

Բիզնեսի պլանավորում և բյուջետավորում դասընթացի Դասախոսություններ

Բիզնես պլանավորումը ժամանակի և տարածության մեջ դրված նպատակների մեթոդով և կառուցվածքով կազմակերպման գործընթացն է և արդյունքը:

Պլանավորումը՝ որպես կառավարման կարևորագույն գործառույթ, հնարավորություն է ընձեռում պարզել կազմակերպության արդեն նվաճված մակարդակը, որոշել զարգացման նպատակը և խնդիրները, հստակեցնել սահմանված նպատակին հասնելու ուղիներն ու մեթոդները: Արևմտյան տնտեսագետների պատկերավոր արտահայտությամբ՝ «պլանավորումը՝ նախօրոք ընդունված որոշումներ են այն մասին, թե ինչ է պետք անել, երբ անել և ով է կատարելու: Պլանավորումը կամուրջ է անցկացնում մեր ներկա և ցանկալի վիճակների միջև

Պլանավորումը ցանկացած տիպի նախագծի գիտակցված և պատասխանատու մշակում է: Հետազոտության, շինարարության, կառավարման և կառավարման ոլորտում նախագիծը պլանավորելը հիմնարար պահանջ է նշված նախագիծը հաջողությամբ ավարտելու համար:

Վարչակազմում պլանավորումը ռազմավարական գործիք է՝ սահմանելու հատուկ և ընդհանուր նպատակները, ժամանակացույցը, ակնկալվող արդյունքները, մինչև ընդհանուր նպատակի հասնելը նախատեսվողի իրականացումը:

Բիզնեսի կառավարման մեջ պլանավորումը մենեջերների համար դինամիկ և ռազմավարական գործիք է, որը սահմանում է ընդհանուր և հատուկ նպատակներ, որոնք պետք է հասնել որոշակի ժամանակահատվածում:

Պլանավորումը վարչական գործընթացի առաջին փուլն է, որը հայտնի է որպես Պլանավորման, Կազմակերպման, Ուղղորդման և Վերահսկման համար:

Պլանավորման փուլում որոշվում է, թե ինչ պետք է արվի, օրինակ, սահմանվում է քայլերի և գործողությունների ժամանակացույցը, ինչպես նաև աշխատանքային թիմի անդամների դերերը:

Պլանավորումը տարբեր խնդիրների լուծման հիմնական գործիքն է: Ժամանակակից տնտեսության կառավարման մեջ հենց նա է կենտրոնական դեր գրավում: Միջազգային շուկան խրախուսում է պլանավորումը, քանի որ բարձր մրցակցային պայմաններում անհնար է արտադրանքը շուկա բերել՝ առանց լավ մտածված ծրագրի: Պլանավորումը՝ որպես հետագա գործողությունների սահմանման պարտադիր գործընթաց, ինչպես նաև վերահսկողություն, համարվում է կառավարման հիմնական գործառույթներից մեկը:

Բյուջեի նախագծումն ինքնին գործառնական պլանավորման համակարգ է, ընդհանուր աշխատանք՝ գալիք ֆինանսական տարվա համար: Ձեռնարկությունները (ներառյալ դրա բոլոր ստորաբաժանումները) եռամսյակների (ամիսների, տասնամսյակների, շաբաթների) համատեքստում՝ խոստումնալից ֆինանսական և տնտեսական գործունեության առաջադրանքների նշանակմամբ իրականացնում են առաջիկա աշխատանքների պլանավորում:

Պետության ներսում պլանավորումը կարող է իրականացվել 2 եղանակով: Ընդունված է, որ պլանները կազմում/ պատրաստում են .

- «վերևից ներքև» բյուջետավորման գործընթացը, երբ վարչակազմը նպատակներ ու խնդիրներ է դնում, ավելի ստույգ՝ շահույթի վերաբերյալ պլանավորված տվյալներ, որոնք այնուհետև հստակեցվում և ավելացվում են գերատեսչությունների առաջադրանքներին.
- «ներքևից վերև» մեթոդը ներառում է գերատեսչություններում ֆինանսական պլանների նախապատրաստումը՝ դրանք քննարկման ներկայացնելով ղեկավարին՝ հետագա բյուջեի ընդունման համար:

Որպեսզի բյուջեն իսկապես օգնի ընկերությանը, անհրաժեշտ է համեմատել կանխատեսումները նախորդ ծրագրերի իրականացման արդյունքների հետ, փնտրել անհամապատասխանության աղբյուրներ և ճիշտ որոշումներ կայացնել:

Ծրագիրը պետք է հիմնված լինի նախատեսված ժամանակահատվածում իրականացման համար նախատեսված խնդիրների վրա: Այլ կերպ ասած, մարտավարական պլանը ձեռնարկության գլոբալ նպատակներին հասնելու մանրամասն սխեման է:

Բյուջեի պլանավորման իմաստը եկամտի և ծախսերի յուրաքանչյուր առանձին հոդվածի համար պատասխանատու անձանց նշանակելն է: Բյուջետավորումը առավելագույն կարևորություն է ստանում, երբ ընկերությունը ֆինանսապես ակտիվ է:

Ռազմավարական պլանավորում

Ռազմավարական պլանավորումը գործիք է, որն օգտագործվում է ընկերությունների բարձրաստիճան ղեկավարների կողմից՝ բիզնես ծրագրերում առաջարկվող նպատակներին հասնելու համար:

Ռազմավարական պլանավորման փուլերը հետևյալն են.

- Ընդհանուր նպատակի կամ խնդրի բացահայտում:
- Ռազմավարությունների, հատուկ նպատակների և այլընտրանքային լուծումների մշակում:
- Գրաֆիկների ծրագրավորում և մշակում:
- Յուրաքանչյուր ոլորտի, նպատակի կամ գործողության համար պատասխանատուների նույնականացում:
- Բիզնես պլան:
- Ռազմավարական պլանավորում:

Ձեռնարկությունների բյուջետավորում

Բյուջետավորման գործընթացը ձեռնարկությունում համատեղում է գործառնական, ֆինանսական և ընդհանուր բյուջեների կազմման, բյուջետային ցուցանիշների կատարման կառավարման և վերահսկողության աշխատանքները:

Բյուջետավորումը առևտրային կառույցի գործունեության արդյունքների միջոցների կարճաժամկետ պլանավորման, ստուգման և հաշվառման միջոց է՝ հաշվի առնելով բիզնեսի ոլորտները և պատասխանատվության կենտրոնները: Որպես հավաքական գործընթաց, բյուջետավորումը ապահովում է ընկերության ներքին ստորաբաժանումների գործողությունների համահունչ լինելը՝ նրանց աշխատանքը ստորադասելով մեկ ռազմավարության: Բյուջեները տարածվում են տնտեսական գործունեության բոլոր ասպեկտների վրա, ինչպես նաև պարունակում են պլանային և փաստացի (հաշվետվական) ցուցանիշներ: Ըստ էության, դրանք արտացոլում են ձեռնարկության նպատակներն ու խնդիրները:

Կազմակերպության բյուջետավորման գործընթացը կոչվում է **բյուջեի ցիկլը**, որը բաղկացած է այնպիսի փուլերից, ինչպիսիք են.

- բոլոր գերատեսչությունների ներգրավմամբ պլանավորում;
- ցուցանիշների որոշում, որոնք պետք է օգտագործվեն կատարողականը գնահատելիս.
- նոր իրավիճակի հետ կապված պլանների հնարավոր փոփոխությունների քննարկում;
- պլանների ճշգրտում՝ հաշվի առնելով առաջարկվող փոփոխությունները:

Կախված առաջադրանքներից՝ առանձնացվում են բյուջեների հետևյալ տեսակները.

1. Ընդհանուր և մասնավոր:
2. ճկուն և ստատիկ:

Գործառնական պլանավորումը պահանջում է նպատակների մշակում և նպատակների սահմանում, որոնք հիմնված են ընթացիկ ցուցանիշների վրա: Այս պարագայում դրսևորվում է բյուջեի առավելությունը, որի օգնությամբ

իրականացվում է ոչ միայն պլանավորում, այլև իրականացվող գործունեության վերահսկողություն:

Բյուջեի օգտագործման առավելությունները

Պլանավորումը՝ և՛ ռազմավարական, և՛ մարտավարական, թույլ է տալիս վերահսկել արտադրական իրավիճակը: Բյուջեն, լինելով ծրագրի բաղկացուցիչ մաս, նպաստում է ձեռնարկության հստակ և նպատակային գործունեությանը, հիմք է հանդիսանում պատասխանատվության կենտրոնների կողմից ծրագրի կատարման գնահատման համար, ինչը օբյեկտիվ հիմք է ստեղծում կազմակերպության ընդհանուր գործունեության և դրա ստորաբաժանումների գործունեության համար:

Բյուջետավորման հիմնական գործառույթներն են.

1. **Պլանավորում՝** գործողություններ, որոնք ապահովում են կազմակերպության նպատակների իրականացումը: Բյուջեի կազմումը հիմնված է տվյալ բյուջետային ժամանակահատվածի ռազմավարական ծրագրերի հստակեցման և մանրամասնման վրա:
2. **Հաղորդակցում և համակարգում** ձեռնարկության տարբեր ստորաբաժանումներ և գործունեության տեսակներ: Այս տեսակի գործառույթները ենթադրում են առանձին աշխատողների և խմբերի շահերի միավորում ձեռնարկությունում՝ նպատակներին հասնելու համար:
3. **Կողմնորոշում** բոլոր դասերի ղեկավարները՝ իրենց պատասխանատվության կենտրոններին հանձնարարված խնդիրները կատարելու համար:
4. **Հսկողությունը** ընթացիկ գործողություններ՝ ապահովելով պլանային կարգապահություն: Ավելի լավ է օգտագործել բյուջեի տվյալները՝ որպես պատասխանատվություն կենտրոնների կողմից ծրագրի կատարման գնահատման հիմք, այլ ոչ թե նախորդ տարիների տվյալների հաշվետվություն:
5. **Կառավարիչների արհեստավարժության կատարելագործում:** Բյուջետավորումը նպաստում է նրանց ստորաբաժանումների գործունեության մանրամասն

ուսումնասիրությանը և ձեռնարկությունում պատասխանատվության կենտրոնների փոխհարաբերություններին:

Ձեռնարկությունում վերահսկողական և վերլուծական աշխատանքը բաղկացած է ձեռնարկության բյուջեների կատարման համակարգված վերահսկողության իրականացումից: Բյուջեների կատարումը վերահսկելու համար օգտագործվում է երկաստիճան համակարգ.

Ստորին մակարդակ իրականացնում է կառուցվածքային ստորաբաժանումների բյուջեների կատարման վերահսկողությունը;

վերին մակարդակը վերահսկում է համախմբված բյուջեի կատարողականը:

Բյուջետավորման իրականացման գործընթացը թույլ է տալիս ստեղծել միասնական և արդյունավետ կառավարման համակարգ: Պատշաճ կերպով կազմակերպված լինելու դեպքում այն ոչ միայն օգնում է կատարել գործառնական կառավարման գործառույթները, այլ նաև նպաստում է ընկերության կողմից սահմանված ռազմավարական նպատակների իրականացմանը: Ձեռնարկությունում բյուջետավորման գործընթացի կազմակերպումն ունի որոշակի առավելություններ ու թերություններ: **Բյուջեի պլանավորման առավելություններն են, որ այն.**

- դրականորեն է ազդում թիմի մոտիվացիայի և տրամադրվածության վրա;
- թույլ է տալիս համակարգել ամբողջ ձեռնարկության աշխատանքը.
- բյուջեների մոնիտորինգը հնարավորություն է տալիս ժամանակին կատարել ճշգրտումներ.
- օգնում է հաշվի առնել անցյալ բյուջեների ձևավորման փորձը.
- նպաստում է ռեսուրսների ռացիոնալ բաշխմանը.
- սահմանում է կապի գործընթացները.
- թույլ է տալիս մուտքի մակարդակի ղեկավարներին հասկանալ իրենց դերը ընկերությունում:
- ցույց է տալիս սպասվող և ձեռք բերված արդյունքների տարբերությունը:

Բյուջետավորման գործընթացի թերությունները.

- Տարբեր աշխատողների կողմից բյուջեների անհավասար ընկալում (օրինակ, բյուջեները միշտ չէ, որ օգնում են լուծել առկա խնդիրները, դրանք միշտ չէ, որ նշում են շեղումների պատճառները, հազվադեպ են արտացոլում հանգամանքների փոփոխությունը. բացի այդ, քիչ ղեկավարներ են պատրաստ ֆինանսական տվյալների մշակման համար);
- բարդությունն ու արժեքը;
- բոլոր աշխատողներին ծանոթ բյուջեները գրեթե չեն ազդում նրանց մոտիվացիայի և աշխատանքի արդյունքների վրա, դրանք ընկալվում են որպես աշխատակազմի կատարողականը գնահատելու և սխալները բացահայտելու գործիք:
- բյուջետավորումը պահանջում է, որ աշխատողները լինեն բարձր արդյունավետ; և նրանք, իրենց հերթին, խանգարում են պլանավորմանը՝ փորձելով նվազեցնել իրենց ծանրաբեռնվածությունը, ինչն անհանգստություն, դեպրեսիա և կոնֆլիկտ է առաջացնում անձնակազմի շրջանում՝ նվազեցնելով նրանց արտադրողականությունը
- նպատակների իրագործելիության և դրդապատճառի ազդեցության միջև անհամապատասխանություն. եթե նպատակները հեշտ է իրականացնել, բյուջեն չի խթանում աշխատողներին ավելի արդյունավետ աշխատել: Եթե արդյունքները չափազանց բարդ են, ապա ծրագրի անհասանելիության պատճառով նույնպես հետաքրքրություն չկա:

Բյուջետավորման գործընթացի անարդյունավետության պատճառները

Ցավոք, ձեռնարկությունների (այդ թվում՝ արտասահմանյան ընկերությունների տեղական ներկայացուցչությունների) հետ աշխատելու փորձը ցույց է տալիս, որ հիմնական (դեպքերի ավելի քան 80% -ում) բյուջետավորման մեթոդի ներդրումը չունի այն ցանկալի արդյունքը, որը հնարավոր է դրա կիրառման արդյունքում: Իսկ պատճառները կայանում են հետևյալում.

