

**ՀԱՅԿԱԿԱՆ ՕՂԸՆԿԵՐՈՒԹՅԱՆ ԱՐՏԱԴՐԱՏՆԵՍԱԿԱՆ  
ԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅԱՆ ԲՆՈՒԹԱԳԻՐԸ**

*Կատարված է հայկական օդազնացության ապագային նվիրված միջոցառումների ու գործընթացների տեսլականների ձևավորմանն ու պատկերմանը նվիրված ուսումնասիրություն: Նշվում են նոր հայկական օդընկերության զարգացման ռազմավարական ծրագրման հեռանկարային ուղղությունները և տրվել են հիմնական արտադրատնտեսական ցուցանիշների արժեքները: Հետևությունները ցույց են տալիս ծրագրի իրացվելիության հնարավորությունը և դրա տնտեսական արդյունավետության իրատեսությունը:*

***Առանցքային բառեր.** օդընկերություն, գործարար ծրագիր, ռազմավարություն, ցուցանիշներ, արդյունավետություն*

Հայաստանի օդազնացային ոլորտի ուսումնական և գիտահետազոտական ներուժի գործադրման սլաքները տարբեր ժամանակներում ուղղված են եղել տարբեր օդընկերությունների ուսումնասիրմանը, հետազոտմանը, թերությունների և բացթողումների բացահայտմանը, բարելավման առաջարկությունների կատարմանը, զարգացման և կատարելագործման ուղիների որոնմանը: Հետազոտության առարկաներ են եղել Հայկական քաղաքացիական օդազնացության վարչությունը, «Հայկական ավիատոլիները», «Հայկական միջազգային ավիատոլիները», «Արմավիան», «Օդային Հայաստանը» (Աիր Արմենիան), որոնց նվիրված են եղել [1-7] աշխատությունները: Սակայն բոլոր տնտեսագիտական ջանքերին հակառակ, դրանք բոլորն ասպարեզից վերացան փակվելու կամ սնանկացման ճանապարհով: Այժմ Հայաստանում չկա ոչ մի գործող հայկական օդընկերություն, որի օրինակով հնարավոր լինի կատարել հիմնահարցերի լուծումների որոնումներին նվիրված ուսումնասիրություններ, որպես հիմք կամ ելման դրություն ընդունելով դրա առկա վիճակը կամ դրությունը: Իսկ երբ դա անհնար է, արդիական են դառնում նոր, ավելի անթերի, կատարյալ և մրցունակ օդընկերությունների ներուժի, արտադրական և տնտեսական բնութագրերի որոնմանը նվիրված ջանքերը, դրանց գործարար ծրագրերի կազմումը, գործունեության հանձնարարականների ձևակերպումները և հայկական օդազնացության ապագային նվիրված այլ միջոցառումների և գործընթացների տեսլականների ձևավորումն ու պատկերումը:

Հայկական ներուժային օդընկերությունը, որը կարող է ստեղծվել ապագայում, սույն հաշվարկների առարկա հանդիսացող չվերթերի կատարման պայմանների պահպանման դեպքում կունենա այն արտադրատնտեսական ցուցանիշները, որոնք ստացվել են ներկայացվող աղյուսակներում: Հաշվարկների համար որպես նախնական տվյալներ են ծառայել նախորդ հայկական օդընկերությունների գործունեության պատմական տվյալները, փոխադրումների

ծավալները, գոյություն ունեցած չվացուցակների ընձեռած հնարավորությունները, չվերթերի տարեկան հաճախությունների, դրանցում ձեռք բերված առավելագույն և միջին բեռնվածությունների մակարդակները և այլն: Դրանց գումարվել են կիրառված ինքնաթիռների տեսակների առանձնահատկությունները, նոր տեսակի ինքնաթիռների տեխնիկատնտեսական բնութագրերի առավելությունները, նոր երթուղիների կանխատեսվող բեռնվածությունները, փոխադրումների ծավալների աճի միտումները, ինչի արդյունքում ստացվել են ներկայացվող հաշվարկային արդյունքները:

Հայկական օդընկերությունը պետք է կարևոր դերերից մեկը խաղա երկրի տնտեսության կյանքում, օգտագործի իր աշխարհաքաղաքական նպաստավոր դիրքը Եվրոպայի և Ասիայի խաչմերուկում, օգտվի հայկական Միջուռքի հայրենիքը լինելու առավելությունից: Առաջնահերթ նպատակներից պիտի լինի արդիական, հարմարավետ, վառելիքի սպառման առումով խնայողական և ցածր շահագործական ծախսերով ինքնաթիռների ձեռքբերումը և օդանավային շարժակազմի արդյունավետության ապահովումը: Հաջորդ նպատակը երթուղիների առավելագույնս նպատակահարմար ցանցի հյուսումն է, շահագործումը և պարբերաբար ընդլայնումը:

Հայկական օդընկերության գործարար ծրագիրն առավելագույնի է հասցնում շահույթը, դրամագլխի է վերածում շուկայի ընձեռած հնարավորությունները և մրցակցային առավելությունները, ապահովում է երկարատև տեխնիկական և տնտեսական աճ, ծավալման ու տարածման ռազմավարություն, մեծ ուշադրություն է դարձնում շարժակազմի զինման և վերազինման հարցին, շեշտելով դրա հրատապությունը: Դրան նպաստելու են էժան աշխատուժի առկայությունը, Հայաստանի օդազնացային մասնագետների որակավորման բարձր մակարդակը, տարեցտարի աճող օդային փոխադրումների շուկան, ժամանակակից ինքնաթիռների շահագործողական շուցանիշների բարելավման գործընթացի անընդհատությունը:

Օդընկերության գործունեության նախնական նպատակը պետք է լինի երթուղիների ներկա ցանցի պահպանումը և զարգացումը, ոչ թե դրա արագ ընդլայնումը: Զարգացումը ենթադրում է թռիչքների հաճախության աճ այն շուկաներում, որտեղ երկկողմանի համաձայնագրերով տրամադրված իրավունքներով արդեն բարենպաստ դիրք է ապահովված, օրինակ՝ Ռուսաստանում և ԱՊՀ-ում: Միաժամանակ պետք է շարունակվեն և հզորացվեն եվրոպական չվերթերը (ինքնաթիռների տարողությունների մեծացումը), ինչը պետք է նպաստի շուկայի աճող պահանջարկի բավարարմանը: Պահանջարկի աճին, իր հերթին, նպաստելու է Եվրոպայի և աշխարհի առաջատար փոխադրողների հետ ռազմավարական դաշինքների կնքումն օդային համակցումների միջոցով իր ուղևորներին Ամերիկա փոխադրելու համար: Ռազմավարական գործընկերները կարող են նաև հայկական օդընկերության ներուժային ռազմավարական ներդրողները լինել:

Հայկական օդընկերության գործարար ծրագիրը նաև դանդաղ, զգուշավոր և մանրամասն մշակված տարածման կոչ է անում իր երթուղիների ցանցի տարածաշրջաններում՝ ԱՊՀ-ում, Եվրոպայում և Մերձավոր Արևելքում: Անհրաժեշտ է հասնել շաբաթական մեկ անգամ կատարվող ուղղությունների ընթացիկ կառուցվածքի առնվազն 75 %-ի արդյունավետության հավասարակշռված վիճակին: Նվազագույնի պիտի հասցվեն վնասով շահագործվող երթուղիները:

Նոր երթուղիների բացման համար նպաստավոր կլինեն այնպիսի ուղղությունները, ինչպիսիք են Միլանը Իտալիայում որպես գործարար և բեռնային ուղղվածությամբ չվերթ, որը սկզբում կարելի է իրականացնել Բուլղարիայի Սոֆիայում կանգառով, Վարշավան Լեհաստանում որպես հիմնականում առևտրականների կարիքները սպասարկող չվերթ, որոնք այս ուղղության բացակայության պայմաններում իրենց նպատակակետին են հասնում Մինսկով, Վորոնեժը Ռուսաստանում, որը խոստումնալից է բեռնվածության բարձր գործակցի ապահովման տեսակետից, Դելին Հնդկաստանում որպես հնդկ ուսանողների և դեպի Եվրոպա տարանցիկ ուղևորների փոխադրման պահանջարկի բավարարմանը միտված չվերթ: Հաջորդ փուլում յուրացվող ուղղությունների ցանկում կարող են լինել Բեյրութը Լիբանանում և Կահիրեն Եգիպտոսում, որոնք սկզբում կարող են համատեղվել մեկ չվերթում հայկական Սփյուռքի և առևտրականների փոխադրման համար, Թել Ավիվը Իսրայելում՝ տեղացի հայերի և զբոսաշրջիկների սպասարկման, Պրահան Չեխիայում՝ տարբեր կարգերի ուղևորների փոխադրման համար:

Ավելի մեծ հեռագնացության ինքնաթիռներ պահանջող նոր հեռավոր չվերթերի բացումը խիստ անհրաժեշտություն է և միաժամանակ կարելի է չնախաձեռնել դրանց սկիզբը: Հեռավոր թռիչքների շուկան ցածր եկամտաբեր կարող է լինել փոքր օդընկերության համար: Հնարավոր ցածր շահութաբերությամբ հեռավոր թռիչքներ կարող են իրենց թույլ տալ խոշոր ընկերությունները, որոնք հնարավորություն ունեն հավասարակշռելու իրենց հաշվեկշիռը զանազան շուկաներից ստացվող եկամուտների հաշվին: Սակայն հետագայում դրանք չեն բացառվում առայժմ փոքր օդընկերության զարգացման ծրագրում: Հեռավոր թռիչքների շուկա մուտքի հնարավորությունը կարող է քննարկվել արդեն յուրացված տարածաշրջաններում և շուկայական հատվածներում դիրքերը լավ ամրապնդելուց, շահութաբեր տարածաշրջանային փոխադրողի վերածվելուց հետո, երբ լուծված կլինեն նաև նոր ու հզոր շարժակազմի ստեղծման, օդատոմսերի միջազգային վաճառքի և բաշխման հարցերը: Դրանից հետո հնարավոր է մուտքը երկարաժամկետ հեռանկարներ ունեցող շուկաներ, որոնց նախնական մեծ ծախսերը կարելի կլինի փակել ինքնուրույն: Հեռավոր ապագայի ամենանպատակահարմար ուղղությունը Լոս Անջելեսն է, որտեղ մեծ հայկական համայնք կա:

Գործարար ծրագիրը ձեռնարկության ռազմավարական զարգացման գործիք է, գործողությունների ուղենիշ և կողմնորոշիչ: Այն նշում է ընկերության զարգացման հեռանկարային ուղղությունները: Ընդհանրապես ձեռնարկություններում լայն տարածում ունի վերապրելու ռազմավարությունը, արտասահմանյան ձեռնարկություններում՝ շուկայում

առաջնորդության գրավումը և այլն [8]: Յուրաքանչյուր ձեռնարկություն հեռանկարային նախագրման ընթացքում ինքը պետք է ընտրի իր համար ամենալավ զարգացման կամ աճի ռազմավարությունը, հաշվի առնելով իր իրական հնարավորությունները և ձեռք բերած արդյունքները տնտեսական գործունեության տվյալ փուլում:

Գործարար ծրագիրը մշտական, աշխատանքային փաստաթուղթ է, այն պարբերաբար թարմացվում և նորացվում է, հաշվի են առնվում ընկերության ներսում և դրսում կատարվող փոփոխությունները և դրանց հետևանքները: Հայկական օդընկերության համար օդային իրավունքի վեցերորդ ազատության փոխադրումների զարգացման ռազմավարությունը մոտ ապագայի հնարավորություն կարող է լինել, օրինակ, Թբիլիսիից փոխադրումներ իրականացնելու համար: Մոտ հեռանկարում անհրաժեշտություն կլինի խթանելու համակցային փոխադրումներն իր երթուղիների վրա Ռուսաստանի և Մերձավոր Արևելքի, Հարավային Ասիայի՝ Իրանի, Հնդկաստանի և Արևմտյան Եվրոպայի ու Ռուսաստանի միջև: Այդ ուղղություններում ցածր եկամտաբերությամբ ուղևորների փոխադրման պայմաններում մրցակցային շուկան կպարտադրի բեռնվածության բարձր՝ մոտ 80 %-ի հասնող գործակցի ապահովում:

Արդյունավետ գործունեություն ապահովող շարժակազմի ձևավորումը կարևոր նպատակներից մեկն է ցանկացած օդընկերության համար՝ և՛ նոր բացվող, և՛ վաղուց արդեն գործող: Այն հիմնականում պետք է բաղկացած լինի նեղիքան ինքնաթիռներից, սակայն, օրինակ, Մոսկվայի նման մեծ տարողություն և հաճախություն ունեցող շուկայական հատվածներում հնարավոր է լայնիքան ինքնաթիռների ավելի արդյունավետ օգտագործումը: Դրանք արդյունավետ կարող են լինել նաև Ս. Պետերբուրգ, Նովոսիբիրսկ և Եկատերինբուրգ ուղղություններում: Սակայն դրանց հիմնական նշանակությունը հեռավոր երթուղիներում օգտագործումն է, որտեղ դրանք շահութաբեր լինելու ավելի մեծ հնարավորություններ ունեն: Անցյալում գործած հայկական օդընկերությունների երթուղիների ցանցի միջին հեռավորությունը կազմել է մոտ 1800 կմ:

Հայկական օդընկերության չվերթերից շատերը կարող են բնութագրվել որպես «հասուն» չվերթեր, որոնց աճի արագությունները ցածր կլինեն: Նման պայմաններում շահութաբերության աճի կարելի կլինի հասնել միայն ցածր շահագործական ծախսերով ինքնաթիռների ներգրավման, դրանք առավելագույն տնտեսական՝ խնայողական հեռավորության երթուղիներում օգտագործման դեպքում:

Գործարար ծրագիրը նախատեսում է շարժակազմի մեջ 120 տեղանոց Ա-319 կամ Բ-735, 150 տեղանոց Ա-320 կամ Բ-738, 190 տեղանոց Ա-321 կամ Բ-757, ավելի հեռավոր ապագայում՝ 220 տեղանոց Ա-310 ինքնաթիռների ընդգրկում: Փոքր տարողությամբ և կարճ տարածությունների չվերթերը սպասարկելու համար կարող են ներգրավվել տեղական նշանակության, առավել խնայողական պտուտակավոր ինքնաթիռներ:

Հայկական օդընկերության եկամտի աճը կախված կլինի իր օդանավերի շարժակազմի նպատակահարմար կառուցումից և երթուղային ցանցի արդյունավետության աճից, սակայն

պակաս կարևոր չեն նաև վաճառքի և բաշխման ջանքերի մեծությունն ու ուղղությունը: Այդ համակարգը արդիական պետք է լինի, միջազգային մրցակցությանը դիմանալու և երկարաժամկետ հաջողության հասնելու համար: Պետք է լայնորեն կիրառվեն փոխադրումների ամրագրման և վաճառքի ինքնաշխատ համակարգեր, ներկայություն ապահովվի ամրագրման բոլոր հիմնական համակարգչային համակարգերում, բարելավվի վաճառքի գլխավոր գործակալների ցանցի կառուցվածքը, մշակվի իր հետ առնչվող համապատասխան շուկաներում գործող օդընկերությունների և զբոսաշրջային գործակալությունների հետ ուղիղ փոխհարաբերությունների մարտավարություն:

Արդի շուկաներում անհնար է գոյատևել առանց հաճախորդներին գրավող ծրագրերի: Անհրաժեշտ է ներդնել առնվազն գործարարներին և հաճախ ճամփորդող ուղևորներին ծառայող ծրագրեր: Կիրառման առանձին ոլորտ է նաև ծածկագրերի համատեղ օգտագործումը, որով կարելի է նոր գործընկերներ ձեռք բերել և ներգրավել օդընկերության նպատակներին հասնելու գործընթացում:

Օդընկերության կնքած դաշինքները հնարավորություն են տալիս խմբային միավորներին հասնել այնպիսի ձեռքբերումների, որոնց հասնելն առանձին-առանձին հնարավոր չէր լինի կամ դժվար կլիներ: Դաշինքները կարող են լինել շուկայական առևտրային պայմանագրերի տեսքով, նպատակ ունենալով գնել բաժնետոմսեր, գործակցանոցներ և հիմնել համատեղ ձեռնարկություններ: Անհրաժեշտ են օդափոխադրումների վաճառքի պայմանագրեր այլ օդընկերությունների հետ:

Հայկական օդընկերության կազմակերպափրավական ձևը բաց բաժնետիրական ընկերության տեսքով նպատակահարմար է մի քանի առումներով. դրամագլխի հավաքման և կուտակման միջոցով դրամագլխի շուկաների մատչելիություն շարժակազմի ձեռքբերման փողավորման և օդային տեխնիկայի շուկաների մատչելիություն շարժակազմի ձևավորման համար, արհեստավարժ կառավարիչների ներգրավմամբ կառավարման արդյունավետության ապահովում, աշխատակիցներին բաժնեմասերի տրամադրման միջոցով աշխատանքի արտադրողականության բարձրացման, բաժնետերերի կողմից հոգատար և արդյունավետ վերահսկողության ապահովում: Համաշխարհային փորձը ցույց է տվել, որ բաց բաժնետիրական օդընկերությունները բարելավված շահագործողական ցուցանիշներ ունեն կարճաժամկետ և երկարաժամկետ չափումներով:

Արդյունավետ կառավարման նշանակությունը հատկապես մեծանում է այն իրողության լույսի ներքո, որ ըստ Միջազգային օդային փոխադրատորմի միավորման (ՄՕՓՄ) վիճակագրական տվյալների, օդափոխադրումների վրա ծախսերի միջին համաշխարհային աճը 2001-2005 թթ. կազմել է 3,3 %, իսկ եկամուտների աճը՝ 2,6 % [9]: Հայկական օդընկերության գործունեության մեջ անհրաժեշտ է կիրառել եկամուտների կառավարման համակարգ, որը թույլ կտա առավելագույնի հասցնել ուղևորափոխադրումներից ստացվող հասույթը՝ տոմսերի

վաճառքի գործակալների հետ բանակցությունների ընթացքում կառավարման ավելի լավ եղանակների կիրառման և ավելի ուժեղ սակարկային դիրքերի շնորհիվ:

Հայկական օդընկերությունը պետք է զանգվածային լրատվամիջոցներում լայնորեն գովազդի օդային փոխադրումների շուկային իր առաջարկած ծառայությունների մասին, ավելացնի շուկայում իր գովազդային ներկայությունը, որպեսզի առավել ընդգրկուն և սպառիչ պատկերացում տա շուկայում գործող անձանց և հաճախորդներին իր մասին և մեծացնի իր հաճախորդների հատվածների շրջանակները: Գործարար ծրագիրը նախատեսում է գովազդին հատկացվող գանձահաշիվը հասցնել շահագործական ծախսերի 1,5 %-ին: Դա առաջատար միջազգային օդընկերությունների կողմից գովազդին հատկացվող գումարների մակարդակն է:

Գործարար ծրագրի դրամամիջոցային նախագրի մեջ պարտադիր ներառվում են գործառնական նախագիրը, հաշվետվությունը եկամուտների, փողի հոսքերի և հաշվեկշռի մասին [10]: Հայկական օդընկերության գործարար ծրագրով հաշվարկները թույլ են տվել կատարելու որոշ կանխատեսումներ: Ծրագիրը ներառում է կանոնավոր ուղևորափոխադրումներից ստացվող հասույթը և ծախսերը: Ներառված են միայն հիմնական շահագործական գործունեությունից ստացված արդյունքները: Ծրագիրը նախատեսում է մի քանի նոր ուղղություններով չվերթերի բացում: Ներկայացվող գործարար ծրագիրը կառուցված է այն դրույթի վրա, որ հայկական օդընկերությունը ժամանակակից և արդյունավետ է և շուկայում ունի իր որոշակի տեղը:

Օդընկերության երթուղիների շահութաբերության վերլուծության նպատակը ընկերության ընդհանուր դրամամիջոցային դրությունը կանխորոշող հիմնական գործոնների բացահայտումն է: Երթուղիների ցանցի բնույթի ուսումնասիրությունը ցույց է տալու գործունեության շահույթ կամ վնաս բերող կողմերը: Երթուղիների շահութաբերության հաշվարկները հենվում են կանոնավոր չվերթերի տվյալների վրա: Յուրաքանչյուր առանձին չվերթ հաշվարկվել է ինքնաթիռի առանձին տեսակով տարեկան երկկողմանի երթևեկության հիման վրա: Օգտագործվել են տվյալներ տարեկան հաճախությունների, ինքնաթիռների նստատեղերի, յուրաքանչյուր շուկայում փոխադրումների պատմական մակարդակների վերաբերյալ: Հաշվարկվել են յուրաքանչյուր հատվածի միջին հեռավորությունը, կանխատեսվող փոխադրումները, փաստացի *ուղևորակիլումետրերը*, առկա նստատեղակիլումետրերը և բեռնվածության գործակիցը: Օգտագործվել են նաև վիճակագրական տվյալներ ժամերի, վառելիքի միջին սպառման, առկա բեռնային տարողության, բեռի, փոստի և վճարովի ուղեբեռի քաշերի պատմական չափերի վերաբերյալ:

Ընդհանուր հասույթի մեջ մտնում է ուղևորների, վճարովի ուղեբեռի, ուղևորատար չվերթերով բեռի և փոստի փոխադրումներից և թռիչքի ընթացքում վաճառքից հասույթը: Ուղևորափոխադրումներից եկամուտը հիմնվում է միջին սակագնի վրա: Բեռի և փոստի փոխադրումներից հասույթը հաշվարկվում է միջին բեռնային և փոստային դրույթների հիման վրա, տվյալ շուկայի կանխատեսվող քանակների համար: Յուրաքանչյուր չվերթի համար նախատեսվող բեռների

կամ փոստի քանակը կախված է չվերթի համար առկա բեռնային *տոննակիլումետրերից*, որպես ընդհանուր համակարգի տոկոս: Վճարովի ուղեբեռից հասույթը ստացվում է յուրաքանչյուր ուղևորին բաժին ընկնող վճարովի ուղեբեռի պատմական քաշի և վճարովի ուղեբեռից ստացվող եկամտի մեկ կիլոգրամի սակագնի հիման վրա, ըստ յուրաքանչյուր շուկայի և փոխադրումների կանխատեսվող քանակների միջոցով: Նոր երթուղիների համար կիրառվում են տարածաշրջանային միջին դրույքները, հիմնվելով կանոնավոր փոխադրումների տվյալների վրա: Թռիչքի ժամանակ կատարվող վաճառքից ստացվող հասույթի հաշվարկը հիմնվում է ուղևորափոխադրումներից ստացվող եկամուտներից հաշվարկվող պատմական կամ կանխատեսվող տոկոսների վրա:

Գործարար ծրագրում ծախսերը բաժանվում են երեք մեծ կարգերի. ուղղակի շահագործական փոփոխական, ուղղակի շահագործական հաստատուն և վերադիր ծախսեր: Ուղղակի շահագործական փոփոխական ծախսերը գործունեության ծավալների վրա հիմնված ծախսերն են: Դրանց մեջ մտնում են վառելիքը, տեխնիկական սպասարկումը, անձնակազմի վրա փոփոխական ծախսերը, թռիչքը և վայրէջքը, կայանատեղը, վերգետնյա սպասարկումը, օդային երթևեկության կառավարումը, ուղևորների սպասարկումը, միջնորդավճարները: Վերոհիշյալ ծախսերը փոփոխվում են, կախված չվերթերի քանակից, ժամանակից, հեռավորությունից, ուղևորների և բեռների քանակից: Ծախսերը բաշխվում են յուրաքանչյուր չվերթի վրա դրա տեսակարար կշռին համամասնորեն: Ուղղակի շահագործական հաստատուն ծախսերը չեն փոփոխվում շահագործման ծավալների հետ միասին: Դրանք ներառում են սեփականության իրավունքի, ինքնաթիռի վարձակալման, ապահովագրության, անձնակազմի աշխատավարձի հաստատուն ծախսերը: Դրանք սովորաբար բաշխվում են ըստ չվերթի ժամանակի: Ընդհանուր վերադիր ծախսերը ներառում են ծախսերի հինգ խմբեր, որոնք վերաբերում են ուղևորներին, գովազդին, աշխատակազմին, ունեցվածքին և այլ ծախսերին: Առաջին ծախսերը բաշխվում են ըստ ուղևորների, երկրորդը՝ առկա նստատեղակիլումետրերի, իսկ մնացածները՝ չվերթերի ժամանակի:

Գործարար ծրագրում հաշվարկները կատարված են երեք հիմնական ուղղություններով. ըստ տարածաշրջանների (աղ.1), չվերթերի (աղ.2) և ինքնաթիռների տեսակների (աղ. 3): Երթուղիների ցանցի կենսունակության գնահատման համար հաշվարկված են բեռնվածքի և եկամտի անվնասաբերության պայմանները: Օդընկերության գործունեության դրամամիջոցային արդյունքը շատ զգայուն է հասույթի և ծախսերի ցուցանիշների փոփոխությունների նկատմամբ: Օդափոխադրումների արդյունավետության մակարդակի վրա առավելագույն ազդեցություն են գործում ինքնաթիռի ուղևորատարողության օգտագործման աստիճանը և օդավառելիքի գնի մակարդակը:

**Հայկական օդրնկերության հաշվարկային արտադրատնտեսական ցուցանիշներն ըստ տարածաշրջանների, ԱՄՆ դոլար**

Ցուցանիշ	Ասիա	ԱՊՀ	Եվրոպա	Մերձավոր Արևելք	ՌԴ	Ընդամենը
<b>Հասույթ</b>						
Ուղևորներից	2 7641 083	4409509	26352758	9208058	53275494	120886902
Վճարովի ուղեբեռից	186788	145893	465242	149015	807228	1754167
Բեռից, փոստից	1040032	119684	2378603	338172	1532323	5408815
Սաքազերձ առևտրից	27641	4410	26353	9208	53275	120887
<b>Ընդամենը շահագործական հասույթ</b>	<b>28895545</b>	<b>4679495</b>	<b>29222957</b>	<b>9704453</b>	<b>55668321</b>	<b>128170770</b>
<b>Օախսեր</b>						
<b>Փոփոխական ուղղակի շահագործական</b>						
Վառելիքի	7410032	954693	2714575	1217632	9575190	21872121
Տեխսպասարկման	2764328	452876	1980737	742433	5507666	11448040
Թռիչքային կազմի փոփոխական	76570	38003	47875	43120	203534	409102
Օդակայանի (թռիչք, վայրէջք, օդերևութ.)	1213194	455969	914839	559871	3599647	6743520
Վերգետնյա սպասարկում	1829652	438591	1322280	852514	4501041	8944077
Օդային երթևեկության կառավարում	1031097	314956	1964122	448731	3870350	7629256
Ուղևորների սպասարկում	3423698	209242	716718	351175	2189386	6890219
Ուղևորների, բեռների միջնորդավճարներ	2263288	314650	4435992	1137093	4338656	12489679
Օդակայանի հարկեր	4338344	296315	1830686	1888960	4935020	13289324
<b>Ընդամենը փոփոխական շահագործական</b>	<b>24350204</b>	<b>3475294</b>	<b>15927823</b>	<b>7241528</b>	<b>38720489</b>	<b>89715338</b>
<b>Հաստատուն ուղղակի շահագործական</b>						
Ինքնաթիռի վարձակալում	1678824	1494058	5368573	2169487	6185057	16896000
Մաշվահատուցում	809544	-	-	-	384085	1193629
Թռիչքային կազմի հաստատուն	349774	80026	276380	105195	689372	1500746
Ինքնաթիռի ապահովագրություն	226128	153742	650846	252096	807189	2090000
Քաղաքական վտանգի ապահովագրում	40275	32100	127948	51989	145689	398000
Ուղևորների ապահովագրություն	269201	3389	182849	50114	463084	999138
<b>Ընդամենը հաստատուն շահագործական</b>	<b>3373745</b>	<b>1793816</b>	<b>6606596</b>	<b>2628881</b>	<b>8674476</b>	<b>23077514</b>
Վերադիր ծախսեր	1482555	592050	1654152	624579	3706665	8060000
<b>Ընդամենը ծախսեր</b>	<b>29206504</b>	<b>5861160</b>	<b>24188571</b>	<b>10494988</b>	<b>51101629</b>	<b>120852852</b>
<b>Շահույթ շահագործական</b>	<b>-310960</b>	<b>-1181664</b>	<b>5034385</b>	<b>-790535</b>	<b>4566692</b>	<b>7317918</b>
Հասույթից շահույթի տոկոս, %	-1,1 %	-25,3 %	17,2 %	-8,1 %	8,2 %	5,7 %
Միջին սակագին մեկ ուղղությամբ	340	134	332	179	169	216
<b>Արտադրական ցուցանիշներ</b>						
Ուղևորների փոխադրում	81223	32924	79384	51332	315303	560166
Մեկնումներ	736	732	812	738	2632	5650
Թռիչքաժամանակ, ժ	2876	1201	3294	1257	7338	15966
Թռիչքահեռավորություն, կմ	1891454	668259	2294394	737660	4783803	10375570
Միջին հեռավորություն, կմ	2570	913	2826	1000	1818	1836
Ուղևորաշրջանառություն, հազ. ուղ.կմ	407887	41558	229895	56391	590308	1326038
Նստարանաշրջանառություն, հազ.ուղ.կմ	494446	63829	335843	92046	850556	1836719
Բեռնվածության տոկոս, %	82,5 %	65,1 %	68,5 %	61,3 %	69,4 %	72,2 %
Բեռնվածության անվասաբերության տոկոս, %	83,7 %	85,1 %	52,3 %	67,6 %	62,6 %	67,0 %
Եկամուտ ուղևորակիրումներից, գեներ	6,8	10,6	11,5	16,3	9,0	9,1
Եկամտի անվասաբերություն, գեներ	6,9	13,7	8,9	17,9	8,2	8,5

Հայկական օդընկերության հաշվարկային արտադրատնտեսական ցուցանիշներն ըստ չվերթերի, ԱՄՆ դոլար

Քաղաք	Շահագործական հասույթ	Շահագործական ծախսեր	Շահագործական շահույթ	Վերադիր ծախսեր	Շահույթ	Ընդհանուր ծախսեր	Հասույթից շահույթի տոկոս 6:2, %	Շահագործական շահութաբերություն 4:3	Շահութաբերություն 6:7	Բեռնվածքի տոկոս, %	Բեռնվածքի անվասաբերության տոկոս, %	Եկամուտ, գնևտ	Եկամտի անվասաբերություն
Փարիզ	6456799	3723821	2732978	253180	2479798	3977001	38,4	0,73	0,62	73,7	34,1	12,1	7,1
Սիմֆերոպոլ	989331	635141	354189	99089	255100	734230	25,8	0,56	0,35	85,3	59,9	15,0	11,3
Ամստերդամ	9084904	6379632	2705272	496095	2209177	6875727	24,3	0,42	0,32	63,4	42,5	12,6	9,5
Ֆրանկֆուրտ	4196939	2975068	1221872	224742	997129	3199810	23,8	0,41	0,31	64,5	43,4	12,5	9,5
Հալեպ	1974873	1400600	574273	115175	459098	1515775	23,2	0,41	0,30	64,1	45,8	19,9	15,5
Եկատերինբուրգ	3429166	2591308	837858	270944	566914	2862252	16,5	0,32	0,20	63,1	51,1	10,5	9,1
Ս.Պետերբուրգ	4027684	3353073	674611	294223	380388	3647296	9,4	0,20	0,10	70,9	62,9	7,6	7,1
Նովոսիբիրսկ	8391028	7008020	1383008	636200	746808	7644220	8,9	0,20	0,10	80,2	72,0	8,2	7,8
Վնուկովո	31284030	26735451	4548580	1782773	2765807	28518223	8,8	0,17	0,10	68,3	61,0	8,8	8,3
Վոլգոգրադ	1130692	901688	229003	147420	86584	1044108	7,7	0,25	0,08	68,6	62,3	14,1	13,2
Սիլան	3379262	2958639	420623	224654	195968	3183293	5,8	0,14	0,06	74,7	68,9	8,1	8,8
Սամարա	2618652	2326906	291747	203365	88382	2530270	3,4	0,13	0,03	70,0	67,0	9,6	9,5
Դելի	12293868	11422909	870958,5	561043	309915,5	11983952,5	2,52	0,08	0,03	84,3	81,5	6,3	6,1
Լոնդոն	12293868	11422909	870958,5	561043	309915,5	11983952,5	2,52	0,08	0,03	84,3	81,5	6,3	6,1
Վորոնեժ	1365534	1229577	135958	109138	26819	1338715	2,0	0,11	0,02	55,3	54,0	13,0	12,9
Սոչի	2008443	1840337	168106	125349	42757	1965685	2,1	0,09	0,02	60,8	59,3	20,4	20,3
Տաշքենդ	2154702	1993077	161625	160615	1010	2153692	0,0	0,08	0,00	72,3	72,2	11,2	11,2
Բեյրութ	386415	382628	3787	23236	-19449	405864	-5,0	0,01	-0,05	54,2	57,8	19,3	20,7
Օդեսա	695685	616761	78924	120011	-41087	736772	-5,9	0,13	-0,06	65,9	70,4	10,7	11,6
Պրահա	1953977	1952807	1170	136797	-135627	2089603	-6,9	0,00	-0,07	72,9	79,9	9,6	10,7
Կահիրե	2487977	2555716	-67739	111947	-179686	2667663	-7,2	-0,03	-0,07	77,2	84,5	15,3	16,8
Ն.Նովոգորոդ	1413092	1408605	4487	142254	-137767	1550859	-9,7	0,00	-0,09	61,0	68,3	8,0	9,2
Աթենք	2028590	2151214	-122624	147656	-270280	2298870	-13,3	-0,06	-0,12	59,4	69,7	14,3	16,6
Թելավիլ	1004185	1082625	-78440	69767	-148207	1152392	-14,8	-0,07	-0,13	55,9	67,3	13,4	16,0
Վարշավա	2122486	2393238	-270752	171029	-441780	2564267	-20,8	-0,11	-0,17	74,7	97,2	8,8	11,2
Ստամբուլ	2887316	3240064	-352748	227242	-579991	3467307	-20,1	-0,11	-0,17	55,2	68,7	15,6	19,1
Թեհրան	963687	1208775	-245088	77212	-322300	1285987	-33,4	-0,20	-0,25	55,1	77,1	17,7	24,1
Միսկ	1413705	1820299	-406594	158300	-564894	1978599	-40,0	-0,22	-0,28	58,2	88,6	8,4	12,5
Կիև	1202467	1564465	-361998	129284	-491282	1693749	-40,9	-0,23	-0,29	66,0	98,4	8,8	12,9
Աշխաբադ	2153107	2885054	-731947	199854	-931800	3084907	-43,3	-0,25	-0,30	63,2	95,8	11,6	17,1
Թբիլիսի	378307	632443	-254136	83365	-339501	717809	-89,7	-0,40	-0,47	62,4	128,4	38,0	72,6
Ընդամենը	128170770	112792852	15377918	8060000	7317918	120852852	5,7	0,14	0,06	72,2	67,0	9,1	8,5

Հայկական օդընկերության հաշվարկային արտադրատնտեսական ցուցանիշներն ըստ ինքնաթիռների տեսակների, ԱՄՆ դոլար

Ինքնաթիռի մակնիշը	Բ-735	Բ-738	Բ-757	ՄԸՁ-200	Ա-319	Ա-320	Ա-321	Ընդամենը
<b>Հասույթ:</b> Ուղևորներից	4029519	8305057	35486295	375230	19358800	23344538	29987464	120886902
Վճարովի ուղեբեռից	34122	124231	331692	111	320212	485688	458111	1754167
Բեռից, փոստից	52487	299956	1532739	2591	859753	1399053	1262235	5408815
Մաքսագերծ առևտրից	4030	8305	35486	375	19359	23345	29987	120887
<b>Ընդամենը՝</b> շահագործական հասույթ	4120158	8737549	37386211	378307	20558124	25252624	31737798	128170770
<b>Ծախսեր. Փոփոխական ուղղակի շահագործական:</b> Վառելիքի	1058326	2220039	9845308	81567	2710502	2465795	3490584	21872121
Տեխսպասարկման	328166	1247027	3487754	881	1881658	1782214	2720340	11448040
Թռիչքային կազմի փոփոխական	35505	51150	103494	13065	67548	46428	91913	409102
Օդակայանի (թռիչք, վայրէջք, օդերևութաբ.)	310485	938846	1821895	104364	1197341	834557	1536032	6743520
Վերգետնյա սպասարկում	405082	938603	2760158	107406	1459012	1181716	2092100	8944077
Օդային երթևեկության կառավարում	220512	446747	1235893	62400	1111118	2036307	2516279	7629256
Ուղևորների սպասարկում	176887	377942	3810686	27762	714294	581492	1201155	6890219
Ուղևորների, բեռների միջնորդավճարներ	326164	739635	2915541	26396	2240803	3290150	2950991	12489679
Օդակայանի հարկեր	239568	556644	5287466	52602	2181362	2087491	2884190	13289324
<b>Ընդամենը՝</b> փոփոխական շահագործական	3100696	7516633	31268195	476443	13563637	14306150	19483584	89715338
<b>Հաստատուն ուղղակի շահագործական:</b> Ինքնաթիռի վարձակալում	-	-	-	156000	7920000	4200000	4620000	16896000
Մաշվահատուցում	-	-	1193629	-	-	-	-	1193629
Թռիչքային կազմի հաստատուն	79854	124703	428043	-	280538	249510	338099	1500746
Ինքնաթիռի ապահովագրություն	-	-	49000	-	910000	520000	611000	2090000
Քաղաքական վտանգի ապահովագրում	-	-	-	-	190000	100000	108000	398000
Ուղևորների ապահովագրություն	24240	57707	348832	-	145187	166300	256872	999138
<b>Ընդամենը՝</b> հաստատուն շահագործական	104094	182410	2019504	156000	9445725	5235810	5933972	23077514
Վերադիր ծախսեր	536525	622702	1653753	85365	1702511	1492117	1967026	8060000
<b>Ընդամենը՝</b> ծախսեր	3741315	8321744	34941452	717809	24711874	21034077	27384581	120852852
<b>Շահույթ</b> շահագործական	378842	415804	2444759	-359501	-4153750	4218547	4353217	7317918
Հասույթից շահույթի տոկոս, %	9,2	4,8	6,5	-89,7	-20,2	16,7	13,7	5,7
Միջին սակագին մեկ ուղղությամբ	153	138	256	64	205	311	188	216
<b>Արտադրական ցուցանիշներ:</b> Ուղևորների փոխադրում	26363	60304	138522	5845	94598	75071	159462	560166
Մեկնումներ	526	660	786	312	1'318	758	1290	5650
Թռիչքաժամանակ, ժ	1094	1247	3171	176	3421	2970	3886	15966
Թռիչքահեռավորություն, կմ	618355	730974	2093814	52760	2222236	2036'307	2621124	10375570
Միջին հեռավորություն, կմ	1176	1108	2664	169	1686	2686	2032	1'836
Ուղևորաշրջանառություն, հազ. ուղ.կմ	30536	67399	508266	988	176089	217232	325527	1326038
Նստարանաշրջանառություն, հազ.ուղ.կմ	44522	105991	640707	1583	266668	305446	471802	183619
Բեռնվաճության տոկոս, %	68,6	63,6	79,3	62,4	66,0	71,1	69,0	72,2
Բեռնվաճության անվնասաբերության տոկոս, %	61,2	59,9	72,5	128,4	82,8	55,7	57,3	67,0
Եկամուտ ուղևորակիլումետրից, գենտ	13,2	12,3	7,0	38,0	11,0	10,7	9,2	9,1
Եկամտի անվնասաբերություն, գենտ	11,9	11,7	6,5	74,7	13,6	8,5	7,7	8,5

Ինքնաթիռների շարժակազմի ընդունված կառուցվածքը թույլ է տալիս պահպանել շահագործական շուկաները, ապահովել դրանց զարգացումը, կրճատել շահագործական ծախսերը և ավելացնել կանոնավոր չվերթերի թռիչքների հաճախությունը, ինչը դրական է անդրադարձել վերջնական արդյունքների վրա:

Ծրագրի իրականացման գլխավոր նպատակն օդափոխադրումների կայունացումը, խնայողականության բարձրացումը և բարձր որակի համար պայմանների ստեղծումն է: Ձեռնարկության զարգացման գործարար ծրագիրը թույլ կտա բարձրացնել օդընկերության աշխատանքի արդյունավետությունը շարժակազմի բանական և նպատակահարմար կառուցվածքի հաշվին:

Սույն աշխատանքում բերված է ոչ թե գործարար ծրագիրն այդ հասկացության դասական ըմբռնումով, այլ դրա արդյունքները, որոնք իրենցից ներկայացնում են հիմնական արտադրատնտեսական ցուցանիշների, ըստ էության, արտադրության ծավալների հաշվարկը, ինչը ցանկացած գործարար ծրագրի ամենաեական, գլխավոր մասն է կազմում: Գործարար ծրագրի հիմնական արժանիքը դրա իրացվելիության հնարավորությունն է, ծրագրի կենսունակությունը և տնտեսական արդյունավետության իրատեսությունը:

Գործարար ծրագրի նպատակներից մեկն ապագա հայկական օդընկերությունների ստեղծման մեջ ներուժային ներդրողներին որոշումներ ընդունելու համար հիմնավորումներով ապահովումն է, առկա հնարավորությունների ցուցադրումը, գործարար ծրագրում ձեռնարկության զարգացման հեռանկարների արտացոլումը և ներդրումային նախագծի արդյունավետության բավարար մակարդակի բացահայտումը: Ցանկացած ապագա ներդրող կարող է գնահատել ներդրման շահավետությունը:

Ներկայումս Հայաստանում ընթանում են սեփականության զանազան ձևերով ձեռնարկությունների և ընկերությունների ձևավորման և գործունեության կատարելագործման գործընթացներ: Նոր, մանավանդ օդագնացային ընկերությունների անհաջողությունների մասին վիճակագրական տվյալները վկայում են, որ միշտ առկա են վտանգներ, կապված անարդյունավետ աշխատանքի, սխալ կառավարման հետևանքով ընկերությունների սնանկացման և փակման հետ: Այդ և նման այլ հիմնահարցերի կանխատեսման և հնարավոր կանխարգելման նպատակն է հետապնդում սույն հաշվարկների կատարումը:

Ինչպես դրանք ցույց են տալիս, ապագա հայկական օդընկերության ներուժը մեծ է և դրա կենսագործումը՝ հեռանկարային: Ծրագրի իրականացմանն ուղղված ջանքերը լիովին կփոխհատուցվեն և իրենց կարդարացնեն: Սակայն օդային փոխադրումների ոլորտը արդյունավետ կարող է լինել ճիշտ տնօրինման և կառավարման դեպքում: Ուստի անհրաժեշտ է ձևավորել ճիշտ սեփականության ձևի ձեռնարկություն, այնպիսին, որն ապահովի դրանց արդյունավետությունը: Այդպիսի ձև կարող է լինել բաց բաժնետիրական ընկերությունը, որը հավաքական սեփականության և խմբակային կառավարման ձևերի հնարավորություն է ընձեռում, վերջիններիս բնորոշ առավելություններով հանդերձ:

Կատարված վերլուծության և գնահատման արդյունքում կարելի է հանգել հետևության, որ հայկական օդընկերության գործունեությունն ընդհանուր առմամբ շահութաբեր է և ձեռնտու ներդրումների կատարման համար:

**Г. А. Хачатрян**

## **ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АРМЯНСКОЙ АВИАКОМПАНИИ**

*Проведены исследования, посвященные формированию и представлению видений мероприятий и процессов, посвященных будущему армянской авиации. Отмечаются перспективные направления стратегического планирования развития новой армянской авиакомпании и даны значения основных производственно-хозяйственных показателей. Исследования показывают осуществимость программы и реалистичность его экономической эффективности.*

**Ключевые слова:** авиакомпания, бизнес план, стратегия, показатели, эффективность

**G. A. Khachatryan**

## **CHARACTERISTICS OF INDUSTRIAL AND ECONOMIC ACTIVITIES OF THE ARMENIAN AIR COMPANY**

*An overview of research devoted to the perspectives and formation of processes and future Armenian aviation has been carried out. The perspective directions of strategical planning of new Armenian aviation development are noted and the importances of main industrial and economic indicators are given. The conclusions show the feasibility of the plan, the realism of its economic efficiency.*

**Keywords:** air company, business plan, strategy, indicators, efficiency

### **Գրականություն**

1. **Атбашьян Д.А.** Как авиакомпания попала в штюпор//Авиация в Армении. - 2000.- № 1, май. - С.18-19.
2. **Атбашьян Д.А.** Авиация общего назначения и “малая авиация” в Армении// Авиация в Армении.-2005. - № 4, август. - С. 2-4, 24.
3. **Атбашьян Д.А.** Армения и ее авиационные кадры//Голос Армении. – 2008. - № 140, 25 декабря. - С. 3.
4. **Նռանյան Ա.Ռ.** Քաղաքացիական ավիացիայի զարգացման տնտեսական հիմնախնդիրները Հայաստանի Հանրապետությունում: Տնտ.թեկն. ... ատենախ. սեղմագիր/ Ը.00.02. -Երևան: Երևանի պետական տնտեսագիտական ինստիտուտ, 2004. -22 էջ:
5. **Չարապետյան Ա.Ժ.** ՀՀ քաղաքացիական ավիացիայի զարգացման հիմնախնդիրները («Արմավիա» ավիաընկերության օրինակով): Տնտ.թեկն. ... ատենախ. սեղմագիր/ Ը.00.02. - Երևան: ՀՀ ԳԱԱ Մ. Քոթանյանի անվան տնտեսագիտության ինստիտուտ, 2008. - 26 էջ:

6. **Նազարյան Գ. Ա.** Արտաքին տնտեսական գործունեության տրանսպորտային ապահովում: Ուսումնական ձեռնարկ/ Մասն.խմբ. Ի. Տիգրանյան.- Եր.: Տնտեսագետ, 2010.- 456 էջ:
7. **Խաչատրյան Գ. Ա.** Հայաստանի օդազնացային տնտեսության զարգացման խնդիրներ.-Եր.: Գիտություն, 2012. - 52 էջ:
8. **Абаева Н.Э.** Теоретические основы антикризисного управления // Антикризисное и внешнее управление. - 2004. - № 2. – С. 64-66.
9. Разработка бизнес-плана повышения эффективности внешнеэкономической деятельности на примере РУП Национальной авиакомпании Белавиа. - Минск: БГЭУ, 2009.- 76 с.
10. **Акунец В. П., Филон Е. В.** Бизнес-план предприятия. - Минск: ЧИУиП, 2005. - 79 с.

**Խաչատրյան Գեղամ Աշոտի, տնտ. թեկն., դոց.** (ՀՀ. ք. Երևան) – ՀԱՊՀ, Օդային տրանսպորտի շահագործման և կառավարման ամբիոն, (+374) 095574767, [kga60@mail.ru](mailto:kga60@mail.ru):

**Хачатрян Гегам Ашотович, к. экон. н., доц.** (РА, г.Ереван) – НПУА, кафедра Эксплуатации и управления воздушным транспортом (+374) 095574767, [kga60@mail.ru](mailto:kga60@mail.ru).

**Khachatryan Gegham Ashot, PhD in Economics, Associate Prof.** (RA, Yerevan) – NPUA, Chair of Operation and Management of Air Transport, (+374) 095574767, [kga60@mail.ru](mailto:kga60@mail.ru).

Ներկայացվել է՝ 03.02.2015թ.

Ընդունվել է տպագրության՝ 16.02.2015թ.