

ԲԻԶՆԵՍ-ՊԼԱՆԸ ՈՐՊԵՍ ԲԻԶՆԵՍ-ՄԻԱՎՈՐԻ ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ԶԵՎ

Վ. Գ. ԱՌԱՔԵԼՅԱՆ

Տնտեսագիտության թեկնածու, դոցենտ

Յ. Ա. ՄԱՐԳԱՐՅԱՆ

ԳՊՀ դասախոս, ասիստենտ

Ժամանակակից պայմաններում գործնական ռազմավարությունը, որը մշակվում է կազմակերպության բիզնես-միավորի կամ նրա տնտեսական ստորաբաժանման մակարդակով և գործում է որոշակի ապրանքային շուկայում, ունի ավելի կոնկրետ բնույթ, քան կորպորատիվ ռազմավարությունը և կարող է ներկայացվել կոնկրետ պլանի կամ նրա իրականացման ծրագրի տեսքով:

Նշված ստրատեգիան ընկած է տարբեր միությունների ստեղծման հիմքում՝ արդյունաբերական, ֆինանսական խումբ, ինչպես ազգային, այնպես էլ միջազգային մակարդակով: Ազգային մասշտաբով այդպիսի ստրատեգիայի արդյունք է տարբեր տիպի մարքեթինգային ցանցերի ստեղծումը, որոնք հնարավորություն են տալիս արտադրության և առաքման փոխադարձ գործունեությունից ապահովելու սիներգետիկ էֆեկտ:

Բիզնես-միավորման ռազմավարության զարգացման տարածված ձև է հանդիսանում բիզնես-պլանը, որը հատուկ կառուցվածքային և հանգամանորեն պատրաստված փաստաթուղթ է՝ կազմակերպության նպատակների, դրանց հասնելու ուղիների, հնարավոր հետևանքների նկարագրությամբ: Բիզնես-պլանը հնարավորություն է ընձեռում դիտարկել ձեռնարկատիրական գործունեության մի քանի տարբեր իրավիճակներ, դրանցից ընտրել ամենահեռանկարային ու արդյունավետ պլանը և միջոցներ գործադրել այն իրականացնելու համար: Այն կոնկրետացնում է ձեռնարկության գործունեության ուղղությունը և ապահովում է բիզնեսի տնտեսական կառավարումը:

Արևմուտքում գտնում են, որ բիզնես-պլանը հանդիսանում է ձեռնարկատիրության զարգացման ստրատեգիայի ձևավորման գործիք¹: Շուկայական տնտեսության պայմաններում բիզնես-պլանն օգտագործվում է ձեռնարկատիրության, ներդրումների, նորամուծությունների, առևտրի և այլ ոլորտներում ու տեսակներում: Այն գլխավորապես կիրառվում է արտադրության անկայունության, հաճախակի փոփոխվող, երբեմն էլ չկանխատեսված իրավիճակային պայմաններում²: Բիզնես-պլանը հնարավորություն է տալիս ներդրողներին ծանոթանալու այն նախագծի հետ, որի իրականացման նպատակով նրանց առաջարկվում է ունենալ մասնակցություն, այսինքն՝ պոտենցիալ բիզնեսի համար մշակված այս ծրագիրը նպատակ ունի հիմնավորելու ենթադրվող բիզնեսը և գնահատելու նրա արդյունքները որոշակի ժամանակահատվածի համար:

Բիզնես-պլանը սովորաբար կազմվում է նոր ձեռնարկություններ հիմնադրե-

¹ **М. М. Алексеева**, Планирование деятельности биржи. М., «Финансы и статистика», 1997, стр.127.

² **Գ. Գ. Խաչատրյան**, Ձեռնարկության էկոնոմիկա և իրավունք, Երևան, 2009:

լու, գործողները վերակառուցելու, նորամուծություններն արմատավորելու գործընթացներում կապիտալ ներդրումների պլաններ մշակելու և դրանց օպտիմալ տարբերակների ընտրությունը հիմնավորելու համար:

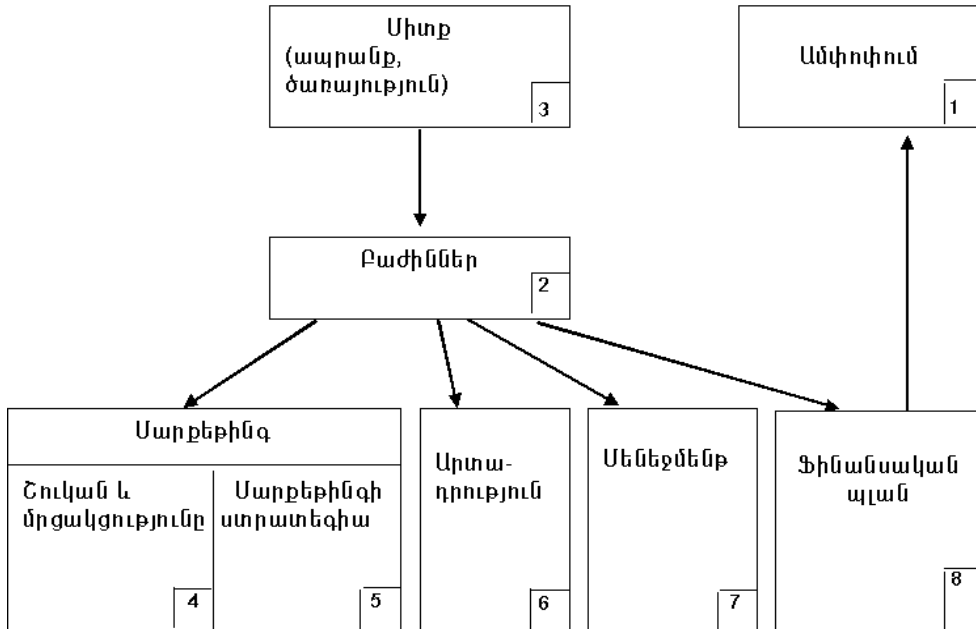
Բիզնես-պլանի կառուցվածքը, կախված գործունեության կոնկրետ նպատակներից, նրա խնդիրներից, ժամանակի ընթացքում կարող է փոխվել և կատարելագործվել: Պլանի մշակման ժամանակ հաշվի են առնվում հետևյալ սկզբունքները.

- Բիզնես-պլանը չի ներառում կազմակերպության նպատակների ողջ համալիրը, այլ նրանցից միայն մեկը, որը կոչված է ստեղծելու և իրականացնելու որոշակի (սահմանված) բիզնես:

- Բիզնես-պլանն ունի հստակ բնութագիր ժամանակի սահմաններում: Նրանում նախատեսված խնդիրները և նպատակները պետք է իրականացվեն նախօրոք պլանավորված ժամկետներում. ստրատեգիական պլանին հատուկ է պլանավորման “սահող” սկզբունքը (հաշվի են առնվում ընթացիկ ժամանակահատվածում սպասվելիք ցուցանիշները): Այսպիսով՝ բիզնես-պլանն իր ձևով ձգտում է նախագծին՝ իր մշակման կոնկրետությանը և սահմանված ինքնուրույնությամբ:

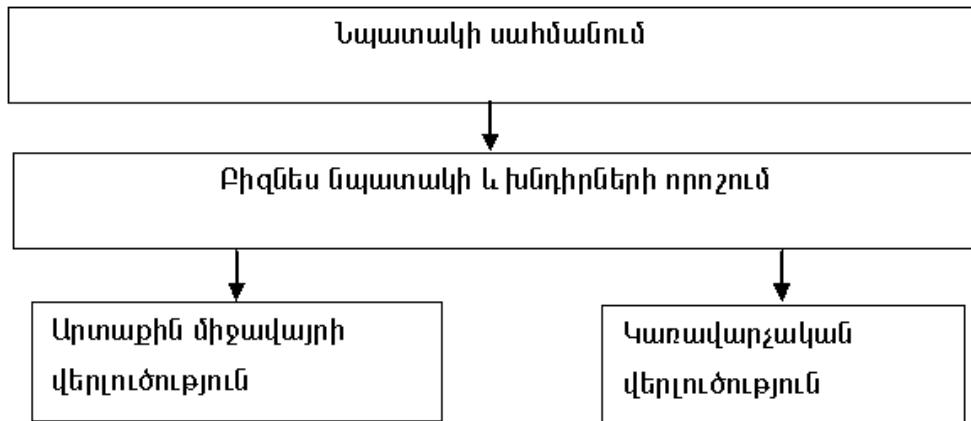
- Բիզնես-պլանում էական նշանակություն ունեն գործառնական բաղադրիչները (արտադրության պլանը, մարքեթինգի պլանը, ֆինանսական պլանը), որոնք հանդիսանում են բիզնես-պլանի կառուցվածքի լիարժեք, հավասարազոր մասեր:

Բիզնես-պլանի ընդհանուր կառուցվածքը բերված է նկար 1-ում:



Նկ. 1. Բիզնես-պլանի կառուցվածքը:

Անհրաժեշտ է նշել, որ բիզնես-պլանը հանդիսանում է ընդհանրացնող փաստաթուղթ, որտեղ գրված են բիզնեսի առաքելությունը և նպատակը, արտաքին միջավայրի վերլուծությունը, կազմակերպության կամ բիզնես-միավորի հերթական հնարավորությունները: Նպատակի սահմանումն ունի կարևոր նշանակություն բիզնեսի համար: Նպատակը որոշելիս անհրաժեշտ է դիտարկել արտաքին միջավայրի վերլուծության արդյունքները և կառավարչական որոշումների ընթացակարգը (նկար 2):



Նկ. 2. Բիզնես նպատակի սահմանման գործոնները:

Բիզնես-պլանի որակը կախված է նրանից, թե ով է այն մշակել: Այս պատճառով գոյություն ունեն տարբեր կարծիքներ: Շատ մասնագետներ գտնում են, որ պլանի մշակումը ղեկավարների պարտականությունն է, որոնց կարող են օգնել կազմակերպության մասնագետները, խորհրդականները: Բիզնես-պլանի մշակման ժամանակ անհրաժեշտ է ներգրավել կազմակերպության աշխատակիցներին՝ օգտագործելով տարբեր թիմային աշխատանքային մեթոդներ: Այս դեպքում վերարտադրվում են բազմաթիվ մտքեր, և ընդունված որոշումների արդյունավետության հավանականությունը մեծանում է: Իրատեսական է դառնում այն պլանների իրականացումը, որոնք ստեղծվել են «մենք կազմել ենք, մենք էլ կկատարենք» սկզբունքով: Պլանների կազմման կոնկրետ ուղին կախված է սահմանված պլաններից, պլանավորման ժամկետից, ղեկավար անձից և այլ շատ գործոններից: Բիզնես-պլանի տարբերակիչ գծերից կարող ենք նշել նրա ստեղծագործական ուղղվածությունը, պարզությունը և մատչելիությունը, գործունեության արտադրական, ֆինանսական և շուկայական ոլորտների ճկուն զուգակցումը: Տարբեր կազմակերպությունների փորձը և մեր ուսումնասիրությունները ցույց են տալիս, որ լավագույն տարբերակը բիզնես-պլանավորման աշխատանքում այն է, երբ բիզնես-պլանները կազմում են ձեռնարկատերերը կամ կազմակերպության մասնագետները՝ խորհրդատուների մասնակցությամբ:

Արհեստավարժ, օբյեկտիվ կարծիքը հնարավորություն է տալիս բարելավելու բիզնես-պլանի մշակման գործընթացը՝ տալով դրան «ապրանքային» տեսք: Խորհրդատուների դերը մեծ է ֆինանսական պլանի կազմման և արտադրանքի

շուկայի գնահատման ժամանակ: Անհրաժեշտ է նախօրոք ներկայացնել, թե ինչ նպատակի համար է ծառայելու բիզնես-պլանը, ինչպիսի վարկեր, ներդրողներ պետք է ընդգրկել, քանզի նրանց պահանջները և սպասելիքները տարբեր են:

Տարբեր բիզնես-պլանների նախագծային վերլուծությունները հնարավորություն են տալիս առանձնացնելու տիպիկ և հաճախ հանդիպող սխալները և վրիպումները, որոնք հանդիպում են բիզնես-պլանի կազմման ժամանակ:

Ուսումնասիրված բիզնես-պլանների համար բնորոշ թերություններ են հանդիսանում.

- Արտադրական մոտեցումը. ենթադրվում է արտադրել ինչ-որ արտադրատեսակ՝ ելնելով գոյություն ունեցող տեխնիկական գաղափարներից, հայտնագործություններից կամ ազատ արտադրական հրապարակներից՝ առանց գնահատելու պոտենցիալ առաքման շուկան: Հաճախ բիզնես-պլանում բացակայում է արտադրանքի հնարավոր վաճառքի ծավալի հիմնավորումը, վարկատուներն էլ սպասում են, որ կազմակերպությունը ապացուցի իր կողմից պլանավորված գներով արտադրանքի առաքման հնարավորությունը:

- Մրցակիցների և կազմակերպության շուկայական դիրքի ուսումնասիրության ցածր մակարդակը:

- Ֆինանսական հաշվարկների անճշտությունները, որոնք հանդես են գալիս ծախսային կարևոր հոդվածների անտեսման (հաճախ ինքնարժեքի մեջ հաշվի չեն առնում տեղական հարկերը, բացակայում են գովազդի, տրանսպորտային ծախսերը և այլն), չհիմնավորված առաջարկությունների կիրառման ժամանակ (օրինակ, ծախսերի հավասարաչափությունը և անփոփոխությունը):

- Փոխառու միջոցների ընդգրկման ժամանակ չեն մշակվում վերադարձման սխեմաներ (միանվագ, գծային և այլն):

- «Մենեջմենթ և սեփականության իրավունք» բաժնում սովորաբար բացակայում են կառավարման մեխանիզմների նկարագրությունը, ղեկավարների փորձը և որակավորումը, բացի այդ՝ հիմնավորված չեն մշակված ստրատեգիայի իրականացման մեթոդները:

- Շատ հաճախ բիզնես-պլանում հաշվի չեն առնվում հնարավոր ռիսկերը, ռիսկավորությունները և պրոբլեմները:

Ձեռնարկատերերի չափից ավելի լավատեսությունը և խանդավառությունը հաճախ հանգեցնում է բիզնեսի աճի տեմպի գնահատման չափազանցման: Այնինչ, պահանջվում է ժամանակ, հաճախ նաև միջոցներ, որպեսզի հնարավոր լինի ձեռք բերել գնորդներ և ապրանքները շուկա ուղարկել, կարգավորել կապը մատակարարների, մեծածախ և մանրածախ առևտրական կազմակերպությունների հետ կամ էլ ստեղծել սեփական դիլերային ցանց: Կազմակերպության գործունեության աճը կարող է դանդաղել լրացուցիչ դրամական միջոցների բացակայության պատճառով: Նման հետևանքներ կարող են առաջացնել այնպիսի գործոններ, ինչպիսիք են արտադրանքի պահանջարկի սահմանափակումը կամ ոչ ճիշտ սահմանումը, մրցակիցների ճնշումը և իրացման շուկայի ընդլայնման անհնարինությունը, երկրում տնտեսական և քաղաքական իրադրությունը: Ընտրված ստրատեգիայի իրականացմանը կարող են խոչընդոտել նաև կազմակերպության ներքին գործոնները: Տնտեսական զարգացման անկայունության և տնտեսվարման փոփոխման, ձեռնարկատիրական գործունեության ելքի անո-

րոշության պայմաններում շատ դժվար է կազմակերպել նոր արտադրություն, ձևավորել արդյունավետ կառավարչական թիմ, ստեղծել կազմակերպության իմիջ, գրավել գնորդների:

Բիզնես-պլանի ստեղծման ժամանակ կարևորվում է նաև նրա արտաքին տեսքը, քանի որ բիզնես-պլանն արտադրության պլանավորման և ներֆիրմային կառավարման միջոց է, նաև ստեղծագործական ունակությունների դրսևորման գործընթաց, որով կազմակերպությունը ներկայանում է գործընկերներին: Այն պետք է լինի պարզ, հստակ, հասկանալի և կանոնավոր: Տնտեսական պրակտիկայում տարածված բիզնես-պլանները՝ որպես ձեռնարկատիրական նախագծերի կամ բիզնես-միավորի ստրատեգիայի զարգացման հիմնավորման ձև, կարևորվում են նրանով, որ դրանք իրենց մեջ ճկուն կերպով համադրում են արտադրական, շուկայական, ֆինանսական, տեխնիկական ու կազմակերպության ներքին և արտաքին տեսակետները:

Այսպիսով՝ մշակելով հիմնավորված բիզնես-պլան, կազմակերպությունը կարող է առավելապես օգտագործել իր ռազմավարական ռեսուրսները, որն էլ կնպաստի գործունեության արդյունավետության բարձրացմանը:

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. *Մ. Մ. Алексеева*, Планирование деятельности биржы. М., “Финансы и статистика”, 1997
2. *Գ. Գ. Խաչատրյան*, Ձեռնարկության էկոնոմիկա և իրավունք, Երևան, 2009
3. *Բ. Корлоф*, Деловая стратегия. М., Экономика, 1991
4. *Ճ. Пидич*, Путь к покупателю, М., Прогресс, 1991
5. *И. Ансофф*, Стратегическое управление. М., Экономика, 1989

БИЗНЕС-ПЛАН КАК ФОРМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ БИЗНЕС-ЕДИНИЦ

*Վ. Օ. Аракелян
Ա. Ա. Маргарян*

В статье рассматривается система планирования деятельности бизнес-единиц в современных рыночных отношениях. Изучен процесс управления бизнесом и реализованы конкретные предложения относительно разработки стратегии компании.

BUSINESS PLAN AS A FORM OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF BUSINESS UNITS

*V. H. Arakelyan
H. A. Margaryan*

In the article the system of business units activity planning in modern market relations is being discussed. The process of business management has been studied and implemented specific proposals are concerning to the strategy development of the company.