- բյուջեի պլանավորումը օգտագործվում է միայն որպես ֆինանսական գործիք. այլ կերպ ասած, բյուջեների միջոցով ձեռնարկությունները վերահսկում են իրական շրջանառությունը, բայց վարչական որոշումներ չեն կայացնում.
- կազմված պլաններն ու հաշվետվությունները լի են ավելորդ տեղեկատվությամբ.
- բյուջետավորման գործընթացը կազմակերպվում է իռացիոնալ կերպով.
- բյուջեները միայն մակերեսորեն ներկայացնում են ընկերության աշխատանքը.
- ղեկավարությունը պատրաստ չէ ներգրավվել բյուջետավորման գործընթացում:

Ձեռնարկությունների մեծամասնությունը կարող է լուծել նշված խնդիրները: Այս տարբերակներից վերջինը ամենախնդրահարույցն է, բայց հազվադեպ է հանդիպում: Այնուամենայնիվ, ամեն ինչ ղեկավարի ուժի մեջ է: Եթե ղեկավարը ի վիճակի է լիարժեք բյուջետավորման գործընթաց իրականացնելու վերաբերյալ կամային որոշում կայացնելու, այնուհետև խրախուսանքներ տրամադրելու իր ենթականերին՝ մատչելի մակարդակում բյուջետավորումը ներկայացնելու և հմտորեն օգտագործելու համար, ապա որպես պարզ՝ բոլոր ջանքերի համար, նա ձեռք կբերի բարձրորակ բիզնեսի պլանավորման, ֆինանսական կառավարման և ընկերության աշխատանքի վերահսկման աշխատանքային գործիք՝ ի լրումն ստեղծելով վարչական որոշումների հաստատման ամուր հիմք:

Բյուջետավորման գործընթացը կազմակերպելու համար հարկավոր է հասկանալ տարբերությունը՝ յուրաքանչյուր ֆինանսական պլան կազմելու համար: Հատուկ տիպի բյուջեի համար հողվածներ ընտրելու կանոնների խախտումը սովորական սխալ է նման համակարգեր նախագծելիս:

Ղրամական միջոցների հոսքի բյուջե այն հատուկ թիրախավորում և ամրագրում է փաստացի ղրամական հոսքերը և բավականին պարզ է ձևավորված: Այն ցույց է տալիս ընկերության վճարունակությունը՝ տոկոսագումարի համար գումարների մուտքերի և պահումների միջև տարբերության տեսքով:

Երկու հիմնական, գաղափարապես տարբեր տեսակի բյուջեները ներառում են բյուջետավորման գործընթացը «վերնից ներքև» և հակառակը՝ «ներքևից վերև»:

Դրանցից առաջինը վարչակազմից պահանջում է հստակ հասկանալ կազմակերպության հիմնական առանձնահատկությունները և իրատեսական կանխատեսում կազմելու կարողություն, գոնե քննարկվող ժամանակահատվածի համար: Վերևից ներքև բյուջեն երաշխավորում է բիզնեսի ստորաբաժանումների տնտեսական ծրագրերի համահունչությունը և սահմանում է վաճառքի, ծախսերի և այլնի չափորոշիչներ՝ պատասխանատվության կենտրոնների արդյունավետությունը որոշելու համար:

Երկրորդ մոտեցումը նախատեսում է բյուջեի տվյալների հավաքում և մաղում կատարողներից մինչև բարձրագույն ղեկավարներ, ապա ընկերության առաջին դեմքեր: Ավելի հաճախ այս մոտեցումը մեծ ջանք ու ժամանակ է պահանջում բոլոր կազմակերպական միավորների բյուջեները հավասարեցնելու համար: Բացի այդ, «ներքևից» բերված թվերը հաճախ փոփոխվում են վարչակազմի կողմից բյուջեի հաստատման ընթացքում, ինչը անհիմն որոշումների կամ անհամոզիչ փաստարկների դեպքում հանգեցնում է ենթակաների բացասական արձագանքի: Այս իրավիճակը հղի է վստահության հետագա թուլացմամբ և, հետևաբար, ուշադրություն դարձնելով ավագ մենեջերների բյուջետավորման գործընթացին: Դա արտահայտվում է բյուջեի առաջնային աղբյուրներում անճիշտ հավաքված տվյալների կամ դիտավորյալ ուռճացված թվերի մեջ:

Ձեռնարկության բյուջետավորման գործընթացի փուլերը

Փուլ 1. Բիզնես մոդելի ստեղծում և կարգավորում:

Բյուջետավորման գործընթացում կարևոր տեղ է գրավում բիզնեսի ձևավորման համար պաշտոնականացված սխեմայի պատրաստումը, կանխատեսող մոդելներ և ռեսուրսների կուտակման և սպառման տարբեր սխեմաներ՝ բյուջետավորման մեթոդի և դրա տարրերի փոխհարաբերության մաթեմատիկական մեկնաբանմամբ (օրինակ՝ ակտիվը և պարտավորությունը միշտ պետք է հավասար լինեն): Բիզնես մոդելի կիրառման արդյունավետությունը զգալիորեն մեծանում է բյուջեի

համակարգը այլ վերլուծական գործիքների հետ համատեղելու գործընթացում: Օրինակ՝ իրացվելիության բացերը ուսումնասիրելու և բանկերում ֆինանսական հոսքերը կանխատեսելու համար ռացիոնալ է ակտիվների և պարտավորությունների կարգավորման համար օգտագործել «ՓՄՁ կառավարման մոդել» կամ նմանատիպ տիպային մեխանիզմներ:

Փուլ 2. Բյուջեի ստեղծում:

Բյուջեն կազմելիս ձեռնարկության կազմակերպական միավորները սովորաբար ստանում են նախատեսված ռեսուրսների բաշխման համար նպատակային թվեր՝ նախատեսված որոշակի ժամանակահատվածի համար: Այս կառույցները կազմում են իրենց միկրոբյուջեները (առաջնային)՝ հաշվի առնելով դրված նպատակները և իրականում առկա ռեսուրսները՝ դրանք փոխանցելով կառավարման հաստատմանը: Ընդունված առաջնային բյուջեները կազմակերպության համար կազմում են բյուջետավորման միասնական գործընթաց կառուցելու մի տեսակ բլոկներ: Հետագա վերահսկողության համար բյուջեների ձևավորման հիմքը հանդիսացող ծրագրերն ու կանխատեսումները և դրանց հետագա ճշգրտումները պետք է պահպանվեն համակարգում՝ պատասխանատու անձի անխուսափելի նշանակմամբ:

Բյուջեի նախագծի նախապատրաստման փուլին բնութագրական են հետևյալ հատկությունները.

- մեծ քանակությամբ նոր տեղեկատվություն;
- դրա աղբյուրները, հնարավոր է, անկախ են և աշխարհագրական առումով հեռավոր .
- տեղեկատվության հիմնական հոսքն ուղղված է մեկ ուղղությամբ՝ սկսած կազմակերպչական կառուցվածքներ ուղեցույցին;
- գործընթացը հավաքական է և միավորող:

Փուլ 3. Բյուջեի ընդունումը:

Ծրագիրը հաստատելու ընթացքում առանձին հոդվածներ կարգավորվում են և կենտրոնացումը վերանշանակվում է: Բյուջեի պաշտոնական տեսքը կարող է

զգալիորեն տարբերվել սկզբնական աղբյուրից: Դրա վերջնական տարբերակի վրա ազդում են բազմաթիվ տարբեր գործոններ՝ ներառյալ շուկայական պայմանները, սոցիալ-տնտեսական պայմանների կայունությունը և նույնիսկ անձնակազմի արձակուրդի ժամանակացույցը: Այս փուլի արդյունքն է համապատասխան ժամանակահատվածի համար ընդունված ընկերության բյուջեն:

Քանի որ գործոններից շատերը (հատկապես շուկայի վիճակը և դրա տարրերը) սովորաբար ճշգրիտ կանխատեսման երկար ժամանակ չեն տալիս, որոշ դեպքերում օգտագործվում է բյուջեի ճկուն տեխնիկա, որն ի սկզբանե ուղղված է փոփոխության հեռանկարին՝ հաշվի առնելով դրա տարբեր ցուցանիշների դինամիկան:

Այս փուլում մեկ տեղում կենտրոնացած բյուջետային նախագիծը ենթարկվում է քանակական և կառուցվածքային փոփոխությունների՝ իր սվյալները վերածելու առկա ռեսուրսների ռացիոնալ բաշխման համար առավելագույնի:

Փուլ 4. Հենանիշների հաղորդակցում:

Բյուջեի նախագծի ընդունումից հետո դրա բոլոր փոփոխությունները պետք է ներկայացվեն առաջնային տարբերակների մշակողների ուշադրությանը, այսինքն՝ նրանք պետք է տեղեկացվեն վերջնական նպատակային ցուցանիշների մասին և, անհրաժեշտության դեպքում, թույլ տան նախնական բյուջեները ճշգրտել: Այս գործընթացի իմաստը բյուջեից բաժիններ ընտրելն է (ըստ էության և կառուցվածքով դրանք առաջնային են համարվում) և դրանք բերել կազմման մեջ ներգրավված կազմակերպական ստորաբաժանումներին: Նախնական բյուջե ստեղծողները դրանք ճշգրտում են առանցքային թվերի վրա՝ շտկելով ռեսուրսների 100% բաշխման ցուցանիշները: Վերևից իջեցված արժեքների վերջնականացման նպատակն է փոխել ռեսուրսների ծավալները, որոնք տեղակայված են բյուջեի հանգուցային հատվածներում և ստորին հիերարխիայում: Վերանայված կազմակերպական կառուցվածքի բյուջեները կրկին միաձուլվում են՝ ընկերության ֆինանսական պլանավորումը թարմացնելու համար:

Այս փուլում բյուջեի մշակման գործընթացը կապված է տվյալների հուսալիությունն ու ամբողջականությունը որոշելու համար ենթախաղերը մեկուսացնելու իրենց անկախ աշխատանքի համար հետագա համախմբման բազմաթիվ գործողությունների հետ: Իր գործառույթով դա բաշխման կարգ է:

Փուլ 5. Բյուջեի կատարում:

Բյուջետավորման գործընթացի ամենաերկար և պատասխանատու փուլը դրա իրականացումն է: Այստեղ բյուջեն ենթակա է ճշգրտման՝ հաշվի առնելով արտաքին պայմանների կամ ներքին կարիքների փոփոխությունը. Միջոցները կրճատվում և վերաբաշխվում են, բյուջեի հոդվածները համամասնորեն օպտիմիզացված են, այն փոխվում է ըստ հատուկ ալգորիթմների և այլն:

Գործնականում սա ընդհանրացված տեղեկատվության խմբագրում է, որին հաջորդում է պատրաստի փաստաթղթի բերումը պատասխանատու կողմերին:

Փուլ 6. Կատարման նկատմամբ վերահսկողություն:

Փաստորեն, այս փուլը սկսվում է բյուջեն ստորագրելուց անմիջապես հետո: Քանի որ դրա տևողությունը չի սահմանափակվում բյուջեի օրացուցային ժամանակահատվածով, այն բավականին երկար է: Այս պահին վերլուծվում են ձեռնարկության արդյունքները և պլանավորված ցուցանիշներից ստացված ցուցանիշների շեղման պատճառները: Այս փուլի արդյունքների հիման վրա կարող են փոխվել բյուջեի կատարման ընթացքը, բիզնեսի մոդելը և նույնիսկ ամբողջ բիզնեսի զարգացման վեկտորը:

Բյուջետավորման գործընթացի հիմնական նպատակներն են.

- ապագա ծախսերի վերլուծություն ըստ ժամանակաշրջանների;
- ընկերության աշխատանքային պլանների ժամանակին իրականացում;
- տարբեր տեսակի գործունեության համար ընկերության արդյունավետության հաշվարկման բազայի ստեղծում:

Բյուջեները պատրաստելիս և կատարելիս հաշվի են առնվում մի շարք սահմանափակումներ: Որպես կարճաժամկետ (գործառնական) պլանավորման կարևոր բաղադրիչ, բյուջետավորումը պետք է համապատասխանի կազմակերպության ռազմավարությանը, շուկայավարմանը և այլ նպատակներին: Դրա ներդրման պարտադիր չափանիշը տեղեկատվական տեխնոլոգիաների օգտագործումն է: Բացի այդ, այս համակարգը պետք է համապատասխանի ընկերության առանձնահատկություններին և նրա գործունեության ոլորտին:

Հիմնարար **սկզբունքները** բյուջեի պլանավորումն է. միասնություն, հետևողականություն, հարմարվողականություն և ճշգրտություն:

Միասնությունը ենթադրում է ընկերության համակարգված բյուջետավորում, և դրա բոլոր ստորաբաժանումները, որպես բյուջեների ձևավորման մեջ ներգրավված պատասխանատվության կենտրոններ, պետք է ձգտեն ընդհանուր և գլոբալ նպատակի՝ գլխավոր հատակագծի կազմման, դրա կատարման ստուգման և հետագա նախագծերի ճշգրտումների հիման վրա՝ հսկողության արդյունքների հիման վրա, պլանի կատարման մոնիտորինգով:

Ճշգրտության սկզբունքը ստացված բյուջեներից պահանջում է ձեռնարկության գործառնական պլանների առավելագույն ճշգրտում:

Բացի այդ, դիտարկվում են բյուջեի պլանավորման այլ սկզբունքներ, ինչպիսիք են.

- բյուջեի չափորոշիչների համատեղելիությունը պաշտոնական հաշվետվական ձևերի հետ;
- ձեռնարկության և կազմակերպական ստորաբաժանումների համար ծրագրեր կազմելու բյուջետային ցիկլերի, ձևերի և ընթացակարգերի ստանդարտացում՝ առանց դրանց տնտեսական գործունեության առանձնահատկությունները հաշվի առնելու.

- Ձեռնարկության ընդհանուր ծախսերի և դրա ստորաբաժանումների համար գլխամասային ծախսերի բաշխում` ըստ բոլորի համար մեկ բանաձևի.
- յուրաքանչյուր բաժնի ֆինանսական նպատակների նախնական որոշում` շահութաբերության հատուկ դրույքաչափեր ընդունելու մեթոդով.
- բյուջետավորման և բյուջետավորման գործընթացի կայունություն, ինչը առաջացնում է գալիք ժամանակահատվածի նախորդ կանխատեսումների համակարգված վերանայում և ճշգրտում, առանց սպասելու ընթացիկ մեկի ավարտին.
- ժամանակի համարժեք հաշվապահական միավորներում եկամտի (ծախսերի), կրեդիտների և փողերի դուրսգրման հաշվառում.
- ծախսերի առավել նշանակալից հոդվածների մանրամասն հաշվառում, որոնց մասնաբաժինը զուտ վաճառքում բավականին բարձր է:

Իր բովանդակությամբ բյուջեն ընկերության կողմից ընդունված նմուշի ֆինանսական փաստաթուղթ է, որը պարունակում է հաստատված հոդվածներ և պլանային ցուցանիշներ` որոշակի ժամանակահատվածի համար:

Ձեռնարկության բյուջետավորումը իրականացնում է 7 հիմնական գործառույթ.

Բյուջեի հիմնական խնդիրը հաշվապահական հաշվառումն է և ֆինանսական լուծումների մշակում... Ստեղծված իրավիճակի վերլուծությունը կօգնի ապագայում ավելի լավ որոշումներ կայացնել, և պլանը փաստացի արդյունքների հետ համեմատելը կբացահայտի բիզնեսի ուժեղ և թույլ կողմերը:

Մասնագետները կարևորում են 7 տեղական բյուջետավորման գործառույթ...

Գործառույթ 1. Ֆինանսական պլանավորում

Բյուջետավորումը, առաջին հերթին, շարունակական պլանավորման գործիք է, որն օգնում է գտնել ձեռնարկության առկա ռեսուրսների օգտագործման առավել ռացիոնալ և շահավետ տարբերակները: Առանց ծրագրի բիզնես չկա: Մա հիմք է հեռանկարային և խելացի կառավարման որոշումների համար: Ֆինանսական պլանավորումը պատասխանում է այն հարցերին, թե որքա՞ն գումար է ձեզ հարկավոր բիզնես վարելու համար: Ո՞ր են նրանք գնալու: Պլանավորման մի քանի

տեսակներ

կան. *նազմավարական* (երկարաժամկետ), *մարտավարական* (միջնաժամկետի համար՝ մեկ տարուց մինչև 5), *գործառական* - ընթացիկ գործունեության պլանավորում: Համապարփակ ֆինանսական հաշվապահական հաշվառումն իդեալականորեն ընդգրկում է ինչպես ձեռնարկության երկարաժամկետ, այնպես էլ հրատապ նպատակները:

Գործառույթ 2. Արդյունքների մոնիտորինգ և գնահատում

Այս հատկությունը նույնքան կարևոր է, որքան պլանավորումը: Նույնիսկ լավագույն պլանն անօգուտ կլինի, եթե չկազմակերպեք դրա իրականացման մոնիտորինգ և հետագա վերլուծություն: Համեմատելով փաստերը պլանավորված ցուցանիշների հետ՝ իրականացվում է աշխատանքի արդյունքների օբյեկտիվ գնահատում՝ դրա բոլոր փուլերում:

Մասնագիտական վերահսկողությունը կբարձրացնի աշխատանքի վերադարձը, կկանխի ավելորդ վատնումները և կօգնի բացահայտել գործունեության առավել շահավետ ոլորտները:

Գործառույթ 3. Կառավարիչների աշխատանքի գնահատում

Ընկերության ղեկավարները զբաղվում են գաղափարների և պլանների գործնականում իրականացմամբ: Բյուջետավորումը օգնում է գնահատել իրենց աշխատանքի արդյունքը և հիմք է հանդիսանում առաջատար աշխատողների համար նյութական խրախուսման համար:

Գործառույթ 4. Աշխատողների և ղեկավարների մոտիվացիան

Առանձին գերատեսչությունների և ամբողջ կազմակերպության բյուջեներում որոշակի ուղեցույցներ են դրված ղեկավարների և աշխատակիցների համար: Բյուջետավորումը պետք է ձեռնարկության աշխատակիցներին դրդի նպատակային արդյունքների հասնելու համար:

Այսպիսով, աշխատողներին պարզևավճարների և հավելավճարների վճարումները կարող են և պետք է կապված լինեն բյուջեի ցուցանիշների հետ:

Գործառույթ 5. Հաղորդակցական միջավայրի ձևավորումը

Աշխատողն իրավունք ունի և պետք է հստակ իմանա, թե ինչ է իրենից ուզում ղեկավարությունը: Եթե հասարակության աշխատողների համար բյուջեի պլաններն ու նպատակները գաղտնիք են, ապա նրանց աշխատանքի արտադրողականությունը նվազում է, աշխատանքի մեջ ներգրավվածությունը կորում է, մոտիվացիայի մակարդակն ընկնում է:

Իրավասու ղեկավարները իրականացնում են ձեռնարկությունում վեր և վար տեղեկատվական հոսքերի համատեղման սկզբունքը: Grassroots- ն ամեն ինչ փոխանցում է բարձրագույն մարմիններին, բայց ղեկավարները նաև աշխատակիցներին տեղյակ են պահում ընկերության ֆինանսական գործերի մասին:

Գործառույթ 6. Համակարգումը ստորաբաժանումների միջև

Խոշոր ձեռնարկության ստորաբաժանումները, արտադրամասերը և մասնաճյուղերը պետք է համակարգեն իրենց գործունեությունը միմյանց հետ՝ լավ համակարգված հստակ աշխատանքի համար բյուջետավորման շրջանակներում:

Հասկանալի է, որ որոշ կառույցներ ներգրավված են ընկերության ծախսերի մեջ, իսկ մյուսները, օրինակ՝ վաճառքի բաժինը, զբաղված են բյուջեի եկամտի կողմի ձևավորմամբ: Առավել եւս ստացականները կապել ծախսերի հետ և օպտիմալացնել երկու ուղղություններն էլ՝ ձեռնարկության հիմնական նպատակներին համապատասխան:

Գործառույթ 7. Կառավարիչների վերապատրաստում

Պատահում է, որ ձեռնարկության ղեկավարները բախվում են բյուջետավորման նկատմամբ թշնամանքի: Նրանք այս գործընթացն ընկալում են որպես լրացուցիչ պատասխանատվություն, որը ղեկավարությունը ցանկանում է ստանձնել իրենց վրա, և նաև վախենում են, որ բյուջետավորումը կբացահայտի իրենց ստորաբաժանումների բոլոր թերությունները:

Նման իրավիճակներում անհրաժեշտ է յուրաքանչյուր պատասխանատու անձին բացատրել բյուջետավորման անհրաժեշտությունը: Փոխզիջման տարբերակն այն է հրավիրել փորձառու խորհրդատվական ընկերություն, որը կիրականացնի, կստեղծի և կգործարկի բյուջետավորման նոր համակարգ, և մինևույն ժամանակ կվերապատրաստի աշխատակիցներին ֆինանսական կառավարման արդյունավետ մեթոդների մեջ:

Զրոյական հիմքով բյուջետավորում

Զրոյական հիմքով բյուջետավորումը բյուջեի պլանավորման մեթոդ է, որի դեպքում ուշադրություն չեն դարձնում նախորդ ժամանակահատվածների բյուջեների իրական արժեքներին: Այս դեպքում բյուջեների կազմման համար հիմք են դառնում վաճառքի կանխատեսումները, ծախսերի տեխնոլոգիական չափորոշիչները և տնտեսական հաշվարկները: Ընդհանուր առմամբ՝ մեթոդը տալիս է ավելի ճշգրիտ արդյունք, քան ավանդական մոտեցումը:

Սահմանում

Անգլիացի պրոֆեսոր Քոլին Դրուրին սահմանել է զրոյական հիմքով բյուջետավորումը՝ որպես բյուջետավորման մեթոդ, որում պլանավորված ծախսերը որոշվում են զրոյից, այսինքն՝ յուրաքանչյուր ժամանակահատված (ամիս, եռամսյակ, կիսամյակ, տարի) բյուջեն կազմվում է այնպես, կարծես ընթացիկ ծախսերի ծրագիրը հենց նոր է սկսվում:

Ամերիկացի տնտեսագետ Ջե Շիմի կարծիքով՝ զրոյական հիմքով բյուջետավորումը պլանավորման և բյուջետավորման գործիք է, որն օգտագործում է նախագծերի և գործառույթների «ծախս-եկամուտ վերլուծություն»՝ ձեռնարկությունում ռեսուրսների բաշխումը բարելավելու համար: Ավանդական բյուջետավորումը կենտրոնանում է նախորդ տարիների աստիճանական համեմատությունների փոփոխությունների վրա՝ ենթադրելով, որ նախորդ տարվա գործունեությունը նշանակալի է և պետք է շարունակվի նույն միտումով: Զրոյական հիմքով բյուջետավորման եղանակով ծախսի և օգուտի գնահատումները կառուցվում են զրոյից՝ զրոյական մակարդակից և

պետք է հիմնավորված լինեն: Յուրաքանչյուր ղեկավար պետք է մանրամասն հիմնավորի իր բյուջետային հայտը՝ սկսած զրոյական հաշվեկշռից

Զրոյական հիմքով բյուջետավորման փուլեր

Զրոյական բազայով բյուջետավորումը ներառում է հետևյալ երեք փուլերը.

- *գործունեության յուրաքանչյուր տիպի նկարագրություն*, որի համար որոշումներ են կայացվում ընդունված որոշումների ընդհանուր փաթեթի շրջանակներում,
- *որոշումների գնահատում և դասակարգում*՝ դրանց առաջնահերթության տեսանկյունից,
- *ռեսուրսների բաշխումն առաջնահերթ հիմունքներով*՝ հաշվի առնելով հատկացված ընդհանուր միջոցները:

Զրոյական հիմքով բյուջետավորումն առավելագույնս հարմար է հայեցողական ծախսերի (մենեջերները որոշակի ազատություն ունեն որոշակի տեսակի գործունեության համար հատկացվող միջոցների ծախսման համար) և օժանդակ գործունեության տեսակների համար:

Բյուջետային ցուցանիշների պլանավորման հիմնական ձևերը

Եկամուտներ՝ վաճառքի կանխատեսումների (ընտրված ապրանքների տեսակների) և կանխատեսվող վաճառքի գների հիման վրա:

- *Արտադրության ծախսեր*՝ տեխնոլոգիական ստանդարտների համաձայն:
- *Վարչատնտեսական ապահովման ծախսեր*՝ ստորաբաժանումների հայտով:
- *Ներդրումներ և վերանորոգման ծախսեր*՝ համաձայն ներդրումների նախահաշվային արժեքի և վերանորոգման աշխատանքների:
- *Գնումներ*՝ ելնելով վարչագույքային ապրանքների, նյութերի մատակարարման ժամանակից և ստորաբաժանումների պատվերով նշված ծառայությունների գնից:

- Ֆինանսական մուտքերի և վճարումների պլան՝ առաքված և գնված ապրանքների համապատասխան, ձեռքբերված վարչագույքային ապրանքների վճարման համաձայն:

Առավել ու թյ ու ններ

- Զրոյական հիմքով բյուջեները չեն ներառում նախորդ ժամանակահատվածներում կուտակված սխալները:
- Այս մեթոդի համաձայն՝ հաշվարկված ծախսերն ունեն հիմնավորման բարձր աստիճան: Ղեկավարներն ստանում են լրացուցիչ տեղեկություններ՝ ծախսերի անհրաժեշտության համար հիմնավորված որոշումներ ընդունելու կամ դրանց սեկվեստրավորման հնարավորությունների վերաբերյալ:

Ըստ Ք. Դրուրիի՝ զրոյական հիմքով բյուջետավորման առավելություններին կարելի է ավելացնել.

- նախորդ արդյունքների տարածման բացակայության միտում, ավելացրած ընթացիկ տարվա տոկոսային ցուցանիշը: Ի տարբերություն ավանդական գնահատականների՝ ֆինանսավորման չափն ի սկզբանե որևէ մեկի համար երաշխավորված չէ:
- բոլոր առարկաների համար ավելի քննադատական մոտեցում, քան ավանդական բյուջեները: Զրոյական հիմքով բյուջետավորման ներկա պրակտիկան ստեղծում է «փողի արժեքին» համապատասխան սկզբունք:
- «Փողի արժեքի» սկզբունքը գնահատելիս ուշադրության կենտրոնում են դրվում վերջնական արդյունքները:

Թերություններ

- Հիմնական թերությունը աշխատանքի ծախսերն են: Պլանավորման գործընթացի տևողությունը կարող է լինել մի քանի անգամ ավելի երկար, քան ավանդական մոտեցմամբ անցկացրած ժամանակը: Այս մեթոդի օգտագործման ծախսերը կարող են գերազանցել դրա օգտագործման առավելությունները:

- Առանց նախորդ ժամանակահատվածի բազան օգտագործելու որոշ ցուցիչների կանխատեսվող արժեքների սահմանումը կարող է լինել ավելի քիչ արդյունավետ կամ տալ պակաս չափով ճշգրիտ արդյունքներ:
- Մոտեցումը կարող է լիովին օգտագործվել միայն ավտոմատացման բավականաչափ բարձր աստիճանի միջոցով:

Ըստ Ք. Դրուրիի՝ գրոյական հիմքով բյուջետավորման թերություններին կարելի է ավելացնել.

- կիրառման թանկությունը և աշխատանքի ծախսերի բարձր մակարդակը: Այսպիսով, լուծման փաթեթների բովանդակությունը և դրանց նպատակի նշանակությունը սահմանելու համար մեծ գումար և ժամանակ է հարկավոր:
- լուծման շատ փաթեթներ կան (ինչը ձեռնարկության համար բավարար չէ), իսկ բավարար քանակությամբ համապատասխան տեղեկատվություն չկա, որպեսզի նրանց դասակարգեն ըստ գրավչության:

Անգլիացի պրոֆեսոր Քոլին Դրուրին սահմանել է աճող բյուջեի բյուջետավորումը որպես բյուջետավորման մեթոդ, որով առաջիկա ժամանակահատվածի պլանավորումը տեղի է ունենում ընթացիկ ծախսերի մեծության ավելացման միջոցով, օրինակ՝ գնաճի ինդեքսի հաշվի շնորհիվ:

Ըստ ամերիկացի պրոֆեսոր Էնթոնի Ատկինսոնի՝ աճող բյուջեն այն բյուջեն է, որում դիսկրեցիոն (կանոնակարգված) աղբյուրների համար նախատեսված ժամանակահատվածի ծախսերը որոշվում են նախորդ ժամանակահատվածում այդ աղբյուրների իրական ծախսերի մակարդակով: Դիսկրեցիոն ծախսերի ընդհանուր բյուջեն ավելանում է 10%-ով, ինչը նշանակում է, որ յուրաքանչյուր դիսկրեցիոն աղբյուր ավելանում է 10%-ով:

Ք. Դրուրիի կարծիքով աճող բյուջեի թերությունն այն է, որ գործունեության հիմնական մակարդակի հետ կապված ծախսերի մեծ մասը մնում է անփոփոխ: Այդ կերպ այլ տեսակի գործունեությունների ծախսերը, որոնք կապված չեն կոնկրետ

արտադրանքի հետ, դառնում են սահմանված, և դա կարող է հանգեցնել այն բանին, որ նախկին թերությունները և ոչ ռացիոնալ ծախսերը կարող են կրկնվել հետագայում:

Ըստ Է. Ատկինսոնի՝ աճող բյուջեն չի պահանջում այդ ծախսերի արժեքների հիմնավորում, չի նախատեսում այդ ծախսերի կրճատում կամ վերացում ձեռնարկությունում կառուցվածքային փոփոխությունների դեպքում, և չունի մեխանիզմ՝ այդ ծախսերի անհամաչափ բաշխումը տարբեր դիսկրեցիոն աղբյուրներին ապահովելու համար:

Անգլիացի պրոֆեսոր Քոլին Դրուրին **ճկուն բյուջեն** սահմանել է որպես բյուջե, որը կարող է ճշգրտվել ակտիվ գործունեության տարբեր մակարդակներում: Ըկուն բյուջեում օգտագործվում են նորմատիվային ճկուն ցուցանիշներ:

Ամերիկացի պրոֆեսոր Ռեյ Հարիսոնը ճկուն բյուջեն սահմանել է որպես բյուջե, որը գնահատում է այն ծախսերը, որոնք կատարվելու են բիզնեսի ցանկացած մակարդակի դեպքում՝ որոշակի գործունեության ծավալների շրջանակներում:

Չվերահսկվող գործոնները (արտաքին հանգամանքները, որոնք հայտնի չեն և համապատասխանաբար չեն պլանավորվել) փոխում են (մեծացնում կամ պակասեցնում) փոփոխական ծախսերի արժեքները բյուջեի որոշ կետերում, իսկ հիմնական ծախսերը մնում են անփոփոխ: Հաշվետու ժամանակաշրջանի ավարտից հետո կառավարիչը, չվերահսկվող ակտիվ գործունեության գործոնների խեղաթյուրող ազդեցության առկայության դեպքում, սկսում է հաշվի առնել այդ շեղումները: Սկզբնական բյուջեն ճշգրտվում է փոփոխական ինքնարժեքի առարկաների մասով, ըստ ակտիվ գործունեության իրական մակարդակի՝ ստեղծելով ճկուն բյուջե, որն այնուհետև վերլուծվում է:

Համաձայն ամերիկացի պրոֆեսոր Չարլզ Հորնգրենի պլանավորված եկամուտների կամ պլանավորված ծախսերի հիման վրա ճշգրտված արտադրանքի (կամ վաճառքի) **իրական ծավալը ձևավորում է ճկուն բյուջեն**: Ըկուն բյուջեն օգտագործում է

փաստացի թողարկման ծավալը կամ արտադրանքի վաճառքը, իսկ կայուն բյուջեն օգտագործում է թողարկման պլանավորված մակարդակը կամ վաճառքը: Հետևաբար, ճկուն բյուջեի օգտագործումը, ի տարբերություն կայուն բյուջեի, կառավարիչներին թույլ է տալիս ավելի շատ տեղեկատվություն ստանալ շեղումների վերաբերյալ:

Ճկուն բյուջեի ձևավորում

Ըստ 2. Հորզրենի՝ ճկուն բյուջեի ձևավորումը նկարագրվում է հետևյալ քայլերով.

1. ձևավորվում է պլանավորման ցուցանիշները (վաճառքի գին, արտադրության մեկ միավորի փոփոխական ծախսեր և հիմնական ծախսեր),
2. ձևավորվում է թողարկված և վաճառված ապրանքների փաստացի քանակը,
3. ճկուն բյուջեի եկամուտները ձևավորվում են պլանավորված գնի և թողարկված ու վաճառված ապրանքների իրական քանակի հիման վրա:
4. ճկուն բյուջետային ծախսերը ձևավորվում են ելքային միավորի համար նախատեսված պլանային փոփոխական ծախսերի, արդյունքի և արտադրանքի իրական քանակի ու պլանավորված հիմնական ծախսերի հիման վրա:

Սահմանում

Անգլիացի պրոֆեսոր Քոլին Դրուրին *փոփոխական բյուջեն* սահմանել է որպես բյուջե, որում պլանավորումը տեղի է ունենում անընդհատ, հաշվետու ժամանակաշրջանի ավարտից հետո տվյալները կարող են ճշգրտվել, բացի այդ բյուջեին ավելացվում է լրացուցիչ ժամանակաշրջան: Փոփոխական բյուջեն միշտ ունենում է լիարժեք շրջան (օրինակ՝ 12 ամիս) :

Ըստ ամերիկացի պրոֆեսոր Էնթոնի Ատկինսոնի՝ անընդհատ բյուջետավորումը գործընթաց է, որի դեպքում պլանավորումն իրականացվում է որոշակի ժամանակահատվածով (տարի)՝ ամսվա կտրվածքով: Մեկ բյուջետային շրջանի (ամսվա) ավարտից հետո ընկերությունն այն հանում է հիմնական բյուջեից, և դրա փոխարեն ավելացնում ապագա բյուջետային ժամանակաշրջանը:

Քննադատություն

Ըստ Է. Ատկինսոնի՝ *անընդհատ բյուջետավորմամբ* բյուջեի շրջանը բավական երկարատև է, ինչը թույլ է տալիս ձեռնարկությանը կանխատեսել մրցակցային ուժերի, աշխատանքի պահանջների կարողության, տեխնոլոգիայի մեջ փոփոխությունները և այլն, բայց նաև բավականին կարճ, որպեսզի իրատեսական գնահատականներ տան: Բացի այդ, անընդհատ բյուջետավորմամբ ձեռնարկությունը գտնվում է ռազմավարական պլանավորման մշտական գործընթացում, այլ ոչ թե տարին մեկ անգամ: Այնուամենայնիվ, անընդհատ բյուջետավորումը պահանջում է ավելի մեծ ուժ և կազմելու ժամանակ, քան *պարբերական բյուջետավորումը*:

Բյուջետավորումը ամենատարածված և ընդունված գործիքն է պլանավորման և վերահսկողության համար: Ձեռնարկությունը կարող է ունենալ լավ սահմանված բյուջետավորման գործընթացի կարիք իր ապագա ֆինանսական դրությունը գնահատելու և համապատասխան ֆինանսներ և անձնակազմ պլանավորելու համար: Այս դասընթացը ապահովում է հիմնավոր պատկերացում բյուջետավորման գործընթացի մասին և ներառում է գործնական ուղեցույց ֆինանսական բյուջեի նախագծման և յուրացման համար: Այն պարզաբանում է բյուջետավորման գործընթացը՝ ներկայացնելով, թե ինչպես պետք է կազմել ամբողջական բյուջեն, ինչպես նաև վերահսկողությանը և հաշվետվությունների ներկայացմանն առընչվող ընթացակարգերը:

Բյուջետավորումը կարևոր դեր է խաղում առկա ռեսուրսների արդյունավետ օգտագործման մեջ, որը առանցքային նշանակություն ունի կազմակերպության բոլոր նպատակներին հասնելու գործընթացում: Այն օգտագործվում է կազմակերպության քաղաքականությունը և նպատակները գնահատելու համար: Այն նաև ենթադրում է բոլոր մակարդակների ղեկավարների մասնակցությունը նպատակների սահմանման գործընթացում: Այն քաղաքականությունների պլանավորման և կազմավորման ուղեցույց է հանդիսանում ղեկավարության համար: Բյուջետավորումը ապահովում է բիզնեսի եկամուտը և ծախսերը վերահսկելու միջոցներ, ինչպես նաև ծախսերի

պլանավորում: Այն օգնում է շահավետ եղանակով դեկավարել կապիտալ և եկամտային ռեսուրսները: Այն նաև արագորեն բացահայտում է կազմակերպության թույլ կողմերը, անարդյունավետությունը և շեղումները, տրամադրում է դրանք հաղթահարելու միջոցներ՝ նպատակներին հասնելու համար:

Բյուջետավորումը գրագետ կազմակերպելու և արդյունավետ իրականացնելու ահնրաժեշտ է պատկերացնել՝

- բյուջետավորման դերը ռազմավարական կառավարչական հաշվառման մեջ,
- բյուջետավորման մասին գիտելիքները կիրառել բյուջեի նախագծման գործընթացում՝ օգտագործելով հաշվապահական տվյալներ,
- ճկուն բյուջեի նախագծումը՝ որպես չնախատեսված բիզնես իրավիճակներին հարմարեցման տարր,
- բյուջետավորված և փաստացի տվյալների շեղումների վերլուծություն

Եվ արդյունքում կազմակերպությունը կկարողանա հաղթահարել առաջացող խնդիրները:

Հաջողված բիզնես նախագծեր իրականացնելու համար մանրակրկիտ բիզնես պլանավորումը և բյուջետավորումը չափազանց կարևոր են: Թերի բիզնես պլանավորումը և բյուջետավորումը կարող են հանգեցնել անգամ լավագույն բիզնես գաղափարի ձախողմանը: Բացի այդ, որակյալ բիզնես պլանը ֆինանսավորողներ և ներդրողներ ներգրավելու գործում յուրաքանչյուր ընկերության այցեքարտն է:

Հաջողակ բիզնեսում կարևոր են խնդիրների ոչ ստանդարտ լուծումները, նոր գաղափարները, ստեղծագործական մտածողությունը և նորարարական մոտեցումները: Շատ կարևոր է սակայն նորարարության և առողջ բանականության միջև պահպանել հավասարակշռություն, կարողանալ ցուցաբերել ինքնաստիպություն, բայց միևնույն ժամանակ ապավինել իրական բիզնես-խնդիրներին և ակնկալվող շահույթին:

Բիզնես ծրագրի իրագործման նպատակով շահագրգիռ մասնակիցները պետք է

կարողանան՝

- Կիրառել ստեղծագործական և քննադատական մտածողությունը միջանձնային, բիզնես և կառավարչական հարաբերություններում,

- Խնդիրների լուծման ստեղծագործական մոտեցման միջոցով վեր հանել վառ և հետաքրքիր գաղափարներ, ստեղծել նոր ուղղություններ աշխատանքում, բիզնեսում,

- Կայացնել ոչ ստանդարտ որոշումներ ամենատարբեր իրավիճակներում,

Հասկանալ «ինովացիայի» ազդեցությունը տնտեսության զարգացման վրա, ինչպես նաև գաղափարը հաջողակ բիզնեսի վերածելու գործընթացի էությունը,

Հմտանալ բիզնես մոդելավորման ու պլանավորման գործընթացներում և ձեռք բերել համապատասխան ունակություններ, որոնք անհրաժեշտ են ձեռնարկատիրական գործունեություն ծավալելու համար,

Տիրապետել բիզնեսի ճիշտ մեկնարկման բոլոր իրավական հարցերին,

Օգտագործելով «բիզնես մոդել»-ը որպես պլանավորման ու վերլուծության առաջադեմ գործիք, կազմել ապագա բիզնեսի և ձեռնարկության զարգացման տեսլականը, դրա գրաֆիկական, տեքստային և կոնցեպտուալ նկարագրությունները ըստ հաջողակ բիզնես ստանալու առանցքային բաղադրիչների,

Ձեռք բերված հմտությունները օգտագործել սեփական բիզնեսը հիմնելու մեջ:

Բիզնեսի վերլուծության սկզբունքների օգտագործումը Նորարարության և ներդրումային ծրագրերի արդյունավետության նախնական և հետագա գնահատման համար ներառում է՝ ֆինանսական չափանիշների հետ միասին հիմնական շահագրգիռ կողմերի պահանջների հավասարակշռված բավարարման ցուցանիշների օգտագործումը:

Գիտելիքների ոլորտը իրենից ներկայացնում է բիզնես վերլուծության կոնկրետ փորձաքննություն, որը միտված է բիզնեսի արդյունավետության բարձրացմանը:

Բարելավել ծրագրերի արդյունավետ կատարումը

Արդյունավետության կարելի է հասնել երկու եղանակով՝ պատրաստի մասերի վերամշակման կրճատում և ծրագրի տևողության կրճատում:

Վերամշակումն արդյունաբերության մեջ բոլորի ընդհանուր գլխացավանքն է, որն այնքան տարածված է դարձել շատ կազմակերպություններում, որ այն հաճախ ընդգրկվում է նախագծերի բյուջեներում և ծրագրերում: Ընդհանուր առմամբ, վերափոխումը նշանակում է լրացուցիչ աշխատանք՝ թերի կամ անհայտ պահանջների պատճառով սխալները վերացնելու համար: Դա կարող է ազդել ծրագրային ապահովման մշակման ամբողջ գործընթացի վրա՝ նախագծումից մինչև կողավորում և փորձարկում: Վերափոխման անհրաժեշտությունը կարող է կրճատվել, եթե պահանջների հավաքագրումը և նախագծման գործընթացները հիմնարար են, և ապահովում են, որ գործնական և տեխնիկական նախագծի անդամները նախնական փուլում ներգրավված լինեն այդ գործընթացներում:

Ծրագրի տևողությունը կրճատելը երկու հնարավոր առավելություն է բերում: Նախագծի կրճատման շնորհիվ յուրաքանչյուր ամսվա չօգտագործված ռեսուրսները, կարող են օգտագործվել այլ ծրագրերի համար: Սա կարող է հանգեցնել ընթացիկ նախագծի խնայողությունների և նոր նախագծերի ավելի վաղ մեկնարկների (դրանով իսկ ավելացնելով հավանական եկամուտները):

Բիզնես վերլուծության վերաբերյալ կան մի քանի տեսակետներ: BABOK ուղեցույցը նկարագրում է դրանցից մի քանիսը՝ ձևուն մեթոդաբանություններ, տվյալների ինտելեկտուալ վերլուծություն, տեղեկատվական տեխնոլոգիաներ, բիզնեսի ճարտարապետություն և բիզնես գործընթացների դեկավարում: Յուրաքանչյուր տեսակետ կարելի է դիտարկել որպես պրիզմա, որի միջով բիզնես վերլուծաբանը նայում է իր աշխատանքային գործունեությունը գտնվելով որոշակի համատեքստում: BABOK ուղեցույցը նկարագրում է տեսակետներ որոնք կարող են օգտագործվել նախաձեռնություններում, սակայն այն չի ներառում բոլոր հնարավոր դեպքերը:

Բիզնես պլան, պլան, ծրագիր, որի հիման վրա իրականացվում են բիզնես գործընթացները, կազմակերպության գործողությունները: Բիզնես պլանը պարունակում է կազմակերպության, ապրանքների, դրանց արտադրության,

սպառման շուկաների, մարկետինգի, գործընթացների կազմակերպման և դրանց արդյունավետության մասին տեղեկություններ:

Բիզնես պլանը հակիրճ, ճշգրիտ, մատչելի և հասկանալի ձևով նախատեսվող բիզնեսի նկարագրությունն է, և իրենից ներկայացնում է կարևորագույն գործիք մեծ քանակի տարբեր իրավիճակների դիտարկման ժամանակ, որը թույլ է տալիս ընտրել առավել հեռանկարային ցանկալի արդյունքը և սահմանել դրան հասնելու միջոցները: Բիզնես պլանը մի փաստաթուղթ է, որը թույլ է տալիս կառավարել բիզնեսը, այդ պատճառով էլ այն կարելի է դիտարկել որպես ռազմավարական պլանավորման անբաժանելի մաս և որպես կատարման ու վերահսկման ուղեցույց: Կարևոր է դիտարկել բիզնես պլանը որպես հենց պլանավորման գործընթաց և որպես կազմակերպության ներքին կառավարման գործիք:

Բիզնես պլանը ծրագրային արտադրանք է, որը մշակվում է բիզնես պլանավորման ընթացքում:

Բիզնեսի պլանավորումը իրենից ներկայացնում է նպատակների սահմանման և դրանց հասնելու ուղիներ՝ մշակված գործողությունների ծրագրի միջոցով, որոնք իրականացման ընթացքում կարող են ճշգրտվել՝ փոփոխվող հանգամանքներին համապատասխան:

Պլանավորման տեսակները

Պլանավորումը անընդհատ գործընթաց է, որ նպատակ ունի ձեռնարկության գործունեությունը համապատասխանեցնել շուկայի պահանջներին:

Պլանավորման տեսակները.

- ռազմավարական (երկարաժամկետ)
- միջնաժամկետ
- կարճաժամկետ

Ռազմավարական պլանները արտացոլում են ձեռնարկության զարգացման հեռանկարները ապագայում (5 և ավել տարի)

Միջինաժամկետ պլաններ (3-5 տարի).

Կարճաժամկետ պլաններ (1 տարի) — կապում են արտադրանքի ծավալը ունեցած ռեսուրսների հետ (արտադրական ֆոնդեր, աշխատողների քանակ)

Պլանները կազմում են ինչպես քանակային, այնպես էլ որակական ցուցանիշերով:

Քանակայինները բնութագրում են վաճառքի ծավալները, շահույթի ավելացումը, ինքնարժեքի նվազեցումը:

Որակական ցուցանիշերին են վերաբերում ձեռնարկության հեղինակության բարձրացումը, շրջակա միջավայրի պահպանությունը, ձեռնարկության աշխատակիցների մշակութային և կրթական մակարդակի բարձրացումը:

Ձեռնարկության զարգացման պլանը ներառում է հետևյալ բաժինները.

1. ապրանքի արտադրության և իրացման պլան (արտադրական ծրագիր);
2. գիտության և տեխնիկայի զարգացման պլան
3. արտադրության տնտեսական արդյունավետության բարձրացման պլան
4. նյութա-տեխնիկական ապահովման պլան
5. կապիտալ շինարարության և կապիտալ ներդրումների պլան
6. աշխատանքի և կադրերի պլան
7. ծախսերի, շահույթի, արտադրության շահութաբերության պլան
8. ֆինանսական պլան
9. անձնակազմի սոցիալական զարգացման պլան
10. բնության պահպանության և բնական ռեսուրսների ռացիոնալ օգտագործման միջոցառումների պլան

Դժվար է նաև պատկերացնել որևէ բիզնես կամ ձեռնարկություն առանց ռազմավարության, կառավարման ու հաշվառման գործիքների և համակարգերի կիրառման: Բիզնեսի կառավարման համար անհրաժեշտ է նպատակ, պլանավորում, կազմակերպում և վերահսկում: Բայց սա դեռ ամենը չէ. եթե դուք դեկավարում եք կազմակերպություն, ապա գործ ունեք մարդկանց հետ, որոնցից յուրաքանչյուրն ունի իր նպատակները, աշխարհայացքն ու բնավորության գծերը: Այդ դեպքում խնդիր է առաջանում հետաքրքրել և մոտիվացնել աշխատակիցներին, վարակել

բիզնես գաղափարով և ընդհանուր նպատակով, ինչպես նաև ապահովել այլ անհրաժեշտ ռեսուրսներով, ներքին կանոնակարգով և պարտականություններով, նաև կոմունիկացիայով: Այլապես աշխատակիցների և կազմակերպության նպատակները չեն համընկնի և որևէ հաջողության կամ շահութաբեր բիզնեսի հասնելը կդառնա անհնար:

Բիզնեսի արդյունավետ կառավարման համար անհրաժեշտ կլինի մանրամասն նկարագրել բիզնես-պրոցեսները, սահմանել վերահսկման ցուցանիշներ, ստեղծել կառավարչական հաշվառման համակարգ, ինչպես նաև նկարագրել ստորաբաժանումների միջև փոխհարաբերությունները: Ցանակացած բիզնեսի գլխավոր նպատակներից է դրամ վաստակելը՝ շահութաբերության ապահովումը: Սակայն պետք չէ մոռանալ, որ շուկայական տնտեսությունում ձեր բիզնես-նպատակը կամ միտքը կարող են ունենալ այլ տնտեսվարող սուբյեկտներ ևս, որոնք կստեղծեն մրցակցային խոչընդոտներ Ձեր նպատակի առջև: Մրցակիցները, մատակարարները, բիզնես գործընկերները, տնտեսության անկայունությունը, բիզնեսում ներգրավված մարդիկ և մարդկային գործոնը, ֆինանսական միջոցների շրջանառությունը, ապրանքանյութական արժեքների և կազմակերպության ռեսուրսների պահպանում և զարգացումը ինչպես նաև բազմաթիվ այլ գործոններ ստեղծում են որոշակի բիզնես-ռիսկեր, որոնց կառավարումը նույնպես կարևոր է հաշվի առնել կառավարման շղթայում:

Բիզնես պլանի բովանդակությունը

1. Բիզնես պլանի ամփոփագիր (հակիրճ նկարագրություն)
2. Նախագծի նպատակներն ու խնդիրները
3. Կազմակերպության նկարագրությունը
4. Ոլորտի իրավիճակի և զարգացման միտումների վերլուծություն
5. Նպատակային շուկա
6. Մրցակցություն
7. Ռազմավարական դիրք և ռիսկերի գնահատում
8. Մարկետինգի պլան և վաճառքների ռազմավարություն

9. Օպերացիոն գործունեություն
10. Տեխնոլոգիական պլան
11. Կազմակերպչական պլան
12. Անձնակազմի պլան
13. Ֆինանսական պլան
14. Սոցիալական և բնապահպանական պատասխանատվություն
15. Բիզնեսից դուրս գալու պայմանները:

Բիզնես պլան և լուծման ենթակա հիմնական խնդիրներ

1. ապրանքի արտադրության և իրացման պլան (արտադրական ծրագիր);
2. գիտության և տեխնիկայի զարգացման պլան
3. արտադրության տնտեսական արդյունավետության բարձրացման պլան
4. նյութա-տեխնիկական ապահովման պլան
5. կապիտալ շինարարության և կապիտալ ներդրումների պլան
6. աշխատանքի և կադրերի պլան
7. ծախսերի, շահույթի, արտադրության շահութաբերության պլան
8. ֆինանսական պլան
9. անձնակազմի սոցիալական զարգացման պլան
10. բնության պահպանության և բնական ռեսուրսների ռացիոնալ օգտագործման միջոցառումների պլան

Բիզնես պլանը օգնում է ձեռնարկատիրոջը լուծել հետևյալ **հիմնական խնդիրները**.

- սահմանել ընկերության գործունեության հիմնական ուղղությունները
- թիրախային շուկաները և այդ շուկաներում ընկերության դիրքը
- ձևակերպել ընկերության երկարաժամկետ և կարճաժամկետ նպատակները, դրանց հասնելու ռազմավարությունը և մարտավարությունը
- սահմանել այն անձանց, ովքեր պատասխանատու են ռազմավարության իրականացման համար, ընտրել աշխատակազմ, կազմել ընկերության կողմից սպառողներին առաջարկվող ապրանքների և ծառայությունների ցանկը և սահմանել դրանց ցուցանիշերը
- գնահատել դրանց ստեղծման և իրացման արտադրական և առևտրային ծախսերը

- բացահայտել ընկերության ունեցած կադրերի, նրանց աշխատանքի մոտիվացիայի պայմանների համապատասխանությունը սահմանված նպատակներին հասնելու համար անհրաժեշտ պահանջներին
- սահմանել շուկայի հետազոտության, գովազդի, վաճառքների խթանման, գնագոյացման, իրացման ուղիների և ընկերության այլ մարկետինգային միջոցառումների ցանկը
- գնահատել ընկերության ֆինանսական վիճակը և առկա ֆինանսական ու նյութական ռեսուրսների համապատասխանությունը սահմանված նպատակներին հասնելու հնարավորություններին, կանխատեսել խոչընդոտները, "ստորջրյա խութերը", որոնք կարող են խանգարել բիզնես պլանի պրակտիկ իրականացմանը

Բիզնես պլանն օգնում է ձեռնարկատիրոջը ստանալ հետևյալ հարցերի պատասխանները.

- ինչ տեսակի արտադրանք կամ ինչ նոր գործ ընտրել հայրենական և արտասահմանյան շուկա դուրս գալու համար
- ինչպիսին կլինի առաջարկվող ապրանքների և ծառայությունների շուկայական պահանջարկը և ինչպես է այն փոփոխվելու
- ինչ ռեսուրսներ և ինչ քանակի անհրաժեշտ կլինեն բիզնես նախագծի կազմակերպման համար
- որքան են արժենալու անհրաժեշտ ռեսուրսները և որտեղ գտնել վստահելի մատակարարներ
- որքան կկազմեն արտադրության կազմակերպման և համապատասխան շուկաներում արտադրանքի/ծառայությունների իրացման ծախսումները
- ինչպիսին կլինի տվյալ արտադրանքի շուկայական գինը և ինչպես նրա վրա կազդեն մրցակիցները
- ինչպիսին կարող են լինել ընդհանուր եկամուտները և ինչպես է պետք այն բաշխել բիզնես նախագծի բոլոր մասնակիցների միջև
- ինչպիսին կլինեն արտադրության արդյունավետության ցուցանիշերը և ինչպես կարելի է դրանք աճեցնել:

Բիզնես պլանի կազմման նպատակները և խնդիրները

Բիզնես պլանը ծառայում է երկու հիմնական **նպատակների**.

- Ներդրողի համար տալիս է պատասխան այն հարցին, թե արդյոք արժե միջոցներ ներդնել տվյալ ներդրումային նախագծի մեջ

- Ծառայում է տեղեկատվության աղբյուր այն անձանց համար, ովքեր անմիջականորեն իրականացնում են նախագիծը:

Միջազգային ֆինանսական-ներդրումային շուկաներում մշակված են բիզնես պլանների, տեխնիկա-տնտեսական հիմնավորումների և ներդրումային փաթեթների պատրաստման որոշակի ստանդարտներ և մեթոդիկաներ: Նշվածներից առանձնացված են ՄԱԿ-ի Արդյունաբերական զարգացման կազմակերպության (UNIDO - *United Nations Industrial Development Organization*) ստանդարտների մեթոդիկան, որպես նորաստեղծ բիզնես պլանի կամ նոր ապրանքատեսակի ներդրմամբ բիզնեսի ներդրումային փաթեթի պատրաստման տարբերակի և ՎՋԵԲ ստանդարտով բիզնես պլանի կառուցվածքները:

UNIDO մեթոդիկան

Բիզնես պլանի ընդհանուր կառուցվածքը, ըստ UNIDO-ի՝ ՄԱԿ-ի Արդյունաբերական զարգացման կազմակերպության (UNIDO - *United Nations Industrial Development Organization*) ստանդարտների, պետք է ունենա հետևյալ չափորոշիչները.

1. Ամփոփագիր
2. Առաջարկվող նախագծի գաղափարը (էությունը)
 - Ընդհանուր ելակետային տվյալներ և պայմաններ
 - Նոր ապրանքի օրինակի նկարագրություն
 - Ձեռնարկատիրական գործունեության փորձի գնահատում
 - Իրացման շուկայի գնահատում
 - Նոր ապրանքի սպառողների նկարագրություն
 - Մրցակիցների գնահատում
 - Մրցակիցների նկատմամբ սեփական ուժերի և թույլ կողմերի գնահատում
3. Մարկետինգի պլան
 - Մարկետինգի նպատակներ
 - Մարկետինգի ռազմավարություն
 - Մարկետինգի պլանի ֆինանսական ապահովում
4. Արտադրական պլան
 - Նոր ապրանքի արտադրող
 - Արտադրության առկա և պահանջվող հզորություններ

- Արտադրության նյութական գործոններ
 - Արտադրական գործընթացի նկարագրություն
5. Կազմակերպչական պլան
- Ընկերության կազմակերպա-իրավական ձև
 - Ընկերության կազմակերպական կառուցվածք
 - Պարտականությունների բաշխում
 - Տվյալներ գործընկերների մասին
 - Բիզնեսի արտաքին միջավայրի նկարագրություն
 - Ընկերության աշխատանքային ռեսուրսներ
 - Ղեկավար անձնակազմի մասին տվյալներ
6. Ֆինանսական պլան
- Եկամուտների և ծախսերի պլան
 - Դրամական մուտքերի և վճարումների պլան
 - Ընկերության ակտիվների և պասիվների համադրելի հաշվեկշիռ
 - Անվնասաբերության հասնելու գրաֆիկ
 - Ֆինանսավորման ռազմավարություն (դրամական միջոցների աղբյուրներ և դրանց օգտագործում)
 - Ռիսկի գնահատում և ապահովագրություն
7. Հավելվածներ

ՎԶԵԲ (Վերակառուցման և զարգացման եվրոպական բանկ) մեթոդիկան

ՎԶԵԲ ստանդարտով բիզնես պլանի կառուցվածքը հետևյալն է.

1. Վերնագիր
2. Գաղտնիության հուշագիր
3. Ամփոփագիր
4. Ձեռնարկություն
 1. Ձեռնարկության զարգացման պատմությունը և վիճակը բիզնես պլանի կազմման պահի դրությամբ, ընթացիկ գործունեության նկարագրությունը
 2. Սեփականատերերը, ղեկավար անձնակազմը, ձեռնարկության աշխատակիցները
 3. Ընթացիկ գործունեությունը
 4. Ֆինանսական վիճակը
 5. Վարկերը

5. Նախագիծ

1. Ընդհանուր տեղեկություններ նախագծի մասին
2. Նախագծի ներդրումային պլանը
3. Շուկայի վերլուծություն, մրցունակություն
4. Արտադրական գործընթացի նկարագրություն
5. Ֆինանսական պլան
6. Բնապահպանական գնահատում

6. Ֆինանսավորում

1. Վարկային միջոցների ստացման և մարման գրաֆիկ
2. Գրավ և երաշխիքներ
3. Սարքավորումներ և աշխատանքներ, որոնք ֆինանսավորվելու են վարկային միջոցների հաշվին
4. SWOT-վերլուծություն
5. Ռիսկեր և դրանց նվազեցման միջոցառումներ

Բիզնես պլանը կազմելուց և ընդունելուց հետո սկսվում է կատարման փուլը, որը իր մեջ ներառում է ոչ միայն բիզնեսի իրականացման հետ կապված տարբեր գործառնական և ֆինանսական գործարքների կատարում, այլ նաև հետևողական վերլուծություն և վերահսկողություն: Այսպես օրինակ.

- **Բիզնես վերլուծության պլանավորում և վերահսկում:** Այն առաջադրանքների նկարագրությունն է, որոնք բիզնես վերլուծաբանները կատարում են որպեսզի կազմակերպեն աշխատանքը և համակարգեն բիզնես վերլուծաբանների և շահագրգիռ կողմերի ջանքերը: Տվյալ առաջադրանքների իրականացման արդյունքը օգտագործվում է որպես հիմնական մուտքային տվյալներ և ուղեցույցեր BABOK ուղեցույցի մնացած այլ առաջադրանքների համար:
- **Հետազոտություն և համագործակցություն:** Բնութագրում է առաջադրանքները, որոնք կատարում են բիզնես վերլուծաբանները որպեսզի պատրաստեն և կատարեն գործունեության հետազոտություն և հաստատեն ստացված արդյունքները: Ինչպես նաև նկարագրվում է բոլոր ուղղություններով համագործակցությունը շահագրգիռ կողմերի հետ վերլուծության համար նախատեսված տեղեկատվության հավաքագրումից հետո:
- **Պահանջների կյանքի ցիկլի կառավարում:** Նկարագրում է առաջադրանքները, որոնք կատարում են բիզնես վերլուծաբանները, որպեսզի կյանքի ցիկլի բոլոր փուլերում կառավարեն և պահպանեն մշակման և նախագծման համար

անհրաժեշտ պահանջներն ու տվյալները: Այս առաջադրանքներն նկարագրում են պահանջների և դիզայնի միջև կառուցողական կապի հաստատատումը, ինչպես նաև թույլ են տալիս գնահատել, վերլուծել և գալ մեկ եզրակացության պահանջների և դիզայնի առաջարկվող փոփոխություններում:

- **Ռազմավարական վերլուծություն:** Նկարագրում է շահագրգիռ կողմերի միջև համագործակցության ուղղությամբ կատարված վերլուծական աշխատանքը, որը պետք է կատարվի ռազմավարական կամ տակտիկական կարիքերի բացահայտման համար:

- **Պահանջների վերլուծում և որոշումների սահմանում:** Նկարագրում է առաջադրանքներ, որոնք բիզնես վերլուծաբանները կատարում են որպեսզի՝

–կառուցել և կազմակերպել պահանջները, որոնք հայտնաբերվել են հետազոտությունների ընթացքում

– նկարագրել դրանք

– կառուցել մոդել

– նախագծել

– վավերակացնել կամ հաստատել տեղեկատվությունը

– որոշել լուծումները, որոնք համապատասխանում են բիզնեսի կարիքներին

– գնահատել պոտենցիալ արժեքը, որը կարող է տալ լուծումներից յուրաքանչյուրը:

BABOK ուղեցույցի նպատակների համար օգտագործվում է տվյալների դասակարգման հետևյալ սխեման, որը բնութագրում է պահանջները՝

- **Բիզնես պահանջներ՝** փոփոխությունների առաջացումը բացատրող նպատակների առաջադրանքների և արդյունքների արտահայտում, տեսակետի հայտնում: Դրանք կարող են կիրառվել կազմակերպության, բիզնես բնագավառի կամ կոնկրետ նախաձեռնության համար:

- **Շահագրգիռ կողմերի պահանջներ՝** բացատրում է շահագրգիռ կողմերի կարիքները բիզնես պահանջներին հասնելու համար: Դրանք կարող են հանդիսանալ կամուրջ բիզնես պահանջների և լուծումների պահանջների միջև:

- **Լուծումների հանդեպ պահանջներ՝** որոշում է շահագրգիռ կողմերի պահանջների լուծման որակներն ու հնարավորությունները: Դրանք ապահովում են լուծման մշակման և ներդրման համար անհրաժեշտ մանրամասն նկարագրությունները: Լուծման հանդեպ պահանջները կարելի է կիսել երկու ենթաբաժինների՝

– **Ֆունկցիոնալ պահանջներ՝** նկարագրում է հնարավորությունները որոնք լուծումը պետք է ունենա պահվածքի և տեղեկատվության տերմիններում որոնց պետք է ղեկավարի լուծումը:

– Ոչ ֆունկցիոնալ պահանջներ կամ պահանջներ սպասարկման որակին՝ անմիջականորեն չի վերաբերվում լուծման ֆունկցիոնալ պահվածքին, այլ նկարագրում է պայմանները որոնց դեպքում լուծումը կմնա արդյունավետ կամ այն որակները որոնք լուծումը պետք է բավարարի:

- **Անցումային պահանջներ՝** նկարագրում է հնարավորությունները որոնք լուծումը պետք է ունենա և պայմանները որոնք լուծումը պետք է բավարարի որպեսզի ապահովի ներկա վիճակից անցումը հաջորդ վիճակ, բայց որոնք այլևս պետք չեն գա այդ անցումը իրականացնելուց հետո: Այս պահանջները տարբերվում են մնացած տիպի պահանջներից քանի որ կրում են ժամանակավոր բնույթ: Անցումային պահանջները այնպիսի թեմաներին ինչպիսին են տվյալների ձևափոխումը, ուսուցում և բիզնեսի անընդհատության ապահովում:

Յուրաքանչյուր առաջադրանք իր մեջ պարունակում է շահագրգիռ կողմերի ցանկ, որոնք ունեն անմիջական մասնակցություն տվյալ առաջադրանքի կատարման հետ կամ նրանք ում վրա կազդի այդ ամենը: Շահագրգիռ կողմը անհատականություն կամ անհատականությունների խումբ է որոնց հետ բիզնես վերլուծաբանը հավանաբար կհամագործակցի ուղղակիորեն կամ անուղղակի: BABOK ուղեցույցը պահանջ չի ներկայացնում որ տվյալ դերերը լրացված լինեն յուրաքանչյուր նախաձեռնության համար: Յուրաքանչյուր շահագրգիռ կողմ կարող է հանդիսանալ պահանջների, ենթադրությունների կամ սահմանափակումների աղբյուր:

Այս ցանկը չի հանդիսանում շահագրգիռ կողմերի ամբողջական ցուցակ: Որոշ հավելյալ մարդկանց օրինակներ, որոնք մտնում են այդ յուրաքանչյուր դերի մեջ բերված է ստորև: Շատ դեպքերում այնտեղ կլինեն շահագրգիռ կողմերի մի քանի դերեր յուրաքանչյուր բաժնի շրջանակներում:

Շահագրգիռ կողմերը կարող են ներկայացնել կարիք կամ լուծում ենթադրվող անհրաժեշտության համար: Բիզնես վերլուծաբանը օգտագործում է «Բացահայտում և համագործակցում», «Ռազմավարական վերլուծություն», «Պահանջների վերլուծություն և նախագծի որոշում», «Լուծման գնահատում» բաժիններում նկարագրված տեղեկատվությունը որպեսզի հարցումները ձևափոխի պահանջների կամ նախագծի: Անկախ այն բանից, թե ինչ է գտնվում շահագրգիռ կողմերի ուշադրության կենտրոնում բիզնեսի վերլուծաբանի դերի կարևորությունը կայանում է «ինչու՞» հարցը անընդհատ տալու մեջ:

SWOT

Շատերն են ծանոթ SWOT բիզնեսի վերլուծության, ռազմավարական պլանավորման մեթոդին, որը գնահատվում է կամ վերլուծվում է չորս գործոններով.

- **Strengths** (ուժեղ կողմեր),
- **Weaknesses** (թույլ կողմեր),
- **Opportunities** (հնարավորություններ, հեռանկարներ),
- **Threats** (ոչսկեր):

SWOT վերլուծությունը ոչ միայն կարելի է կիրառել բիզնեսի մոդելավորման, ռազմավարական ծրագրերի պլանավորման համար այլև անձի ինքնաճանաչման/ինքնաբացահայտման գործընթացում: SWOT վերլուծությունը կարող է օգնել ձեզ ինչպես կյանքի տարբեր ոլորտներում, այնպես էլ, կարիերայի զարգացման գործընթացում: SWOT վերլուծությունը հնարավորություն կտա անձին հավաքագրել սեփական անձի մասին համակարգային տեղեկատվություն:

Ուժեղ կողմերը (S) բնորոշում են անձնային որակները, որոնք գնահատելի և շոշափելի են կարիերայի/ մասնագիտական պլանավորման ուղում: Այս ամենը կարող է ներառել հիմնական իրավասությունները, ինչպիսիք են տեխնիկական գիտելիքներն ու հմտու-թյուններ, կարողությունները, եթե այդ հմտությունները փոխանցելի են կամ բնածին. պետք է նաև ներառվի փորձը և կրթությունը: Այս բաղադրիչում պետք է առանձնացնել նաև այն անձնային որակներն ու առանձնահատկությունները, որոնք կարող են առավելություններ տալ որևէ մեկին, ինչպիսիք են, լարված իրավիճակում աշխատելու ունակություն, նորարարական կամ ստեղծագործական մտածողություն և այլն:

Թույլ կողմերը (W) բնորոշում են այն անձնային որակները, որոնք կարող են դիտվել որպես վնասակար, իր համար հաջողության խոչընդոտներ, ինչպիսիք են անվճռականությունը կամ անկայունությունը: Թույլ կողմ կարելի է դիտարկել աշխատանքային փորձի պակասը կամ չիմացությունը, հատկապես եթե դա մեծ ազդեցություն ունի աշխատանքային գործընթացում:

Հնարավորությունները (O) վերաբերում է նոր պայմաններին/գործողություններին, որոնք օգտակար են անձի ինքնազարգացմանը և ինքնաիրացմանը: Դրանք կարող են ներառել նորարարություն կամ ռազմավարական միտումներ: Նոր հնարավորություն է անձի ուժեղ կողմերի համադրմամբ զարգացնել թույլ կողմերը: Հնարավորությունները կարող են ներառել, մեզ համար անհրաժեշտ և արժեքավոր հմտությունների վերանայմանը և սահմանմանը, որ անձին դրդում է նոր հնարավորությունների որոնմանը, սոցիալական ցանցի ստեղծմանը:

Ռիսկերը վերաբերում է (T) արտաքին գործոններին, որը բխում է թույլ կողմերի անձնային որակների գործողություններից: Գործողություններ, որոնք կարող են ոչսկ հանդիսանալ անձի հետագա առաջխաղացմանը և կատարելագործմանը: Բացի այդ, անհրաժեշտ է հաշվի առնել միջավայրային փոփոխությունները, աշխատաշուկայի պայմանները և առկա հնարավորություններին:

S Ուժեղ կողմեր

Ի՞նչ առավելություններ ունեմ, (օրինակ՝ հմտություններ, ունակություններ, հավաստագրեր, կրթություն և այլ):

Ի՞նչն եմ ես բուրից լավ անում:

Որո՞նք են իմ ամենամեծ հաջողությունները:

Որո՞նք են իմ արժեքները:



W Թույլ կողմեր

Ի՞նչ առաջադրանքներից եմ սովորաբար խուսափում՝ վստահ չլինելով, որ կկարողանամ կատարել դրանք:

Որո՞նք են բացասական սովորություններս (մշտական ուշացումներ, անկազմակերպվածություն, կոնֆլիկտայնություն և այլ):

Որո՞նք են այն հմտությունները որոնց բացակայությունը կարող է խոչընդոտ հանդիսանալ:

Որո՞նք են միջավայրի և աշխարհագրական դիրքի բացասական ազդեցությունները:



O Հնարավորություններ

Ի՞նչ նոր տեխնոլոգիաներ կան, որ կարող են ինձ օգտակար լինել:

Ովքե՞ր կարող են ինձ օգնել կամ խորհուրդներ տալ:

Ինչպիսի՞ ձախողումներ եմ ունեցել և ինչպե՞ս եմ հաղթահարել դրանք:

Որո՞նք են միջավայրի և աշխարհագրական դիրքի դրական ազդեցությունները:

T Ռիսկեր

Ի՞նչ խոչընդոտների կարող եմ հանդիպել շրջապատում:

Յուրաքանչյուր թույլ կողմ կամ հնարավորություն ի՞նչ ռիսկ կարող է բերել իր հետ:

Ի՞նչն է անվերահսկելի ինձ համար:

Ո՞ր գործոններն են մրցակցության մեջ անհաղթահարելի:

Նպատակի սահմանում

Նպատակն, այն ցանկալի արդյունքն է, որ մարդ պատկերացնում է, պլանավորում և պարտավորվում հասնել անձնական կամ կազմակերպական ցանկալի վերջնակետի ակնկալվող զարգացման պարագայում: Նպատակի արդյունավետ սահմանման և իրագործման համար կարող է օգտակար լինել նպատակի սահմանման SMART կանոնը:

SMART կանոնի համաձայն նպատակները պետք է լինեն՝

- S (specific, կամ կոնկրետ) — սա անհրաժեշտ է նպատակին հասնելու առաջին քայլերի համար
- M (measurable, կամ չափելի) — նպատակի մաշտաբները չափելու համար է պետք
- A (achievable, կամ հասանելի) — համադրել իրականության և շրջապատի պայմանների հետ
- R (realistic, կամ իրատեսական, պրագմատիկ) — նպատակի հետագա կենսունակության ծրագիր
- T (timed, կամ ժամանակի մեջ հստակեցված) — հստակեցնել նպատակին հասնելու հստակ ժամկետները:

ՓՄՁ ոլորտի գնահատման հետազոտություն Հայաստանում՝ 2018թվականի տվյալների վերլուծությունը. Գործարար միջավայրի միտումները, հարկային օրենսդրությունը և վարչարարությունը: Բիզնես վերլուծությունը սոցիալական համատեքստում; Բիզնես վերլուծությունը տնտեսական համատեքստում: ՓՄՁ ոլորտի ռազմավարական նպատակների վերլուծություն:

Համաձայն հետազոտության արդյունքների սկսնակ գործարարներն ունեն կազմակերպաիրավական տարբեր ձևերի վերաբերյալ իրազեկվածության պակաս և չեն կողմնորոշվում, թե կազմակերպաիրավական ձևերից որն է առավել նախընտրելի և նպատակահարմար ընտրել (անհատ ձեռներց, ՍՊԸ, ընտանեկան ձեռնարկություն և այլն): Առաջարկվում է ԻԱ գրանցման փուլի համար միջոցներ ձեռնարկել բարձրացնել ու մարդկանց իրազեկվածությունը տարբեր կազմակերպաիրավական ձևերի վերաբերյալ, մասնավորապես թե ինչ առավելություններ և թերություններ ունեն տարբեր կազմակերպաիրավական ձևերը՝ և որ ձևին պետք է նախապատվություն տա սկսնակ գործարարը՝ ելնելով նախատեսված գործունեության ծավալներից և բնույթից:

Այսպիսի իրազեկումը կարող է իրականացվել տեղեկատվական թերթիկների, առցանց հասանելի նյութերի, սոցիալական հոլովակների, ինչպես նաև առցանց և ոչ առցանց խորհրդատվական հարթակների միջոցով: Ի տարբերություն գրանցման գործընթացի, որը պարզ և մատչելի է ՓՄՁ-ների համար, խնդրահարույց է

գրանցմանը հաջորդող փուլերը, որը կապված է ՊԵԿ ներկայացվող հայտերի և փաստաթղթերի հետ:

Համաձայն փորձագետների՝ սկսնակ գործարարների հիմնական մասը տեղյակ չէ, թե ինչ փաստաթղթեր պետք է ներկայացնի հարկային մարմինն և ինչ ժամկետներում, ինչի հետևանքով կարող է հայտնվել ոչ նպաստավոր հարկման դաշտում, ինչն էլ հետագայում հարկային մարմնի հետ երկկողմանի անհամաձայնությունների ու կոնֆլիկտային իրավիճակի պատճառ կարող է դառնալ: Այս փուլում է, որ սկսնակ բիզնեսն ունենում է փորձառու իրավաբանի ու հաշվապահի խորհրդատվության կարիք: Փորձագետները սկսնակ գործարարներին ՊԵԿ կողմից իրականացվող էլեկտրոնային նամակի միջոցով ծանուցումը համարում են ոչ արդյունավետ:

Պաշտոնական կայքէջերում չկա մատչելի և պարզ տեղեկատվություն այն մասին, թե ինչ պետք է անի սկսնակ գործարարը բիզնեսը գրանցելուց հետո: ՊԵԿ թե՛ զծի միջոցով հնարավոր է ստանալ տեղեկատվություն այս մասին, սակայն թե՛ զծի առկայության մասին տեղեկատվությունը նույնպես տարածված չէ, և այս մասին իրազեկված են հիմնականում միայն հաշվապահները. ձեռնարկատերերը՝ հատկապես նոր գրանցվող, իրազեկված չեն այս մասին: Փորձագետները նաև նշել են, որ պետական ռեգիստրների որոշ գրասենյակներում այս մասին իրազեկում իրականացվում է աշխատակիցների կողմից: Այս հետազոտական ծրագրի շրջանակներում իրականացված առցանց հարցմանը մասնակցած 331 ՓՄՁ-ներից 108-ը գրանցված են եղել 2016-ից 2018 թթ. ընթացքում: Այս ՓՄՁ-ների 6%-ը նշել է, որ ձեռնարկության հիմնադրման և գործունեության կազմակերպման վերաբերյալ առկա տեղեկատվությունն իրենց համար «ընդհանրապես հեշտ հասանելի» չի եղել, 32%-ի կարծիքով տեղեկատվությունը «ավելի շուտ հեշտ հասանելի» չի եղել: 37%-ը համարում է, որ առկա տեղեկատվությունը եղել է «ավելի շուտ հասանելի», իսկ 25%-ի կարծիքով՝ «լիովին հասանելի»:

Գործարար միջավայրի միտումները: Համաձայն Համաշխարհային բանկի «Doing Business» զեկույցի Հայաստանը շարունակաբար առաջընթաց է արձանագրել գործարար միջավայրի բարելավման հարցում և այժմ աշխարհի 190 տնտեսությունների շարքում զբաղեցնում է 41-րդ տեղը՝ 2017 թվականի 47-րդ տեղի փոխարեն: «Բիզնեսի վարման դյուրինությամբ» Հայաստանն ունի 75 միավոր՝ առավելագույն 100-ից, և այս ցուցանիշով բարձր է Եվրոպայի և Կենտրոնական Ասիայի տարածաշրջանի միջին ցուցանիշից, ինչպես նաև մի շարք համադրելի երկրներից, ինչպես օրինակ Ռումինիան է, Հունաստանը և Բուլղարիան, սակայն իր ցուցանիշով հետ է մնում հարևան Վրաստանից: Բիզնեսի վարման դյուրինությամբ Հայաստանի միջին դասակարգված թիվը 2008-ից 2018 թվականների ընթացքում կազմել է միջինում 45.91՝ իր առավելագույնին հասնելով 2010 թվականին՝ զբաղեցնելով 61-րդ, իսկ նվազագույնին 2014-ին՝ 38-րդ տեղը: 2018 թվականի զեկույցում Հայաստանը բարելավել է իր դիրքերը երկու ենթացուցանիշներով՝ «էլեկտրաէներգիայի ապահովում» և «սեփականության գրանցում»: 2019 թվականի

զեկույցում Հայաստանը բարելավել է իր դիրքերը 5 ենթացուցանիշների գծով, սակայն մի շարք ենթացուցանիշների գծով դեռևս մնում է խնդրահարույց, ինչպես օրինակ «վճարել հարկերը» (87-րդ տեղ), «շինարարության թույլտվությունների ստացում» (98-րդ տեղ), փոքրամասնություն կազմող ներդրողների պաշտպանություն (51-րդ տեղ), վեճերի լուծում (95-րդ տեղ): «Բիզնեսի սկսում» ենթացուցանիշով Հայաստանը աշխարհում 8-րդն է և համադրելի երկրներից հետ է մնում միայն Վրաստանից: Բիզնեսի գրանցումը Հայաստանում և տևում է կարճ, և՛ ծախսատար չէ գործարարների համար և իրականացվում է «մեկ պատուհան» սկզբունքով:

Կառավարությունը բարելավել է հանրային ծառայությունների թափանցիկությունը՝ ներդնելով էլեկտրոնային համակարգեր, ներառյալ էլեկտրոնային կառավարում (e-government) և էլեկտրոնային ստորագրություն(e-signature) համակարգերը, և մեծ առաջընթաց է ապահովել էլեկտրոնային գնումների ոլորտում: Վերջին տարեկան զեկույցով Հայաստանը բարելավվել է իր դիրքերը 5 հիմնական կետերով՝ Հայաստանը բիզնեսի գրանցումը հեշտացրել է հնարավորություն տալով բիզնեսին կամավոր ընտրել ավելացած արժեքի հարկի գրանցում: Հայաստանը սահմանել է էլեկտրականության մատակարարման ցանցին միանալու նոր վերջնաժամկետ, որին պետք է հետևեն մատակարար կազմերպությունը:

Գործարար միջավայրի զարգացմանը խոչընդոտող գործոններից է Հայաստանում դատական համակարգի անկատարությունը և այս համակարգի նկատմամբ վստահության պակասը: Այս հետազոտական ծրագրի շրջանակներում առցանց հարցմանը մասնակցած ՓՄՁ-ների 30%-ը նշել են, որ ունեն որոշակի խնդիրներ կապված դատական համակարգի պաշտպանության հուսալիության հետ, մյուս մասը չեն առընչվել դատական համակարգի հետ: Դատական համակարգի հետ առնչություն ունեցած ՓՄՁ-ների հիմնական մասը նշել է, որ խնդիր ունի կապված դատական համակարգի նկատմամբ վստահության հետ: Որպես խնդիրներ նշվել են նաև դատական գործընթացների չափից դուրս երկար տևողությունը, փաստաբանական որակյալ ծառայությունների հասանելիության խնդիրը, բռնագանձման գործընթացի անհուսալիությունը: Այսինքն, դատական համակարգի հետ որոշակի խնդիրներ ունեն յուրքանչյուր 3 ՓՄՁ-ներից մեկը:

Գործարար միջավայրի վրա ազդեցություն ունի նաև գնաճի մակարդակը: Համաձայն ՆՄԿՁ (Նպաստավոր միջավայր կայուն ձեռնարկությունների համար) հարցման՝ հայկական ընկերությունների 40.3%-ը կարծում է, որ գնաճի մակարդակը լուրջ ազդեցություն ունի ֆիրմաների մրցունակության վրա: 24%-ի կարծիքով գնաճը ինչ-որ չափով կարևոր է և միայն 24%-ի կարծքով կարևոր չէ: 12%-ը չի կարողացել պատասխանել այս հարցին: Գնաճի հետ մեկտեղ, ընկերությունների մրցունակության վրա ազդող մյուս գործոնը բարձր սոկոսադրույքն է, որը կարևոր են հարցման ենթարկված ընկերությունների 81%-ը: Բարձր սոկոսադրույքը բացասական ազդում է նաև ընկերությունների ներդրումային և ընդլայնման ծրագրերի վրա:

Ընկերությունների մեծամասնության համար կարևոր մարտահրավեր է եղել նաև Արտարժույթի փոխարժեքի տատանումներն, որն ազդում է ապրանք արտահանելու ընկերությունների որոշման վրա: Այն նաև բացասական ազդանշան է օտարերկրյա ներդրողների համար:

Հարկային վարչարարություն: Համաձայն 2017-2018 թթ Համաշխարհային մրցունակության զեկույցի հարկային դրույքաչափերը, հարկային վարչարարությունը և կոռուպցիան Հայաստանում բիզնեսի վարման գլխավոր խոչընդոտներն են՝ ֆինանսավորման հասանելիության հիմնախնդրից հետո (2018թ. դասակարգում): Ըստ Համաշխարհային բանկի «Doing Business» զեկույցի այս ոլորտը Հայաստանում ամենախնդրահարույցներից մեկն է: Համաձայն «Վճարել հարկերը» ենթահամաթվի, Հայաստանը զբաղեցնում է 82-րդ տեղը՝ հետ մնալով մի շարք համադրելի երկրներից, ինչպես օրինակ Վրաստանն է, Հունաստանը, Ռումինիան, իսկ միջին ցուցանիշը նվազ է Եվրոպայի և Կենտրոնական Ասիայի տարածաշրջանի միջին ցուցանիշից: Այնուամենայնիվ վերջին տարիներին արձանագրվել են որոշակի դրական միտումներ, մասնավորապես 2017 թվականին Հայաստանը բարելավել է տեղական հաշվապահական ծրագրերը կորպորատիվ եկամտային հարկերի և աշխատավարձային հարկերի համար՝ ներառելով հարկային հաշվարկումների լայն ցանկ: Սա հնարավորություն է տվել հաշվապահություն վարողի հաշվապահական ծրագրերը ինտեգրել հարկային մարմինների՝ սովյալների անվտանգ փոխանցման և պահպանման համակարգում: Հայաստանում բավականին խճճված է հարկային դաշտը, ինչը հնարավորություն չի տալիս սկսնակ կամ գործող բիզնեսին իրականացնել ֆինանսական միջոցների արդյունավետ պլանավորում: Համաձայն այս հետազոտությունում ներգրավված փորձագետների գնահատականների՝ հարկային օրենսգիրքը խճճված և բարդ է անգամ ոլորտային մասնագետների համար, ինչի պատճառով ՓՄՁ-ների համար պարտադիր է դառնում իրավաբանների կամ հաշվապահների մասնագիտացված խորհրդատվությանը դիմելը, որոնք էլ պահանջում են հավելյալ ծախսեր: Ըստ «Հայաստանում բիզնեսին խոչընդոտող հիմնական խնդիրները» զեկույցի՝ ՓՄՁ-ները գտնում են, որ հարկային օրենքներում տեղ գտած ոչ կոնկրետ, երկիմաստ ձևակերպումները և օրենքների հաճախակի փոփոխությունները օրենսդրական հիմնական խոչընդոտ են հանդիսանում բիզնեսի դինամիկ աճի համար: Ի դեպ այս խնդիրը արձանագրվել է դեռևս 2007 թվականին իրականացված ՀԳԳՄ վերլուծության շրջանակներում, ինչը նշանակում է, որ այս ոլորտում բարելավումներ չեն արձանագրվել: Չնայած հարկային դաշտում 2014-2015թթ. ընթացքում իրականացվել են բարեփոխումներ, սակայն հարկային դաշտը ՓՄՁ-ների համար դեռևս մնում է խոչընդոտող գործոն: 2018 թվականի նոյեմբերի 13-ին ԱԺ լիագումար նիստում 2019 թ. ՀՀ պետական բյուջեի նախագծի քննարկման ժամանակ կառավարության կողմից ներկայացվել է հարկային համակարգի բարեփոխումների հիմնական ուղղությունները, որով նախատեսվում է ներմուծել «միկրոբիզնես» կատեգորիան և այս կատեգորիայի ներքո մինչև 20-24 մլն շրջանառություն ունեցող բիզնեսին ազատել հարկերից՝ կիրառելով որոշակի սահմանափակումներ և նորմավորումներ ըստ ոլորտների, գոտիականության՝

նախապատվությունը տալով մարզերում ծավալվող տնտեսական գործունեություններին: Քննարկման առարկա է նաև մինչև 3 աշխատող ունեցող «միկրոբիզնեսի» համար եկամտային հարկի այլ ռեժիմի կիրառությունը, որը ամենայն հավանականությամբ կլինի հաստատագրված վճար յուրաքանչյուր աշխատողի համար: Հարկային նոր օրենսգրքով հնարավոր է նախատեսվի նաև եկամտահարկի համահարթեցում՝ սահմանելով 23%:

Այս բարեփոխումները ներկայումս ակտիվ քննարկումների փուլում են գտնվում:

Հայաստանի Հանրապետությունում փոքր և միջին Բիզնեսի զարգացումն, օպտիմալացումն ու վերլուծությունը տարեցտարի ավելի բարձր հիմքերի վրա է դրվում: Կարգավորվում է հարկային օրենսդրական դաշտը և վարչարարությունը: Բիզնես-գործընթացների կառավարման օպտիմալացումը իր հերթին նպաստում է բիզնեսի ձևավորմանն ու ընդլայնմանը: Բիզնես-գործընթացների նկարագրությունից և ձևավորումից հետո բիզնեսի ընդհանուր պատկերը տեսանելի է, իսկ գործընթացները՝ թափանցիկ և կառավարելի: Նկարագրությունից և ֆորմալացումից հետո հնարավոր կլինի կառավարել բիզնես-գործընթացները, դրանց արդյունավետությունը և ծախսերը, այսինքն շահութաբերությունը:

Մարդկային ռեսուրսների օպտիմալացում

Նկարագրված և ֆորմալացված բիզնես-գործընթացները թույլ են տալիս նվազեցնել աշխատակիցների որակավորման պահանջները՝ պահպանելով որակը (և հաճախ նույնիսկ այն բարձացնելով): Սա նշանակում է, որ կկրճատվեն ծախսերը և կպարզեցվի աշխատակիցների ընտրությունը:

Օպերատիվ ղեկավարման ծախսերի կրճատում. Բիզնես-գործընթացների նկարագրությունը և ֆորմալացումը ապահովում է բոլոր մասնակիցների և ամբողջ թիմի համար գործընթացների միասնական տեսլականի ձևավորումը: Իսկ դա նշանակում է, որ կկրճատվեն ժամանակի և ֆինանսական ծախսերը աշխատակիցների վերապատրաստման և հանձնարարականների համար:

Թափանցիկություն և մասշտաբայնություն. Նկարագրված և ֆորմալիզացված բիզնես գործընթացները կարևոր և նույնիսկ անհրաժեշտ են բիզնեսի վաճառքի և ֆրանչայզինգի ցանցի զարգացման ժամանակ: Դրանք ապահովում են առավելագույն թափանցիկություն, կառավարելիություն, վերարտադրելիություն և բիզնեսի լայնածավալություն:

ՓՄՏ ոլորտի գնահատման հետազոտությունները Հայաստանում կատարվում են պարբերաբար, ընդ որում ներկայացվում է տնտեսական, սոցիալական, քաղաքական ուղղվածությամբ ուսումնասիրություն: Մենք կուսումնասիրենք

վերջին՝ 2018թվականի տվյալների վերլուծությունը, մասնավորապես սոցիալական և տնտեսական համատեքստում:

ՍՈՑԻԱԼԱԿԱՆ ՀԱՄԱՏԵՔՍ

Սոցիալական համատեքստում Հայաստանի առջև ծառայած հիմնական մարտահրավերներն են աղքատության բարձր ցուցանիշը և եկամուտների անհավասարությունը, ժողովրդագրական բացասական միտումները, որոնք դրսևորվում են բնական հավելաձի նվազմամբ և արտագաղթի բարձր տեմպերով, տարածքային ոչ համաչափ զարգացումը ք.Երևանի և մարզերի միջև, սոցիալական ծառայությունների և ենթակառուցվածքների թերզարգացվածությունը :

Ներկայումս Հայաստանը բնութագրվում է էական տարածքային անհամաչափությամբ : Տնտեսական ակտիվությունը համեմատաբար բարձր է Երևանում, որտեղ կենտրոնացած է երկրի բնակչության մոտ մեկ երրորդը և ազգային ՀՆԱ-ի ավելի քան կեսը: Տնտեսական և սոցիալական ենթակառուցվածքների վիճակը և մատչելիությունը և, հետևաբար, համայնքային մակարդակի սոցիալական ծառայությունների որակը դեռևս ցածր են հատկապես Երևանից դուրս գտնվող բնակավայրերում, և խիստ տատանվում է շրջանից շրջան: Տարածքային անհամաչափությունը հանգեցնում է մեկուսացված տարածքների տնտեսական ներուժի թերի օգտագործմանը և խոչընդոտում է տնտեսական զարգացմանը: 2018թ. հունվարի 1-ի դրությամբ ՀՀ մշտական բնակչության թվաքանակի ցուցանիշն ընթացիկ հաշվառմամբ (2011թ. մարդահամարի հիմքով վարվող) կազմել է 2 972.7 հազ. մարդ, այդ թվում քաղաքայինը՝ 1,895.8 հազ. մարդ (63.8%), իսկ գյուղականը՝ 1,076.9 հազ. մարդ (36.2%):

Աշխատունակ տարիքից ցածր բնակչությունը կազմում է 632.9 մարդ կամ մշտական բնակչության 21.3%-ը: Աշխատունակ տարիքի բնակչությունը կազմում է 1934.6 հազար մարդ կամ մշտական բնակչության 66.5%-ը, իսկ աշխատունակ տարիքից բարձր բնակչությունը 405.2 հազար է և կազմում է մշտական բնակչության 13.6%-ը:

Աշխատանքային ռեսուրսներն ընդհանուր առմամբ կազմում են 2021.4 հազար մարդ, որից տնտեսապես ակտիվ բնակչությունը 1230.8 հազար է կամ աշխատանքային ռեսուրսների 60.9%-ը: Զբաղվածները կազմում են 1011.9 հազար մարդ կամ տնտեսապես ակտիվ բնակչության 82.2%-ը: ՀՀՎԿ կողմից 2017թ. իրականացված աշխատուժի հետազոտության արդյունքների համաձայն (ըստ Եվրամիության անդամ – երկրներում կիրառվող Աշխատանքի միջազգային կազմակերպության (ԱՄԿ) մեթոդաբանության) գործազրկության մակարդակը (հետազոտվել են 7788 տնային տնտեսություններ) կազմել է տնտեսապես ակտիվ բնակչության 17.8% կամ 218.9 հազ. մարդ: Գյուղատնտեսության ոլորտում զբաղված են 317.1 բնակիչներ, որը կազմում է տնտեսապես ակտիվ բնակչության 25.7%-ը: Տնտեսապես ոչ ակտիվ բնակչությունը կազմում է 790.6 մարդ կամ մշտական բնակչության 26.6%-ը: Ինչ վերաբերում է աշխատանքի դիմաց վարձատրության ցուցանիշներին, ապա միջին ամսական անվանական աշխատավարձը

հանրապետությունում 195 074 ՀՀԴ է: Քաղաք Երևանում այս ցուցանիշը կազմում է 210 655 ՀՀԴ:

Հայաստանում բարձր է աղքատության մակարդակը: 2016 թվականի տվյալներով աղքատության մակարդակը երկրում կազմել է 29.4%, որից՝ ծայրահեղ աղքատության մակարդակը 1.8% է: Ծայրահեղ (պարենային) աղքատության գիծ սահմանված է 23,313 ՀՀԴ, իսկ աղքատության ընդհանուր գիծը 40,867 ՀՀԴ է: Մյուս կողմից Հայաստանում բավականին բարձր է եկամուտների անհավասարաչափ բաշխումը: Ջինի գործակիցն ըստ եկամուտների անհավասարության կազմում է 0.375, ըստ սպառման անհավասարության՝ 0.286: Դա վկայում է այն մասին, որ Հայաստանում բնակչության անհավասարությունն ավելի խորն է ըստ եկամուտների ցուցանիշի՝ սպառման ցուցանիշի համեմատ: 2016թ. ամենաշատ ապահովված 10% բնակչության դրամական եկամուտները մեկ շնչի հաշվով 17.5 անգամ գերազանցել են ամենաքիչ ապահովված 10% բնակչության դրամական եկամուտներին: Աղքատության մակարդակը ավելի բարձր է գյուղական բնակավայրերում՝ կազմելով 30.4%, իսկ քաղաքային բնակավայրերում կազմում է 28.8%: Անվանական միջին ամսական դրամական եկամուտները տնային տնտեսության մեկ շնչի հաշվով կազմում են 56,544ՀՀԴ:

ՏՆՏԵՍԱԿԱՆ ՀԱՄԱՏԵՔՍ

Հայաստանն ունի արտաքին ցնցումների նկատմամբ խոցելի փոքր ներքին շուկա և անբարենպաստ աշխարհագրական դիրք, ուստի երկրի համար որպես քաղաքականության հիմնական առաջնահերթություն կարևորվում է տնտեսական մրցունակության բարձրացումը և արտահանման հաշվին տնտեսական աճի ապահովումը: Հայաստանի սահմանները փակ են մնում իր չորս հարևաններից երկուսի՝ Ադրբեջանի և Թուրքիայի հետ: Տնտեսությունն ունի ՀՆԱ-ի աճի դրական միտում, սակայն ընթացիկ հաշվեկշիռը բացասական է: 2017թվականին Հանրապետությունում Համախառն ներքին արդյունքը կազմել է 5568901 մլն դրամ, որից գյուղատնտեսության ոլորտի մասնաբաժինը կազմել 831 881 մլն. դրամ: Մեկ շնչի հաշվով ՀՆԱ ծավալը կազմում է 1 869 072 դրամ: Նախքան 2008-2009թթ. ճգնաժամը Հայաստանն ապրել է տնտեսական հզոր աճ՝ 2002-2007թթ. արձանագրելով ՀՆԱ-ի 13.4% միջին տարեկան աճ՝ պայմանավորված կապիտալի ներհոսքով և դրամական փոխանցումներով:

2005թվականին ՀՆԱ աճը կազմել է 13.87%, 2007-ին՝ 13.75%, 2008-ին՝ 6.9%: Աճի այս նշանակալի տեմպերին հետևեց ՀՆԱ ամենազգալի անկումը 2009թվականին՝ կազմելով 14.15%: 2009 թվականից հետո ՀՆԱ-ն, թեև արձանագրել է աճ, սակայն առավել նվազ տեմպերով: 2012 թվականին 7.2% աճ ունենալուց հետո Հայաստանի տնտեսական աճը նվազեց մինչ 3.3%՝ 2013 թվականին, և 3.5%՝ 2014 թվականին: 2015 թվականին ՀՆԱ աճը նվազեց մինչև 2.3%՝ տարածաշրջանային առավել լայն տնտեսական անկման արդյունքում, որը ներագրում էր Հայաստանի վրա առևտրի, դրամական փոխանցումների և ներդրումների հոսքի միջոցով:

Գործազրկությունը երկրում կազմում է 17, 8%: Հայաստանի տնտեսությունն ամուր կապված է ռուսական շուկային, որը երկրորդ ամենախոշոր ուղղությունն է ԵՄ-ից հետո և ներկայացնում է հայաստանյան արտահանման ծավալների մեկ քառորդն ու դրամական փոխանցումների մոտ 90%-ը: Ընդ որում, տնտեսությունը դեռևս խիստ դոլարայնացված է, ինչն ավելի է մեծացնում խոցելիությունն արտաքին ցնցումների նկատմամբ:

2015թվականի հունվարի 2-ից Հայաստանը Ռուսաստանի կողմից գլխավորվող Եվրասիական Տնտեսական Միության (ԵՏՄ) լիիրավ անդամ է՝ հետամուտ չլինելով ԵՄ հետ Ասոցացման համաձայնագրի ստորագրմանը: Հայաստանը մեծ ջանքեր է գործադրում օտարերկրյա ուղղակի ներդրումների ներգրավման ուղղությամբ: Վճարային հաշվեկշռի ընթացիկ հաշիվն արձանագրել է 399.9 մլն ԱՄՆ դոլարի բացասական բալանս: Որպես արտաքին առևտրից մեծ կախում ունեցող և ընթացիկ հաշվեկշռի դեֆիցիտ ունեցող երկիր, Հայաստանի համար էական է օտարերկրյա ներդրումների ներգրավումը և տեղական արտադրության խթանումը:

Վերջին տասը տարիների ընթացքում տատանումներ է գրանցել նաև գնաճի մակարդակը: 2017թվականին պետական բյուջեի եկամուտներ և պաշտոնական տրանսֆերտների ծավալը կազմել է ընդամենը 1 237 780.8 մլն դրամ, իսկ ՀՀ արտաքին պետական պարտքը 5 494.9 մլն ԱՄՆ դոլար: Համաշխարհային տնտեսական ֆորումի «Համաշխարհային մրցունակության» Համաթվով Հայաստանը զբաղեցնում է 70-րդ տեղը աշխարհի 140 երկրների շարքում: Այս Նույն ցուցանիշի «Մակրոտնտեսական կայունություն» ենթահամաթվով Հայաստանն ունի բավականին ոչ նպաստավոր դիրք մյուս պետությունների ցանկում: 140 երկրների շարքում Հայաստանը, զբաղեցնում է 89-րդ տեղը՝ Էկվադորից և Բանգլադեշից հետո: Հարևան Վրաստանն այս ցուցանիշով զբաղեցնում է 72-րդ տեղը, Ադրբեջանը 126-րդ տեղը: Այս զեկույցում որպես բիզնեսի վարման հիմնական խոչընդոտներ են նշված ֆինանսական ռեսուրսների անմատչելիությունը, հարկային դրույքաչափերը և հարկային վարչարարությունը, կոռուպցիան :

Մինևույն ժամանակ Հայաստանը բավականին նպաստավոր դիրք ունի Համաշխարհային Բանկի՝ 2018թվականի Բիզնեսի վարման ինդեքսի ընդհանուր թվով՝ 189 երկրների ցանկում զբաղեցնելով 41-րդ տեղը և այս ոլորտում արձանագրելով ցուցանիշների մշտական բարելավում:

Գրականություն

1. *Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б.* Современный экономический словарь. 5-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2007. — 495 с. — (Б-ка словарей «ИНФРА-М»).
2. Словарь «Борисов А. Б. Большой экономический словарь. — М.: Книжный мир, 2003. — 895 с.»
3. Ронда Абрамс. (Бизнес-план на 100%: Стратегия и тактика эффективного бизнеса), М., «Ալպինա Պարիշեր», 2014 — 486 էջ, ISBN 978-5-9614-4548-0:
4. «Структура бизнес-плана по стандарту ЕБРР
5. ՓՄՁ ՈՒՈՐՏԻ ԳՆԱՀԱՏՄԱՆ ՀԵՏԱԶՈՏՈՒԹՅՈՒՆ ՀԱՅԱՍՏԱՆՈՒՄԻ ՀԱՅԿԱԿԱՆ ԲԻԶՆԵՍ ԿՈԱԼԻՑԻԱ 2018
6. ՄԻԱՎՈՐՎԱԾ ԱԶԳԵՐԻ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆԱԲԵՐԱԿԱՆ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅՈՒՆ (UNIDO) պաշտոնական կայք