

ՀՀ ռազմաարդյունաբերության զարգացման ռազմավարության առաջնային ուղղությունների որոշումը SWOT-AHP վերլուծության միջոցով

Պողոսյան Վ. Ռ.

ՀՀ ԳԱԱ Մ. Քոթանյանի անվան տնտեսագիտության ինստիտուտ (Հայաստան, Երևան)
vahagnp09@gmail.com

Վճռորոշ բառեր՝ ռազմաարդյունաբերություն, ռազմաարդյունաբերական ռազմավարության մշակում, SWOT-AHP, Stackholder վերլուծություն, Power/Interest մատրիցա:

Հետազոտությունն իրականացվել է ՀՀ ԿԳՆ գիտության պետական կոմիտեի տրամադրած ֆինանսավորմամբ՝ 18T-5B047 ծածկագրով գիտական թեմայի շրջանակներում

Определение приоритетных стратегий развития военной промышленности Армении посредством анализа SWOT-AHP

Погосян В. Р.

Институт экономики им. М. Котаняна НАН РА (Армения, Ереван)
vahagnp09@gmail.com

Резюме: В статье проведен комбинированный SWOT-AHP анализ для определения ключевых направлений развития военной промышленности Армении. С помощью этой методики выведены две перспективных стратегий к которым была применена матрица Power/Interest из анализа Stackholder.

Ключевые слова: военная промышленность, разработка военно-промышленной стратегии, SWOT-AHP, анализ Stackholder, Power/Interest матрица.

Исследование выполнено при финансовой поддержке Государственного комитета по науке МОН РА в рамках научного проекта № 18T-5B047

Determination of priority strategies for the development of the Armenian military industry through the analysis of SWOT-AHP

Poghosyan V. R.

M. Kotanyan Institute of Economics NAS RA (Armenia, Yerevan)
vahagnp09@gmail.com

Abstract: The article contains a combined SWOT-AHP analysis to identify key areas of development of the Armenian military industry. With the help of this technique, two promising strategies have been derived for which the Power / Interest matrix of Stackholder analysis has been applied.

Keywords: military industry, development of military-industrial strategy, SWOT-AHP, Stackholder analysis, Power/Interest matrix.

This work was supported by the RA MES State Committee of Science, in the frames of the research project № 18T-5B047

Ներածություն

Տնտեսական հարաբերություններում ռազմաարդյունաբերության դերի ու նշանակության մասին կատարված վերլուծություններում գերակայում են ռազմական ծախսերի և տնտեսական աճի միջև փոխկապվածությունների առկայության մասին մակրոտնտեսական վերլուծությունները, իսկ առանձին երկր-

ների ռազմաարդյունաբերության ներկա իրավիճակի ու ներուժի ուսումնասիրությունները սակավաթիվ են հասանելի տեղեկատվության բացակայության պատճառով: Ուստի անհրաժեշտություն է առաջանում ռազմաարդյունաբերական զարգացման ներուժի գնահատման այնպիսի եղանակ կիրառել, որը կհիմնվի առկա քանակական տվյալների վրա և լավա-

գույնս կնկարագրի ոլորտի զարգացման հնարավորությունները՝ ելնելով ՀՀ տնտեսության և ռազմաարդյունաբերական համակարգի առանձնահատկություններից: Մասնավորապես, ՀՀ ռազմաարդյունաբերական համալիրը ներկա փուլում զարգանում է հիմնականում թեթև արդյունաբերության, ծրագրային ապահովման, ինչպես նաև սպառազինությունների համար պահեստամասերի արտադրության ուղղությամբ՝ գլխավորապես պետական սուբսիդավորմամբ գործող մի շարք ընկերությունների կողմից, որոնց արտահանման ներուժը մնում է ցածր, չնայած այն հանգամանքին, որ դեռևս 1999 թվականից երկակի նշանակության ապրանքների արտահանման խթանում հանրապետությունում համարվում է գերակա ուղղություն:

Հետազոտության մեթոդաբանությունը

ՀՀ ռազմաարդյունաբերական համալիրի զարգացման ռազմավարության առաջնային ուղղությունները որոշելու նպատակով նպատակահարմար ենք համարել հիմնվել ոլորտի հետազոտության SWOT¹ մեթոդի մոդիֆիկացված մոտեցման՝ SWOT-AHP վերլուծության վրա: Այս վերլուծության արդյունքում առանձնացված ստրատեգիական երկու սցենարները հիմք են ծառայել Stakeholder վերլուծության Power/Interest մատրիցայի կառուցման համար, որի շրջանակներում բացահայտվել է յուրաքանչյուր ռազմավարական սցենարի իրականացման շահագրգիռ կողմերի շահերը/ազդեցությունը որոշող հիերարխիան, ինչը առավել հեշտացնում է ռազմավարական նախաձեռնությունների իրականացման ճանապարհային քարտեզի կառուցումը:

SWOT-AHP վերլուծություն: Այս մոտեցումը հնարավորություն է ընձեռում փոփոխականներին բնութագրող ցուցանիշների ավելացմամբ զուգորդել սուբյեկտիվ և օբյեկտիվ գնահատականները՝ այդպիսով բարձրացնելով վերլուծության հավաստիությունը (Ali Görener et al. 2012, Golden et al. 1989):

¹ Ներքին և արտաքին միջավայրերի համակարգված վերլուծության մեթոդիկա, որտեղ S – ներքին ուժեղ կողմեր, W – ներքին թույլ կողմեր, O – արտաքին հնարավորություններ, T – արտաքին սպառնալիքներ: Վերլուծության նպատակն է մշակել ուժեղ կողմերի և հնարավորությունների օգտագործմամբ թույլ կողմերի վերացման ու սպառնալիքների չեզոքացման ռազմավարական սցենարներ:

Մասնավորապես՝ ավանդական SWOT վերլուծության ժամանակ ընտրված գործոններին քանակական գնահատականներ չեն տրվում, ուստի հնարավոր չի լինելու օբյեկտիվ ընտրություն կատարել մի քանի հնարավոր սցենարների միջև, իսկ SWOT – AHP ինտեգրացված հիերարխիկ վերլուծության ժամանակ նշված խնդիրը փաստացիորեն լուծվում է: Վերլուծության մեթոդաբանությունն հետևյալն է՝ SWOT վերլուծության առանձին գործոնների հիերարխիկ կառուցվածքի որոշում և SWOT աղյուսակի կազմում, SWOT խմբերը հետագայում ստանում են իրենց խմբային գնահատականը, 1-ից 9-ը սանդղակով (Saaty, 1980) որտեղ կենտ թվերը ներկայացնում են մի գործոնի համեմատ մյուսի կարևորությունը, ընդ որում 1-ը ներկայացնում է հավասար կարևորություն, 9-ը բացարձակ կարևորություն: Զույգ թվերն օգտագործվում են նույն տրամաբանությամբ կոմպրոմիսային գնահատականեր տալու համար: Հաջորդ քայլը նույն խմբում ընտրված գործոնների վերոնշյալ սկզբունքի համաձայն զույգ առ զույգ համեմատությունն է: Ստացված գործոնների կշիռները բազմապատկվում են խմբի կշռի հետ՝ ձևավորելով վերլուծության շրջանակներում տվյալ գործոնի վերջնական արժեքը:

ՀՀ աշխարհաքաղաքական իրավիճակը և տնտեսական առանձնահատկությունները պայմանավորում են ռազմաարդյունաբերության ներուժի զարգացման անհրաժեշտությունը, քանի որ առկա են թե՛ ռազմավարական և թե՛ տնտեսական գործոններ, մասնավորապես, ռազմական արտադրանքի մատակարարման մոնոպոսիան և ռազմաարդյունաբերությունը՝ տնտեսության զարգացման լոկոմոտիվ ճյուղ դարձնելու իմպերատիվ կարևորությունը, ինչը լրացուցիչ պահանջարկ և հնարավորություններ կստեղծի տնտեսության իննովացիոն ոլորտի համար:

Ռազմաարդյունաբերության ոլորտի առանձնահատկությունները

SWOT վերլուծությունը, հանդիսանալով ռազմավարական որոշումների ընդունման գործիք, ենթադրում է ոլորտի զարգացման սցենարների մշակում, ուստի մինչ բուն վերլուծությունը, հարկ ենք համարում անդրադառնալ ռազմաարդյունաբերության ոլորտի առանձնահատկություններից մի քանիսին, մասնավորապես՝ ոլորտի զարգացման հա-

մար անհրաժեշտ նախապայմաններին և նպատակներին:

Գիտական հետազոտություններում (Keith Krause 1992a, Jurgen Brauer 1998) առանձնացվում է զարգացող երկրների տնտեսական հայեցակարգում ռազմական նշանակության արտադրության ընդգրկման 11 հնարավոր փուլ, որոնք մասնավորապես ընդգրկում են ներկրված ռազմական արտադրանքի տեխնիկական սպասարկումից մինչև օժանդակող էլեկտրոնային միջոցների արտադրություն և/կամ սեփական R&D հնարավորությունների ընդլայնման հաշվին լիարժեք ռազմական տեխնիկայի արտադրություն: Ընդ որում մի շարք երկրներում (Իսրայել, Եգիպտոս, Հնդկաստան) ռազմաարդյունաբերության ոլորտի ուսումնասիրությունները ցույց են տալիս, որ երկրները այս ոլորտում առկա տնտեսական ներուժի զարգացումը կարող են սկսել վերոնշյալ 11 փուլերից յուրաքանչյուրից, եթե առկա են համապատասխան գիտատեխնիկական և արդյունաբերական հենքեր: Կարող ենք արձանագրել նաև, որ ներուժի զարգացման կարևոր նախապայման է ռազմաարդյունաբերական արտադրանքի նկատմամբ արտաքին պահանջարկին զուգընթաց ներքին պահանջարկի առկայությունը, ինչը հնարավորություն է տալիս երկարաժամկետ պահանջարկ ապահովել ինչպես առանձին արտադրատեսակների այնպես էլ նրանց տեխնիկական սպասարկման նկատմամբ: Արդյունքում, ռազմաարդյունաբերական համալիրները հնարավորություն են ստանում կրճատել արտադրանքի միավորին բաժին ընկնող հաստատուն ծախսերը, կրճատվում է նաև ոլորտին տրամադրվող պետական սուբսիդիաների անհրաժեշտությունը: Թեև ներքին պահանջարկը ռազմաարդյունաբերության ներուժի զարգացման անհրաժեշտ պայման է, այնուամենայնիվ արտաքին շուկայում մշտապես մրցակցային առավելություններ պահպանելու համար կարևոր է օտարերկրյա համագործակցությունը (որպես տեխնոլոգիական և գիտելիքի տրանսֆերի հիմնական աղբյուր) և գիտահետազոտական և փորձակոնստրուկտորային աշխատանքների ֆինանսավորումը: Ընդ որում, օտարերկրյա համագործակցությունը կարող է արտահայտվել մի քանի եղանակով. առաջավոր տեխնոլոգիաների հիման վրա նախագծված ռազմական արտադրանքի փո-

խանցում, որի տեխնոլոգիական առանձնահատկությունների բացահայտումը թույլ է տալիս այն կրկնօրինակել, և արտադրական տեխնոլոգիաների փոխանցում, որի հիման վրա հնարավոր է սեփական արտադրանք թողարկել, որի տեխնիկական հատկանիշները կգերազանցեն օրիգինալին, և՛ արտադրական և՛ գիտափորձարարական ամբողջ շղթայի տրամադրում, որը հնարավորություն է տալիս սեփական արտադրանք նախագծել:

Ինչ վերաբերում է ռազմաարդյունաբերության ոլորտի զարգացման նպատակներին, ապա ռազմաարդյունաբերության ոլորտի զարգացման շարժիչ ուժը կարելի է բաժանել երեք հիմնական խմբերի (Jurgen Brauer 1998, Rafał Wiśniewski 2012)

- Ռազմավարական – ռազմական արտադրանքի ներմուծումը երկրին կախվածության մեջ է դնում զլոբալ իրադարձություններից, տնտեսական պատժամիջոցներից, էմբարգոներից (Franko-Jones, 1992): Վերոնշյալ խնդրից խուսափելու համար երկրներն ընտրում են ներմուծման փոխարինման ռազմավարություն (Զինաստան, Եգիպտոս): Ռազմավարական առումով նպատակահարմար է նաև ռազմաարդյունաբերական համալիրի արտադրանքի կյանքի ամբողջական ցիկլի սպասարկումը:

- Տնտեսական – Ռազմաարդյունաբերության ոլորտի զարգացման արդյունքում առաջացող դրական էքստերնալները՝ մարդկային կապիտալի բարձր որակավորում, գիտական և տեխնիկական ավանդույթներ և այլն, (Wulf 1987, Ball 1988, Brauer 1991a) խրախուսում են տնտեսության ինովացիոն հատվածի զարգացումը շաղկապել ռազմաարդյունաբերության հետ: Ոլորտի արտադրանքի նկատմամբ քիչ թե շատ կայուն պահանջարկը, որը ավելի քիչ է տատանվում քան բնականոն տնտեսական ցիկլերը մեկ այլ կարևոր տնտեսական խթան է հանդիսանում:

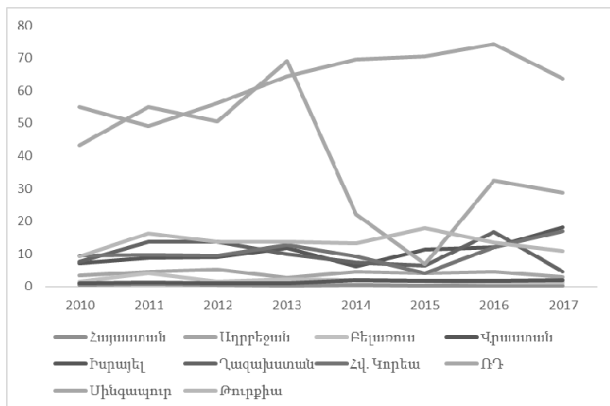
ՀՀ ռազմաարդյունաբերության ոլորտի SWOT վերլուծություն

Ամփոփելով վերոգրյալը կարող ենք եզրակացնել, որ ՀՀ տնտեսության ռազմաարդյունաբերական ներուժի զարգացման հնարավորությունները գնահատելու համար անհրաժեշտ ենք համարում SWOT վերլուծության արդյունքում պատասխանել հետևյալ հարցերին

Աղյուսակ 1: Ռազմաարդյունաբերության զարգացման SWOT գործոնները ՀՀ-ում

Strenghts (S)	Weaknesses (W)
<p>S1: Զարգացած ICT համակարգ, S2: Վերականգնվող էներգետիկայի զարգացման տեմպեր, S3: ՏՏ ծառայությունների բարձր արդյունավետություն, S4: Ներքին պահանջարկի բարձր մակարդակ, S5: Աշխատավարձերի ցածր մակարդակ, S6: Ինովացիոն ներուժի առկայություն (GII)</p>	<p>W1: Մասնավոր R&D ներդրումների ցածր մակարդակ, W2: ՕՈՒՆ-երի ցածր մակարդակ, W3: Ինժեներական կրթության ցածր որակ, W4: Ֆինանսական շուկայի թերզարգացվածություն W5: Կապիտալազինվածության ցածր մակարդակ</p>
Oppotunities (O)	Threats (T)
<p>O1: ԵԱՏՄ, ԱՊՀ շուկաների հասանելիություն, O2: ԵՄ ասոցացման պայմանագիր, O3: Ինովացիոն բիզնես սկսելու և վարելու համեմատական լավ հնարավորություններ</p>	<p>T1: Արտահանման շուկայում բարձր մրցակցություն, T2: Արտաքին պարտքի բարձր կշիռ, T3: Միգրացիայի բացասական սալդո, T4: Մեկ մատակարարից կախվածություն, T5: Գեոքաղաքական իրավիճակ</p>

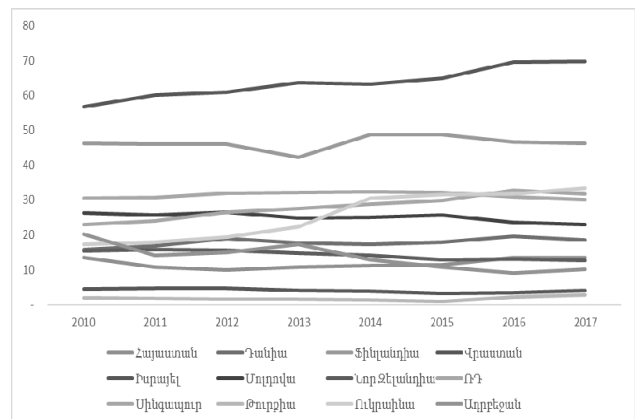
1. Մատնանշել, թե զարգացման ինչպիսի սցենարը հնարավորություն կտա լավագույնս լուծել այն տնտեսական և ռազմավարական նպատակները, որոնք ընկած են ռազմաարդյունաբերության ոլորտի թիրախավորման հիմքում:
2. Առանձնանցել այն գործոնները, որոնք կարող են խթանել ռազմաարդյունաբերական արտադրանքի ներքին պահանջարկը:
3. Գնահատել գիտական և արդյունաբերական հենքը և առաջարկել ռազմաարդյունաբերական համալիրի զարգացման օպտիմալ եղանակ:



Գծապատկեր 1: Օտարերկրյա ուղղակի ներդրումների զուտ ներհոսք (մլրդ. դրամ)

Այս հարցերին պատասխանելու համար նպատակահարմար է նախ ներկայացրել ենք ավանդական SWOT վերլուծություն ՀՀ ռազմաարդյունաբերության ոլորտի համար (Տե՛ս Աղյուսակ 1):

SWOT-վերլուծության բաղադրիչներն ընտրվել են քանակական ցուցանիշների հիման



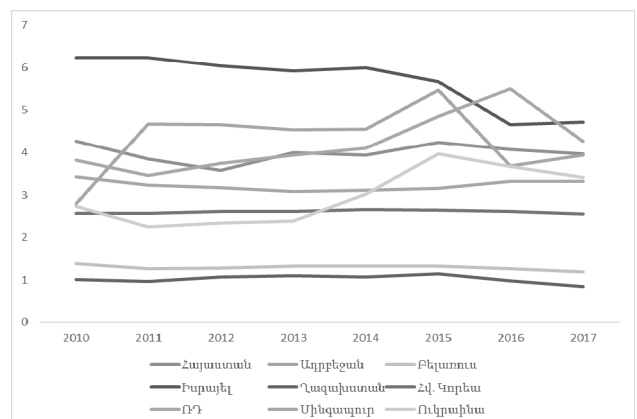
Գծապատկեր 2: Վճարային հաշվեկշռում ՏՏ ծառայությունների արտահանման տես. Կշիռ

վրա՝ համեմատելով ՀՀ ցուցանիշները Արևելյան Եվրոպայի հետխորհրդային երկրների (Ռուսաստան, Ուկրաինա, Բելառուս, Մոլդովիա, Ադրբեջան, Վրաստան) և փոքր բաց տնտեսություն ունեցող երկրների հետ (Իսրայել, Հվ. Կորեա, Մինգապուր, Շվեյցարիա, Ֆինլանդիա): Աղյուսակում ներկայացված են այն SWOT գործոնները, որոնք բավարարելով վերոնշյալ պայմանին լավագույնս բնութագրում են ՀՀ տնտեսության ռազմաարդյունաբերության ոլորտի ներուժի զարգացման հնարավորությունները, ինչպես նաև ներկայացնում են այն էկզոգեն և էնդոգեն գործոնները, որոնք ազդում են ՀՀ արդյունաբերական հենքի մրցունակության վրա: 1-5 գծապատկերներում պատկերված են համապատասխանաբար օտարերկրյա ուղղակի ներդրումների զուտ ներհոսքը, ՏՏ ծառայությունների արտահանման տեսակարար կշիռը վճարային հաշվեկշռում, ռազմական ծախսերի տեսակարար կշիռը ՀՆԱ-ի մեջ, զուտ միգրացիան, գիտահետազոտական և փորձակոնստրուկ-

տորային ծախսերի տեսակարար կշիռը ՀՆԱ-ի մեջ¹: Ինչպես երևում է գծապատկեր 1-ից վերջին տարիներին ՀՀ-ում գրանցվել է ՕՈՒՆ-երի բավական ցածր մակարդակ, ինչն իր հերթին նշանակում է, որ տեխնոլոգիական տրանսֆերը ՀՀ-ում ընթանում է բավական դանդաղ՝ հանգեցնելով երկրում առկա նյութատեխնիկական հենքի բարոյական և ֆիզիկական մաշվածության: Արտաքին պարտքի բարձր տեսակարար կշիռը ՀՆԱ-ի կազմում², վերջին տարիներին գրանցված միգրացիայի բացասական սալդոն, ուղեղների արտահոսքի և արտաքին պարտքի սպասարկման ծախսերը հավելյալ խնդիրներ են ստեղծում երկրում ռազմավարական ուղղությունների զարգացման համար: Մյուս կողմից ներկա աշխարհաքաղաքական իրավիճակում պարտադրված է ռազմական ծախսերի արդյունավետության բարձրացման խնդիր: Միննույն ժամանակ ՀՀ-ում այլընտրանքային էլեկտրաէներգիայի արտադրության տեմպերի ավելացումը, SՏՏ ոլորտի արդիականացումը և շարունակական զարգացումը, ինչպես նաև ՏՏ մասնագետների պատրաստումը կարևոր քայլեր են տնտեսության ինովացիոն հատվածի զարգացման փորձի կուտակման և ՀՀ-ում ռազմարդյունաբերության զարգացման հենքի կայացման համար, իսկ SՏՏ զարգացած ենթակառուցվածքի առկայությունը բավական լավ հնարավորություն է երկակի նշանակության ռազմական արտադրանքի արտահանման հնարավորությունների ընդլայնման համար: Սակայն պետք է հաշվի առնել նաև, որ Հայաստանը առկա ռեսուրսների պարագայում չի կարող գնային մրցակցություն ծավալել շուկայի խոշոր խաղացողների, ուստի, ոլորտի զարգացման ռազմավարության հիմքում պիտի լինի «որակ գնի դիմաց» թեզիսը պետք է լինի: Սակայն տնտեսության միայն մի ոլորտի զարգացվածությունը բավական չէ որակյալ և նորարարական տեխնոլոգիաների նախագրման, արտադրման և/կամ արդիականացման համար: ՀՆԱ-ի մեջ ԳՀՓԿԱ ծախսերի ցածր մակարդակն այս ճանապարհի գլխավոր խնդիրներից է: Համապատասխան գծապատկերից երևում է, որ այս ցուցանիշով մենք

զիջում ենք զարգացած երկրներին: Պետական և մասնավոր ԳՀՓԿԱ ծախսերի ցածր մակարդակը իր բացասական ազդեցությունն է թողնում տեխնոլոգիաների արդիականացման վրա՝ հանգեցնելով կապիտալազինվածության աննախադեպ ցածր մակարդակի: Չնայած այն հանգամանքին, որ ՀՀ ռազմարդյունաբերության ոլորտում կապիտալազինվածության ցուցանիշի հաշվարկ չի կատարվել, սակայն, ուսումնասիրելով այլ երկրներում կատարված հաշվարկները հնարավոր է ստանալ իրավիճակի մոտավոր նկարագիրը: Մասնավորապես, Ռուսաստանի պաշտպանական-արդյունաբերական կոմպլեքսի համար կատարվող վերլուծություններում³ նշվում է, որ արդյունաբերական կոմպլեքսի կողմից օգտագործվող տեխնոլոգիաների 70%-ը ունի 100% մաշվածություն: Ընդ որում, անգամ Ռուսաստանում առկա է այդ բազայի թարմացման համար անհրաժեշտ ֆինանսական աղբյուրների սղություն երկու հիմնական պատճառով՝

1. ՌԱՀ ամբողջ գործունեությունն ուղղորդվում և վերահսկվում է պետության կողմից օտարերկրյա ընկերություններին դուրս թողնելով արտադրության պրոցեսից,
2. Ռուսաստանի տնտեսական կառուցվածքը հիմնվում է նավթարդյունահանող մի քանի խոշոր ընկերությունների վրա, ինչը չի նպաստում մասնավոր ներդրումների ներհոսքին դեպի ռազմարդյունաբերության ոլորտ:

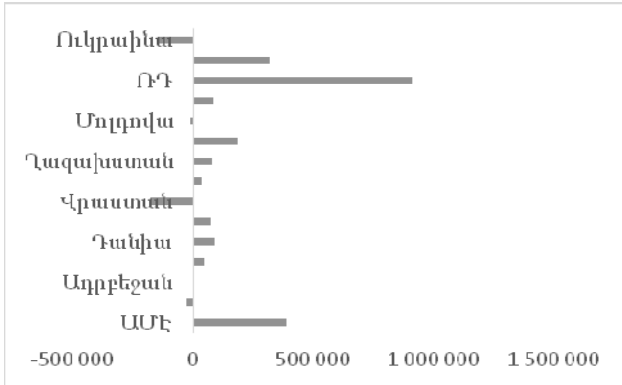


Գծապատկեր 3: ՀՆԱ-ում ռազմական ծախսերի տես. կշիռ

Նման խնդիրներից խուսափելու նպատակով՝ ՀՀ ռազմարդյունաբերության ոլորտի զարգացման ռազմավարությունը պետք է

¹ Գծապատկերները գեներացված են data.worldbank.org էլ. կայքից
² Տեղեկատվությունը վերցված է ՀՀ ՎԻՃ. Ծառայության էլ. կայքից (www.armstat.am)

³ Michael Stocker: “The Russian Defence Industrial Base: A Critical Assessment” - 2012



Գծապատկեր 4: Տարեկան միջին գուտ միգրացիա (2010-2017թթ)

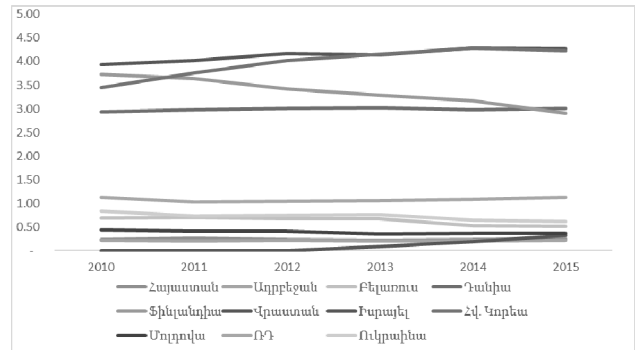
հիմնվի արտահանման ներուժ ունեցող քաղաքացիական նշանակության ապրանքների և ծառայությունների ստեղծման վրա, որոնք հետագայում հնարավոր կլինի լոկալիզացնել ռազմաարդյունաբերական համալիրում: Այս համատեքստում հատկանշական է, որ գլոբալ ինովացիոն ինդեքսում Հայաստանը զբաղեցնում է 66-րդ հորիզոնականը զբաղեցնելը, ինչը լավ հիմք կարող է հանդիսանալ ռազմաարդյունաբերության ոլորտի հետ շաղկապված զարգացման համար, քանի որ նույն գնահատականի համաձայն Հայաստանը շատ չի զիջում իրեն մոտ կանգնած երկրներին և համապատասխան հայեցակարգի առկայության պարագայում կարող է ոլորտային զարգացման բարձր արդյունքներ գրանցել: Ամփոփելով SWOT վերլուծության առանձին գործոնների նկարագրությունը ցանկանում ենք առանձնացնել մեկ այլ կարևոր խնդիր է ինժեներական կրթության ցածր որակը և բարձրորակ կադրերի սակավությունը: Բացառությամբ SS ոլորտի, այստեղ գրանցված ցածր պահանջարկի և դրանից ածանցվող ցածր աշխատավարձերի արդյունքում, Հայաստանը ոչ միայն կորցրեց ինժեներական բազան, այլև չկարողացավ բարձրորակ կրթությամբ ապահովել նոր պատրաստվող կադրերին:

Հետևաբար առաջնահերթ է նաև ռազմաարդյունաբերությունը համապատասխան կադրերով ապահովելու խնդիրը, որի լուծումներից մեկն, իդեպ, կարող է լինել քաղաքացիական սեկտորի հետ ակտիվ համագործակցությունը:

SWOT-AHP վերլուծությունը

Աղյուսակ 2-ում ներկայացված են SWOT խմբերի համեմատական գնահատականները ըստ AHP սխեմայի: Պարզության համար

ներկայացված մատրիցներում կարմիրով նշված են այուներում նշված գործոնների գերակայությունը տողերում նշվածների նկատմամբ, իսկ սևերով՝ հակառակը⁴: Ստացված մատրիցի նորմավորման⁵ արդյունքում դուրս են բերվել SWOT հայտանիշի ընդհանուր կշիռները:



Գծապատկեր 5: ՀՆԱ-ում ԳՀՓԿԱ ծախսերի տես. կշիռ

Նույն սկզբունքով ներկայացվել են նաև յուրաքանչյուր խմբում ընդգրկված փոփոխականների համեմատական գնահատականները: Արդյունքում, SWOT խմբերից ամենամեծ տեսակարար կշիռը ստացել է W խումբը (0.44), իսկ ամենափոքրը՝ O խումբը (0.08): Առանձին խմբերում ընդգրկված գործոնների համեմատական գնահատականները ցույց են տալիս, որ համեմատաբար կարևոր գործոններ են S խմբին պատկանող ռազմական և ինովացիոն արտադրանքի նկատմամբ «Ներքին պահանջարկի բարձր մակարդակ»-ը և W խմբին պատկանող նշված ոլորտներ ուղղվող «Օտարերկրյա ուղղակի ներդրումների ցածր մակարդակ»-ը:

O և T խմբի գործոններից առավել մեծ կարևորություն ունեն O խմբի «ինովացիոն բիզնես սկսելու առավել բարենպաստ պայմաններ» և T խմբի «Արտաքին պարտքի բարձր տեսակար կշիռ ՀՆԱ-ում» ցուցանիշները, ինչը մի կողմից ենթադրում է արտաքին ներդրողներին ներգրավելու հնարավորություններ, մյուս կողմից կարող է սահմանափակել պե-

⁴ Եթե Ա գործոնը գերակայում է Բ գործոնին 3 անգամ, ապա Բ գործոնի կարևորությունը Ա-ի նկատմամբ կհավասարվի 1/3-ի:

⁵ Նորմավորման նպատակով հաշվարկվել է գործոնների տեսակարար կշիռը համապատասխան այունյակներում և վերցվել յուրաքանչյուր տողի միջինը որպես ընդհանրացված կշիռ:

Աղյուսակ 2: SWOT խմբերի համեմատական գնահատականները ըստ AHP սխեմայի

SWOT խումբ	S	W	O	T	Խմբի կշիռ
S	1	1/3	4	7	0.32
W	3	1	3	4	0.44
O	1/4	1/3	1	1/5	0.08
T	1/7	1/4	1/5	1	0.16

Աղյուսակ 3: S խմբի գործոնների համեմատական գնահատականները ըստ AHP սխեմայի

Strenghts	S1	S2	S3	S4	S5	S6	Գործոնի կարևորություն
S1	1	2	3	1/4	4	7	0.23
S2	1/2	1	3	1/3	3	5	0.17
S3	1/3	1/3	1	1/3	1/4	1/3	0.06
S4	4	3	3	1	3	6	0.36
S5	1/4	1/3	4	1/3	1	1/3	0.09
S6	1/7	1/5	3	1/6	3	1	0.09

Աղյուսակ 4: W խմբի գործոնների համեմատական գնահատականները ըստ AHP սխեմայի

Weaknesses	W1	W2	W3	W4	W5	Գործոնի կարևորություն
W1	1	1/2	4	5	6	0.32
W2	2	1	5	7	3	0.40
W3	1/4	1/5	1	1/4	1/5	0.05
W4	1/5	1/7	4	1	1/3	0.08
W5	1/6	1/3	5	3	1	0.15

Աղյուսակ 4: O խմբի գործոնների համեմատական գնահատականները ըստ AHP սխեմայի

Opportunities	O1	O2	O3	Գործոնի կարևորություն
O1	1	2	1/3	0.19
O2	1/2	1	1/5	0.27
O3	3	5	1	0.54

Աղյուսակ 5: T խմբի գործոնների համեմատական գնահատականները ըստ AHP սխեմայի

Threats	T1	T2	T3	T4	T5	Գործոնի կարևորություն
T1	1	1/2	1/3	2	2	0.17
T2	2	1	6	4	4	0.41
T3	3	1/6	1	1/5	1/5	0.12
T4	1/2	1/4	5	1	2	0.16
T5	1/2	1/4	5	1/2	1	0.13

տական ենթակառուցվածքների արդիականացմանն ուղղված ներդրումային հնարավորությունները¹:

Ստացված համեմատական գնահատականների ամփոփման արդյունքները արտա-

ցովված են Աղյուսակ 6-ում: Համաձայն ստացված տվյալների ՀՀ ռազմաարդյունաբերության զարգացման գլխավոր խոչընդոտներից մեկը ներկա մակրոտնտեսական իրավիճակն է: Ուստի, SWOT վերլուծության արդյունքում գեներացվող ստրատեգիաները պետք է առաջին հերթին ուղղված լինեն ինովացիոն զարգացմանը նպաստող օտարերկրյա ներդրում-

¹ Պետական պարտքի սպասարկումից հետո բյուջետային միջոցների սահմանափակությունը պարագայում առաջնային պլան է բերում կարճաժամկետ տնտեսական աճի ապահովմանը նպաստող ներդրումային նախագծերը, իսկ կապիտալ ներդրումները մղվում են երկրորդ պլան:

Աղյուսակ 6: SWOT-AHP ամփոփ սխեմա

SWOT Խումբ	Հայտանիշի կշիռ	SWOT Գործոն	Գործոնի կարևորություն	Ընդհանրական կարևորություն
Strengths	0.32	S1	0.23	0.07
		S2	0.17	0.05
		S3	0.06	0.02
		S4	0.36	0.12
		S5	0.09	0.03
		S6	0.09	0.03
Weaknesses	0.44	W1	0.32	0.14
		W2	0.40	0.18
		W3	0.05	0.02
		W4	0.08	0.04
		W5	0.15	0.07
Opportunities	0.08	O1	0.19	0.02
		O2	0.27	0.02
		O3	0.54	0.04
Threats	0.16	T1	0.17	0.03
		T2	0.41	0.07
		T3	0.12	0.02
		T4	0.16	0.03
		T5	0.13	0.02

ների ներգրավմանը՝ գլոբալ մրցակցության պայմաններում: Մեկ այլ ստրատեգիական ուղղություն կարող է հանդիսանալ ռազմաարդյունաբերության ոլորտում փոքր նորարար ընկերությունների գործունեության համար նպաստավոր պայմանների ստեղծումը:

Հիմնվելով վերոնշյալ ուղղությունների և SWOT վերլուծության մյուս գործոնների վրա՝ կարելի է առանձնացնել ՀՀ ռազմաարդյունաբերության ներուժի զարգացման հետևյալ ուղղությունները՝

Ռազմական ուժերի կառավարման (տնտեսական, լոգիստիկ, ռազմական) ամբողջական ավտոմատացում հիմնված փոքր SS ընկերությունների կողմից առաջարկվող առանձին լուծումների վրա: Զարգացման այսպիսի ռազմավարության

1. առաջին փուլն ընդգրկում է S1, S2, S3, S5 և O3 գործոնները և միտված է W1, W3 գործոնների մասնակի չեզոքացմանը և T3, T4 գործոնների ազդեցությունների թուլացմանը ($0.07+0.05+0.02+0.03+0.04-0.14-0.02-0.02-0.03=0^1$): Ծրագրային ապահովման նման լուծումների անհրաժեշտություն կա ինչպես զարգացող,

այնպես էլ զարգացած երկրներում ուստի երկրորդ փուլում, օգտագործելով S3, S5, S6, O1, O2 գործոնները ինչպես նաև պետական աջակցությունը, փորձել արտահանել ստացված ծրագրային լուծումները: Այս եղանակի կիրառությունը աստիճանաբար կհանգեցնի երկրում գործող SS ընկերությունների խոշորացմանը նոր հնարավորություն ընձեռելով ֆինանսական շուկաների զարգացման համար և լուծելով արտաքին մրցակցության խնդիրը (T1) (Ռազմավարություն 1: $0.02+0.02+0.03+0.02+0.02-0.04-0.03=0.02$): Նմանատիպ ռազմավարության արդյունավետության համար պետական աջակցությանը զուգահեռ անհրաժեշտ է նաև գործող ֆինանսական շուկաների առկայություն (W4): Ուստի այս ռազմավարության երկրորդ փուլում անհրաժեշտ կլինի ֆինանսական շուկաների ակտիվացմանը նպաստել հաշվի առնելով տնտեսության այս ոլորտից բխող առանձնահատկությունները

• երկրում գոյացած երկար փողերը ուղղորդել բաժնային արժեթղթերի, պարտատուների ձեռքբերմանը՝ վարկային/շուկայական ռիսկը մեղմող պետական երաշխիքների կիրառմամբ²,

¹ SWOT-AHP մեթոդաբանության արդյունքում ստացվող ռազմավարությունը համարվում է ընդունելի, եթե դրական նշանով գործոնների կշիռների գումարման շնորհիվ հնարավոր է առնվազն կոմպենսացնել բացասական նշանով գործոնների ազդեցությունը: Ուստի ընդունելի ռազմավարության նվազագույն գումարային արժեքը կարող է լինել 0:

² Ոլորտային առանձնահատկություններից ելնելով առանձին օրենսդրական կարգավորումների շնորհիվ կարելի է կանոնակարգել բաժնետիրական ընկերությունների որոշումների վրա ազդող բաժնետասի ձեռքբերման գործարքները:

• ներդնել ինովացիոն վաուչերների շրջանառության մեխանիզմներ նոր StartUp գաղափարների առաջնային ֆինանսավորման ապահովման նպատակով,

• երկարաժամկետ հատվածում ձգտել ինտեգրվելու միջազգային արժեթղթերի շուկաներին և/կամ ԵՄ շրջանակներում առաջարկել ունենալ միասնական արժեթղթերի շուկա:

2. Ռազմաարդյունաբերության ոլորտում կատարվող պետական գնումների միջոցով թիրախավորված զարգացնել ինովացիոն նախաձեռնությունները - Քանի որ, ռազմաարդյունաբերական արտադրանքի նկատմամբ պահանջարկի մեծ մասը բավարարվում է ներմուծման հաշվին, ապա այս ոլորտում ներմուծման փոխարինումը արդիական մարտահրավեր է: Այս առնչությամբ հիմնական խնդիրներն են կապիտալազինվածության ցածր մակարդակը (W5) և մարդկային կապիտալի ցածր որակը (W3), որոնք կարելի է հաղթահարել համապատասխան ընկերություններին կադրերի վերապատրաստման և կապիտալ ներդրումներ կատարելու նպատակով արտոնյալ պայմանների ստեղծման և հարկային արտոնությունների տրամադրման ճանապարհով (բանկային երաշխիքներ, վերաֆինանսավորող կազմակերպություններ/ ներդրումային ֆոնդեր): Մասնավորապես, օգտագործելով S2, S3, S5, S6, O2, O3 գործոնները, Հայաստանում հնարավոր է հիմնել ռազմաարդյունաբերական կլաստեր, որում հնարավոր կլինի ապահովել ռազմաարդյունաբերական արտադրանքի ամբողջական շղթան՝ ինժեներական կրթական կենտրոններից մինչև օտարերկրյա ընկերությունների մասնաձյուղեր: (**Ռազմավարություն 2:** 0.05+0.02+0.03+0.03+0.02+0.04-0.07-0.03=0.05):

Վերոնշյալ երկու ռազմավարությունների արդյունավետության հիմնավորումները ստանալու նպատակով անհրաժեշտ է պատասխանել մի քանի հարցի: Մասնավորապես՝

1. Ինչ շահագրգիռ կողմեր են ընդգրկված լինելու առաջարկվող ռազմավարություններից յուրաքանչյուրում, ինչպիսին են լինելու նրանց ակնկալիքները և մասնակցության մակարդակը: Այս հարցի պատասխանը համակողմանի և պատկերավոր արտացոլելու համար կիրառենք ռազմավարական կառա-

վարման մեկ այլ գործիք՝ Stakeholder վերլուծության Power/Interest մատրիցան³:

2. Ինչ հանգամանքներ/ուժեր են հակազդում սցենարներից յուրաքանչյուրի իրականացմանը, և ինչ մեխանիզմներ/գործիքներ կան դրանց իրականացման համար: Օգտագործելով Force Field վերլուծության մեթոդոլոգիան՝ հնարավոր է առավել ամբողջական կերպով ներկայացնել, արդյոք նշված ռազմավարությունների կիրառումը կարող է ապահովել իրատեսական արդյունքներ:

Stakeholders վերլուծություն:

Առաջարկվող ռազմավարական սցենարներում կարևոր մասնակցություն ունեցող կողմերի (Stakeholders) նույնականացումն ու դասակարգումը, նրանց շահերի բացահայտումն ու կազմվող ծրագրերի արդյունքների վրա նրանց հավանական ազդեցության գնահատումը քաղաքական գործողությունների արդյունավետության անկյունաքարերից են: Այս նպատակով առաջին հերթին անհրաժեշտ է ստեղծել տարբեր շահագրգիռ կողմերի շահերը/ազդեցությունը որոշող հիերարխիա կամ դասակարգում (Տես 7): Այլ կերպ ասած, նույնականացումը ինքնին բավարար չէ, եւ շահագրգիռ կողմերը պետք է դասակարգվեն ըստ պետական քաղաքականության կամ բարեփոխման ռազմավարության վրա իրենց ազդեցության աստիճանի: Այդպիսի դասակարգումը պատկերավոր կարելի է ներկայացնել գծապատկեր 6-ում բերված Power/Interest մատրիցայի միջոցով, որի աբցիսների առանցքին պատկերված է շահառուների հետաքրքրվածությունը ծրագրի արդյունքներով, իսկ օրդինատների առանցքին՝ նրանց ազդեցությունը ծրագրի իրականացման ընթացքի և վերջնական արդյունքի ստացման վրա: Մատրիցայի 1-ին և 3-րդ խմբերը առավել մեծ հետաքրքրություն են ներկայացնում ծրագրի հաջող իրականացման տեսանկյունից, քանի որ նրանց ամբողջական ներգրավումը կատարվող գործառնություններում (հնարավոր տեղափոխումը դեպի 2-րդ խումբ) կավելացնի այն ռեսուրսների քանակը, որը տրամադրվում է պետական քաղաքականության արդյունավետ կիրարկման համար: Գծապատկեր 7,8-ում պատկերված են **Ռազմավարու-**

³ J.L.Suarez, I.M.Alba – “An exercise in Stakeholder Analysis for a hypothetical offshore wind farm in the Gulf of Cadix”, 2007

յուն 1 և Ռազմավարություն 2 ծրագրային ուղղությունների իրականացման շահառուներին և դրանց հետ ասոցացվող անձանց: 1-ին ռազմավարության իրականացման դեպքում ՀՀ ֆինանսական համակարգի՝ ազդեցությունը բավական մեծ է, քանի որ պետական պատվերին զուգահեռ իրականացվող ծրագրերի ֆինանսավորումը առաջին փուլում մեծապես կատարվելու է բանկային համակարգի միջոցով, ուստի բանկային համակարգին անհրաժեշտ կլինի շահագրգռել ընդգրկվելու այն գործընթացներում որոնց արդյունքում մշակվելու են ծրագրային և թեթև արդյունաբերական երկակի նշանակության լուծումներ⁴: Վերոնշյալ քայլերի հաջող իրականացման դեպքում տնտեսության առավել կոմպլեքս (բարդ) ճյուղերում (ծանր արդյունաբերություն, մետալուրգիա) ռազմաարդյունաբերական և քաղաքացիական նշանակության արտադրանքի թողարկումը հետագայում արտասահմանյան համագործակցության շնորհիվ ընդլայնելու հնարավորության ստեղծման ուղղությամբ նույնպես աշխատանքներ պետք է իրականացվեն: Ընդ որում, բանկային համակարգը նույնատիպ կարգավիճակ ունի նաև Ռազմավարություն 2-ի իրականացման դեպքում, որպես ֆինանսական համակարգի ամենախոշոր հատված: Այս պարագայում նրանց կողմից կատարվող երկարաժամկետ ներդրումները/փոխառությունները ռազմաարդյունաբերական կլաստերի արդյունավետ զարգացման նախապայմաններից են: Քանի որ Ռազմավարություն 1-ը մեծապես հիմնվում է տեղական SS և S2S ընկերությունների հնարավորությունների վրա, ապա նրանց ամբողջական ներգրավման, ինչպես նաև ՀՀ-ում որակավորված մասնագետների համալրմամբ ռազմաարդյունաբերական համալիրում առկա լոգիստիկ, ռազմական արդիականացման կարիքների բացահայտման համար անհրաժեշտ կլինի տեղեկատվության ու որոշումների կայացման գործընթացները մշտապես համաձայնեցնել այս ուժերի հետ: Ռազմավարություն 2-ի դեպքում առաջին պլան կմղվի

արտաքին գործընկերային՝ այդ թվում անմիջական հարևան երկրների և ԵԱՏՄ երկրների հետ, հարաբերությունների զարգացումը՝ համատեղ բիզնես ծրագրերի իրականացման և/կամ նրանց կլաստերից բխող էքստերնալներին հասանելիություն տրամադրելով: Ոլորտի զարգացման համար առավել մեծ կարևորություն ունի նաև ՌԴ հարաբերությունները, իսկ Ռազմավարություն 2-ի դեպքում նաև Ռուսական պաշտպանական համալիրի հետ համագործակցությունը և համատեղ ծրագրերի իրականացումը պետք է առաջնային նպատակ հանդիսանան: Այլ երկրների հետ հարաբերությունը հիմնականում սահմանափակվելու է մշակվող ծառայությունների և ապրանքների արտահանման տեսանկյունից, ինչը սակայն մշտադիտարկման անհրաժեշտություն ունի:



Գծապատկեր 6: Power/Interest մատրիցա

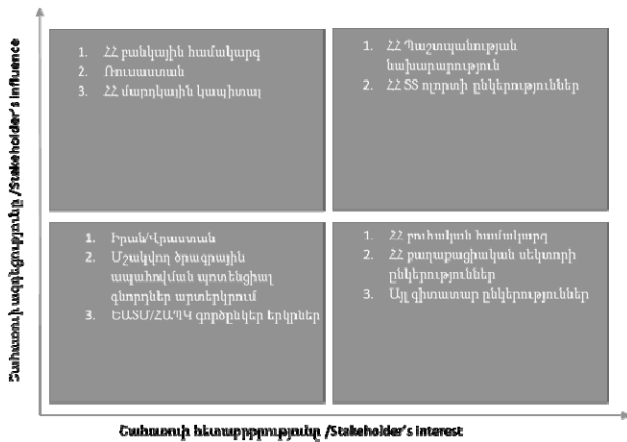
Առաջարկվող ռազմավարությունների իրականացման հիմնական խնդիրներից է ոլորտային զարգացման օրինակների բացակայությունը ՀՀ-ում: Արտաքին գործընթացների մեծ ազդեցությունը տնտեսական և քաղաքական գործընթացներում մեծապես ազդում է ցանկացած ռազմավարության արդյունավետության վրա: Դա հատկապես ակնառու է ռազմաարդյունաբերության զարգացման պարագայում, քանի որ այն բավական մրցակցային է, և դիրքավորումը հնարավոր է միայն բաց/սպիտակ գոտիներում⁵: Հակառակ դեպքում

⁴ Ընտրվել է թեթև արդյունաբերության ոլորտը, քանի որ այն համեմատաբար ավելի քիչ կապիտալատար է, ինչպես նաև հաշվի առնելով այն հանգամանքը, որը ներկայումս արդեն իսկ գոյություն ունի փոքրամասշտաբ կայուն համագործակցություն այս ոլորտի և ռազմաարդյունաբերական համալիրի միջև:

⁵ Stakeholder analysis report: “Central Asia Nexus dialogue project: fostering water, energy and food security nexus dialogue and multi-sector investment” – Working document, Almaty 2017

⁶ Սպիտակ գոտիներ ասելով հասկանում ենք այնպիսի ապրանքների ու ծառայությունների տրամադրումը որոնք տարածում ստանալով քաղաքացիական արտա-

քում ռազմավարությունների իրականացմանը հակազդող գործոնները կարող են հանգեցնել զարգացման սցենարների կիրարկման անհնարինության:



Գծայատկեր 7: Power/Interest մատրիցա – Ռազմավարություն 1



Գծայատկեր 8: Power/Interest մատրիցա – Ռազմավարություն 2

Օգտագործված գրականության ցանկ

1. Ali Görener et al. “Application of combined SWOT and AHP: A case study for manufacturing firm” - Procedia - Social and Behavioral Sciences 58 (2012) 1525 – 1534
2. Golden et al. “The Analytic Hierarchy Process” – 1989 p.256
3. Saaty T.L. “The Analytic Hierarchy Process” - McGraw-Hill, New York. 1980 p.16
4. Michael Stocker: “The Russian Defence Industrial Base: A Critical Assessment” - 2012
5. J.L.Suarez, I.M.Alba – “An exercise in Stakeholder Analysis for a hypothetical offshore wind farm in the Gulf of Cadix”, 2007
6. Stakeholder analysis report: “Central Asia Nexus dialogue project: fostering water, energy and food security nexus dialogue and multi-sector investment” – Working document, Almaty 2017
7. Data.worldbank.com, www.armstat.am

դրական հարաբերություններում դեռևս կիրառություն չեն գտել ռազմավարությունաբերության ոլորտում: