման կազմակերպության (OECD) փաստաթղթերում⁸¹ բնորոշելու համար այն տնտեսությունները, որոնք ուղղակիորեն հիմնված են գիտելիք ստեղծելու, փոխանցելու և օգտագործելու վրա:

Հատկանշական է, որ 2012-14թթ. տնտեսության զարգացումը շարունակվել է հիմնականում ծառայությունների և գյուղատնտեսության հաշվին: Համախառն ներքին արդյունքի (ՀՆԱ) միջին աճը այդ տարիներին կազմել է շուրջ 4.7%: Ընդ որում՝ 2012-14թթ. աճ է արձանագրվել տնտեսության բոլոր ճյուղերում, բացառությամբ շինարարության: Նշված ժամանակահատվածում ծառայությունների հաշվին ապահով-

⁷⁹ <http://www.armstat.am/am/?id=1585&nid=80>

⁸⁰ https://www.google.am/?gws_rd=cr&ei=ncg7VZPoKMSTsAGg4CYBw#q=%D5%AB%D5%B6%D6%86%D5%B8%D6%80%D5%B4%D5%A1%D6%81%D5

⁸¹ <http://www.mineconomy.am/arm/79/gortsaruyt.html> ՀԱՅԱՍՏԱՆԻ

վել է տնտեսական աճի 2.0 տոկոսային կետը, իսկ իրական աճը կազմել է 5.2%, արդյունաբերության հաշվին ապահովվել է տնտեսական աճի 0.7%-ը՝ 4% իրական աճի պայմաններում, գյուղատնտեսության հաշվին ապահովվել է տնտեսական աճի 1.6%-ը՝ 8.3% իրական աճի պայմաններում: Շինարարությունը միջինը նվազել է 2.3%-ով՝ 0.3 տոկոսային կետով՝ բացասաբար նպաստելով տնտեսական աճին:

Միջնաժամկետ հատվածում, ըստ 2015թ.ՀՀ կառավարության՝ հուլիսի 8-ի նիստին հաստատած 2016-18թթ. պետական միջնաժամկետ ծախսերի ծրագրի (ՄԺԾԾ)⁸², կանխատեսվում է ՀՆԱ-ի միջին տարեկան 3.2% աճ, որը հիմնականում պայմանավորված կլինի ծառայությունների և գյուղատնտեսության ոլորտներով: ՀՀ տնտեսության 2015թ. առաջին ամիսների զարգացումների և համաշխարհային տնտեսության աճի կանխատեսումների հիման վրա 2015թ. համար կանխատեսվում է 1% տնտեսական աճ, իսկ 2016-18թթ. իրական ՀՆԱ-ի տարեկան աճը կանխատեսվում է՝ համապատասխանաբար 2%, 3.5% և 4%, ծառայությունների և գյուղատնտեսության ոլորտների նպաստումը ՀՆԱ-ի միջին 3.2% աճին կկազմի՝ համապատասխանաբար 1.2 և 0.9 տոկոսային կետ:

Համեմատության համար հարկ է նշել որ համաշխարհային տնտեսական աճը 2015թ.-ին կանխատեսվում է 3.5%, իսկ 2016թ.-ին՝ 3.8%⁸³:

ԱՄՆ-ի տնտեսական աճը գնահատվում է մոտ 2.6 %, ինչը կանխատեսվող հորիզոնում կարագանա՝ 2017թ.-ին հասնելով մոտ 3.2%-ի:

Այս առումով Ռուսաստանի 2015թ.-ի տնտեսական աճի վերաբերյալ միջազգային կազմակերպությունները կանխատեսում են -3%-ից -5.5%-ի անկում, որն կշարունակվի մինչև 2016թ.-ի կեսերը և միայն 2017թ.-ին կնկատվի տնտեսական ակտիվություն՝ մոտ 0.7%-ի աճ:

Իհարկե Ռուսաստանի նման տնտեսական անկումը մեծ ռիսկեր է ստեղծում ՀՀ տնտեսական ակտիվության համար, սակայն միջնաժամկետ հատվածում հումքային և

⁸² <http://armef.com/hy/news/meknabanutyun/2015-t.-tnsesakan-achy-1/>

⁸³ <http://armef.com/hy/news/verlutsutyun/2015-t.-hamashxarhajin-tnsesakan-achy-3.5/>

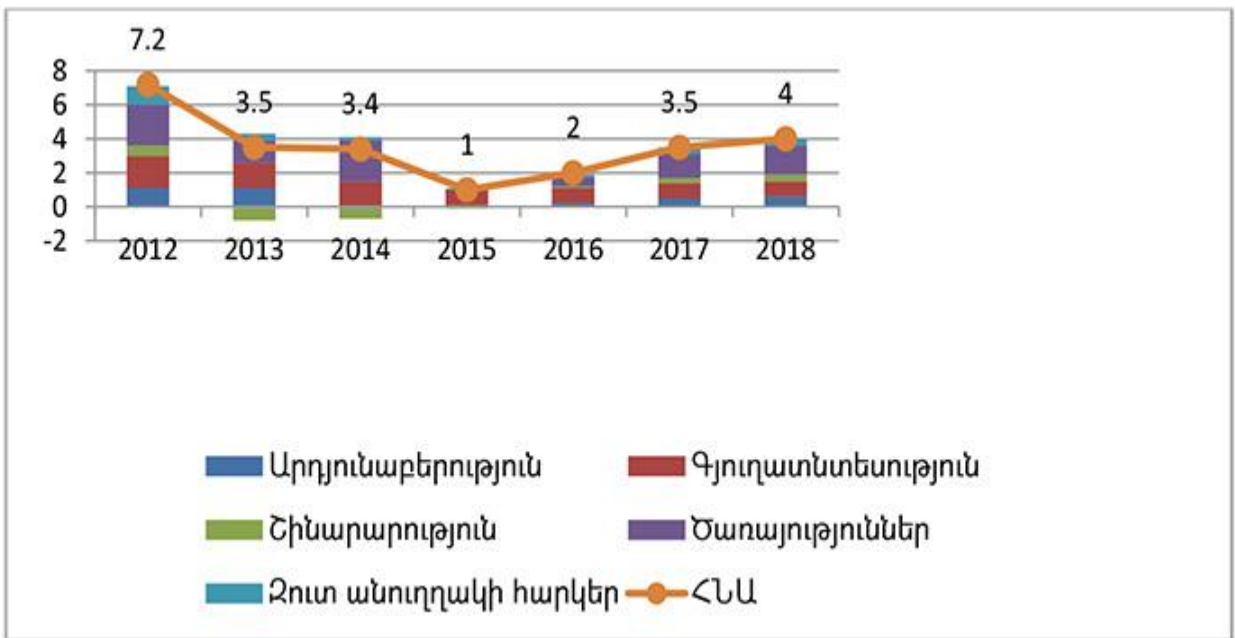
պարենային ապրանքների շուկաներում գների կայուն աճը և համաշխարհային շուկայում նավթի գնի աճը կնպաստի այդ ռիսկերի չեզոքացմանը:

Միջնաժամկետ կանխատեսումների հիմք են ծառայել տնտեսության զարգացման արձանագրված միտումներն ու առանձնահատկությունները, միջազգային կազմակերպությունների ներկայացրած՝ համաշխարհային տնտեսության վերաբերյալ սպասումներն ու վերլուծությունները, ինչպես նաև ճյուղային նախարարությունների ներկայացրած միջնաժամկետ պետական քաղաքականության ուղղությունները (տես՝ աղյուսակ 3.1⁸⁴ և գծապատկեր 3.6):

Աղյուսակ 3.1

ՀՆԱ-ի իրական աճն ըստ տնտեսության ոլորտների

Ոլորտներ	2012 փաստ	2013 փաստ	2014 փաստ	2015 կանխ.	2016 կանխ.	2017 կանխ.	2018 կանխ.
Արդյունաբերություն	6.3	6.4	-0.7	0.6	1.3	3.2	3.8
Գյուղատնտեսություն	9.5	7.6	7.8	4.5	4.5	4.5	4.5
Շինարարություն	4.8	-6.8	-5.0	-0.6	1.5	2.7	3.8
Ծառայություններ	6.3	3.4	5.9	0.0	1.3	3.3	4.1
Արտադրանքի հարկեր (հանած սուբսիդիաներ)	9.9	3.6	1.8	0.8	1.5	3.5	3.2
Ընդամենը ՀՆԱ	7.2	3.5	3.4	1.0	2.0	3.5	4.0

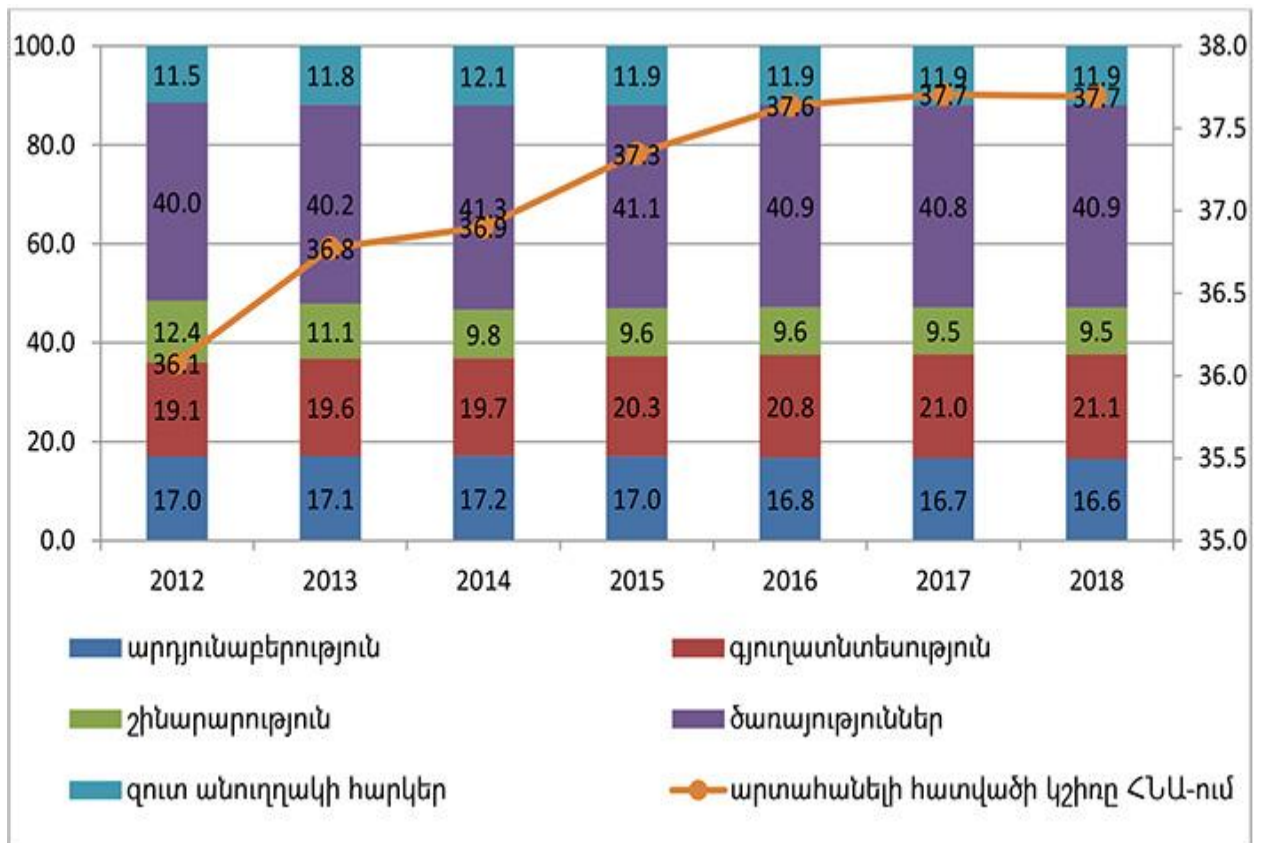


Գծապատկեր 3.6 Տնտեսության առանձին ոլորտներում արձանագրված և կանխատեսվող իրական աճին նպաստելու չափերը⁸⁵

⁸⁴<http://armef.com/hy/news/meknabanutyun/2015-t.-tntesakan-achy-1/>

⁸⁵ <http://armef.com/hy/news/meknabanutyun/2015-t.-tntesakan-achy-1/>

Այսպիսով միջնաժամկետ հեռանկարում տնտեսության մեջ կաճի արտահանելի հատվածի մասնաբաժինը (արտահանելի հատվածի մեջ դիտարկվել են արդյունաբերությունն ու գյուղատնտեսությունը): 2012-14թթ. այն կազմել է ՀՆԱ-ի միջինը 37.5%-ը: Տնտեսությունը կշարունակի ընթանալ հետճգաժամային տարիներին նախանշած ճանապարհով, և տնտեսության արտահանելի հատվածը կկազմի ՀՆԱ-ի 37.7%-ը(տես՝ գծապատկեր 3.7):



Գծապատկեր 3.7 Տնտեսության ոլորտների տեսակարար

Կշիռները ՀՆԱ-ում 2012-18թթ.⁸⁶

Պարզ է, որ նորամուծական արդյունավետ քաղաքականությունը հնարավոր է իրականացնել գիտելիքահեռ տնտեսության ձևավորման պայմաններում, որի հիմքում ընկած է նորամուծությունը (ինովացիան), որը գիտելիքի արդյունավետ կիրառման արտահայտությունն է, երբ հավելյալ տնտեսական արժեքը ստացվում է գիտելիքը նոր արտադրանքի, գործընթացների և ծառայությունների փոխակերպելու ճանապարհով: Հետևաբար, նորամուծական գործունեության խթանումն առանձնակի կարևորություն

⁸⁶ <http://armef.com/hy/news/meknabanutyun/2015-t.-tntesakan-achy-1/>

ունեցող խնդիր է պետության համար՝ պայմանավորված գիտատեխնոլոգիական և նորամուծական ներուժի նպատակային զարգացմամբ ու արդյունավետ օգտագործմամբ:

Նորամուծական գործունեության հաջողության էական բաղադրիչն է՝ դրա միջավայրի ձևավորման պետական քաղաքականությունը, որն իրականացվում է նորամուծական գործունեությունը կարգավորող իրավական դաշտի՝ օրենսդրական և նորմատիվային-իրավական մեխանիզմների ստեղծման ճանապարհով:

Այսպես, 2006 թվականի մայիսի 23-ին ընդունվեց «Ինովացիոն գործունեությանը պետական աջակցության մասին» ՀՀ օրենքը, որով սահմանվում են Հայաստանի Հանրապետությունում պետական ինովացիոն քաղաքականության ձևավորման և իրականացման իրավական և տնտեսական հիմքերը, նորամուծական գործունեության պետական աջակցության ձևերը:

Այս առումով պետք է նշել, որ ՀՀ պետական բյուջեից գիտական և գիտակրթական գործունեության համար 2014 թվականին տրամադրել է 9.3 մլրդ դրամ⁸⁷ «Ընդհանուր բնույթի հետազոտական աշխատանք» դասին, որը կազմել է նախատեսված ցուցանիշի 99.8%-ը: Նախորդ տարվա համեմատ նշված ծախսերն աճել են 6.8%-ով՝ հիմնականում պայմանավորված գիտական և գիտատեխնիկական գործունեության ենթակառուցվածքների պահպանման ու զարգացման ծախսերի աճով: Գիտաշխատողներին գիտական աստիճանների համար 2014 թվականին ՀՀ պետական բյուջեից տրամադրվել են 366.8 մլն դրամ հավելավճարներ՝ ապահովելով 98.7% կատարողական և 4.2%-ով գերազանցելով նախորդ տարվա ցուցանիշը՝ պայմանավորված հավելավճար ստացող գիտնականների թվի ավելացմամբ: «Գիտական և գիտատեխնիկական գործունեության հիմնարար և կարևորագույն նշանակություն ունեցող կիրառական հետազոտություններ» ծրագրի շրջանակներում 14.4 մլն դրամ տրամադրվել է ՀՀ սփյուռքի նախարարությանը, որի հաշվին պատվիրվել են սփյուռքին վերաբերվող թվով 12 գիտական հետազոտություններ:

⁸⁷ http://www.parliament.am/draft_docs5/K-772/K-772_hashvetvutyun.pdf

ՀՀ պետական բյուջեի ծախսերը 1991 թվականի համեմատ աճել են 33.3%-ով՝ պայմանավորված հետազոտությունների քանակի աճով: Գիտական և գիտատեխնիկական գործունեության ենթակառուցվածքների պահպանման ու զարգացման ծախսերը կազմել են ավելի քան 7.1 մլրդ դրամ կամ նախատեսվածի 99.8%-ը: Նախորդ տարվա համեմատ նշված ծախսերն ավելացել են 8.7%-ով՝ հիմնականում պայմանավորված գիտաժողովների թվի ավելացմամբ: «Ա. Ալիխանյանի անվան ազգային գիտական լաբորատորիա» հիմնադրամի գիտական և գիտատեխնիկական գործունեության ենթակառուցվածքի պահպանման ու զարգացման և գիտական ներուժի արդիականացման ծրագրի ծախսերը կազմել են 714.1 մլն դրամ՝ ամբողջությամբ ապահովելով ծրագրային ցուցանիշը: Նախորդ տարվա համեմատ նշված ծախսերն էական փոփոխություն չեն կրել:

Հայաստանում գիտելիքահենք տնտեսության ձևավորմանը և նորանուժական գործունեության աջակցմանն ուղղված ռազմավարության հայեցակարգը ենթադրում է սոցիալ-տնտեսական հարակից ոլորտների, մասնավորապես, գիտության, կրթական, հարկաբյուջետային, արդյունաբերական և արտահանման խրախուսման քաղաքականությունների ինտեգրում մեկ ամբողջական համատեկստում:

Մեր կարծիքով վերը նշված մարտահրավերներին դիմակայելու և գիտելիքահենք տնտեսության ձևավորման համար նպատակահարմար է այդ ոլորտում գերակա ուղղություններից մեկը ընդունել աշխարհում ներկայումս հայտնի, արագ զարգացող Ֆորենզիկ գիտության արմատավորումը ՀՀ-ում, որի հիմքում ընկած է էլեկտրոնիկայի հետ կապված ամեն ինչ, այդ թվում տեղեկատվության վերականգնում, վերահսկում, գաղտնի ու բացահայտ փոխանցում:

Ֆորենզիկը տարբեր գիտությունների (հոգեբանություն, մանկավարժություն, կենսաբանություն, տնտեսագիտություն, ֆիզիոլոգիա, ֆիզիկա, մաթեմատիկա, ծրագրավորում, ինժեներիա և բազում այլ գիտություններ) համագործակցություն է:

Այս գիտությամբ զբաղվող Technology and Science Dynamics Inc. /Armtab Technologies ընկերության նախագահի կարծիքով⁸⁸՝ աշխարհում այսօր Ֆորենզիկ գիտությունը

⁸⁸ Տես՝ <http://armef.com/hy/news/verlutsutyun/tecnologiakan-zargacumy-mer-miak-chanaparhn-e/>

700 մլրդ. դոլլարից ավելի շուկա ունի: Այս ոլորտում աշխարհում մասնագետների պահանջարկն ավելի քան 92% է: 2015թ.-ին վերը նշված ընկերությունը Հայաստանում համաձայն «Ազատ տնտեսական գոտիների մասին» ՀՀ օրենքի, հիմնադրել է TSD ընկերությունը և Հայաստանում իրականացնում է պլանշետների արտադրություն:

Մեր ուսումնասիրությունների և այս ընկերության հավակնությունների գնահատմամբ, եթե առաջիկա 5 տարիների ընթացքում ընկերությունը կարողանա համապատասխան պատրաստված մասնագետների շնորհիվ ֆորենզիկ շուկայից 0.003%-ը բերել Հայաստան և այստեղ արտադրել պահանջվող ապրանքները, ապա դրա շնորհիվ հնարավոր կլինի Հայաստանի բյուջեից 5 անգամ ավելի գումար բերել երկիր:

Նոր ռազմավարությամբ խնդիր է դրվում բարձր տեխնոլոգիաների ոլորտը վերածել տնտեսական զարգացման ազգային ռազմավարության գլխավոր ուղղության:

Այս առումով գործող և մեկնարկվող նորամուծական ռազմավարության կարևոր դրույթներից մեկը վերաբերում է հայկական արտադրանքի, հայկական լուծումների վրա հիմնված նորաստեղծ կազմակերպություններին աջակցությանը, դրանց ձևավորմանն ու առաջխաղացմանը: Դրա շնորհիվ հնարավոր է շահույթի տեսքով մեծաքանակ հավելյալ արժեք բերել Հայաստան, որը հարյուրապատիկ ավելին է քան այդ գործունեությամբ զբաղվող աշխատակիցների աշխատավարձերի մեծությունը:

Հաշվի առնելով համաշխարհային մարտահրավերները և ՀՀ առկա աշխարհաքաղաքական ու տարածքային գործոնները՝ ՀՀ տնտեսության զարգացման համար տեղեկատվական տեխնոլոգիաների զարգացումն առավել հեռանկարային ու հասանելի ուղղություն է: Քանզի առանց տեղեկատվական տեխնոլոգիաների զարգացման արդյունավետ ռազմավարության, անհնար է հավակնել՝ դասվել զարգացած երկրների շարքին: Իսկ արդյունաբերության մյուս ուղղությունները զարգացնելն ավելի ծանր է, պակաս արդյունավետ և դժվար:

Այսպիսով, ձևավորելով և զարգացնելով նորամուծական ազգային համակարգի համապատասխան հեռանկարային բաղադրիչները, հնարավոր կլինի հասնել Հայաստանի նորամուծական քաղաքականության ռազմավարական նպատակին՝

Հայաստանը դարձնելով տեխնոլոգիական հետազոտությունների ու մշակումների գլոբալ կենտրոն:

ԵԶՐԱԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ԵՎ ԱՌԱՋԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ

Ատենախոսական աշխատանքում ուսումնասիրությունների արդյունքներով կատարվել են հետևյալ եզրակացությունները և առաջարկությունները:

1. Տնտեսության սոցիալ-տնտեսական ժամանակակից զարգացման հիմնական գործոնը նրա գիտատեխնիկական ներուժն է, ինչը նորամուծությունների կիրառման իրական նախապայմանն է: Այս հիմնախնդիրն առանձնահատուկ նշանակություն ունի նաև Հայաստանի Հանրապետության տնտեսության համար: ՀՀ տնտեսության բոլոր ճյուղերում անհրաժեշտ է իրականացնել արդյունավետ նորամուծական քաղաքականություն՝ ստեղծելով համապատասխան գիտատեխնիկական ներուժ: Դա հնարավորություն կտա գիտատար արտադրության ձևավորման հիման վրա ձգտել տարբեր բնագավառներում մոտենալ զարգացած երկրներին:

2. Նորամուծությունների տարբեր սահմանումների վերլուծությունը հանգեցնում է այն եզրակացության, որ նորամուծության յուրահատուկ բովանդակությունը կազմում են փոփոխությունները, որն էլ նորամուծական գործունեության գլխավոր գործառույթն է: Միջազգային ստանդարտներին համապատասխան՝ նորամուծությունը սահմանվում է որպես նորամուծական վերջնական արդյունք՝ որն ստացվել է նորի ստեղծմամբ կամ էլ հնի կատարելագործման արդյունքում. շուկայում ներդնելով նոր կամ կատարելագործված, գործնականում կիրառություն ունեցող տեխնոլոգիական գործընթացներ:

3. Ելնելով մասնագիտական գրականության մեջ գոյություն ունեցող մոտեցումներից և մեր կողմից կատարված ուսումնասիրությունների արդյունքներից՝ առաջարկվում է կազմակերպությունների նորամուծական ռազմավարության մշակման նոր գործընթացային մոտեցում՝ կարևորելով վերլուծության դերը նորամուծական ռազմավարության մշակման յուրաքանչյուր փուլի, ինչպես նաև տարբեր փուլերի տրամաբանական կապերի ապահովման հարցում: Այս մոտեցման առանձնահատկությունն այն է, որ ցանկացած կազմակերպություն, գտնվելով իրեն շրջապատող միջավայրի գործոնների ազդեցության ներքո և ինքն էլ, իր հերթին, ինչ որ չափով

ազդեցություն ունենալով այդ միջավայրի վրա, պետք է նախ և առաջ իրականացնի շրջակա միջավայրի հանգամանալից ուսումնասիրություն, որն ուղեկցվում է ռազմավարական վերլուծությամբ:

4. Ռազմավարական վերլուծության և ռազմավարության ընտրության համար կիրառվող մոդելների համեմատական վերլուծությունը հնարավորություն է տալիս վերհանել այնպիսի չափորոշիչներ, որոնց զուգակցումը ձևավորում է նորամուծական գործընթացների մշակման ռազմավարության համակարգային մոտեցում: Հենց այսպիսի մոտեցմամբ բնութագրվող նորամուծական ռազմավարության իրագործումն էլ առավելագույնս նպաստավոր պայմաններ կստեղծի կազմակերպության ֆինանսատնտեսական գործունեության արդյունավետության բարձրացման, հետևաբար և ֆինանսական կայունության ապահովման համար: Ռազմավարական վերլուծության այսպիսի մոտեցումը նաև հնարավորություն կտա կազմակերպություններին հնարավորինս ճիշտ գնահատել մրցակցային իրավիճակը և ընտրել նորամուծական ռազմավարության մշակման արդյունավետ տարբերակը:

5. ՀՀ տնտեսության զարգացման համար անհրաժեշտ է ընդլայնել և արդյունավետ իրագործել նորամուծությունների կառավարման համակարգի առավելությունները և նորամուծական ռազմավարության մշակումն իրականացնել հետևյալ ուղղություններով.

- արտադրանքի որակի և մշակման տեխնոլոգիաների կատարելագործման և համաշխարային չափանիշներին հասցնելու նպատակով մշակել ռազմավարական ծրագրեր,
- նպատակահարմար է ստեղծել մշակումների և արտադրության բաժինների որոշակի կիրառական նպատակների ընդհանրություն ապահովող գործառնական համակարգ,
- նորամուծությունների կառավարման արդյունավետության բարելավման նպատակով ապահովել տեղեկատվական համակարգերի ներդրում,
- կառավարման ռազմավարությունն իրագործելու նպատակով ձևավորել արդյունավետ կազմակերպական կառուցվածքներ:

6. Արտադրական կազմակերպության գործունեության արդյունավետությունը, շուկայում նրա մրցակցային դիրքը պայմանավորված են նորամուծական ռազմավարության իրացման գործընթացով: Կազմակերպության նորամուծական ռազմավարության ձևավորումը և իրականացումը բազմաթիվ հիմնախնդիրների լուծման միջոց են: Դրանց կառուցվածքը և բովանդակությունը պայմանավորված են շատ գործոններով, այդ թվում՝ կազմակերպության արտադրատեխնիկական զարգացման մակարդակով, շուկայական դիրքով, կառավարման կազմակերպչական կառուցվածքով և դրա կառավարման աստիճանով:

7. Ատենախոսությունում արտադրական կազմակերպությունների նորամուծական գործընթացների համակողմանի վերլուծության հիման վրա կառուցվել է նոր արտադրանքի մշակման և իրացման գործընթացի մոդելը, որի հիմքում ընկած է արտադրական կազմակերպության մարքեթինգային ռազմավարությունը:

8. Նորամուծական գործընթացի խրախուսման ֆինանսա-տնտեսական մեխանիզմի ձևավորումը, մեր երկրի տնտեսության տարբեր հատվածներում իրականացնելիս, անհրաժեշտ է հիմնվել զարգացած շուկայական հարաբերություններ ունեցող երկրների փորձի վրա, քանի որ մեզ մոտ նորամուծական քաղաքականությունը կատարյալ չէ, կապված չէ շուկայական գործիքների հետ: Միաժամանակ, անհրաժեշտ է հաշվի առնել Հայաստանի տնտեսության առանձնահատկությունները, առաջարկի և պահանջարկի, առևտրային ռիսկի մակարդակի, թույլ նորամուծական ենթակառուցվածքի, բավարար օրենսդրական ակտերի բացակայության, շուկայի և պետական կառույցների նկատմամբ անվստահության ամբողջությունը:

9. Մեր կողմից կատարված ուսումնասիրությունների արդյունքները ցույց են տալիս, որ «Ալմաստ» գործարանում 2011թ. ապահովվել է արտադրողականության և շահութաբերության աճ: Այսպես, արտադրողականությունը աճել է 2.8%-ով, ակտիվների, իրացման սեփական կապիտալի շահութաբերությունը պահպանվել է նույն մակարդակով, որի արդյունքում ընկերությունը պահպանել է բարձր գործարար ակտիվություն և ֆինանսապես կայուն է: Հարկ է նշել, որ այդ արդյունքները ձևավորվել են արդյունավետ նորամուծական ռազմավարության իրականացման շնորհիվ:

Մասնավորապես, 2011թ. արտադրություն են ներդրվել նոր արտադրատեսակներ՝ 1FF1, 6A2, 2F6V տիպային ավաստյա հղկաքարեր, որոնք իրենց ազդեցությունն են ունեցել ընկերության շահույթի մակարդակի փոփոխության վրա:

10. Ատենախոսությունում մեքենաշինական մի շարք արտադրական կազմակերպությունների նորամուծական գործունեության ուսումնասիրության հիման վրա առաջադրվել է մեքենաշինական արտադրանքի շուկա առաջխաղացման հաջորդական որոշումների ընդունման մոտեցում, որի հիմքում ընկած են նորամուծական ռազմավարության մշակման հայտանիշները և դրանց հիման վրա անվանացանկային դիրքերի գնահատման մոտեցումները:

11. Նորամուծական նախագծերի գնահատման մեթոդների վերլուծության հիման վրա ատենախոսությունում առաջարկվել են նորամուծական-ներդրումային նախագծերի գնահատման չափանիշներ, որոնցում հաշվի են առնված անորոշության և ռիսկի գործոնները:

12. Կատարված ուսումնասիրությունները ցույց են տալիս, որ ՀՀ-ում գործող և մեկնարկվող նորամուծական քաղաքականությունները մեկ միասնական համատեքստում դիտարկելով, հնարավորություն է ստեղծվում մշակել նորամուծական տնտեսության համապարփակ ռազմավարություն, որի առանցքը պետք է լինի հետևյալ հիմնխնդիրների լուծումը.

1. Մարդկային կապիտալի զարգացում և արտագաղթի կանխում:
2. Նորամուծական ներդրումային արդյունավետ քաղաքականության իրականացում և խրախուսում:
3. Տնտեսական իրական աճի ապահովում:
4. Արդյունվետ գիտակրթական համակարգի ստեղծում:
5. Վենչուրային ֆիրմաների, հոլդինգային ընկերությունների և կլաստերների ստեղծում ու զարգացում:
6. Կանխատեսելի հարկային քաղաքականության իրականացում:
7. Օրենսդրական և դատական համակարգերի բարելավում և այլն:

ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ

1. Առաքելյան Վ.Հ., Սուքիասյան Հ.Հ., Մարգարյան Հ.Ա., Սիմոնյան Մ.Ժ. "Վենչուրային ֆիրմաների դերը նորամուծությունների կառավարման գործընթացում": Գիտական հոդվածների ժողովածու, ԳՊՀ, Երևան 2011թ., էջ 264-269:
2. Առաքելյան Վ.Հ., Սուքիասյան Հ.Հ., Սիմոնյան Մ.Ժ., Դոնոյան Ա.Հ. "Նորամուծական գործընթացի ֆինանսավորման աղբյուրների ձևավորման մի քանի հարցեր": Գիտական հոդվածների ժողովածու, ԳՊՀ, Երևան 2011թ., էջ 260-263:
3. Առաքելյան Վ.Հ., Այրումյան Ի.Կ., Սիմոնյան Մ.Ժ., Դոնոյան Ա.Հ. "Նորամուծական գործընթացի մշակման ռազմավարության արդի հիմնախնդիրները", ԳՊՀ, գիտական հոդվածների ժողովածու (15), Երևան, Իրավունք, 2013, էջ 370-378:
4. Առաքելյան Վ.Հ., Սիմոնյան Մ.Ժ. "Նորամուծությունների կառավարումը բիզնեսում " (փորձ և հիմնախնդիրներ), Երևան, Նահապետ 2014, 112 էջ:
5. Դավոյան Մ., Մարկոսյան Ա., Սարգսյան Հ., Վերափոխումներ անցումա-յին երկրների տնտեսություններում, Եր., Հ. Տիգրան Մեծ, 2003թ., 464 էջ:
6. Հայաստանի Վիճակագրական տեղեկագիրք.- Երևան, 2014,
7. Մենեջմենթ, ՀՀ ԳԱԱ թղթակկից անդամ Յու.Մ. Սուվարյանի ընդհանուր խմբագրությամբ (երրորդ լրացված, բարեփոխված հրատարակություն), - Եր.: Տնտեսագետ, 2009 թ., 608 էջ:
8. Սիմոնյան Մ.Ժ. "Նորամուծական նախագծերի արդյունավետության գնահատման հիմնահարցեր," ֆինանսներ և էկոնոմիկա ամսագիր # 9-10 (171-172), սեպտեմբեր-հոկտեմբեր 2014թ., էջ 100-102:
9. Սիմոնյան Մ.Ժ. "Նորամուծական գործունեության զարգացման հիմնական ուղղությունները ՀՀ-ում," ֆինանսներ և էկոնոմիկա ամսագիր # 3-4 (175-176), մարտ-ապրիլ 2015թ., էջ 87-90:

10. Абалкин Л. И. Проблемы малого и среднего бизнеса в процессе реформирования российской экономики // Научные труды Международного союза экономистов и Вольного экономического общества России. - СПб., 1997. Т. 4. С. 35-41.
11. Акимов Т. А. Теория организации. Учебное пособие для ВУЗов.-М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2003.-367с.
12. Андрианов В.Д.Иностранный капитал в экономике России//ЭКО.1999. № И. С.2-15.
13. Ансофф И: «Новая корпоративная стратегия /пер. с. англ. Пол рел., Ю. Н. Каптуревского.-СПб.: Издательство «Питер» , 1999-416с.
14. Аньшин В. М. Инновационная стратегия фирмы: Учебное пособие / Росс, экон. акад. им. Г. В. Плеханова. -М., 1995.-67 с.
15. Арасланова З. Лившиц В. Принципы оценки эффективности инвестиционных проектов // Инвестиции в России. 1995. № 2. С. 32-35.
16. Афоничкин А. И. Принятие управленческих решений в экономических системах.- Саранск: Изд-во Мордовского университета, 1998. -182 с.
17. Балабанов И. Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом -М.: Финансы и статистика, 1995. -384 с.
18. Балдин К. В., Барышева А. В., Галдинская С. Н., Передеряев И. И., Голов Р.С. и др. Инновации (учебное пособие, издание 2) Издательство: ИТК «Дашков и К», 2008 г. ISBN: 5-91131-749-4.
19. Башков В. Информационное сопровождение инвестиционного процесса // Эко. 1997. № 2. С. 24-28.
20. Беренс В., Хавранек П. М. Руководство по оценке эффективности инвестиций: Пер. с англ. -М.: Интерэксперт; ИНФРА-М, 1995.-528 с.
21. Берлимер Б. Риски в современном бизнесе. -М.: Алане, 1994.-200 с.
22. Бизнесплан инвестиционного проекта: Практ. пособие / Под ред. И. А. Ивенниковой. -М.: Экспертное бюро-М, 1997. -112 с.

- 23.Бирман Г., Шмидт С. Экономический анализ инвестиционных проектов: Пер. с англ. / Под ред. И. П. Белых. -М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1997.- 631 с.
- 24.Бланк И. А. Инвестиционный менеджмент.-Киев: МП «ИТЕМ ЛТД»,1995.- 448 с.
- 25.Блех Ю., Гетце У. Инвестиционные расчеты: модели и методы оценки инвестиционных проектов. -Калининград: Янтарная сказка, 1997. -450 с.
- 26.Бочаров В. В. Методы финансирования инвестиционной деятельности предприятий.-М.: Финансы и статистика, 1998. -160 с.
- 27.Битам В. Толлинг как форма инвестирования //Инвестиции в России. 1996. № 7-8. С. 24-25.
- 28.Буткевич В. Инвестиции в реальном измерении // Экономика и жизнь. 1999. №21.-3 с.
- 29.Варнаков В. В., Укстин Д. И., Варнакова Г. Ф. Расчет аналитических коэффициентов инвестиций (Свидетельство об официальной регистрации для ЭВМ № 980467).-М.: РОСАПО, 1998.
30. Васильев В.П. Управление инновациями: учебное пособие/ пук. Авт. Колл.В.П. Васильев-М.: Депо и сервис, 2011-400с.
- 31.Виленский П. И., Орлова Е. Р. и др. Оценка эффективности инвестиционных проектов.-М.: Дело, 1998.-248 с.
- 32.Водянов А. Инвестиционный кризис: последствия и пути преодоления // Экономист. 1998. № 5. С. 21-30.
- 33.Водянов А. Новые инструменты государственного регулирования инвестиций // Проблемы теории и практики управления. 1996. № 5. С. -96.
- 34.Волков В. Российская экономика в 1999 году // Экономист. 1999. № 2.
- 35.Вчерашний Р. П., Долбанов В. П., Цветков Н. А. Инвестиционное и смежное законодательство и нормативные акты // Инвестиции в России. 1999. № 6. С. 3-56.

- 36.Глазунов В. Финансовый анализ и оценка риска реальных инвестиций-М.: ФИНСТАТИНФОРМ, 1997. - 135 с.
- 37.Глисин Ф. Инвестиционная деятельность промышленности в 1999 году // Инвестиции в России. 2000. № 2. С. 34-38.
- 38.Глухов В. В. Менеджмент. -СПб.: Лань, 2002.- 528 с.
- 39.Градов А. П. Экономическая стратегия фирмы. -СПб.: Спец. лит., 1995. - 414 с.
- 40.Гуськова Н.Д. Федеральный и региональный компонент.-Саранск: Изд-во Мордовского университета, 1999.-140 с.
- 41.Гуськова Н. Д. Многоуровневый подход к оценке инвестиционной привлекательности // Проблемы социально-экономического развития региона. Материалы Всероссийской научно-практической конференции: Саранск, 24 февраля 1999 г.-Рузаевка: Рузаевский печатник, 1999. С. 41-45.
- 42.Делан Э.Дж., Линсьей Д. Макроэкономика / Под общ. ред. Б. Лисовика и др.-СПб., 1994.-412 с.
- 43.Дмитриева О. Г. Региональная экономическая диагностика.-СПб.: Изд-во СПбГУЭиФ, 1992. -274 с.
- 44.Завлин П.Н. и др. Инновационная деятельность в условиях рынка. -СПб.: КЦЦ; Наука, 1994. - 192 с.
- 45.Зовьялов П. Конкуренция – неотъемлемое свойство развитого рынка // Маркетинг. – 1997, – №5.
- 46.Игошин Н. В. Инвестиции. Организация управления и финансирования.-М.: Финансы; ЮНИТИ, 2000.-413 с.
- 47.Инвестиционно-финансовый портфель / Отв. ред. Ю. Рубин, В. Солдаткин.- М.: «СОМИНТЭК», 1993.-752 с.
- 48.Инвестиционный климат в России. Доклад НБФ «Экспертный институт». www.expert.ru 1999. С. 4-33.

49. Инвестиционный климат регионов России: опыт оценки и пути улучшения.- М.: ТПП РФ, «Альфа-Капитал», 1997.-300 с.
50. Инновационная и конкурентная стратегия корпораций: Науч.-аналит. обзор / РАН ИНИОН. - М., 1994.-46 с.
51. Кастельс М. Становление общества сетевых структур // Новая постиндустриальная волна на Западе. М., 1999.-492 с.
52. Кондратьев Н.Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения. - М.: Экономика, 2002. - 182 с.
53. Коротков Э. М. Антикризисное управление.-М.: ИНФРА-М, 2000.-432 с.
54. Куриков Л.П., Куриков В.Л. Толковый словарь экономических и юридических терминов.-М.: Изд-во Моск.психол.-соц. Ин-та; Вуз и школа; Чебоксары: Изд-во Чуваш. Ун-та, 2002.-748с.
55. Ланушта М. Г., Шаршукова Л. Г. Риски в предпринимательской деятельности.-М., ИНФРА-М, 1996. - 224 с.
56. Липсиц И., Коссов В. Инвестиционный проект: методы подготовки и анализа: Учебно-справочное пособие.-М.: БЕК, 1996.-112 с.
57. Львов Д. С. Эффективное управление техническим развитием.-М.: Экономика, 1990.-255 с.
58. Макаров В.Д., Кузнецов С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций.-М.: ИНФА-М.-Новосибирск: Сибирское соглашение, 2000.-288с
59. Макконелл К. Р., Брю С. Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика: В 2 т.- М.: Республика, 1992. Т. 1.-399 с.; Т. 2.-400 с.
60. Макмиллан Ч. Японская промышленная система. -М.: Прогресс, 1988.-400 с.
61. Маренков Н.Л. Инноватика: Учебное пособие. -М.: КомКнига, 2005, -304с.
62. Мартино Дж. Технологическое прогнозирование.- М.: Прогресс, 1977.-592 с.

63. Мартынов А.В. Оптимизация ассортимента // Молочная промышленность, – N8, – 2000.
64. Маршалл А. Принципы экономической науки.-М.: Прогресс, 1993.-310 с.
65. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент. Учебник. М.:ИНФРА-М.- 2007, 295с. ISBN 5-16-001089-0; 2002 г.
66. Менеджмент организации /Под ред. З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина.- М.: ИНФРА -М, 1995.-432 с.
67. Моисеева Н. К., Анискин Ю. П. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление.-М.: Внешторгиздат, 1993.-221 с.
68. Научно-техническая политика стран Западной Европы и Северной Америки: Реф. сб. / Под общ. ред. Т. В. Горбуновой.-М., 1984.-168 с.
69. Нижегородцев Р.М., Никитенко С.М. Эффективные механизмы модернизации и инновационного развития экономики (теория и практика) [Текст] / Р.М. Нижегородцев, С.М. Никитенко. – Кемерово: ООО «Сибирская издательская группа», 2010. -311 с.
70. Основы менеджмента /под.ред. Афоникина А.И. СПб, Питер, -2007.-528с.
71. Попов В. М. Бизнес-план инвестиционного проекта. Отечественный и зарубежный опыт. Современная практика и документация: Учебное пособие.-М.: Финансы и статистика, 1997.-418 с.
72. Портер М. Международная конкуренция. Пер. с англ./ Под ред. и с предисловием В.Щетинина. -М.: Межд. отношения, 2006. 307с.
otherreferats.allbest.ru
- а. Портер Майкл Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. (4-е изд.) Издательство Эльга.: - 2011.- 453с.
73. Петров М., Конкуренция, М.: Исдательский дом “Вильямс”, 2005, 12480:<http://fileskachat.com/file/5332>

- 74.Ройзман И., Шахназаров А., Гришина И. Оценка эффективности инвестиционных проектов: учет региональных рисков // Инвестиции в России. 1998. N2 ю. С. 13-20.
- 75.Санто Б. Инновация как средство экономического развития. -М., Прогресс,1991.-255 с.
- 76.Смолейчук И.М. Конкурентоспособность легкой ток промышленности стран Дальнего Востока: Владивосток. Изд-во ДВГАЭУ, 2000,- 152с.
- 77.Современные буржуазные концепции мирового капиталистического хозяйства.-М.: Мысль, 1980.-373 с.
- 78.Современные буржуазные теории экономического роста и цикла: Критический анализ.-М.: Наука, 1979.-344 с.
- 79.Сыпченко С. Классификация инвестиций в западной и отечественной экономической науке // Инвестиции в России. 1998. № 8. С. 22-23.
80. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями.-М.: Экономика, 1989.-281 с.
- 81.Теодор Левитт - Маркетинговая Близорукость [1960, DOC] -31с.
- 82.Тихомирова И. Инвестиционный климат в России: региональные риски.-М.: Издатцентр, 1997.-350 с.
- 83.Трайбус М. Вирусная теория менеджмента.-М.: Изд-во стандартов, 1997. - 32 с.
- 84.Туган-Барановский М.И. Избранное. Периодические промышленные кризисы. История английских кризисов. Общая теория кризисов. - М.:Наука- РОСС-ПЭН, 1997. -239 с
- 85.Управление инвестициями. Т. 1.-М.: Высшая школа, 1998. С. 66-67.
86. Управление нововведениями и стратегия корпораций: Науч.-аналит. обзор / ИНИОН. - М., 1990. - 176 с.
- 87.Управление процессом нововведений в капиталистической форме / ИМЭ-МО.- М., 1985. -228 с.

88. Уринсон Я. Перспективы инвестиционной активности/Экономист. 1997. № 2.с.3-9.
89. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. Учебник, Издательство: Дело - 2008- 448с.
90. Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент: учебник для вузов / Гл. ред. Эриашвили Н. Д.-М.: ЮНИТИ, 1997.-447 с.
91. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / Под ред. Стояновой Е.-М.: Изд-во «Перспектива», 1999.-656 с.
- 92.Фишер С., Дорнбуш Р., Шмалензи Р. Экономика / Пер. с англ.-М.: Дело ЛТД. 1993.- 864 с.
- 93.Фридленов В.Н. Потенциал и проблемы инновационного развития промышленных предприятий / Инновации, 2011 1№7 (44).
- 94.Холт Р., Бернес Сент Б. Планирование инвестиций.-М.: Дело ЛТД, 120 с.
- 95.Шувалов С., Аборин С. Оценка социальной эффективности инвестиционных программ // Инвестиции в России. 1998. № 10. С. 66-68.
96. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. - М.: Эксмо, 2007. - 867 с.
- 97.Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А. П. Градова.-СПб.: Специальная литература, 1995.-414 с.
98. Яковец Ю. В Предпосылки преодоления инновационного кризиса // Экономист. 1998. № 1.С. 32-37.
99. Яковец Ю.В. Эпохальные инновации XXI века / Ю.В. Яковец; Междунар. Ин-т П.Сорокина-Н.Кондратьева. - М.: ЗАО Издательство «Экономика», 2004. - 444с.
100. Domar E. Essays in the Theory of Economic Growth. NY, 1957.
101. Douma S. Success and failure in new ventures // Long range planning. 1991. V. 24. № 2. P. 54-60.

102. Drucker P. F. Entrepreneurship and innovation. -NY: Harper a Row, 1985. IX. 277 p.
103. Gitman I., Forrester I. Survey of Capital Budgeting Techniques Used by U.S. Firms Financial Management, Fale. 1997. P. 66-71.
104. Pavitt K. Key characteristics of the large innovating firm //Brit. J. of Management. 1992. V. 2. N 1. P. 4-1-50.
105. Sholl L., Sundem G. Gaijsbeck W. Survey and Analisis of Capital Budgeting Methods //J. of Finance. 1978. March. P. 281-287.
106. Thamham H., Wilemon D. L. Criteria for Controlling Projects accounting to Plan // Project Management J. 1986. June. P. 75-81
107. Cooper R. Winning a new product. – L. 1998.
108. ru.wikipedia.org
109. http://www.altrc.ru/?p=libr_card&item_id=955&group_id=27

ՀԱՎԵԼՎԱԾ

Հավելված 1.

Մեթոդի անվանումը և նրա կարճ նկարագրությունը	Մեթոդի առավելությունները	Մեթոդի թերությունները	Մեթոդի կիրառման ոլորտները
1. Հասարակ հաշվապահական շահույթի նորմայի մեթոդ: Նախագծի կենսացիկլի ընթացքում միջին հաշվապահական շահույթը համեմատվում է միջին ներդրումների հետ (հիմնական և շրջանառու միջոցների ծախսերով): Ընտրվում է այն նախագիծը, որն ունի ամենամեծ միջին հաշվապահական շահույթի նորմա:	1. Հասկանալու համար մեթոդը շատ հեշտ է և ներառում է հեշտ հաշվարկներ	1. Հաշվի չի առնվում որոշ տեսակի ծախսերի ոչ դրամական բնույթը, հին ակտիվների իրացումից ստացված եկամուտները, ստացվող եկամուտների վերա ինվեստավորման հնարավորությունը և դրա միժամանակային արժեքը: Մեթոդը թույլ չի տալիս դատել նախագծերից մեկի նախապատվության մասին, որոնք ունեն միևնույն չափի հաշվապահական շահույթի նորմա, միջին ներդրումների տարբեր մեծություններ	1. Կիրառվում է նախագծի արագ իրացման համար:
2. Ներդրումների փոխհատուցվելիության սահմանման հասարակ մեթոդ (առանց դիսկոնտավորման): Հանվում է տարիների քանակը, որոնք անհրաժեշտ են սկզբնական ծախսերի փոխհատուցման համար, այսինքն՝ որոշվում է այն պահը, երբ եկամուտների դրամական հոսքը հավասարվում է	2. Մեթոդը թույլ է տալիս դատել նախագծի լիկվիդացման և ռիսկի մասին, քանի որ երկար տևող հետգնումը նշանակում է միջոցների երկարատև հակամոբիլիզացում և նախագծի մեծ ռիսկայնությունը:	2. Մեթոդը անտեսում է դրամական մուտքերը, որոնք գալիս են հետգնման ժամկետի լրացումից հետո: Նաև անտեսում է եկամուտների և դրամի ժամանակային արժեքի վերաինվեստավորումը: Դրա համար էլ հավասար հետգնման	2. Մեթոդը օգտագործվում է նախագծերի արագ մշակման համար և նաև բարձր արժեզրկման քաղաքական անկայունության կամ էլ լիկվիդային միջոցների դեֆիցիտի դեպքում: Այս պայմանները կողմնո-

ծախսերի դրամական հոսքին: Ընտրվում է կարճ հետզնման արժեք ունեցողը:	Մեթոդը հասարակ է:	Ժամկետով նախագծերը համարվում են համարժեք:	րոշում են կարճ ժամանակում առավելագույն եկամտի ստացմանը: Այսպիսով՝ ետզնման ժամկետի տևողությունը թույլ է տալիս ավելի շուտ դատել լուծարման, քան շահութաբերության մասին:
3.Նախագծի հետզնման դիսկոնտավորման մեթոդ: Որոշվում է այն պահը, երբ եկամուտների դիսկոնտացված դրամական հոսքերը հավասարվում են ծախսերի դիսկոնտավորված դրամական հոսքերին:	3.Օգտագործվում է դրամական հոսքերի կոնցեպցիան, հաշվի է առնում եկամուտների վերաինվեստավորումը և դրամի ժամանակային արժեքը:	3. Տես նախորդ օրինակում	3.Տես նախորդ օրինակում
4.Զուտ ընթացիկ արժեքի մեթոդ: Այն բնորոշվում է որպես դրամական հոսքերի եկամուտների իրական արժեքի և ծախսերի գումարի միջև եղած տարբերություն, այսինքն՝ որպես զուտ դրամական հոսք՝ ստացված նախագծից, որը բերված է իրական արժեքին: Նախագիծը ընդունվում է, եթե այս ցուցանիշը մեծ է լինում 0-ից, եթե հավասար է 0-ի, ապա ձեռնարկությունը պետք է անտարբեր լինի նրա նկատմամբ:	4.Այս մեթոդի հիմնական նըպատակն է հասնել ֆինանսական մենեջմենտի հիմնական նպատակին՝ բաժնետերերի սեփականության մեծացմունը:	4.Զուտ ընթացիկ արժեքի մեծությունը չի հանդիսանում լավ չափանիշ՝ ա)մեծ սկզբնական ծախսերով նախագծերի միջև ընտրության դեպքում բ) Մեծ ընթացիկ արժեքով և երկարատև հետզնման ժամկետով և փոքր ընթացիկ արժեքով և կարճ հետզնման ժամկետով նախագծերի միջև ընտրության դեպքում: Այս ձևով այս մեթոդը թույլ է տալիս դատել նախագծի շահութաբերու-	4. Մեկ նախագծի ընդունման կամ մերժման դեպքում և նաև մի քանի նախագծերից մեկի ընտրության դեպքում կիրառվում է մի մեթոդ, որը համարժեք է ներքին շահութաբերության մեթոդին: Բացի այդ այս մեթոդը կիրառվում է նախագծերի գնահատման ժամանակ, երբ անհավասարաչափ են դրամական հոսքերը:

		թյան շեմի և ֆինանսական կայունության համար նախատեսված պահուստային ֆոնդի մասին:	
5.Ներքին շահութաբերության չափի մեթոդ: Բոլոր մուտքերը, ծախսերը բերվում են իրական արժեքին, նախագծի ներքին շահութաբերության չափի հիման վրա, որը որոշվում է որպես եկամտաբերության չափ, որի դեպքում մուտքերի արժեքը հավասար է ծախսերի արժեքին:	5. Մեթոդը ոչ այդքան դժվար է հասկանալու համար և լավ համաձայնվում է բաժնետերերի սեփականության բազմապատկման հետ:	5.Մեթոդը ենթադրում է բարդ հաշվարկներ: Ոչ միշտ է, որ տարբերվում է ամենաշահութաբեր նախագիծը, մեթոդը նաև չի որոշում ներքին շահութաբերության չափի բազմազանության խնդիրը:	5.Կիրառման ոլորտները համընկնում են նախորդ մեթոդների հետ:
6. Ներքին շահութաբերության չափի մոդիֆիկացված մեթոդ: Իրենից ներկայացնում է նախորդ մեթոդի մոդիֆիկացված տարբերակը: Բոլոր դրամական հոսքերը բերվում են կապիտալի ապագա արժեքին:	6.Մեթոդը տալիս է ավելի ճիշտ գնահատական վերաինվեստավորման չափին և նվազեցնում է շահութաբերության չափի բազմազանության մեթոդը:	6. Տես նախորդ օրինակում	6. Տես նախորդ օրինակում