



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



ՓՈՔՐԱՄԱՍՇՏԱԲ  
**ՊԱՆՐԻ**  
**ԱՐՏԱԴՐՈՒԹՅԱՆ**  
 գործարար ուղեցույց



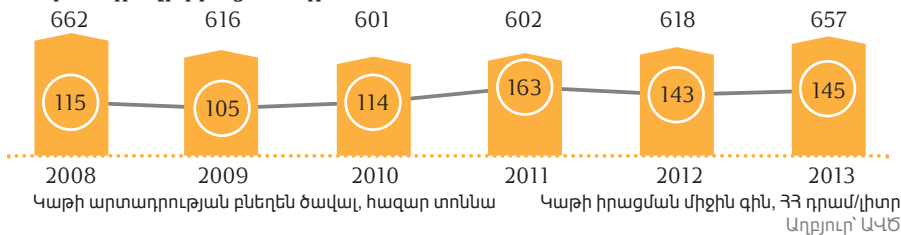
evconsulting.am  
2/1 Մելիք-Աղամյան  
0010 Երևան, Հայաստան

Այս ուղեցույցը ստեղծվել է Ամերիկայի ժողովրդի աջակցությամբ՝  
 ԱՄՆ Միջազգային զարգացման գործակալության (ԱՄՆ ՄՉԳ) միջոցով:  
 Հետազոտության բովանդակությունը միմիայն հեղինակներինն է և պարտադիր չէ,  
 որ արտահայտի ԱՄՆ ՄՉԳ կամ ԱՄՆ կառավարության տեսակետները:



Կաթի արտադրության անկման և համաշխարհային տնտեսական ճգնաժամի հետևանքների հետ մեկտեղ, կաթ արտադրողների իրացման միջին գները նվազել են 2009թ.՝ հաջորդ երկու տարիներին աճելով: 2011թ. իրացման գները շուրջ 50%-ով աճել են՝ պայմանավորված մասնավորապես երկու խոշոր ընկերությունների՝ «Դուստր Մարիանայի» և «Աշտարակ-Կաթի» միջև գնային պատերազմով:

**Գծապատկեր 5. Հայաստանում կաթի արտադրություն և արտադրողի իրացման գին**



Կաթի արտադրության առանցքային խնդիրներն են կաթի սակավությունը և սեզոնայնությունը: Պայմանավորված արոտային կերակրմամբ՝ կաթ արտադրվում է մեծամասամբ մայիս-սեպտեմբեր ամիսներին:

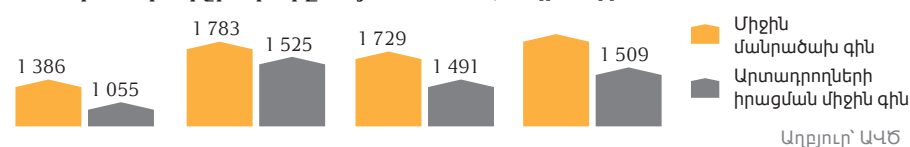
**Պանրի գին**

*Պանրի գինը նշանակալիորեն փոխկապակցված է կաթի գնին, քանի որ պանրի արտադրության ինքնարժեքի մեջ կաթը հիմնական մասնաբաժին ունի:*

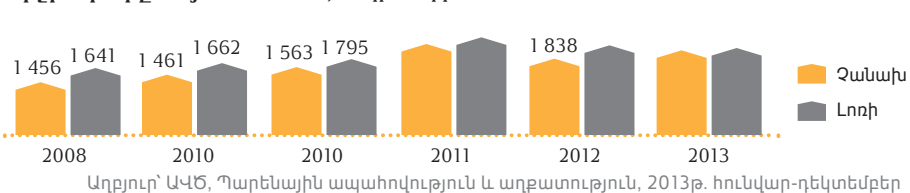
Շուկայում պանրի գինը սահմանվում է գլխավորապես խոշոր արտադրողների կողմից, մինչդեռ մյուս արտադրողները հետևում են սահմանված գներին (ՀՀ տնտեսական մրցակցության պաշտպանության պետական հանձնաժողովի՝ ՀՀ ՏՄՊՀՅ դիտարկում):

Ընդհանուր առմամբ, պայմանավորված կաթի սակավությամբ և պիկ շրջանից դուրս (հոկտեմբեր-մարտ) կաթի բարձր գներով՝ պանրի արտադրողների իրացման և մանրածախ գները այդ ժամանակահատվածում աճելու միտում ունեն:

**Գծապատկեր 6. Պանրի իրացման (արտադրողների կողմից) և մանրածախ միջին գները Հայաստանում, ՀՀ դրամ/կգ**



**Գծապատկեր 7. Չանախ և լոռի պանրատեսակների մանրածախ միջին գները Հայաստանում, ՀՀ դրամ/կգ**



**Ներածություն**

Սույն տիպային բիզնեսի նկարագրությունը նպատակ ունի ծառայելու որպես օրինակ/ուղեցույց գյուղական համայնքներում պանրագործական արտադրամաս հիմնել ցանկացող ձեռներեցների համար:

Այն հնարավորություն կտա սկսնակ գործարարին հասկանալ պանրի արտադրության հիմնական քայլերը, հիմնադրման և գործարկման համար անհրաժեշտ ֆինանսական միջոցների կարիքը, իրացման հնարավոր ուղիները և գնային հնարավոր քաղաքականությունը:

Ուղեցույցում ներկայացված բիզնես մոդելը կառուցված է փոքրամասշտաբ արտադրության օրինակով և որպես հիմք վերցված է «Լոռի» և «Չանախ» պանրատեսակի արտադրությունը, որը ներկայումս շուկայում ամենատարածված արտադրանքն է:

Մոդելը ենթադրում է հիմնադրման ծախսերի ֆինանսավորման նպատակով Հայաստանի ՓՄՁ 2ԱԿ-ի և ԱՄՆ ՄՁԳ «Գործընկերություն» հանուն գյուղական համայնքների բարգավաճման» (USAID/PRP) ծրագրի շրջանակում տրամադրվող աջակցման մեխանիզմների օգտագործում:

Հարկ է նշել, որ ուղեցույցում բերված է տիպային օրինակ, յուրաքանչյուր կոնկրետ դեպքի համար այն պետք է համապատասխանեցվի դրա առանձնահատկություններին: Ուղեցույցին կից ներկայացվում է նաև տիպային պանրի արտադրության ֆինանսական մոդել MS Excel ֆորմատով, որի օգնությամբ սկսնակ գործարարը մի քանի հիմնական պարամետրերի փոփոխությամբ կարող է կատարել սեփական բիզնես ծրագրի ֆինանսական հաշվարկները:

*Սույն ուղեցույցը մշակվել է ԱՄՆ ՄՁԳ-ի ֆինանսավորմամբ համատեղ իրականացվող «Գործընկերություն» հանուն գյուղական համայնքների բարգավաճման» (USAID/PRP) ծրագրի շրջանակում «Ի-Վի Զոնասայթինգ» ՓԲԸ-ի կողմից:*



# Տիպային բիզնեսի հիմնական պարամետրեր

Որպես տիպային օրինակ է դիտարկվել տարեկան մոտ 30 տոննա պանրի հզորությամբ արտադրությունը: Մոդելը կառուցված է հետևյալ հիմնական ենթադրությունների հիման վրա՝

- Բիզնեսը գործելու է ՍՊԸ կամ անհատ ձեռնարկատեր կազմակերպարավական ձևով: Հաշվի առնելով, որ նման արտադրության ծավալների դեպքում տարեկան շրջանառությունը չի գերազանցի 58.35 մլն դրամը, այն գործելու է շրջանառության հարկի դաշտում:
- Արտադրության կազմակերպման համապատասխան տարածքի առկայություն, որը վերանորոգման արդյունքում կապահովի պահանջվող սանիտարահիգիենիկ պայմանները:
- Արտադրամասը գինված է լինելու պանրագործության համար անհրաժեշտ բոլոր սարքավորումներով:
- Պանրի արտադրությունն իրականացվում է տարվա բոլոր ամիսներին:
- Գործունեությունը ֆինանսավորվում է սկսնակ ձեռներեցի, Հայաստանի ՓՄՁ ՉԱԿ-ի վարկային և ԱՄՆ ՄՁԳ «Գործընկերություն՝ հանուն գյուղական համայնքների բարգավաճման» (USAID/PRP) ծրագրի շրջանակներում տրամադրվող տեխնոլոգիական դրամաշնորհների հաշվին:
- Արտադրանքը վաճառվում մեծածախ գնորդի, ինչի հետևանքով մարքեթինգային և վաճառքների գծով ծախսեր չեն նախատեսվել:
- Արտադրվելու է միայն «Լոռի» կամ «Զանախ» տեսակի պանիր:

Արտադրական տարածքի, արտադրության ծավալների և աշխատակազմի վերաբերյալ տվյալները բերված են Աղյուսակ 1-ում:

Ընդհանուր տարածք, բմ	330
Շենքի տարածք, բմ	285
Հում կաթի օրեկան մթերման ծավալ, կգ	800
Պանրի արտադրանք (տարեկան), կգ	28,235
Պանրի շիճուկից ստացվող կարագ (տարեկան), կգ	565
Աշխատակիցների ընդհանուր թվաքանակը	3

Աղյուսակ 1. Բիզնեսի հիմնական պարամետրեր

այն: Հայաստանում արտադրվում են ավանդաբար տեղական ընկալվող (օրինակ՝ լոռի, չանախ, տաշիր, չեչիլ և այլն) և արտասահմանյան (օրինակ՝ ֆետա, մոցարելլա, էդամ, գաուդա և այլն) պանրի տեսակներ: Հիմնական ավանդական տեսակները, ինչպիսիք են՝ լոռին ու չանախը, արտադրվում են Հայաստանի գրեթե բոլոր շրջաններում:

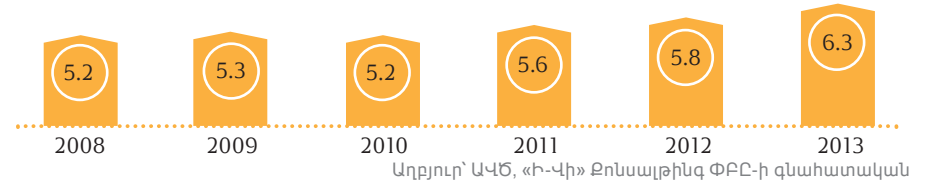
## Սպառում

Պանրի սպառման մակարդակը Հայաստանում բավական ցածր է՝ Արևելյան Եվրոպայի և ԵՄ միջին ցուցանիշների համեմատ:

Հայաստանում պանիրն ավանդական դեր ունի սննդի սպառման մեջ: Պանիր սպառվում է թե՛ քաղաքային, թե՛ գյուղական բնակավայրերում՝ անկախ մարդկանց տարիքից և եկամտից: Սպառվող պանրի գերիշխող տեսակներն են լոռին (շուրջ 60%) և չանախը (շուրջ 30%), իսկ տեղական արտադրության և ներմուծված պանրի տեսակները կազմում են պանրի ընդհանուր սպառման շուրջ 10%-ը:

2008-2013թթ-ին գրանցվել է մեկ շնչի հաշվով տարեկան սպառման 4% տարեկան աճ:

### Գծապատկեր 4. Պանրի սպառումը Հայաստանում, մեկ շնչի հաշվով, կգ



Թեև Հայաստանում աստիճանաբար ներմուծված օտարերկրյա պանրի սպառման ավելի լայն հնարավորություններ են առաջարկվում, սա դեռևս զգալիորեն չի ազդել տեղական պանրի տեսակների սպառման վրա. լոռին և չանախը անվիճելի առաջատար են՝ շուրջ 90% մասնաբաժնով:

Մյուս կողմից, սպառողների շրջանում պանրի համաշխարհային միտումների վերաբերյալ ավելի շատ տեղեկացվածությունը (պայմանավորված արտերկիր այցելությունների աճով) որոշակի ազդեցություն է ունեցել տեղական արտադրության պանրի բաղադրության և շուկայում դիրքավորման վրա: Օրինակ՝ ներկայումս շատ սպառողներ նախընտրում են համեմատաբար ավելի քիչ աղ պարունակող պանիր (ըստ CARD-ի դիտարկման՝ լոռի պանրի աղայնության մակարդակը նախկինում միջինում 5% էր, մինչդեռ ներկայումս այդ ցուցանիշը գրեթե կրկնակի նվազել է:

## Կաթի արտադրություն

Հայաստանում կաթի արտադրությունը սեպտեմբերին է, ինչը արտադրության ոչ պիկ շրջանում հանգեցնում է կաթի գնաճի, իսկ վերջինս՝ արտադրված պանրի գնաճի:

Կաթը պանրի գլխավոր հումքն է: Ըստ պաշտոնական վիճակագրության՝ Հայաստանում կաթի արտադրությունը նվազել է 662 տոննայից (2008թ.) մինչև 618 տոննա (2012թ.), սակայն 2013թ.-ին արտադրության ծավալները հասել են 657 տոննայի:

## ՀԱՎԵԼՎԱԾ

# Հայաստանում պանրի արտադրությունը եվ սպառումը. ակնարկ

### Արտադրություն

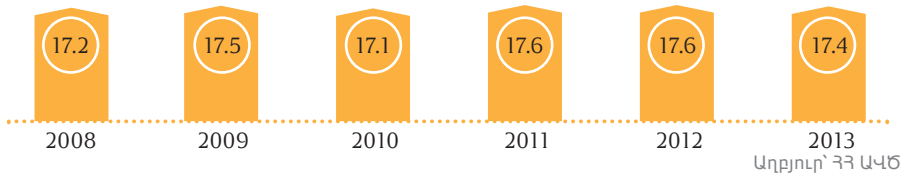
Հայաստանում պանրի արտադրության ոլորտը մասնատված է և մեծամասամբ կայուն ցուցանիշներ է գրանցել 2008-2013թթ. ընթացքում:

Հայաստանում ավանդաբար պանիրը սննդակարգի կարևոր մաս է եղել: Հայաստանի արտավայրերով հարուստ լեռնային լանդշաֆտը բարենպաստ է կաթի և պանրի արտադրության համար, իսկ վերջինս Հայաստանի գյուղատնտեսության ավանդական հատվածներից է:

Խորհրդային ժամանակաշրջանում Հայաստանին էր պատկանում Խորհրդային Միության դեղին և կապույտ պանրի տեսակների արտադրության զգալի մասը: Սակայն, 1988թ. երկրաշարժից և Խորհրդային Միության փլուզումից հետո, արտադրությունը զգալիորեն նվազել է (շուրջ 95%), իսկ խոշոր արտադրությունների մեծ մասը՝ փակվել:

Վերջին տարիներին պանրի արտադրության հրապարակված պաշտոնական տվյալները փաստում են Հայաստանում պանրի կայուն արտադրության մասին՝ 17.1-17.6 հազ. տոննայի միջակայքում: Հայաստանում պանրի զգալի մասն արտադրվում է գյուղական բնակավայրերում անհատական տնային տնտեսությունների կողմից: Այս արտադրությունը հաճախ պաշտոնապես չի գրանցվում:

### Գծապատկեր 3. Պանրի արտադրությունը Հայաստանում (պաշտոնապես հրապարակված տվյալներ), հազար տոննա



Հայաստանում պանրի արտադրության գործարանների քանակը հասնում է շուրջ 110-ի: Համեմատաբար խոշոր արտադրողներից են «Իգիթ», «Աշտարակ-Կաթ», «Մարիաննա», «Արզնի», «Դուստր Մելանյա», «Կալինինո», «Էկոկաթ» ընկերությունները: Պանիր արտադրողների մեծ մասը կիրառում է հնացած տեխնոլոգիաներ ու սարքավորումներ և արտադրական պատշաճ չափանիշներին չի համապատասխանում:

Ներկայումս շուրջ 32 տեսակ պանիր է արտադրվում Հայաստանում: Սա ներառում է պանրի բոլոր կատեգորիաները՝ փափուկ, կիսափափուկ, կոշտ և

# Ներդրումային ծախսերի գնահատում և ֆինանսավորում

Իրականացվելու է պանրի արտադրության ամբողջական գործընթացը՝ կաթի մշակում, պանրի արտադրություն և հասունացում: Արտադրված պանիրը ՀՀ-ում վաճառելու համար պետք է պահպանվեն «Կաթին, կաթնամթերքին և դրանց արտադրությանը ներկայացվող պահանջների տեխնիկական կանոնակարգը հաստատելու մասին» 2006թ.դեկտեմբերի 21-ին ընդունված ՀՀ կառավարության 1925-Ն պահանջներին:

### Հիմնադրման ծախսեր

ՄՊԸ գրանցելու համար անհրաժեշտ է իրավաբանական անձանց պետական ռեգիստր ներկայացնել հետևյալ փաստաթղթերը՝

- Հիմնադիրներ և տնօրենի կամ հիմնադիր տնօրենի անձնագրի և սոցիալական քարտի պատճեններ
- Պետական տուրքի վճարման անդորրագիր (հաշվեհամար՝ 900005160719)
- Իրավաբանական անձի գրանցման համար նախատեսված հասցեն հաստատող փաստաթուղթ

ՄՊԸ գրանցելու համար անհրաժեշտ մյուս փաստաթղթերի օրինակելի նմուշները (գրանցման դիմում, հիմնադիր ժողովի արձանագրություն, կանոնադրություն) կարելի է ստանալ իրավաբանական անձանց պետական ռեգիստրում:

ԱԶ հաշվառվելու համար անհրաժեշտ է իրավաբանական անձանց պետական ռեգիստր ներկայացնել հետևյալ փաստաթղթերը՝

- Դիմում
- Անձնագրի և սոցիալական քարտի պատճեն
- Գունավոր լուսանկար (3x4 սմ)
- Պետական տուրքի վճարման անդորրագիր՝ (հաշվեհամար՝ 90005160750)

Ծախսային հոդված	ՄՊԸ	Անհատ ձեռներեց
Գրանցման պետական տուրք	17,000	3,000
Կնիք	10,000-12,000	10,000-12,000 (ոչ պարտադիր)
Նույնականացման քարտ և սարք	6,500	6,500
Ընդամենը	33,500-35,500	9,500

Աղյուսակ 2. Ընկերության գրանցման ծախսեր ՀՀ դրամով՝

**Կապիտալ ծախսեր**

Այս բիզնես մոդելում ենթադրվում է, որ ձեռներեցն ունի համապատասխան արտադրական տարածք, և որպես կապիտալ ծախս հաշվարկվել է միայն վերանորոգման և արտադրական սարքավորումների ձեռքբերման ծախսերը:

Ծախսային հոդվածներ	Հազար ՀՀ դրամ
<b>Շենքի վերանորոգում, 285 քմ</b>	2,140
<b>Հիմնական արտադրության սարքավորումներ</b>	10,395
• Օդափոխման համակարգ	2,000
• Կոմպրեսոր և հարակից սարքավորումներ (աղաջրի համար)	2,000
• Աղաջրի վաննա, 4 միավոր	2,000
• Պանրի վաննա, 500կգ	900
• Պանրի արտադրասեղան	600
• Լաբորատոր սարքավորումներ	415
• Այլ	2,480
<b>Պահեստավորում և փաթեթավորում</b>	3,440
• Սառնարան	2,000
• Փաթեթավորման սարքավորումներ	1,440
<b>Ընդամենը</b>	15,975

Աղյուսակ 3. Ներդրումային ծախսերի ամբողջական ցուցակ

**Մաշվածք**

Արտադրության համար օգտագործվող շենքը և սարքավորումները մաշվածության արդյունքում ժամանակի ընթացքում կորցնում են իրենց արժեքը: Այս հանգամանքը պետք է արտացոլվի ընկերության ֆինանսական հաշվետվություններում՝ բիզնեսի իրական եկամտաբերությունը ցուցադրելու համար:

Գոյություն ունեն մաշվածքի հաշվարկման տարբեր մոտեցումներ: Դրանցից ամենատարածվածը մաշվածքի հավասարաչափ բաշխվածության մեթոդն է: Նշված մեթոդի կիրառության պարագայում հիմնական միջոցների հաշվեկշռային արժեքը կհաշվարկվի հետևյալ բանաձևով.

$$\text{ՀՄ հաշվեկշռային արժեք} = \text{ՀՄ նախորդ տարվա հաշվեկշռային արժեք} - (\text{ՀՄ սկզբնական արժեք} \times \text{տարեկան մաշվածքի տոկոսադրույթ})$$

Համաձայն «Շահութահարկի մասին» ՀՀ օրենքի<sup>1</sup> արտադրական նպատակով օգտագործվող շենքերի և շինությունների մաշվածքի տարեկան առավելագույն տոկոսադրույթը 7.5% է, սարքավորումներինը՝ 30%: Կիրառված մաշվածքի հավասարաչափ բաշխվածության մեթոդի դեպքում մաշվածքի տարեկան տոկոսադրույթը պայմանավորված է հիմնական միջոցի օգտագործման ժամկետով և հաշվվում է հետևյալ բանաձևով՝

$$\text{Տարեկան մաշվածքի տոկոսադրույթ} = 100\% \div (\text{օգտագործման տարիների թիվ})$$

<sup>1</sup> «Շահութահարկի մասին» ՀՀ օրենք: Ընդունված 1997թ.-ի սեպտեմբերի 30-ին:

**Ժամանակացույց շուկայի ուսումնասիրությունից մինչև առաջին վաճառք**

Փուլ	Տևողություն
Շուկայի ուսումնասիրություն	1 ամիս
Սարքավորումների պատվիրում, առաքում և տեղադրում	6 – 9 ամիս
Պանրի արտադրություն (փաթեթավորումը ներառյալ)	7-10 օր
Պանրի հասունացում	40 օր
Ընդամենը ժամանակահատվածը՝ մինչև առաջին վաճառքը	9-13 ամիս

# Արտադրության հիմնում ել արտադրական պլան

## Գործողությունների հաջորդականություն

Փուլ	Գործողություն
Պոտենցիալ արտադրական տարածքի ուսումնասիրություն	Քննարկում մասնագետի հետ Ստուգել արդյոք ամկա տարածքը հնարավոր է օգտագործել պանրագործության համար
Շուկայի ուսումնասիրություն	Գնահատել արտադրողի շուկայի ծավալը Հանդիպումներ պոտենցիալ գնորդների հետ, կապերի ստեղծում
	Մեծածախ և տեղական մանրածախ ամևտրի կետերում պանրի վաճառքի ծավալների և գների ուսումնասիրություն Մեծածախ և տեղական մանրածախ ամևտրի կետերի պանրի ձեռքբերման գների և մատակարարման ծավալների ու որակի պահանջների ուսումնասիրություն
Արտադրության շահութաբերության գնահատում	Շուկայի ուսումնասիրության արդյունքների վերլուծություն (սույն ձեռնարկով ներկայացված վերլուծության օրինակով) Վերլուծության արդյունքներով ստացված եկամտաբերության ցուցանիշների հիման վրա արտադրություն հիմնել/չհիմնելու վերաբերյալ որոշման կայացում
Ընկերության գրանցում	Անհրաժեշտ փաստաթղթերի ներկայացում Վճարումների կատարում
Ներդրումային կապիտալի ձևավորում	Վարկի դիմում ներկայացնել Հայաստանի ՎՓՄԶ ՁԱԿ Սարքավորումների դրամաշնորհի հայտի ներկայացում Վերանորոգել արտադրական տարածքը
Արտադրության սկիզբ	Ձեռքբերել և տեղադրել սարքավորումները Աշխատանքի ընդունել մասնագետների Ձեռքբերել հումք և սկսել արտադրությունը
Վաճառք	Հանդիպումներ գնորդների հետ, գների, մատակարարման ծավալների, վճարման ժամկետների վերաբերյալ պայմանավորվածությունների ձեռքբերում Պանրի մատակարարում գնորդներին
	Իրացում սուպերմարկետներում (առանձին և ցանցերում)
Բիզնեսի ընդլայնում	Արտադրանքի բրենդավորում Պանրի բարձրարժեք տեսակների արտադրություն

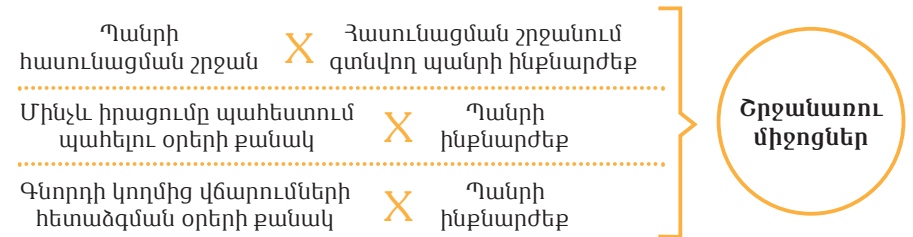
Համաձայն «Շահութահարկի մասին» ՀՀ օրենքի<sup>2</sup> արտադրական նպատակով օգտագործվող շենքերի և շինությունների օգտագործման նվազագույն ժամկետը 20 տարի է, սարքավորումներինը՝ 5 տարի: Սույն ձեռնարկում բերված մոդելի դեպքում շենքի և սարքավորումների օգտագործման տարիների թիվը սահմանվել է որպես 20 տարի և 10 տարի համապատասխանաբար, հետևաբար, մաշվածքի տարեկան տոկոսադրույքը հավասար է 5% և 10%:

Ֆինանսական արդյունքների մասին հաշվետվության մեջ տարեկան մաշվածքը համարվում է ընթացիկ ժամանակաշրջանի ծախս և հանվում տարեկան հասույթից՝ նվազեցնելով գուտ շահույթը:

## Շրջանառու միջոցներ

Հաշվի առնելով, որ չհասունացած պանիրը ու պատրաստի արտադրանքը որոշ ժամանակ պահվում են պահեստում, իսկ վաճառքից հետո փաստացի դրամական հոսքերը կարող են հետաձգվել որոշակի ժամկետով, արտադրողը պետք է նախատեսի միջոցներ, որոնք, բնեղեն պանրի տեսքով արտահայտված անընդհատ կշռանառվեն՝ ապահովելով բիզնեսի բնականոն գործունեությունը: Այլ կերպ ասած՝ շրջանառու միջոցը դեռևս փաստացի դրամական ներհոսք չապահոված պանրի արտադրության (կաթի, էներգիայի, աշխատուժի և այլն) մեջ ներդրված գումարն է, ինչպես նաև վաճառված, սակայն դրա դիմաց վճարում չստացած արտադրանքի ինքնարժեքը:

Շրջանառու միջոցների կարիքը հաշվարկվում է հետևյալ բանաձևով՝



Շրջանառու միջոցների չափը որոշող ենթադրությունները բերված են Աղյուսակ 4-ում:

Շրջանառու միջոցների անհրաժեշտություն առաջացնող գործոն	Օր
Պանրի հասունացման շրջան	60
Պանրի պահեստում անցկացրած օրերի քանակ	7
Գնորդի կողմից վճարումների հետաձգման օրերի քանակ	15

Աղյուսակ 4. Շրջանառու միջոցների չափը որոշող ենթադրություններ

Ելնելով վերոնշյալից շրջանառու արտադրողը պետք է նախատեսի 10 մլն. ՀՀ դրամի չափով շրջանառու միջոցներ:

<sup>2</sup> «Շահութահարկի մասին» ՀՀ օրենք: Ընդունված 1997թ.-ի սեպտեմբերի 30-ին:



### Ֆինանսավորում

Հիմնադրման տարում ֆինանսավորման ընդհանուր կարիքը կազմում է շուրջ 20 մլն ՀՀ դրամ, որից 16 մլն. ՀՀ դրամը հիմնադրման և կապիտալ ծախսերի համար: Մնացած 4 մլն դրամը, արտադրության առաջին տարում ստացած հասույթի մի մասի՝ 6 մլն դրամի հետ միասին, ձևավորում է 10 մլն շրջանառու կապիտալը:

Որպես ֆինանսավորման աղբյուր են դիտարկվում ձեռներեցի սեփական միջոցները, Հայաստանի ՓՄՁ ՉԱԿ-ի վարկը և ԱՄՆ ՄՉԳ «Գործընկերություն՝ հանուն գյուղական համայնքների բարգավաճման» (USAID/PRP) ծրագրի շրջանակում տրամադրվող դրամաշնորհը:

Բիզնեսի համար հասանելի կլինի Հայաստանի ՓՄՁ ՉԱԿ-ի կողմից տրամադրվող 5 մլն ՀՀ դրամի վարկը: Վարկը տրամադրվում է առանց գրավի, 5 տարի մարման ժամկետով և 10% մնացորդի վրա հաշվարկվող տարեկան տոկոսադրույքով: Գործում է նաև վարկի մարման արտոնյալ ժամանակահատված. մարման վճարումները հնարավոր է սկսել վարկի տրամադրումից ամենաուշը 6 ամիս հետո:

Սարքավորումների ձեռքբերման աջակցություն ստանալու համար ներդրողները կարող են դիմել ԱՄՆ ՄՉԳ «Գործընկերություն՝ հանուն գյուղական համայնքների բարգավաճման» (USAID/PRP) ծրագրի շրջանակում տրամադրվող դրամաշնորհին: Դրամաշնորհային գումարը կազմում է 1,230 հազար դրամ:

Նկատի ունենալով վերոնշյալը՝ Էականորեն նվազում է արտադրողից պահանջվող սեփական միջոցների ներդրումը, որը կազմելու է շուրջ 14 մլն դրամ:

Բիզնեսի ֆինանսավորման կառուցվածքը բերված է Աղյուսակ 5-ում:

Հայաստանի ՓՄՁ ՉԱԿ վարկավորում	5,000
USAID/PRP դրամաշնորհ սարքավորումների համար	1,230
Ձեռներեցի սեփական ներդրում	14,025
<b>Ընդամենը</b>	<b>20,090</b>

**Աղյուսակ 5.** Բիզնեսի ֆինանսավորման կառուցվածք, հազար ՀՀ դրամ

### Դրամական հոսքերի մասին հաշվետվություն

	Հիմնադրման	1-ին տարի	2-րդ տարի	3-րդ տարի	4-րդ տարի	5-րդ տարի	6-րդ տարի
<b>Գործառնական գործունեությունից կանխիկ հոսք</b>	0	(270,300)	9,528,258	9,528,258	9,528,258	9,528,258	9,528,258
Գործառնական շահույթ	0	11,441,482	11,441,482	11,441,482	11,441,482	11,441,482	11,441,482
Հուրկեր	0	(1,913,224)	(1,913,224)	(1,913,224)	(1,913,224)	(1,913,224)	(1,913,224)
Շրջանառու միջոցների փոփոխություն	0	(9,798,558)	0	0	0	0	0
<b>Ներդրումային գործունեությունից կանխիկ հոսքեր</b>	(18,479,500)	0	0	0	0	0	0
Շինությունների, արտադրամասի, սարքավորումների և այլ ակտիվների ձեռքբերում	(18,479,500)	0	0	0	0	0	0
<b>Ֆինանսական գործունեությունից կանխիկ հոսքեր</b>	22,230,000	(1,450,000)	(1,350,000)	(1,250,000)	(1,150,000)	(1,050,000)	0
Բաժնեհավաք կապիտալի թողարկում	16,000,000	0	0	0	0	0	0
Վարկային փոխառություններ	5,000,000	0	0	0	0	0	0
Վարկերի մարում	0	(1,000,000)	(1,000,000)	(1,000,000)	(1,000,000)	(1,000,000)	0
Դրամաշնորհներ	1,230,000	0	0	0	0	0	0
Տոկոսավճար	0	(450,000)	(350,000)	(250,000)	(150,000)	(50,000)	0
<b>Կանխիկ գուտ հոսք</b>	3,750,500	(1,720,300)	8,178,258	8,278,258	8,378,258	8,478,258	9,528,258
<b>Կանխիկ մնացորդ</b>	3,750,500	2,030,200	10,208,458	18,486,716	26,864,974	35,343,232	44,871,490



**Հաշվապահական հաշվեկշիռ**

	Հիմնադրման	1-ին տարի	2-րդ տարի	3-րդ տարի	4-րդ տարի	5-րդ տարի	6-րդ տարի
<b>Ընդամենը ակտիվներ</b>	22,230,000	30,755,759	37,328,767	44,001,775	50,774,783	57,647,791	65,578,899
<b>Ոչ ընթացիկ ակտիվներ</b>	18,479,500	16,874,250	15,269,000	13,663,750	12,058,500	10,453,250	8,856,100
Հողատարածք	330,000	330,000	330,000	330,000	330,000	330,000	330,000
Շենքեր	4,275,000	4,061,250	3,847,500	3,633,750	3,420,000	3,206,250	2,992,500
Սարքավորումներ	13,834,000	12,450,600	11,067,200	9,683,800	8,300,400	6,917,000	5,533,600
<b>Ոչ նյութական ակտիվներ</b>	40,500	32,400	24,300	16,200	8,100	0	0
<b>Ընթացիկ ակտիվներ</b>	3,750,500	13,881,509	22,059,767	30,338,025	38,716,283	47,194,541	56,722,799
Անավարտ պաշարներ	0	8,211,006	8,211,006	8,211,006	8,211,006	8,211,006	8,211,006
Պատրաստի արտադրանք	0	957,951	957,951	957,951	957,951	957,951	957,951
Դեբիտորական պարտքեր	0	2,682,353	2,682,353	2,682,353	2,682,353	2,682,353	2,682,353
Կանխիկ	3,750,500	2,030,200	10,208,458	18,486,716	26,864,974	35,343,232	44,871,490
<b>Ընդամենը կապիտալ և պարտավորություններ</b>	22,230,000	30,755,759	37,328,767	44,001,775	50,774,783	57,647,791	65,578,899
<b>Կապիտալ</b>	17,230,000	24,703,008	32,276,016	39,949,024	47,722,032	55,595,040	63,526,148
Բաժնեհավաք կապիտալ	16,000,000	16,000,000	16,000,000	16,000,000	16,000,000	16,000,000	16,000,000
Կուտակված շահույթ	1,230,000	8,703,008	16,276,016	23,949,024	31,722,032	39,595,040	47,526,148
<b>Ընդամենը պարտավորություններ</b>	5,000,000	6,052,751	5,052,751	4,052,751	3,052,751	2,052,751	2,052,751
<b>Ոչ ընթացիկ պարտավորություններ</b>	5,000,000	4,000,000	3,000,000	2,000,000	1,000,000	0	0
ՓՄՁ ՉԱԿ վարկ	5,000,000	4,000,000	3,000,000	2,000,000	1,000,000	0	0
<b>Ընթացիկ պարտավորություններ</b>	0	2,052,751	2,052,751	2,052,751	2,052,751	2,052,751	2,052,751
<b>Առևտրային և այլ կրեդիտորական պարտքեր</b>	0	2,052,751	2,052,751	2,052,751	2,052,751	2,052,751	2,052,751

**Պանրի ինքնարժեքի հաշվարկ**

Ենթադրվում է, որ բիզնեսը չունի կաթի սեփական արտադրություն և հումքը ձեռք է բերում ֆերմերային տնտեսություններից 140 դրամ/լիտր միջին գնով (տարեկան միջին գին՝ առանց միջնորդների մատակարարման պայմանով):

Պանրի ինքնարժեքի մոտ 83%-ը կազմում է հումքի ձեռքբերման ծախսը: Հետևաբար, կաթի գների տատանումները Էապես ազդում են վերջնական ապրանքի ինքնարժեքի վրա բարձրացնելով բիզնեսի ռիսկայնությունը:

Արտադրություն	Կաթ (8.5կգ 1կգ պանրի հաշվով)	1,190
	Այլ հումք	17
	Աշխատավարձ	163
	Կոմունալ ծառայություններ	10
	Այլ (ներառյալ որակի վերահսկում) 20	
<b>Փաթեթավորում և հասունացում</b>	Փաթեթավորում	33
	Պահեստավորում	0.1
	Ընդամենը	1,433

**Աղյուսակ 6.** Ծախսերի կառուցվածքը 1կգ պանրի հաշվով

Մթերվող կաթի և պատրաստի արտադրանքի գինն ամենաբարձր ազդեցությունն ունեն ձեռնարկության շահութաբերության համար: Ինքնարժեքի հաշվարկում հումքից հետո ամենամեծ կշիռն ունի աշխատուժի ծախսը:

Սույն մոդելը ենթադրում է, որ արտադրությունը հիմնվելու է պանրագործի կողմից, որն էլ իրականացնելու է բիզնեսի կառավարումը: Վաճառքների գծով աշխատակազմ նախատեսված չէ, քանի որ ենթադրվում է, որ ամբողջ ապրանքը վաճառվելու է մեծածախ գնորդին: Հաշվապահությունն արտապատվիրվելու է դրա գծով ծախսերը ներառված վարչական ծախսեր հոդվածում: Արտադրական բանվորների պարտականությունների մեջ է մտնելու արտադրության պատշաճ սանիտարահիգիենիկ պայմանների ապահովումը: Արտադրությունը կազմակերպելու համար անհրաժեշտ հաստիքների ցանկը և համապատասխան աշխատավարձերը բերված են Աղյուսակ 7-ում:

Պաշտոն	Աշխատողների թիվ	Ամսական համախառն աշխատավարձ	Աշխատավարձի ամսական ընդհանուր ծախս
Պանրագործ	1	200,000	200,000
Արտադրության բանվոր	2	140,000	280,000
<b>Ընդամենը</b>			<b>480,000</b>

**Աղյուսակ 7.** Աշխատակազմ

<sup>8</sup> Ներառում է ~2 մլն ՀՀ դրամ պայմանական արժեքով ներառված շենքն ու հողատարածքը, որի համար կանխիկ դրամի ներդրում չի նախատեսվում:

# Հարկեր եվ արտադրության հավաստագրման վճարները

Համաձայն «Շրջանառության հարկի մասին» ՀՀ օրենքի<sup>3</sup> արտադրական գործունեությունից եկամուտները հարկվում են 3,5% դրույթաչափով այն դեպքում, երբ նախորդ օրացուցային տարվա ընթացքում գործունեության բոլոր տեսակների մասով մատակարարված ապրանքների և մատուցված ծառայությունների (կատարված աշխատանքների) իրացումից հասույթը՝ առանց ԱԱՀ-ի (այսուհետ՝ իրացման շրջանառություն), չի գերազանցել 58.35 մլն դրամը: Հետևաբար, տվյալ տիպային մոդելի շրջանակում կիրառվում է շրջանառության հարկ, որը կազմում է իրացումից հասույթի 3.5%:

«Եկամտային հարկի մասին» ՀՀ օրենքի<sup>4</sup> համաձայն աշխատավարձերի գծով հարկերը հաշվառվում են ըստ Աղյուսակ 8-ի:

Ամսական հարկվող եկամտի չափը	Հարկի գումարը
Մինչև 120,000 դրամ	Հարկվող եկամտի 24.4 տոկոսը
120,000-2,000,000 դրամ	29,280 դրամից գումարած գերազանցող
2,000,000 դրամից ավելի	518,080 դրամից գումարած 2,000,000 դրամը գերազանցող գումարի 36 տոկոսը

Աղյուսակ 8. Եկամտային հարկի հաշվառման դրույթաչափեր

Արտադրանքը շուկա հանելու համար անհրաժեշտ է, որ արտադրանքը բավարարի սահմանված որակական նորմերին: Արտադրանքի համապատասխանության հավաստումը պարտադիր է և կարող է կատարվել համապատասխանության հայտարարագրի վավերացման կամ սերտիֆիկացման ձևով: Համապատասխանության հայտարարագրի վավերացում և սերտիֆիկացում իրականացնում են սերտիֆիկացման մարմինները<sup>5</sup>:

Համապատասխանության հայտարարագրի վավերացման համար արտադրողը պետք է իր արտադրանքը հանձնի հավատարմագրված փորձագիտական լաբորատոր ստուգման և վերջինիս արդյունքները ներկայացնի սերտիֆիկաց- ման մարմին հաստատման: Արտադրանքի սերտիֆիկատ ստանալու դեպքում լիազոր մարմինն ինքն է կատարում նմուշառումը և անցկացնում անհրաժեշտ լաբորատոր ստուգումները: Երկու դեպքում էլ արտադրողը պետք է կատարի համապատասխան վճարումներ, որոնք կախված են արտադրվող ապրանքատեսակներից, արտադրության ծավալից և այլ գործոններից: Տարեկան մինչև 30 տոննա լոռի տեսակի պանիր հայաստանյան շուկայում իրացնելու համար սերտիֆիկացման (հավաստման հայտարարագրի) գծով ծախսը կկազմի մինչև 80,000 ՀՀ դրամ:

<sup>3</sup> «Շրջանառության հարկի մասին» ՀՀ օրենք: Ընդունված 2012թ-ի դեկտեմբերի 19-ին:

<sup>4</sup> «Եկամտային հարկի մասին» ՀՀ օրենք: Ընդունված 2010թ.-ի դեկտեմբերի 22-ին:

<sup>5</sup> Նման կազմակերպություն է ՀՀ Էկոնոմիկայի նախարարության ենթակայության տակ գտնվող «Ստանդարտների ազգային ինստիտուտը» ՓԲԸ-ն:

## Ֆինանսական արդյունքների մասին հաշվետվություն

	Հիմնադրման	1-ին տարի	2-րդ տարի	3-րդ տարի	4-րդ տարի	5-րդ տարի	6-րդ տարի
<b>Իրացում</b>	0	54,663,529	54,663,529	54,663,529	54,663,529	54,663,529	54,663,529
Հասունացած պանիր	0	53,647,059	53,647,059	53,647,059	53,647,059	53,647,059	53,647,059
Շիճկակարագ	0	1,016,471	1,016,471	1,016,471	1,016,471	1,016,471	54,663,529
<b>Ինքնարժեք</b>	0	(41,806,048)	(41,806,048)	(41,806,048)	(41,806,048)	(41,806,048)	(41,806,048)
Կաթ	0	(33,600,000)	(33,600,000)	(33,600,000)	(33,600,000)	(33,600,000)	(33,600,000)
Այլ հումք	0	(1,408,722)	(1,408,722)	(1,408,722)	(1,408,722)	(1,408,722)	(1,408,722)
Աշխատավարձ	0	(5,760,000)	(5,760,000)	(5,760,000)	(5,760,000)	(5,760,000)	(5,760,000)
Կոմունալ ծառ.	0	(286,306)	(286,306)	(286,306)	(286,306)	(286,306)	(286,306)
Այլ	0	(751,020)	(751,020)	(751,020)	(751,020)	(751,020)	(751,020)
<b>Համախառն շահույթ</b>	0	12,857,482	12,857,482	12,857,482	12,857,482	12,857,482	12,857,482
Համախառն շահույթի մարժա		24%	24%	24%	24%	24%	24%
<b>Վարչական ծախսեր</b>	0	(1,416,000)	(1,416,000)	(1,416,000)	(1,416,000)	(1,416,000)	(1,416,000)
<b>Գործառնական շահույթ</b>	0	11,441,482	11,441,482	11,441,482	11,441,482	11,441,482	11,441,482
Գործառնական շահույթի մարժա		21%	21%	21%	21%	21%	21%
Ամորտիզացիա	0	(1,605,250)	(1,605,250)	(1,605,250)	(1,605,250)	(1,605,250)	(1,597,150)
Տոկոսավճար	0	(450,000)	(350,000)	(250,000)	(150,000)	(50,000)	0
Այլ եկամուտ	1,230,000						
<b>Շահույթ մինչ հարկումը</b>	1,230,000	9,386,232	9,486,232	9,586,232	9,686,232	9,786,232	9,844,332
Շրջանառության հարկ (3,5%)	0	(1,913,224)	(1,913,224)	(1,913,224)	(1,913,224)	(1,913,224)	(1,913,224)
<b>Չուտ շահույթ</b>	1,230,000	7,473,008	7,573,008	7,673,008	7,773,008	7,873,008	7,931,108
Չուտ շահույթի մարժա		14%	14%	14%	14%	14%	15%
<b>Կուտակված շահույթ</b>	1,230,000	7,473,008	7,573,008	7,673,008	7,773,008	7,873,008	7,931,108

<sup>7</sup> Նկատի ունենալով, որ մոդելի համաձայն իրականացվում է մեծածախ վաճառք՝ իրացման և մարքեթինգի ծախսեր չեն նախատեսվում:

## Ֆինանսական արդյունքների կանխատեսում

Տարեկան վաճառքը կկազմի շուրջ 55 մլն դրամ (պանրի և շիճկակարագի մեծածախ վաճառքի գնի դեպքում):

Գործառնական շահույթը ցույց է տալիս ապրանքի վաճառքից հասույթի և դրա արտադրության ծախսերի տարբերությունը: Գործառնական շահույթը հաշվվում է հետևյալ բանաձևով՝

$$\text{Գործառնական շահույթ} = \text{Վաճառքներից հասույթ} - \text{արտադրանքի ինքնարժեք} - \text{գործառնական ծախսեր (տրանսպորտային, ադմինիստրատիվ, մարքեթինգային)}$$

Գործառնական շահույթի մարժան ցույց է տալիս գործառնական շահույթի հարաբերությունը վաճառքներից հասույթին:

Չուտ շահույթը, որը ինքնարժեքից և արտադրական ծախսերից բացի հաշվի է առնում նաև մաշվածքը, վարկի մարումները և հարկերը, կկազմի վաճառքների ծավալի 14%-ը:

Վաճառքի տարեկան ծավալ, տոննա	28
Տարեկան վաճառք, առանց ԱԱՀ, հազար ՀՀ դրամ	54,650
Համախառն շահույթի մարժա	24%
Գործառնական շահույթի մարժա	21%
Չուտ շահույթի մարժա	14%

Աղյուսակ 11. Հիմնական գործառնական ցուցանիշներ

Ծրագրի առաջին հինգ տարիների ընթացքում, երբ ձեռնարկությունը կմարի Հայաստանի ՓՄՁ ՉԱԿ-ի կողմից տրամադրված երկարաժամկետ վարկը, ձեռներեցը կկարողանա ապահովել տարեկան շուրջ 8-8.5մլն. ՀՀ դրամի կանխիկ ներհոսք, իսկ վարկի մարումից հետո ակնկալվող տարեկան կանխիկ ներհոսքը գնահատվում է շուրջ 9.5 մլն ՀՀ դրամ:

Նկատի ունենալով վերոնշյալը՝ ձեռներեցի կողմից ներդրված 14 մլն դրամը կվերադարձվի մոտ 2.3 տարվա ընթացքում:

## Բրենդինգ, առաջնորդում եվ վաճառքի կազմակերպում

Ապրանքի վաճառքը/մարքեթինգը ներառում է 4 հիմնական բաղադրիչի վերաբերյալ որոշումների համադրություն: Անհրաժեշտ է համակարգված որոշումներ կայացնել արտադրվող ապրանքի, դրա գնի, վաճառքի վայրի և առաջնորդման միջոցների վերաբերյալ: Յուրաքանչյուր բաղադրիչին վերաբերող գործողությունները փոխկապակցված են և պետք է համահունչ լինեն մյուս բաղադրիչների գծով գործողություններին: Օրինակ՝ յուրատեսակ/բարձրարժեք պանիր արտադրելու դեպքում օգտակար կլինի որպես վաճառքի վայր ընտրել սուպերմարկետը, բրենդավորել ապրանքը և առաջադրել համեմատաբար բարձր գին: Յուրաքանչյուր բաղադրիչի շրջանակում համակարգված մոտեցում պահանջող հիմնական կետերը ներկայացված են Աղյուսակ 9-ում:

Ապրանք	Վաճառքի վայր
<ul style="list-style-type: none"> <li>Պանրի որակ</li> <li>Որակի կայունություն</li> <li>Պանրի տեսակ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Մեծածախ վաճառք վերավաճառողների (Գում, Մալաթիա) կամ խոշոր արտադրողների</li> <li>Հարակից գյուղական և քաղաքային բնակավայրերի խանութներ</li> <li>Ցանցային խանութներ</li> <li>Ոչ ցանցային խանութներ երևանում</li> </ul>
Գին	Առաջնորդման միջոցներ
<ul style="list-style-type: none"> <li>Մրցակցային գին</li> <li>Չեղչեր</li> <li>Վճարման հետաձգում գնորդների համար</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Բրենդավորում (կազմակերպության անուն, լոգոտիպ)</li> <li>Մակնշում</li> <li>Փաթեթավորում</li> <li>Գովազդ</li> <li>Համտեսներ</li> <li>Մասնակցություն ցուցահանդեսներին</li> </ul>

Աղյուսակ 9. Մարքեթինգային քաղաքականություն

Մասշտաբի սահմանափակումների և պանրի տարածված տեսակի (լոռի) արտադրության դեպքում անհատ արտադրողներն իրենց սեփական բրենդը մշակելու սահմանափակ կարողություն ունեն: Բարդ գրաֆիկական դիզայնով և մշակման զգալի ծախսեր պահանջող բրենդի փոխարեն ապրանքը սպառողի համար ճանաչելի կարող է դարձնել ընկերության անվանումը ներառող մակնշումը: Նման պիտակավորումը ապրանքը ճանաչելի է դարձնում, հնարավորություն բացելով ձևավորել հավատարիմ սպառողների խումբ:

Համաձայն «Կաթին, կաթնամթերքին և դրանց արտադրությանը ներկայացվող պահանջների տեխնիկական կանոնակարգը հաստատելու մասին» ՀՀ կառավարության որոշման<sup>6</sup> հավելվածի կաթի և կաթնամթերքի մակնշումը պետք է ներառի.

- ա) կաթի և կաթնամթերքի անվանումները,
- բ) ջերմամշակման եղանակը,
- գ) յուղի զանգվածային մասը՝ տոկոսներով,
- դ) տեսակը (առկայության դեպքում),
- ե) արտադրող կազմակերպության անվանումը և գտնվելու վայրը,
- զ) արտադրողի ապրանքային նշանը (առկայության դեպքում),
- է) գտաքաշը կամ մթերքի ծավալը,
- ը) մթերքի բաղադրությունը,
- թ) սննդային և էներգետիկ արժեքը,
- ժ) պահպանման պայմանները,
- ի) պատրաստման և փաթեթավորման թվականը (օր/ամիս/տարի),
- լ) պիտանելիության ժամկետը:

Առաջնորդման մեկ այլ մեթոդ է փաթեթավորման օգտագործումը: Փաթեթավորումը սպառողին հուշում է արտադրանքի սանիտարահիգիենիկ հատկանիշների մասին և նպաստում պահանջարկի ավելացմանը: Կարելի է օգտագործել վակուումային կամ պանրի համար նախատեսված այլ փաթեթավորման տարբերակներ:

Ապրանքի առաջնորդման նպատակով օգտագործվող համեմատաբար մատչելի մեթոդներից են՝ համոտեսների կազմակերպումը, զովագոյը ինտերնետային սոցիալական ցանցերում, մասնակցությունը շնորհանդեսներին:

Հայաստանյան շուկան բաղկացած է 2 հիմնական սեգմենտներից: Առաջին՝ բարձր կարգի, սեգմենտը ներառում է ճանաչված բրենդի պանիրները (Աշտարակ Կաթ, Կալինինո, Դուստր Մարիանա): Այս սեգմենտում տեղ են գտնում բարձր որակի, սերտիֆիկացված, սանիտարահիգիենիկ նորմերով պատրաստված, փաթեթավորված, համեմատաբար բարձր գին ունեցող պանիրները: Վաճառքներն իրականացվում են հիմնականում ցանցային և ոչ ցանցային խանութներում:

Երկրորդ՝ ցածր կարգի, սեգմենտը բաղկացած է առանց փաթեթավորման և մակնշման վաճառվող պանիրներից: Հիմնական արտադրողները գրանցված իրավաբանական անձինք չեն: Արտադրության սանիտարահիգիենիկ պայմանները հազվադեպ են ամբողջովին պահպանվում, բացակայում է նաև օրենքով սահմանված սերտիֆիկացումը: Հիմնական իրացման ուղիներն ոչ ցանցային խանութները, մեծածախ առևտրի կենտրոնները և ռեստորանները/հյուրանոցները:

Ելնելով շուկայի վերը նշված սեգմենտացիայից՝ արտադրված պանրի մրցակցային դիրքը ապահովելու համար նպատակահարմար է՝

- Ապահովել արտադրության սանիտարահիգիենիկ պայմանները
- Ստանալ արտադրանքի հավաստման հայտարարագիր
- Փաթեթավորել և մակնշել ապրանքը
- Ջնավորել 2 խոշոր սեգմենտների համեմատ միջանկյալ դիրք զբաղեցնող գնային քաղաքականություն

Վերը նշված պայմաններն գործողությունների իրականացումը հնարավորություն կտա արտադրանքը դիրքավորել բարձր և ցածր կարգի սեգմենտների միջև՝ ստանալով գնային առավելություն առաջինի և որակի առավելություն երկրորդի նկատմամբ:

Զբրենդավորված լավորակ պանիր (մանրածախ գնորդին)	2,100
Զբրենդավորված լավորակ պանիր (մեծածախ գնորդին)	1,900
Բրենդավորված պանիր (մանրածախ գնորդին)	2,300

Աղյուսակ 10. Արտադրողի վաճառքի շուկայական գներ, ՀՀ դրամ/կգ, ներառյալ ԱԱՀ

<sup>6</sup> «Կաթին, կաթնամթերքին և դրանց արտադրությանը ներկայացվող պահանջների տեխնիկական կանոնակարգը հաստատելու մասին» ՀՀ կառավարության որոշում: