

**ԶԵՌՆԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ
ՊԼԱՆԱՎՈՐՄԱՆ ԿԱՐԵՎՈՐԱԳՈՒՅՆ ԽՆԴԻՐՆԵՐԸ**

ԲԱԲԱՅԱՆ Ա. Ս.

Շուկայական տնտեսության պայմաններում արտադրական կազմակերպությունների կայուն գործունեությունը անմիջականորեն պայմանավորված է ռազմավարական պլանավորման արդյունավետությամբ: Պահանջվում է ստեղծել փոխադարձ կախվածություն ունեցող առաջադրանքների համալիր համակարգ, որը հնարավորություն կընձեռի դրամական մուտքերի հավաքման առաջավոր փորձի կիրառման համար:

Հարկ է նշել, որ, ժամանակի պահանջներին համապատասխան, փոխվում են ռազմավարական պլանավորման մոտեցումներն ու գործիքները, առավել կարևոր նշանակություն են ստանում կանխատեսումը և բյուջետավորումը: Ներկայումս արդյունավետորեն կիրառվում են կանխատեսվող հաշվեկշիռները, որոնց ընդունված է անվանել նաև ամփոփ բյուջեներ: Բացի այդ, առանձին բյուջետային օղակների և բյուջեների օգնությամբ հնարավոր է լինում ժամանակին կանխել անցանկալի վիճակների առաջացումը: Այսպիսով, ազատ շուկայական տնտեսության պայմաններում ձեռնարկությունների ռազմավարական պլանավորման ընթացքում ծագում են նոր խնդիրներ, որոնց լուծման համար օգտագործվող նորագույն մեթոդները հնարավորություն են տալիս ռազմավարական պլանավորումը «չոր» հաշվարկներից վերածելու իսկական արվեստի: Կազմակերպության գործունեության արդյունավետ կառավարումը գործնականում հնարավոր է դառնում միայն տնտեսավարող սուբյեկտի բոլոր դրամական հոսքերի, գործընթացների ու հարաբերությունների ճիշտ կանխատեսման դեպքում:

Կազմակերպությունը շուկայական տնտեսության պայմաններում կարող է գոյատևել միայն կանոնավոր ձևավորվող շահույթի հաշվին: Ուստի այն իր գործունեությունն այնպես պետք է կազմակերպի, որ եկամուտները գերազանցեն ծախսերը: Մրցակցության առկայության պայմաններում եկամուտների ստացումը ռիսկային է, քանի որ մրցակիցները փորձում են մտնել բիզնեսի որևէ ճյուղ այն դեպքում, երբ այն գայթակղիչ է:

Այդ իսկ պատճառով առաջնային նշանակություն են ստանում հեռանկարային վերլուծությունը, կանխատեսումը և գործունեության պլանավորումը: Պակաս կարևոր նշանակություն չունի համապատասխան գործընկերոջ ընտրությունը, քանի որ սխալ ընտրությունը կարող է թանկ նստել կազմակերպության գործունեության և ֆինանսական արդյունքների վրա: Այստեղ իր ուրույն տեղն ունեն մարքեթինգային հետազոտությունները, որոնք

թույլ են տալիս ուսումնասիրել հումքի շուկան, շուկայի տվյալ հատվածում գտնվող մրցակից կազմակերպությունների որդեգրած մրցակցային քաղաքականությունները, մատնանշել ուղիներ՝ իբրև հակակշիռներ դրանց կողմից կիրառվող միջոցառումների, և անհրաժեշտ տեղեկատվություն տրամադրել առավել գրավիչ առաջարկներ ներկայացնող մատակարարի մասին:

Ոչ պակաս կարևոր է ձեռնարկության գնային քաղաքականության դրսևորումն ապրանքային շուկայում: Գների օգնությամբ իրականացվում է կազմակերպության բոլոր օղակների արդյունավետ գործունեությունը: Դեպի շուկան կողմնորոշված ռազմավարական պլանավորումը կազմակերպության նախանշված նպատակների և հնարավորությունների և դրանք շուկայի շարունակական փոփոխություններին համապատասխանեցնելու կառավարչական գործընթաց է: Ռազմավարական պլանավորման նպատակը այնպիսի բիզնեսի ստեղծումն է կամ գործողի ձևափոխումը, որը նպաստում է կազմակերպության բարեհաջող զարգացմանը, առաջընթացին, նրա և շուկայի հնարավորությունների առավելագույն օգտագործմանը:

Ռազմավարական պլանավորումը ձեռնարկության նպատակների և դրանց հասնելու քաղաքականության մարտավարության գործելաձևի և նրա պոտենցիալ հնարավորությունների ու հաջողությունների գնահատման և աջակցման կառավարչական գործընթաց է, որը ենթադրում է ռազմավարության համապատասխանություն, շուկան և միջավայրն ընկալելու փորձություն: Կազմակերպության ռազմավարական պլանը ներառում է մի քանի բաղադրիչներ՝ առաջադրանքի ձևակերպում, ռազմավարական բիզնես-միավոր, աճի ռազմավարություն¹:

Ռազմավարական պլանի մշակումը ենթադրում է հետևյալ փուլերի առկայությունը: Դրանք են՝

• կազմակերպության առաջադրանքի ձևակերպում և նպատակի ներկայացում,

• արտաքին միջավայրի գնահատում և վերլուծում,

• կազմակերպության կառավարչական ստուգում,

• ռազմավարական այլընտրանքների վերլուծում,

• ռազմավարության ընտրություն և իրականացում,

• ռազմավարության գնահատում:

Կազմակերպության առաջադրանքի ձևակերպումը ենթադրում է, որ յուրաքանչյուրն իր արտադրանքի ծավալը պլանավորելուց առաջ, նախքան արտադրական հզորությունները ձևավորելը, քաջատեղյակ է լինելու, թե ի՞նչ է արտադրելու, ի՞նչ ծավալով, որտե՞ղ, ե՞րբ և ի՞նչ գնով է վաճառվելու այն:

Հստակ ձևակերպված առաջադրանքը տալիս է հետևյալ հարցերի պատասխանը. ի՞նչ բիզնեսով է զբաղվելու կազմակերպությունը, ու՞րք է

¹ Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. Под. ред. М. А. Вахрушина, М., 2008, с. 80.

են սպառողները, որն է կազմակերպության աշխատանքի նպատակը, ինչպիսի ն կլինի նրա բիզնեսը²:

Բիզնես առաջադրանքը ձևակերպելուց հետո ձեռնարկությունը ձեռնամուխ է լինում բիզնես-պորտֆելի ձևավորմանը, որը ներառում է այն գործունեությունների ապրանքների ամբողջությունը, որով զբաղվելու է: Այդ նպատակով առանձնացվում են գործունեության արմատական ուղղությունները, որոնք էլ կոչվում են ռազմավարական բիզնես-միավորներ (ՌԲՄ): Որպես ՌԲՄ կարող են հանդես գալ ձեռնարկության ստորաբաժանումը, ապրանքային խումբը, նույնիսկ առանձին ապրանքը, ապրանքանիշը:

Կազմակերպության իրականացրած հաջորդ քայլը նրա բիզնես պորտֆելում եղած ռազմավարական այլընտրանքների ընտրությունն է դրանց վերլուծության միջոցով: Ձեռնարկությանն անհրաժեշտ է որոշել թե գործունեության որ ուղղությունների վրա պետք է համակենտրոնացնել ներդրումները, ինչ նոր ապրանքներով և ուղղություններով կարելի է ապահովել աճի ռազմավարություն: Կազմակերպությունը պետք է միջոցներ ներդնի իր գործունեության առավել եկամտաբեր ոլորտներում՝ կրճատելով վնասաբեր օղակները: Անհրաժեշտ է գնահատել այլընտրանքների գրավչությունը և որոշել նրանցից որին նախապատվություն տալ:

Շուկայական տնտեսության պայմաններում կազմակերպությունների տնտեսական գործունեության առանցքային օղակներից մեկը արտադրանքի որակի բարելավումն է: Շուկան բարձր պահանջներ է ներկայացնում արտադրանքի որակի նկատմամբ: Դրա հետ մեկտեղ շատ կազմակերպություններ մեծ ջանքեր են գործադրում իրենց արտադրած արտադրանքի գծով առաջնորդի համբավ ձեռք բերելու համար: Արտադրանքի որակի բարելավման հիմնահարցը դառնում է կազմակերպության գործարար ակտիվության ռազմավարության հիմքը, ֆինանսական կայունության գրավականը և մրցակցային պայքարին դիմանալու հաջող պայմանը:

Ձեռնարկության գործունեության առաջընթացը կախված է մարքետինգային գործունեության վերլուծությունից, որի նպատակը վճարունակ պահանջարկի, շուկաների իրացման ուսումնասիրությունն է, արտադրության և իրացման պլանի համապատասխան ծավալով և տեսականիով հիմնավորումը, պահանջարկի ձևավորություն ձևավորվող գործոնների վերլուծությունը, արտադրանքի ոիսկի և մրցունակության գնահատումը, պահանջարկի միջոցների ձևավորման ռազմավարությունը, մեթոդների մշակումը և արտադրանքի արտադրության և իրացման արդյունավետության գնահատումը, մրցակիցների գնային քաղաքականության ուսումնասիրումը և շուկան գրավելու շարժառիթները:

Բիզնես առաջադրանքը կարող է հաջողությամբ իրականացվել միայն այն դեպքում, եթե նա հիմնավորված է արտաքին միջավայրի գնահատմամբ և վերլուծության հաշվարկներով:

² Панкрусин А. П. Маркетинг. Учебник. М., 2009, с. 165.

Արտաքին միջավայրի վերլուծությունը ապահովում է կազմակերպության վրա արտաքին գործոնների գնահատումը, որոնք հնարավորություն են տալիս որոշելու հնարավորությունները և վտանգները երեք ուղղություններով: Դրանք են՝ փոփոխություններ, որոնք կարող են ներգործել ռազմավարության վրա, գործոններ, որոնք վտանգավոր են ընթացիկ պահի համար, գործոններ, որոնք կազմակերպության նպատակներին հասնելու համար հնարավորություններ են ընձեռում:

Վերլուծությամբ անհրաժեշտ է որոշել կազմակերպության ներկա վիճակը, ապագան և այն անհրաժեշտ միջոցառումները, որոնք պետք են կազմակերպությանը կանխատեսվող հաջողությունների համար:

Արտաքին միջավայրի գործոնները վերլուծվում են տնտեսության, քաղաքականության, շուկաների, տեխնոլոգիաների, միջազգային տնտեսական հարաբերությունների, մրցակցության և սոցիալական վարքի ու սոցիալական սպասումների ոլորտում:

1. Տնտեսություն: Տնտեսության ընթացիկ և հեռանկարային վիճակը, որը կարող է վճռորոշ նշանակություն ունենալ կազմակերպության համար:

2. Քաղաքականություն: Տեղական ինքնակառավարման տարածքային իշխանությունների նորմատիվային փաստաթղթերով որոշվում է կարգավորող կազմակերպությունների քաղաքականությունը:

3. Շուկաներ: Կազմակերպությունների, վերլուծաբանների մշտական ուշադրության կենտրոնում գտնվող ոլորտ:

4. Տեխնոլոգիաներ: Նոր տեխնոլոգիաներ, դրանց հեռանկարային տեսակներ և ձևեր:

5. Միջազգային տնտեսական հարաբերություններ: Մպառնալիքներ և հնարավորություններ, որոնք կարող են ծագել միջազգային հարաբերությունների փոփոխությունների շնորհիվ:

6. Մրցակցություն: Մրցակիցների գալիք նպատակները, ընթացիկ ռազմավարություն, մրցակիցների և ճյուղի հեռանկարները, որտեղ գործում են մրցակիցների թերություններն ու առավելությունները:

7. Սոցիալական վարք և սոցիալական սպասումներ: Հասարակության մեջ գերիշխող վերաբերմունք ձեռնարկատիրությանը, սպառողների շահերի պաշտպանությանը:

Հարկ է նշել, որ պակաս կարևորություն չունի նաև կազմակերպության կառավարչական ստուգումը, որը ենթադրում է նրա գործունեության գործառության ոլորտների գնահատում և վերլուծում՝ ուղղված նրա ռազմավարության ուժեղ և թույլ կողմերի բացահայտմանը: Ամենասովորական ուսումնասիրությունն իրականացվում է հետևյալ հինգ ուղղություններով՝ մարքետինգ, ֆինանսներ և հաշվապահական հաշվառում, արտադրություն, մարդկային ռեսուրսներ, կազմակերպության բրենդ (համբավ, ճանաչվածություն):

1. Մարքետինգ. շուկայավարության բնագավառում առանձնացվում են հետևյալ բնագավառները³.

- շուկայի մասնաբաժինը և մրցունակությունը: Կազմակերպության կարևորագույն խնդիրը շուկայում նրա տեսակարար կշռի ավելացումն է: Անհրաժեշտ է սահմանել կազմակերպության շուկայում ունեցած մասնաբաժնի փոփոխության միտումները մրցակիցների համեմատությամբ.

- ապրանքների և ծառայությունների բազմազանությունը: Կազմակերպությունը շահագրգռված է անվանացանկի ընդլայնումով, որը կապահովի օպտիմալ շահութաբերություն.

- կազմակերպության շահույթը: Վերլուծությունից պարզվում է օպտիմալ արժեքներից ունեցած շեղումները.

- շուկայական ժողովրդագրական վիճակագրություն: Վերլուծությամբ հայտնի են դառնում շուկայի և սպառողների շահերի հետ կապված փոփոխությունների պատճառները.

- ուսումնասիրություններ և մշակումներ: Մրցակցային միջավայրում անհրաժեշտ են նոր և լավագույն ապրանքների ու ծառայությունների վերաբերյալ ուսումնասիրություններ և մշակումներ.

- հաճախորդների սպասարկում նախքան վաճառքը և վաճառքից հետո: Արդյունավետ սպասարկումը հնարավորություն է տալիս վաճառելու ավելի շատ ապրանք, պահպանելու չեզոքություն հաճախորդների հանդեպ, սահմանելու բարձր գներ՝ ի հաշիվ սպասարկման բարձր որակի.

- արդյունավետ դիստրիբուցիա, գովազդ և ապրանքների առաջխաղացում: Կառավարման կարևորագույն գործառնություններից են իրացման գովազդի և ապրանքների առաջխաղացման համախմբումը և արդյունավետությունը.

- շահույթ. տարբեր ապրանքների և ծառայությունների համախառն եկամտի և շահույթի վրա մշտական վերահսկողություն իրականացնելը կառավարման կարևոր լծակներից է:

2. Ֆինանսներ և հաշվապահական հաշվառում: Կազմակերպությունում տեղ գտած և հնարավոր ներքին թերությունների բացահայտում, կազմակերպության և մրցակիցների աշխատանքային ցուցանիշների համեմատում: Հաշվառումը հնարավորություն է տալիս կազմակերպության ղեկավարությանը հայտնաբերելու իր ուժեղ և խոցելի կողմերը հեռանկարում:

3. Արտադրություն: Գործառնությունների կառավարման անընդհատ վերլուծություն:

4. Մարդկային ռեսուրսներ: Անհրաժեշտ է կադրային ներուժի կառավարման արդյունավետության և աշխատողների շահադրման համակարգի լիարժեք վերլուծություն՝ համաձայն կազմակերպության ռազմավարական նպատակների:

³ Шаповалов В. А. Управление маркетингом и маркетинговый анализ. Ростов-на-Дону, 2008, с. 35.

5. Կազմակերպության բրենդ (առաջնորդի համբավ): Այն բնութագրվում է ոչ միայն արտադրանքի և ծառայությունների ճանաչվածությամբ, այլև որակի, կառավարման մակարդակի չափանիշներով (այդ թվում՝ կորպորատիվ), պատմությամբ և հեղինակությամբ, սպասարկման կուլտուրայով:

Տնտեսական գործունեության համալիր վերլուծությունը կազմակերպության զարգացման ռազմավարական այլընտրանքների ուսումնասիրության փուլում թույլ է տալիս որոշել հնարավոր ռազմավարությունների օգտագործման նպատակահարմարությունը: Տնտեսական առումով նպատակահարմար է կիրառել չորս հիմնական ռազմավարական այլընտրանք՝ աճ, սահմանափակ աճ, կրճատումով ուղեկցվող, ինչպես նաև այս երեք ռազմավարությունների գուգակցում:

Որպես աճի չափանիշ օգտագործվում են տարբեր չափորոշիչներ՝ հասույթ, ակտիվների արժեք, շահույթ, եկամտաբերություն և սեփական կապիտալի աճ⁴:

Տրված ռազմավարական ցուցանիշների համադրումը արժեքական մակարդակի, դեպոզիտների տոկոսադրույքի և մրցակից կազմակերպությունների ցուցանիշների հետ հնարավորություն է ընձեռում բազմակողմանիորեն գնահատելու և դասակարգելու կազմակերպության ռազմավարությունը: Կազմակերպության կապիտալացման մակարդակի բարձրացման կարևոր ցուցանիշ է կազմակերպության տնտեսական աճը:

Յուրաքանչյուր ռազմավարության իրացման հնարավոր արդյունքներն անհրաժեշտ է ներկայացնել ներտնտեսական պլանավորման միջոցով՝ բնութագրելով վճարունակությունը, գործունեության արդյունքները, ձեռնարկության գույքային և ֆինանսական վիճակը պլանավորվող ժամանակահատվածի վերջում: Ի վերջո, յուրաքանչյուր ռազմավարական այլընտրանքի գծով պետք է կազմվեն հետևյալ բյուջեները (նախահաշիվները):

Առաջին՝ օգուտներ և վնասներ: Գալիք հաշվետվության նախագիծը օգուտների և վնասների վերաբերյալ պլանավորվող ժամանակամիջոցի համար:

Երկրորդ՝ պլանային հաշվեկշիռը: Հաշվետու ժամանակամիջոցի հաշվեկշռի նախագիծը պլանավորվող ժամանակամիջոցի վերջում:

Երրորդ՝ դրամական միջոցների նախահաշիվը: Դրամարկդային վճարումների և մուտքերի պլանը մնացորդների դուրսբերումով, ըստ պլանավորվող ժամանակամիջոցի ամիսների և տվյալների, դրամական միջոցների անբավարարության դեպքում կարգավորվում է վարկերի հաշվին, իսկ մնացորդների ավելցուկի առկայության ժամանակ՝ դեպոզիտների հաշվին:

Նախահաշվի հիման վրա ընտրված յուրաքանչյուր այլընտրանքի ռազմավարություն պետք է վերլուծի ձեռնարկության ակտիվների իրացվելիության, վճարունակության, շահութաբերության աճի հիմնական ցուցանիշները:

⁴ Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности, с. 82.

Իհազմավարական այլընտրանքի ընտրությունը նաև ենթադրում է կազմակերպության և նրա բիզնեսի արտաքին ընկալմանն ուղղված ցուցանիշների համակարգի օգտագործում: Տվյալ մոտեցումը պայմանավորված է բիզնեսի նախապատրաստման կամ նրա վերահսկողության գործառնությունների մի մասի փոխանցումով, որն իրականացվում է ռազմավարական ցուցանիշների վերլուծության շնորհիվ: Այդ ցուցանիշներն են՝

- կապիտալի արժեքը (կապիտալի գինը կամ նրա ծախսերը) ներկայացնում է ներդրողի շահույթի նորման՝ հաշվի առնելով ներդրումների հետ կապված ռիսկերը: Կիրառվում է կապիտալի միջին արժեքի հաշվարկման մեթոդիկան, որն օգտագործվել է կապիտալ ներդրումների նախահաշիվը կազմելիս, ներդրումային նախագծերի գնահատման զեղչված զուտ արժեքի և շահութաբերության ներքին նորմայի գնահատման վրա հիմնված համեմատական մեթոդիկաների վրա:

- արժեթղթերի արժեքը արտացոլում է, կազմակերպում մեկնարկային արժեքը, որը հնարավորություն է տալիս հաշվարկելու բիզնեսը վերահսկող մենեջերի պարզևավճարը ընթացիկ գործառնական գործոնների հաշվառման տեսանկյունից (զուտ ակտիվների արժեք և կազմ, զուտ շահույթ, շահաբաժինների քաղաքականություն և այլն):

- կազմակերպության գնահատում զուտ զեղչված արժեքի մեթոդով: Կազմակերպությունների գործունեության ֆինանսավորման նպատակով ձեռք բերվող սեփական և փոխառու կապիտալը ձևավորվում է տարբեր աղբյուրներից և պահանջում է տարբեր ծախսեր, որն էլ առաջացնում է կապիտալի արժեքի գնահատման անհրաժեշտություն:

Ռիսկերի հաշվառմամբ այլընտրանքային ծախսերի և կապիտալի օգտագործմանն ուղղված ծախսերի հարաբերության վերլուծության հիման վրա հաշվարկվում է դիսկոնտի (վերագնահատման) դրույքը, որի օգնությամբ գալիք դրամական հոսքերը բերվում են ընթացիկ պահի:

- շուկայական արժեք (շուկայական կապիտալացում): Կազմակերպության հնարավոր արժեքի արագ գնահատման տարբերակներից մեկն է, երբ անհրաժեշտ է հաշվի առնել ընթացիկ իրավիճակը ֆինանսական շուկաներում:

- արժեթղթերի եկամուտը: Այս ցուցանիշը, ելնելով արժեթղթերի շահաբաժինների եկամտաբերությունից, հնարավորություն է տալիս հաշվարկելու կազմակերպության արժեքը գալիք եկամուտների դիսկոնտավորման (վերագնահատման) միջոցով:

- ավելացված շուկայական արժեք: Ցուցանիշ, որն արտացոլում է կազմակերպության շուկայական կապիտալացման գերազանցման մեծությունը նրա զուտ ակտիվների արժեքի համեմատությամբ:

⁵ Хорин А. Н., Керимов В. Э. Стратегический анализ, М., 2006, с. 128.

- շահույթ կապիտալ ներդրումներից: Օգտագործվում է ներդրման նախագծերի արդյունավետությունը համեմատելիս:

- ավելացված տնտեսական արժեք: Բնութագրում է կազմակերպության արժեքի հավելածը վերլուծվող ժամանակահատվածում՝ ի հաշիվ փայտատերերից ներգրավված ակտիվների արժեքի:

Ռազմավարական ցուցանիշների համակարգի վերլուծությունը, որը հնարավորություն է տալիս ամբողջացնելու կազմակերպության նկարագիրը, վերհանելու նրա զարգացման միտումները և օրինաչափությունները, տրամադրելու օբյեկտիվ տեղեկատվություն կազմակերպությանը՝ առավել ճշգրիտ որոշումներ կայացնելու համար:

Ուսումնասիրելով տարբեր կազմակերպությունների ռազմավարական պլանավորման համակարգն ու փորձը՝ կարելի է եզրակացնել, որ նրա կարևորագույն բաղկացուցիչներից մեկը մարքետինգային վերլուծությունն է. գոյություն ունի փոխադարձ կապ ռազմավարության և տնտեսական գործունեության վերլուծության մեջ: Եթե պլանավորումն արդյունավետ է, այսինքն՝ հայտնի են մարտավարությունը և գործելաձևի ընտրությունը, կամ կազմակերպությունը փորձում է ընկալել շուկան և միջավայրը, այնուհետև գնահատելով իր հնարավորությունները՝ մշակում է հավանական ռազմավարություն, ապա ապահովված է ընդունած որոշման կատարման հաջողությունը:

Գոյություն ունեն ռազմավարության հիմնավորվածության բազմաթիվ եղանակներ ու ձևեր, որոնցից կարելի է առանձնացնել հետևյալները՝ ռիսկի գնահատում, պատահական գործարքների կանխատեսում, առաջնայնությունների հերթականության ապահովում, ապագա իրադարձությունների թվային ներկայացում, հաջողությունների և անհաջողությունների կանխատեսում: Մարքետինգային ռազմավարության մշակման հիմնական գործիքը SWOT վերլուծությունն է, որն ուսումնասիրում է կազմակերպությունների ուժեղ և խոցելի կողմերը, սպառնալիքները, մրցակիցների առաջընթացի թաքնված քայլերը:

Հարկ է նշել, որ կազմակերպությունների ուժեղ և խոցելի կողմերը բնութագրում են նրա ներքին ներուժը, մինչդեռ հնարավորություններն ու սպառնալիքները մեծ մասամբ որոշվում են նրա գործելու արտաքին պայմաններով: Արտաքին միջավայրի վերլուծությունը պետք է ընդգրկի բոլոր ոլորտները (տնտեսական, ժողովրդագրական, քաղաքական, իրավական, սոցիալական և այլն), որոնք էական դեր ունեն կազմակերպության տնտեսական արդյունքի ապահովման գործում:

Պոտենցիալ հնարավորությունները կարող են լինել շատ ավելի տարբեր, օրինակ՝ մատակարարման գործընթացի կատարելագործումը, արտադրանքի սպառողական հատկությունների ընդլայնումը կամ որակի բարձրացումը, գների իջեցումը: Իր հերթին պոտենցիալ սպառնալիքների առկայությունը կարող է պայմանավորված լինել մրցակիցների գործունեությամբ, համընդհանուր տնտեսական ճգնաժամով, տնտեսավարման նորմատիվ-իրավական պայմանների փոփոխությամբ: Կազմակերպության ուժեղ և թույլ

կողմերը, ինչպես նաև նրա շուկայական հնարավորություններն ու սպառնալիքները գնահատելուց հետո ձևավորվում են կազմակերպության մրցունակության վերաբերյալ կարծիք և շուկայական ռազմավարություն: Վերլուծության ավարտական փուլը կազմակերպության մարքետինգի ռազմավարական պլանի մշակումը և նրա կատարման վերահսկողությունն է: Ռազմավարական բիզնես-պլանը մի փաստաթուղթ է, որտեղ ներկայացված են կազմակերպության գործունեության համակարգված նպատակները և դրանց հասնելու մեթոդներն ու ձևերը՝ հաշվի առնելով արտաքին միջավայրի հնարավոր փոփոխությունները: Հատկապես այս փաստաթղթի շնորհիվ են գնահատվում կազմակերպության շուկայական ներուժը և հեռանկարները:

**ВАЖНЕЙШИЕ ВОПРОСЫ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ**

БАБАЯН А. С.

Резюме

В условиях рыночной экономики весьма актуальным представляется раскрытие проблем стратегического планирования. Особое значение приобретает выдвижение этапов разработки стратегического плана, формирование бизнес-единиц в качестве коренных направлений деятельности, улучшение качества продукции, анализ внешней среды, а также целесообразность использования стратегических альтернатив путем комплексного анализа и с учетом оценки рисков. Следовательно, успех деятельности предприятия прежде всего обусловлен правильно избранной тактикой действий и очередностью приоритетов.

**ON MOST IMPORTANT ISSUES
OF STRATEGIC PLANNING OF ENTERPRISES**

A. BABAYAN

Abstract

Revealing issues of strategic planning seems to be actual under the conditions of dynamically changing market economy. Stages of promoting strategic planning, formation of business entities as core directions of activities, product quality improvement, external environment analysis, as well as the expediency of using strategically alternative ways of complex analysis and consideration of risk assessment have acquired a particular significance. Consequently, the success of enterprise activities is due to accurately chosen tactics of actions and sequence of priorities.