



ՀՀ ԿԳՄՄՆ

ԱՐԱՐԱՏԻ ՏԱՐԱԾԱՇՐՋԱՆԱՅԻՆ ՊԵՏԱԿԱՆ
ՔՈԼԵՋ

ՈՒՍՈՒՄՆԱՕԺԱՆԴԱԿ ՆՅՈՒԹ

Քննարկվել և հավանության է արժանացել՝
ՀՀ ԿԳՄՄՆ «Արարատի տարածաշրջանային
պետական քոլեջ» ՊՈԱԿ-ի
«Սոցիալ-տնտեսագիտական և հաշվապահական
հաշվառման» ամբիոնի 30.09.2022թ NՅ նիստում

ԲԻԶՆԵՍ ՊԼԱՆԻ
ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔԸ

Ար. Դավթյան

ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ.....	3
ԳԼՈՒԽ 1. Բիզնես պլանի նշանակությունը, ձևերը, իրագործումը և օգտագործողները.....	4
ԳԼՈՒԽ 2. Բիզնես պլանի ընդհանուր կառուցվածքը	7
Գլուխ 3. Բիզնես պլանին կցվող փաստաթղթերը և բիզնես պլանում հանդիպող ամենատարածված սխալները:	21
ԵԶՐԱԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆ.....	23
ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ.....	24
ՀԱՎԵԼՎԱԾՆԵՐ	25

ՆԵՐԱԾՈՒԹՅՈՒՆ

Բիզնես պլանը հակիրճ, ճշգրիտ, մատչելի և հասկանալի ձևով նախատեսվող բիզնեսի նկարագրությունն է և կարևորագույն գործիք է մեծ քանակի տարբեր իրավիճակների դիտարկման ժամանակ, որը օգնում է ընտրել առավել հեռանկարային ցանկալի արդյունքը և սահմանել դրան հասնելու միջոցները:

Բիզնես պլանը, որպես կանոն, իրենից ներկայացնում է ստեղծագործական մտքի արդյունք և հետևաբար համարվում է յուրօրինակ փաստաթուղթ, այնտեղ ներառված գաղափարներով, տնտեսական հաշվարկներով, վերլուծություններով:

Բիզնես պլանը հանդիսանում է գործարարության անցյալի, ներկայի և ապագայի փոխկապակցված նպատակների, խնդիրների և այլ սահմանափակումների արտացոլումը, որը ներկայացնում է պաշտոնական փաստաթղթերի փաթեթի ձևով:

Բիզնես պլանը մի փաստաթուղթ է, որը թույլ է տալիս կառավարել բիզնեսը, այդ պատճառով էլ այն կարելի է դիտարկել որպես ռազմավարական պլանավորման անբաժանելի մաս և որպես կատարման ու վերահսկման ուղեցույց: Կարևոր է դիտարկել բիզնես պլանը որպես հենց պլանավորման գործընթաց և որպես կազմակերպության ներքին կառավարման գործիք:

Բիզնես պլանը ծրագրային արտադրանք է, որը մշակվում է բիզնես պլանավորման ընթացքում:

Բիզնեսի պլանավորումը իրենից ներկայացնում է նպատակների սահմանման և դրանց հասնելու ուղիներ՝ մշակված գործողությունների ծրագրի միջոցով, որոնք իրականացման ընթացքում կարող են ճշգրտվել՝ փոփոխվող հանգամանքներին համապատասխան:

ԳԼՈՒԽ 1. Բիզնես պլանի նշանակությունը, ձևերը, իրագործումը և օգտագործողները

Բիզնես պլանը բիզնես գործունեության պլանավորումն է թղթի վրա, ըստ որի իրականացվում են բիզնես գործընթացները, կազմակերպության գործողությունները:

Բիզնես պլանը պարունակում է տեղեկություններ կազմակերպության, ապրանքների, դրանց արտադրության, սպառման շուկաների, մարքեթինգի, գործընթացների կազմակերպման և դրանց արդյունավետության մասին:

Բիզնես պլանը անհրաժեշտ է հետևյալ նպատակների համար՝

- գումարների հայթայթում, ներդրումների ներգրավում,
- ժամանակի, առկա գումարների և այլ ռեսուրսների առավել արդյունավետ օգտագործում,
- եկամուտների ու ծախսերի հեշտ ու արդյունավետ հսկում,
- բիզնեսի պրոբլեմների և խնդիրների պլանավորված լուծման համար ուղեցույցի ստեղծում,
- գործունեության պարբերական փաստացի վիճակի գնահատում, վերլուծություն, վերապլանավորում,
- նոր աշխատակազմին ընդհանուր գործունեության, նրանց պարտականությունների և դերերի, իրավունքների հետ ծանոթացում,
- փաստացի ստեղծված իրավիճակի՝ պրոբլեմների լուծում:

Բիզնես պլանը հակիրճ, ճշգրիտ, մատչելի և հասկանալի ձևով նախատեսվող բիզնեսի նկարագրությունն է և կարևորագույն գործիք է մեծ քանակի տարբեր իրավիճակների դիտարկման ժամանակ, որը օգնում է ընտրել առավել հեռանկարային ցանկալի արդյունքը և սահմանել դրան հասնելու միջոցները:

Նպատակահարմար է ունենալ միևնույն բիզնես պլանի երկու տարբերակ.

Բիզնես պլանի առաջին տարբերակը /պաշտոնականը/, հանդիսանում է գործարարության անցյալի, ներկայի և ապագայի փոխկապակցված նպատակների, խնդիրների և այլ սահմանափակումների արտացոլումը, որը ներկայացնում է պաշտոնական փաստաթղթերի փաթեթի ձևով: Այն անհրաժեշտ է ընկերության /կամ այլ կազմակերպա-իրավական կարգավիճակ ունեցող ձեռնարկության/ հեռանկարային գործընկերներին, ներդրողներին, կառավարիչներին և բաժնետերերին ընդհանուր նպատակը պարզաբանելու և նրա կառավարման արդյունավետությունը հիմնավորելու համար: Բիզնես պլանի երկրորդ տարբերակը իրենից ներկայացնում է ընկերության նախագահի, ծրագիր մշակողների և խորհրդականների թիմի համար ամենօրյա աշխատանքային փաստաթուղթ, որում կենտրոնացված է աշխատանքային, լրատվական ողջ նյութը: Այն կրում է աշխատանքային գործարարության պլան անվանումը և թույլ է տալիս.

- հասկանալ պաշտոնական գործարարության պլանի կարևորությունը,
- նախօրոք ճանաչել և գնահատել գործարարության ռիսկի երկու հիմնական տեսակները՝ ներքին, որի վրա ընդհանուր առմամբ ձեռներեցն ունի վերահսկելու հնարավորություն /անձնակազմ, նյութական պաշարներ/ և արտաքին, որը

ձեռներեցն ի վիճակի չէ փոփոխելու /տնտեսական համակարգ, նոր օրենսդրություն/,

- հաշվի առնելով արտաքին և ներքին միջավայրում տեղի ունեցող մշտական փոփոխությունները, վերստուգման հիման վրա իրականացնել գործերի վիճակի մանրակրկիտ վերահսկողություն,
- անհրաժեշտության դեպքում ծառայում է որպես պաշտոնական գործարարության պլանի արդիականացման համար տեղեկագիր:

Յուրաքանչյուր գործարար կազմակերպություն, իր նպատակներին համապատասխան, նախօրոք պետք է որոշի և մատակարարների միջոցով ձեռք բերի պահանջվող քանակությամբ սարքավորումներ, հումք, նյութեր, վառելիք, էներգիա: Դա նշանակում է նախօրոք ծրագրել արտադրության գործընթացը և դրա ռեսուրսային ապահովումը: Գործարար կազմակերպության ապագա գործողությունների դաշտի կանխատեսումը, դրանց միջև համամասության ապահովումը, արտադրական և առևտրային գործընթացների քանակական բնութագրումը որոշակի ցուցանիշների միջոցով կազմում են գործարարության ծրագրավորման կամ պլանավորման բովանդակությունը: Չծրագրավորել գործարարությունը, նշանակում է գործել առանց հստակ նպատակների, առանց ռեսուրսների համակարգված մատակարարման, այսինքն իրադրության թելադրանքով, ինչը, ինչպես ցույց է տալիս տնտեսական կյանքը, հաջողություն չի խոստանում: Այդ պատճառով, գործարարության կառավարման առաջին գործառույթը համարվում է կանխատեսումը և դրա հիման վրա գործարարության ծրագրավորումը: Գործարարության ապագա հնարավորությունների և խնդիրների մասին նախօրոք մտածելը կնպաստակառուցիկ ձեզ և զերծ կպահի սխալներից:

Բիզնես պլանի իրագործումը լուծում է մի շարք խնդիրներ.

- ✓ կապահովի ներդրումների հավաքագրում և հատույց,
- ✓ կապահովի ձեռնարկատիրական շահույթ,
- ✓ կապահովի մրցունակ ապրանք կամ ծառայություն,
- ✓ կբացվեն նոր աշխատատեղեր,
- ✓ կօգնի ստեղծել հին ապրաքնի կամ ծառայության նոր, կազմակերպության կողմից առաջարկվող տարբերակը:

Բիզնես պլանը լինուն է մի քանի ձևի, որոնցից յուրաքանչյուրը ունի իր հստակ նշանակությունը.

◆ Ամբողջական բիզնես պլան: Բիզնես պլանի այս ձևը կոչվում է նաև առևտրային մտքի կամ ներդրումային նախագիծ: Շարադրված է պոտենցիալ գործընկերների կամ ներդրողների համար: Այն մարքեթինգային հետազոտությունների արդյունքում հիմնված է շուկայական ռազմավարության վրա և ենթադրում է ցանկալի ֆինանսական արդյունքներ,

◆ Կոնցեպտ բիզնես պլան: Այս բիզնես պլանը նույնպես կառուցվում է գործընկերների համար, սակայն, ի տարբերություն նախորդի, որոշում է ներդրողների և գործընկերների հետաքրքրության աստիճանը նախագծի վերաբերյալ:

◆ Ընկերության բիզնես պլան: Այս բիզնես պլանում շարադրվում է ընկերության զարգացման հեռանկարները մոտակա պլանային շրջանում, այսինքն՝ մինչև տնօրենների խորհրդի կամ բաժնետերերի ժողովից առաջ: Ցույց է տալիս

հիմնական բյուջետային նախնական հաշվարկը, նախագծումը և տնտեսական ցուցանիշները, որպեսզի հիմնավորվի ինվեստիցիայի չափերը:

◆ Շինանարարական ենթամասի բիզնես պլան: Կորվում է նաև ֆինանսական պարտավորությունների կենտրոնի բիզնես պլան: Սա շարադրված է ընկերության զեկավարության առջև: Ծավալների հիմնավորման համար ուսումնասիրվում է արտադրամասի պոտենցիոն գործունեությունը և աճի մեծությունը, որը գտնվում է եկամտի ենթախմբի ղեկավարման ներքո:

◆ Բիզնես պլանը՝ ինչպես կրեդիտի դիմում առևտրային հիմքի վրա: Օգտագործվում է վարձակալական միջոցներ ստանալու համար, երբ դիմում ենք առևտրային բանկին որպեսզի կրեդիտ ստանանք ընկերության անունից:

◆ Բիզնես պլան՝ որպես գրանտի դիմում: Օգտագործվում է պետ. բյուջեից կամ ինչ-որ բարեգործական կազմակերպությունների ֆոնդերի կողմից տրվող միջոցների ստացման համար:

◆ Բիզնես պլանը՝ երկրի, պետության, ռեգիոնի զարգացման համար:

Բիզնես պլանի իրագործման ֆինանսական ապահովվածությունը պահանջում է մեկնարկային ռեսուրսներ, որոնք կարող են ձեռք բերվել մի քանի աղբյուրներից.

➤ սովորական և արտոնյալ բաժնետոմսերի թողարկում, որով ձևավորվում է ԲԲԸ և տարեկան շահաբաժիններ են հայտարարվում,

➤ պետական դրամաշնորհների աջակցություն, որով պետբյուջեից տրամադրվում է գումար կամ հիմնական միջոց ինչ-որ պայմանի դիմաց, ինչի օրինակ է կազմակերպության աշխատատեղեր բացելու պարտավորությունը, պետության անունը միջազգային շուկաներում շոշափելը,

➤ բանկային փոխառությունները, անհրաժեշտ ոչ ընթացիկ ակտիվներ ձեռք բերելու հեռանկարով,

➤ լիզինգ՝ սարքավորման օգտագործման և վերջում դրա ձեռք բերման նպատակով:

Բիզնես պլանը հետաքրքրում է ոչ միայն գործարարին, այլև գործընկերներին, վարկատուներին, ներդրողներին: Համագործակցությունը գործարարության բնագավառում ենթադրում է համաձայնվել որոշակի համամասնության բաժանելու գիտակցված ռիսկը: Գործարարությունը ռիսկ է, այդ գործընթացի յուրաքանչյուր մասնակից համաձայնվում է ռիսկի դիմել իր ներդրած միջոցներին համապատասխան և իրավասու է ձգտել նվազեցնելու այն: Որքան հիմնավորված ու հավաստի են ծրագրի նպատակային ցուցանիշները և հաշվարկները, որքան կանխատեսումները մոտ են իրականությանը, այնքան համոզիչ ու գայթակղիչ է գործարարության ծրագիրը: Նման դեպքում վարկատուները /բանկերը/ վարկ են տրամադրում, ներդրողները համաձայնում են կատարել ներդրումներ, աճում է գործընկերների թիվը: Ոչ հավաստի, չհիմնավորված աճող ռիսկ պարունակող ծրագիրն առաջացնում է հակառակ վերաբերմունք, դժվարանում է դրա ֆինանսավորումը:

ՊԼՈՒՏ 2. Բիզնես պլանի ընդհանուր կառուցվածքը

Բիզնես պլանը, որպես կանոն, իրենից ներկայացնում է ստեղծագործական մտքի արդյունք և հետևաբար համարվում է յուրօրինակ փաստաթուղթ, այնտեղ ներառված գաղափարներով, տնտեսական հաշվարկներով, վերլուծություններով: Սակայն, դրա հետ մեկտեղ, էլնելով այդ փաստաթուղթն օգտագործողների տեղեկատվական պահանջից և տնտեսական շահերից, ինչպես նաև կիրառման արդյունավետության բարձրացման նպատակներից, բիզնես պլանները հիմնականում ներկայացվում են հետևյալ կառուցվածքով.

- I. ձեռներեցության հայեցակարգը,
- II. հիմնադրվող կազմակերպության համառոտ բնութագիրը,
- III. արտադրանքի կամ ծառայությունների բնութագրումը,
- IV. շուկայի և մրցակցության վերլուծությունը,
- V. մարքեթինգային պլանը,
- VI. կազմակերպչական պլանը,
- VII. արտադրության պլանը,
- VIII. ֆինանսական պլանը,
- IX. ռիսկերի գնահատումը և ապահովագրումը:

1. Ձեռներեցության հայեցակարգը. Առանցքային հարց՝ ո՞րն է բիզնեսի կոնցեպցիան Ընդհանուր առմամբ տվյալ բաժնում ներկայացված տեղեկատվությունը պոտենցիալ ներդրողներին, վարկատուներին, ինչպես նաև բաժնետերերին պետք է տա հետևյալ հարցերի պատասխանը.

- ի՞նչ կստանան նրանք բիզնեսի հաջող իրագործման դեպքում,
- ի՞նչ ներդրումային ռիսկեր կան:

2. Հիմնադրվող կազմակերպության համառոտ բնութագրումը. Առանցքային հարց՝ ինչի՞ց սկսել և ի՞նչ անել

Տվյալ բաժնի գլխավոր հարցերն են.

- ձեռնարկության ռեկվիզիտները,
- բիզնեսի համառոտ բնութագրումը,
- մրցակցային դիրքը շուկայում,
- բիզնեսի տեսակը, գործունեության հիմնական ձևերը,
- ճյուղի բնութագիրը,
- ձեռնարկության դերը ճյուղում և զարգացման միտումները:

3. Արտադրանքի բնութագրումը. Առանցքային հարց՝ ի՞նչ էք վաճառում:

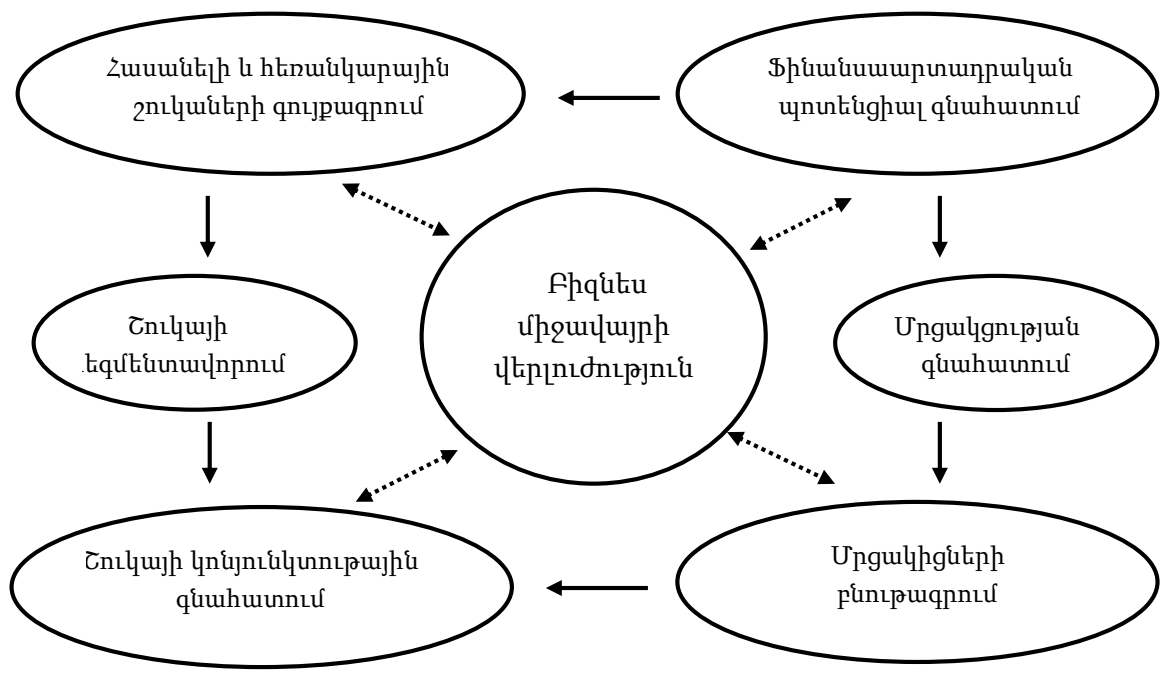
Այս բաժնում արտացոլվում են նախ և առաջ արտադրական կարողությունների և թողարկվելիք արտադրանքի ծավալի առանցքային ցուցանիշները: Ուսումնասիրվում են արտադրական կարողությունները, ըարբեր ռեսուրսների մատակարարումը,

արտադրության տեխնոլոգիան, արտադրության ծախսերը, դրանց կազմը և դինամիկան, ինքնարժեքը և այլ ցուցանիշները:

Արտադրական կարողությունները արտահայտվում են միավոր ժամանակում սարքավորումների և մեքենաների արտադրանք թողարկելու առավելագույն հնարավորությունը արտադրության լավագույն պայմաններում: Արտադրական կարողության մեջ են մտնում մի շարք հիմնական ելակետային տվյալներ՝ սարքավորումների թիվը, դրանց արտադրողականությունը, օգտակար աշխատաժամանակի օգտագործման ֆոնդը:

4. Շուկայի և մրցակցության վերլուծությունը. Առանցքային հարց՝ ինչպիսի՞ն են շուկայի հնարավորությունները:

Բիզնես միջավայրը բնութագրվում է կազմակերպության կայուն զարգացող տնտեսվարման համակարգի անհրաժեշտ և նվազագույն բաղկացուցիչ մասերը՝ "մատակարարում-արտադրություն-իրացում" ամբողջական շղթայում:



Գծապատկեր 1. Բիզնես միջավայր

Շուկայի տարողականության գնահատումը ենթադրում է մատակարարների և գնորդների հետ կազմակերպության փոխհարաբերությունների վերլուծությունը:

Կարևորվում է շուկայի տիպերի դասակարգումը ըստ հետևյալ հատկանիշների. ա/ հասարակական արտադրության ոլորտներով.

- ապրանքանյութական արժեքների շուկա,
- հոգևոր և մտավոր արժեքների շուկա:

բ/ վերջնական սպառման բնույթով.

- արտադրությունու սպառվող ապրանքանյութական արժեքների շուկա,
- ազգաբնակչության ապառմանը ուղղված ապրանքների շուկա:

գ/ օգտագործման ժամկետայնության բնույթով,

- երկարաժամկետ օգտագործման ապրանքանյութական արժեքներ,
- կարճաժամկետ օգտագործման ապրանքանյութական արժեքներ,
- միանվագ օգտագործման ապրանքներ:

դ/ տարածքային ընդգրկման շրջանակով.

- համաշխարհային,
- ներքին,
- տարածաշրջանային:

ե/ գնորդների և վաճառողների փոխհարաբերությունների բնույթով.

- օլիգոպոլիա,
- մոնոպոլիա,
- մրցակցային շուկա:

զ/ իրացման ծավալներով.

- հիմնական շուկա, որտեղ իրացվում կամ գնվում է ապրանքանյութական պաշարների գերակշիռ մասը,

- լրացուցիչ շուկա, որտեղ իրացվում կամ գնվում են ապրանքանյութական պաշարների ոչ մեծ մասնաբաժինները,

- ընտանիքային շուկա, որտեղ փորձնական մոտեցմամբ են մուտք գործում:

Շուկայի հատվածավորումը ենթադրում է սպառողների խմբերի ներկայացման ըստ տարբեր սեգմենտների, ելնելով սպառման վարքաժի առանձնահատկություններից, մոտիվացիայից, դրանով իսկ կանխորոշելով կազմակերպության մրցակցային դիրքերը շուկայում: Շուկայի հատվածավորումը գործնականում իրականացվում է մի շարք սկզբումքներով.

- սոցիալ-դեմոգրաֆիկական՝ ազգություն, կրոն, տարիք, սեռ, ամուսնական դրություն, կրթություն և այլն,

- տնտեսական՝ մեկ շնչին բաժին ընկնող եկամուտ, խնայողությունների չափաբաժին, գնողունակություն և այլն,

- աշխարհագրական՝ բնակչության թվաքանակը, խտությունը, տարածաշրջանային բաշխվածությունը, բնակլիմայական պայմանները,

- գնորդի վարքագծի առանձնահատկությունները՝ գնումների հաճախականությունը, գովազդարշավներին վերաբերմուքը, ապրանքային կառուցվածքի փոփոխությունների նկատմամբ զգայնությունը,

- հոգեբանական՝ գնորդի ապրելաոճը, անձնական որակները,

- սպառողական՝ գինը, որակը, տնտեսումը և այլն:

Շուկայի հավասարակշռության վերլուծությունը եբթադրում է պահանջարկի և առաջարկի փոխհարաբերության գործոնային գնահատում հետևյալ կտրվաաժքով.

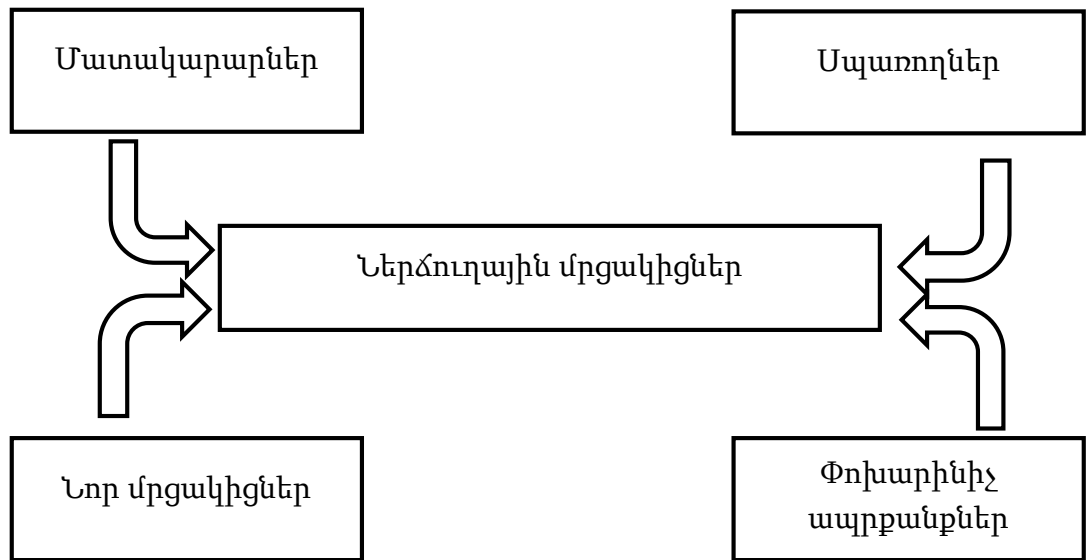
- սպառման ծավալներ,
- առաջարկի ծավալներ,
- հավասարակշռված գին,
- սպառման էլաստիկություն:

Մրցակցային դիրքերի գնահատումը և մրցակիցների բնութագրումը ձևավորվում է մրցակցության ապահովման գարծնթացում կազմակերպության մարտավարությունն ու ռազմավարությունը:

Մրցակիցներին բնութագրելիս վերլուծության է ենթարկվում հետևյալ տեղեկատվությունը.

- շուկայում առկա մրցակիցների շրջանակը,
- հնարավոր մրցակիցների մուտքը շուկա,
- մրցակիցներից յուրաքանչյունի գերիշխող դիրքը շուկայում,
- մրցակիցների գործարարության համբավը,
- մրցակիցների ֆինանսական դրության գնահատականը ըստ նրանց հրատարակած հաշվապահական հաշվետվությունների:

Դասական տնտեսագիտությունում մրցակիցների բնութագրման վերլուծության առավել հայտնի մոդելը ներկայացնում է Մ. Պորտերը, որի տեսության համաձայն, կազմակերպության եկամտի մակարդակը շուկայում որոշվում են հետևյալ մրցակցային ուժերից տվյալ ֆիրմայի հակազդեցության արդունավետության աստիճանով:



Գծապատկեր 2. Մ. Պորտերի մրցակցային ուժերը.

Պոտենցիալ մրցակիցների ներխուժման ռիսկային սպառնալիքը կախված է երկու գործոնից.

- ճյուղ ներխուժման արգելքներից,
- ճյուղից արտամղման արգելքներից:

Գործում են հիմնականում 6 նախապայամաններ, որոնք արգելք են հանդիսանում նոր մրցակիցներին ճյուղ ներխուժման համար.

- արտադրության մասշտաբներով պայմանավորված տնտեսումը,
- արտադրանքի և ծառայությունների տարանջատումը, երբ սպառողը ընդունում է նոր ապրանքանիշը՝ ելնելով առաջարկվող ապրանքի կամ ծառայության յուրատիպությունից,
- կապիտալի պահանջարկը, երբ պոտենցիալ մրցակցին անհրաժեշտ են լուրջ տնտեսական ռեսուրսներ նոր շուկաներ գրավելու համար,

- արտադրանքի իրացման և բաշխման աղբյուրներին հասանելիությունը, քանի որ որքան սահմանափակ են իրացման ուղիները, այնքան դժվար է տվյալ ճյուղ ներթափանցելը,

- կառավարության քաղաքականությունը, երբ լիցենզավորման, արտոնագրման սահմանափակումներով իշխանությունները կարող են խոչընդոտել տվյալ ճյուղում սկսնակների գործունեության ծավալումը,

- ճյուղում գործող (առկա) մրցակիցների ռեակցիան, որոնք օգտագործելով վերոնշյալ գործոնները, միջոցներ կձեռնարկեն նոր մրցակիցների մուտքը արգելափակելու համար:

Փոխարինող մեծաքանակ ապրանքների առկայությունը կարող է սպառնալիք հանդիսանալ արտադրության կրճատման և շահույթի նվազման համար, քանի որ շուկայում դրանց ցածր գները, սպառողների պահանջմունքների բավարարումը կհանգեցնեն հիմնական արտադրատեսակների պահանջարկի թուլացմանը: Հատկապես այդ սպառնալիքը ակնառու է դառնում, երբ մրցակիցների կողմից առաջարկվող փոխարինիչ ապրանքները ունեն բավարար որակ և էժան գներ:

Ներճյուղային մրցակցությունը կարող է դրսևորվել մի շարք ուղղություններով. գնային, որակական, արտադրանքի տեսականու, ռեսուրսային, ծախսային:

Ձեռնարկությունը մրցակցության մեջ է ոչ միայն ճյուղում գործող նմանատիպ ֆիրմաների, այլև իր մատակարարների հետ, քանի որ շուկայում ամուր դիրք ունեցող մատակարարները կարող են բարձրացնել ապրանքների գները, իջեցնել որակը:

Սպառողների կողմից մրցակցությունը դրսևորվում է հետևյալ ձևերով. գների իջեցման գծով ճնշումներ, առավել որակյալ արտադրանքի կամ ծառայության մատուցման պահանջներ, ներճյուղային մրցակիցների փոխադարձ բախումներ:

Միջազգային պրակտիկայում կազմակերպության բիզնես միջավայրը վերլուծվում է նաև SWOT (անգլերեն strength (ուժեղ կողմեր) weaknesses (թույլ կողմեր), opportunities (հնարավորություններ), threats (սպառնալիքներ) բառերի սկզբնատառերն են) մատրիցայի օգնությամբ, որը կազմակերպության ուժեղ և թույլ կողմերի գնահատումն է: SWOT վերլուծության նպատակն է բացահայտել ամենավտանգավոր այն արտաքին և ներքին գործոնները, որոնք կարող են ազդեցություն ունենալ կազմակերպության հիմնական նպատակին հասնելու գործընթացի վրա: Մինևույն ժամանակ այն հնարավորություն է ընձեռում վեր հանել ներքին և արտաքին այն հնարավորությունները, որոնք անհրաժեշտ է օգտագործել շուկայում կայուն դիրքեր ունենալու համար:

SWOT վերլուծությունը կազմակերպության ռազմավարության մշակման կարևոր նախադրյալ է: Այն անհրաժեշտ է կազմակերպության ռազմավարական դիրքի նախնական բազմակողմանի գնահատման, ինչպես նաև երկարաժամկետ գործողությունների մշակման համար: SWOT վերլուծությունը իրականացվում է մի շարք փուլերով:

Մասնավորապես, վերլուծվում է կազմակերպության արտաքին միջավայրը ըստ նշված գործոնների և առանձնացվում են այն գործոնները, որոնք կազմակերպությունը դատում է հնարավորությունների շարքին և այն գործոնները, որոնք սպառնալիք են հանդիսանում: Հնարավորությունները արտաքին միջավայրի այն դրական միտումներն են և իրադարձությունները, որոնք կարող են նպաստել վաճառքի ծավալի և շահույթի մեծացմանը, օրինակ, հարկերի իջեցումը, բնակչության եկամուտների աճը, մրցակիցների դիրքերի թուլացումը, նոր շուկաներ դուրս գալը, ինտեգրացիայի զարգացումը, առևտրային արգելքների թուլացումը և այլն: Սպառնալիքները արտաքին

միջավայրի այն բացասական միտումներն են և իրադարձությունները, որոնք կազմակերպության համապատասխան հակազդեցության բացակայության դեպքում կարող են բերել վաճառքի ծավալի և շահույթի էական նվազեցմանը:

Դրանցից են, օրինակ, բնակչության գնողունակության անկումը, շուկայում մրցակցության ուժեղացումը, անբարենպաստ ժողովրդագրական փոփոխությունները, պետական կարգավորման ուժեղացումը և այլն:

Այնուհետև վերլուծվում է կազմակերպության ներքին միջավայրը ըստ գործառնական գոտիների, որի արդյունքում որոշվում են նրա ուժեղ և թույլ կողմերը, այսինքն այն, ինչն ապահովում է կազմակերպության մրցակցային առավելությունները, և այն, ինչը հնարավորություն չի տալիս կազմակերպությանը օգտագործել այդ առավելությունները: Կազմակերպության ուժեղ կողմերից է, օրինակ, բարձր իրազեկվածությունը, բավարար ֆինանսական ռեսուրսները, կատարյալ տեխնոլոգիան, ճիշտ մշակված ֆունկցիոնալ ռազմավարությունը, արտադրական լավագույն հնարավորությունները, ավելի ցածր ծախսերը, արտադրանքի որակի վերահսկողության ժամանակակից համակարգը և այլն: Իսկ որպես թույլ կողմ կարելի է առանձնացնել հնացած սարքավորումները, բարձր արտադրական ծախսերը, զարգացման հստակ ռազմավարության բացակայությունը, մարքեթինգային գործունեության անբավարար կազմակերպումը, արտադրանքի չափից նեղ տեսականին և այլն:

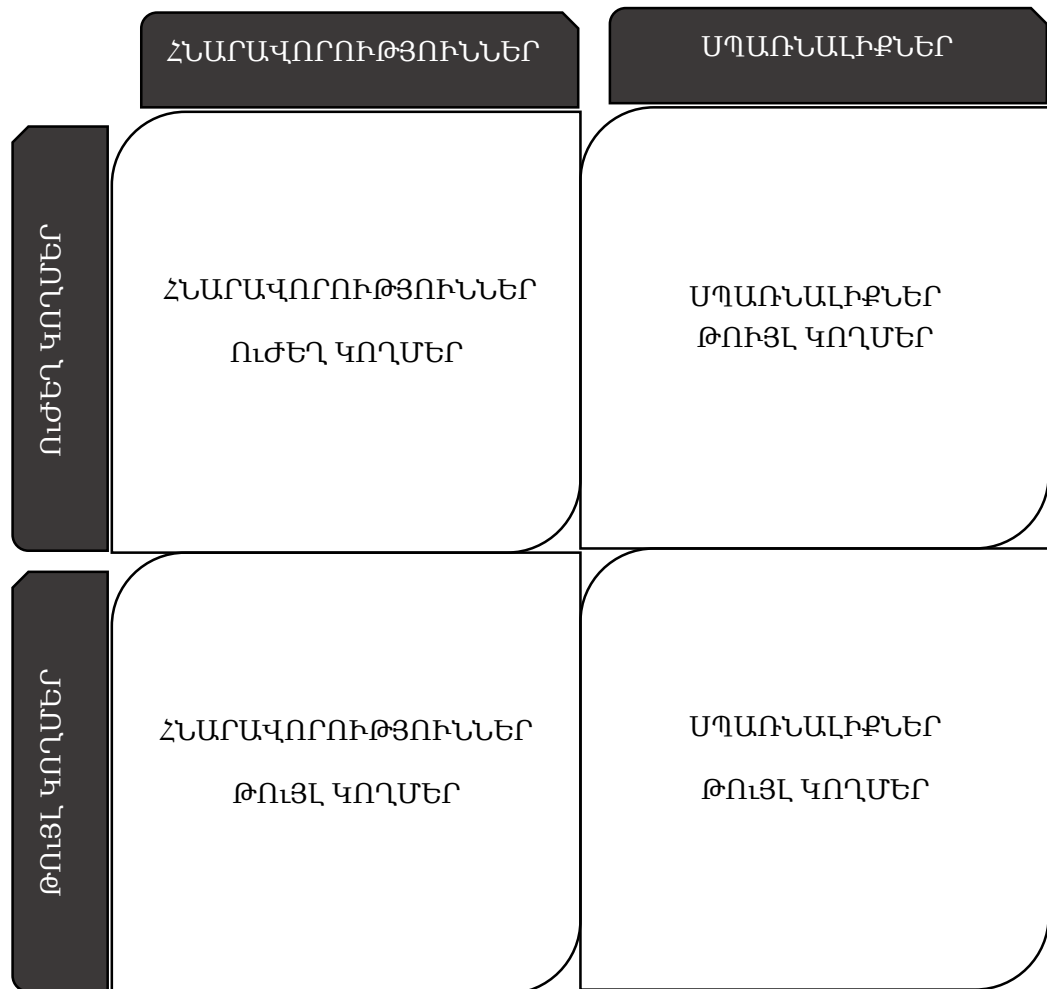
SWOT վերլուծության այս երկու փուլերը իրենց հարաբերական ինքնուրույնության հետևանքով իրականացվում են կամայական հերթականությամբ:

Կազմակերպության արտաքին միջավայրի և դրա ներքին իրավիճակի վերլուծության արդյունքներով կազմվում է SWOT մատրիցա:

Հաջորդ փուլում բոլոր ստացված տվյալները զուգորդվում են, ինչը հնարավորություն է տալիս որոշելու կազմակերպության ունակությունները օգտագործել բացահայտված շուկայական հնարավորությունները և նվազագույնի հասցնել արտաքին սպառնալիքների բացասական ազդեցությունը: SWOT մատրիցայի յուրաքանչյուր դաշտում հետազոտվում են բոլոր ձևավորված կապերը և առանձնացվում են 2-3 գույգ, որոնք առավել ազդեցիկ են:

Առաջին դաշտում ընդգրկվում են այն ռազմավարությունները, որոնք օգտագործվում են կազմակերպության ուժեղ կողմերը արտաքին միջավայրում ի հայտ եկած հնարավորություններն իրականացնելու համար: Երկրորդ դաշտում այն ռազմավարություններն են, որոնք օգտագործում են ուժեղ կողմերը՝ սպառնալիքները վերացնելու նպատակով: Երրորդ դաշտում ընդգրկվող ռազմավարությունները, նվազեցնում են կազմակերպության թույլ կողմերը՝ օգտագործելով իրավիճակի հնարավորությունները: Չորրորդ դաշտում այն ռազմավարություններն են, որոնք նվազեցնում են կազմակերպության թույլ կողմերը և արտաքին միջավայրում ի հայտ եկած սպառնալիքները:

SWOT վերլուծության արդյունքում բացահայտվում են կազմակերպության համար էական նշանակություն ունեցող հիմնահարցերը և մշակվում հնարավոր գործողությունները, որոնք ուղղված են կազմակերպության դիրքի ամրապնդմանը և զարգացմանը: SWOT վերլուծությունը, որպես կանոն, լրացվում է ճյուղի վերլուծությամբ: Դրանց միասին կիրառումը հնարավորություն է ընձեռում գնահատելու ինչպես իրավիճակը ճյուղում, այնպես էլ կազմակերպության դիրքը նրանում:



Գծապատկեր 3. SWOT վերլուծություն

Արտաքին միջավայրի վերլուծությունը նպատակահարմար է իրականացնել երկու ուղղությամբ միկրո և մակրո: Միկրոմիջավայրը ներառում է բոլոր այն գործոնները, որոնք ուղղակիորեն են ազդում կազմակերպության գործունեության վրա: Վերլուծության ժամանակ ուշադրության կենտրոնում պետք է գտնվեն սպառողները, մատակարարները և մրցակիցները, պետական կարգավորման մարմինները, օրենքները և աշխատանքի շուկան:

Մակրոմիջավայրը ներառում է այնպիսի գործոններ, որոնք ուղղակիորեն չեն վերաբերում կազմակերպության գործունեությանը, սակայն կարող են ազդել նրա որոշումների վրա:

Մակրոմիջավայրի փոփոխությունները ազդում են շուկայում կազմակերպության ռազմավարական դիրքի վրա ներգործելով միկրոմիջավայրի գործոնների վրա: Այդ պատճառով էլ միկրոմիջավայրի վերլուծության նպատակն է անցկացնել կազմակերպության կողմից չվերահսկվող և նրա ռազմավարության պոտենցիալ արդյունավետության վրա ազդող միտումների (իրադարձությունների) մոնիտորինգ և վերլուծություն: Քանի որ միկրոմիջավայրի գործոնների թիվը բավականին մեծ է, ապա վերլուծության մեջ չխճճվելու առումով, նպատակահարմար է սահմանափակվել այն գործոնների վերլուծությամբ, որոնք էական ազդեցություն ունեն կազմակերպության գործունեության վրա: Դրանք են՝

- քաղաքական-իրավական,
- տնտեսական,

- սոցիալական,
- տեխնոլոգիական:

Այս գործոնների վերլուծությունը անվանում են PEST (անգլերեն political-legal, economic, social, բառերի սկզբնատառերն են) վերլուծություն:

Քաղաքական գործոնները բնորոշում են տնտեսական գործունեության իրավական դաշտը և հնարավոր փոփոխություններն առաջիկայում: Կազմակերպություններին առաջին հերթին հետաքրքրում է պետության քաղաքականությունը հարկային, վարկային, արտաքին առևտրի, ներդրումների ոլորտներում, սեփականատիրական հարաբերություններում: Պետական քաղաքականության այդ բաղադրիչները և դրանցում փոփոխությունները վճռական նշանակություն ունեն գործարարության արդյունքների համար, քանի որ կազմավորում են կազմակերպությունների գործունեության միջավայրը և նույն արժեքն ունեն, ինչը թթվածինը կենդանի օրգանիզմների համար: Ուստի, այդ կարևոր գործոնները չեն կարող հաշվի չառնվել:

Հաճախ գործարար աշխարհի ներկայացուցիչները ոչ միայն հետևում են իրավական դաշտում կատարվող փոփոխություններին, այլև իրենց ակտիվ մասնակցությամբ ձգտում են ընդունել այնպիսի նորմատիվային փաստաթղթեր, որոնք նպաստավոր են կազմակերպության համար: Գործոնների այս խմբում կարևորվում են նաև քաղաքական իրադարձությունների ընթացքը, ներքին և արտաքին կայունությունը, իշխանությունների, քաղաքական կուսակցությունների վերակազմավորումները:

Տնտեսական իրադրության բնութագրիչները, ըստ էության, տնտեսական գործոններն են տնտեսական աճի, գնաճի կամ գնանկման տեմպերը, զբաղվածության և գործազրկության մակարդակները, ներդրումների ծավալը և կառուցվածքը, վարկի տոկոսադրույքը, ազգային արժույթի փոխարժեքը, առևտրային բանկերին ներկայացվող պահուստի օրինական պահանջները, վճարային հաշվեկշռի վիճակը, առևտրային հաշվեկշռի ծավալային և կառուցվածքային ցուցանիշները, դրա մնացորդը, մաքսատուրքերը և այլն: Թվարկված գործոններով են պայմանավորվում կազմակերպությունների գործունեության ընթացքը և արդյունքները: Եթե տնտեսությունը գտնվում է աշխուժացման ու վերելքի պարբերաշրջանում, ապա տնտեսական իրադրությունը նպաստավոր է, իսկ եթե սպասվում է անկում կամ լճացում, ապա հարկ է ընտրել միանգամայն այլ, ավելի ճշգրիտ՝ իրադրությունը հարմարվելու ռազմավարություն: Անշուշտ, անհրաժեշտ է հաշվի առնել տնտեսական իրադրության ոչ միայնառկա վիճակը, այլ նաև՝ սպասվելիք միտումները:

Տեխնոլոգիական գործոնները չափազանց կարևոր են տնտեսական, մրցակցությանը դիմանալու, շուկայում տեղ գրավելու համար: Դրանք գիտության և տեխնիկայի զարգացման շնորհիվ առաջացող տեխնոլոգիական փոփոխություններն են, արտադրանքի նոր տեսակների արտադրությունը, ինչպես նաև տեղեկատվական համակարգերի առաջընթացը:

Գործարարության ոլորտում հաջողության հասնելու համար կարևոր նախադրյալ է գիտության և տեխնիկայի վերջին նվաճումների գործնական կիրառումը: Առանց դրա կազմակերպությունը շուկայից դուրս կմղվի, քանի որ չի ապահովի արտադրանքի մրցունակությունը:

Սոցիալական գործոնները բնութագրում են հասարակության սոցիալական միջավայրը՝ բնակչության կենսամակարդակը և բավարարվածությունը կենսապայմաններից, գնահատվող արժեքները, վերաբերմունքը աշխատանքի և գործարարության նկատմամբ, ավանդույթներն ու սովորույթները: Այս ամենը

պահանջարկ ձևավորող և աշխատուժի առաջարկի գործոններ են, որոնք չեն կարող շրջանցվել, դեռ ավելին, ձեռնարկատիրությունը կարող է միայն հարմարվել կազմավորված և փոփոխվող սոցիալական միջավայրին:

5.Մարքեթինգային պլան. Առանցքային հարց՝ ինչպե՞ս մարքեթինգային միջոցառումները կբերեն հաջողության:

Այս բաժնում անհրաժեշտ է ներկայացել նախատեսվող բիզնեսի մարքեթինգային պլանը, որը հնարավորություն կտա գրավիչ ներդրումներ կատարելու համար: Այս բաժինը մշակելիս պետք է ղեկավարվել հետևյալ սկզբունքներով՝

- հասկանալ սպառողներին,
- ձգտել սպառողների շրջանակի ընդլայնմանը,
- արտադրությունը առավելագույնս հարմարեցնել շուկայի պահանջներին:

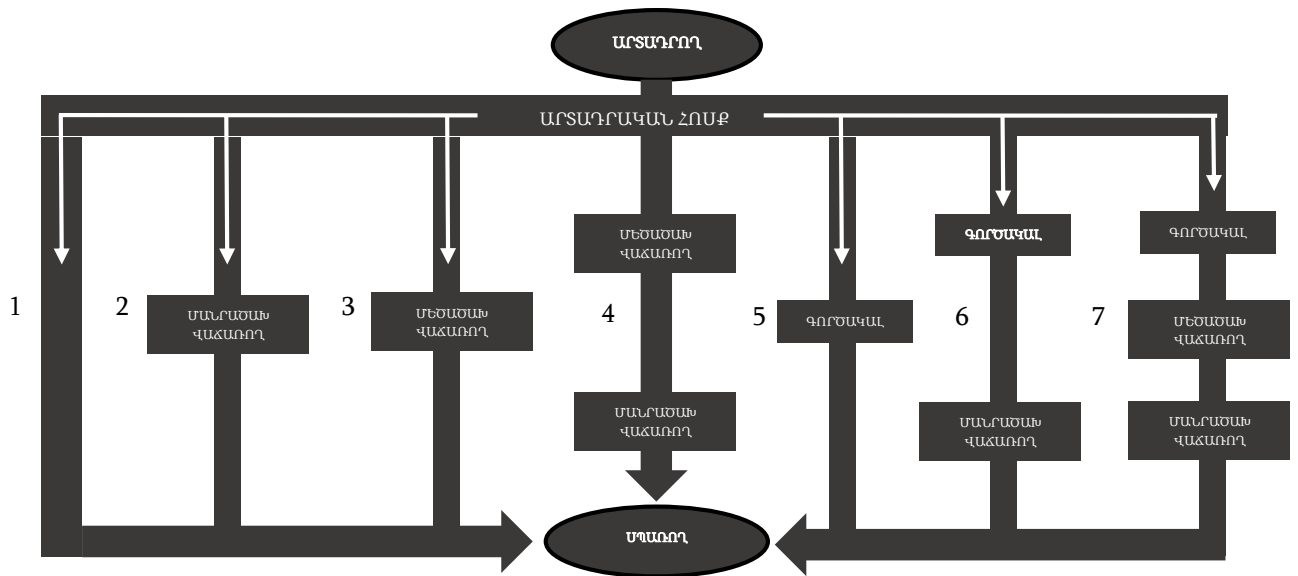
Առաջարկվում է ընգրկել այս բաժնում հետևյալ կետերը.

1. մարքեթինգի նպատակները և ռազմավարությունը,
2. գնագոյացումը,
3. ապրանքի տարածման սխեման /տեղափոխում, պահպանում և սպառողների հետ կոնտակտ/,
4. իրացման խթանում,
5. հետվաճառքային սպասարկում,
6. գովազդ,
7. հանրային կարծիքների ձևավորում,
8. մարքեթինգի բյուջեի մշակում,
9. վերահսկում:

Մարքեթինգի նպատակները պետք է հիմնվեն ռազմավարական պլանի վրա: Այդ նպատակները կարող են վերաբերել կոնկրետ ապրանքի կամ որոշ տեսականու վաճառքի ծավալների աճին, նոր շուկաներ ներթափանցելուն, նոր սպառողներ ձեռք բերելուն, նոր ապրանքատեսակ կամ ծառայություն առաջարկելուն, շուկայում մրցակցությունը ապահովելուն և այլն:

Արտադրանքի կամ ծառայության **գնագոյացման** ընթացքում հաշվի են առնվում ապրանքի արտադրության և բաշխման ծախսերը, արտադրանքի նկատմամբ ընդհանուր պահանջարկը, և իհարկե, նմանատիպ ապրանքների համար մրցակիցների սահմանած գները:

Ինչքան էլ արտադրանքի համար ճիշտ գին սահմանված լինի և այն լավ գովազդված լինի, վերջինիս վաճառքը ապահովելու համար այն պետք է ներկայացվի ճիշտ տեղում և ճիշտ ժամանակին: **Արտադրանքների տարածման սխեման** դա այն ճանապարհներն են, որոնք պետք է անցնի ապրանքը՝ արտադրողից սպառողին հասնելու համար: Բաշխման ամենատարածված 7 ուղիները ներկայացված են ներքոհիշյալ սխեմայում.



Գծապատկեր. 4. Արտադրանքների տարածման սխեման

Արտադրողը կարող է վաճառել իր արտադրանքը.

- ուղղակիորեն սպառողին (ուղի 1),
- մանրածախ առևտրային կետերի միջոցով (ուղի 2,4,6,7),
- մեծածախ գնորդների միջոցով (ուղի 3,4,7),
- օգտագործելով միջնորդ գործակալներ (ուղի 5,6,7):

Ինչպե՞ս ընտրել վերոհիշյալ ուղիներից ամենաարդյունավետը տվյալ բիզնեսի համար անպես, որ արտադրանքը հասնի սպառողին ճիշտ տեղում և ճիշտ ժամանակին: Արդյունավետ ուղու ընտրությունը հնարավորություն կտա բիզնեսին՝ արտադրանքը հասցնել սպառողին արագ՝ երբ այն պահանջվում է և նվազագույն բաշխման ծախսերի միջոցով: Մեծ ձեռնարկությունները ընտրում են տարբեր ուղիներ տարբեր արտադրանքների համար:

Արդյունավետ բաշխման ուղիների որոշումը կախված է բիզնեսի բնույթից և արտադրվող ապրանքատեսակից: Հնարավորինս ուղղակի բաշխման ուղիներ պահանջում են հետևյալ ապրանքները.

- արագ փչացող ապրանքները պետք է բաշխվեն ուղղակիորեն՝ սպառողին դրանք հասցնելով հնարավորինս կարճ ժամանակում,
- տեխնիկապես բարդ արտադրանքների բաշխումը ևս պետք է կատարվի ուղղակի կապով, քանի որ սպառողի մոտ առաջացած խնդիրները կապված տեղադրման, կարգավորման, սպասարկման հետ պետք է արագ լուծվեն,
- հատուկ պատվերներով ստեղծված ապրանքների դասա ևս պետք ապահովել ուղիղ բաշխում: Դա հնարավորություն կտա պատվիրատուին ուղղակիորեն հասցնել հո պահանջները արտադրողին,
- ապրանքները, որոնք ծանր են, պահանջում են ոչ ստասիրաստ փաթեթավորում ևս պահանջում են հնարավորինս ուղիղ բաշխում սպառողին:
- Մեծածախ ուղիներով կամ միջնորդ գործակալների միջոցով բաշխման ենթակա ապրանքներ են հանդիսանում.

- հարմար փաթեթավորված, շշալցված, պահածոյացված ապրանքները, որոնց պետք է իրացնել մեծածախ ցանցի միջոցով,
- էժան ապրանքները, որոնց վաճառքը արդյունավետ է կազմակերպել մեծածախ գնորդների միջոցով:

6. Կազմակերպչական պլան. Առանցքային հարց՝ ինչպիսի՞ն է ձեռնարկության կազմակերպչական կառուցվածքը, անձնակազմի արհեստավարությունը և կողմնորոշումը դեպի շուկա

Տվյալ բաժնում հիմնականում անհրաժեշտ է պատասխանել հետևյալ հարցերին.

- ինչպիսի՞ կազմակերպչական կառուցվածք ունի ձեռնարկությունը և ինճպիսի՞ն են կոմունիկացիոն կապերը,
- որքան՞ով է կազմակերպչի րավական ձևը համապատասխանում ապագա ձեռնարկության սեփականության ձևին,
- հետագա հարաբերությունները ներդրողների հետ ինրպե՞ս են պլանավորվում,
- ի՞նչ կադրային քաղաքականություն է վարվելու,
- ինրպիսի՞ն է անձնակազմի թվաքանակը և պահանջարկը,
- հավաքագրված է արդյո՞ք աշխատանքային թիմ՝ տվյալ բիզնեսը կազմակերպելու համար,
- ինչպիսի՞ն է պատասխանատվության բաշխման համակարգը,
- ինչպիսի՞ն է անձնակազմի մասնագիտական աճի համակարգը և ի՞նչ խրախուսման մեխանիզմ է կիրառվելու,
- ինչպիսի՞ն է բիզնեսի իրավական պաշտպանման միջոցները,
- ո՞ր նորմատիվային և օրենսդրական ակտերով է կարգավորվում բիզնեսը:

7. Արտադրական պլան. Առանցքային հարց՝ ինչպիսի՞ն է կազմակերպչատեխնիկական մակարդակը և որքան՞ են ծախսերը

Բիզնես պլանի առավել ծավալուն բաժիններից է արտադրության և մատուցվող ծառայությունների տեղեկատվական մասը: Այստեղ ներկայացվում են ծախսերի ձևավորման կենտրոնները, թողարկվող արտադրանքի ծախսային հոսքերը, ինքնարժեքի կալկուլյացիան: Ընդ որում, ծախսային հոսքերը ներկայացվում են ինչպես հիմնական արտադրամասերի, այնպես էլ օժանդակ ստորաբաժանումներ կտրվածքով: Ներդրողներին հետաքրքրում է, թե ինչպիսի հումք և նյութեր են կիրառվելու, որքան է լինելու աշխատուժի վարձատրությունը, թողարկման գրաֆիկը ընտ ժամանակային տարբեր կտրվածքի, որը ներկայացվում է արտադրության և մատուցվող ծառայությունների պլանով:

Գործարարության ծրագրային փաստաթղթերում արտադրական պլանը կազմելիս հիմնականում ներկայացվում են, թե.

- որտեղ է կազմակերպվելու թողարկումը,
- ինչպիսիս են թողարկման տոխնոլոգիական շղթան,
- թողարկման արտադրական հզորությունները,
- արտադրանքի թողարկման պլանային գրաֆիկը,

- արտադրության ապահովվածությունը հումքի և նյութերի պաշարներով,
- արտադրանքի թողարկման ծախսային հոսքերի երթուղին,
- արտադրության բնապահպանական արդյունքները,
- թողարկվող արտադրատեսակների կալկուլյացիան,
- թողարկման որակի վերահսկողության մեխանիզմը,
- պատրաստի արտադրանքի պահեստավորման և առաքման մեխանիզմը:

8. Ֆինանսական պլան. Առանցքային հարց՝ որքա՞ն ներդրումներ են հարկավոր, որքա՞ն են դրանց մարման և ձեռնարկության ֆինանսական կայունության ապահովման աղբյուրները

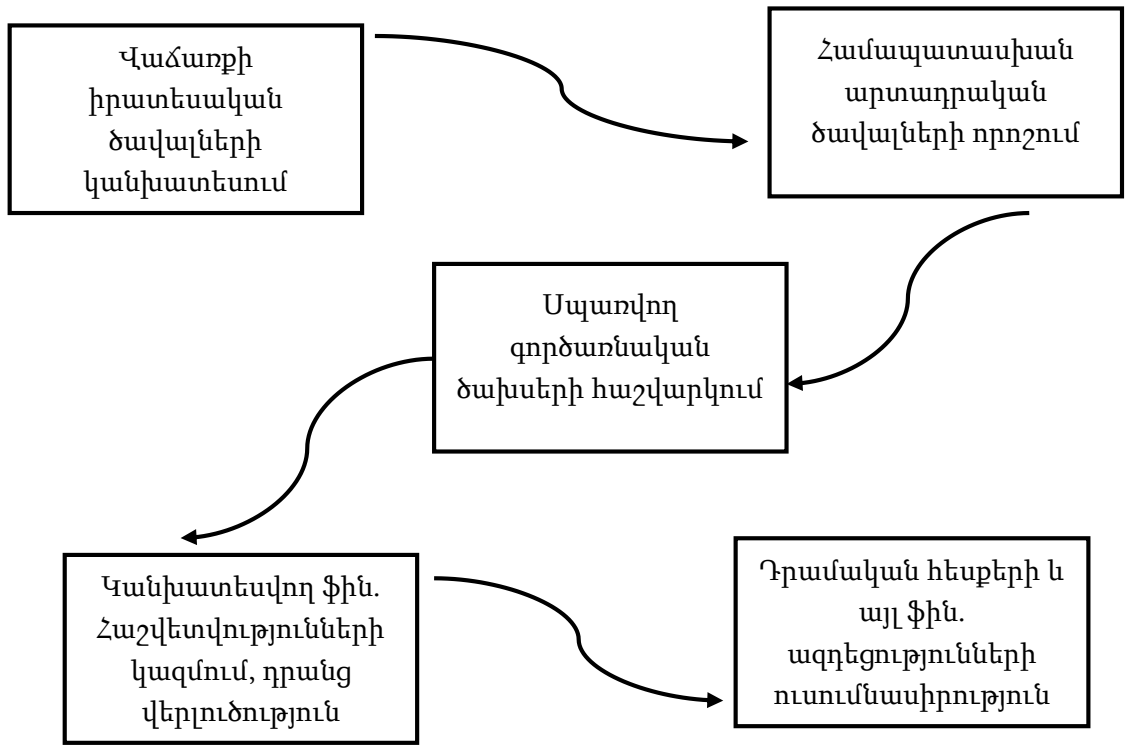
Ֆինանսական պլանը հանդիսանում է բիզնես պլանի ամենակարևոր մասերից մեկը: Հնարավոր է, որ ընթերցողների մի մասը մանրամասն չուսումնասիրեն բիզնես պլանի նախորդ բաժինները, բայց պլանով հետաքրքրված բոլոր անձիք անխտիր ուսումնասիրում են ֆինանսական պլանը, քանի որ միայն ֆինանսական կանխատեսումներով է հիմնավորվում տվյալ պլանի կենսունակությունը, իրագործելիությունը և, ամենակարևորը, արդյունքները որոշակի ժամանակահատվածներում: Այդ տեսակետից՝ կարելի է ասել, որ մնացած բոլոր բաժինների մշակումը կատարվում է ֆինանսական պլանի կազմման և հիմնավորման համար:

Ֆինանսական պլանը նույն բիզնես ծրագիրն է՝ արտահայտված դրամով, քանի որ բիզնես պլանի իրականացման համար ցանկացած գործողություն վերջիվերջո կամ արտահայտվում է դրամով, կամ պահանջում է դրամական միջոցներ, կամ բերում է դրամական միջոցներ:

Ֆինանսական պլանը պետք է հիմնվի այն բոլոր թվային տվյալների վրա, որոնք ստացվել են բիզնես պլանի նախորդ մասերի մշակումից: Այդ բազայի վրա է, որ ներկայացվում են ծրագրի իրականացման համար ներդրումային ծախսերը, հաշվարկվում արդեն նախատեսված գործունեության ծավալներից ստացվող ընթացիկ հասույթներն ու ծախսերը, եկամուտներն ու դրամական հոսքերը և այլն: Այդ ամենը ամփոփվում է ֆինանսական կանխատեսումներում, որոնց հիման վրա էլ կատարվում են վերլուծություններն ու համառոտ արձանագրվում կատարված հաշվարկների արդյունքներն և եզրահանգումները:

Ֆինանսական հաշվարկները ծավալով բավականին մեծ են և «Ֆինանսական Պլան» բաժնում նպատակահարմար չէ դրանք ամբողջությամբ ներկայացնել: Այն կցվում է բիզնես պլանի հիմնական տեքստին՝ որպես հավելված: Հետևաբար, ֆինանսական պլան բաժինը հնարավոր է գրել միայն ավարտելով ֆինանսական կանխատեսումներն ու ունենալով հավելվածը:

Ֆինանսական մասի մշակման աշխատանքները կատարվում են հետևյալ հերթականությամբ.



Գծապատկեր 5. Ֆինանսական մասի մշակման աշխատանքների կատարման հերթականությունը

Ֆինանսական պլանի կարևոր հատվածներից են վարկային մուտքերի և ելքերի ենթապլանը:

Առանց ֆինանսների չկա ոչ մի գործարարություն: Ֆինանսակն միջոցները լինում են՝

1. սեփական՝ ձեռնարկության ներգրաված միջոցները, որոնք դրսևոնվում են որպես բաժնետիրական կապիտալ,
2. փոխառու՝ բանկային վարկեր և այլ բնույթի պարտքեր:

Ֆինանսական ռազմավարության համար յուրաքանչյուր ձեռնարկություն պարտավոր է վերլուծել իր ֆինանսական ցուցանիշները, մասնավորապես շահույթի, շահույթաբերության փոփոխության միտումները:

Շահույթաբերությունը հաշվում է՝

$$\text{Շահույթաբերություն} = \frac{\text{Համախառն Շահույթ}}{\text{Բնքնարժեք}}$$

Հատուկ կարևորություն ունեն ձեռնարկության իրացվելիության, վճարունակության և ֆինանսական կայունության ցուցանիշները, որոնց հարկ է մշտապես գնահատել և հետևել նրանց դինամիկային:

Կա իրացվելիության երկու ցուցանիշ՝

$$\text{Ընթացիկ իրացվելիության գործակից} = \frac{\text{Ընթացիկ ակտիվներ}}{\text{SR պարտավորություններ}}$$

Բացարձակ իրացվելիության գործակից

$$= \text{Ընթացիկ ակտիվներ} - \frac{\text{Պարտադիր պաշարներ}}{\text{SR պարտավորություններ}}$$

Ձեռնարկության վճարունակությունը արտահայտում է նրա կարողությունը SR և LR պարտավորությունները կատարելու սեփական ակտիվների հաշվին:

$$\text{Վճարունակության գործակից} = \frac{\text{Ակտիվների գումար}}{\text{Պարտավորություններ}}$$

$$\text{Սեփականության գործակից} = \frac{\text{Սեփական կապիտալ}}{\text{Պարտավորություններ}}$$

Ձեռնարկության ֆինանսական դրության բնութագրերից է փոխառու միջոցների գործակիցը:

$$\text{Փոխառու միջոցների գործակից} = \frac{\text{Փոխառու կապիտալ}}{\text{Պարտավորություններ} + \text{սեփական } K}$$

Ֆինանսական կախվածության ցուցանիշ

$$= \frac{\text{Փոխառու կապիտալ}}{\text{Պարտավորություններ} + \text{սեփական կապիտալ}}$$

Այս գործակիցը նորմալ տնտեսվարման պայմաններում պետք է լինի փոքր մեկից:

$$\text{Բնքնաֆինանսավորման գործակից} = \frac{\text{Դրամական կապիտալ}}{\text{Ներդրումներ}}$$

Ներդրումների արդյունավետություն

$$= \frac{\text{Շահույթ}}{\text{Սեփական կապիտալ} + \text{LR փոխառու միջոցներ}}$$

9. Ռիսկերի գնահատում և ապահովագրում. Առանցքային հարց՝ որո՞նք են բիզնեսի ռիսկային սպառնալիքները

Բիզնես պլանում գործարարության ռիսկերի կառավարման նպատակով ներառվում է հետևյալ տեղեկատվությունը.

- ռիսկերի ճանաչումը և գույքագրումը.
- կորուստների ձևավորման սցենարների ներկայացումը,
- հնարավոր կորուստների փոխհատուցման ռեսուրսների գնահատումը,
- ռիսկերից ձևավորվող հնարավոր կորուստների չափումը,
- ռիսկերի հնարավոր կորուստների կանխարգելման միջոցառումները,
- ռիսկային կորուստների մեղմման «լավագույն», «միջին», «վատագույն» սցենարների գնահատումը,
- ռիսկային գործարքների ողջամտության գնահատումը:

Գլուխ 3. Բիզնես պլանին կցվող փաստաթղթերը և բիզնես պլանում հանդիպող ամենատարածված սխալները:

Բիզնես պլանին կցվող փաստաթղթեր բաժինը առանձին տեղ է զբաղեցնում բիզնես պլանում և հիմնավորորով է նախորդ բաժիններում ներկայացված համապատասխան տեղեկություններն ու դրույթները: Միևնույն ժամանակ բաժինը կատարում է բիզնես պլանի հիմնական տեքստը բեռնաթափող ֆունկցիա և առանձին ներկայացնում մանրամասներ, տեղեկություններ և փաստաթղթերը:

Կից փաստաթղթերը պարզ և գործնական գործիքներ են, որոնք օգտագործվում են տարբեր ոլորտներում գործող փոքր և միջին ձեռնարկությունների կողմից: Դուք կարող եք այն համապատասխանեցնել Ձեր բիզնեսի կարիքներին, հաճախորդների տեսակներին և Ձեր կողմից առաջարկվող ապրանքների ու ծառայությունների տեսակներին:

Մասնավորապես, բիզնես պլանին կցվում են հետևյալ փաստաթղթերի պատճենները.

- * բիզնեսի գրանցման պետ. ռեգիստրի վկայական,
- * հիմնադիր ժողովի արձանագրություն,
- * եթե բիզնես պլանը ներկայացվում է իրավաբանական անձի կողմից, ապա կազմակերպության կանոնադրությունը,
- * գործող բիզնեսի համար՝ անցած 2 – 3 տարիների ֆինանսական հաշվետվությունները (ցանկալի է, որ լինեն հաստատված հարկային տեսչության կողմից), առկայության դեպքում՝ նաև աուդիտի եզրակացություն,
- * այլ փաստաթղթեր (ՀՎՀՀ, տեղեկանք հարկային տեսչությունից առկա պարտքերի վերաբերյալ և այլն),
- * լիցենզիաներ (եթե գործունեությունը պահանջում է),
- * պատվիրատուների և մատակարարների հետ կնքված պայմանագրեր (եթե առկա են),
- * վարձակալման պայմանագրեր (եթե վարձակալվում են տարածքներ կամ սարքավորումներ)
- * տեղեկանք բանկային հաշիվների մասին համապատասխան բանկերից
- * սեփականության վկայականներ (եթե առկա են),
- * սարքավորումների տեխնիկական անձնագրեր, ցուցանիշներ
- * առկայության դեպքում՝ հեղինակային իրավունքներ, պատենտներ, արտադրանքի որակի սերտիֆիկատներ, պատվոգրեր,
- * թերթերում, ամսագրերում, ինտերնետային կայքերում ձեռնարկության գործունեության վերաբերյալ նյութեր, կարծիքներ, արձագանքներ և այլն,
- * կարծիքներ, երաշխավորություններ՝ սպառողներից, պատվիրատուներից, մատակարարներից, գործընկերներից, փորձագետներից և այլն,
- * արտադրանքը կամ ծառայությունը բնութագրող նյութեր՝ լուսանկարներ, գծագրեր, փորձերի արդյունքներ, տեխնոլոգիաներ (եթե գաղտնիք չեն պարունակում),
- * մարքեթինգային ուսումնասիրություններ, որոնք հիմնավորում են տեքստում ներկայացված եզրակացություններն ու արձանագրությունները (համեմատություններ մրցակիցների հետ, զարգացման տենդենցներ, վերլուծությունների մանրամասներ և այլն),

* բիզնեսին վերաբերող նորմատիվային փաստաթղթերից, համապատասխան օրենքներից քաղվածքներ,

* ֆինանսական կանխատեսումները հիմնավորող լրացուցիչ տեղեկություններ, մանրամասներ, հաշվարկներ,

* եթե բիզնես պլանը կազմված է վարկ ստանալու նպատակով՝ տեղեկություններ հնարավոր գրավների մասին՝ համապատասխան փաստաթղթերի հետ միասին (ցանկալի է կցել է լիցենզավորված կազմակերպության գնահատման հաշվետվություն),

* եթե բիզնեսը ունի արտոնություններ (հարկային և այլն), ապա կցել նաև դրանք հիմնավորող փաստաթղթեր, երաշխավորություններ և այլն:

Բիզնես պլանների կազմման ամենատարածված թերությունը, հայ ձեռներեցների կողմից արևմտյան ուղեցույցների, ձևերի, մեթոդների կիրառությունն է՝ առանց դրանք հայաստանյան բիզնես միջավայրի յուրահատկություններին ադապտացնելու:

Այդ տեսակետից, բիզնես պլանը մշակելիս, պարտադիր պետք է հաշվի առնվեն.

* Հայաստանի օրենսդրական դաշտը,

* Ենթաօրենսդրական նորմատիվային ակտերը,

* Հայաստանում ընդունված ստանդարտները,

* մի շարք գործունեությունների համար նախատեսված արտոնագրերը,

* Հայկական ձեռնարկություններում ընդունված աշխատակարգը, կազմակերպելչական, վարչական փաստաթղթավորումը և այլն:

ԵԶՐԱԿԱՑՈՒԹՅՈՒՆ

Բիզնես գործունեություն սկսելու համար ժամանակը և տեղը շատ մեծ դեր են խաղում: Մինչ ընկերության բացման օրը պետք է ամեն ինչ մտածված և պատրաստ լինի, քանի որ ընկերության բացումից հետո կամ գործունեություն ծավալելու ընթացքում էական փոփոխություններ կատարելը՝ ինչպես օրինակ կոնցեպտի կամ ընտրված սեգմենտի փոփոխությունը բացասաբար է ազդում ընկերության գործունեության վրա: Պետք է ուսումնասիրել շուկան և հասկանալ, թե որն է ամենահարմար տեղը ապրանքը վաճառելու և հաճախորդներին հնարավորինս մոտ լինելու համար: Պետք է վստահ լինել, որ այն ապրանքը, որը դուք պատրաստվում եք վաճառել, շուկայում ունի պահանջարկ, բացի այդ պետք է նաև վստահ լինել, որ ապրանքը լիովին պատրաստ է շուկային ներկայացնելու համար: Մյուս կողմից, չպետք է ուշացնել ստարտափի մեկնարկը, քանզի մրցակիցները կարող են առաջ անցնել, և շուկային առաջինը ներկայացնել այն:

Կախված ապրանքի կամ ծառայության բնույթից հաշվի առեք սպասվող մեծ իրադարձությունները, միջոցառումները և տոները: Օրինակ, եթե մեկնարկեք ձեր գործունեությունը դեկտեմբեր ամսին, հավանաբար դրան բավականաչափ ուշադրություն չի դարձվի՝ հաշվի առնելով համացանցում իշխող նոր տարվա թեմայով գրառումները և տոնական ակցիաները: Հակառակ դեպքում, եթե Ձեր ապրանքը կամ ծառայությունը սերտ կապված է հենց տվյալ տոնի հետ, ապա այն մեկնարկելու համար ավելի հարմար ժամանակահատված հավանաբար չի լինի: Հաճախ ստարտափները ձախողվում են այս ամենը հաշվի չառնելու պատճառով, հետևաբար խորհուրդ է տրվում սահմանել վերջնաժամկետներ և ձգտել հասնել դրանց՝ համոզված լինելով, որ ընկերությունը լիովին պատրաստ է բացման:

Սահմանելով հստակ նպատակներ՝ Դուք կհասկանաք, թե որտեղից պետք է սկսեք Ձեր բիզնեսը և ուր պետք է հասնեք: Իմանալով բիզնեսի զարգացման ուղղությունը՝ Դուք կմշակեք հստակ քայլեր, որոնց օգնությամբ կհասնեք Ձեր առջև դրված բիզնես նպատակներին:

Հաջողված մարքեթինգի ամենակարևոր քայլերից մեկը հաճախորդների ճիշտ թիրախավորումն է: Հարկավոր է իրականացնել շուկայի ուսումնասիրություն՝ հստակեցնելու համար, թե որ հաճախորդներին եք ցանկանում ներգրավել, որտեղ կարող եք նրանց փնտրել և ինչպես նրանք կարձագանքեն Ձեր մարքեթինգային գործողություններին: Ամենահաճախ հանդիպող սխալներից մեկն այն է, որ փոքր բիզնեսի ղեկավարները իրենց պոտենցիալ հաճախորդ համարում են բոլորին, փոխարենը հարկավոր է թիրախավորել և ընտրել հաճախորդների կոնկրետ խումբ, նրանց ուղղակիորեն հասնելու և ապրանքը գովազդելու համար, ինչը նաև կլինայի մարքեթինգային ծախսերը:

Հիշեք՝ տեխնոլոգիաների առկայությունը հեշտացնում է ցանկացած ոլորտի բիզնես գործունեությունը: Այն կարող է ապահովել փոքր բիզնեսի ղեկավարներին նոր հնարավորություններով, օգնել նրանց աշխատանքը դարձնել ավելի արդյունավետ և անգամ գումար խնայել: Ճիշտ է, նոր տեխնոլոգիաների ներդրումը պահանջում է սովորելու և այն կիրառելու համար որոշ ժամանակ և միջոցներ, սակայն այդ ամենից հրաժարվելը կարող է բացասաբար ազդել Ձեր բիզնեսի զարգացման վրա:

ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ՑԱՆԿ

1. Բիզնես (գործարարության) պլան : Ուսումնա-մեթոդական ձեռնարկ/ Ա.Հ. Բայադյան, Ա.Ա. Բայադյան, 2010
2. Ինչպես կազմել բիզնես պլան: Մեթոդական ուղեցույց / Մ.Ս. Թադևոսյան, 2010
3. <https://sme.acba.am/hy/business-plan-guide>
4. <https://sme.acba.am/hy/how-to-create-a-business-plan>
5. <http://syrarbi.am/hy/resources/%D5%AB%D5%B6%D5%B9%D5%BA%D5%A5%D5%BD-%D5%AF%D5%A1%D5%BC%D5%B8%D6%82%D6%81%D5%A5%D5%AC-%D5%A2%D5%AB%D5%A6%D5%B6%D5%A5%D5%BD-%D5%BA%D5%AC%D5%A1%D5%B6>

ՀԱՎԵԼՎԱԾՆԵՐ

ԿԱՌՈՒՑՎԱԾՔԱՅԻՆ ՀԱՏՎԱԾԻ

ՀԻՄՆԱԿԱՆ ՑՈՒՑԱՆԻՇՆԵՐԸ

ԱՆՎԱՆՈՒՄԸ

<p><i>Ձեռներեցձեռնարկի չափերի չափերը</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ի՞նչ կստանան նրանք բիզնեսի հաջող իրագործման դեպքում, ▪ ի՞նչ ներդրումային ռիսկեր կան:
<p><i>Հիմնարկում ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՒԹՅԱՆ ՀԱՄԱՌՈՏ ԲՆՈՒԹԱԳՐՈՒՄԸ</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ձեռնարկության ռեկվիզիտները, ▪ բիզնեսի համառոտ բնութագրումը, ▪ մրցակցային դիրքը շուկայում, ▪ բիզնեսի տեսակը, գործունեության հիմնական ձևերը, ▪ ճյուղի բնութագիրը, ▪ ձեռնարկության դերը ճյուղում և զարգացման միտումները:
<p><i>ԱՐՏԱԴՐԱՆՔԻ ԲՆՈՒԹԱԳՐՈՒՄԸ</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ արտ. անվանացանկը և մրց. առավելությունները, ▪ մասնագիտացումը, սպառողների առանձնահատուկ պահանջների բավարարումը, ▪ արտադրանքի գնի և որակի համակցության ռազմավարությունը, ▪ ապրանքի դիզայնը, փաթեթավորումը, ▪ արտադրանքի կենսապարբերաշրջանը: ▪ շուկայի տարողությունը, վաճառքի ներուժային ծավալը, ▪ մասնաբաժինը շուկայում, ▪ ապր. և ծառ. գները, ▪ մրցակիցների վաճառքի ծավալը,
<p><i>ՇՈՒԿԱՅԻ և ՄՐՅԱԿՑՈՒԹՅԱՆ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒՅՈՒՆԸ</i></p>	

ՄԱՐՔԵԹԻՆԳԱՅԻՆ ՊԼԱՆ

ԿԱԶՄԱԿԵՐՊՈՇԱԿԱՆ ՊԼԱՆ

ԱՐՏԱՊՐԱԿԱՆ ՊԼԱՆ

- արտադրանքի որակը,
- վաճառքի գները,
- ագրեսիվությունը ապագայում:
- հասկանալ սպառողներին,
- ձգտել սպառողների շրջանակի ընդլայնմանը,
- արտադրությունը առավելագույնս հարմարեցնել շուկայի պահանջներին:
- կառավարման կազմակերպական կառուցվածքը,
- աշխատողների թիվը, անձնակազմի կառուցվածքը,
- աշխատողների որակավորման մակարդակը և փորձը,
- նյութական խթանման համակարգը, շահաբաժինների բաշխման կարգը:
- արտադրանքի ծավալը,
- արտադրական կարողությունները,
- սարքավորումների, հումքի, նյութերի, վառելիքաէներգետիկ ռեսուրսների մատակարարումը,
- արտադրական կոռպորացումը,
- արտադրության տեխնոլոգիան,
- արտադրական ծախսերը, դրանց դինամիկան,

ՖԻՆԱՆՍԱԿԱՆ ՊԼԱՆ

**ՌԻՍԿԵՐԻ ԳՆԱՀԱՏՈՒՄ
ԱՊԱՀՈՎԱԳՐՈՒՄ**

և

- արտադրանքի որակի վերահսկման համակարգը, կիրառվող ստանդարտները,
- թափոնների օգտագործումը և շրջակա միջավայրի պահպանությունը:
- վաճառքի /իրացման/ ծավալը,
- շահույթը՝ այդ թվում իրացումից և արտաիրացումային գործառնություններից,
- շահույթի բաշխումը և օգտագործումը,
- ամորտիզացիոն հատկացումները
- վարկային մուտքեր և ելքեր,
- ֆինանսական ռազմավարությունը և ներդրումները,
- եկամուտները և ծախսերը
- միջոցները և պարտավորությունները,
- շահութաբերության /վնասաբերության/ մակարդակը:
- ռիսկերի ճանաչումը և գույքագրումը.
- կորուստների ձևավորման սցենարների ներկայացումը,
- հնարավոր կորուստների փոխհատուցման ռեսուրսների գնահատումը,

- ռիսկերից ձևավորվող հնարավոր կորուստների չափումը,
- ռիսկերի հնարավոր կորուստների կանխարգելման միջոցառումները,
- ռիսկային կորուստների մեղմման «լավագույն», «միջին», «վատագույն» սցենարների գնահատումը,
- ռիսկային գործարքների ռոջամտության գնահատումը: