

- ✓ բնական գազի ներկրման և իրացման ծավալների աճ՝ ավելի քան 2 անգամ
- ✓ բաժանորդների թվի աճ՝ 5,1 անգամ
- ✓ գազաբաշխիչ ցանցի ընդլայնում՝ 2,2 անգամ
- ✓ պահեստավորված գազի ծավալների աճ՝ 2 անգամ
- ✓ պետքուջե կատարվող վճարումների աճ՝ 11 անգամ
- ✓ կենսաթոշակային հիմնադրամ կատարվող վճարումների աճ՝ 7,5 անգամ

1997-2009թթ. գործունեության ընթացքում նման ցուցանիշներ է արձանագրել այսօր Հայաստանի խոշորագույն հակատուններից մեկը՝ «ՀայՌուսգազարդ» ՓԲԸ-ն, որը վերջին մի քանի տարվա ընթացքում արդեն 750մլն դոլարի ներդրում է հրականացրել:

ՆՊԱՏԱԿ ՈՒՆԵՆՔ ՏԱՐԱԾԱՇՐՋԱՆՈՒՄ ԴԱՌՆԱԼ ԽՈՇՈՐ ԷՆԵՐԳԵՏԻԿ ԸՆԿԵՐՈՒԹՅՈՒՆ

«ՀայՌուսգազարդ» ՓԲԸ վարչության նախագահ-գլխավոր տնօրեն Կարեն Կարապետյանը վստահեցնում է. եթե 2001 թվականին եղել ենք ընդամենը 18-20 տոկոսով գազաֆիկացված երկիր, ապա այսօր, հասնելով 93 տոկոս ցուցանիշի, առաջատար ենք ոչ միայն ԱՊՀ-ում, այլ նաև աշխարհի զարգացած շատ երկրների շարքում:

-Պրն. Կարապետյան, Ձեր ղեկավարած ընկերությունն այսօր զգալի նշանակություն ունի երկրի տնտեսական կյանքում, տնտեսական զարգացման գործում, այդ «բարձունքին» հասնելու Ձեր ուղին դժվարի՞ն է եղել: Ի՞նչ արդյունքներ եք արձանագրել Ձեր գործունեության ընթացքում:

- Վերջին 5-6 տարիների ընթացքում արձանագրել ենք շատ տպավորիչ արդյունքներ: Նախևառաջ, Հայաստանը գազաֆիկացրել ենք 93 տոկոսով: Մինչդեռ 2001 թվականին գազաֆիկացման մակարդակը կազմում էր ընդամենը 18-20 տոկոս: Սեփական գազի պաշարներ չունեցող երկրներն այսօր շատ կցանկանային ունենալ գոնե 40 տոկոս գազաֆիկացում: Տարեվերջին գազի սպառողների թիվը հանրապետությունում կհասնի 600 հազարի: Արդեն իսկ գազաֆիկացված է 513 բնակավայր: Նման ցուցանիշներով ԱՊՀ երկրների շարքում մենք առաջինն ենք դեռ 2006 թվականից: Ավելին, Հայաստանը գազաֆիկացման մակարդակով առաջատար դիրքերում է նաև աշխարհում: Անգամ գազով հարուստ Ռուսաստանում միլիարդավոր դոլարների ծախսեր կպահանջվի 62 տոկոս գազաֆիկացման մակարդակ ապահովելու համար: Այդ առումով Հայաստանն ԱՊՀ-ում եզակի երկիր է՝ հաշվի առնելով, որ նման ցուցանիշներ ենք արձանագրել այն դեպքում, երբ ոչ սեփական գազ ունենք, ոչ էլ տրանզիտային երկիր ենք: Ավելին, նույնիսկ ներկա ճգնաժամի պայմաններում գազի համար ամենապարտաճանաչ վճարողը մեր երկիրն է: Անգամ Արևմտյան Եվրոպան ուշացումով է վճարում:

Չեմ կարող ասել, որ նման արդյունքների հասնելու մեր ուղին դժվար չի եղել: Ժամանակին շատերը, այդ թվում նաև մեր աշխատանքային թիմից, չէին հավատում, որ կուտակված պարտքերի, գազի համար սահմանված ոչ այնքան տրամաբանական սակագնի և առանց շահութաբերության աշխատելու պարագայում կարող ենք լուրջ արդյունքներ ակնկալել և մեր ուսերին հսկայական բեռ

վերցնել: Սակայն մեզ հաջողվեց տպավորիչ արդյունքների հասնել: Այսօր Հանրապետությունում մեր ընկերությունը շարունակում է մնալ առաջատարը կանոնադրական կապիտալի, ակտիվների և հիմնական միջոցների մեծությամբ: Բացի այդ, ներկայումս «Հայֆուսգազարդ»-ն ունի հանրապետությունում խոշորագույն ներդրումային ծրագրերի փաթեթը: Վերջին մի քանի տարվա ընթացքում մեր կողմից կատարված ներդրումները կազմում են ավելի քան 750 մլն ԱՄՆ դոլար: Այս լայնածավալ ներդրումների շնորհիվ զգալիորեն բարձրացել է գազի տնտեսության հուսալիությունն ու անվտանգությունը, լուրջ քայլեր են արվել բիզնեսի դիվերսիֆիկացման, ընկերության ֆինանսական կայունության բարձրացման ուղղությամբ:

- Պրն Կարապետյան, թեպետ արձանագրված ցուցանիշներն արդեն իսկ բավական խոսուն են, սակայն ենթադրում եմ, որ դեռ շատ անելիքներ կան: Ի՞նչ նոր քայլեր եք մտադիր ձեռնարկել առաջիկայում:

- Նոր որակի խնդիրներ պետք է լուծենք. նպատակ ունենք դառնալ տարածաշրջանում խոշոր էներգետիկ ընկերություն, ավելի ճիշտ, ես կասեի գրեթե դարձել ենք: Տարածաշրջանում մեր դիրքերն ամրապնդելու համար շատ մեծ շանսեր ունենք՝ մասնավորապես, ազդեցություն ունենալ էներգետիկ շուկայի վրա՝ հատկապես էլեկտրաէներգիայի արտահանման առումով:

Չնայած ֆինանսական ճգնաժամի ազդեցությանը և հետևանքների, մենք հետևողական շարունակում ենք ներդրումներ կատարել՝ ներգրավելով նաև վարկային լուրջ միջոցներ: Ընթացիկ տարում 50 մլն եվրո չափով փոխառության համաձայնագիր ունենք KFW բանկի հետ, 10-15 մլն եվրո՝ Իրանի արտահանման զարգացման բանկից, 40 մլն դոլար էլ ակնկալում ենք «Գազպրոմբանկի» հետ բանակցությունների արդյունքում: Այս տարվա մեր առաջնային կարգախոսը հետևյալն է. շահութաբերության ապահովումն իհարկե շատ լավ է, սակայն, հաշվի առնելով ճգնաժամը, դա այնքան էլ չենք կարևորում, ավելի ճիշտ՝ այն թիվ 1 խնդիր չենք դիտում: Այսօր կարևորագույն հարցը մեր ֆինանսական հոսքերի ճիշտ կառավարման ապահովումն է, որպեսզի ոչ մի ներդրումային ծրագրում ֆինանսական միջոցների դեֆիցիտ չուներանք: Եվ մենք վստահ ենք, որ այդպես էլ կլինի:

- Պրն Կարապետյան, ի՞նչ եք կարծում, իրանական գազի մատակարարումն իրո՞ք կարող է այլընտրանք լինել ռուսական գազին, թե դա պարզապես այլընտրանք կարող է դառնալ որոշակի դեպքերում, երբ, ասենք, ինչ-ինչ պատճառներով ռուսական գազի մատակարարումը ժամանակավորապես դադարում է:

- Բնականաբար, մեզ շատ ավելի անվտանգ ենք զգում, երբ ունենք գազի մատակարարման երկրորդ գիծը, սակայն միևնույն է, այլընտրանք որպես այդպիսին իրանական գազը չի կարող հանդես գալ, քանի որ ռուսական գազը մեզ համար շատ էժան է: Նման գնով այսօր ոչ մի երկիր մեզ գազ չի մատակարարի:

- Պրն Կարապետյան, «Հայֆուսգազարդն» այսօր ոչ միայն թիվ 1 ներկրողն է համարվում, այլև պարբերաբար հայտնվում է սոցիալական ապահովագրության հարկի վճարման գծով խոշոր հարկատուների ցանկի երկրորդ կամ երրորդ հորիզոնականներում: Հետաքրքիր կլիներ լսել որպես գործարար Ձեր գնահատականը հարկային և մաքսային համակարգերի մասին: Ձեր կարծիքով արդյունավե՞տ է երկու՝ հարկային և մաքսային ծառայությունների՝ մեկ միասնական համակարգում գործելը:

- Ես կասեի, որ «Հայռուսգազարդ»-ը նաև թիվ մեկ հարկատուն է՝ հաշվի առնելով մեր 5-6 դուստր ձեռնարկությունների վճարած հարկերի հանրագումարը, քանի որ ցանկում նրանք որպես առանձին հարկատուներ են հանդես գալիս: Սակայն, մենք ոչ միայն արձանագրում ենք, որ այսօր թիվ մեկ հարկատուն ու ներմուծողն ենք, այլև մեզ մոտ մշտապես առկա է այդ ցանկությունը՝ լինել առաջին հարկ վճարողը: Գուցե այդ ցանկությունը անտրամաբանական թվա մեներջմանտի տեսանկյունից, բայց համահունչ է պատրիոտիզմին: Մեծ հաշվով՝ մեր գործառույթը ոչ թե հարկ վճարելն է, այլ շահույթ ապահովելը: Այդուհանդերձ, հարկեր չվճարելու երևույթին իմ վերաբերմունքը բացասական է: Ինչ-որ տեղ կարող ես ներողամտորեն վերաբերվել, երբ հայ գործարարը փորձում է քիչ վճարել հարկերն այլ երկրի տարածքում, սակայն մեր երկրում նման կեցվածք հանդես բերելը ես անընդունելի եմ համարում:

Ինչ վերաբերում է երկու ծառայությունների՝ մեկ միասնական համակարգում գործելուն, ապա կարծում եմ, որ ներկա փուլում դա կարող է շատ արդյունավետ լինել, այսինքն՝ խիստ կարևոր է, երբ ամբողջ ինֆորմացիան վերահսկվում և կառավարվում է մեկ կենտրոնից՝ սկսած անմիջապես սահմանից: Միգուցե կգան ժամանակներ, երբ փոփոխության անհրաժեշտություն կզգացվի, սակայն առայժմ, իմ կարծիքով, այսպես ավելի նպատակահարմար է: Սխալ է, երբ նման պարագաներում սկսում են համեմատություններ անցկացնել այլ երկրների հետ և ասել. եթե աշխարհում չկան կամ քիչ են այս երկու կառույցների՝ միասնական համակարգում գործելու օրինակները, ապա մեզ մոտ էլ պետք է այդպես լինի: Չպետք է մոռանալ, որ մենք փոքր երկիր ենք, իսկ փոքր երկիրն իր առանձնահատկություններն ունի: Օրինակ, Ռուսաստանն ունի գազի սակագների 6 տարբեր գոտիներ: Այսինքն՝ եթե տարածքն ավելի մոտ է գազի մատակարարման կետին, ապա այնտեղ սակագներն ավելի էժան են: Դա նույնն է, եթե մենք էլ ասենք, որ Սյունիքն ավելի մոտ է Իրան-Հայաստան գազատարին, ուրեմն գազի մատակարարումն այնտեղ պետք է ամենացածր սակագինն ունենա: Բայց մենք իհարկե այդպես չենք աշխատում. հանրապետության բոլոր տարածքներում գործում է մեկ ֆիքսված սակագին: Այսինքն՝ չպետք է համեմատել: Փոքր երկրում ի վերջո շատ կառավարիչներ կան ղեկավարներ ունենալու անհրաժեշտությունն էլ է նվազում, այսինքն՝ ըստ իս, ավելի նպատակահարմար է ունենալ հարկային ու մաքսային համակարգերի մեկ ղեկավար, քանի որ այդ մոդելը մեր երկրի պարագայում առավել արդյունավետ կաշխատի:

-Պրն Կարապետյան, գործարարի տեսանկյունից ի՞նչ եք կարծում, որո՞նք են այն առաջնահերթ խնդիրները, որոնք այսօր անհրաժեշտ է լուծել հարկային- մաքսային համակարգերում: Դուք, օրինակ, ինչպե՞ս եք տեսնում պետություն-հարկատու փոխհարաբերությունները:

-Ինձ թվում է ամենաառաջնահերթ խնդիրը արդարությունն է, հավասար պայմանների ապահովումը: Եթե մեկի նկատմամբ ընդգծված ուշադրություն է ցուցաբերվում, մյուսի նկատմամբ հակառակը, ապա միշտ էլ խնդիրներ են ծագում: Իսկ երբ հարկային-մաքսային ծառայությունների գործունեության հիմքում հավասարության և արդարության սկզբունքներն են, ապա դժգոհողների թիվը կնվազի: Բողոքողներ, իհարկե, ամեն դեպքում կլինեն, բայց արդեն սուբյեկտիվ բնույթ կկրեն. եթե որևէ գործարար ցանկանում է մյուսի նկատմամբ արտոնյալ պայմաններում աշխատել, իսկ հարկայինն այդ ցանկությանն ընդառաջ չի գնում, դա չի նշանակում, որ այդ կառույցը վատ է աշխատում:

Կոնկրետ մեր ընկերության նկատմամբ այսքան ժամանակ հարկային կամ մաքսային ծառայությունների աշխատակիցների կողմից որևէ անուշադիր կամ անհարգալից վերաբերմունքի դրսևորում չեն նկատել, ինչը նաև պարտավորեցնող է: Մենք հարկատու-գործարար փոխհարաբերություններից, ես կասեի՝ համագործակցությունից գոհ ենք:

Այս ամենից բացի, շատ կցանկանայի, որպեսզի հարկային-մաքսային մարմինները միայն կատարողի գործառույթներ չունենային: Նրանց կարգավիճակն այսօր այդպիսին է: Ես շատ կցանկանայի, որպեսզի այդ կառույցները ևս ընդգրկված լինեին որոշում կայացնողների մեջ, քանի որ հարկերի հավաքագրումն այդպես առավել արդյունավետ կլիներ: Պլանը տալիս են՝ պետեկամուտների կոմիտեն պետք է կատարի, սակայն եթե ասում է, որ պլանն իրատեսական չէ, ապա այդ կարծիքը նույնպես հարկավոր է հաշվի առնել:

-2008-ի վերջում մեծ իրադարձություն դարձավ Ռուսաստանի և Եվրոպայի ամենախոշոր բանկերից մեկի՝ «Գազպրոմբանկի» ի հայտ գալը հայաստանյան շուկայում: Ինչպես հայտնի է, այդ որոշումը պայմանավորված էր ռուսական կազմակերպությունների՝ Հայաստանի տնտեսության մեջ ներդրման աճով: «Գազպրոմբանկը» դարձավ «Առէկսիմբանկի» 100 տոկոս բաժնետերը, և այսօր այդ հեղինակավոր բանկի խորհուրդը գլխավորում էք Դուք: Ո՞րն է Ձեր տեսակետը Հայաստանի բանկային համակարգի վերաբերյալ:

- Հայաստանի ամբողջ բանկային համակարգն այսօր սպասարկման խնդիր ունի, բոլոր հայաստանյան բանկերը միասին՝ մեր ամբողջ վարկային փաթեթը չեն կարող սպասարկել: Կարծում եմ՝ այսօր կարևոր խնդիր է խոշոր բանկեր ունենալը, որոնք կկարողանան սպասարկել խոշոր հաճախորդներին, կամ նույնիսկ ավելի լավ կլիներ, որ տեղի բանկային համակարգը ոչ միայն Հայաստանի, այլև արտերկրի հաճախորդին կարողանար սպասարկել:

Չպետք է հույսը դնել միայն ներքին շուկայի վրա. այն փոքր է: Օրինակ գազաֆիկացման առումով այդ պատճենը հաղթահարել ենք. տարածաշրջանում համարվում ենք միակը: Մեր էներգետիկ համակարգն այսօր զարգացման մեծ հնարավորություններ ունի այն դեպքում, երբ հարևան բոլոր երկրները էներգետիկ դեֆիցիտի մեջ են, ուրեմն ինչու՞ չօգտագործենք նաև մեր բանկային ներուժը: Այսօր մեզ շատ ավելի նպատակահարմար է ունենալ ոչ թե 20-22 փոքր բանկ, այլ 5 խոշոր, թեկուզև դրան հասնենք բանկերի վերամիավորման արդյունքում: Կարծում եմ, շատ ավելի լավ կլիներ մեզ անհրաժեշտ վարկը վերցնել ոչ թե արևմտյան բանկերից, այլ մեր բանկերից և տոկոսադրույքներն էլ վճարել մեր՝ հայաստանյան բանկերին՝ հարստացնելով ոչ թե արտերկրի, այլ մեր կապիտալը:

--Պրն. Կարապետյան, «ՀայՌուսգազարդը» ստեղծվել է ՀՀ էներգետիկայի նախարարության, «Գազպրոմ» բաց բաժնետիրական ընկերության և «Իտերա» միջազգային էներգետիկ կորպորացիայի կողմից: Այսինքն՝ Ձեր կազմակերպությունը կորպորատիվ քաղաքացի է համարվում, ինչը ենթադրում է սոցիալական պատասխանատվություն, որն էլ իր հերթին ներառում է մի շարք կարևոր սկզբունքներ: Կորպորատիվ գործունեության մասով ի՞նչ նոր ձեռքբերումներ եք արձանագրել:

- Բավականին լուրջ սոցիալական ծրագրեր ենք իրականացնում՝ աջակցելով ուսանողներին. լավագույններին հնարավորություն ենք ընձեռում ուսանելու Հայաստանի և Ռուսաստանի՝ նավթի և գազի

հատուկ բարձրագույն ուսումնական հաստատություններում՝ ուսման ընթացքում ապահովելով նաև նրանց կրթաթոշակը: Ավարտելուց հետո նրանց ընդգրկում ենք համակարգում: Ուսմանը և կադրերի որակի բարձրացմանը շատ մեծ տեղ ենք տալիս, կարելի է ասել՝ դա ընկերության կորպորատիվ սոցիալական պատասխանատվության կարևորագույն ուղղություններից մեկն է: Պարբերաբար վերապատրաստման դասընթացներ ենք կազմակերպում մեր աշխատակիցների համար տարբեր միջազգային ծրագրերի շրջանակներում: Այսօր լավ կառավարչի պակաս ունենք, մինչդեռ լավ կառավարիչը կարող է անգամ հեղաշրջում իրականացնել համակարգում՝ դրական իմաստով, իհարկե: Բավականին լուրջ փոփոխությունների ենք ենթարկել մեր կառավարման գործընթացը և առաջիկայում հանդես կգանք ծառայությունների մատուցման մեկ միասնական համակարգով, որը նոր կորպորատիվ մշակույթի ներդրման արդյունք է:

Միջոցառումներ ենք մշակում աշխատանքային պայմանների բարելավման ուղղությամբ, ինչը ընկերության կորպորատիվ քաղաքականության կարևորագույն սկզբունքներից է: Մեր աշխատակիցներին մի շարք ծառայություններից անվճար օգտվելու հնարավորություն ենք ընձեռել, իրականացնում ենք ապահովագրում հատկապես կյանքի համար վտանգավոր գործունեությամբ զբաղվող մեր աշխատակիցների համար:

Սոցիալական փաթեթում ներառված մեր ծրագրերից կառանձնացների նաև հետևյալ աշխատանքները. Երևանում բազմաբնակարան շենք ենք կառուցում մեր աշխատակիցների համար, սակայն քաղաքից դուրս ևս շենք կառուցելու մտադրություն ունենք: Մշակման ընթացքի մեջ է կորպորատիվ թոշակային կուտակային ֆոնդի ստեղծումը: Այդպիսով ցանկանում ենք համակարգի աշխատողի համար ստեղծել միջինից շատ ավելի լավ պայմաններ: Կուտակային ֆոնդի ստեղծումն իրականում բարդ գաղափար է, նպատակը հետևյալն է՝ այսօր գումար տուր՝ վաղը լավ կապրես: Սակայն հիմնական դժվարությունն այն է, որ այսօր դեռևս ոչ ոք «տասը-քսան տարի հետո»-ին չի հավատում. կյանքն ավելի խոցելի է դարձել: Այդուհանդերձ, հնարավորինս կփորձենք գաղափարն իրականություն դարձնել:

-Պրն Կարապետյան, որպես բիզնեսմեն, ունե՞ք արդյոք այնպիսի սկզբունքներ, որոնք երբեք և ոչ մի պարագայում չեք խախտի: Բիզնեսմենին ամենաանհրաժեշտ հատկանիշներն ըստ Ձեզ որո՞նք են:

-Կարծում եմ բիզնեսմենը երեք հիմնական հատկանիշ պետք է ունենա. կարողանա իրավիճակին հենց սկզբից ճշգրիտ գնահատական տալ. եթե ախտորոշումն ի սկզբանե սխալ է, ապա ինչ դեղով էլ բուժես, միևնույն է, չի բուժվի: Երկրորդ՝ ունակ լինի փոփոխությունների, որովհետև չկա այնպիսի մոդել, որն անփոփոխ լինելու դեպքում անընդհատ արդյունավետություն ապահովի. կյանքը փոխվում է և պետք է շարունակ ստեղծագործական և ճկուն մոտեցում հանդես բերել, և երրորդ՝ անպայման պետք է հայրենասեր լինի. ոչ միայն հայրենիքի, այլև, առաջին հերթին, այն թիմի, այն ձեռնարկության հանդեպ, որտեղ աշխատում է, այլ կերպ ասած՝ ունենա նաև կորպորատիվ հայրենասիրություն: Երբ մենք սակագին ենք ուզում փոխել, շատ հաճախ ասում են, թե չենք մտածում ժողովրդի մասին, սակայն դա ամենևին այդպես չէ. եթե առաջնայինը միայն մեր շահը լիներ, մենք այլ մեթոդների օգնությամբ էլ դա կարող էինք երևան հանել, սակայն կազմակերպության շահերի մասին էլ չես կարող չմտածել, ի վերջո, դա հենց մեր հիմնական գործառույթներից է:

Շատերը մեզ վերաբերվում են որպես ոչ հայկական կազմակերպության, որտեղ ռուսական բաժնեմասը տեսակարար կշիռ ունի, սակայն ես ուզում եմ կրկին ասել՝ ոչ, մենք հայկական

կազմակերպություն ենք, քանի որ հարկ վճարում ենք Հայաստանում, աշխատավարձը տալիս ենք Հայաստանի քաղաքացուն, մենեջմենթը հայկական է, բրենդը հայկական է, ի վերջո, ներդրումներն իրականացնում ենք Հայաստանում: Մենք պետք է այդ մենթալիտետը փոխենք, մեր թիմը պակաս հայրենասեր թիմ չէ:

Ինչ վերաբերում է սկզբունքներին, ապա, որպես բիզնեսմեն, ինձ համար ամենաառաջնահերթ սկզբունքը՝ սուտ չասելն է: Սուտ ասելը երբեք չի ներվում: