



**ՉԵՌՆԵՐԵՑՈՒԹՅՈՒՆԸ  
ՃԱՐՏԱՐԱԳԵՏՆԵՐԻ ՀԱՄԱՐ  
(Ուսումնական ձեռնարկ)**

ՀՏԴ 658:62(07)  
ԳՄԴ 65.29+30g7  
Ձ 465

ձեռնարկը տպագրվել է Ճարտարապետության և  
շինարարության Հայաստանի ազգային համալսարանի (ՃՇՀԱՀ)  
Շինարարության ֆակուլտետի գիտական խորհրդի որոշմամբ:

Վարազդատ Հովհաննիսյան, ՃՇՀԱՀ կրթության որակի ապահովման  
կենտրոնի ղեկավար, տեխնիկական գիտ. թեկնածու, դոցենտ  
Իրինա Վանյան, ՃՇՀԱՀ կրթության որակի ապահովման կենտրոնի գլխավոր  
մասնագետ, տնտեսագիտության թեկնածու, դոցենտ  
Մխիթար Բալայան, ՃՇՀԱՀ շարունակական կրթության կարգավորող  
Սեդա Բադեյան, Ինժեներական գեոդեզիայի ամբիոնի դասախոս

Պատասխանատու խմբագիր՝ Ղևոնդ Բարիկյան, գլխավոր խմբագիր  
տնտեսագիտության թեկնածու



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

This publication reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Այս հրատարակությունն արտացոլում է միայն հեղինակների տեսակետները և Եվրոպական հանձնաժողովը պատասխանատվություն չի կրում դրանում պարունակվող տեղեկատվության և դրա օգտագործման համար:

This Study Guide has been published within the framework of “Enhancing Innovation Competencies And Entrepreneurial Skills In Engineering Education” (InnoCENS) Erasmus+ project No. 573965-EPP-1-2016-1-SE-EPPKA2-CBHE-JP

Սույն ձեռնարկը տպագրվել է «Ճարտարագիտական կրթության ոլորտում ինովացիոն կարողությունների և ձեռնարկատիրական հմտությունների ընդլայնում» (InnoCENS) Էրազմուս+ թիվ 573965-EPP-1-2016-1-SE-EPPKA2-CBHE-JP ծրագրի շրջանակներում:

© ՃՇՀԱՀ, 2019

Ձեռներեցությունը ճարտարագետների համար: Ուսումնական  
Ձ 465 ձեռնարկ/ Վ. Հովհաննիսյան, Բ. Վանյան, Մ. Բալայան, Ս. Բաղդյան. -  
Եր.: ՃՇՀԱՀ, 2019. - 224 էջ:

Ուսումնական ձեռնարկում ներկայացված են ձեռներեցության ոլորտին վերաբերող ընդհանուր դրույթներ, որոնք անհրաժեշտ են շուկայական տնտեսության պայմաններում գործող ձեռներեց-ճարտարագետներին: Ձեռնարկի օգտատերերը ձեռք կբերեն տեղեկատվություն ոլորտի հիմնական հասկացությունների, ձեռներեցության տարատեսակների, դրա կառավարման ինստիտուցիոնալ ձևերի, նորարարական ձեռներեցության, ձեռներեցության ոլորտում կողմերի միջև ձևավորվող փոխհարաբերությունների օրինաչափությունների, ձեռներեցության ռազմավարական պլանավորման վերաբերյալ:

The Study Guide presents the fundamentals related to entrepreneurship needed for engineer-entrepreneurs that are operating in a market economy condition. The Guide users will get information on key concepts of the sector, types of entrepreneurship, institutional forms of its management, innovative entrepreneurship, patterns of business relationships between the parties in the field of entrepreneurship, strategic planning of entrepreneurship.

В учебном руководстве представлены основные положения, связанные с предпринимательством, которые необходимы инженерам-предпринимателям, работающим в условиях рыночной экономики. Пользователи руководства получают информацию об основных понятиях отрасли, видах предпринимательства, институциональных формах его управления, инновационном предпринимательстве, моделях деловых отношений между сторонами в сфере предпринимательства, стратегическом планировании предпринимательства.

ՀՏԴ 658:62(07)  
ԳՄԴ 65.29+30g7

ISBN 978-9939-63-329-9  
© ՃՇՀԱՀ, 2019

# ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆ

|   |    |
|---|----|
| Նախաբան.....  | 6  |
| ԳԼՈՒԽ 1. ՁԵՌՆԵՐԵՑՈՒԹՅԱՆ ՈԼՈՐՏԻ ՀԻՄՆԱՐԱՐ   |    |
| ԴՐՈՒՅԹՆԵՐԸ.....   | 8  |
| 1.1 Բիզնեսը և ձեռներեցությունը.....   | 8  |
| 1.2 Ձեռնարկատիրական գործունեության դասակարգումը.....                                  | 13 |
| ԳԼՈՒԽ 2. ՁԵՌՆԵՐԵՑՈՒԹՅԱՆ ՁԵՎԵՐՆԸ՝  |    |
| ԸՍՏ ԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅԱՆ ԲՆՈՒՅԹԻ.....   | 16 |
| 2.1 Արտադրական ձեռներեցություն.....   | 16 |
| 2.2 Առևտրային ձեռներեցություն.....  | 18 |
| 2.3 Ֆինանսական ձեռներեցություն.....   | 21 |
| 2.4 Ապահովագրական ձեռներեցություն.....  | 23 |
| 2.5 Միջնորդային ձեռներեցություն.....  | 24 |
| ԳԼՈՒԽ 3. ՆՈՐԱՐԱՐԱԿԱՆ (ԻՆՈՎԱՑԻՈՆ)  |    |
| ՁԵՌՆԵՐԵՑՈՒԹՅՈՒՆԸ.....   | 27 |
| 3.1 Նորարարությունների էությունը և դերը երկրի սոցիալ-տնտեսական զարգացման գործում..... | 27 |
| 3.2 Նորարարությունների դասակարգումը.....  | 31 |
| 3.3 Ինովացիոն գործունեության կառավարման ինստիտուցիոնալ ձևերը.....                     | 37 |
| 3.4 Նորարարական (ինովացիոն) ձեռներեցության գործընթացի հիմնական փուլերը.....           | 41 |
| 3.5 Ազգային նորարարական քաղաքականությունը.....  | 46 |
| 3.6 Մարդկային կապիտալը և մտավոր սեփականության իրավունքները.....                       | 49 |
| ԳԼՈՒԽ 4. ԹԻՄԵՐԻ ՁԵՎԱՎՈՐՈՒՄ ԵՎ ՁԵՌՆԱՐԿԱՏԵՐԵՐԻՆ   |    |
| ՆԵՐԿԱՅԱՑՎՈՂ ՊԱՀԱՆՋՆԵՐԸ.....   | 53 |
| 4.1 Արդյունավետ թիմի ձևավորման գործընթացները.....                                     | 53 |
| 4.2 Ձեռներեցության էթիկան.....  | 60 |
| 4.3 Ձեռներեցության մշակույթը.....   | 66 |
| 4.4 Բանակցությունների վարման հմտություն.....  | 68 |
| ԳԼՈՒԽ 5. ՁԵՌՆԵՐԵՑՈՒԹՅՈՒՆԸ ՃԱՐՏԱՐԱԳԻՏԱԿԱՆ ՈԼՈՐՏՈՒՄ.....                                | 78 |
| 5.1 Ճարտարագետները որպես ձեռներեցներ.....   | 78 |
| 5.2 Բիզնեսի և ստարտափերի ռանձնահատկությունները.....                                   | 82 |

|   |   |     |
|---|---|-----|
| 5.3   | Ձեռնարկատիրական արժեքավոր գաղափարի մշակում և իրացում.....   | 88  |
| <b>ԳԼՈՒԽ 6. ՁԵՌՆԱՐԿԱՏԻՐԱԿԱՆ ԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅԱՆ ԿԱՐԳԱՎՈՐՄԱՆ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ՄԿՋԲՈՒՆՔՆԵՐԸ.....</b> |   |     |
| 6.1   | Օտարերկրյա պետություններում ձեռնարկատիրական գործունեության նորմատիվային ակտերը և իրավական կարգավորման սկզբունքները..... | 93  |
| 6.2   | Հայաստանի Հանրապետությունում ձեռնարկատիրական գործունեության կարգավորումը.....   | 96  |
| <b>ԳԼՈՒԽ 7. ԲԻԶՆԵՍ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ ԵՎ ԲԻԶՆԵՍ ՄՈՂԵԼԱՎՈՐՈՒՄ.....</b>                        |   |     |
| 7.1   | Ինչու է պլանավորումը կարևոր.....  | 99  |
| 7.2   | Բիզնես պլանի բաղադրիչները.....  | 102 |
| 7.2.1.  | Ձեռնարկության համառոտ նկարագրությունը.....  | 111 |
| 7.2.2.  | Ապրանքների և/կամ ծառայությունների նկարագրությունը.....  | 112 |
| 7.2.3.  | Շուկայի հետազոտությունը.....  | 117 |
| 7.2.4.  | Մարկետինգային պլանը.....  | 124 |
| 7.2.5.  | Գործողությունների պլանը.....  | 151 |
| 7.2.6.  | Կառավարման պլանը.....   | 158 |
| 7.2.7.  | Ֆինանսական պլանը.....   | 166 |
| 7.2.8.  | Ամփոփագիր.....  | 188 |
| 7.3   | Բիզնես մոդել «ԿԱՆՎԱՍ» (CANVAS).....   | 191 |
| 7.4   | Հացաբուլկեղենի արտադրության CANVAS բիզնես մոդելի կառուցման օրինակ.....  | 202 |
| <b>ԳԼՈՒԽ 8. ՁԵՌՆԱՐԿԱՏԻՐԱԿԱՆ ԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅԱՆ ՖԻՆԱՆՍԱՎՈՐՄԱՆ ԱՂԲՅՈՒՐՆԵՐԸ.....</b>         |   |     |
| 8.1   | Ֆինանսավորման ներքին աղբյուրներ.....  | 211 |
| 8.2   | Ֆինանսավորման արտաքին աղբյուրներ.....   | 214 |
| <b>ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ.....</b>   |   |     |
|   |   | 221 |

## Նախաբան

«Ձեռներեցությունը ճարտարագետների համար» ուսումնական ձեռնարկը (այսուհետև՝ ձեռնարկ) մշակվել է Եվրամիության կողմից ֆինանսավորվող InnoCENS Erasmus+ ծրագրի (2016-2019թ.թ.) շրջանակներում՝ ճարտարապետության և շինարարության Հայաստանի ազգային համալսարանի (ՃՇՀԱՀ) մի խումբ փորձագետների կողմից: Այն ներառում է ձեռներեցության և նորարարությունների ոլորտում լայն տարածում ստացած և աշխատանքային շուկայում մեծ պահանջարկ ունեցող մոտեցումների և հմտությունների, ինչպես նաև նորարարական ձեռներեցության մշակույթի զարգացմանը վերաբերող առանցքային դրույթներ, տեսություններ, հայեցակարգեր:

Ձեռնարկը մշակվել է ոլորտի առաջատար հայրենական և օտարերկրյա մասնագետների և փորձագետների աշխատությունների, նորարարական (տեխնոլոգիական) ձեռներեցության հարցերին վերաբերող հայրենական և օտարերկրյա տեսական և գործնական գրականության հիման վրա:

Սույն ձեռնարկում լուսաբանվել են ճարտարագիտության ոլորտում ձեռնարկատիրական գործունեությանը վերաբերող մի շարք հարցեր, այդ թվում՝

- նորարարական ձեռնարկատիրական գործունեության առանձնահատկությունները,
- ձեռներեցության մեկնարկային հնարավորությունների ձևավորում և գնահատում,

- ֆինանսավորման աղբյուրների որոնում (այդ թվում՝ այլընտրանքային ֆինանսավորում – ֆանդրեյզինգ, քրաուդֆանդինգ),
- բիզնես-մոդելների (այդ թվում՝ Canvas բիզնես-մոդելի), մարքեթինգային նորարարությունների, ստանդարտների մշակում,
- հետազոտական և ձեռնարկչատիրական գործունեության օպտիմալ համատեղում և այլն:

Ձեռնարկը հնարավորություն կտա օգտվողներին ծանոթանալու «բիզնես-գաղափարից» մինչև «բիզնես-պլան» և «ձեռնարկության հիմնադրում» ճանապարհը անցնելու հնարավորություններին:

# ԳԼՈՒԽ 1. ՁԵՌՆԵՐԵՑՈՒԹՅԱՆ ՈԼՈՐՏԻ ՀԻՄՆԱՐԱՐ ԴՐՈՒՅԹՆԵՐԸ

## 1.1 Բիզնեսը և ձեռներեցությունը

Գործարարությունը (բիզնես) և ձեռներեցությունը՝ շուկայական տնտեսության կարևոր տարրերից են, առանց որոնց պետությունը չի կարող ինտենսիվ զարգանալ: Գործարարությունը և ձեռներեցությունը ազդում են պետության տնտեսական զարգացման տեմպերի, ներքին ազգային արդյունքի ծավալի և որակի վրա:

Վերջին ժամանակներում «բիզնես» և «ձեռներեցություն» հասկացությունները սկսեցին խառնել միմյանց հետ և դրանք, կարծես թե, սկսեցին կորցնել իրենց բնական իմաստը:

Այսօր առավել տարածված սահմանումներից մեկի համաձայն, **գործարարությունը**՝ ցանկացած գործունեություն է, որն ուղղված է շահույթ ստանալուն՝ պահանջարկ ունեցող ապրանքների և ծառայությունների իրացման միջոցով: Ըստ մեկ այլ սահմանման, **գործարարությունը** ձեռնարկատիրական գործունեություն է, որն իրականացվում է սեփական պատասխանատվությամբ շուկայական տնտեսության սուբյեկտների և պետական մարմինների կողմից սեփական կամ փոխառու միջոցների հաշվին և, որի հիմնական նպատակը շահույթի ստացումն է և սեփական ձեռնարկության զարգացումը:<sup>1</sup>

**Գործարարությունը և ձեռներեցությունը**՝ քաղաքացիների և նրանց միավորումների՝ ռիսկ ենթադրող և սեփական

---

<sup>1</sup> Егорова Е.Н., Коммерческая деятельность.  
<https://econ.wikireading.ru/26876>



պատասխանատվությամբ, օրենքի պահանջներին համապատասխան իրականացվող ինքնուրույն գործունեություն է՝ միտված գույքի օգտագործման, ապրանքների իրացման, աշխատանքների կատարման կամ ծառայությունների մատուցման միջոցով եկամուտ ստանալուն:

Այս երկու հասկացությունները դժվար է տարանջատել, քանի որ դրանք հավասարագոր են, սակայն դրանց միջև կան էական տարբերություններ:

Ձեռներեցությունը ցանկացած ձեռնարկատիրական գործունեություն չէ: Այն տնտեսվարման հատուկ ձև է, որին բնորոշ է յուրաքանչյուր նորարարությունը: Գործարարությունը՝ ապրանքների թողարկման և ծառայությունների մատուցման ոլորտում, դրանց բաշխման և իրացման ոլորտներում գործունեություն է առանց որևէ նորարարությունների (ինովացիաների) և առանց նոր գիտատեխնիկական մշակումների կիրառման:

Բիզնեսը, ինչպես և ձեռներեցությունը, լինում է խոշոր, միջին և փոքր՝ կախված ապրանքի կամ ծառայությունների իրացման, հիմնական ֆոնդերի, աշխատանքային և Ֆինանսական ռեսուրսների ծավալներից: Խոշոր բիզնեսը ժամանակակից տնտեսության հիմքերից մեկն է, իսկ մանր և միջին ձեռներեցությունը՝ տնտեսության վիճակի և դրա զարգացման կարևոր ցուցանիշն է:

Ձեռներեցությունը, որպես բիզնեսի հիմք, ենթադրում է սեփական «գործի» հիմնում, որը հնարավոր է կորցնել ցանկացած պահին՝ զրկվելով ծախսված նյութական և ինտելեկտուալ ռեսուրսներից:

Ձեռնարկատիրական գործունեության ինտենսիվ զարգացման համար անհրաժեշտ են որոշակի պայմաններ և գործոններ, մասնավորապես.

1. ձեռնարկատիրական հմտություններ, անձնական հետաքրքրություններ, ստեղծարար գաղափարներ, շահեր,
2. շուկայում դիրքավորման հնարավորություն կամ շուկայի ընդլայնման հնարավորություն,
3. շահույթի աճի հնարավորություն,
4. ռեսուրսների արդյունավետ օգտագործման հնարավորություն, նորարարությունների ներմուծում,
5. ճգնաժամային իրավիճակների կանխատեսման և դրանց լուծման ուղիների բացահայտման հնարավորություն:

Յուրաքանչյուր սկսնակ ձեռներեց կամ ձեռնարկատեր (բիզնեսմեն) պետք է նախապես վերլուծի գործունեության վրա ազդող բոլոր գործոնները, մասնավորապես.

1. սեփական փորձը, գոյություն ունեցող ռեսուրսները, ներուժը, մրցակցությունը և հնարավոր պահանջարկը,
2. կազմակերպության մարտավարությունը և ռազմավարությունը, առևտրային հնարավորությունները, որակյալ անձնակազմի ձևավորումը,
3. ձեռնարկության ֆինանսական ներուժը, հաշվարկված ծախսերը, շրջանառու և հիմնական միջոցները, կանոնադրական կապիտալի պահանջվող գումարը և հավանական հովանավորների ներգրավումը:

Ձեռնարկատիրական գործունեության զարգացումը կախված է ոչ միայն ձեռներեցի ունակություններից և

ցանկությունից, այլն պետական քաղաքականությունից և երկրի տնտեսության վիճակից ընդհանրապես:

Ձեռնարկատիրական գործունեությունը մեծ դեր է խաղում շուկայական հարաբերությունների կայացման և զարգացման մեջ: Միջազգային փորձը ցույց է տալիս, որ որքան շատ հնարավորություններ ունեն իրենց գործունեության մեջ ձեռներեցները, այնքան ավելի արագ է զարգանում երկրի տնտեսությունը: Այդ իսկ պատճառով շատ կարևոր է երկրում ձևավորել բարենպաստ պայմաններ ձեռնարկատիրական գործունեության զարգացման համար: Ձեռներեցներն իրենց գործունեության ընդացքում հանդիպում են ինչպես տնտեսական, այնպես էլ իրավա-կազմակերպչական դժվարությունների: Ձեռներեցությունը ունի երկու կողմ՝ տնտեսական և իրավական:

Ձեռներեցի և ձեռնարկատիրական գործունեության էությունը փոփոխվում էր ապրանքա-շուկայական հարաբերությունների կայացման պատմությանը համահունչ: Այստեղ կարևոր դեր խաղաց նաև գիտա-տեխնիկական առաջընթացը:

Ձեռներեցը, առավելագույն շահույթ ստանալուն զուգընթաց, նպատակ ունի նաև հիմնել արտադրական գործընթաց և ապահովել արտադրական ցիկլերի անխափան գործունեությունը: Առաջադրված նպատակները պահանջում են ձեռներեցի արագ արձագանքում շուկայում տեղի ունեցող բոլոր փոփոխություններին, ինչպես նաև սպառողի տրամադրությունների մշտադիտարկում:

Ձեռներեցների դերը կայանում է երկրի տնտեսության զարգացման համար կարևոր նշանակություն ունեցող նորարարական գաղափարների իրացման մեջ: Նորարարությունները ներառում են առաջադեմ

տեխնոլոգիաների, նոր արտադրանքի ներդրում, էներգիայի և հումքի նոր աղբյուրների յուրացում, արտադրանքի իրացման նոր շուկաների որոնում, կազմակերպչական նորարարությունների, աշխատավարձի նոր համակարգերի և կադրային նոր քաղաքականության ներմուծում և այլն:

Այսպիսով, տնտեսական տեսանկյունից, ձեռներեցությունը նորարարական (ինովացիոն) գործունեություն է, իսկ ձեռներեցը՝ նորարարական գաղափարի կրողն է:

Այսօր համաշխարհային տնտեսության հիմնական միտումը՝ տեխնոլոգիական (ինովացիոն) ձեռներեցության զարգացումն է (սա վերաբերում է ոչ միայն տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ոլորտին): Տեխնոլոգիական (ինովացիոն) ձեռներեցության թեման, ընդհանուր առմամբ, առանցքային է դարձել տնտեսական զարգացման և, մասնավորապես, տնտեսական աճի հարցի քննարկման համար: Աշխարհը գտնվում է այնպիսի հասարակության ստեղծման գործընթացներում, որտեղ հիմնական գործիչ է դառնում գործարարը (ձեռներեցը, ձեռնարկատերը): Պատմականորեն աշխարհի բոլոր տնտեսությունները հայտնվում են նման շրջանում յուրաքանչյուր հարյուր տարին մեկ անգամ, երբ տեղի է ունենում տեխնոլոգիական հարթակի փոփոխություն: Նախորդ երեք տեխնոլոգիական հեղափոխություններն ապացույցն են այն փաստի, որ հենց գործարարներն են նոր տեխնոլոգիաների ներմուծմամբ փլուզում նախորդ արդյունաբերությունը՝ փոխարինելով այն նոր արդյունաբերությամբ և նոր հասարակական կարգով: Երկիր մոլորակի ժամանակակից հասարակությունն ապրում է մի դարաշրջանում, երբ արդյունաբերական հասարակությունը փոխարինվում է ձեռնարկատիրական հասարակությամբ:

## 1.2 Ձեռնարկատիրական գործունեության դասակարգումը

Ձեռնարկատիրական գործունեությունը դասակարգվում է ըստ տարբեր հատկանիշների, մասնավորապես ըստ.

- սեփականության ձևի,
- գործունեության բնույթի,
- սեփականատերերի քանակի,
- կազմակերպա-իրավական և տնտեսական ձևերի,
- վարձու աշխատանքի օգտագործման աստիճանի,
- այլ ցուցանիշների:

Ձեռներեցության բոլոր տեսակները կարող են հանդիպել առանձին կամ համատեղ:

Ըստ սեփականության ձևերի տարբերում են ձեռնարկատիրական գործունեության հետևյալ տարատեսակները.

- մասնավոր,
- կոլեկտիվ,
- պետական:

Ժամանակակից շուկայական պայմաններում կարևոր դեր է խաղում պետական ձեռներեցությունը: Շուկան կրում է զուտ տեսական բնույթ, եթե աշխատում է իր ուրույն օրենքներով՝ առանց պետական կարգավորման: Ի տարբերություն մասնավոր ձեռներեցության՝ պետական ձեռներեցության առաջնային նպատակը ոչ թե շահույթ ստանալն է, այլ սոցիալ-տնտեսական խնդիրների լուծումը (տնտեսական և արտադրական աճի անհրաժեշտ տեմպերի ապահովումը,

տնտեսական կտրուկ տատանումների կանխարգելումը, բնակչության զբաղվա-ծության ապահովումը, գործազրկության վերացումը, գիտա-տեխնիկական առաջընթացի խթանումը և այլն):

Կան դժվարություններ, որոնք հաղթահարվում են միայն պետական աջակցության շնորհիվ, մասնավորապես.

- արտոնությունների տրամադրում,
- Ֆինանսական աջակցություն տնտեսության կարևոր գիտական և կապիտալատար ոլորտներին,
- գիտատեխնիկական առաջընթացի խթանում և երկրի դիրքի ամրապնդում համաշխարհային տնտեսությունում,
- նոր արդյունաբերական ձեռնարկությունների ստեղծում,
- աշխատատեղերի քանակի ավելացում,
- շրջակա միջավայրի և էկոլոգիական իրավիճակի պահպանություն,
- ֆունդամենտալ գիտական հետազոտությունների զարգացում,
- պետական մենաշնորհի հանդիսացող ապրանքների արտադրություն:

Ձեռնարկատիրական գործունեության մեջ մասնավոր սեկտորը, օբյեկտիվ պատճառներից ելնելով, զարգանում է ավելի արագ տեմպերով, քան՝ պետականը: Պետական ձեռնարկատիրական գործունեության մեջ միշտ առկա են քաղաքական երանգներ, որոնք հաճախ հակադրվում են տնտեսական շահերին: Պետությունը կարող է կարգավորել շուկայական հարաբերությունները միայն այն դեպքում, երբ

այն իր ձեռքում հզոր տնտեսական լծակներ ունի: Պետությունը ազդում է շուկայական մեխանիզմների վրա.

- իր ծախսերի միջոցով,
- հարկումամբ,
- կարգավորումներով,
- պետական ձեռներեցությամբ:

Ըստ գործունեության բնույթի տարբերում են ձեռներեցության հետևյալ ձևերը.

- արտադրական,
- առևտրային,
- ֆինանսական,
- ապահովագրական,
- միջնորդային:

Ձեռներեցության ձևերն ըստ գործունեության բնույթի ավելի մանրամասն ներկայացված են սույն ձեռնարկի 2-րդ Գլխում:

## **ԳԼՈՒԽ 2. ԶԵՌՆԵՐԵՑՈՒԹՅԱՆ ԶԵՎԵՐՆ՝ ԸՍՏ ԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅԱՆ ԲՆՈՒՅԹԻ**

### **2.1 Արտադրական ձեռներեցություն**

Արտադրական ձեռներեցությունը ձեռներեցության առաջատար ձևերից մեկն է: Սա ենթադրում է արտադրանքի, ապրանքների, աշխատանքների իրականացում, մատուցվում են ծառայություններ, ստեղծվում են որոշակի արժեքներ: Զեռներեցության այս ձևի մեջ հիմնականը և որոշիչը արտադրական գործառույթն է, մյուս գործառույթները (պահեստավորում, տեղափոխում, իրացում և այլն) դիտվում են որպես լրացուցիչ: Արտադրական ձեռներեցությունը ներառում է նաև նորարարական (ինովացիոն) և գիտա-տեխնիկական գործունեություն, ապրանքների և ծառայությունների անմիջական թողարկում, դրանց օգտագործումը հետագա արտադրության մեջ:

Յուրաքանչյուր ձեռներեց, ով պատրաստ է զբաղվել արտադրական ձեռներեցությամբ, նախ և առաջ պետք է որոշի, թե ինչ է արտադրելու, հետո իրականացնի մարքեթինգային հետազոտություն (շուկայի և սպառողական պահանջարկի ուսումնասիրություն): Եթե հաջողվի ապագա գնորդի հետ կնքել պայմանագիր, ձեռներեցությանը բնորոշ հնարավոր ռիսկերը կհասցվեն նվազագույնի: Սակայն նման հնարավորությունը բացառիկ է և գործնականում միշտ չէ, որ հնարավոր է:

Արտադրական ձեռնարկատիրական գործունեության հաջորդ փուլը արտադրության միջոցների ձեռք բերումն է և վարձակալումը: Արտադրության միջոցները ներառում են.

- արտադրական ֆոնդեր,
- բանվորական ուժ,



- տեղեկատվություն:

Արտադրական ֆոնդերն, իրենց հերթին, բաժանվում են հիմնական և շրջանառու ֆոնդերի: Հիմնական արտադրական ֆոնդերը ներառում են շենքերը, շինությունները, ուժային մեքենաներն ու սարքավորումները և այլն: Շրջանառու արտադրական ֆոնդերը ներառում են հումքը, հիմնական և օժանդակ նյութերը, վառելիքային և էներգետիկ ռեսուրսները և այլն: Ձեռներեցը պետք է հաշվարկի ապագա ժամանակահատվածի ծախսերը, հայտարարությունների և այլ միջոցներով հավաքագրի աշխատող անձնակազմը (այդ թվում՝ բանվորական ուժը), ձեռք բերի նյութական, Ֆինանսական և աշխատանքային ռեսուրսների ներգրավման հնարավորություններ, ինչպես նաև թողարկվող արտադրանքի կամ մատուցվող ծառայության իրացման շուկաների մասին տեղեկատվություն, այդ թվում նաև՝ հավելյալ տեղեկատվություն:

Արտադրական ձեռներեցության վրա ազդող գործոնները կարելի է բաժանել հետևյալ խմբերի.

- տնտեսական,
- տեխնոլոգիական,
- քաղաքա-իրավական,
- ինստիտուցիոնալ,
- սոցիալ-մշակութային,
- ժողովրդագրական,
- բնական:

Արդյունաբերական ձեռներեցության հաջող գործունեության համար պետության դերը կայանում է հետևյալ խնդիրների լուծման մեջ.

- պետական ֆինանսական աջակցություն արտադրական ձեռներեցությանը,
- արդյունավետ հարկային կարգավորումներ,
- արտադրական ձեռներեցության իրավական և տեղեկատվական ապահովում:

## **2.2 Առևտրային ձեռներեցություն**

Արտադրությունը սերտորեն կապված է իրացման ոլորտի ձեռներեցության հետ: Շահույթ ստանալու համար թողարկված ապրանքներն անհրաժեշտ է վաճառել կամ փոխանակել այլ ռեսուրսներով: Այդ իսկ պատճառով առևտրային ձեռներեցությունը զարգանում է շատ արագ տեմպերով: Առևտրային ձեռնարկատիրական գործունեությունը տարբերվում է արտադրականից: Այստեղ ձեռներեցը հանդես է գալիս որպես արտադրողի և սպառողի միջև միջնորդ: Նա, որպես առևտրական կամ վաճառող, գնորդին է վաճառում այլ անձանց կողմից թողարկված պատրաստի ապրանքները՝ եկամուտ ստանալով գների տարբերությունից:

Առևտրային ձեռներեցությունը բնութագրող առանձնահատկությունն այն է, որ այն տնտեսապես սերտորեն կապված է մեծածախ և մանրածախ առևտրականների, ապրանքների, աշխատանքների և ծառայությունների սպառողների հետ:

Առևտրային ձեռներեցությունը ներառում է բոլոր այն գործողությունները, որոնք վերաբերում են ապրանքի և դրամի փոխանակման տարբեր տեսակներին: Չնայած այն բանին, որ

առևտրային ձեռներեցության հիմքում ընկած են ապրանքների առուվաճառքի ֆինանսա-դրամական հարաբերությունները, այստեղ օգտագործվում են նույն գործոններն ու ռեսուրսները, ինչպես արդյունաբերական ձեռներեցության դեպքում, միայն ավելի փոքր մասշտաբներով:

Առևտրային գործունեությունը գրավիչ է հատկապես ձեռներեցների համար, քանի որ կարճ ժամանակում զգալի շահույթ ստանալու իրական հնարավորություններ կան: Բացի այդ, չկան արտադրության գործընթացում ծագող դժվարությունները: Մակայն առևտրային ձեռներեցության թվացյալ դյուրին լինելու հետ մեկտեղ, ձեռներեցը պետք է ունենա որոշակի հմտություններ, գիտելիքներ և կարողություններ, ինչպես նաև որոշակի հաջողություն: Առևտրային ձեռներեցը աշխատում է խանութների, շուկաների, ֆոնդային բորսաների և այլ առևտրային հաստատությունների հետ: Շուկայական տնտեսության պայմաններում ձեռներեցները լայն հնարավորություններ են ձեռք բերում սեփական բիզնես հիմնելու համար՝ գնելով կամ կառուցելով խանութ կամ կազմակերպելով մանրածախ առևտրի կետ:

Առևտրային ձեռներեցության հաջող գործունեության համար անհրաժեշտ է անընդհատ ուսումնասիրել սպառողի չբավարարված պահանջարկը, արագ արձագանքել՝ ապահովելով անհրաժեշտ ապրանքներն ու ծառայությունները: Առևտրային ձեռնարկությունն ունի շարժունակություն, այն մշտապես փոխվում է՝ սպառողների շահերին համապատասխան:

Առևտրային ձեռներեցության ոլորտում տարբերում են մանրածախ և մեծածախ առևտրային գործունեություն: Մանրածախ առևտուրը յուրաքանչյուր երկրի տնտեսության և առևտրային ձեռներեցության կարևոր բաղադրիչ է: Այն

վերջնական տարր է արտադրողից դեպի սպառողը շարժի գործընթացում: Մանրածախ առևտուրն ուղղված է կոնկրետ սպառողի վրա և հարմարվում է նրա պահանջներին: Մանրածախ առևտրով զբաղվող ձեռներեցն իրականացնում է մի շարք գործառույթներ, մասնավորապես.

- ուսումնասիրում է շուկայում տիրող պահանջարկի և առաջարկի հարաբերակցությունը,
- որոշում է շուկայի կառուցվածքը,
- առանձնացնում է ապրանքները՝ առավել օգտակար լինելու սկզբունքով,
- ստացված ապրանքների դիմաց վճարում է մատակարարներին,
- բերում է ապրանքները առավել գրավիչ տեսքի և ձևավորում է դրանց գները:

Ցանկացած երկրի ներքին շուկայում գործում են մանրածախ առևտրով զբաղվող տարբեր ձեռնարկություններ: Դրանք կարելի է դասակարգել ըստ.

- իրացվող ապրանքների տեսակների,
- առևտրային սպասարկման ձևի,
- գների մակարդակի,
- գործող ձեռնարկության տեսակի:

Երկրի տնտեսության համար ոչ պակաս կարևորություն ունի մեծածախ առևտուրը, որի դեպքում ապրանքը գնվում է մեծ քանակությամբ: Մածածախ առևտրով զբաղվող ձեռներեցները, որպես օրենք, բացարձակ կապված չեն վերջնական սպառողի հետ:

## 2.3 Ֆինանսական ձեռներեցություն

Ֆինանսական ձեռներեցության գործունեության ոլորտը ներառում է արժեքների շրջանառությունը և փոխանակումը: Ֆինանսական գործունեությունը կապված է արտադրական և առևտրային գործունեության հետ, ընդ որում այդ կապերը անընդհատ ընդլայնվում են: Ֆինանսական ձեռներեցությունը կարող է հանդես գալ բանկային և ապահովագրական ոլորտներում: Ֆինանսական ձեռներեցությունը, հիմնականում, իրականացվում է առևտրային բանկերում և ֆոնդային բորսաներում:

**Առևտրային բանկերը** ֆինանսական-վարկային հաստատություններ են և ունեն բաժնետիրական կազմակերպա-իրավական ձև: Դրանք, վճարովի հիմունքներով, տարբեր կազմակերպությունների տրամադրում են վարկեր, ընդունում են դրամային ավանդներ և հաճախորդի հանձնարարությամբ կատարում են տարբեր հաշվարկային աշխատանքներ:

Առևտրային բանկերի գործառույթները միավորվում են երեք ոլորտներում.

- պասիվ (ներգրավված միջոցներ),
- ակտիվ (միջոցների տեղաբաշխում),
- կոմիսիոն-միջնորդային (հաճախորդների հանձնարարականով իրենց վճարի (կոմիսիայի) դիմաց տարբեր գործառույթների իրականացում):

**Ֆոնդային բորսան** արժեթղթերի կազմակերպված, մշտապես գործող շուկա է, որը նպաստում է կապիտալի շարժունության բարձրացմանը և ակտիվների իրական արժեքի բավահայտմանը:

Ֆոնդային բորսայի գործունեության սկզբունքը հիմնված է առաջարկի և պահանջարկի արագ և ժամանակին կարգավորման վրա: Բորսայում առկա են այսպես կոչված արժեթղթերի գնանշումներ (котировки ценных бумаг): Դրանք պարբերաբար գնահատվում են գնանշման բաժնի մասնագետների կողմից բոլոր արժեթղթերով, որոնցով աշխատում են տվյալ բորսայում: Նման տեղեկատվությունը միշտ մատչելի է, ընթացիկ փոխարժեքները (կուրսերը) մշտապես ցուցադրվում են էկրաններին և պարբերաբար հրատարակվում հատուկ տեղեկագրերում: Փոխարժեքների փոփոխությունը ցույց է տալիս, թե ցանկացած պահին ինչ գնով է հնարավոր ձեռք բերել կամ վաճառել որոշակի բաժնետոմսեր: Այդ գները վերահաշվարկվում են բանաձևերի որոշակի համակարգով և հիմք են ծառայում տնտեսական բոլոր փոփոխություններն արտահայտող բորսայի ակտիվության ինդեքսների ստացման համար: Արտերկրում ընկերությունները և ձեռնարկությունները ներկայացված չեն բորսաներում՝ նրանց շահերը պաշտպանում են բանկերը կամ բորսայի բրոկերային ընկերությունը:

Ֆինանսական ձեռներեցությունը հանդես է գալիս որպես առևտրային ձեռներեցության հատուկ ձև, որտեղ առուվաճառքի առարկա են հանդիսանում արժույթը (տարադրամը), արժեթղթերը (բաժնետոմսերը, պարտատոմսերը և այլն), որոնք վաճառվում են սպառողին կամ տրամադրվում են վարկի ձևով:

Ֆինանսական ձեռներեցության էությունը կայանում է նրանում, որ ձեռներեցը ձեռք է բերում ֆինանսական միջոցներ, որոնք վաճառվում են գնորդին ավելի բարձր գնով, ինչի արդյունքում, գների տարբերության շնորհիվ, ձևավորվում է ձեռներեցի շահույթը:

## 2.4 Ապահովագրական ձեռներեցություն

Ապահովագրական ձեռներեցության էությունն այն է, որ ձեռներեցը հաճախորդի ունեցած գույքի, արժեքների, ինչպես նաև առողջության, կյանքի և այլ կորուստների (վնասների) անկանխատեսելի հանգամանքների դեպքում՝ ապահովագրության պայմանագրի կնքմամբ երաշխավորում է որոշակի գումարային փոխհատուցում՝ գործող օրենսդրությանը չհակասող պայմանագրով սահմանված պայմաններին համապատասխան: Յուրաքանչյուր հաճախորդ, պայմանագրին համապատասխան, կատարում է ապահովագրական մուծումներ, որոնց շնորհիվ ձևավորվում է ապահովագրական ֆոնդը: Այն օգտագործվում է ապահովագրությունների վճարման համար:

Ապահովագրական ձեռներեցության շահույթը զոյանում է ապահովագրական վճարումներից հանած որոշ հանգամանքներում տուժած հաճախորդին վճարված ապահովագրային գումարը: Որպես կանոն, ֆորս-մաժորի առաջացման հավանականությունը փոքր է և ապահովագրավճարների զգալի մասը մնում է որպես ձեռներեցային եկամուտ:

Չնայած ապահովագրական ձեռներեցությունը չի արտադրում որևէ ապրանք, այն հանդիսանում է առավել ռիսկային գործունեության տեսակներից մեկը: Ապահովագրական ձեռներեցության զարգացման հետ մեկտեղ, դիտվում է պոտենցիալ հաճախորդների վստահության ցածր մակարդակ: Ձեռներեցները ստիպված են դիմել որոշակի խորամանկությունների և ծավալել ընդլայնված գովազդային միջոցառումներ:

Ապահովագրական ձեռներեցությունը տարբերվում է առևտրային ապահովագրությունից և պետական բոլոր տեսակի աջակցությունից: Ապահովագրությունը միայն շահույթ ստանալու նպատակով իրականացվող գործունեության տեսակ է: Ապահովագրական ֆոնդերը ձևավորվում են յուրաքանչյուր ընկերության համար առանձին:

Արդյունավետ ապահովագրական գործունեություն հնարավոր է իրականացնել միայն համապատասխան օրենսդրական փաստաթղթերի, հրահանգների և մեթոդական նյութերի առկայության դեպքում, որոնք անհրաժեշտ են ապահովագրական հարաբերությունների ձևավորման համար: Ապահովագրության զարգացման համար անհրաժեշտ է իրականացնել հետևյալ խնդիրները.

- ապահովագրական գործունեության հստակ օրենսդրային դաշտի ձևավորում,
- պարտադիր և կամավոր ապահովագրության զարգացում,
- ապահովագրական գործունեությունը հսկող արդյունավետ մարմնի ստեղծում,
- ապահովագրության ազգային համակարգի և օտարերկրյա ապահովագրական շուկաների համատեղ աշխատանք:

## **2.5 Միջնորդային ձեռներեցություն**

Միջնորդային գործունեության իմաստն այն է, որ սպառողին որոշակի ծառայություններ (օրինակ տեղեկատվական ծառայությունների) մատուցելու արդյունքում ստացվում է շահույթ: Սպառողի դերում կարող են հանդես գալ նաև ձեռներեցները:



Ձեռներեցը, որպես միջնորդ, հաճախորդ ներգրավվելու նպատակով, լուծում է հետևյալ խնդիրները.

- շուկայում առկա կարիքների վերհանում և դրանց բավարարման ուղիների որոնում,
- տարբեր տեսակի միջնորդային ծառայությունների կարիք ունեցող ոլորտների բացահայտում:

Միջնորդները ֆիզիկական կամ իրավաբանական անձինք են, որոնք զբաղված են ձեռնարկատիրական գործունեությամբ, ներկայացնում են արտադրողի կամ սպառողի շահերը, գործում են իրենց անունից, ինչի հետևանքով ստանում են եկամուտ:

Տնտեսագիտության տեսության մեջ, միջնորդությունն այն գործողություններն են, որոնք իրականացվում են արտադրանքի թողարկման (ծառայության մատուցման, աշխատանքի կատարման) և սպառողին հասցնելու միջև ընկած ժամանակահատվածում: Ձեռներեցների

մեծամասնությունը ձեռնարկատիրական գործունեության ընթացքում օգտվում են միջնորդների ծառայություններից: Միջնորդությունը արտադրողի համար ավելի դյուրին է դարձնում թողարկված արտադրանքի իրացման գործընթացը, բարձրացնում է արտադրողի աշխատանքի արդյունավետությունը, քանի որ արտադրողը չի շեղվում արտադրական գործընթացից և չի զբաղվում արտադրանքը սպառողին ներկայացնելով:

Առևտրային միջնորդային գործունեությունը տարբերվում է այլ ոլորտներում իրականացվող միջնորդային գործունեությունից: Առևտրային միջնորդը ձեռք է բերում սեփականության իրավունք այն ապրանքի նկատմամբ, որի վերաբերյալ իրականացվում է միջնորդությունը: Միջնորդները կարող են իրականացնել միջնորդային գործունեություն ինչպես մանրածախ (երբ միջնորդը թողարկված արտադրանքը

փոխանցում է անմիջապես սպառողին), այնպես էլ մեծածախ (միջնորդը բացառիկ դեպքերում է գործ ունենում անմիջական սպառողի հետ) առևտրի դեպքում:

Գործակալային միջնորդները, ի տարբերություն առևտրային միջնորդների, ապրանքի նկատմամբ ձեռք չեն բերում սեփականության իրավունք: Նրենք գործում են միայն որպես իրենց հաճախորդների ներկայացուցիչներ և, սովորաբար, օժտված են լինում բավականին լայն լիազորություններով: Նման միջնորդների շարքին են դասվում բրոկերները, ովքեր, սակայն, անմիջապես չեն աշխատում ապրանքի հետ: Բրոկերները հստակ կատարում են իրենց հաճախորդների բոլոր հրահանգները:

### **ԳԼՈՒԽ 3. ՆՈՐԱՐԱՐԱԿԱՆ (ԻՆՈՎԱՑԻՈՆ) ՁԵՆՆԵՐԵՑՈՒԹՅՈՒՆԸ**

#### **3.1 Նորարարությունների էությունը և դերը երկրի սոցիալ-տնտեսական զարգացման գործում**

«Նորարարություն» տերմինն առաջին անգամ օգտագործվել է XIX դարում մշակութային ուսումնասիրություններում և նշանակում էր որևէ մշակույթի որոշ տարրերի ներթափանցում մեկ այլ մշակույթի մեջ: «Նորարարություն» տերմինի թարգմանությունը անգլերենից (innovation) նշանակում է նորարարություն ստեղծելու, տարածելու և օգտագործելու համալիր գործընթաց, որը նպաստում է ձեռնարկատիրական կենտրոնների աշխատանքի արդյունավետության բարձրացմանը: «Novator» լատինական բառը թարգմանաբար նշանակում է նորացնող, այսինքն մարդ, ով ներմուծում և իրականացնում է նոր, առաջադեմ սկզբունքներ, գաղափարներ, հնարքներ՝ գործունեության որևէ ոլորտում: Անգլերեն «innovate» բառը նշանակում է ներդնել նորարարություններ, կատարել փոփոխություններ: «Innovator» բառով անվանում են այն կազմակերպություններին, որոնք ստեղծում են նոր արտադրանք, կիրառում են նոր տեխնոլոգիաներ: Նորարարությունը (ինովացիան, նորամուծությունը) ստեղծագործական գործունեության վերջնական արդյունքն է, որը ստանում է նոր կամ կատարելագործված արտադրանքի կամ տեխնոլոգիայի տեսք,

որոնք կիրառելի են գործնականում և կարող են բավարարել սպառողների որոշակի կարիքները:<sup>2</sup>

Նորոգարության պարտադիր հատկություններն են.

- գիտատեխնիկական նորույթը,
- արտադրական կիրառելիությունը,
- տնտեսական օգտակարությունը,
- առևտրային իրացվելիությունը (արդյունավետությունը):

Անցյալ դարի 50-ական թվականներից ի վեր նորարարական գաղափարները պայմանավորում են համաշխարհային տնտեսությունների, ազգային և միջազգային ընկերությունների, ոլորտային և միջոլորտային արդյունաբերական համալիրների գիտատեխնիկական մակարդակը, զարգացման ռազմավարությունն ու դինամիկան, մրցունակությունը: Մա վերաբերում է ինչպես արդյունաբերական տեսանկյունից զարգացած երկրներին, այնպես էլ նախկին «զարգացող» երկրներին (օրինակ՝ Հարավարևելյան Ասիայի երկրներ), որոնք ընթացել են բարձր տեխնոլոգիաներով արդյունաբերության զարգացման ուղղությամբ և, որպես արդյունք, դարձել են աշխարհի ամենազարգացած արդյունաբերական երկրներից մեկը:

Վերջին տասնամյակների իրադարձությունները ցույց են տալիս, որ այն երկրները, որոնք ստեղծել են գիտության և տեխնիկայի արագացված զարգացման մեխանիզմներ և մտել են գիտատեխնիկական հեղափոխության նոր փուլ, ապահովել են տնտեսական և սոցիալական առաջընթացի բարձր տեմպեր: Այն պետությունները, որոնք իրենց գիտական հետազոտությունները հիմնականում զարգացնում են

---

<sup>2</sup>[https://www.researchgate.net/publication/304278419\\_UPRAVLENIE\\_INNOVACI\\_ONNYM\\_PROCESSOM\\_KLASTER\\_FARMACEVTIKI\\_I\\_BIOTEHNOLOGIJ](https://www.researchgate.net/publication/304278419_UPRAVLENIE_INNOVACI_ONNYM_PROCESSOM_KLASTER_FARMACEVTIKI_I_BIOTEHNOLOGIJ)

ռազմական ուղղությամբ, ոչ միայն կյանքի որակի բարձր ցուցանիշների չեն հասել, այլև բախվել են սոցիալական վերափոխումների դանդաղեցմանը՝ խորացնելով կոնֆլիկտներն ու հակասությունները հասարակական կյանքի բոլոր ոլորտներում:

Տնտեսության մեջ շուկայական հարաբերությունների առկայության պայմաններում, նորարարական գործունեությունը պետք է ապահովի տեխնոլոգիաների և արտադրված ապրանքների մշտական նորացումը՝ մակրոտնտեսության և միկրոտնտեսության օբյեկտների մրցունակության պահպանման նպատակով գիտական նվաճումների իրացման հիման վրա: Գիտության և արտադրության սերտ կապից, անշուշտ, կախված է ինչպես երկրի ամբողջ արդյունաբերության զարգացումը, այնպես էլ առանձին ձեռնարկությունների մրցունակությունը:

Կասկածից վեր է այն պնդումը, որ պետական սոցիալ-տնտեսական համակարգի կենսունակությունն այսօր, հիմնականում, կախված է տնտեսական և տեխնոլոգիական զարգացման մակարդակից, մրցունակությունից, կյանքի որակից: Այս ամենի առանցքային տարն այսօր կրթության և գիտության զարգացման մակարդակն է:

Տնտեսության մեջ «նորարարություն» հասկացությունը, արտադրության տեսանկյունից, նշանակում է նորարարությունների ներդրման գործընթացը և դրա արդյունքը: Լայն իմաստով, նորարարությունը տնտեսական և սոցիալական ոլորտներում նորամուծությունների հաջող մշակման, ներդրման և լայն կիրառման հոմանիշն է: Հետազոտությունները, մշակումները, նոր տեխնոլոգիաների կիրառումը, այսինքն՝ տեխնոլոգիական գործոնները, անհրաժեշտ, բայց ոչ բավարար պայման են հանդիսանում

նորարարության համար: Սարքավորումները, նյութերը, ծրագրային ապահովումը նույնպես կարևոր են, բայց նույնքան կարևոր են նաև գիտնականների շարժունությունը (mobility) և համագործակցությունը, նրանց գաղափարների փոխանակումը, նոր գաղափարների տարածումը և այլն:

Տնտեսական աճի նոր տեսությունները շեշտում են, որ նոու-հաուի և տեխնոլոգիական փոփոխությունների զարգացումը, այլ ոչ թե զուտ կապիտալի կուտակումը, կայուն տնտեսական աճի շարժիչ ուժն է: Հենց նորարարություններն են հանգեցնում ապրանքների, ծառայությունների և համապատասխան շուկաների շրջանակի նորացմանը և ընդլայնմանը, արտադրության, մատակարարման և առևտրի նոր մեթոդների ստեղծմանը, կառավարման, կազմակերպման և աշխատանքային պայմանների փոփոխությանը, աշխատուժի հմտությունների զարգացմանը: Նորարարությունները նաև օգնում են զսպել արդյունաբերության ավանդական ոլորտների անկումը, բարձրացնել արտադրողականությունը, ներդնել ավելի արդյունավետ աշխատանքային մեթոդներ:

Ապրանքի նորարարությունը հանգեցնում է արդյունավետ պահանջարկի աճի, ինչը խթանում է ներդրումների և զբաղվածության աճը: Արտադրական գործընթացի նորամուծությունները, իրենց հերթին, նպաստում են արտադրողականության աճին՝ թողարկվող արտադրանքի ծավալի և ծախսերի կրճատման միջոցով: Ժամանակի ընթացքում բարձրանում է գնողունակությունը, ինչը հանգեցնում է պահանջարկի և զբաղվածության աճին:

Նորարարական տեխնոլոգիաների զարգացման գործընթացը պահանջում է հատուկ պետական քաղաքականության մշակում և իրականացում՝ գիտական և տեխնիկական գործունեության աջակցության, նորարար

ձեռներեցության ոլորտում: Պետությունը պետք է խթանի կապիտալի ներհոսքը նորարարության ոլորտ՝ պետական աջակցության այնպիսի ձևերի և մեթոդների կիրառմամբ, ինչպիսիք են բաժնետիրական ֆինանսավորումը, պետական երաշխիքները, ծրագրերի ապահովագրությունը, արտոնագրային ֆոնդերի ստեղծումը, տեղեկատվական աջակցության համակարգերը:

### 3.2 Նորարարությունների դասակարգումը

Նորարարությունները դասակարգվում են ըստ տարբեր հատկանիշների, մասնավորապես ըստ.

- կիրառման ոլորտի,
- գիտա-տեխնիկական առաջընթացի փուլերի, որի հետևանքով ձևավորվել է նորարարական գաղափարը (գիտական, կոնստրուկտորական, տեղեկատվական, արտադրական),
- նորարարությունների իրականացման տեմպերի (արագացված, մարող, աճող, համաչափ և այլ),
- մասշտաբների (ազգային, տարածաշրջանային, խոշոր և այլ),
- արդյունավետության (ցածր, բարձր, կայուն),
- առաջանալու պատճառների (ռեակտիվ, ռազմավարական):

Ըստ կիրառման ոլորտի՝ տարբերում են նորարարությունների հետևյալ տարատեսակները.

- արտադրական,
- կառավարչական,
- բնապահպանական,

- սոցիալ-քաղաքական,
- պետաիրավական,
- հոգևոր:

Նորարարությունների համակարգված բնութագրման մեթոդաբանությունը հիմնվում է միջազգային ստանդարտների վրա, որոնց գործնականում կիրառելու առաջարկություններն ընդունվեցին 1992թ. Օսլոյում և ստացան «Օսլո Ուղեցույց» (“Oslo Manual”) անվանումը, համաձայն որի նորարարությունների ընդհանուր համակարգում անհրաժեշտ է առանձնացնել նորարարությունների չորս հիմնական տարատեսակները.

- ապրանքային,
- տեխնիկա-տեխնոլոգիական (գործընթացային),
- մարքեթինգային,
- կազմակերպչական (կազմակերպա-կառավարչական):

Ամենատարածվածն ապրանքային նորարարություններն են և փաստորեն առկա են համարյա բոլոր ձեռնարկություններում: Որոշ ձեռնարկություններում այդ տիպի նորարարությունն արտահայտվում է թողարկվող ապրանքի տեսականու ամբողջական փոփոխությամբ կամ ընդլայնմամբ՝ նոր ապրանքատեսակների ներառմամբ: Այլ ձեռնարկություններում ապրանքային նորարարությունն արտահայտվում է ավանդական արտադրանքի սպառողական որակի բարձրացմամբ: Շուկայի պահանջները բավարարող նոր արտադրանքի թողարկումը կարող է իրականացվել ինչպես նոր տեխնիկայի և տեխնոլոգիաների կիրառմամբ, այնպես էլ հին սարքավորումների կիրառմամբ, առանց տեխնոլոգիայի փոփոխության:



Տեխնիկական նորարարությունները, այսինքն նոր տեխնիկայի ներդնումը ձեռնարկություններում, սովորաբար պայմանավորված է կամ նոր արտադրանքի թողարկման անհրաժեշտությամբ, կամ արդեն իսկ թողարկվող արտադրանքի որակի բարձրացման անհրաժեշտությամբ: Որոշ դեպքերում նոր սարքավորումների տեղադրումը ձեռնարկություններում պայմանավորված է բարոյապես հնացած և մաշված սարքավորումների փոփոխման անհրաժեշտությամբ: Տեխնոլոգիական նորարարությունների անհրաժեշտությունը սովորաբար պայմանավորված է շուկայի պահանջները բավարարող նոր արտադրանքի թողարկման անհրաժեշտությամբ: Դրա հետ մեկտեղ, տեխնոլոգիական նորարարությունների անհրաժեշտությունը կարող է պայմանավորված լինել տեխնոլոգիական գործընթացի կատարելագործման, ռեսուրսների տնտեսման, մրցունակության բարձրացման անհրաժեշտությամբ, բնապահպանական պահանջներով և այլն:

Մարքեթինգային նորարարությունը ենթադրում է մարքեթինգի նոր մեթոդի ներդնում, ներառյալ թողարկվող արտադրանքի փաթեթավորման կամ դրա դիզայնի, շուկայում առաջընթացի, գնի նշանակալի փոփոխությունները, որոնք ուղղված են սպառողների կարիքների բավարարմանը, նոր շուկաների բացմանը, շուկայում ապրանքի վաճառքի ծավալների մեծացման նպատակով ավելի ամուր դիրքերի գրավմանը և այլն: Մարքեթինգային նորարարության առանձնահատկություններն են.

- տվյալ ձեռնարկության կողմից նախկինում չկիրառվող մարքեթինգի նոր մեթոդի ներդնում, որը պետք է դառնա մարքեթինգի նոր հայեցակարգի կամ ռազմավարության մի մաս,

- արտադրանքի դիզայնի նշանակալի փոփոխություններ, այդ թվում արտադրանքի փաթեթավորման, արտաքին տեսքի և ձևի փոփոխություններ, որոնք չեն փոխում տվյալ արտադրանքի ֆունկցիոնալ և սպառողական բնութագրերը,
- արտադրանքը վաճառելու նոր ուղիների իրացում՝ ֆրանչայզինգի («franchising»՝ շուկայական սուբյեկտների միջև հարաբերությունների տարատեսակ է, որի դեպքում մի կողմը՝ ֆրանչայզերը, վաճառում է մյուս կողմին՝ ֆրանչայզիին, որոշակի տեսակի բիզնես վարելու իրավունքը՝ մշակված միզնես-մոդելի կիրառմամբ), ուղիղ վաճառքի, բացառիկ մանրածախ վաճառքի կամ արտադրանքի լիցենզավորման ներդնում:

Շատ հաճախ նոր արտադրանքի ներդնումը ուղեկցվում է կազմակերպչական և կառավարչական նորամուծություններով, որոնք առավել հաճախ բնութագրվում են բոլոր մակարդակներում նոր բաժինների, ստորաբաժանումների և ծառայությունների կազմակերպմամբ: Բացի կառավարման կառուցվածքի փոփոխությունից, կազմակերպչական կառավարչական նորարարությունները ներառում են և այլ միջոցառումներ, որոնց նպատակն է արտադրանքի և անձնակազմի կառավարման մեթոդների կատարելագործումը և արդյունավետության բարձրացումը: Որպես կառավարչական նորարարություններ կարելի է դիտարկել նաև սոցիալ-աշխատանքային ոլորտում նորարարությունները (աշխատանքի ընդունման և աշխատանքային պայմանագրերի նոր ձևերի, աշխատանքի վարձատրման նոր համակարգերի կիրառումը):

Որպես կանոն, ձեռնարկություններում նորարարությունները կոմպլեքսային բնույթ են կրում: Ընդ որում, տարբեր

տեսակի նորարարությունները փոխկապակցվում են միմյանց հետ ըստ իրականացման նպատակների և արդյունքների: Սկզբունքորեն, տեղական, այսպես կոչվող, կետային նորամուծությունները լայն տարածված են ձեռնարկություններում և առանց դրանց չի կարող պահպանվել ձեռնարկության գոյությունը: Բազմաթիվ ձեռնարկությունների համար շարունակական բարդ փոփոխությունները դարձել են սովորական: Եվ սա ձեռնարկության մակարդակում ժամանակակից նորարարական գործընթացի կարևոր բնութագրիչներից է:

Տարբերում են նորարարությունների **բազիսային** և **բարելավող** տարբերակները: Բազիսային նորարարությունը (երբեմն նաև կոչվում է արմատական կամ ռադիկալ) հիմնված է գիտական հայտնագործության կամ խոշոր գյուտի վրա և ուղղված է հիմնովին նոր ապրանքների և ծառայությունների, նոր սերնդի տեխնոլոգիաների զարգացմանը: Բազիսային նորարարությունների ստեղծման անհրաժեշտությունը կապված է ռեսուրսների օգտագործման մեծ ծավալի, ռիսկի բարձր մակարդակի և անորոշության հետ: Միևնույն ժամանակ դրանք հանդիսանում են հետագա բարելավման, արդիականացման, այլ ոլորտներում տարածման, նոր կարիքների և իրացման նոր շուկաների ձևավորման աղբյուր: Նորամուծությունների այս տեսակը տարածված չէ, սակայն դրանցից ստացվող հասույթը անհամաչափ նշանակալի է: Բազիսային նորարարության պոտենցիալ արդյունքը մրցակիցների նկատմամբ երկարաժամկետ առավելությունների ապահովումն է և շուկայում դիրքերի զգալի ուժեղացումը:

Բարելավող (կատարելագործող) նորարարության նպատակն է բարելավել թողարկվող արտադրանքի և

օգտագործվող տեխնոլոգիաների պարամետրերը: Բարելավող նորարարությունները ստեղծվում են դիտարկման և վերլուծության արդյունքում ինչպես ապրանքների սպառման ոլորտում, այնպես էլ դրանց արտադրության գործընթացում: Նման նորարարություններն ապահովում են ապրանքների սպառողական արժեքի բարձրացմանը, ավելի ցածր ծախսերի իրականացմանը: Բարելավման նորարարություններն արտադրանքի տարբերակման ցանկության արդյունք են: Նման նորարարությունները հատուկ նշանակություն ունեն խոշոր ձեռնարկություններում՝ զանգվածային և լայնածավալ արտադրության պայմաններում, որի արդյունքում ստեղծվում են այնպիսի ապրանքներ, որոնք հավասարակշռված են բոլոր առումներով և ուղղված են շուկայում դիրքերի երկարատև պահպանմանը:

Սոցիալական նորարարությունները սոցիալական կոնֆլիկտների լուծման նոր միջոց են, սոցիալական աջակցության մի տեսակ, աշխատողների հարմարվելու միջոց, սոցիալական գործընկերության համակարգի ներդրում:

Ձեռնարկության ներքո տարբերում են տարբեր մակարդակների նորարարություններ, մասնավորապես.

- ռազմավարական մակարդակի նորարարություններ, որոնք վերաբերում են ձեռնարկության առաքելությանը, ռազմավարությանը, արտաքին տնտեսական գործունեությանը, բանակցային գործընթացներին,
- ներֆիրմային նորարարություններ, որոնք վերաբերվում են արտադրական գործընթացներին, կազմակերպության կառուցվածքին, վերահսկողության համակարգին,
- անձնական մակարդակի նորարարություններ, որոնք վերաբերում են անձնական աշխատանքի

տեխնիկային, անհատի ստեղծագործական ներուժի զարգացման, բիզնեսի կարիերա կառուցելու մեթոդներին, անհատի վերապատրաստման համակարգին:

### **3.3 Ինովացիոն գործունեության կառավարման ինստիտուցիոնալ ձևերը**

Ինովացիոն գործունեության կառավարման հիմքում ընկած է նորարարությունների դասակարգումն ըստ տարբեր չափանիշների, պարամետրերի: Նորարարությունների դասակարգումը կարևորվում է ինովացիոն մենեջմենթի համար, քանի որ ինովացիաների յուրաքանչյուր մենեջերը պետք է գիտակցի, որ նորարարությունների տարբեր տեսակները պահանջում են կառավարման հատուկ մոտեցումներ, որոնք համապատասխանում են ինովացիոն գործունեության կառուցվածքին:

Ժամանակակից տնտեսական պայմաններում տնտեսության զարգացման համար ավելի կարևոր են դառնում ինովացիոն գործունեության կառավարման ինստիտուցիոնալ տարբեր ձևերը: Նման ինստիտուցիոնալ կառույցների շարքին կարող են դասվել կլաստերները, տեխնոպարկերը, տեխնոպոլիսները և տեխնոլոգիական հարթակները (պլատֆորմները):

***Տեխնոլոգիական պարկերը*** ցանցային համակարգեր են, որոնք խոշոր գիտահետազոտական ինստիտուտի կամ բարձրագույն ուսումնական հաստատության շուրջը միավորում են փոքր գիտատեխնիկական ձեռնարկություններ, ինկուբատորներ (բիզնես ինկուբատորներ), տեղեկատվական, խորհրդատվական և գիտատեխնիկական ենթակառուցվածքի

այլ կազմակերպություններ: Տեխնոլոգիական պարկերի գործունեության հիմնական պայմանը գիտահետազոտական կազմակերպությունների և բարձր տեխնոլոգիաների արդյունաբերական ձեռնարկությունների լայն ցանցի առկայությունն է:

***Տեխնոլոգիական պոլիսը,*** համեմատած գիտական, տեխնոլոգիական պարկի հետ, ավելի մեծ տնտեսական գործունեության գոտի է: Այն ներառում է համալսարաններ, հետազոտական կենտրոններ, տեխնոլոգիական պարկ, բիզնեսի ինկուբատոր, արդյունաբերական և այլ ձեռնարկություններ: Տեխնոլոգիական պոլիսի բաղադրիչները հանդիսանում են աշխատանքի միջազգային բաժանման անբաժանելի մաս և ունեն գիտնականներին, մասնագետներին, բարձրորակ բանվորական ուժին ուղղված միջավայր:

***Տեխնոլոգիական հարթակները*** նորարարության և գիտատեխնիկական պետական քաղաքականության կարևոր գործիք են: Դրանց ձևավորումը հիմնված է մասնավոր-պետական գործընկերության մեխանիզմի վրա՝ նորարարական, գիտական և տեխնոլոգիական զարգացման ոլորտներում: Տեխնոլոգիական հարթակները, որպես նորարարական քաղաքականության իրականացման գործիք, ունեն մի քանի առավելություններ: Նախ՝ տեխնոլոգիական հարթակը բոլոր շահագրգիռ կողմերի՝ տարբեր գերատեսչությունների, ձեռնարկությունների, գիտական հանրության ջանքերի մոբիլիզացման միջոց է՝ ռազմավարական գերակայության որոշակի ոլորտներում վերջնական նպատակներին հասնելու համար: Երկրորդ, այն գիտատեխնիկական ազգային քաղաքականության, նպատակային ծրագրերի, արդյունաբերության ռազմավարությունների, զարգացման կորպորատիվ ծրագրերի

իրականացմանն ուղղված տարբեր գերատեսչությունների, պետական կորպորացիաների, ենթակառուցվածքային մենաշնորհների կողմից ձեռնարկված ջանքերի համաձայնեցման և համակարգման մեխանիզմ է: Երրորդ, դա միջոց է պետական և մասնավոր սեկտորների միջև արդյունավետ համագործակցության իրացման համար:

Բացի այդ, տեխնոլոգիական հարթակներն ընդլայնում են մասնակից ձեռնարկությունների և ընկերությունների հնարավորությունները՝ ապահովելով.

- հետազոտության և զարգացման համար անհրաժեշտ նոր ռեսուրսների հասանելիությունը,
- մասնակցությունս ոլորտների զարգացման առաջնահերթ ուղղությունների մշակմանը,
- կորպորատիվ շահերի պաշտպանություն՝ համապատասխան տեխնիկական կանոնակարգեր և ստանդարտների շնորհիվ,
- բիզնես-պլանավորման շրջանակների ընդլայնումս,
- ռեսուրսների օգտագործման արդյունավետությունս՝ արտաքին ռեսուրսների ներգրավման շնորհիվ,
- միջազգային համագործակցության զարգացումս,
- գիտության և բիզնեսի համար կադրային խնդիրների լուծումս:

Որպես տեխնոլոգիական հարթակների ձևավորման նախադրյալներ սովորաբար առանձնանում են.

- ռազմավարական տեխնոլոգիական մարտահրավերների առկայությունը,
- բիզնեսի շահերի անորոշությունը (կառուցվածքային անկատարություն),

- բիզնեսի ազդեցության բացակայությունը հետազոտությունների և մշակումների ռազմավարական ուղղությունների վրա,
- ռազմավարական խնդիրները լուծելու համար նոր գիտական համագործակցության ձևավորման անհրաժեշտությունը,
- համապատասխան ոլորտում հետազոտությունների և մշակումների նկատմամբ պետական աջակցության գործիքների և ուղիների բազմազանությունը,
- գիտության մասնատումը,
- գիտական կազմակերպությունների միջև ոլորտային (գերատեսչական) խոչընդոտների առկայությունը,
- պահանջվող հետազոտության բազմաբնույթ լինելը:

Պետություն-մասնավոր սեկտոր գործընկերությունը պետության և բիզնեսի միջև ինստիտուցիոնալ և կազմակերպչական դաշինք է, որը ձևավորվում է տնտեսության ոլորտների լայն շրջանակում հասարակական մեծ նշանակություն ունեցող նախագծեր և ծրագրեր իրականացնելու նպատակով:

Կախված այն բանից, թե ինչ է գտնվում գիտատեխնիկական զարգացման ուշադրության կենտրոնում, նորարարության ոլորտում տարբերում են պետություն-մասնավոր հատված համագործակցության չորս տեսակ, որոնք ուղղված են.

- շուկայի զարգացմանը, որի դեպքում կենտրոնական տեղ է զբաղեցնում մասնավոր սեկտորի հետազոտությունների և մշակումների սուբսիդավորումը,
- տարածաշրջանային զարգացմանը (կլաստերներին), որի դեպքում շեշտը դրվում է արդյունաբերական



հետազոտությունների և մշակումների ցանցային կապերի և ենթակառուցվածքի ընդլայնման վրա,

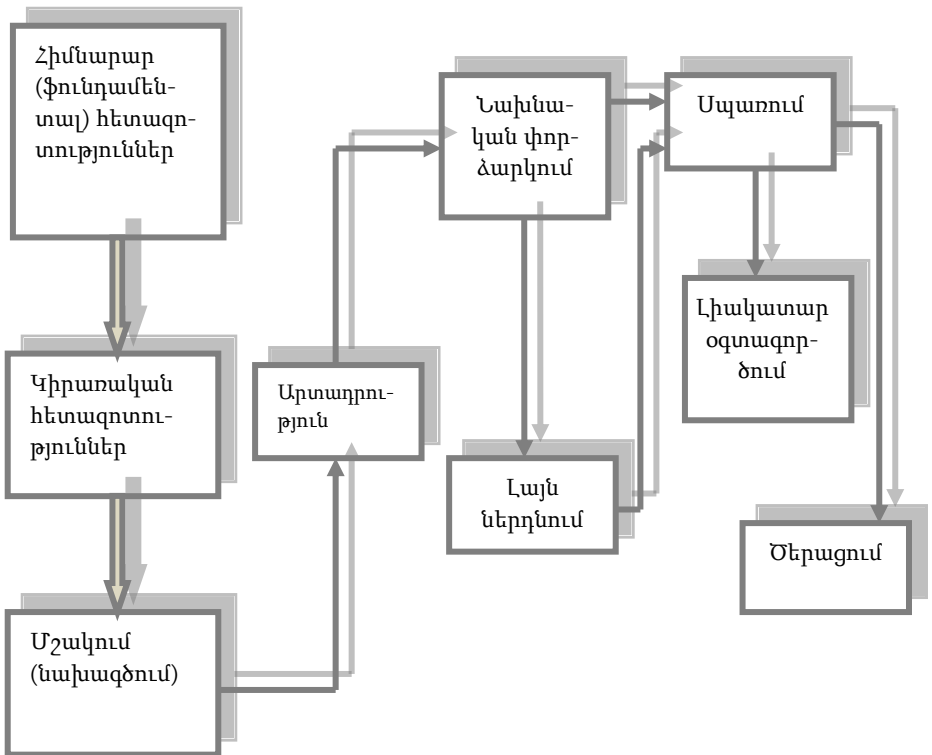
- պետության հիմնական խնդիրների լուծմանը, որի դեպքում կարևոր դերը պատկանում է պետական գնումներին,
- գիտության և բիզնեսի փոխազդեցության բարելավմանը:

### **3.4 Նորարարական (ինովացիոն) ձեռներեցության գործընթացի հիմնական փուլերը**

Նորարարության կյանքի ցիկլերը տարբերվում են ըստ նորարարության տեսակի: Այս տարբերությունները վերաբերում են, առաջին հերթին, ցիկլի ընդհանուր տևողությանը, ցիկլի ընթացքում յուրաքանչյուր փուլի տևողությանը, ցիկլի զարգացման առանձնահատկություններին, փուլերի տարբեր քանակին: Կյանքի ցիկլի փուլերի տեսակներն ու քանակը որոշվում են որոշակի նորարարության առանձնահատկություններով: Այնուամենայնիվ, յուրաքանչյուր նորարարության համար հնարավոր է սահմանել «առանցքային», այսինքն՝ հիմնական կյանքի ցիկլը իր հստակ սահմանված փուլերով՝ հետազոտողի (Նկար 1) և ձեռնարկատիրոջ (Նկար 2) տեսանկյուններից:

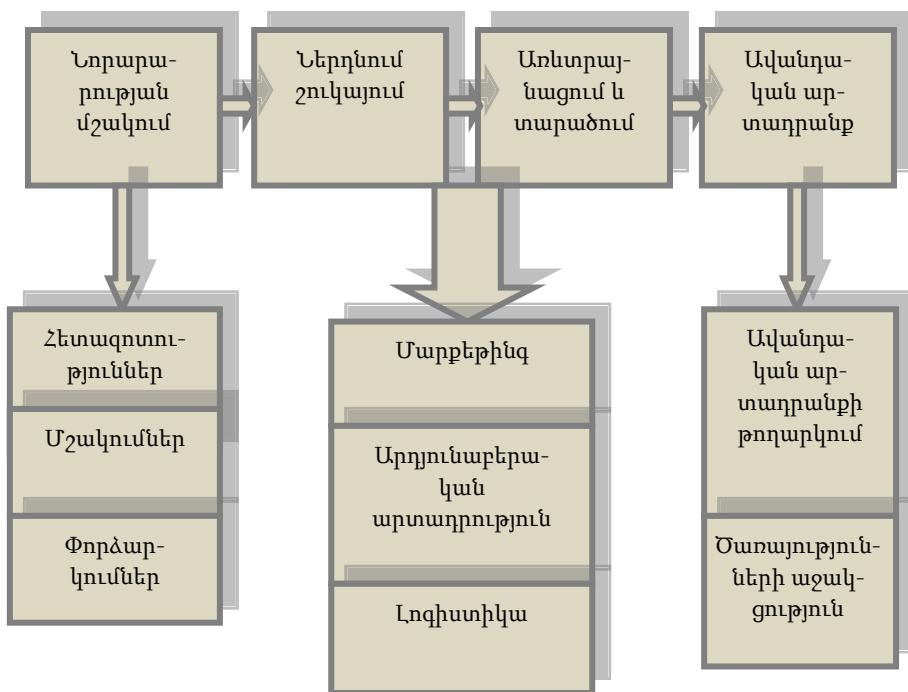
Ինչպես երևում է Նկար 1-ից, հետազոտողի համար նորարարության ստեղծման սկզբնական գործընթացը **հիմնարար (ֆունդամենտալ) հետազոտություններն են**, որոնք կարող են լինել փորձարարական կամ տեսական բնույթի և, որոնք ուղղված են բնության, հասարակության, մարդու և դրանց միջև կապերի մասին սկզբունքորեն նոր գիտելիքներ ստանալուն: Նման հետազոտությունների անհրաժեշտությունը պայմանավորված է տնտեսության կարիքներով: Դրանց

արդյունքները սովորաբար ներկայացվում են հրապարակումներում, գիտական հաշվետվություններում և զեկույցներում, պարունակում են տեսություններ, վարկածներ, բանաձևեր, մոդելներ, համակարգված նկարագրություններ: Հիմնարար հետազոտության արդյունքները կարող են օգտագործվել տարբեր, ոչ միշտ տեսանելի, նպատակների համար, տարբեր ոլորտներում, երկար ժամանակահատվածում (30-40 տարի):



Նկար 1. Նորարարության կյանքի ցիկլի փուլերը՝ հետազոտողի տեսանկյունից

**Կիրառական հետազոտությունը** գիտական և գիտատեխնիկական գործունեություն է, որի նպատակը գործնական կիրառության համար գիտելիքների ձեռք բերումն է, ինչպես նաև տնտեսության մեջ հիմնարար գիտական հետազոտությունների արդյունքների գործնական օգտագործման առավել ռացիոնալ ուղիների որոնումը: Դրանց վերջնական արդյունքը տեխնիկական նորարարությունների, տեխնոլոգիական կանոնակարգերի, տեխնիկական բնութագրերի և պահանջների, մեթոդիկաների և ստանդարտների, ձեռնարկությունների նախագծերի, տիպարային նորմատիվների և այլն մշակման վերաբերյալ առաջարկություններ են:



Նկար 2. Նորարարության կյանքի ցիկլի փուլերը՝ ձեռնարկատիրոջ տեսանկյունից

**Նախագծումը** կիրառական հետազոտությունների և փորձարարական ստուգումների արդյունքների հիման վրա գիտատեխնիկական փաստաթղթերի մշակման գործընթաց է՝ նոր կամ կատարելագործված արտադրանք, կառույցներ, գործընթացներ և կառավարման համակարգեր ստեղծելու համար: Նախագծային գործունեության վերջնական արդյունքը նախագիծն է, այսինքն՝ փաստաթղթերի մի փաթեթ, որոնք նախատեսված են հատուկ օբյեկտի ստեղծման, դրա շահագործման, վերանորոգման և վերացման համար: Նախագծման օբյեկտ կարող է լինել նյութական առարկա, աշխատանքի իրականացում, ծառայությունների մատուցում: Նախագծումը, մի կողմից, կարելի է դիտարկել որպես հետազոտության վերջնական փուլ, իսկ մյուս կողմից՝ որպես արտադրության սկզբնական փուլ: Նախագծումը նաև գիտականորեն հիմնավորված, տեխնիկապես իրագործելի և տնտեսապես արդյունավետ ինժեներական լուծումների որոնումն է:

Հետազոտությունների և մշակումների ներդնումը արտադրության մեջ ենթադրում է գործողությունների հետևյալ հերթականություն.

- մեկ օրինակով նոր ապրանքների անհատական արտադրություն, նոր ապրանքների սերիական արտադրության յուրացում, նոր օբյեկտների, տեխնոլոգիական գործընթացների և կառավարման համակարգերի շահագործման հանձնում, նոր մեթոդների գործնական օգտագործում (տեխնիկական յուրացում),

- նախագծային հզորությունների և նորարարության օգտագործմամբ նախագծային ծավալի նվաճում` (արտադրական յուրացում),
- նորարարությամբ նախագծային սոցիալ-տնտեսական արդյունավետության նվաճում (տնտեսական յուրացում):

Տնտեսական յուրացումն ավարտվում է նախագծային հզորությունների և տնտեսական ցուցանիշների (նյութական և էներգետիկ տարողություն, աշխատանքի արտադրողականություն, ինքնարժեք, եկամտաբերություն) նվաճմամբ: Յուրացման այս փուլում լրացուցիչ աշխատանքներ են տարվում արդյունաբերական և տեխնիկական յուրացման գործընթացում հայտնաբերված թերությունները վերացնելու ուղղությամբ:

Նորարարության *տարածումը*` դրա տնտեսական յուրացումն է մեծ մասշտաբներով նորարարության մասին տեղեկատվության տարածման, համապատասխան փաստաթղթերի կրկնօրինակման, սարքավորումների նորացման, անձնակազմի վերապատրաստման, բիզնես պլանների մշակման և իրականացման հիման վրա` հաշվի առնելով ձեռնարկությունների առանձնահատկությունները և ներդրումների փոքրը:

*Սպառումը*` որպես նորարարության կյանքի ցիկլի փուլ, բնութագրվում է ծախսերի աստիճանական կայունացմամբ և ազդեցության աճով, որը հիմնականում պայմանավորված է նորարարության օգտագործման ծավալների աճով: Հենց այստեղ է, որ իրականացվում է նորարարության իրական ազդեցության մեծ մասը:

**Օերացման** փուլով ավարտվում է նորարարության կյանքի ողջ ցիկլը: Այն սկսվում է հաջորդ նորարարության մշակման ավարտից, որի տնտեսական, բնապահպանական կամ սոցիալական արդյունավետությունը խելամիտ է դարձնում դրա յուրացումը:

### **3.5 Ազգային նորարարական քաղաքականությունը**

Ազգային նորարարական քաղաքականությունը մի շարք միջոցառումների ամբողջություն է, որն ուղղված է նորարարական գործունեության ակտիվացմանը, դրա արդյունավետության բարձրացմանը և արդյունքների լայն օգտագործմանը՝ երկրի սոցիալ-տնտեսական զարգացումը արագացնելու և սոցիալական կարիքները առավելագույնս բավարարելու նպատակով: Այն ներառում է երեք փուլ, մասնավորապես.

- նորարարական գործունեության զարգացման համար գիտականորեն հիմնավորված հայեցակարգերի մշակում, որն իրականացվում է նորարարական ներուժի վերլուծության հիման վրա,
- նորարարությանը պետական աջակցության հիմնական ուղղությունների որոշում,
- նորարարական գործունեության բարձրացմանն ուղղված նպատակներին հասնելու համար գործնական գործողությունների իրականացում:

Առաջին հերթին պետք է ապահովել այն մասնաճյուղերի և արտադրությունների արագացված զարգացումը և նպատակային աջակցությունը, որոնք համաշխարհային

շուկայում ունեն կամ կարող են ունենալ բարձր մրցունակություն և առաջիկա ժամանակահատվածում կարող են դառնալ տնտեսական աճի, տնտեսության հետագա արդիականացման և դիվերսիֆիկացման լոկոմոտիվներ:

Նորարարական քաղաքականության մեջ անհրաժեշտ է տարբերակել երկու կողմ՝ ռազմավարական և մարտավարական: Ազգային նորարարական քաղաքականության ռազմավարությունը ձևավորվում է երկրի սոցիալ-տնտեսական և հասարակական-քաղաքական զարգացման երկարաժամկետ հայեցակարգերի հիման վրա: Նորարարական քաղաքականության ռազմավարության ընտրությունը ենթադրում է նորարարական գործունեության պետական կարգավորման հիմնական ուղղությունների որոշում և գիտական ներուժի զարգացման և օգտագործման մեթոդների ընդունում, նորարարական զարգացման հիմնական նպատակների սահմանում՝ սոցիալ-տնտեսական նպատակներին համապատասխան:

Մարտավարությունը ենթադրում է ընթացիկ նպատակների և հատուկ գործողությունների որոշում՝ այդ նպատակներին առավելագույն արդյունավետությամբ հասնելու համար: Մարտավարական միջոցներն են՝ հետազոտությունների և նախագծային-կոնստրուկտորական մշակումների ֆինանսավորումը, նյութատեխնիկական և տեղեկատվական ապահովումը, անձնակազմի ընտրությունը, նորարարական զարգացման միջոցառումների իրականացման համար իրավական և կազմակերպչական պայմանների ստեղծումը:

Ազգային նորարարական քաղաքականությունը հիմնականում ուղղված է բարենպաստ տնտեսական,

կազմակերպչական, իրավական, տեղեկատվական և սոցիալ-հոգեբանական պայմանների ստեղծմանը՝ նորարարական գործընթացների իրականացման համար: Այս պայմանները և նորարարական քաղաքականության ձևավորման մեթոդների բազմազանությունը պայմանավորում են Նորարարությունների պետական աջակցության ուղղությունները:

Նորարարությունների պետական աջակցության հիմնական ուղղությունները ներառում են.

- առաջատար ուղղություններով գիտական հետազոտությունների զարգացմանն աջակցություն,
- նորարարական գործունեության կադրային ապահովում,
- ինովացիոն ակտիվության բարձրացմանն ուղղված տարբեր ծրագրերի մշակմանն աջակցություն,
- նորարարական մշակումների իրականացման պետական պատվերների ձևակերպում,
- ֆիսկալ և պետական կարգավորման այլ գործիքների կիրառում,
- տարածաշրջաններում նորարարական գործունեության կարգավորում,
- գիտության, արդյունաբերական ընկերությունների և բուհերի միջև արդյունավետ փոխգործունեության կազմակերպման գործում որպես միջնորդ պետության մասնակցություն,
- նորարարական գործունեության իրավական հիմքերի ստեղծում,



- նորարարական գործընթացներում միջազգային կապերի կարգավորում:

Վերջին երկու կետերը, պետության մասնակցության աստիճանի առումով, խիստ կարևոր են նորարարություններին աջակցելու հարցում: Նորարար գործընթացների իրավական կարգավորումը պետության բացառիկ իրավունքն է: Նորարարական գործընթացների ոլորտում միջազգային հարաբերությունների կարգավորումը նույնպես հիմնականում իրականացվում է պետության կողմից:

Շուկայական տնտեսությունը և մրցակցային միջավայրը պահանջում են, որ ձեռնարկատերերն իրենց արտադրական գործունեության մեջ մշտապես նորարարական տարրեր ներդնեն: Յուրաքանչյուր երկրի ազգային տնտեսության մեջ նորարարության անհրաժեշտությունը կայուն կերպով աճում է, սակայն ձեռներեցները նորարարական գործունեության ֆինանսավորման ապահովման մեջ տարբեր աստիճանի ակտիվությամբ են մասնակցում:

### **3.6 Մարդկային կապիտալը և մտավոր սեփականության իրավունքները**

Մարդկային կապիտալը հասարակության մտավոր, ֆիզիկական, բնական, առողջապահական և այլ ռեսուրսների հավաքական ամբողջությունն է, որը տվյալ հասարակության բարեկեցության ապահովման, երկրի տնտեսության զարգացման անկյունաքարն է: Յուրաքանչյուր պետության մարդկային ռեսուրսների առկայությունը հնարավորությունների լայն դաշտ է ապահովում երկրի կայուն

զարգացման համար: Ազգաբնակչության բարեկեցության ապահովման տեսանկյունից, թերևս, էական նշանակություն չունեն առկա մարդկային ռեսուրսների քանակական ծավալները: Մեր օրերում քիչ չեն այն ազգերն ու պետությունները, որոնք տիրապետում են թվաքանակով մեծ մարդկային ռեսուրսների, այնուհանդերձ, օբյեկտիվ և սուբյեկտիվ պատճառներից ելնելով, ոչ միայն չեն կարողացել արդյունավետ օգտագործել այդ արժեքավոր ռեսուրսները, այլև ռեսուրսների անարդյունավետ կառավարման հետևանքով երկիրը կանգնել է տնտեսական և քաղաքական լրջագույն հիմնախնդիրների առջև [16]:

Մտավոր սեփականությունը ձևավորվել է մարդկության զարգացման ընթացքում [17]: Գիտական հետազոտությունները նպաստել են քաղաքացիական իրավունքի ոլորտում իրավունքի կոնկրետ մի ուղղության զարգացմանը, ինչպիսին է մտավոր սեփականության իրավունքը: Քաղաքացիական իրավունքի այս ոլորտի պատմությունը պայմանականորեն կարելի է բաժանել մի քանի հիմնական փուլերի, մասնավորապես.

- առաջին փուլը պայմանավորված է գրքի տպագրությամբ: Այդ պահից մարդիկ ոչ միայն հրապարակում են իրենց ստեղծագործությունները, այլև ձեռք են բերում որոշակի իրավունքներ: Մարդկանց մտավոր սեփականության հեղինակային իրավունքը 1886թ. գրանցվեց Բեռնի կոնվենցիայում:
- երկրորդ փուլը պայմանավորված է երկրներում արտոնագրային օրենքների ձևավորմամբ: Արդյունաբերության ոլորտում նոր տեխնոլոգիաների («know-how»-ների) ներմուծմամբ պայմանավորված

նման օրենքների ընդունման անհրաժեշտությունն առաջացավ:

- երրորդ փուլը ներառում է XX-XXI դարերը, երբ գրեթե ամեն օր գիտական հայտնագործություններ են իրականացվում և լայն կիրառում է ստացել համացանցը: Այս փուլում ձևավորվեցին մտավոր սեփականության հետ կապված մի շարք միջազգային կազմակերպություններ:

Մտավոր սեփականության իրավունքը մարդու հեղինակային իրավունքի օրենքով ամրագրված բացառիկ բնույթի իրավունքն է: Փաստացի այս իրավունքն ունի մենաշնորհային բնույթ, որի դեպքում հեղինակն օգտագործում է իր աշխատանքի արդյունքներն ինքնուրույն: Այս դեպքում, նման արդյունքների օգտագործումը այլ, երրորդ անձանց կողմից թույլատրվում է միայն հեղինակի թույլտվությամբ:

Մտավոր սեփականության առարկա են դառնում այն օբյեկտները, որոնք կապված են մտավոր գործունեության հետ: Մտավոր գործունեության առարկաների ցանկն առաջին անգամ ձևավորվեց 1967թ. Ստոկհոլմում կայացած գիտաժողովի ժամանակ և ամրագրվեց Ստոկհոլմի կոնվենցիայում: Այս միջոցառման ժամանակ ստեղծվեց Մտավոր սեփականության համաշխարհային կազմակերպությունը: Նշյալ ցանկը որպես մտավոր սեփականության առարկաներ ճանաչեց հետևյալ առարկաները.

- գեղարվեստական, գիտական, գրական ստեղծագործությունները,

- արվեստագետների գործունեության արդյունքները (ձայնագրություններ, հեռուստատեսության և ռադիոյի հաղորդումներ),
- մարդկության կյանքի բոլոր բնագավառներում բոլոր տեսակի գյուտերը,
- արդյունաբերական նմուշները,
- ընկերությունների անունները,
- առևտրային նշումները,
- ապրանքային նշանները,
- այլ առարկաները, որոնք կարող են վերագրվել մտավոր սեփականության ոլորտին:

Մտավոր սեփականության պաշտպանությունը տարածվում է նաև ապրանքների ծագման աշխարհագրական նշումների, դոմենային անվանումների, բույսերի նոր տեսակների, տվյալների բազաների և այլնի վրա: Այս ցանկը սպառիչ չէ, քանի որ հասարակական հարաբերությունները մշտապես զարգանում են, ինչը հանգեցնում է մարդու մտավոր գործունեության նոր արդյունքների առաջացմանը: Ներկայումս տարբերում են մտավոր սեփականության իրավունքների տարբեր տեսակներ, որոնք դասակարգվում են ըստ մտավոր սեփականության օբյեկտի, ավելի ճիշտ՝ մարդկային գործունեության արդյունքի:

«Գաղափարների» իրավական պաշտպանությունը ապահովվում է արտոնագրային օրենքով: Այսօր արտոնագրային օրենքը ակտիվորեն գործում է աշխարհի գրեթե բոլոր երկրներում: Այդ օրենքի օգնությամբ մարդիկ փաստացի պաշտպանվում են իրենց գաղափարներն այլ անձանց կողմից ապօրինի օգտագործելուց:

## ԳԼՈՒԽ 4. ԹԻՄԵՐԻ ՁԵՎԱՎՈՐՈՒՄ ԵՎ ՁԵՌՆԱՐԿԱՏԵՐԵՐԻՆ ՆԵՐԿԱՑԱՑՎՈՂ ՊԱՀԱՆՁՆԵՐԸ

### 4.1 Արդյունավետ թիմի ձևավորման գործընթացները<sup>3</sup>

Թիմի արդյունավետությունը մեծապես կախված է նրա անդամների անձնական հատկություններից և նրանց միջև փոխհարաբերություններից: Արդյունավետ թիմ դառնալու ճանապարհին յուրաքանչյուր խումբ անցնում է մի քանի փուլեր: Թիմը պետք է հաղթահարի ներքին հակասությունները և կասկածները, որպեսզի իսկապես ձևավորվի ներդաշնակ թիմ:

Թիմը կարող է նույնականացվել մի շարք հիմնական հատկանիշների միջոցով.

- Այն բաղկացած է երկու կամ մի քանի հոգուց:
- Թիմի անդամները, իրենց հատկացված դերակատարմանը համաձայն և իրենց իրավասության շրջանակներում, մասնակցում են դրված նպատակների համատեղ իրականացման գործում:
- Թիմն ունի իր դեմքը, որը չի համընկնում իր անդամների անհատական հատկությունների հետ:
- Թիմը բնութագրվում է հաստատված ներքին և արտաքին (այսինքն՝ այլ թիմերի և խմբերի հետ) հարաբերություններով:

---

<sup>3</sup> <http://www.elitarium.ru/ehffektivnaya-komanda-rabota-problema-cel-zadacha-reshenie-organizaciya-vozmozhnost-uchastnik-vzaimodejstvie-rezultat/>

- Թիմն ունի հստակ, կանոնակարգված և խնայողությունն ապահովող կառուցվածք, որն ուղղված է սահմանված նպատակների իրագործմանը և խնդիրների կատարմանը:
- Թիմը պարբերաբար գնահատում է իր արդյունավետությունը:

Արդյունավետ թիմ ստեղծելու համար, նրա գոյության տարբեր փուլերում անհրաժեշտ է իրականացնել մի շարք գործողություններ.

- ընտրել համապատասխան աշխատակիցներ,
- կարգավորել թիմի անդամների քանակը,
- համատեղ սահմանել նպատակներն ու խնդիրները,
- բացատրել, թե յուրաքանչյուրն ինչ օգուտներ կստանա հաջող գործունեության արդյունքում,
- համաձայնվել խմբային նորմերի շուրջ,
- օգնել թիմի անդամներին ավելի լավ ծանոթանալ միմյանց,
- վերապատրաստել թիմի անդամներին,
- ստեղծել հսկողության համակարգ և խրախուսել ինքնահսկումը,
- ապահովել թիմային ոգու պահպանումը,
- փոխարինել թիմի այն անդամներին, ովքեր չեն ցանկանում կամ չեն կարողանում (նույնիսկ վերապատրաստվելուց հետո) գործել ըստ ստանդարտների և համաձայնեցված կանոնների:

## ***Համապատասխան աշխատակիցների ընտրում***

Թիմի յուրաքանչյուր անդամ պետք է պատրաստ լինի իր ունակություններն ու գիտելիքներն ուղղորդել թիմի առջև դրված խնդրի լուծմանը:

Այդ իսկ պատճառով անհրաժեշտ է նախ ուշադիր վերլուծել առաջիկա աշխատանքին ներկայացվող պահանջները: Դրա հիման վրա որոշվում է իրավասության մակարդակը, որը ներառում է անհրաժեշտ գիտելիքը, կարողությունները, հմտությունները և անձնական հատկությունները, որոնք պետք է ունենան թիմի անդամները: Հատուկ ուշադրություն պետք է դարձնել միասին աշխատելու ունակությանը:

## ***Թիմի անդամների քանակի կարգավորում***

Ո՞րն է թիմի օպտիմալ չափը: Այս պարզ հարցը այն հիմնական խնդիրներից մեկն է, որը ծագում է թիմը ձևավորելու ժամանակ: Առավել խելամիտ կլինեք հնարավորինս փոքր թիմ ունենալ, բայց այնպիսի քանակով, որ նրա անդամների իրավասությունը բավարարի առաջադրանքն իրականացնելու պահանջները: Իհարկե, միշտ չէ, որ կարող ես գործել ազատ, և միշտ չէ, որ հնարավորություն կունենաս թիմի կառուցումը սկսել զրոյից:

Առավել հեշտ է աշխատել երկու հոգանոց թիմում՝ շփման հեշտության պատճառով: Ավելի մեծ թիմերում մարդիկ հակված են անկանոն հաղորդակցություններ ունենալ, ինչը հանգեցնում է ապակազմակերպման և առաջացնում է այնպիսի զգացողություն, որ ժամանակի մեծ մասն անօգուտ է ծախսվում:

Թիմի անդամների քանակի աճին զուգահեռ ավելի արագ աճում է դրա անդամների միջև փոխազդեցությունների

քանակը: Եթե հաշվի առնենք, որ մասնակիցների միջև յուրաքանչյուր փոխազդեցություն իր մեջ կոնֆլիկտի առաջացման հավանականություն է պարունակում, ապա ակնհայտ է դառնում, որ թիմի անդամների թվի աճը նպաստում է կազմակերպչական դժվարությունների առաջացմանը:

Սա հատկապես նկատելի է 12 կամ ավելի անդամ ունեցող թիմերում, որոնց դեպքում դիտվում է ժամանակի կորուստի աճ և մասնակիցների որակավորման արդյունավետ օգտագործման նվազում: Եթե թիմն ունի ավելի քան 12 անդամ, և դա հնարավոր չէ փոխել, ապա խորհուրդ է տրվում վերակազմավորել այն՝ ձևավորելով ավելի փոքր ենթախմբեր և նրանցից յուրաքանչյուրին պատվիրակել ընդհանուր առաջադրանքի մի մասի կատարումը:

### ***Նպատակների և խնդիրների հստակ սահմանում***

Որպեսզի թիմը արդյունավետ աշխատի, նրա բոլոր անդամները պետք է տեղյակ լինեն նպատակների, աշխատանքային մեթոդների և առաջադրանքների միջև եղած կապերի մասին: Նպատակները պետք է լինեն պարզ, հասանելի և պետք է ստեղծեն աշխատանքային մեթոդների և առաջադրանքների վերաբերյալ ճիշտ պատկերացում: Այդ դեպքում հաջողության հասնելն անկասկած է:

Նպատակների ձևավորումը պետք է իրականացվի հենց մասնակիցների կողմից, և կարևոր չէ, թե ինչ մակարդակի վրա է դա տեղի ունենում՝ անձնական, թիմային, թե կազմակերպության մակարդակների վրա: Այդ նպատակները պետք է առաջադրանքների և դրանց իրականացման մեթոդների համար մտածված և իրատեսական հիմքը կազմեն:



Դրանք չպետք է պարզապես պահանջների ցուցակ լինեն, որոնք բխում են կազմակերպության բնույթի տրամաբանությունից:

Թիմի կողմից խնդիրների հստակ ձևակերպման և լուծման համար անհրաժեշտ է հաշվի առնել թիմի նպատակներով պայմանավորված ակնկալիքների բազմազանությունը (հաճախ միմյանց հակասող): Պետք է հաշվի առնել նաև նպատակների հետ կապված երկընտրանքները: Օրինակ՝ պետք է հաշվի առնել այն փաստը, որ մի կողմից, խնդիրների շրջանակը պետք է լինի պարզ, իսկ մյուս կողմից՝ հարմարեցումը և փոփոխվող հանգամանքները պահանջում են ճկունություն և փոփոխականություն:

Դժվար է ակնկալել, որ նպատակները միշտ կլինեն հստակ սահմանված: Մոցիալական, տնտեսական և քաղաքական գործոնները կարող են առաջացնել հանկարծակի փոփոխություններ կամ ստիպեն կազմակերպություններին կատարել որևէ փոփոխություններ: Թիմի նպատակները պետք է դառնան նրա գործունեության հիմքը, սակայն, էական արտաքին փոփոխությունները կարող են հանգեցնել դրանց վերանայմանը:

Պետք է հիշել, որ թիմի յուրաքանչյուր անդամ իր անհատական նպատակներն ու թաքնված մտադրություններն ունի: Հետևաբար, թիմի անդամները, ովքեր հնազանդվում են թիմի նպատակներին, նշանակում է մեծ կամ պակաս չափով համաձայնվում են դրանց: Նրանք կարող են նաև գաղտնի չհամաձայնվել թիմի նպատակների հետ, բայց ինչ-ինչ անձնական պատճառներով կարող են հնազանդվեն դրանց, օրինակ՝ գումար վաստակելու ցանկության կամ կարիերայի կառուցման պատճառներով:

Հետևաբար, նպատակներ ձևավորելու և թիմի կառավարման ոլորտներում որոշիչ պահը թիմի և անձնական նպատակների միջև կոնֆլիկտի կամ հակասության հնարավորության կանխումն է: Արդյունավետ աշխատանքի համար կարևոր է, որ նպատակները լինեն հասանելի, չափելի և ընդունելի կամ, գոնե, հասկանալի լինեն թիմի անդամների և կառավարման բարձր մակարդակի ղեկավարների համար ինչպես կազմակերպության ներսում, այնպես էլ դրանից դուրս:

### ***Թիմի արդյունավետությունը***

Անհնար է ձևակերպել կանոնների ամբողջական և կատեգորիկ ցանկ, որոնց պահպանումն անպայմանորեն կհանգեցնի արդյունավետ թիմի ձևավորմանը: Հաջողության գրավականը կախված է շատ գործոններից: Այնուամենայնիվ, կարելի է առանձնացնել արդյունավետ թիմի ձևավորման աշխատանքի հիմնական տարրերը.

- թիմի անդամների անձնական հետաքրքրությունների բավարարում,
- հաջող փոխգործակցություն թիմի ներսում,
- թիմին տրված խնդիրների լուծում:

Ամփոփելով վերը նշվածը՝ կարելի է նշել, որ լավ կազմակերպված թիմային աշխատանք կարելի է իրականացնել, եթե բավարարվեն հետևյալ պայմանները.

- Թիմի և առանձին մասնակիցների համար սահմանվում են իրական, իրագործելի նպատակներ:

- Թիմի անդամներն ու առաջնորդները ձգտում են աջակցել միմյանց՝ աշխատանքը հաջողակ դարձնելու համար:
- Թիմի անդամները հասկանում են միմյանց գերակայությունները և օգնում կամ աջակցում են դժվարությունների առաջացման դեպքում:
- Բաց հաղորդակցություն. ողջունվում են նոր գաղափարները, աշխատանքի բարելավման նոր մեթոդները, դրվում են նոր խնդիրներ և այլն:
- Աշխատանքին նվիրվածությունն առավել նշանակալի է, քանի որ թիմի անդամները հասկանում են, թե իրենցից ինչ են սպասում և կարող են ինքնուրույն վերահսկել իրենց գործունեությունը:
- Կոնֆլիկտը ընկալվում է որպես նորմալ իրադարձություն և դիտվում է որպես խնդիրները լուծելու հնարավորություն: Խնդիրները, եթե դրանք հանվել են հանրային քննարկման, կարող են լուծվել մինչև դրանց ապակառուցողական դառնալը:
- Հավասարակշռություն է պահպանվում արտադրողա-կանության և առանձին անդամների կարիքների բավարարման միջև:
- Թիմը, որպես ամբողջություն և անհատ մասնակիցներ, խրախուսվում են արդյունքների և աշխատա-սիրության համար:
- Ողջունելի է, երբ մասնակիցները փորձում են իրենց հնարավորությունները և առաջարկում են նոր գաղափարներ:
- Մասնակիցները գիտակցում են կարգապահ աշխատանքի կարևորությունը և փորձում են գործել թիմային չափանիշներին համապատասխան:

## 4.2 Ձեռներեցության էթիկան<sup>4</sup>

Բիզնես հարաբերությունների էթիկան մասնագիտական գործունեության մեջ իրականացվող վարքագծի համընդհանուր և հատուկ բարոյական պահանջների և նորմերի համակարգ է: Այն ներառում է.

- առևտրային կազմակերպության ներքին և արտաքին քաղաքականության էթիկական գնահատումը,
- առևտրային կազմակերպության անդամների բարոյական սկզբունքները,
- բարոյական կլիման առևտրային կազմակերպությունում,
- գործարար վարվելակարգի նորմերը:

Բիզնեսի էթիկան հիմնված է ազնվության, թափանցիկության, տված խոսքի հանդեպ հավատարմության, շուկայում արդյունավետ գործելու կարողության վրա՝ համաձայն գործող օրենսդրության, սահմանված կանոնների և ավանդույթների:

Ձեռնարկատերն այն անձն է, ով դրված նպատակին հասնելու ճանապարհին անընդհատ պատրաստ է ռիսկի դիմել, էներգիայով լի է, համառ, ի վիճակի է հաղթահարել դժվարությունները և խոչընդոտները: Նա նորարարական մտածողություն ունեցող և կառավարման որոշումներ կայացնելու ունակ անձ է: Բիզնեսի էթիկան օգնում է ոչ միայն շահույթի մեծացմանը, այլև հաճախորդների պահպանմանը:

---

<sup>4</sup> [https://lib.sale/ekonomicheskaya-teoriya\\_700/236-etika-predprinimatelstva.html](https://lib.sale/ekonomicheskaya-teoriya_700/236-etika-predprinimatelstva.html)

<https://lib.sale/predprinimatelstvo-organizatsiya/etika-kultura-predprinimatelstve-58049.html>

Ըստ մասնագետների՝ հին գործընկերների պահպանումը հինգ անգամ ավելի էժան է, քան՝ նորերի ձեռք բերումը: Ձեռնարկատիրոջ գործունեությունը միշտ ուղղված է դեպի հաճախորդը: Դրա հետ կապված, նախքան հիմնական միջոցներում ներդրում կատարելը, անհրաժեշտ է մեծ գումարներ, ժամանակ և ջանքեր ծախսել ընկերության էթիկայի, մշակույթի ձևավորման և աշխատողների համապատասխան վերապատրաստման վրա:

Ձեռնարկատիրության ոլորտում կա մի կանոն. անընդհատ հոգ տանել հաճախորդների և աշխատակիցների մասին, և շուկան հոգ կտանի ձեռնարկատիրոջ մասին:

«Էթիկայի» և «մշակույթի» հասկացությունները, առաջին հայացքից, կարծես, ուղղակիորեն կապված չեն քննարկվող թեմայի հետ և, ընդհանուր առմամբ, գտնվում են մարդկանց միջև տնտեսական հարաբերությունների ոլորտից դուրս: Ժամանակակից պայմաններում ձեռնարկատիրությունը հազվադեպ է մարդկանց մտքում ասոցացվում այդ հասկացությունների հետ: Նման ասոցիացիաները ծագում են միայն այն դեպքում, երբ հայտնի է դառնում որևէ բարեգործության, մարդասիրական ժեստի մասին կամ, երբ որևէ բանկ, ասենք, ազգային մշակութային արժեք է ձեռք բերում և նվիրում պետությանը կամ համայնքին:

Միևնույն ժամանակ, ամբողջ աշխարհում ձեռնարկատիրոջ դրական կերպարը, որպես արժանապատիվ անձ, հանդիսանում է գործարար մարդու, ձեռնարկատիրոջ անբաժանելի հատկանիշը: Հակառակ դեպքում բիզնեսում հաջողություն չի լինի, պարզապես, հնարավոր չի լինի աշխատել:

Ժամանակակից պայմաններում, մարդկանց միմյանց նկատմամբ վարքագծի սկզբունքները՝ բիզնեսի և

ծառայողական հարաբերությունների շրջանակներում, պարունակում են բիզնեսի էթիկայի չգրված կանոններ, որոնք, սովորաբար, չունեն օրենքների կամ հրահանգների ձևաչափ և հիմնված են յուրաքանչյուր անձին բնորոշ բարոյական հատկությունների վրա: Մարդուն հնարավոր է սովորեցնել, թե ինչպես ճիշտ օգտագործել սեղանի սպասքը, գեղեցիկ խոսել, կամ գերծ մնալ սզգեղ ժեստերից, բայց սովորեցնել պարկեշտություն, մարդասիրություն, ազնվություն՝ գրեթե անհնար է: Այս հատկությունները դաստիարակվում, ներծծվում են մարդու հոգեբանության մեջ դեռ վաղ մանկությունից, ծագում են մարդու հոգուց, նրա կյանքի սկզբունքներից:

Պարզվում է, որ բիզնեսն ու բարոյական-էթիկական նորմերն ուղղակիորեն կապված են: Իսկապես, ձեռներեցությունը գրեթե միշտ կապված է բազմաթիվ մարդկային շփումների հետ, իսկ այդ շփումները, հիմնականում, հիմնված են վստահելի հարաբերությունների վրա: Հասկանալի է, որ վստահությունը կարող է լինել միայն դրական բարոյական սկզբունքներ ունեցող մարդու նկատմամբ:

Հնագույն ժամանակներից ի վեր, ավանդաբար, ընդունված է, որ գործարար կապերը կառուցվել են յուրաքանչյուր կողմի համար հավասարության և համարժեքության պայմանով: Եվ սա ուղղակի ազնիվ բիզնեսի ամենակարևոր կանոնն է: Ի վերջո, բիզնեսը, սովորաբար, իրենից ներկայացնում է փոխանակում, բայց ոչ երբեք՝ խաբեություն: Ձեռնարկատիրությունը ոչ մի կապ չունի խաբեության անհրաժեշտության, էթիկական ստանդարտ-ների խախտման հետ: Ընկերության շահույթը ձևավորվում է ինքնստիճյա, երբ ծախսերը շուկայական գնից ցածր են լինում:

Առանց նոտարական վավերացման («ազնիվ խոսք»-ի սկզբունքով) ամբողջ աշխարհում կատարված ձեռնարկա-

տիրական գործարքների բազմաթիվ օրինակները ցույց են տալիս, որ բառի գինը «ավելի թանկ է, քան՝ փողը», իսկ երաշխիքը՝ պայմանավորվող կողմերի պարկեշտությունն է:

Բիզնեսի ոլորտում անազնվության և խաբեության առկայությունը վկայում է շուկայական հարաբերությունների անկատարելիության, ձեռներեցների տգիտության մասին: Ըստ երևույթին, որոշ մարդկանց գիտակցությանը դեռ չի հասել այն պարզ ճշմարտությունը, որ անազնիվ բիզնեսը ապագա չունի: Եվ միայն մի քանի սերունդ հետո և բուռն կրթական աշխատանքի արդյունքում հնարավոր է ակնկալել իրավիճակի փոփոխություն: Բարոյական պատասխանատվությունը, դրական օրինակներին հետևելը, արդարության հանդեպ հավատը մանկուց դաստիարակվում է ծնողների, մանկավարժների կողմից՝ կրոնական և հասարակական բարոյականության միջոցով:

Քաղաքակիրթ գործարարի բարոյական-էթիկական կողեքսը ներառում է մի շարք կանոններ, որոնց հիման վրա մարդը կարող է դառնալ հարգանքի արժանի ձեռնարկատեր: Այն հիմնված է Արիստոտելի կողմից տրված էթիկայի սահմանման վրա: Արիստոտելը «էթիկայի» հասկացությունը սահմանեց որպես «առաքինություններ, որոնք դրսևորվում են մարդու վարքում» և համարում էր, որ էթիկան «օգնում է իմանալ, թե ինչ պետք է արվի և ինչից է անհրաժեշտ ձեռնպահ մնալ»:

Բիզնես վարելու էթիկական սկզբունքները մշակվել են «Համաշխարհային բիզնեսի կլոր սեղանի» կողմից, որը հիմնադրվել է 1986 թվականին ԱՄՆ-ի, Եվրոպայի և Ճապոնիայի գործարարների կողմից: «Կլոր սեղանը» ստեղծեց

մի շարք կանոններ, որոնք հիմնված էին ճապոնական կորպորացիաների «քյոսեյ» գաղափարախոսության վրա (բառացիորեն նշանակում է՝ «ապրել և աշխատել միասին»)։ Սկզբունքները հետևյալն են.

**Սկզբունք 1.** Ընկերությունները պարտավորություններ ունեն ոչ միայն բաժնետերերի, այլև յուրաքանչյուրի նկատմամբ, ով ուղղակիորեն կամ անուղղակիորեն ներգրավված է բիզնեսում։ Բիզնեսի արժեքավորությունը հասարակության համար կայանում է նրանում, որ այն ապահովում է նյութական բարեկեցություն և զբաղվածություն, ինչպես նաև ապահովում է մատչելի գներով բարձրորակ ապրանքներ և ծառայություններ։ Ձեռնարկությունները կոչված են բարելավելու իրենց հաճախորդների, աշխատողների, գործընկերների, ներդրողների կենսապայմանները՝ տրամադրելով իրենց համատեղ ջանքերով ստեղծած ունեցվածքի մի մասը։ Մատակարարները և մրցակիցները նույնպես իրավունք ունեն ակնկալելու, որ նրանց հետ կվարվեն ազնիվ և արդար։ Որպես հասարակության գիտակից անդամներ, գործարարները պատասխանատվության իրենց բաժինն ունեն նաև այն հարցում, թե ապագայում ինչպիսին կլինեն տարածաշրջանները, երկրները և ամբողջ աշխարհը։

**Սկզբունք 2.** Ընկերությունները պետք է նպաստեն այն երկրների սոցիալական առաջընթացին, որտեղ նրանք գործում են՝ ապահովելով արդյունավետ արտադրական գործունեություն, և օգնեն բարելավել այդ երկրների բնակիչների բարեկեցությունը։ Ընկերությունները, ռեսուրսների իմաստուն օգտագործման, ազատ և արդար մրցակցության,



տեխնոլոգիաների, արտադրության մեթոդների և այլ գործոնների բարելավման միջոցով, պետք է խթանեն այն երկրի տնտեսական և սոցիալական զարգացումը, որտեղ նրանք գործում են: Բիզնեսը պետք է դրական ազդեցություն ունենա երկրի կրթության, մարդու իրավունքների և առողջության վրա:

**Սկզբունք 3.** Առևտրային գաղտնիքները գոյություն ունենալու իրավունք ունեն, այնուամենայնիվ, գործարարը պետք է հասկանա, որ անկեղծությունը, բարի կամքը, ազնվությունը, իր խոսքն ու թափանցիկությունը պահելու ունակությունը ոչ միայն նպաստում են հեղինակության և կայունության ամրապնդմանը, այլև ապահովում են գործարքների հստակությունն ու արդյունավետությունը՝ հատկապես միջազգային մակարդակում:

**Սկզբունք 4.** Խարդախությունից խուսափելու և ազատ առևտուրը, ինչպես նաև մրցակցության համար հավասար հնարավորությունները, բիզնեսի բոլոր մասնակիցների նկատմամբ արդար վերաբերմունքը ապահովելու նպատակով՝ գործարարը պետք է հարգի օրենքները: Բացի այդ, նա պետք է զիտակցի, որ որոշ գործողություններ, նույնիսկ օրինական գործողությունները, կարող են ունենալ անցանկալի հետևանքներ:

**Սկզբունք 5.** Ընկերությունները, առևտրի առաջանցիկ և օրինական ազատականացումն ապահովելու համար, պետք է համատեղեն իրենց ջանքերը՝ թուլացնելով տեղական սահմանափակումները, որոնք խոչընդոտում են առևտուրը որպես ամբողջություն, միաժամանակ հարգելով յուրաքանչյուր երկրի քաղաքական նպատակները:

**Սկզբունք 6.** Ընկերությունները պետք է պաշտպանեն և հնարավորության սահմաններում բարելավեն շրջակա միջավայրի վիճակը և կանխեն բնական ռեսուրսների անարդյունավետ օգտագործումը:

**Սկզբունք 7.** Ընկերությունները չպետք է մասնակցեն կաշառքի, փողերի լվացման կամ կոռուպցիայի հետ կապված որևէ գործողությունների:

Ձեռնարկատիրության էթիկան հարակից է ձեռներեցության մշակույթին: Այն արտացոլվում է ձեռնարկատիրական վարքի մեջ և ուղղակիորեն ազդում է բիզնեսի և ձեռնարկատիրական արտադրանքի որակի վրա, որպես դրա արդյունք:

### **4.3 Ձեռներեցության մշակույթը**

Բիզնեսում, ձեռներեցության տեսակի հետ կապված, կան մշակույթի դրսևորման առանձնահատկություններ, օրինակ, առևտրի, ծառայությունների, նյութական արտադրության և բանկային գործունեության մշակույթի առանձնահատկությունները:

Մշակույթը մարդկանց արտադրական, սոցիալական և հոգևոր կարիքների համադրությունն է: Մշակույթի սահմանումների շատ տարբերակներ կան և գրեթե բոլորն էլ հիմնվում են այն փաստի վրա, որ մշակույթը գաղափար է, որը, իրենց զարգացման որոշակի պատմական փուլում, ինտեգրում է մարդկանց, նրանց միավորումների, հասարակական կյանքի, գործունեության, վարքի տարբեր ասպեկտներ:

Ներկայումս օգտագործվող «ձեռնարկատիրության մշակույթ» հասկացությունն ընկալվում է որպես մարդկանց հոգևոր կյանքը, նրանց բարոյական վիճակը, զգացմունքները, մտածողությունը և գործողությունները ձեռնարկատիրական միջավայրում, կազմակերպությունում:

Ձեռնարկատիրությունը, որպես սոցիալական գործունեության հատուկ ոլորտ, իր սեփական նորմերով, արժեքներով, կանոններով, ավանդույթներով, նախապաշարմունքներով, ձևավորում և վերարտադրում է իր հատուկ ենթամշակույթը՝ ձեռնարկատիրական ենթամշակույթը:

Ձեռնարկատիրության մշակույթի հիմքում ընկած են գործարարության արժեքները, որոնք կապված են ձեռնարկատիրոջ շահույթ սանալու ձգտումների, ռիսկի դիմելու պատրաստակամության, նորոգարարության, արդարության վրա հիմնված ինքնուրույնության և պատասխանատվության հետ: Գործարարության մշակույթի վրա անմիջական ազդեցություն ունեն այն պայմանները, որոնցում գործում է ձեռնարկատերը:

Հարկ է, հատկապես, նշել, որ ձեռնարկատիրական մշակույթը պետք է հիմնված լինի այնպիսի կարևոր սկզբունքի վրա, ինչպիսին է արդարությունը: Այն պետք է օգնի պահպանել նրանց, ովքեր չեն կարող արտադրել նյութական արժեքներ, և նրանց, ովքեր, իրենց գործունեության բնույթով պայմանավորված, պարտավոր չեն նյութական արժեքներ արտադրել, ինչը ոչ պակաս կարևոր է հասարակության և պետության համար, քան՝ նյութական ապրանքների արտադրությանն ուղղված աշխատանքները:

Պաշտոնական հարաբերություններում էթիկայի կանոնները ձևավորում են բիզնես վարվելակարգ, որը

ներառում է գործարար բանակցությունների վարման, հանդիպումների կազմակերպման, հաղորդակցության, նամակագրության վերաբերյալ գիտելիքներն ու հմտությունները: Բիզնես վարվելակարգի շրջանակներում կան նաև պահանջներ արտաքին տեսքի, հագուստի, պահվածքի, խոսքի նկատմամբ: Բիզնեսի բոլորովին անվերապահ այս կանոնները շատ կարևոր և օգտակար են, և որը հնարավոր է սովորել: Այնուամենայնիվ, շատ ավելի կարևոր են այն բարոյական չափանիշները, որոնցով գործարարն առաջնորդվում է ինչպես կյանքում, այնպես էլ ձեռնարկատիրական գործունեության մեջ:

#### **4.4 Բանակցությունների վարման հմտություն<sup>5</sup>**

Արտասահմանյան լավագույն բիզնես դպրոցներում պարտադիր կերպով սովորեցնում են բանակցություններ վարելու արվեստը: Այս թեմային նվիրված են բազմաթիվ գրքեր: Այնուամենայնիվ, վերջերս կատարված ուսումնասիրությունները տխուր պատկեր են ցույց տալիս: Աշխարհի առաջատար ընկերությունների ղեկավարների 95%-ը, ովքեր գործարար բանակցությունների սիմուլյացիոն խաղերի են մասնակցել, ցույց են տվել միջինից ցածր արդյունքներ: Այլ կերպ ասած, 100 ղեկավարից 95-ում, չունենալով բանակցելու հմտություններ, նրանք պարզապես «փող են թողել սեղանի վրա»:

Բանակցությունը փոխադարձ գործարար շփում է՝ համատեղ լուծում գտնելու նպատակով: Մարդիք իրենց կյանքի ընթացքում բանակցում են, փոխանակվում են պարտականություններով և խոստումներով: Ամեն անգամ, երբ երկու անձ

---

<sup>5</sup> <https://delovoyimir.biz/iskusstvo-vedeniya-delovyh-peregovorov.html>  
[https://knowledge.allbest.ru/management/2c0a65625b2ad68b4c53b88421206c26\\_0.html](https://knowledge.allbest.ru/management/2c0a65625b2ad68b4c53b88421206c26_0.html)

պետք է գան համաձայնության, նրանք սկսում են բանակցել: Բանակցություններն ընթանում են երկու կողմերին հետաքրքրող հարցերի շուրջը՝ գործարար զրույցի տեսքով, և ծառայում են համագործակցային կապերի հաստատմանը: Բանակցությունները զգալիորեն տարբերվում են իրենց նպատակներով: Դրանք կարող են ծավալվել, օրինակ, գիտահետազոտական կամ նախագծային աշխատանքների իրականացման, մատակարարման պայմանագրի կնքման, համագործակցության և գործունեության համակարգման և այլնի շուրջ:

Բանակցությունները կարևոր գործիք են գործարար հարաբերությունների կամ կոնֆլիկտների լուծման համար: Բանակցությունները, որպես գործընկերների հետ գործնական երկխոսության ստեղծման և հարաբերությունների պահպանման տեսակներից մեկը, կարող են իրականացվել՝ նպատակ ունենալով.

- գործարար կապերի հաստատումը,
- կողմերի դիրքորոշումների հստակեցումը մեկ կամ մի քանի հարցերի վերաբերյալ,
- տեղեկատվության փոխանակումը,
- հարաբերությունների կարգավորումը,
- փոխըմբռնման խորացումը,
- նոր համաձայնագրերի ձեռք բերումը,
- պայմանագրերի կնքումը:

Բանակցությունների ընթացքում բանակցող կողմերն ուզում են.

- փոխադարձ համաձայնության գալ այն հարցում, որի շուրջ սովորաբար առկա է շահերի բախում,

- դիմակայել հակասող շահերի առկայության պատճառով առաջացած կոնֆլիկտին՝ առանց հարաբերությունների խզման:

Վերը նշվածին հասնելու համար բանակցողը պետք է կարողանա.

- լուծել խնդիրը,
- ստեղծել միջանձնային փոխգործակցություն,
- կառավարել զգացմունքները:

Բանակցային սեղանի շուրջ կարող են հանդիպել տարբեր բանակցային փորձ ունեցող մարդիկ: Նրանք կարող են ունենալ տարբեր խառնվածքներ (օրինակ՝ սանզվիինիկը և խոլերիկը) և տարբեր մասնագիտական կրթություն (օրինակ՝ տեխնիկական և հումանիտար): Այս մեծ բազմազանությանը համապատասխան՝ տարբեր է նաև բանակցությունների ընթացքը: Դրանք կարող են ընթանալ հեշտությամբ կամ լարված կերպով: Բանակցողները կարող են պայմանավորվել միմյանց հետ առանց դժվարության կամ մեծ դժվարությամբ կամ, ընդհանրապես, չզան որևէ համաձայնության:

Մարդկանց միջև տեղեկատվության փոխանակումը իրականացվում է հաղորդակցման կապերի միջոցով, ինչը դժվար և պատասխանատու գործընթաց է: Դա ոչ միայն հաղորդակցման տեխնիկական միջոցների (տրանսպորտային հաղորդակցություն, ռադիո, հեռուստատեսություն, փոստ, հեռագիր, ինտերնետ) կիրառումն է, այլ նաև մարդկանց միջև շփումն է՝ աշխատանքի ընթացքում նրանց փոխգործակցության հատուկ ձևը:

Հաղորդակցությունը սահմանվում է որպես տեղեկատվական, հուզական կամ մտավոր բովանդակություն

փոխանցելու և ստանալու գործընթաց: Սոցիալական հաղորդակցության ձևերի օպտիմալացումն ուղղված է մարդկանց միջև փոխըմբռնմանը, ընդհանուր շահերի բացահայտմանը, տեղեկատվության առավել ամբողջական փոխանակմանը: Մարդկային հաղորդակցությունը որոշում է թիմի բարոյական կլիման, նրա հոգեբանական կայունությունը, նրա միասնության կամ տարանջատման դինամիկան:

### ***Բանակցությունների նախապատրաստում***

Հայտնի է, որ առանց նախապատրաստման ոչ մի գործընթաց հաջողություն չի ունենա: Բանակցությունների նախապատրաստման ընթացքում անհրաժեշտ է ձգտել հիմնական նպատակին՝ միևնույն ժամանակ ուժեղացնելով գործընկերների միջև շփումները: Վատ նախապատրաստված և անցկացված բանակցությունները, սխալ կայացված որոշումներն ու համաձայնությունները կարող են խորացնել կողմերի միջև առաջացած տարաձայնությունները և հանգեցնել խորը կոնֆլիկտի:

Բանակցությունների նախապատրաստման գործընթացը ներառում է.

- պրոբլեմի վերլուծությունը (բանակցության առարկայի որոշում, գործընկերոջ մասին տեղեկության հավաքագրում, այլընտրանքների առկայություն, բանակցողների հետաքրքրություններ պարզաբանում),
- բանակցությունների պլանավորումը (բանակցային հայեցակարգի մշակում, նպատակների և խնդիրների, բանակցության ռազմավարության սահմանում, տնտեսական հաշվարկների իրականացում, հիմնական դիրքավորումը, հնարավոր տարբերակների որոշում,

անհրաժեշտ տեխնիկական և տեղեկատվական փաստաթղթերի նախապատրաստում),

- կազմակերպչական տարրերի պլանավորումը,
- բանակցող գործընկերների հետ նախնական շփումը:

Գործնական հանդիպմանը նախապատրաստվելիս, անհրաժեշտ է մանրակրկիտորեն որոշել այդ հանդիպման ծրագիրը, քննարկման ներկայացրած հարցերի հաջորդականությունը, որոշել, թե դրանցից ո՞ր մեկը պետք է լուծվի նախնական քննարկման փուլում, որոնք՝ բանակցությունների սեղանի շուրջ:

Հաճախ իրավիճակ է ստեղծվում, երբ բանակցությունները փաստացի սկսված են, սակայն կողմերը դեռ պատրաստ չեն համատեղ քննարկմանը, փոխընդունելի լուծումների որոնմանը: Բանակցություններում արդյունքների բացակայությունը միշտ չէ, որ պետք է համարել ձախողում: Բանակցությունները, նույնիսկ եթե դրանք ավարտվում են առանց որոշակի պայմանավորվածությունների, այնուամենայնիվ, կարող են իրականացնել այլ գործառույթներ, օրինակ՝ համակարգել կողմերի համատեղ գործողություններն ապագայում:

Վստահելի տեղեկատվության ստացումը կարևոր է բանակցությունների նախապատրաստման սկզբնական փուլում: Անհրաժեշտ է հավաքել բանակցող գործընկերոջ մասին առկա ողջ տեղեկատվությունը նրա լրջության, հուսալիության, փորձառության և այլնի վերաբերյալ:

Բանակցողների կողմից նպատակների և ակնկալվող արդյունքների տարբեր ընկալումները, ամենայն հավանականությամբ, հենց սկզբնական փուլում հանգեցնում է



բանակցությունների նկատմամբ կողմերի հետաքրքրության անկմանը: Այս դեպքում դժվար է ակնկալել հիմնախնդրի դրական լուծում և բանակցությունների հաջող ավարտ, քանի որ կողմերը ձևավորելու են գնահատման տարբեր չափանիշներ՝ անվստահելի գործողություն, վատ մտածված, ոչ շահավետ գաղափար, չափազանց բարձր գին և այլն:

Բանակցություններին նախապես պատրաստվելը մրցակցային լուրջ առավելություններ են ստեղծում բանակցություններից առաջ: Բանակցող կողմերից որևէ մեկը կարող է ազդել բանակցությունների ընթացքին վրա միայն այն ժամանակ, եթե գիտի գործընկերոջ մասին ամեն ինչ կամ գրեթե ամեն ինչ:

### ***Բանակցությունների վարման մեթոդները***

Բանակցությունների վարման գործընթացը ներառում է ելույթներ և պատասխան ելույթներ, հարցեր և պատասխաններ, առարկություններ և ապացույցներ:

Դժվար է ցանկացած կոնկրետ բանակցությունների վարման համար հստակ մոդել առաջարկել, սակայն գոյություն ունի բանակցությունների անցկացման ընդհանրացված սխեմա, որը ներառում է.

- ողջույնի խոսքը և հիմնախնդրի ներկայացումը,
- հիմնախնդրի բնութագրումը և բանակցությունների վարման վերաբերյալ առաջարկությունները,
- դիրքորոշման մանրամասն բնութագիրը,
- երկխոսությունը,
- հիմնախնդրի լուծումը,
- ավարտը:

Բանակցությունները հիմնականում նպատակ ունեն կարծիքների փոխանակման հիման վրա գալ այնպիսի համաձայնության, որը կհամապատասխանի բանակցության գործընթացում ներգրավված բոլոր մասնակիցների շահերին:

Ցանկացած բանակցություն արդյունավետ միջանձնային հաղորդակցությունների իրականացման գործընթաց է, դա հաղորդակցական հոետորաբանության ձեռք բերված հմտությունների օգտագործումն է: Բանակցային գործընթացի ամենակարևոր մասը կողմերի շփումն է, նրանց արդյունավետ միջանձնային հաղորդակցությունը:

Բանակցությունների վարման մեթոդները տարբեր են: Դրանք պայմանավորված են բանակցող գործարարների հաղորդակցման հմտություններով, մտածելակերպով, ազգային ռճերով, մեթոդներով և տեխնիկաներով, հասարակության մեջ տիրող խոսքի վարքագծային մշակույթով:

Բանակցությունների ընթացքում խիստ կարևորվում է խոսակցային շփումը: Հարցին վերաբերող գրականության մեջ առանձնացվում են շփման հիմնարար կանոնները, որոնք կիրառելի են բոլոր տեսակի գործարար շփումների համար:

Մասնավորապես.

- ներկայացվող տեղեկությունը պետք է լինի ոչ պակաս և ոչ էլ ավել, քան պահանջվում է,
- անհիմն արտահայտություններն անտեղի են,
- պետք է անհասկանալի արտահայտություններից խուսափել,
- արտահայտվող միտքը պետք է լինի կարճ և հասկանալի:

|                     |           |             |
|---------------------|-----------|-------------|
| Արդյունավետ         | շփումն    | ապահովող    |
| առաջարկություններից | բավականին | տարածված են |

Ամերիկյան մանկավարժ, դասախոս, հարցի վերաբերյալ մի շարք գրքերի հեղինակ Դեյլ Կարնեգիի առաջարկությունները, որոնք հիմնված են շփվող կողմերի մի շարք նուրբ հոգեբանական առանձնահատ-կությունների վրա: Ստորև բերված են այդ առաջարկություններից մի քանիսը.

- վիճաբանության մեջ հաղթելու միակ ձևը վիճաբանությունից խուսափելն է,
- հարգեք ձեր գրուցակցի կարծիքը,
- երբեք մի ասեք ձեր գրուցակցին, որ նա սխալ է,
- եթե հասկացել եք, որ սխալ եք, ապա ընդունեք այն արագ և վճռականորեն,
- շփման ընթացքում, ի սկզբանե, պահպանեք ընկերական տոնայնությունը,
- ստիպեք գրուցակցին անմիջապես պատասխանել ձեզ «այո»,
- գրույցի ընթացքում ժամանակի զգալի մասը տրամադրեք ձեր գրուցակցի խոսքին,
- անկեղծորեն փորձեք ամեն ինչին նայել ձեր գրուցակցի տեսանկյունից,
- կարեկցեք գրուցակիցների մտքերին ու ցանկություններին:

Ստորև բերված են նաև մի քանի առաջարկություններ, որոնք ըստ Դեյլ Կարնեգիի թույլ են տալիս ազդել մարդկանց վրա՝ առանց իրենց վիրավորելու.

- երկխոսությունը սկսեք գրուցակցի գովասանքով՝ անկեղծ ճանաչելով գրուցակցի արժանիքները,

- մատնանշեք ուրիշների սխալները անուղղակիորեն,
- նախ խոսեք ձեր սեփական սխալների մասին, ապա քննադատեք ձեր գրուցակցին,
- հրամաններ տալու փոխարեն, հարցեր տվեք ձեր գրուցակցին,
- մարդկանց հնարավորություն տվեք պահպանել իրենց հեղինակությունը,
- արտահայտեք ձեր գոհունակությունը մարդկանց ամենավոքոր հաջողության վերաբերյալ և նշեք իրենց յուրաքանչյուր հաջողությունը:

Վերոնշյալ առաջարկությունները հեղինակն արել է ոչ միայն հայտնի մարդկանց կենսագրությունից ստացված փորձի, այլև խոսակցական հաղորդակցության գիտականորեն ձևավորված կանոնների հիման վրա: Դրանց հիմնական առավելությունը կայանում է նրանում, որ դրանց շնորհիվ յուրաքանչյուր անձ կգտնի գործարար շփումն արդյունավետ իրականացնելու իր ուղին:

### ***Բանակցությունների ավարտ***

Բանակցությունների ավարտը հատուկ ուշադրություն պահանջող ամենակարևոր փուլն է: Այն պետք է տեղի ունենա առանց շտապողականության: Այն կարող է նաև դիտավորյալ շատ արագ տեղի ունենալ: Այն դեպքում, երբ բանակցությունների արդյունքում պայմանավորվածություն ձեռք չի բերվում, բանակցողները կարող են բանավոր կամ գրավոր պայմանավորվել քննարկումը հետաձգելու մասին:

Բանակցային գործընթացի ավարտման փուլում հիմնական ուշադրությունը պետք է կենտրոնանա վերջնական

փաստաթղթերի պատրաստման վրա: Համաձայնագրի կամ պայմանագրի ստորագրման գործընթացը սովորաբար սկսվում է նախկինում իրականացված բանակցությունների արդյունքում արդեն մշակված նախագծի քննարկմամբ:

Բանակցությունների եզրափակիչ փուլում անհրաժեշտ է հաշվի առնել և փաստաթղթավորել քննարկված բոլոր մանրամասները, որպեսզի համաձայնագրի վերջնական տեքստի մշակման ընթացքում բաց չթողնվի հիմնականը: Համաձայնագրի վերջնական տեքստը նախապատրաստելու ընթացքում անհրաժեշտ է ջանքեր գործադրել բանակցությունների ընթացքում չքննարկված հարցերը, մանրուքները և այլ լրացումները բացառելու ուղղությամբ:

Այս փուլում անհրաժեշտ է բոլոր նախապատրաստական փաստաթղթերի մանրակրկիտ և ուշադիր ընթերցում՝ բովանդակության երկակի իմաստը, փաստերի անճշտությունների, համաձայնագրի իմաստի և արդյունքների դիտավորյալ խեղաթյուրումը բացառելու նպատակով:

Պայմանագրի բանակցված տեքստի վերջնական տարբերակը պետք է պատրաստվի բանակցությունների բոլոր մասնակիցների համար՝ տրամադրելով նրանցից յուրաքանչյուրին մեկական բնօրինակ:

## ԳԼՈՒԽ 5. ՁԵՌՆԵՐԵՑՈՒԹՅՈՒՆԸ ՃԱՐՏԱՐԱԳԻՏԱԿԱՆ ՈԼՈՐՏՈՒՄ

### 5.1 Ճարտարագետները որպես ձեռներեցներ<sup>6</sup>

Շատերն են հաճախ հարցնում, թե ինչու՞ են ինժեներներն ավելի լավ ղեկավարներ դառնում: Այս առնչությամբ հետաքրքիր վիճակագրություն ունի Standard and Poor's գործակալությունը: Գործակալության 500 ղեկավարների 33%-ն ունի մեքենա-շինության բակալավրի աստիճան: Երբ բիզնեսը և տեխնիկան դիտարկում ենք միասին, ապա առաջին հայացքից թվում է, թե խոսում ենք բացարձակապես տարբեր մասնագիտացումների մասին, սակայն երբ ավելի խորն ենք այն ուսումնասիրում, ապա պարզ է դառնում, որ նրանց միջև կան մեծ թվով ընդհանուր գծեր: Եվ ինժեներները, և գործարարները ուզում են ինչ-որ արդյունավետ մի բան ստեղծել, երկուսն էլ միշտ գտնվում են ստեղծագործական և նորարարական լուծումների փնտրտուքի մեջ:

Չնայած որ ինժեներների ամենօրյա գործողություններն էապես տարբերվում են գործարարների ամենօրյա զբաղմունքից, այնուամենայնիվ, կարողություններն ու գիտելիքները, որոնք ձեռք են բերվում ինժեներական գործի ուսումնասիրության արդյունքում, զարմանալիորեն լավ տեղավորվում են գործարար միջավայրում: Այդ հմտությունները ներառում են **արդյունավետ պլանավորումը, ժամանակի կառավարումը և խնդիրներ լուծելու ունակությունը:**

---

<sup>6</sup> <http://www.directtalk.ru/article/pochemu-iz-inzhenerov-poluchayutsya-horoshie-rukovoditeli>

Ուսումնառության ժամանակ ապագա ինժեներներն աշխատում են տարաբնույթ նախագծերի վրա: Այդ նախագծերից յուրաքանչյուրը պահանջում է խստորեն պահպանել հանձնման ժամկետները, գտնել նորարարական արդյունավետ լուծումներ և կիրառել համալիր մոտեցում: Նրանք, ովքեր հաղթահարում են այդ խնդիրները, կարող են հեշտությամբ փոխանցել ձեռք բերված հմտությունները բիզնեսի խնդիրները լուծելու համար:

### **Մանրուքների նկատմամբ ուշադրությունը**

Ասում են, որ ինժեներական գործը դա կիրառական մաթեմատիկան է: Ինժեներները նախագծի յուրաքանչյուր փոքրիկ հատվածի վրա շատ մանրակրկիտ աշխատանք են իրականացնում, որպեսզի հետագայում այդ փոքրիկ հատվածները միվորվեն մի մեծ փազլի մեջ: Խոշոր ընկերությունները հսկայական գումարներ են ծախսում այնպիսի աշխատողներ գտնելու վրա, ովքեր ընդունակ են շատ մեծ ուշադրություն դարձնել մանրուքներին և, դրա հետ մեկտեղ էլ, ընդհանուր պատկերը տեսնելու կարողություն ունեն:

### **Թիմում աշխատելու ունակություն և կապերի հաստատում**

Ապագա ինժեներները շատ հաճախ իրենց համակուրսեցիների հետ միասին աշխատում են համատեղ նախագծերի վրա: Նույնիսկ եթե ինժեներն ինքը ոգեշնչող խոսնակի ունակություններ չունի, նա, անկասկած, կկարողանա աշխատել թիմում և շփվել իր թիմի անդամների հետ: Սա անգնահատելի կարողություն է, հատկապես, դեկավար պաշտոններում աշխատելու ժամանակ:

## **Լուսավոր միտք և տեղեկատվության հետ աշխատանքի փորձ**

Արդեն նշել ենք ինժեներական գիտությունների և մաթեմատիկայի միջև եղած կապի մասին, այն բավականին սերտ է: Բիզնեսում հաջողության հասնելու համար հարկավոր չէ մաթեմատիկական հանճար լինել, չնայած որ մաթեմատիկական գիտելիքների առկայությունը արդեն մեծ առավելություն է: Բանակցությունների ժամանակ, բիզնես պլան կազմելիս կամ ուղղակի թվերից գլուխ հանելու համար ցանկացած գործարարի շատ կօգնի լավ հաշվելու ունակությունը:

## **Համակարգչային գրագիտության և տեխնիկական գիտելիքների բարձր մակարդակ**

Բոլոր ձեռնարկությունները պետք է ժամանակակից տեխնոլոգիաներին համահունչ քայլեն, որպեսզի ապահովեն իրենց զարգացումը: Ինժեներները նույնպես պետք է մշտապես իրենց ձեռքը առաջընթացի զարկերակին պահեն. նրանցից շատերը ծրագրավորման հմտություններ ունեն, ինչպես նաև գիտեն ժամանակակից տեխնոլոգիաների թույլ և ուժեղ կողմերը:

## **Բայց, այնուամենայնիվ, ինչու՞ են ինժեներները դառնում գործարար ոլորտի պրոֆեսիոնալներ**

Վերը թվարկված բոլոր հմտությունները հաստատապես օգնում են ինժեներներին իրենց գործում: Ներկայումս ինժեներական կրթությամբ գործարարների թիվն անընդհատ



աճում է: Բայց նույնիսկ իմանալով հարակից հմտությունների առավելությունները, ինչու՞ են ինժեներները տեղափոխվում իրենց հարազատ միջավայրից (որտեղ նրանք սովորել և մասնագիտական աճ են գրանցել) այնպիսի հեռավոր ոլորտ, ինչպիսին է բիզնեսը: Պատասխանը պարզ է. հաջողակ ինժեներները լավ են վաստակում, բայց հաջողակ գործարարները կարող են ավելի լավ վաստակել: Բայց սա միակ պատճառը չէ: Շատերն ընտրում են բիզնեսը՝ հաշվի առնելով աշխատանքային պայմանները և աճի հեռանկարները, ինչը նրանց համար կարող են ապահովել ընկերությունները:

### **Ինչպիսի՞ հմտություններ են անհրաժեշտ ինժեներին, որպեսզի հաջողություն ունենա բիզնեսում**

Բավականին քիչ թվով տեխնիկական կրթությամբ գործարարներ են նշում, որ իրենց կարիերայի առաջխաղացումը բնական աճի արդյունք է: Որոշ փափուկ հմտություններ (soft skills) և գործառնական կարողություններ, որոնք բնական են կառավարչական միջավայրի համար, գրեթե բացակայում են ինժեներական կրթությամբ շրջանավարտների շրջանում: Այնպես որ լրացուցիչ կրթության անհրաժեշտություն կարող է առաջանալ: Իհարկե, այն, ինչն ինժեներները կարող են անել, ակտիվորեն ողջունվում է բիզնես միջավայրում, այնուամենայնիվ, կարիերայի աստիճանով առաջ գնալու համար անհրաժեշտ է լրացուցիչ ջանքեր գործադրել: Պաշտոնի նկատմամբ հետաքրքրություն ցուցաբերելու և ձեր ինքնակենսագրականի (ռեզյումեի) շանսերը բարձրացնելու լավագույն միջոցը դրանում «Բիզնես» մասնագիտությամբ լրացուցիչ կրթության դասընթաց ընդգրկելն է:

## 5.2 Բիզնեսի և ստարտափերի ռանձնահատկությունները

Եթե դուք երբևէ աշխատել եք տեխնոլոգիայի ոլորտում կամ ծանոթ եք այդ ոլորտին, դուք ամենայն հավանականությամբ գիտեք ձեռներեցների, ովքեր անդադար նոր ստարտափեր են հիմնում: Երբևէ հարցրե՞լ եք ինքներդ ձեզ, թե իրականում ի՞նչ է իրենից ներկայացնում ստարտափը: Դա պարզապես նորաձև բառ է արագ զարգացող ընկերության համար: Արդյո՞ք այն նորաձև բառ է, որը բնորոշում է արագ զարգացող ընկերությունը: Կամ միգուցե ստարտափի և փոքր բիզնեսի բնորոշումների միջև գոյություն ունի իրական տարբերություն: Նորարարական (ինովացիոն) ստարտափը և փոքր բիզնեսը նման են փոքր երեխայի և թզուկի: Նրանք երկուսն էլ փոքր են և բավարարում են փոքր և միջին բիզնեսի բնորոշմանը: Նրանց նմանությունը հենց այստեղ էլ ավարտվում է: Դիտարկենք ստարտափի և փոքր բիզնեսի միջև տարբերությունները:

Մեկիսա Մարգետը, ով [bigessaywriter.com](http://bigessaywriter.com) կայքի աշխատակից է, առանձնացրել է 10 տարբերություններ ստարտափերի և փոքր բիզնեսի միջև<sup>7</sup>:

### 10 տարբերություններ ստարտափերի և փոքր բիզնեսի միջև

#### 1. *Նորարարությունները (ինովացիաներ)*

Ստարտափերի և փոքր բիզնեսի միջև ամենակարևոր տարբերություններից մեկը արտադրանքի կամ ծառայության նորարարությունն է:

---

<sup>7</sup> <https://apiumhub.com/tech-blog-barcelona/differences-startups-small-business/>

**Փոքր բիզնեսը** յուրահատուկ կոչվելու ոչ մի հավակնություն չունի: Ձեր բիզնեսը մեկն է այն բազմաթիվ բիզնեսներից, որոնց առօրյայում հանդիպում ենք (օրինակ՝ գեղեցկության սրահ, սրճարան, իրավաբանական գրասենյակ և այլն): Մկսելով բիզնեսը՝ դուք կարող եք հեշտությամբ հետևել պատրաստի լուծումներին:

**Ստարտափի** համար ամենակարևորը նորարարություններն են: Ստարտափերը կոչված են նոր բան ստեղծելու և արդեն իսկ գոյություն ունեցողները բարելավելու համար: Օրինակ՝ կարելի է ապրանքների նոր տեսակ (կրող սարքեր), նոր բիզնես մոդել (Airbnb) կամ տեխնոլոգիա մշակել, որի մասին դեռևս ոչ ոք չգիտի (եռաչափ՝ 3D, տպագրություն):

## ***2. Շրջանակները***

Ի՞նչ շրջանակներ է ընդգրկելու ձեր բիզնեսը:

**Փոքր բիզնեսը** զարգանում է այն շրջանակներում, որը սահմանում է հենց ձեռնարկատերը: Այլ խոսքերով ասած, դուք սահմանափակում եք ընկերության աճը և կենտրոնանում եք հաճախորդների որոշակի շրջանակի սպասարկման վրա:

**Ստարտափը**, որպես կանոն, որևիցե սահմանափակում չի դնում իր աճի վրա և կողմնորոշված է շուկայի որքան հնարավոր է մեծ մասնաբաժին գրավելուն: Դուք պատրաստ եք մեծացնել ձեր ազդեցությունը, քանի դեռ չեք դառել ոլորտի առաջատարը:

## ***3. Աճի աստիճանը***

Որքա՞ն արագ է ձեր բիզնեսն աճում:

**Փոքր բիզնեսն**, իհարկե, պետք է արագ աճի, սակայն առաջնահերթ խնդիրը շահույթի ստացումն է: Երբ բիզնեսը ցույց է տալիս իր առավելությունները, նրա աճը տեղի է ունենում ըստ անհրաժեշտության:

**Ստարտափը** պետք է միշտ աճի և սեղմ ժամկետներում վերարտադրելի բիզնես մոդել ստեղծի: Դուք պետք է ի վիճակի լինեք ընկերության հաջողությունը վերարտադրել ամբողջ աշխարհում:

#### **4. Շահույթը**

Որքա՞ն շուտ բիզնեսի ծախսերը կփոխհատուցվեն և որքա՞ն հնարավոր կլինի վաստակել:

**Փոքր բիզնեսի** նպատակը վաստակելն է և, եթե հնարավոր է, հենց առաջին օրից այն ձգտում է շահույթ ստանալ: Ընկերության եկամուտների աճը կախված է ղեկավարի ախորժակից՝ մի կողմ թոնելով բիզնեսի ընդլայնման պլանները: **Ստարտափի** դեպքում առաջին դրամը վաստակելը կարող է ամիսներ կամ նույնիսկ տարիներ տևել: Այս դեպքում հիմնական նպատակն այնպիսի արտադրանքի ստեղծումն է, որը կհավանեն գնորդները և այն ձեռք կբերեն շուկայում: Եթե ընկերության մոտ ստացվում է այս նպատակին հասնել, ապա նրանց շահույթը կարող է միլիոններ կազմել: (Օրինակ Ուբեր ընկերության ներկայիս արժեքը կազմում է 50 միլիարդ ԱՄՆ դոլար):

#### **5. Ֆինանսները**

Որքա՞ն ներդրում եք պատրաստվում կատարել:

**Փոքր բիզնես.** Սեփական գործը սկսելու համար, որպես կանոն, ներդրումներն իրականացվում են սեփական խմայողությունների, ընտանիքի անդամների, ընկերների օգնության, բանկային վարկերի և/կամ ներդրումային հիմնադրամների հաշվին: Այնուամենայնիվ, այս դեպքում նպատակն իքնաբավ լինելն է, այդ իսկ պատճառով շատ ուշադիր է պետք լինել, երբ խոսքը գնում է վարկային պայմանագրերի մասին, քանի որ այդ գումարները տոկոսների հետ միասին պետք է մի օր ետ վերադարձվեն:

**Ստարտափ.** Բազմաթիվ նախագծեր իրականացվում են մասնավոր միջոցների հաշվին կամ ընտանիքի անդամների և մտերիմների օժանդակությամբ: Այնուամենայնիվ, քրաուդֆանդինգը (ժողովրդական ֆինանսավորում) ավելի ու ավելի մեծ տարածում է գտնում, իսկ ֆինանսական փոխառությունների տրամադրումը բիզնես հրեշտակների, վենչուրային կապիտալի և ներդրողների կողմից մնում է ամենատարածվածը: Ստատրտափը պետք է զարգացման փուլին հասնի, այդ իսկ պատճառով, նախքան ընկերությունը կսկսի շահույթ ստանալ, այն լրացուցիչ կապիտալ է պահանջում: Շատ կարևոր է հիշել, որ ներդրողները լրացուցիչ ֆինանսական միջոցների վերադարձ են սկսելու, ինչը լրացուցիչ ճնշում է ստեղծում ընկերության համար:

## 6. Տեխնոլոգիաները

Գոյություն ունե՞ն որևիցե տեխնոլոգիաներ, որոնք օգտագործվում են բիզնեսը վարելու համար:

**Փոքր բիզնես.** Այս դեպքում հատուկ տեխնոլոգիաներ չեն պահանջվում: Կան բազմաթիվ հայտնի տեխնոլոգիական լուծումներ, որոնք կարող են կիրառվել հիմնական բիզնես

նպատակներին հասնելու համար՝ մարկետինգի ոլորտի տեխնոլոգիաներ, հաշվապահական լուծումներ և այլն:

**Ստարտափ.** Շատ հաճախ տեխնոլոգիաները հենց ստարտափերի հիմնական արդյունքն են: Բայց եթե նույնիսկ այդպես չէ, ստարտափը, արագ աճ ունենալու և ընդլայնվելու համար, չի կարող նոր տեխնոլոգիաներ չօգտագործել:

## 7. Կյանքի ցիկլը

Որքա՞ն էրկար կյանք կունենա ձեր բիզնեսը:

**Փոքր բիզնես.** Ձեռնարկությունների 32%-ը փակվում է առաջին երեք տարիների ընթացքում, ինչը, համեմատած ստարտափերի հետ, բավականին լավ ցուցանիշ է...

**Ստարտափ.** Ձեռնարկությունների 92%-ը փակվում է առաջին երեք տարիների ընթացքում:

## 8. Թիմը և կառավարումը

Որքա՞ն աշխատողներ պետք է ներգրավվեն աշխատանքների մեջ:

**Փոքր բիզնեսի** համար, սովորաբար, ներգրավվում են այնքան աշխատողներ, որքան անհրաժեշտ է, որպեսզի ընկերությունն աշխատի սահմանված աճի սահմանափակումների շրջանակներում:

**Ստարտափի** ղեկավարը, քանի դեռ ստարտափն աճում է, պետք է հենց սկզբից, որքան կարող է արագ, զարգացնի առաջնորդելու և ղեկավարելու հատկությունները: Ընկերության զարգացման հետ մեկտեղ, նա պետք է աշխատի աճող անձնակազմի, ներդրողների, տնօրենների և շահագրգիռ այլ կողմերի հետ:

## 9. Կենսակերպը

Ինչպե՞ս է համատեղվում ձեռներեցի աշխատանքային և անձնական կյանքը:

**Փոքր բիզնեսը**, ստարտափերի հետ համեմատած, ավելի քիչ ռիսկեր և պարտավորություններ է պարունակում, ինչը թույլ է տալիս աշխատանքն ու անձնական կյանքը բավականին լավ համատեղել: Միևնույն ժամանակ ձեռներեցի կյանքը լիքն է հեռախոսագանգերով, ինչն առավոտյան ժամը 9-ից մինչև երեկոյան ժամը 6-ը աշխատող մարդու համար բոլորովին անծանոթ պրակտիկա է: Այսպիսով, ցանկացած բիզնես, իր ամենանախնական փուլում մեծ ջանքեր է պահանջում: Սակայն, ժամանակի ընթացքում, աշխատանքի և անձնական կյանքի միջև հարաբերակցությունը հավասարակշռվում է:

**Ստարտափ.** Եթե ընկերությունն իր գործունեությունը ծավալում է ներդրողների ֆինանսներով, ապա այն ավելի շուտ կսկսի շահույթ ստանալ: Հաշվի առնելով դա՝ չի կարելի ժամանակ կորցնել: Ձեր կողքին կան մարդիկ, որոնք սպասում են, որ անհավատալի ինչ-որ բան եք ստեղծելու: Այսպիսով, աշխատանքի և անձնական կյանքի միջև հավասարակշռության մասին խոսք անգամ լինել չի կարող: Այնպես որ, պետք է աշխատել, աշխատել և նորից աշխատել:

## 10. Ելքի ռազմավարությունը

Ստարտափերի և փոքր բիզնեսի միջև տարբերությունների ցանկի վերջին, բայց ոչ պակաս կարևոր տարբերությունը ելքի ռազմավարությունն է:

Ինչպե՞ս է ավարտվելու ձեր բիզնեսը:

**Փոքր բիզնես.** Այստեղ առկա է երկու տարբերակ՝ դարձնել այն ընտանեկան բիզնես կամ վաճառել այն:

**Ստարտափ.** Սովորաբար այն տեղափոխվում է հաջորդ փուլ՝ վաճառքի խոշոր գործարքի կամ էլ բաժնետոմսերն առաջնային շուկայում տեղաբաշխելու (IPO – Initial public offering) միջոցով:

Իսկ հնարավոր է, որ փոքր բիզնեսը դառնա ստարտափ կամ՝ ընդհակառակը: Այո, հնարավոր է, բայց ամեն ինչ կախված է ղեկավարի որոշումից: Երբեմն այն կախված է հիմնադրի մտադրություններից (այսինքն՝ արդյո՞ք ընկերությունն ուզում է մեկ այլ դերում երևալ), երբեմն էլ այն պայմանավորված է արտաքին գործոններով (արտադրանքի պահանջարկի փոփոխությունը, շուկայի պայմանները):

Ամեն դեպքում շատ կարևոր է ստարտափերի և փոքր բիզնեսի միջև եղած տարբերությունները հասկանալ և գիտակցել, թե որն է ձեռնարկատիրոջ համար ամենից հարմարը: Այս ունակությունը նրան հնարավորություն կտա համադրել իր հնարավորություններն ու ակնկալիքները, որպեսզի ցանկալի նպատակներին հասնելու համար լավագույն պլանը ընտրի:

### **5.3 Ձեռնարկատիրական արժեքավոր գաղափարի մշակում և իրացում**

Ցանկացած գաղափար կարող է իրականացվել պրակտիկ տնտեսական գործունեությամբ և տարբեր աստիճանի արդյունավետությամբ: Դրա հետ մեկտեղ, յուրաքանչյուր ձեռնարկատեր ընտրում և մշակում է գաղափարների իրականացման իր սեփական տեխնիկան: Գաղափարը կյանքի կոչելու համար անհրաժեշտ է կազմել ընդհանուր սխեմա, որը ներառում է փոխկապակցված գործողությունների հիմնական



փուլերն ու գործընթացները, որոնք ուղղված են որոշակի արդյունքի հասնելուն:

Նոր գաղափարները, որոնք ընտրվում են իրականացման համար, պետք է տնտեսապես հիմնավորված լինեն: Այդ ընտրությունը կատարվում է իրականացման համար հնարավոր մի քանի գաղափարների համեմատական վերլուծության հիման վրա: Նման վերլուծություն իրականացնելուց առաջ անհրաժեշտ է գաղափարների իրականացման համար պայմանների բավարար լինելը և տեխնիկական հնարավորությունների առկայությունը գնահատել: Հենց այս փուլում արդեն մի քանի գաղափարներ կարող են մերժվել: Գաղափարների համեմատման հիմնական տարրը դրանց տնտեսական արդյունավետությունն է:

Բացի նշվածից գնահատվում են նաև ծախսերի փոխհատուցման ժամկետները: Բայց նման մոտեցումը զուտ տնտեսական է: Իրական գործունեության մեջ անհրաժեշտ է հաշվի առնել մի շարք այլ շուկայական գործոններ, որոնք կապված են ձեռնարկատիրոջ նպատակների հետ: Օրինակ՝ շուկայում կայուն դիրք կարող է ապահովել այն նախագիծը, որը ծախսերի փոխհատուցման առավելագույն ժամկետ ունի:

Այստեղից հետևում է, որ ձեռնարկատիրական գաղափարների ընտրության ժամանակ, կարևոր դեր է խաղում այն նպատակը, որով առաջնորդվում է ձեռնարկատերը:

Ցանկացած գաղափար կարող է իրականացվել տարբեր արդյունավետությամբ: Այս առումով ձեռնարկատիրոջ համար կարևոր է գոյություն ունեցող հնարավորությունները բաց չթողնել:

Յուրաքանչյուր ձեռնարկատեր ընտրում է գաղափարը կյանքի կոչելու իր սխեման: Սակայն այս ուղղությամբ կարելի է ընդհանուր մոտեցում առաջարկել: Երբ գաղափարը պատրաստ

է, որ իրականացվի, նպատակահարմար է այդ իրականացման ընդհանուր սխեման կազմել: **Գաղափարի պրակտիկ իրականացման ընդհանուր սխեման** հետևյալն է.

*Ճեռնարկատիրական գաղափար → Տեխնոլոգիայի ընտրություն → Արտադրական հզորությունների տեղադրում → Տեխնիկական տարրերի ընտրություն → Հումքային և նյութական բազայի գնահատում → Աշխատանքային ռեսուրսների ընտրություն → Գործունեության ներդրման պայմանների գնահատում → Կառավարման համակարգի նախագծում → Արտադրանքի սպառման ուղղությունների ընտրություն*

Կազմված սխեման թույլ է տալիս պարզել, թե արդյոք ամեն ինչ ներառված է դրանում, հնարավորություն է տալիս յուրաքանչյուր փուլի համար կազմել կոնկրետ հարցեր և գտնել դրանց լուծման ուղիները:

Երբ բոլոր դիրքերում ընդհանուր սխեման պարզ է, կարող ենք անցնել նախնական բնույթի ճշգրիտ հաշվարկների: Այսինքն՝ յուրաքանչյուր գործողություն, ճշգրիտ հաշվարկների օգնությամբ, պետք է մանրամասն վերլուծվի, ինչն արդյունքում ձևակերպվում է ձեռնարկատիրական նախագծի տեսքով: Պրակտիկայում օգտագործվում են փաստաթղթավորման երկու տարբերակ՝ բիզնես պլան կամ տեխնիկա-տնտեսական հիմնավորում:

Ընդունված գաղափարի իրականացումը ևս մի քանի փուլ ունի.

- 1) բիզնես պլանավորում, որի էությունը նախագծի իրականացման մանրակրկիտ շարադրությունն է՝ իր մանրակրկիտ հաշվարկներով: Բիզնես պլանում նշվում են նաև ձեռնարկատիրական գործունեության կազմա-

- կերպչական ձևը և դրամական միջոցների ձևավորման աղբյուրները, որն անհրաժեշտ է գաղափարի իրականացման սկզբնական փուլի համար,
- 2) փոխառու դրամական միջոցների և գործընկերների (մասնակիցների) ներգրավում,
  - 3) սեփականության ընկերության (ձեռնարկության) պետական գրանցում, եթե այն առաջին անգամ է ստեղծվում,
  - 4) ընկերության ապրանքների (ծառայության) արտադրության տեխնիկա-տնտեսական պատրաստականությունը,
  - 5) գործող ընկերության և գործընկերային կապերի ղեկավարում:

Ձեռնարկատիրական գաղափարի իրականացումը համարվում է հաջողված, եթե գաղափարի իրականացման սկզբում պլանավորված արդյունքներին հասնում են (կամ համարյա հասնում են): Ձեռներեցության հաջողության քաղաքակիրթ ընկալումն առաջին հերթին կապվում է իքնահաստատման գաղափարի հետ կամ իրադարձությունների ընթացքը փոփոխելու ձգտման հետ:

Առևտրային հաջողությունը (լրացուցիչ շահույթ, եկամուտ) ուղեկցում է ձեռնարկատիրական հաջողությանը, սակայն այն չի համարվում հենց ձեռնարկատիրական գործունեության ինքնանպատակը: Ձեռնարկատիրական հաջողության այդ հասկացությունը հիմնվում է ձեռներեցության մշակույթի վրա, որպես համատեղ իրականացված և իրական համոզմունքների ու արժեքների մասին պատկերացումների համակարգ, որն ապահովում է բարձր հեղինակություն և նպաստում է ապրանքների (ծառայության) արտադրության արդյունավետության ու

եկամուտների բարձրացմանը: Հասարակության սոցիալ-տնտեսական կյանքի կայունացմանը զուգընթաց՝ ձեռնարկատիրության մշակույթի նկատմամբ հետաքրքրությունը, որպես գործարար մարդկանց բարոյական վարքագծի նորմերի համակարգ և միմյանց ու հասարակության նկատմամբ պարտականությունների ամբողջություն, ընդհանուր առմամբ, կավելանա:

## **ԳԼՈՒԽ 6. ՁԵՌՆԱՐԿԱՏԻՐԱԿԱՆ ԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅԱՆ ԿԱՐԳԱՎՈՐՄԱՆ ՀԻՄՆԱԿԱՆ ՄԿՁԲՈՒՆՔՆԵՐԸ**

### **6.1 Օտարերկրյա պետություններում ձեռնարկատիրական գործունեության նորմատիվային ակտերը և իրավական կարգավորման սկզբունքները**

Զարգացած երկրներում ձեռներեցության իրավունքին վերագրվում են այն բոլոր նորմերը, որոնք կարգավորում են տնտեսական հարաբերությունները և կապված են ձեռներեցների շահերի հետ: Ձեռներեցության իրավունքը ներառում է նաև այնպիսի նորմեր, որոնք, առաջին հայացքից, վերաբերում են իրավունքի այլ ոլորտներին՝ շրջակա միջավայրի, հողային, աշխատանքային իրավունքներին: Դրանց շարքին են դասվում նաև գտող կառույցներին վերաբերող նորմերը, արտադրանքի անվտանգությանը ներկայացվող հատուկ պահանջներ, սանիտարա-համաճարակային պահանջները, արտադրանքի թողարկմանը ներկայացվող տեխնիկական սահմանափակումներ և այլն:

Օտարերկրյա օրենսդրությունը ձգտում է հավասարակշռություն պահպանել դրամական փոխառություններ սվողների, բաժնետերերի, աշխատողների և հասարակական շահերի միջև: Արևմուտքի զարգացած երկրներում օրենսդրությունը, իրենց գործունեությունը իրականացնելու նպատակով, սովորաբար, անհատ ձեռներեցների գրանցում չի պահանջում: Դա համարվում է ձեռներեցների տնտեսական ազատության լրացուցիչ սահմանափակում՝ ի լրումն հարկ վճարելու և իշխանություններին իրենց բնակվելու վայրի մասին տեղեկություն տալու պարտականությանը: Պատահական չէ, որ գրանցվելու պահանջը բացակայում է, այսպես կոչված, «ազատ»

մասնագիտությունների անձանց նկատմամբ, մասնավորապես՝ բժիշկների, իրավաբանների, աուդիտորների, ճարտարապետների: Այդ մասնագիտությունների տեր անձինք պարտավոր են ստանալ տվյալ երկրի տարածքում աշխատելու իրավունքի թույլտվություն՝ համապատասխան մասնագիտական միությունում որակավորման քննությունը հաջող հանձնելուց հետո: Նրանց ծառայությունները սպառողների շահերի պաշտպանության գրավականը այդ անձանց գիտելիքները, փորձը և ճանաչվածությունն են:

Օտարերկրյա ձեռնարկատիրական գործունեության իրավական կարգավորումը, սովորաբար, իրականացվում է մեծ ծավալով իրավական նորմերի կիրառմամբ: Այդ նորմերը կարելի է դասակարգել ձեռնարկատիրական իրավունքի կարգավորման հիմնական ոլորտներով, օրինակ, առևտրի ոլորտում հարաբերությունները կարգավորող ընդհանուր բնույթի օրենսդրություն կամ կորպորատիվ իրավունքի փաստաթղթեր և այլն:

Ձեռնարկատիրական գործունեության կարգավորման ժամանակակից իրավական համակարգերը բավականին մոտ են միմյանց, ինչը հանգեցրել է իրավական կարգավորման ընդհանուր սկզբունքների տարածմանը: Այդ սկզբունքներն են.

- համաչափության սկզբունքը,
- խտրականության բացառման սկզբունքը,
- կայացվող որոշումների և իրականացվող գործողությունների տնտեսական և այլ բնույթի խելամիտ հիմնավորման սկզբունքը,
- ձեռնարկատիրական գործունեության սուբյեկտների բարեխղճության սկզբունքը:

Վերոնշյալ սկզբունքների հետ մեկտեղ՝ օտարերկրյա իրավական միտքը մշակեց ձեռնարկատիրական հարաբերու-

թյունները կարգավորող մի շարք սկզբունքներ, որոնք ուղղված են վարկատու կազմակերպությունների և մասնավոր ներդրողների շահերի պաշտպանության ապահովմանը: Այդ սկզբունքներից են.

- շահերի բախման անթույլատրելիությունը,
- բիզնեսի թափանցիկության ապահովումը,
- ազատ և արդար մրցակցության ապահովումը
- բիզնեսի համար շուկայական պայմանների ապահովումը:

Շահերի բախում առաջանում է այն դեպքում, երբ ձեռներեցությամբ զբաղվող սուբյեկտի սեփական շահերը հակասում են հասարակական այլ խմբերի շահերին: Այս սկզբունքը վերաբերվում է ինչպես մասնավոր անձանց, այնպես էլ պետական իշխանության մարմինների աշխատողներին: Այսպես օրինակ, պետական չինովնիկը չի կարող միաժամանակ զբաղվել տվյալ ոլորտի կառավարմամբ և մասնաբաժին ունենալ նույն ոլորտում գործող առևտրային կազմակերպության կապիտալում:

Բիզնեսի թափանցիկության ապահովման սկզբունքը ենթադրում է.

- ընկերության գործունեության պետական հսկման իրականացում,
- ընկերության հաշվետվողականություն,
- ընկերության Ֆինանսատնտեսական վիճակի մասին տեղեկության հասանելիությունը հասարակության համար:

Անհրաժեշտ է նշել, որ ընկերության ներդրումային գրավչությունն, ուղղակիորեն, կախված է իր բիզնեսի թափանցիկության աստիճանից: Թափանցիկության ապահովումը թույլ է տալիս ընկերությանը ստանալ ավելի մեծ

ծավալով և ավելի շահավետ պայմաններով փոխառու միջոցներ և ներգրավել ավելի մեծ ծավալներով այլ Ֆինանսական ռեսուրսներ:

Ազատ և արդար մրցակցության սկզբունքն արդեն վաղուց ճանաչված է որպես շուկայական տնտեսության հիմնարար սկզբունք: Ֆինանսական և ապրանքային շուկաներում մրցակցության ապահովման հիմնական օրենսդրական հիմքը հակամենաշնորհային օրենսդրության կիրառումն է:

Բիզնեսի համար խիստ կարևորվում է շուկայական պայմանների պահպանումը: Բիզնեսի կախվածությունը իշխանությունների որոշումներից խափանում է տնտեսության շուկայական բնույթը, նվազեցնում է տնտեսության արդյունավետությունը՝ բացասական ազդեցություն ունենալով ամբողջ հասարակության վրա:

## **6.2 Հայաստանի Հանրապետությունում ձեռնարկատիրական գործունեության կարգավորումը**

Հայաստանի Հանրապետությունում ձեռնարկատիրական գործունեությունը կարգավորվում է Հայաստանի Հանրապետության քաղաքացիական օրենսգրքով և մի շարք օրենքներով, մասնավորապես.

- ՀՀ օրենքը «Անհատ ձեռնարկատիրոջ մասին»,
- ՀՀ օրենքը «Առևտրի և ծառայությունների մասին»,
- ՀՀ օրենքը «Իրավաբանական անձանց պետական գրանցման, իրավաբանական անձանց առանձնացված ստորաբաժանումների, հիմնարկների և անհատ ձեռնարկատերերի պետական հաշվառման մասին»,



- ՀՀ օրենքը «Փոքր և միջին ձեռնարկատիրության պետական աջակցության մասին»,
- ՀՀ օրենքը «Սահմանափակ պատասխանատվությամբ ընկերությունների մասին»,
- ՀՀ օրենքը «Լիցենզավորման մասին»,
- ՀՀ օրենքը «Ապրանքային նշանների մասին»,
- ՀՀ օրենքը «Աշխարհագրական նշումների մասին»,
- ՀՀ օրենքը «Համապատասխանության գնահատման մասին»,
- ՀՀ օրենքը «Հավատարմագրման մասին»,
- ՀՀ օրենքը «Ստանդարտացման մասին»,
- ՀՀ օրենքը «Տեխնիկական կանոնակարգման մասին»:

2001թ. ընդունված «Անհատ ձեռնարկատիրոջ մասին» ՀՀ օրենքի հոդված 1-ում անհատ ձեռնարկատերը սահմանվում է որպես ֆիզիկական անձ, «որն իրավունք ունի, առանց իրավաբանական անձ կազմավորելու, ինքնուրույն, իր անունից և իր ռիսկով իրականացնել գործունեություն, որի հիմնական նպատակը գույք օգտագործելուց, ապրանքներ վաճառելուց, աշխատանքներ կատարելուց կամ ծառայություններ մատուցելուց շահույթ (եկամուտ) ստանալն է»:

Ըստ ՀՀ նույն օրենքի «անհատ ձեռնարկատեր կարող են լինել Հայաստանի Հանրապետության և օտարերկրյա գործունակ քաղաքացիները, ինչպես նաև քաղաքացիություն չունեցող այն անձինք, որոնց ձեռնարկատիրական գործունեությամբ զբաղվելու իրավունքը չի սահմանափակված օրենքով»:

Անհատ ձեռնարկատերն ունի օրենքով չարգելված գործունեության ցանկացած տեսակներ իրականացնելու համար անհրաժեշտ քաղաքացիական իրավունքներ:

Գործունեության առանձին տեսակներով, որոնց ցանկը սահմանվում է օրենքով, անհատ ձեռնարկատերը կարող է զբաղվել միայն հատուկ թույլտվության (լիցենզիայի) հիման վրա: Անհատ ձեռնարկատիրոջ իրավունքները կարող են սահմանափակվել միայն օրենքով նախատեսված դեպքերում և օրենքով սահմանված կարգով: Նա ունի գույք՝ սեփականության իրավունքով, և իր պարտավորությունների համար պատասխանատու է այդ գույքով: Նա կարող է իր անունից ձեռք բերել և իրացնել գույքային, ինչպես նաև անձնական ոչ գույքային իրավունքներ, կրել պարտականություններ, դատարանում հանդես գալ որպես հայցվոր կամ պատասխանող: Անհատ ձեռնարկատերն ունի իր քաղաքացիական իրավունքները պաշտպանելու իրավունք:

«Առևտրի և ծառայությունների մասին» ՀՀ օրենքը կարգավորում է Հայաստանի Հանրապետության տարածքում առևտրի, հանրային սննդի և կենցաղային ծառայությունների ոլորտի պետական կառավարման հիմքերը, այդ ոլորտում պետական կառավարման և տեղական ինքնակառավարման մարմինների լիազորությունները և ուղղված է առևտրի և ծառայությունների ոլորտում իրականացվող գործունեության կանոնակարգմանը, ինչպես նաև սպառողների իրավունքների պաշտպանության ապահովմանը:

## **ԳԼՈՒԽ 7. ԲԻԶՆԵՍ ՊԼԱՆԱՎՈՐՈՒՄ ԵՎ ԲԻԶՆԵՍ ՄՈՂԵԼԱՎՈՐՈՒՄ**

### **7.1 Ինչու է պլանավորումը կարևոր**

Ցանկացած կարևոր միջոցառում կազմակերպելու դեպքում, մենք գիտենք, որ կարող ենք շատ ավելի հաջողակ լինել և քիչ խնդիրներ ունենալ, եթե նախապես մանրամասն պլանավորենք այդ միջոցառումը: Եթե որևէ նման միջոցառում խնամքով չի պլանավորվել, գործողությունները կարող են սխալ ուղղությամբ գնալ և հետևանքները կարող են շատ ցավալի լինել: Սա կարևոր է ինչպես մեր ամենօրյա միջոցառումների, օրինակ՝ ծննդյան հանդեսի կամ ուղևորության կազմակերպման դեպքում, այնպես էլ, և առավել մեծ չափով, բիզնես միջոցառումների կազմակերպման դեպքում:

Ընդհանրապես, բիզնեսի կառավարման գործընթացը կարող է շատ բարդ և ժամանակատար լինել: Այս առումով, բիզնեսի պլանավորումը մեզ օգնում է այդ կառավարման գործընթացը դարձնել առավել հեշտ և կանխատեսելի և խուսափել բազմաթիվ, ծախսատար սխալներից:

Բիզնեսի պլանավորման լավագույն գործիքներից մեկը բիզնես պլանն է: Ընդհանուր առմամբ, բիզնես պլանը դա գրավոր փաստաթուղթ է, որը մանրամասնում է բիզնեսի, մասնավորապես, նոր ստեղծվող բիզնեսի նպատակները և ցույց է տալիս, թե ինչպես է բիզնեսը հասնելու այդ նպատակներին: Այն ներկայացնում է բիզնեսի գործողությունների պլանը՝ ռազմավարության, կառավարման, գործողությունների կազմակերպման, մարկետինգի և ֆինանսների տեսանկյունից:

Բիզնես պլանը կարևոր է բիզնեսի նպատակները սահմանելու և ներդրումներ ներգրավելու համար: Նրանք

օգնում են ձեռնարկություններին նաև հստակորեն կառավարել իրենց առաջընթացը:

Չնայած նրանք առավել կարևոր են սկսնակ ընկերությունների համար, բայց ամեն ընկերություն պետք է բիզնես պլան ունենա: Ավելին, ձեռնարկությունները պետք է պարբերաբար վերանայեն իրենց բիզնես պլանը, վստահ լինելու համար, որ իրենք հասել են իրենց նպատակներին կամ էլ ինչպես են փոխվել այդ նպատակները:

Չնայած խիստ գրավիչ է թվում բիզնես պլանի շրջանակում հնարավորինս շատ մանրամասներ ներկայացնելը, սակայն նույն չափ կարևոր է նաև ներկայացված պլանը հնարավորինս հստակ ներկայացնելը: Այս դեպքում կարդացողները չեն ձանձրանա և կփորձեն բիզնես պլանն ամբողջությամբ ընթերցել:

Լավ բիզնես պլանը ներառում է նոր սկսվող կամ գործող բիզնեսի նպատակները, ռազմավարությունը, առաջարկվող գործողություններն ու ակնկալվող արդյունքները, գործողությունների և մարկետինգի պլանները, անհրաժեշտ ներդրումներն ու ակնկալվող ֆինանսական շահույթը: Այս տվյալները կարևոր են ինչպես բիզնեսի ընթացիկ գործունեության համար, այնպես էլ ապագա ներդրողներին, գործընկերներին և շահառուներին առավել մեծ չափի տեղեկություններ տրամադրելու համար:

Շատ մարդկանց համար նոր բիզնեսի հիմնումը ամբողջ կյանքի և կարիերայի վրա ազդող կարևոր որոշում է, հետևաբար, այն կարող է մեծ ազդեցություն և հետևանքներ ունենալ: Այս առումով, ձեռնարկատիրական գործունեություն սկսելուց առաջ, մենք բոլորս կարիք ունենք անհրաժեշտ քանակի ժամանակ և ռեսուրսներ ծախսել՝ բիզնեսի հիմնումը և գործունեությունն առավել հստակ պլանավորելու համար:

Այս ամենից մենք կարող ենք եզրակացնել, որ այն նոր հիմնվող բիզնեսները, որոնք ունեն հստակ բիզնես պլան, հաջողության հասնելու առավել մեծ հնարավորություն ունեն: Ինչպես արդեն նշեցինք, այն նաև օգնում է ապագա ներդրողներին և այլ տարատեսակ գործընկերներին առավել հստակ պատկերացնել բիզնեսի զարգացման հեռանկարներն ու արդյունքները առաջիկա 5 տարիների համար:

Բիզնես պլանը մեծ կարևորություն է ունենում նաև անհրաժեշտ ֆինանսավորման համար ֆինանսական միջոցներ (նաև փոխառու) տրամադրող կազմակերպություններին դիմումներ ներկայացնելու դեպքում: Սա վերաբերում է ինչպես նոր հիմնվող ընկերություններին, այնպես էլ արդեն գործողներին: Քիչ հավանական է, որ ներդրողները կամ վարկատուները լրջորեն կդիտարկեն այն բիզնես գաղափարները, որոնք հիմնված չեն հստակ գաղափարի վրա և չունեն հստակ ֆինանսական հաշվարկներ ներդրումների և ակնկալվող շահույթի առումով:

Հստակ, մանրակրկիտ կազմված բիզնես պլանը կարող է.

1. Աջակցել ներդրողներին՝ տվյալ բիզնես գաղափարը անկանխակալ, փաստագրված և առանց ավելորդ էմոցիաների վերլուծելու և դիտարկելու համար,
2. Ստեղծել հիմքեր՝ բիզնեսի զարգացման հստակ ռազմավարություն սահմանելու և իրականացնելու համար,
3. Ներկայացնել գործողությունների պլան, որը սահմանում է ձեռնարկության հիմնական նպատակներն ու գործողությունները, որոնց իրականացման դեպքում ավելանում են հաջողության հասնելու հնարավորությունները,

4. Բացահայտել հնարավոր խնդիրները՝ ապագայում դրանց արդյունավետ լուծումը գտնելու համար,
5. Ապագա ներդրողներին և վարկատուներին ցույց տալ, որ բիզնեսի հիմնադիրներն իրատես են, պատաս-խանատու, լուրջ և վստահելի:

## 7.2 Բիզնես պլանի բաղադրիչները

Ինչպես արդեն նշեցինք, բիզնես պլանը սահմանում է բիզնեսի նպատակներն ու ռազմավարությունը և ներկայացնում է այն գործողությունները, որոնք անհրաժեշտ է իրականացնել սահմանված նպատակներին հասնելու համար: Այն նաև ձեռնարկատերերին օգնում է վերլուծել առկա հնարավորությունները, ընտրել լավագույն տարբերակները և դրանց իրականացման ուղիները:

Չնայած բոլոր բիզնես պլանները միմյանցից տարբեր են, բայց նրանք բոլորն էլ, ընդհանուր առմամբ, ընդգրկում են հետևյալ բաժինները.

### *Ամփոփագիր*

Կարող ենք ասել, որ սա բիզնես պլանի ամենից կարևոր մասն է: Դա պայմանավորված է այն փաստով, որ հնարավոր ներդրողների կամ բանկի ներկայացուցիչների մի մասը, զբաղվածության պատճառով, միայն այս բաժինն է կարդալու: Այն բիզնեսի մասին տալիս է ընդհանուր տեղեկատվություն, ինչպես նաև ամփոփում է կազմակերպության ռազմավարությանը, մենեջմենթին, գործողություններին, մարկետինգին և վաճառքին, ֆինանսական վերլուծությանը և այլ կարևոր ոլորտներին վերաբերող ընդհանուր տվյալները:

Իդեալական դեպքում, այս բաժնի ընթերցումը պետք է բարձրացնի հետաքրքրությունը բիզնես պլանի նկատմամբ, ինչն էլ ենթադրում է ողջ բիզնես պլանի ընթերցում՝ կազմակերպության մասին առավել մանրամասն տեղեկավորություն ստանալու համար: Սովորաբար, այս բաժինը գրվում է ամենավերջում, քանի որ այն հանդիսանում է կազմակերպության ամբողջ պլանի ամփոփ նկարագիրը:

### *Ձեռնարկության համառոտ նկարագրությունը*

Այս բաժնում ներկայացվում է կազմակերպության անվանումը, նրա հասցեն, կոնտակտային տվյալները, իրավաբանական կարգավիճակը և նպատակները:

Ընդհանուր առմամբ, պլանավորման ամբողջ գործընթացը պետք է հիմնվի կազմակերպության առաքելության և նպատակների վրա:

Տվյալ բաժինը կարող է ներառել կազմակերպության **հիմնադրի/հիմնադիրների** վերաբերյալ տվյալներ: Այս տեղեկատվությունն առավել հետաքրքիր է ապագա ներդրողների, վարկատուների, գնորդների կամ մատակարարների համար, որոնք ցանկանում են համագործակցել տվյալ բիզնեսի հետ: Այն կօգնի հասկանալ, արդյո՞ք հիմնադիրն ունի բավարար որակի մարդկային, ձեռնարկատիրական և մասնագիտական հատկություններ և կարելի է արդյո՞ք համագործակցելու համար վստահել նրան: Բիզնես պլանը կարող է ներառել նաև հիմնադրի ինքնակենսագրականը՝ CV-ն, որը կարող է ներկայացվել որպես հավելված:

## *Ապրանքների և/կամ ծառայությունների նկարագրությունը*

Այս բաժնում կազմակերպությունը նկարագրում է իր կողմից առաջարկվող ապրանքներն ու ծառայությունները: Այն կարող է ներառել գները, պիտանելիության ժամկետը, օգտակարությունը, լրացուցիչ օգտակար հատկանիշները և այլն:

Այս բաժնում կարող են նաև ներկայացվել արտադրական գործընթացները, արտոնագրերի ահրաժեշտությունը, ինչպես նաև հեղինակային իրավունքին առնչվող խնդիրները: Ընդհանուր առմամբ, արտադրանքի/ծառայության հետազոտության և զարգացման (Research and Development, R&D) հետ առնչվող խնդիրները նույնպես ներկայացվում են այս բաժնում:

Գրեթե բոլոր դեպքերում, այս բաժինն իսկապես շատ կարևոր է, քանի որ կարդացողները հնարավոր է տեղյակ չլինեն ապրանքի/ծառայության վերաբերյալ: Այն կարող է խիստ տեխնիկական բնույթ կրել կամ կարդացողի հետաքրքրությունից դուրս լինել: Այս բաժնում կարող են ներկայացվել առաջարկվող ապրանքը/ծառայությունը ներկայացնող պատկերներ:

## *Շուկայի հետազոտություն*

Ապրանքների և ծառայությունների նկարագրության բաժնին հաջորդում է շուկայի հետազոտության բաժինը: Այս բաժնում ներկայացվում են այն շուկայի մասին տվյալները, որտեղ ձեռնարկությունը նախատեսում է վաճառել իր ապրանքները/ծառայությունները: Հիմնականում ներկայացվում են վիճակագրական տվյալներ, որոնք հաստատում են պահանջարկի հետ առնչվող փաստերը:

Ընդհանուր առմամբ, այս բաժինը ներառում է տվյալներ շուկայի և նրա առանձին սեգմենտների մասին, ներկայացնում



է թիրախային շուկան, մրցակցությունը, նաև մանրամասնում է այն քայլերը, որոնք բիզնեսը պլանավորում է ձեռնարկել՝ թիրախային շուկայում ապրանքները/ծառայությունները դիրքավորելու, խթանելու և վաճառելու համար:

Այդ բաժնում կարող են ներկայացվել ամփոփ տվյալներ շուկայի մասին: Շուկայի առավել մանրամասն վիճակագրական տվյալները կարող են ներկայացվել բիզնես պլանի վերջում՝ հավելվածների տեսքով:

Շուկայի հետազոտությունը կարող է ներառել հետևյալ բաժինները.

1. *Շուկայի ընդհանուր նկարագրությունը.* Այստեղ ներկայացվում են ընդհանուր վիճակագրական տվյալներ շուկային մասին, ներառյալ շուկայի չափը, աճի տեմպերը, միտումներն ու ընդհանուր նկարագրությունը:
2. *Թիրախային շուկան.* Այստեղ ներկայացվում են տվյալներ թիրախային գնորդի վերաբերյալ, ներառյալ ժողովրդագրական տվյալները (տարիքի, սեռի, եկամտի կենսաոճի հետ առնչվող տվյալները): Ներկայացվում են նաև տվյալներ թիրախային շուկայի չափերի, գնողունակության վերաբերյալ:
3. *Ապրանքի/ծառայության փորձարկման արդյունքները.* Այստեղ ներկայացվում են ընդհանուր տվյալներ թիրախային գնորդների շրջանում արտադրանքի փորձարկման վերաբերյալ, իսկ առավել մանրամասն տվյալները ներկայացվում են հավելվածում:
4. *Մրցակիցների վերլուծությունը.* Այստեղ ներկայացվում են տվյալներ մրցակիցների, նրանց ուժեղ/թույլ կողմերի, հնարավոր խոչընդոտների վերաբերյալ:

## *Մարկետինգային պլան*

Այս բաժինը բիզնես պլանի ամենակարևոր բաժիններից մեկն է, քանի որ այն ամենաուղղակի կերպով ներկայացնում է նախատեսվող բիզնեսի բնույթն ու նպատակները, ինչպես նաև բիզնեսի հաջողության հասնելու ուղիները: Մասնավորապես, այս բաժինը ներկայացնում է, թե ինչպես է կազմակերպությունը պլանավորում արձագանքել շուկայի հարատև փոփոխվող իրավիճակներին, որպեսզի կարողանա հասնել, գրավել և պահպանել իր թիրախային գնորդներին և բավարար քանակի վաճառք իրականացնել:

Փորձը ցույց է տվել, որ լիարժեքորեն մշակված մարկետինգային պլանը առավել կարևոր է ձեռնարկության հաջողության համար: Շուկայում բավարար չափի պահանջարկ ունեցող ապրանքներ/ծառայություններ առաջարկող բազմաթիվ բիզնեսներ ձախողվել են, քանի որ բավարար որակի մարկետինգային պլան չեն ունեցել կամ չեն կարողացել լիարժեքորեն իրականացնել այն: Այդ, պատճառով, կարդացողները, ներառյալ ապագա ներդրողներն ու ֆինանսավորողները, առավել մեծ ուշադրություն են դարձնում մարկետինգային պլանին:

Մարկետինգային պլանը կարող է ներկայացվել տարբեր ձևերով և ներառել բազմաթիվ ենթաբաժիններ: Մարկետինգային պլանում առավել հաճախ ընդգրկվող ենթաբաժինները հետևյալն են.

1. *Շուկայի հակիրճ նկարագրությունը և հնարավորությունները*՝ այստեղ առավել համառոտ կերպով նկարագրվում է առաջարկվող ապրանքի/ծառայության համար առկա պահանջարկը, նկարագրում է շուկան և ներկայացնում է հնարավորությունները: Նշված տեղեկությունները, ինչպես նաև առաջնային և

երկրորդային թիրախային սեգմենտների նկարագրությունը առավել մանրամասն ներկայացվում է շուկայի հետազոտություն բաժնում:

2. *Մարկետինգային ռազմավարությունը* սահմանում է, թե ինչպես է կազմակերպությունն օգտագործելու առկա մարկետինգային գործիքները, որպեսզի ապահովի վաճառքը և բիզնեսի հաջողությունը: Այս ռազմավարությունը պետք է ընդգրկի ապրանքի նկարագրությունը, գնագոյացումը, տարածումը, գովազդը և խթանումը, վաճառքի խթանման գործոնները և այլն: Նշված գործողությունների ծավալները կարող են տարբեր լինել՝ ելնելով բիզնեսի զարգացման փուլերից: Այս առումով, կարևոր է ունենալ նախատեսվող գործողությունների ժամանակացույց, որը կարող է ընդգրկել բիզնես պլանի գործողության ժամանակահատվածը:
3. *Վաճառքի կանխատեսումները* շատ հաճախ ներկայացվում են հենց նույնանուն ենթաբաժնում, չնայած որ բիզնես պլանի ֆինանսական բաժնում ներկայացվում են մանրամասն ֆինանսական կանխատեսումներ և վերլուծություններ: Սա կարող է ներառել կանխատեսվող վաճառքի ծավալներն ու աճը, շուկայի նախատեսվող մասնաբաժինը, վաճառքը կոնկրետ ժամանակահատվածի համար, վաճառքը՝ ըստ առանձին ապրանքների և ծառայությունների, նաև վաճառքը՝ ըստ գնորդների տեսակների:

### *Գործողությունների պլան*

Այս բաժնում ներկայացվում է այն գործողությունների պլանը, որն անհրաժեշտ է իրականացնել նախատեսվող

ապրանքներն ու ծառայությունները ստեղծելու համար: Այս բաժնում ներկայացվող հիմնական տեղեկատվությունը հետևյալն է՝

1. Արտադրական պլանը և հիմնական մոտեցումները,
2. Արտադրական գործընթացները,
3. Աշխատուժին ներկայացվող պահանջները,
4. Անհրաժեշտ տարածքները և սարքավորումները
5. Հումքի աղբյուրները, համագործակցությունը մատակարարների հետ:

Գործողությունների պլանի կարևորությունը և բովանդակությունը, մեծ չափով, առնչվում են բիզնեսի բնույթի հետ: Արտադրական նշանակալի գործառույթներ իրականացնող ձեռնարկությունների համար այս բաժինը կարող է բավական ընդարձակ և բովանդակալից լինել: Մանրաձախ առևտրով զբաղվող կամ առավել պարզ ծառայություններ մատուցող ձեռնարկությունների համար, այս բաժինն առավել քիչ կարևորություն ունի:

### *Կառավարման պլան*

Տվյալ բաժնում առավել մանրամասն ներկայացվում է կազմակերպության կազմակերպչական սկզբունքները, կառուցվածքն ու հիմնական անձնակազմը, որն անհրաժեշտ է բիզնես պլանով նախատեսված գործողություններն իրականացնելու համար:

Տվյալ սկզբունքները սահմանելու համար, ձեռնարկատերը կարիք ունի գնահատելու իր և ապագա ձեռնարկության ուժեղ և թույլ կողմերը, ինչը կարող է իրականացվել SWOT<sup>8</sup> վերլուծության շրջանակում:

---

<sup>8</sup> SWOT – Strengths, weaknesses, opportunities and threats՝ ներքին ուժեղ և թույլ կողմեր, արտաքին հնարավորություններ և սպառնալիքներ

Այս բաժնում ներկայացվող տեղեկատվությունը, հիմնականում, դասակարգվում է ըստ հետևյալ ենթաբաժինների՝

1. Առաքելությունը, սկզբունքները, արժեքները, հիմնական նպատակները և ռազմավարությունը,
2. Կազմակերպչական կառուցվածքը, որը ներկայացնում է առանձին ստորաբաժանումների միջև պարտականությունների բաշխումը և հարաբերությունները, ինչպես նաև կազմակերպչական կառուցվածքը՝ գրաֆիկական տեսքով,
3. Անձնակազմը և մարդկային ռեսուրսների կառավարման սկզբունքները՝ ներառյալ կառավարման և տեխնիկական հիմնական անձնակազմը, նրանցից ակնկալվող գիտելիքները, հմտություններն ու փորձառությունը, ինչպես նաև անձնակազմի կառավարման հիմնական սկզբունքները:

### *Ֆինանսական պլան*

Եթե բիզնես պլանի մնացած բաժիններն առավելապես նկարագրում են բիզնեսի բնույթն ու գործողությունների սկզբունքները, ապա ֆինանսական պլանն առավել մանրամասն ներկայացնում է ակնկալվող ֆինանսական արդյունքները և ուղղակիորեն պատասխան է տալիս բոլոր այն հիմնական ֆինանսական հարցերին, որոնք հետաքրքրում են ապագա ներդրողներին, վարկատուներին, մատակարարներին և գնորդներին:

Ֆինանսական պլանի առաջին կարևորություն ունեցող գործընթացը **ներդրումների պլանի** կազմումն է: Այս բաժինը խիստ կարևորություն ունի ապագա ներդրողների համար, որոնք ցանկանում են առավելագույն ճշգրտությամբ տեղեկանալ ներդրումների չափի մասին: Այս ենթաբաժինը

կարող է ներառել ֆինանսական աղյուսակներ, որոնք կմանրամասնեն ձեռնարկության հիմնման համար անհրաժեշտ նախնական ծախսերը: Այն կարող է ներառել նաև ընթացիկ ծախսերը, որն անհրաժեշտ է կատարել, քանի դեռ բիզնեսը բավարար չափի եկամուտ չի ստացել և ի վիճակի չէ ծախսերը փակել սեփական եկամտի հաշվին: Ներդրումների աղյուսակում ներկայացված ֆինանսական տվյալները պետք է առավելագույն չափի ճշգրիտ և իրատեսական լինեն, որպեսզի ապագա ներդրողները կարողանան նրանց հիման վրա գնահատել ձեռնարկության ֆինանսական կարիքները:

Ֆինանսական պլանը նաև ներառում է տարատեսակ ֆինանսական կանխատեսումներ: Այն կարող է ներառել ձեռնարկության՝

1. Վաճառքի կանխատեսումները, ինչն ընդհանուր գծերով արդեն ներկայացվել է Մարկետինգային պլան բաժնում: Այն ներառում է վաճառքի ծավալներն ու հասույթը՝ ըստ առանձին արտադրատեսակների, առանձին ժամանակահատվածների համար:
2. Եկամտի (ֆինանսական շահույթի և կորուստների) կանխատեսումները, որը հստակ ցույց է տալիս, թե երբ է ձեռնարկությունը դադարում ֆինանսական կորուստներ ունենալ և սկսում շահույթով գործել: Առանձին կետով կարող է նշվել ձեռնարկության ինքնաձախսաձածկման վերլուծությունը, որը հաստակեցնում է վաճառքի այն ծավալները, որի դեպքում ձեռնարկությունը դադարում է վնասով աշխատել:
3. Դրամի հոսքի կանխատեսումները, որը հստակեցնում է դրամի, ամսվա կամ շաբաթվա կտրվածքով, ներհոսքերը և արտահոսքերը:

Արդեն գործող ձեռնարկությունների համար, ֆինանսական կանխատեսումները կհիմնվեն նախորդ տարիների ֆինանսական տվյալների վրա: Նոր ստեղծվող բիզնեսների համար ֆինանսական կանխատեսումները կարող են առավել անվստահելի թվալ: Այդ դեպքում ֆինանսական հաշվարկների առավել ճշգրիտ և հստակ լինելը խիստ կարևոր է՝ ներդրողների շրջանում առավել մեծ չափի վստահություն ստեղծելու առումով:

### **7.2.1 Ձեռնարկության համառոտ նկարագրությունը**

Բիզնես պլանի այս ներածական բաժնում ձեռնարկատերը կարիք ունի ընդհանուր գծերով նկարագրելու իր ձեռնարկությունը: Այս նկարագրությունը չպետք է շատ երկար լինի և պետք է ներկայացվի առավելագույնը երկուսից երեք էջի սահմանում:

Նշված հակիրճ ներկայացման մեջ, ձեռնարկատերը պետք է պատասխանի հետևյալ հարցերին՝

- ձեռնարկության անվանումը և ապրանքանիշը (լոգոն),
- իրավաբանական կարգավիճակը,
- հասցեն և այլ կոնտակտային տվյալները,
- գործունեության հիմնական ոլորտը (արտադրություն, առևտուր կամ ծառայություններ),
- գնորդների խումբը/խմբերը, որոնք ձեռնարկությունը փորձում է թիրախավորել,
- ձեռնարկության հիմնական գործունեության վայրը,
- գործունեության աշխարհագրական տարածվածությունը՝ քաղաքային, մարզային, ազգային, տարածաշրջանային կամ միջազգային և այլն:

Այս բաժնում ձեռնարկատերը կարող է լրացուցիչ նշել, արդյո՞ք ձեռնարկությունն իր գաղափարի մշակման կամ հիմնադրման փուլում է, թե արդեն իրականացնում է լիարժեք արտադրական գործողություններ, բայց դեռևս մարկետինգային գործողություններ պետք է իրականացնի, կամ ունի շուկայում ամբողջովին ներկայացված և հաջողությամբ վաճառվող արտադրանք և այժմ ցանկանում է ընդլայնել իր գործառույթները:

Այստեղ կարող է նաև ներառվել տեղեկատվություն բիզնեսի տեսլականի, առաքելության և նպատակների մասին: Նման տեսակի տեղեկատվությունը շատ կարևոր կլինի կարդացողի համար, ով կկարողանա առավել հստակ պատկերացնել կազմակերպության արժեքները, ինչպես նաև նրա առաջիկա խնդիրներն ու ակնկալվող արդյունքները:

Նշված բաժնում ձեռնարկատերը կարող է նաև հակիրճ տեղեկատվություն տեղադրել կառավարման համակարգի և բարձր դիրքեր զբաղեցնող կառավարիչների մասին: Այս բաժնում կազմակերպության կառավարման համակարգի մասին մանրամասն տեղեկատվություն ներառելու կարիք չկա:

## **7.2.2 Ապրանքների և/կամ ծառայությունների նկարագրությունը**

Նախքան ձեռնարկության մարկետինգի կամ կառավարմանն առնչվող գործողությունների պլանները մանրամասն ներկայացնելը, բիզնեսը կարիք ունի մանրամասն նկարագրելու իր կողմից առաջարկվող ապրանքը կամ ծառայությունը: Չնայած ապրանքի նկարագրությունը ներառված է մարկետինգային պլանի բաղադրիչներում,



սակայն արտադրանքի նկարագրության առանձին ներկայացումը հնարավորություն է տալիս կարդացողների ուշադրությունը հրավիրել բիզնեսի կողմից առաջարկվող արտադրանքի հատկանիշների և օգտակարության վրա:

Հաշվի առնելով այն փաստը, որ ձեռնարկատերն ավելի լավ պատկերացում ունի առաջարկվող արտադրանքի մասին, քան՝ կարդացողը, կարևոր է, որ ապրանքի կամ ծառայության նկարագրությունը ներկայացվի հնարավորինս պարզ, հստակ և մանրամասն: Այդ նկարագրության մեջ ձեռնարկատերը ներառում է հետևյալ տեղեկատվությունը.

1. **Ապրանքի/ծառայության ֆիզիկական նկարագրությունը.**

Այն ներառում է ապրանքի արտաքին տեսքի և ֆիզիկական հատկանիշների նկարագրությունը: Հաճախ այն կարող է ներառել ապրանքի լուսանկարը, գծագիրը կամ այլ պատկերային նկարագրություն: Ծառայությունների դեպքում ձեռնարկատերը կարող է գրաֆիկորեն պատկերել գործողությունների հաջորդականությունը:

2. **Ապրանքի/ծառայության օգտակարությունն ու գրավչությունը.** Ապրանքի ֆիզիկական նկարագրությունից բացի, կարևոր է ներկայացնել այդ ապրանքի օգտակարությունն ու գրավչությունը թիրախային խմբում ներառված սպառողների տեսանկյունից: Որոշ դեպքերում, այն կարող է ներառել նախատեսված գործողությունն առավել արագ կամ ճշգրտորեն կատարելը: Այլ դեպքերում այն կարող է ներառել ապրանքի գրավիչ արտաքին տեսքը կամ գովազդային արշավների ընթացքում շեշտադրված այլ հատկանիշները:

3. **Ապրանքի ծառայության մշակման փուլը.** Այս բաժնում ձեռնարկատերը կարող է ներկայացնել ապրանքի մշակման մանրամասները, ինչպես նաև նշել, թե ներկայումս

ապրանքի մշակման որ փուլում է այն գտնվում: Մա կարող է ներառել ինչպես արդեն իրականացված գործողությունների նկարագրությունը, այնպես էլ ապագայում ապրանքի հետագա մշակմանը/գարգացմանն ուղղված գործողությունների նկարագրությունը, որոնք բերելու են վերջնական՝ շուկա մուտք գործելուն պատրաստ տարբերակի ստեղծմանը: Այս ամբողջ տեղեկատվությունը շատ կարևոր է կարդացողի համար, քանի որ այն հնարավորություն է տալիս առավել լավ պատկերացում կազմել ապրանքի, նրա օգտակարության և, ընդհանրապես, բիզնես գաղափարի կենսունակության վերաբերյալ:

Ապրանքի մասին տեղեկատվությունն առավել հասանելի դարձնելու համար, ձեռնարկատերը պետք է առավելագույն ջանքեր գործադրի կարդացողի տեսանկյունից առավել հետաքրքրություն և կարևորություն ներկայացնող գործոնները մանրամասն նկարագրելու վրա: Ինչպես արդեն նշեցինք, արտադրանքի նմուշի նկարները կամ գրաֆիկական պատկերումները, նաև նմուշի փորձարկման արդյունքները և գնորդների կողմից ստացված նախնական արդյունքները կարող են խիստ օգտակար լինել:

Ձեռնարկատերը լրացուցիչ կարող է ներկայացնել ապրանքը/ծառայությունն օգտագործած փորձագետների կամ հասարակ անձանց կարծիքները: Նման վկայությունները կարող են ներկայացվել առանձին փաստաթղթով՝ հավելվածի տեսքով:

## **Արտադրանքի կենսափուլը**

Առավել արդյունավետ մարկետինգային ռազմավարություն, և, ընդհանրապես, ճիշտ մարկետինգային

քաղաքականություն և գործողություններ ընտրելու համար բիզնեսը պետք է լիարժեք պատկերացում ունենա իր արտադրանքի կենսափուլի մասին: Ապրանքների մեծ մասի կենսափուլն ունենում է վեց փուլ՝ ապրանքի մշակում, ներկայացում, աճ, հասունություն և անկում: Արտադրանքի կենսափուլի փուլերը տարբերվում են ակնկալվող վաճառքի տարբեր ծավալներով, նաև բիզնեսների կողմից իրականացվող տարբեր մարկետինգային քաղաքականությամբ՝ այդ ծավալներն ավելացնելու համար:

**Արտադրանքի մշակում.** Այս փուլի ընթացքում բիզնեսը կենտրոնանում է արտադրանքի հետազոտման և մշակման գործողությունների վրա: Եթե արտադրանքի գաղափարը իմաստալից է թվում, բիզնեսը կենտրոնանում է արտադրանքի նախնական նմուշի պատրաստման և փորձարկման վրա: Միայն հաջող արդյունքների դեպքում բիզնեսը կարող է որոշում կայացնել արտադրանքը առավել լայն մասշտաբով արտադրելու վերաբերյալ: Իրականում, արտադրանքի նմուշների մեծ մասն այս փուլից առաջ չի անցնում, քանի որ հնարավոր գնորդների շրջանում բավարար քանակությամբ հետաքրքրություն չի ունենում և բիզնեսը պատրաստ չի լինում այն շուկայում ներկայացնելու համար: Բոլոր դեպքերում, այս փուլում բիզնեսն ունենում է արտադրանքի մշակման համար կատարված ծախսեր, բայց որևէ հասույթ դեռևս չի ունենում, հետևաբար այս փուլում այն վնասներ է կրում:

**Արտադրանքի ներկայացում.** Այս փուլի սկզբում բիզնեսը լայն մասշտաբով արտադրում և շուկային է ներկայացնում իր նոր արտադրանքը: Քանի որ արտադրանքը նորություն է շուկայի համար, ապա ակնկալվում է, որ նախնական վաճառքները փոքր կլինեն: Միևնույն ժամանակ, ծախսերը մեծ են, քանի որ բիզնեսը ստիպված է ներդրումներ կատարել

արտադրական կարողությունների զարգացման և արտադրանքի խթանման/գովազդի համար: Արդյունքում, չնայած վաճառքի ակնկալվող աճին, մեծ է հավանականությունը, որ բիզնեսը դեռևս վնասով կգործի: Տվյալ փուլում բիզնեսը կարող է որոշում կայացնել սահմանել բարձր գներ, եթե վստահ է, որ դա կարող է բերել առավել մեծ շահույթի: Բիզնեսը կարող է նաև որոշել սահմանել առավել ցածր գներ, եթե այն ցանկանում է արագորեն ավելացնել իր վաճառքի ծավալները և շուկայում առավել մեծ մասնաբաժին ունենալ: Այս փուլի տևողությունը տարբեր կյանքի տևողություն ունեցող ապրանքների համար կարող է տարբեր լինել:

**ԱՃ.** Արտադրանքը լիարժեք ծավալով արտադրելու և շուկայում ներկայացնելուց հետո, վաճառքը կսկսի արագորեն աճել, քանի որ արտադրանքն արդեն ճանաչված է գնորդների շրջանում, շարունակաբար նոր գնորդներ են հայտնվում և առկա գնորդները կրկին գնում են արտադրանքը: Վաճառքի և արտադրական ծավալների աճի արդյունքում արտադրանքի ինքնարժեքը կսկսի իջնել: Արդյունքում, բիզնեսի շահութաբերությունը կսկսի աճել: Սա կարող է գրավել լրացուցիչ մրցակիցների, որոնք կփորձեն առաջարկել նույն կամ նմանատիպ արտադրանք: Սա կարող է բերել վաճառքի աճի տեմպերի դանդաղեցման: Այս փուլում բիզնեսը կարող է դիտարկել արտադրանքի լրացուցիչ խթանման/գովազդի իրականացման հնարավորությունը, ինչպես նաև արտադրանքի վաճառքի գնի նվազեցման հնարավորությունները, որպեսզի կարողանա մրցունակ մնալ:

**Հաստունություն/հազեցվածություն.** Այս փուլում արտադրանքի վաճառքի աճը դադարում է: Միաժամանակ, արտադրանքը շուկայում ունի կայուն դիրք և վաճառքի կայուն ծավալներ: Բիզնեսի վաճառքի ծավալները հասնում են իրենց

առավելագույն քանակին և մրցակիցները կայուն դիրք են գրադեցնում շուկայում՝ շահույթի իրենց բաժինը ստանալու համար: Առավել մեծ քանակությամբ ձեռնարկությունների շուկա մուտք գործելու պատճառով՝ շուկան հագեցնում է: Դրա արդյունքում շահույթի քանակը սկսում է նվազել և մի շարք մրցակիցներ ստիպված են լինում թողնել շուկան: Այս փուլում բիզնեսը կարող է օգտագործել երկարաձգման ռազմավարություններ՝ արտադրանքի կյանքը երկարաձգելու համար:

**Անկում.** Ապրանքների մեծամասնության համար, ինչ որ մի պահի վաճառքը կսկսի նվազել: Սա սովորաբար տեղի է ունենում գնորդների ճաշակի և նախասիրությունների փոփոխության, նոր ապրանքների ի հայտ գալու կամ նոր տեխնոլոգիաների ներդրման պատճառով: Արդյունքում, արտադրանքը կորցնում է իր գրավչությունը գնորդների համար և այն ի վերջո շուկայից հանվում է կամ վաճառվում է մեկ այլ բիզնեսի: Այս փուլում բիզնեսը կարող է շարունակել շահույթով աշխատել, եթե նվազեցնի արտադրանքի իրթանման և այլ ծախսերը՝ պահպանելով կամ բարձրացնելով արտադրանքի զինը:

### 7.2.3 Շուկայի հետազոտությունը

Շուկայի հետազոտության նպատակն է բարելավել ինչպես ձեռնարկատիրոջ, այնպես էլ ապագա հնարավոր գործընկերների տեղեկացվածությունը բիզնեսի և թիրախային շուկայում առկա հնարավորությունների վերաբերյալ: Ընդհանուր առմամբ, շուկայի հետազոտությունը կազմակերպված աշխատանք է թիրախային շուկաների և գնորդների վերաբերյալ: Այն կարևոր է շուկայի կարիքները, շուկայի չափը և մրցակցությունը բացահայտելու և գնահատելու

համար: Շուկայի հետազոտությունը նաև ավելացնում է գործընկերների վստահությունը բիզնես գաղափարի և ներկայացված պլանի նկատմամբ:

Շուկայի հետազոտությունը հանդիսանում է բիզնեսի ռազմավարության ձևակերպման կարևորագույն բաղադրիչը: Շուկայի հետազոտության արդյունքներն օգնում են առավել հստակ ձևակերպել բիզնեսի մարկետինգային ռազմավարությունը, դրա առանձին տարրերը և կապ հաստատել հետազոտության մասնակիցների հետ, որոնք հանդիսանում են բիզնեսի ապրանքների/ծառայությունների հնարավոր գնորդները:

Ընդհանուր առմամբ, շուկայի հետազոտության արդյունքները կարող են օգտագործվել հետևյալ նպատակների համար.

**1. Գնորդների կարիքների և ցանկությունների բացահայտում.**

Առավել մեծ պահանջարկ վայելող ապրանքներ ստեղծելու համար բիզնեսները կարիք ունեն առավելագույն չափով հետազոտելու գնորդների կարիքները և ստեղծելու առավել մեծ չափի պահանջարկ վայելող և համապատասխան հատկանիշներ ունեցող ապրանքներ: Օրինակ, եթե բիզնեսը զբաղվում է հեծանիվների արտադրությամբ, այդ հատկանիշները կարող են ներառել հեծանիվի կառուցվածքը, ոճը, գույնը, անիվների չափսը, պահպանման հեշտությունը և այլն: Առավել մեծ պահանջարկի շնորհիվ՝ գնորդների պահանջմունքներն ավելի մեծ չափով բավարարող նմանատիպ ապրանքներն ապահովում են վաճառքի մեծ քանակ, հետևաբար նաև՝ մեծ չափի շահույթ բիզնեսի համար:

**2. Պահանջարկի քանակական գնահատում.** Բիզնեսի համար անհրաժեշտություն է հաշվարկել առաջարկվող

ապրանքի/ծառայության հնարավոր պահանջարկը և վաճառքի չափը: Այս տեղեկատվությունը առավել կրում է քանակական բնույթ: Նշված հաշվարկն օգնում է բացահայտել արդյո՞ք շահութաբեր է տվյալ ապրանքը, թե՛ ոչ: Եթե շուկայի հետազոտության արդյունքները ցույց են տալիս, որ ապրանքը չունի բավարար չափի պահանջարկ, ապա բիզնեսը չպետք է շարունակի ապրանքի առաջխաղացման աշխատանքները: Սա ձեռնարկատիրոջը կարող է օգնել խնայել իր ֆինանսական ռեսուրսները, ինչը շուկայի հետազոտության հիմնական նպատակներից մեկն է:

Ենթադրելով, որ մշակվող ապրանքը բավարար չափի պահանջարկ ունի, անհրաժեշտ է հաշվարկելու, թե բիզնեսն ինչ քանակությամբ արտադրանք պետք է թողարկվի: Առկա պահանջարկի քանակական գնահատումն իրականացնելուց հետո, այն հնարավորություն է ունենում պլանավորել արտադրության ծավալները:

Շուկայի հետազոտությունը ներառում է ինչպես որակական հետազոտության մեթոդները (օրինակ՝ ֆոկուս խմբերը, խորացված հարցազրույցները), այնպես էլ քանակական հետազոտության մեթոդները (օրինակ՝ գնորդների շրջանում հարցումները և երկրորդական տվյալների վերլուծությունը): Շուկայի հետազոտության մասնակիցները կարիք ունեն նախնական ծախսերի և օգուտների վերլուծություն իրականացնել՝ հասկանալու համար, թե շուկայի հետազոտության որ մեթոդներն ու տարբերակները կարող են առավել արդյունավետ լինել ակնկալվող արդյունքներին հասնելու համար:

Ընդհանուր առմամբ, հետազոտության բոլոր մեթոդները կարող են դասակարգվել որպես առաջնային կամ երկրորդային հետազոտություն:

Առաջնային կամ դաշտային հետազոտությունը ներառում է առաջնային տվյալների հավաքագրման բոլոր որակական և քանակական հետազոտության մեթոդները: Այս դեպքում մենք ստանում ենք տվյալներ, որոնք գոյություն չունեին մինչև շուկայի հետազոտությունը սկսելը: Այլ կերպ ասած, բոլոր այս տվյալները հավաքագրվում են հետազոտողի կողմից:

**Առաջնային հետազոտության** առավել հաճախ կիրառվող մեթոդներն են.

1. Հարցումները (քանակական հետազոտություն)՝ նախապես մշակված հարցաթերթիկի միջոցով: Սա հետազոտման առավել հաճախ կիրառվող մեթոդն է: Հարցման առանձնահատկությունը կայանում է նրանում, որ հետազոտության ժամանակ կարևորն ընդհանրական պատկերն է, այլ ոչ թե կոնկրետ հարցվողի պատասխանը: Սրանով էլ հարցման մեթոդը տարբերվում է հարցազրույցից, որտեղ կարևորը հենց հարցազրույց տվող մարդու տեսակետն է: Հարցման մեթոդը կիրառելիս հետազոտողը մշակում է իրեն հետաքրքրող երևույթի վերաբերյալ հարցեր և ներկայացնում դրանք հետազոտվողին: Հարցաթերթիկը պետք է ներառի՝

- 1.1. բաց և փակ հարցերի համադրություն: Փակ հարցերը հնարավորություն են տալիս ստանալ որոշակի քանակի պատասխաններ և առավել հեշտությամբ վերլուծել այդ տվյալները: Բաց հարցերն առավել կիրառելի են այն դեպքում, երբ



հնարավոր են բազմաթիվ տարատեսակ պատասխաններ,

1.2. հստակ և պարզ հարցեր, որոնք պետք է կարճ լինեն՝ հակառակ դեպքում հարցվողները չեն պատասխանի հարցերին,

1.3. չհուշող հարցեր, հակառակ դեպքում ստացված արդյունքները կեղծ կլինեն:

2. Հարցազրույցը դասվում է որակական մեթոդների շարքին: Հարցազրույցի ժամանակ կարևոր է հետազոտողի անմիջական և ազատ շփումը հետազոտվողի հետ: Հետազոտության ժամանակ կարող է ներկայացված լինել ինչպես մի անձի, այնպես էլ մի քանի անձանց (ֆոկլուս խմբի) հարցազրույցները: Ընդ որում, երկրորդ դեպքում ավելի մեծ է օբյեկտիվ լինելու և հետազոտվող խնդիրը մի քանի տեսանկյունից ներկայացնելու հնարավորությունը:

2.1. Ֆոկլուս խմբերն առավել կիրառելի են այն դեպքում, երբ ձեռնարկատերը ձգտում է ստանալ առավել մանրամասն տեղեկատվություն գնորդների մասին: Այս դեպքում առավել տեղեկացված գնորդները հրավիրվում են բիզնեսի ներկայացուցչի (ֆասիլիտատորի/աջակցողի) կողմից և մասնակցում են մանրամասն քննարկման: Սա համարվում է տեղեկատվության հավաքագրման առավել արդյունավետ մեթոդ, բայց խումբը կարող է փոքր լինել և հնարավոր է, որ անհրաժեշտություն առաջանա, որ ավելի մեծ քանակով մարդիկ ընդգրկվեն այդ հարցազրույցին:

2.2. Խորացված՝ դեմ առ դեմ կամ հեռախոսային հարցազրույցներ (որակական հետազոտություն),

որոնք կարող են կիրառվել նույնիսկ անցորդների շրջանում կամ հեռախոսով՝ մի քանի հարցեր տալու և պատասխանները գրանցելու միջոցով:

3. Ապրանքի փորձարկում (որակական հետազոտություն), որը կիրառվում է արդեն մշակված ապրանքների վերաբերյալ գնորդների կարծիքը ստանալու համար:

**Երկրորդային հետազոտությունը** ներառում է երկրորդական տվյալների հավաքագրման բոլոր մեթոդները: Այս դեպքում օգտագործվում են այն տվյալները, որոնք արդեն գոյություն ունեն: Դա կարող է ներառել ինչպես ձեռնարկության ներքին տվյալները, այնպես էլ ձեռնարկությունից դուրս գտնվող արտաքին տվյալները:

Երկրորդային հետազոտության առավել հաճախ կիրառվող մեթոդներն են.

1. Ինտերնետային էջերի ուսումնասիրությունը, որի դեպքում հեազոտությունն իրականացվում է մրցակիցների ինտերնետային էջերից առավել քանակի տեղեկատվություն ստանալու միջոցով: Մրցակիցների ինտերնետային էջերը վերլուծելու միջոցով կարելի է հսկայական քանակի տեղեկատվություն ձեռք բերել: Սա կարող է ներառել ապրանքների, դրանց գների, վճարման և մատակարարման պայմանների, հատուկ առաջարկ-ների, խանութների գտնման վայրերի, օգտակար կապերի, մատակարարների և այլ գործընկերների վերաբերյալ տեղեկատվություն:
2. Սոցիալական ցանցերի ուսումնասիրությունը,
3. Թերթերի/ամսագրերի ուսումնասիրությունը,
4. Հեռուստատեսային հաղորդումների, ռադիո-ծրագրերի ուսումնասիրությունը,

5. Հաշվետվությունների ուսումնասիրությունը, որի դեպքում տարատեսակ կազմակերպությունների կողմից տպված հաշվետվությունները կարող են օգտագործվել երկրորդային տվյալների հավաքագրման և վերլուծության համար: Շատ դեպքերում, ձեռնարկություններն իրենք տպագրում են իրենց ձեռնարկությանը վերաբերող տվյալները: Այլ դեպքերում, առկա վիճակագրական տվյալները կարող են օգտագործվել առանց վճարի և կարող են ներառել հետևյալ տվյալները`
- 5.1. առաջնային և երկրորդային շուկաների հարաբերական չափսը,
  - 5.2. տարբեր տարիքային խմբերում ընդգրկված մարդկանց քանակը,
  - 5.3. տարբեր երկրներում կամ տարածքներում բնակվող անձանց եկամտի չափը,
  - 5.4. տարբեր երկրներում կամ տարածքներում բնակվող անձանց սպառման նախասիրությունները,
  - 5.5. տնտեսության տարբեր ճյուղերի եկամտաբերությունը, շուկայի միտումները և այլն:
  - 5.6. միջազգային կազմակերպությունների հրապարակած բազմաթիվ հաշվետվությունները և այլն:
6. Տվյալների բազաների ուսումնասիրությունը, որի դեպքում ձեռնարկատերերը կարող են բաժանորդագրվել նախապես ստեղծված տվյալների բազաներին և օգտագործել այդ բազաներն իրենց անհրաժեշտ տեղեկատվությունը ստանալու և վերլուծելու համար:

## 7.2.4 Մարկետինգային պլանը

### *Մարկետինգային ռազմավարություն*

Բիզնեսի մարկետինգային գործողությունները կարող են առավել արդյունավետ լինել, եթե բիզնեսն ունի հստակ մարկետինգային նպատակներ և ռազմավարություն: Դրանք այն նպատակներն են, որոնք բիզնեսը ցանկանում է իրագործել իր մարկետինգային ջանքերի շնորհիվ: Հասկանալի է, որ մարկետինգի հիմնական նպատակն է աջակցել կազմակերպության վաճառքի աճին: Միննույն ժամանակ, մենք կարող ենք առանձնացնել հետևյալ առանձնահատուկ մարկետինգային նպատակները.

**Ավելացնել վաճառքի ծավալները.** Բիզնեսները հաճախ իրականացնում են մարկետինգային կոնկրետ գործողություններ, որոնք ուղղված են իրենց վաճառքի ծավալների մեծացմանը: Մենք ենթադրում ենք, որ վաճառքի ծավալների աճը բերելու է շահույթի աճին: Նշված նպատակին հասնելու համար, բիզնեսը կարող է իրականացնել բազմաթիվ մարկետինգային գործողություններ: Օրինակ, այն կարող է սկսել նոր գովազդային արշավ՝ ինտերնետով կամ ռադիոյով, այն կարող է հովանավորել որևէ կարևոր սպորտային կամ մշակութային իրադարձություն, այն կարող է իջեցնել ապրանքի գինը, կարող է ընդլայնել վաճառքի և ապրանքի տարածման ցանցը և այլն:

**Մեծացնել շուկայի մասնաբաժինը.** Բիզնեսի նպատակ կարող է հանդիսանալ շուկայում ավելի մեծ մասնաբաժին ստանալը, որը կարող է բիզնեսին մրցակցային առավելություն ունենալու հնարավորություն տալ: Շուկայի մասնաբաժնի մեծացումը կհանգեցնի արտադրման ծավալների աճին, ինչի արդյունքում բիզնեսը հնարավորություն կունենա նվազեցնել

արտադրանքի ինքնարժեքը: Օրինակ, բիզնեսը կարող է նվազեցնել վաճառքի գները, քանի որ այն ի վիճակի է գնել ավելի մեծ քանակությամբ հումք, ինչն էլ, հնարավոր է, թույլ կտա նրան բանակցությունների միջոցով նվազեցնել այդ հումքի գինը: Առավել մեծ չափի մասնաբաժին ունենալու դեպքում՝ բիզնեսը կարող է նաև ազդել արտադրանքի վաճառքի գնի վրա:

Շուկայի մասնաբաժինը մեծացնելու նպատակով բիզնեսը կարող է ավելացնել իր գովազդային արշավը կամ նվազեցնել արտադրանքի գինը: Շուկայի մասնաբաժնի մեծացումը կարևոր դեր կարող է ունենալ բիզնեսի երկարաժամկետ հաջողության և շահութաբերության համար:

**Ձևավորել ապրանքանիշ կամ ապրանքային անվանում (բրենդ).** Բիզնեսները մեծ ջանքեր են գործադրում իրենց ձեռնարկության կամ ապրանքների խմբին տրված անվանումը (բրենդային անվանումը) գնորդների շրջանում առավել հայտնի դարձնելու ուղղությամբ: Օրինակ, Samsung, Apple կամ Toyota անվանումները լայն ճանաչում ունեն ամբողջ աշխարհում, ինչի արդյունքում տվյալ բիզնեսները կարողանում են ավելի հեշտությամբ ներկայացնել և վաճառել իրենց արտադրանքն առավել մեծ քանակությամբ գնորդների՝ զգալիորեն ավելացնելով վաճառքի ծավալներն ու շահույթը: Եթե բիզնեսը ցանկանում է ունենալ առավել հայտնի ապրանքային անվանում, այն պետք է կարողանա ավելի լավ ներկայացնել իր արտադրանքի/ծառայության յուրահատկությունները, պետք է մեծ չափով օգտագործի ինտերնետով, սոցիալական ցանցերով կամ հեռուստացույցով գովազդելու հնարավորությունները:

## *Արտադրանքի կյանքի երկարաձգման ռազմավարություն*

Քանի որ նոր արտադրանքի մշակման գինը բավականին բարձր է և բիզնեսները ցանկանում են շարունակել շահույթ ստանալ արդեն շուկայում հաջող կերպով ներկայացված ապրանքներից, բիզնեսները հաճախ կիրառում են արտադրանքի կյանքի երկարաձգման ռազմավարություններ: Առավել հաճախ կիրառվող նմանատիպ ռազմավարություններն են՝ արտադրանքի փոփոխությունը և արտադրանքի ինտենսիվ խթանումը/գովազդը:

**Արտադրանքի փոփոխությունը.** Բիզնեսներն առաջին հերթին փորձում են երկարաձգել արտադրանքի կյանքի ցիկլը՝ կիրառելով արտադրանքի փոփոխության հետևյալ մեթոդները.

1. *Արտադրանքի թարմացում.* այս մոտեցումն առավել կիրառելի է մեծ տեխնիկական հագեցվածություն ունեցող ապրանքների, օրինակ՝ ավտոմեքենաների համար, որոնց նոր մոդելներում ներառվում են տեխնիկական նորագույն նվաճումների արդյունքները,
2. *Արտադրանքի բարելավում.* այս դեպքում բիզնեսները շարունակաբար բարելավում են իրենց ապրանքը կամ ծառայությունը՝ հիմք ընդունելով գնորդների կարիքներն ու ցանկությունները: Օրինակները կարող են ներառել համակարգչային տեխնիկայի կամ հեռախոսների շարունակաբար բարելավումները, ինչպես նաև նմանատիպ զարգացումները բանկերի կամ հաղորդակցման ծառայություններ մատուցող ընկերությունների կողմից:
3. *Արտադրանքի տեսականու ընդլայնում.* այս դեպքում բիզնեսը կարող է օգտագործել իր հետազոտական և արտադրական հզորությունները նմանատիպ կամ

շուկայում մեծ պահանջարկ ունեցող այլ արտադրանք առաջարկելու համար:

4. *Արտադրանքի վերափաթեթավորում*. այն ներառում է արտադրանքի նոր փաթեթավորմամբ կամ դիզայնով ներկայացման հնարավորությունները:

**Արտադրանքի խթանումը/գովազդը.** Որոշ բիզնեսներ գերադասում են չփոփոխել արտադրանքը, այլ առավել մեծ չափով կենտրոնանալ արտադրանքի խթանման արշավների վրա՝ արտադրանքի վաճառքի ծավալները պահպանելու նպատակով: Այն կարող է ներառել.

1. արտադրանքի լրացուցիչ կիրառման հնարավորություններ գտնելն ու գնորդներին դրա մասին տեղեկացնելը,
2. արտադրանքի առավել լայն ներկայացումն ու խթանումը որևէ լրացուցիչ, ավելի ընդլայնված աշխարհագրական տարածքներում,
3. արտադրանքի խթանումը լրացուցիչ առաջխաղացման կամ գովազդային միջոցների ակտիվ կիրառմամբ, օրինակ՝ հեռուստատեսային ակտիվ գովազդ, սոցիալական ցանցերի միջոցով արտադրանքի խթանում և այլն,
4. սպառողներին համոզելը, որ տվյալ արտադրանքն առավել հաճախ օգտագործեն, օրինակ՝ նարնջի հյութն անհրաժեշտ է խմել ինչպես նախաճաշի, այնպես էլ ընթրիքի ժամանակ:

### *Մարկետինգային միջոցներ (Marketing Mix)*

Առաջարկվող արտադրանքը շուկայում առավել արդյունավետ ներկայացնելու համար, բիզնեսը պետք է դիտարկի և հստակորեն մշակի իր մարկետինգային միջոցները:

Մարկետինգային միջոցները ներառում են ձեռնարկության մարկետինգային ռազմավարության որոշակի տարրեր, որոնք բիզնեսին հնարավորություն են տալիս բավարարել գնորդների պահանջները: Մարկետինգային միջոցները, նախ և առաջ, ներառում են չորս տարրեր – Ապրանք, Գին, Խթանում և Իրացում: Բիզնեսում հաջողություն ունենալու համար, ձեռնարկությունները կարիք ունեն ստեղծելու շուկայի պահանջներն առավել լիարժեքորեն բավարարող Ապրանք, առաջարկել այն առավել ճիշտ Գնով, իրականացնել առավել արդյունավետ Խթանման գործողություններ և ապրանքն առաջարկել առավել հարմարավետ Իրացման վայրերում:

1. **Ապրանքի** տեսանկյունից կարևոր է, որ բիզնեսը առավել լիարժեքորեն բավարարի գնորդների պահանջները: Մանշանակում է, որ բիզնեսը պետք է ստեղծի արտադրանք, որը պատասխանում է հետևյալ հիմնական հարցերին.

- *Ինչպե՞ս են գնորդներն օգտագործում արտադրանքը:* Օրինակ, կոշիկների կամ հագուստի արտադրությամբ զբաղվող ձեռնարկությունները պետք է կարողանան տարբեր իրավիճակների համար (սպորտային միջոցառումներին կամ հանդիսություններին մասնակցելու համար) տարբեր տեսակի արտադրանք առաջարկել,
- *Ինչպիսի՞ տեսք ունի արտադրանքը:* Օրինակ, կոշիկների կամ հագուստի արտադրությամբ զբաղվող նույն ձեռնարկությունները կարող են առաջարկել տարբեր գույների, չափսերի և ոճերի արտադրանք: Այս առումով յուրաքանչյուր տեսակի արտադրանքը կարող է ավելի զբաղիչ լինել գնորդների տարբեր խմբերի համար,
- *Ինչպիսի՞ ֆինանսական գործոններ պետք է հաշվի առնել:* Օրինակ, նոր արտադրանք մշակելու կամ արտադրելու դեպքում պետք է հաշվի առնել, թե ի՞նչ ֆինանսական



միջոցներ կպահանջվեն վերջնական արտադրանք թողարկելու համար և արդյո՞ք գնորդը ի վիճակի կլինի և կցանկանա գնել այդ արտադրանքը,

- *Կյանքի ցիկլի ո՞ր փուլում է գտնվում արտադրանքը:* Այս առումով բիզնեսը պետք է հաշվի առնի, թե կյանքի ցիկլի ո՞ր փուլում է գտնվում արտադրանքը և արդյո՞ք բիզնեսը ցանկանում է լրացուցիչ ջանքեր գործադրել արտադրանքը նորացնելու համար,
- *Ինչպիսի՞ն է ապրանքի առանձնահատկությունը:* Այստեղ կարևոր է շեշտադրել ապրանքի այն հատկանիշները, որոնք առանձնացնում են այն իր մրցակիցների ապրանքներից, ինչը բիզնեսին հնարավորություն է տալիս ունենալ մրցակցային առավելություն:

Ապրանքը մշակելու և ներկայացնելու ընթացքում, կարևոր է, որ ձեռնարկատերն ուշադրություն դարձնի միմյանց հետ փոխազդող հետևյալ հիմնական հատկանիշների վրա.

- *Ապրանքի ֆունկցիոնալությունը.* Այն նշանակում է, որ ձեռնարկատերը պետք է ներկայացնի ապրանքի ֆունկցիոնալ հատկանիշները և պահանջվող գործողությունները կատարելու կամ նպատակներին ծառայելու հատկությունները: Կարևոր է նաև, որ գնորդը կարողանա հեշտորեն և հարմարավետ կերպով օգտվել սովյալ ապրանքից/ծառայությունից:
- *Ապրանքի գեղագիտական տեսքը.* Այն նշանակում է, որ մշակված և բիզնես պլանում ներկայացված ապրանքը պետք է հաճելիորեն ազդի գնորդների վրա: Այս պարագայում ապրանքը նախազծողները պետք է մտածեն ապրանքի այնպիսի արտաքին հատկանիշների մասին, ինչպիսիք են ապրանքի չափը, ձևը, տեսքը, գույնը, հոտը

կամ ծառայության ներկայացման ձևը: Այս առումով, ցանկացած փոքր նրբություն կարող է մեծ ազդեցություն ունենալ գնորդի ապրանքը գնելու որոշման վրա: Հետևաբար, կարևոր է, որ ձեռնարկատերը հնարավորինս մանրակրկիտ մտածի առաջարկվող ապրանքի գեղագիտական հատկանիշների մասին և այն ներկայացնի իր ապրանքի նկարագրության բաժնում:

- *Ապրանքի ինքնարժեքը.* Այն նշանակում է, որ ապրանքի նախագծման և նմուշի մշակման փուլից սկսած, ձեռնարկատերը պետք է ուշադրություն դարձնի ապրանքի արտադրման մեջ օգտագործվող նյութերի և գործողությունների օպտիմալացման վրա, որպեսզի կարողանա գնի առումով մրցունակ արտադրանք առաջարկել: Շատ դեպքերում ձեռնարկատերերը հրաժարվում են առավել թանկ և գրավիչ տեսք ունեցող նյութերի օգտագործումից, քանի որ հասկանում են, որ արտադրանքի ինքնարժեքը կաճի և այն շուկայում հաջողություն չի ունենա: Այդ պատճառով, ներկայացվող արտադրանքի հաջողության տեսանկյունից, շատ կարևոր է ինքնարժեքի և դիզայնի ճիշտ համադրումը:

2. Ապրանքի **զինը** պետք է արտացոլի շուկայում առկա միտումները և լինի մրցունակ: Միևնույն ժամանակ, ապրանքի զինը պետք է հաշվի առնի ապրանքի ինքնարժեքը: Նաև, բիզնեսը կարող է ընտրել տարբեր գնային քաղաքականություններ, տարբեր նպատակներ ունենալու դեպքում: Օրինակ, եթե բիզնեսը ցանկանում է գրավել շուկայի առավել մեծ մասնաբաժին իր նոր ստեղծված ապրանքի համար, այն կփորձի իջեցնել ապրանքի զինը: Միաժամանակ, եթե բիզնեսը փորձում է ներկայացնել իր արտադրանքը որպես յուրահատուկ որակի, բացառիկ ապրանք, այն կարող է

բարձրացնել գները, չանհանգաստանալով, որ դա կարող է բացասականորեն ազդել ապրանքի պահանջարկի վրա:

Ելնելով բիզնեսի և մարկետինգային նպատակներից, ձեռնարկատերը կարող է ընտրել և ներկայացնել իր արտադրանքի համար կիրառված գնագոյացման ռազմավարությունը:

Մինչև գնագոյացման ռազմավարությունն ընտրելը՝ շատ կարևոր է, որ ձեռնարկատերը վերլուծի իր հնարավոր ծախսերը: Պահանջարկը, որպես կանոն, որոշում է այն առավելագույն գինը, որն ընկերությունը կարող է սահմանել իր ապրանքի համար: Իսկ նվազագույն գինը որոշվում է ընկերության ծախսերով: Ընկերությունը ձգտում է ապրանքի համար այնպիսի գին նշանակել, որ այն ամբողջովին ծածկի արտադրական, բաշխման և սպառման ծախսերը՝ հաշվի առնելով նաև շահույթի նորման:

**Ծախսերի տեսակները.** Ընկերության ծախսերը լինում են երկու տեսակ՝ մշտական և փոփոխական:

*Մշտական ծախսերը* (հայտնի են նաև *վերադիոր ծախսեր* անվամբ) այն ծախսերն են, որոնք մնում են անփոփոխ: Այսպես, ընկերությունը պետք է ամեն ամիս վճարի շինության վարձավճարը, ջերմամատակարարման ծախսերը, տոկոսադրույքները և այլն: Մշտական ծախսերը միշտ գոյություն ունեն և արտադրական հզորության մակարդակից կախված չեն:

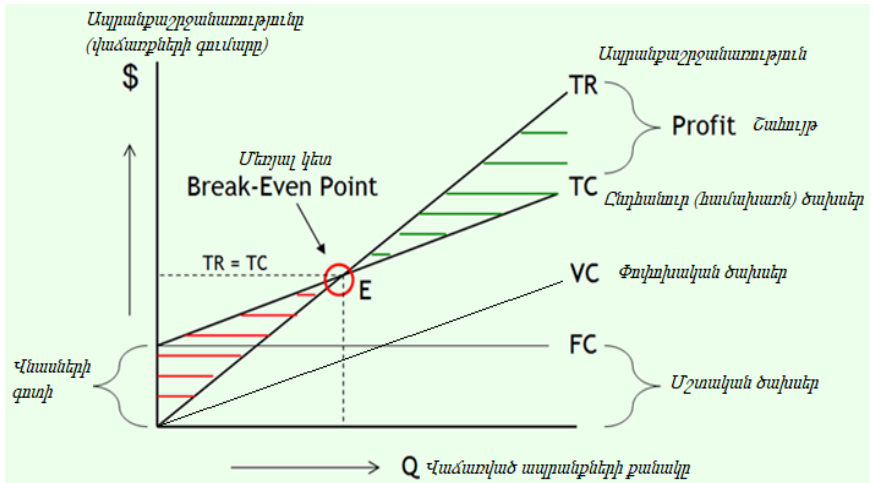
*Փոփոխական ծախսերը* փոփոխվում են՝ կախված արտադրության հզորության փոփոխությունից: Ամեն մի արտադրված երկաթբետոնյա կոնստրուկցիա իր մեջ այնպիսի

ծախսեր է կրում, ինչպիսիք են ցեմենտի, ավազի, ամրանների ձեռք բերման ծախսերը և այլն: Միավոր արտադրանքի համար այդ ծախսերը հաստատուն են: Իսկ փոփոխական են համարվում այն բանի համար, որ կախված արտադրված միավորների թվից՝ այդ ծախսերի ընդանուր գումարը փոփոխվում է:

*Համախառն ծախսերը* որևէ կոնկրետ արտադրական հզորության դեպքում, իրենցից ներկայացնում են մշտական և փոփոխական ծախսերի գումարը: Ղեկավարությունը ձգտում է ապրանքի համար այնպիսի գին սահմանել, որը նվազագույնս կծածկի արտադրական բոլոր ծախսերը:

*Ծախսերը* հիմանական գործոն են հանդիսանում վաճառքի գինը որոշելու ժամանակ: Պրոբլեմն ավելի բարդ է, քան կարող է առաջին հայացքից թվալ: Իհարկե, կարելի է անել հետևյալ դատողությունների շղթան, ըստ որի, արտադրանքի ինքնարժեքի հիմքի վրա որոշում են վաճառքի գինը, ավելացնելով նրան մի գումար, որը համարվում է որպես հավելավճար և արդյունքում ապահովում է եկամուտ: Մակայն նման դատողությունը որպես հիմք կարող են ընդունել մի կողմից՝ միայն մեծածախ առևտրականները, որովհետև նրանց համար հեշտ է ապրանքի գնման գինը որոշել, մյուս կողմից՝ միայն այն ձեռնարկությունները, որոնք ընդամենը մեկ տեսակի ապրանք են արտադրում: Նրանք, շնորհիվ մեռյալ կետի կամ շահութաբերության շեմի առկայությանը (այսինքն՝ արտադրության և վաճառքի այն մակարդակը, որի դեպքում ձեռնարկությունը ոչ շահույթ է ստանում, ոչ էլ վնասով է աշխատում), անընդհատ կատարելագործում են գնագոյացման նշված մեխանիզմը, սկզբունքը: Իսկ նման պահ առաջանում է

այն ժամանակ, երբ ապրանքաշրջանառությունը հավասար է բոլոր ծախսերի (մշտական և փոփոխական, ուղղակի և անուղղակի) ամբողջությանը՝ ներառելով նաև կապիտալ ներդրումների ամորտիզացիան (Նկար 7.1):



Նկար 7.1 Մեռյալ կետը տնտեսական գործունեության պայմաններում

Սակայն, շատ դեպքերում խոսքը գնում է այն ձեռնարկությունների մասին, որոնք արտադրում են մի ամբողջ շարք ապրանքներ: Իսկ ինչպե՞ս այդ ժամանակ յուրաքանչյուր դեպքի համար որոշել մշտական ծախսերի փոխհատուցման մասնաբաժինը: Այն աստիճանով, որքանով որ հաջողվում է տարբեր ապրանքների միջև ուղղակի ծախսերը բաշխել, մի շարք ձեռնարկությունների ղեկավարներ ենթադրում են, որ բոլոր ապրանքների համար ինքնարժեքը գերազանցող վաճառքի գնի սահմանումը հանդիսանում է ընդհանուր շահութաբերության ավելի վստահելի երաշխիք, քան յուրաքանչյուր տեսակի մասնակի ծախսերը հաշվի առնող հավելավճարների կիրառումը, քանի որ անհնար է իմանալ՝

բավական կլինի՝ արդյոք հավելավճարը կառուցվածքային ծախսերը ծածկելու համար:

Ամբողջական ինքնարժեքի հաշվարկը, անկասկած, համարվում է կարևորագույն պահ, սակայն ստացված արդյունքները արտադրության այլ մակարդակներում էքստրապոլյացիային շատ վատ են դիմանում, քանի որ հիմնական կապիտալում տեսակարար ծախսերի գումարը տարբեր ժամանակաշրջաններում ենթարկվում է լուրջ տատանումների: Եվ քանի որ արտադրանքի կառավարմանն ուղղված որոշումները (արտադրության պլանավորում, առևտրային քաղաքականություն) համարյա միշտ ստիպում են հաշվի առնել վաճառքի ծավալի փոփոխությունը, ապա սովյալ որոշումների հետևանքները գնահատելու համար տեսակարար ինքնարժեքի կիրառումը վտանգավոր է և նույնիսկ անհնար: Իսկ փոփոխական ծախսերի մեթոդը (direct costing), այսինքն՝ ինքնարժեքի հաշվարկը փոփոխական ծախսերով, ընդհակառակը, թույլ է տալիս ապրանքի միավորի համար հաշվարկել միայն փոփոխական ծախսերը և հաշվի առնել մշտական ծախսերը՝ դրանց պարբերական հատկացումների ընդհանուր ձևի մեջ: Այս դեպքում ապրանքները պիտանի են արտադրության ցանկացած ծավալի, ցանկացած բաց թողնվող գների ու փոփոխական ծախսերի դեպքում, և դրանց հիման վրա կարելի է արտադրության տարբեր մակարդակներին համապատասխանող շահույթներն ու ընդհանուր ծախսերը որոշել:

Իմանալով պահանջարկի գրաֆիկը, ծախսերի հաշվարկային գումարը և մրցակիցների գները՝ ընկերությունը պատրաստ է ընտրելու սեփական ապրանքի գինը: Այդ գինը կգտնվի չափազանց ցածր, այսինքն՝ շահույթ չապահովող գնի, և չափազանց բարձր, այսինքն՝ պահանջարկի ձևավորումը

արգելող գնի միջև: Նվազագույն հնարավոր գինը որոշվում է ապրանքի ինքնարժեքով, առավելագույնը՝ ապրանքի մեջ եղած արտակարգ հատկություններով: Մրցակիցների ապրանքների և փոխարինող ապրանքների գները տալիս են այն միջին մակարդակը, որը և ընկերությունը պետք է հաշվի առնի գներ սահմանելու ժամանակ (Նկար 7. 2):

| <u>Չափազանց ցածր գին</u>                 | <u>Հնարավոր գին</u> |  | <u>Չափազանց բարձր գին</u>        |  |
|--|---------------------|--|----------------------------------|--|
| Այս գնի դեպքում շահույթ ստանալն անհնար է | Ապրանքի ինքնարժեք   | Մրցակիցների գները և փոխարինող ապրանքների գները | Ապրանքի արտակարգ հատկությունները | Այս գնի դեպքում պահանջարկի ձևավորումն անհնար է |

*Նկար 7. 2 Հիմնական նկատառումները՝ գները սահմանելիս*

Ընկերությունները գնագոյացման խնդիրը լուծում են՝ ընտրելով իրենց համար գների հաշվարկման այնպիսի ձև, որտեղ հաշվի է առնվում վերը նշված երեք նկատառումներից նվազագույն մեկը: Ընկերությունը հույս ունի, որ ընտրված մեթոդն իրեն թույլ կտա գինը ճիշտ հաշվարկել:

*Գնի հաշվարկը «միջին ծախսեր գումարած շահույթ» մեթոդով:* Գնագոյացման ամենապարզ մեթոդը կայանում է ապրանքի ինքնարժեքի վրա որոշակի հավելավճար ավելացնելու մեջ: Այսպես, էլեկտրակենցաղային ապրանքների մանրածախ առևտրականը արտադրողից 20.000 դրամով արդուկ է գնում և, 50% հավելավճար սահմանելով, այն վաճառում է 30.000 դրամով: Այդ դեպքում մանրածախ առևտրականի համախառն շահույթը կազմում է 10.000 դրամ: Եթե ամեն մի վաճառված արդուկի համար խանութի

աշխատանքի կազմակերպման ծախսերը կազմում են 8.000 դրամ, ապա վաճառողի մաքուր եկամուտը կազմում է 2.000 դրամ: Կախված ապրանքի տեսակից՝ հավելավճարների չափերը տատանվում են մեծ ամպլիտուդով:

Տրամաբանական է արդյո՞ք գներ նշանակելու ժամանակ օգտվել ստանդարտ հավելավճարներից: Իհարկե ոչ: Հաշվարկի ցանկացած մեթոդ, որը հաշվի չի առնում ընթացիկ պահանջարկի և մրցակցության յուրահատկությունները, դժվար թե կարողանա գտնել արդյունավետ գին:

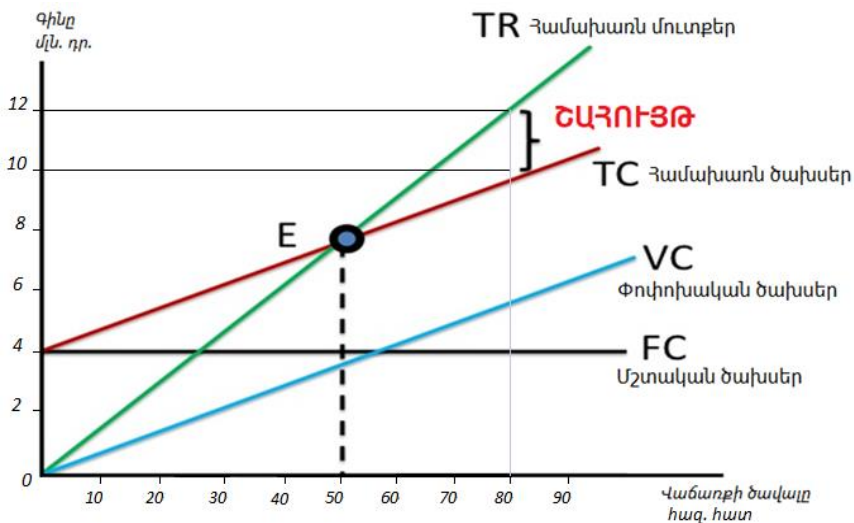
Ինչնիցե, հավելավճարների հիման վրա կատարվող գնի հաշվարկը մի շարք պատճառներով մնում է տարածված: Նախ և առաջ, վաճառողներն ավելի շատ գիտեն իրենց ծախսերի, քան՝ պահանջարկի մասին: Կապելով գինը ծախսերի հետ՝ վաճառողը գնագոյացման պրոբլեմն իր համար հեշտացնում է: Նրան հարկ չի լինում, պահանջարկի տատանումներից կախված, շատ հաճախ գներ ճշտել: Երկրորդ՝ եթե գնագոյացման այդ մեթոդից օգտվում են ճյուղի բոլոր ընկերությունները, ապա նրանց գները համարյա թե համանման են: Այդ իսկ պատճառով գնային մրցակցությունը բերվում է նվազագույնի: Երրորդ՝ շատերը գտնում են, որ հաշվարկման «միջին ծախսեր գումարած շահույթ» մեթոդն ավելի արդարացի է և՛ գնորդների, և՛ վաճառողների համար: Բարձր պահանջարկի դեպքում վաճառողները գնորդների հաշվին չափից դուրս չեն հարստանում, բայց և այնպես հնարավորություն ունեն ներդրված կապիտալից ստանալու իրենց հասանելիք արդարացի շահույթի նորման:

*Գնի հաշվարկն անվնասաբերության վերլուծության և նպատակային շահույթի ապահովման հիման վրա: Ծախսերի հիման վրա գնագոյացման մեկ այլ մեթոդ է հանդիսանում*



նպատակային շահույթի ապահովման հաշվարկը: Ընկերությունը ձգտում է այնպիսի գին սահմանել, որն ապահովի իրեն շահույթի ցանկալի ծավալ: Նման մեթոդ է օգտագործում «Ջեներալ մոթորս» կորպորացիան: Նա իր ավտոմեքենաների համար այնպիսի հաշվարկով է գին նշանակում, որ ներդրված կապիտալից ստանա 15-20% շահույթ:

Գնագոյացման մեթոդը, որը պայմանավորված է նպատակային շահույթի ապահովելու մեջ, հիմնվում է անվնասաբերության գրաֆիկի վրա: Այդպիսի գրաֆիկում, կախված վաճառքի ծավալի տարբեր մակարդակներից, տրվում են ընդհանուր ծախսերն ու սպասվող ընդհանուր մուտքերը: Անվնասաբերության հիպոթետիկ գրաֆիկի մի օրինակ ներկայացված է ստորև (Նկար 7.3):



Նկար 7.3 Անվնասաբերության գրաֆիկը ապրանքի նպատակային գինը սահմանելու համար

Անկախ սպառման ծավալից՝ մշտական ծախսերը հավասարվում են 1,25 մլն. դրամի, իսկ միավոր ապրանքի փոփոխական ծախսը կազմում է 125 դր: Համախառն ծախսերը (մշտական և փոփոխական ծախսերի գումարը) աճում են սպառման աճի հետ միաժամանակ: Համախառն մուտքերի կորը սկսվում է զրոյական նիշից և բարձրանում է վեր՝ կախված վաճառված միավոր ապրանքների թվի ավելացումից: Համախառն մուտքերի կորի թեքության աստիճանը կախված է ապրանքի գնից: Մեր օրինակում ապրանքային միավորի վաճառքի գինը 150 դրամ է: Այս դեպքում 80 հազ. ապրանքային միավորի վաճառքից կստացվի 12 մլն. դրամ մուտք:

Այս գնի դեպքում վնասաբեր չլինելու համար, այսինքն՝ մուտքերով համախառն ծախսերը ծածկելու համար, ընկերությունը պետք է վաճառի նվազագույնը 50 հազ. ապրանքային միավոր (հիպոթետիկ գրաֆիկում (Նկար 7.3) այն ներկայացված է *E մեռյալ կետով*): Եթե նա ձգտում է ստանալ 2 մլն. դրամի հասնող շահույթ, ապա նրան անհրաժեշտ է հատը 150 դրամով վաճառել, նվազագույնը 80 հազ. ապրանքային միավոր: Եթե ընկերությունը պատրաստ է իր ապրանքի համար ավելի բարձր գին սահմանել, ասենք հատը 200 դրամ, ապա նպատակային շահույթ ստանալու համար պարտադիր չէ, որ նա վաճառի այդքան շատ միավոր ապրանք: Սակայն ավելի բարձր գնի դեպքում շուկան հնարավոր է, որ չցանկանա ապրանքը գնել նույնիսկ նվազագույն քանակությամբ: Շատ բան կախված է պահանջարկի ճկունությունից, որն անվնասաբերության գրաֆիկով չի կարող արտացոլվել: Գնագոյացման նման մեթոդն ընկերությունից պահանջում է, որ նա դիտարկի գների զանազան տարբերակներ, որոշի նրանց ազդեցությունը սպառման վրա, որն անհրաժեշտ է

անվնասաբերության մակարդակի հաղթահարման և նպատակային շահույթի ստացման համար, ինչպես նաև վերլուծում է ապրանքի յուրաքանչյուր հնարավոր գնի դեպքում այդ ամենին հասնելու հավանականությունը:

*Գնի սահմանումն ապրանքի նկատելի արժեքայնության հիման վրա:* Գնալով շատանում է այն ընկերությունների թիվը, որոնք իրենց ապրանքի գինը որոշելու ժամանակ ելնում են ապրանքի նկատելի արժեքայնությունից: Նրանք գնագոյացման հիմնական գործոն են համարում ոչ թե վաճառողի ծախսերը, այլ գնորդական ընկալումը: Մպառողների գիտակցության մեջ ապրանքի արժեքավորության վերաբերյալ պատկերացումներ ձևավորելու համար նրանք իրենց մարկետրնգի համալիրում օգտագործում են ազդեցության ոչ գնային հնարքներ: Գինն այս դեպքում կոչված է համապատասխանելու ապրանքի նկատելի արժեքավորության նշանակությանը:

Շատ դեպքերում միևնույն ապրանքը տարբեր հաստատություններում ունի տարբեր գին: Օրինակ՝ ասենք սրճարաններում մեկ գավաթ սուրճը և քաղցրավենիքի մի փոքր կտորը կարող է արժենալ՝ 1200դր., ընտանեական փոքրիկ ռեստորանում այն կարող է արժենալ 2000դր., հյուրանոցային սրճարանում՝ 2500դր., հյուրանոցի համարում մատուցելու դեպքում՝ 3000դր., իսկ շքեղ ռեստորանում՝ 4000դր.: Յուրաքանչյուր հաջորդ մակարդակի հաստատությունը կարող է ավելի բարձր գին նշանակել, քանի որ հենց ինքը՝ տվյալ հաստատության մթնոլորտը, ապրանքին լրացուցիչ արժեք է հաղորդում:

*Գնի սահմանումն ընթացիկ գների մակարդակի հիման վրա:* Նշանակելով գինն ընթացիկ գների հիման վրա՝ ընկերությունը հիմնականում ավելի քիչ է ուշադրություն դարձնում սեփական ծախսերի կամ պահանջարկի վրա: Նա կարող է այնպիսի գին նշանակել, որը կարող է բարձր կամ ցածր լինել իր հիմնական մրցակիցների գներից: Օլիգոպոլիական գործունեության շրջանակներում, որտեղ առաջարկում են այնպիսի ապրանքներ, ինչպիսիք են պողպատը, թուղթը, պարարտանյութը և այլն, բոլոր ընկերությունները սովորաբար միևնույն գինն են նշանակում: Ավելի փոքր ընկերությունները «հետևում են առաջատարին»՝ փոխելով գները, երբ այն փոխում է շուկայական առաջատարը: Նրանք չեն հետևում պահանջարկի տատանումներին և սեփական ծախսերին: Որոշ ընկերություններ կարող են ոչ մեծ հավելավճար կամ զեղչ սահմանել ապրանքի համար: Ընդ որում այդ տարբերությունը գնի մեջ նրանք մշտապես պահպանում են: Գնագոյացման այս մեթոդը համարվում է բավականին կիրառական:

**Նոր ապրանքների գների սահմանումը.** Ընկերության ռազմավարական մոտեցումը գնագոյացման պրոբլեմին մասնակիորեն կախված է ապրանքի կյանքի ցիկլից: Առավել մեծ պահանջներ է ներկայացնում շուկա դուրս բերելու փուլը: Կարելի է տարբերություն դնել իսկապես նորույթ հանդիսացող ապրանքի գնի սահմանման և արդեն գոյություն ունեցող ապրանքի կրկնօրինակի գնի սահմանման միջև:

*Նորույթ հանդիսացող ապրանքի գնի սահմանումը:* Ընկերությունը, որը շուկա է դուրս բերում հեղինակային իրավունքով ամրագրված նորույթ հանդրասցող ապրանք,

ապա այդ ապրանքի գինը սահմանելու ժամասկ ընկերությունը կարող է օգտվել կամ «սերուցքը վերցնելու» կամ էլ շուկայում ճկուն կերպով ներդրվելու ռազմավարությունից:

*«Սերուցքը վերցնելու» ռազմավարությունը:* Շատ ընկերություններ, որոնք իսկապես նորույթ հանդիսացող ապրանք են թողարկում, սկզբում դրանց նկատմամբ սահմանում են բարձր գներ, որպեսզի շուկայից «սերուցքը վերցնեն»: «Սերուցքը վերցնելու» պրակտիկայից հաճախ օգտվում է «Դյուպոն» կորպորացիան: Իր նոր գյուտերի (ցելոֆան, նեյլոն և այլն) նկատմամբ նա սահմանում է այն ամենաբարձր գները, որոնք հնարավոր են: «Դյուպոնն» այնպիսի գին է նշանակում, որի դեպքում նորույթն ընդունվում է միայն շուկայի որոշ սեզմենտների կողմից: Այն բանից հետո, երբ սպառման սկզբնական ալիքը դանդաղում է, կորպորացիան իջեցնում է գինը, որպեսզի դեպի իրեն գրավի գնորդների հաջորդ հոսքը, որոնց համար արդեն այդ նոր գինն է ընդունելի: Գործելով նման կերպ՝ «Դյուպոնը» շուկայի տարբեր սեզմենտներից վերցնում է առավելագույնս հնարավոր ֆինանսական «սերուցքը»:

Շուկայից «սերուցքը վերցնելու» մեթոդի կիրառումն իր իմաստն ունի հետևյալ պայմանների առկայության դեպքում. 1) մեծ թվով գնորդների կողմից նկատվում է ընթացիկ պահանջարկի բարձր մակարդակ; 2) փոքրաքանակ արտադրության ծախսերը մեծ չեն և ընկերության ֆինանսական օգուտների վրա չեն կարող ազդել; 3) սկզբնական բարձր գինը նոր մրցակիցներ շուկա չի գրավում; 4) բարձր գինը հանդես է գալիս որպես ապրանքի բարձր որակի ցուցանիշ:

*Շուկայում ճկուն կերպով ներդրվելու ռազմավարությունը:*

Այլ ընկերություններ, ընդհակառակը, իրենց նորույթի համար համեմատականորեն ավելի ցածր գին են նշանակում՝ հույս ունենալով այդպիսով ավելի շատ գնորդներ ձեռք բերել և շուկայում ավելի մեծ տեղ գրավել: Այդ ռազմավարությունից հաճախ օգտվում է «Թեքսաս ինսթրումենթս» կորպորացիան:

Ցածր գին սահմանելուն նպաստում են հետևյալ պայմանները. 1) շուկան գների նկատմամբ շատ զգայուն է, և ցածր գինը նպաստում է նրա ընդլայնմանը; 2) արտադրության ծավալների աճման հետ մեկտեղ նրա ծախսերը, ինչպես նաև ապրանքի բաշխման ծախսերը կրճատվում են; 3) ցածր գինը չի հրապուրում գոյություն ունեցող և պոտենցիալ մրցակիցներին:

*Նոր ապրանք-կրկնօրինակի գնի սահմանումը:*

Ընկերությունը, որը պլանավորում է վերամշակել նոր ապրանք-կրկնօրինակ, կախված որակից և գնից, բախվում է այդ ապրանքի դիրքը շուկայում որոշելու պրոբլեմի հետ:

Նկար 7.4-ում, կախված ապրանքի որակից և գնից, ներկայացված են ռազմավարությունների ինը տարբերակներ: Եթե շուկայում արդեն գոյություն ունի առաջատար, ապա հնարավոր է, որ նա իր նոր ապրանք-կրկնօրինակի համար նախընտրի ներկայացված ռազմավարություններից որևէ մեկը: Ընկերությունը պետք է ուսումնասիրի յուրաքանչյուր դիրքի համար շուկայի աճման չափերն ու տեմպերը, ինչպես նաև կոնկրետ մրցակիցներին, և դրանից հետո նոր որոշում կայացնի:

| Սպրանքի<br>որակը | Գինը   |   |   |
|------------------|--|---|---|
|                  | <i>բարձր</i>                                   | <i>միջին</i>                                      | <i>ցածր</i>   |
| <i>բարձր</i>     | 1. Պարզևատրային հավելավճարների ռազմավարություն | 2. Շուկա խորությամբ ներթափանցելու ռազմավարություն | 3. Բարձրացված արժեքային նշանակությամբ ռազմավարություն |
| <i>միջին</i>     | 4. Գնի չափազանցման ռազմավարություն             | 5. Միջին մակարդակի ռազմավարություն                | 6. Ընդունելի որակի ռազմավարություն                    |
| <i>ցածր</i>      | 7. Թալանելու ռազմավարություն                   | 8. Ցուցադրական փայլի ռազմավարություն              | 9. Ցածր գնային նշանակության ռազմավարություն           |

*Նկար 7.4 Մարկետինգի ռազմավարության ինը տարբերակներ՝ կախված գնի և որակի ցուցանիշներից*

**Վերջնական գնի սահմանումը:** Վերը նշված բոլոր մեթոդների նպատակն է սահմանափակել գների այն դիսպագոնը, որի շրջանակներում պետք է ընտրվի ապրանքի վերջնական գինը: Սակայն, մինչ վերջնական գնի սահմանումը, ընկերությունը պետք է դիտարկի մի շարք լրացուցիչ հանգամանքներ ևս:

**Գնի ընկալման հոգեբանություն:** Վաճառողը պետք է հաշվի առնի գնի ոչ միայն տնտեսական, այլ նաև հոգեբանական գործոնները: Շատ սպառողներ գնին նայում են որպես որակի ցուցանիշի: Գնի սահմանումը, հաշվի առնելով ապրանքի հեղինակությունը, արդյունավետ է հատկապես օժանելիքների, թանկարժեք մեքենաների համար և այլն: 50000 դրամով վաճառվող օժանելիքի սրվակում կարող է լինել ընդամենը 5000 դր. արժողությամբ օժանելիք, բայց և այնպես մարդիկ

պատրաստ են 50000 դր. վճարել, քանի որ այդ գինն ինչ-որ յուրահատուկ բան է ենթադրում: Շատ վաճառողներ ենթադրում են, որ գինը պետք է անպայման արտահայտվի ոչ կլոր թվերով: Օրինակ, բջջային հեռախոսի մի ինչ-որ մոդելի գինը պետք է նշանակել ոչ թե 300000, այլ 299000 դր.: Այդ դեպքում շատ սպառողների համար այդ հեռախոսը կարժենա 200000 դրամից քիչ ավելի և ոչ թե 300000 դր. ու ավելի: Ներկայումս գովազդներում նշվում են հիմնականում այնպիսի գներ, որոնք արտահայտվում են ոչ կլոր թվերով:

3. Ապրանքի **խթանման** միջոցառումները նպատակ ունեն տեղեկացնել գնորդներին առաջարկվող ապրանքի կամ ծառայության մասին և քաջալերել նրանց գնել այդ ապրանքը: Բիզնեսը կարող է ընտրել ապրանքի խթանման բազմաթիվ միջոցներ: Դրանք առաջին հերթին ներառում են հեռուստատեսությամբ, ռադիոյով, թերթերում, ինտերնետում, սոցիալական ցանցերում և այլ միջոցներով գովազդի բազմաթիվ հնարավորությունները: Գովազդից բացի, բիզնեսը կարող է օգտագործել ապրանքի խթանման բազմաթիվ այլ միջոցառումներ, որոնք ներառում են հովանավորությունները, կուպոնները, նվերները կամ այլ միջոցառումները, որոնք առավել կիրառելի են տվյալ ապրանքի կամ գնորդների թիրախային խմբի համար:

Ընդհանրապես, բիզնեսները խթանումն օգտագործում են գնորդներ ձեռք բերելու և նրանց պահպանելու համար: Մակայն, խթանումը նաև կարող է օգտագործվել հետևյալ կոնկրետ խնդիրներն իրագործելու համար՝ գնորդներին տեղեկացնել նոր արտադրանքի մասին, հիշեցնել գոյություն ունեցող արտադրանքի մասին, կապ հաստատել առավել լայն տարածության վրա սփռված գնորդների հետ, տեղեկացնել



մրցակիցների առավել վատ որակ ունեցող արտադրանքի մասին, բարելավել կամ զարգացնել ձեռնարկության համբավը:

Առաջարկվող արտադրանքի տեսանկյունից, ձեռնարկությունը կարող է ընտրություն կատարել խթանման հետևյալ միջոցների միջև.

- **Գովազդ** հեռուստատեսության, թերթերի/ամսագրերի, ռադիոյի, վահանակների, ինտերնետի կամ սոցիալական մեդիայի մջոցով. Ելնելով բիզնեսի և ապրանքի տարածման առանձնահատկություններից և նպատակներից, ձեռնարկությունը կարիք ունի ընտրելու գովազդի առավել արդյունավետ և նպատակային միջոցները: Ձեռնարկությունը պետք է հստակեցնի նաև իր գովազդային արշավի նպատակները: Այն կարող է իրականացվել ձեռնարկության արտադրանքի վերաբերյալ տեղեկացվածության մակարդակը բարձրացնելու համար, գնորդներին համոզելու համար, որ տվյալ ձեռնարկության կամ ապրանքանիշի արտադրանքը գնեն կամ առկա գնորդներին հավաստիացնելու համար, որ իրենք ճիշտ որոշում են կայացրել՝ գնելով տվյալ արտադրանքը:
- **Վաճառքի խթանում**, ունենալով այն ակնկալիքը, որ առաջին անգամ գնում կատարելուց հետո գնորդները կշարունակեն գնել այդ նույն արտադրանքը. Վաճառքի խթանման միջոցները կարող են կիրառվել ինչպես նոր շուկաներ մուտք գործելու, այնպես էլ հավատարիմ գնորդներին պահպանելու համար: Առավել հաճախ օգտագործվող վաճառքի խթանման միջոցներից են հավատարիմ գնորդների համար նվերները, կուպոնները, զեղչային քարտերը, մասնակցությունը մրցանակաբաշխությունների ժամանակ, քանակային զեղչերը (օրինակ՝ գնիր մեկը, ստացիր մյուսը նվեր), այլ տեսակի ֆինանսական զեղչերը:

- Որոշ դեպքերում **հանրային կապերը (PR)** կարող է բավականին արդյունավետ խթանման միջոց լինել՝ գնորդների և այլ շահակիցների հետ հաղորդակցվելու համար: Հանրային կապերի հիմնական նպատակն է ավելացնել ձեռնարկության վաճառքը՝ բանրելավելով ընկերության հանրային կերպարը: Ձեռնարկության կողմից օգտագործվող հանրային կապերի միջոցառումների մեջ կարող ենք առանձնացնել մամուլի հաղորդագրությունները, որոնք օգնում են տեղեկություններ տրամադրել կազմակերպության մասին, մամուլի ասուլիսները, որոնք օգտագործվում են մամուլի ներկայացուցիչների հետ ուղղակիորեն շփվելու համար, հովանավորությունները և այլ ֆինանսական օժանդակությունները, որոնք օգտագործվում են տարբեր հանրային կարևորություն ունեցող միջոցառումները ֆինանսավորելու և դրանց միջոցով ձեռնարկության համբավը բարելավելու համար:
- Խթանման մեկ այլ միջոց է հանդիսանում ապրանքների **ցուցադրումն ու փաթեթավորումը**: Սա ներառում է ինչպես ապրանքների ճիշտ տեղակայումը և ցուցադրումը, այնպես էլ ապրանքներին կից ներկայացված տեղեկատվական վահանակները և ապրանքների կրիտիկական քանակների առկայությունը:
- Ձեռնարկությունները կարող են օգտագործել նաև **ուղղակի կամ անձնական վաճառքը**, որը կարող է կիրառվել վաճառքի ներկայացուցիչների օժանդակությամբ կամ հեռախոսով կապ հաստատելու միջոցով: Այս մեթոդի առավելությունն այն է, որ գնորդների հետ կարող են ուղղակիորեն քննարկվել ապրանքի առավելությունները, բայց պետք է նշել, որ շատ պոտենցիալ գնորդներ հակակրանքով են վերաբերվում այս մոտեցմանը:

- Վերջապես, ձեռնարկությունները կարող են արտադրանքի **տոնավաճառներ** և **ցուցադրություններ** կազմակերպել նաև այլ վայրերում: Այն կարող է օգտակար լինել նաև այլ կազմա-կերպությունների հետ կապեր հաստատելու առումով:

4. Ապրանքի **իրացման** տեսանկյունից, բիզնեսը կարիք ունի առավել ճիշտ պլանավորել և ընտրել այն վայրերը, որտեղ գնորդի համար առավել հարմարավետ կլինի և նա կցանկանա գնել տվյալ ապրանքը: Սա նշանակում է, որ բիզնեսը պետք է որոշի, թե որտեղ և ինչպես է այն ցանկանում վաճառել իր արտադրանքը: Ներկայումս, գնալով բիզնեսներն ավելի հաճախակի են իրենց արտադրանքը ինտերնետով վաճառելու հնարավորությունից օգտվում, ինչը ներառում է նաև ապրանքը մի վայրից մեկ այլ վայր տեղափոխելու տարբերակները:

*Մարկետինգային ռազմավարությունը մասսայական շուկաների համար*

Որոշ բիզնեսներ առաջարկում են արտադրանք, որն ուղղված է առավել մեծ՝ մասսայական քանակի գնորդների կարիքների և ցանկությունների բավարարմանը, աշխարհի տարբեր երկրներում: Օրինակները կարող են ներառել Կոկա կոլան, Տոյոտան և այլ բիզնեսները:

Սովորաբար, մասսայական շուկաները խիստ մրցունակ են և բիզնեսները պետք է ընտրեն համապատասխան մարկետինգային ռազմավարություն՝ մարկետինգային միջոցներ, մրցունակությունը պահպանելու և շուկայում հաջողության հասնելու համար: Տվյալ մարկետինգային ռազմավարությունը կարող է շատ տարբեր լինել՝ ելնելով բիզնեսի և սահմանված նպատակների առանձնահատ-

կույրություններից: Միևնույն ժամանակ, մենք կարող ենք առանձնացնել մի շարք նմանություններ.

- **Ապրանքի** տեսանկյունից, մասսայական շուկաներում կարող են առաջարկվել մի շարք նմանատիպ հատկանիշներ ունեցող, միմյանց հետ մրցող և իրար փոխարինող ապրանքներ: Այս պարագայում առավել մեծ պահանջարկ և հաջողություն կունենան այն ապրանքները, որոնք որևէ ձևով կարողանում են տարբերակել իրենց արտադրանքը: Եթե բիզնեսն ի վիճակի չէ որոշակիորեն տարբերակել իր արտադրանքը, այն պետք է շեշտը դնի այլ մարկետինգային միջոցների վրա, որպեսզի մրցունակ լինի:
- Մասսայական շուկայում առաջարկվող ապրանքների **գները** կարող են համադրելի լինել: Նման պայմաններում գործող բիզնեսները խիստ անհանգիստ են հնարավոր գնային պատերազմների հավանականությամբ, քանի որ դրա արդյունքում կնվազեն գները, արդյունքում՝ բիզնեսների կողմից ստացվող եկամուտը: Գնային առաջնորդությունը բավականին հաճախ է օգտագործվում մասսայական շուկաներում, երբ առավել իշխող դիրք ունեցող խոշոր մրցակիցը սահմանում է ապրանքի գինը, իսկ մյուս մրցակիցները ուղղակի ընդունում են այն: Այսինքն, մասսայական շուկայում գործող բիզնեսները գերադասում են խուսափել գնային մրցակցությունից և առավել պասիվ են իրենց գնային քաղաքականության մեջ:
- Գնային մրցակցության բացակայության պայմաններում, մասսայական շուկաներում բիզնեսները փնտրում են ոչ-գնային մրցակցության այլ հնարավորություններ՝ շուկայում առավել շահեկան դիրք զբաղեցնելու համար: Մանշանակում է, որ բիզնեսները պատրաստ են մեծ ներդրումներ կատարել **գովազդի և խթանման** համար: Եթե

ուշադիր լինենք, ապա կտեսնենք, որ հեռուստատեսությամբ և այլ միջոցներով իրականացվող գովազդի մեծ մասը ներկայացվում է նմանատիպ ապրանք առաջարկող ընկերությունների կողմից:

- Մասսայական ապրանքներ առաջարկող բիզնեսները օգտագործում են բազմաթիվ **իրացման** ուղիներ՝ գնորդներին հասնելու համար: Մեծ պահանջարկ ունեցող, սպառողական ապրանքներ առաջարկող բիզնեսներն այս նպատակով թիրախավորում են սուպերմարկետները, մեծածախ վաճառք իրականացնող ցանցերը, առանձին խանութները և այլն: Նրանք նույնիսկ կարող են վճարել սուպերմարկետին՝ իրենց ապրանքն առավել տեսանելի վայրում ցուցադրելու համար: Բիզնեսները նաև մեծ ուշադրություն են դարձնում սեփական կամ ընդհանուր ինտերնետային խանութների միջոցով վաճառք իրականացնելու հնարավորությունների վրա: Սուպերմարկետները, նույնիսկ, ստեղծում են իրենց ինտերնետային խանութը, քանի որ անընդհատ աճում է առցանց գնումներ կատարողների թիվը:

### *Մարկետինգային ռազմավարությունը խորշային (նեղ) շուկաների համար*

Խորշային շուկաների գնորդները սովորաբար ունեն կոնկրետ պահանջներ կամ ցանկություններ, որոնք չեն բավարարվում մասսայական շուկաներում գործող բիզնեսների կողմից: Ընդհանուր առմամբ, խորշային շուկաները լայն հնարավորություններ են ստեղծում բիզնեսների մեծ մասի համար, որոնք ունեն սահմանափակ ռեսուրսներ, բայց կենտրոնանալով շուկայի կոնկրետ սեգմենտի կարիքները

բավարարելու վրա, կարող են առավել մեծ պահանջարկ և շահութաբերություն ապահովել: Բնականաբար, խորշային շուկաներում գործող բիզնեսների մարկետինգային ռազմավարություններն էականորեն տարբերվում են մասսայական շուկաներում գործող բիզնեսների ռազմավարություններից: Մասնավորապես.

- Խորշային շուկայում գործող բիզնեսի կողմից առաջարկվող **սպրանքը** զգալիորեն տարբերվում է մրցակիցների կողմից առաջարկվող սպրանքներից: Այս սպրանքները մշակված են գնորդների առանձին խմբի կոնկրետ կարիքները բավարարելու համար: Նրանք խիստ յուրահատուկ են և տարբեր: Սպրանքի և նրա հատկանիշների այս յուրահատկությունը մարկետինգային ռազմավարության կարևորագույն մասն է հանդիսանում, որը պետք է պահպանվի և շարունակաբար զարգացվի:
- Խորշային շուկաներում բիզնեսներն առավել մեծ չափի ազատություն ունեն սպրանքի **գինը** որոշելու հարցում: Դա պայմանավորված է այն գործոնով, որ գնորդները մեծ կարևորություն են տալիս սպրանքի կամ ծառայության յուրահատուկ հատկանիշներին և պատրաստ են ավելի մեծ գումար վճարել այդ յուրահատկությունների համար: Օրինակ՝ քաղաքում կարող են բազմաթիվ նմանատիպ ռեստորաններ լինել, բայց մենք պատրաստ ենք ավելի շատ վճարել յուրահատուկ ճաշացանկ և սպասարկման որակ ունեցող ռեստորանի ծառայությունների համար:
- Խորշային շուկաներում գործող բիզնեսները կիրառում են առավել թիրախավորված **գովազդային և խթանման** միջոցառումներ: Այս պարագայում, բիզնեսներն առավել մեծ ջանք պետք է գործադրեն իրենց գնորդների յուրահատուկ պահանջմունքները պարզելու համար: Դա

կօզնի առավել ուղղորդված խթանման արշավներ կազմակերպելու գործում: Խորշային ապրանքները գովազդելու դեպքում քիչ հավանական է, որ բիզնեսները կօգտագործեն հեռուստատեսությունը կամ մասսայական հաղորդակցման այլ միջոցները: Առավել հավանական է, որ բիզնեսները կգերադասեն իրենց գովազդները տեղադրել կոնկրետ թիրախային խմբի համար նախատեսված հրատարակչություններում, ինտերնետային էջերում, սոցիալական խմբերում և այլն:

- Խորշային ապրանքներ առաջարկող բիզնեսներն առավել խիստ են մոտենում իրենց ապրանքների **իրացման ուղիներն** ընտրելու գործին: Մասսայական վայրերում ապրանքը տեղադրելու փոխարեն, նրանք կարող են յուրահատուկ իրացման ճանապարհներ ընտրել, օրինակ՝ մասնագիտացված խանութներ, մատակարարներ, նաև ինտերնետային էջեր:

### 7.2.5 Գործողությունների պլանը

Բիզնես պլանի շրջանակում ձեռնարկատերը պետք է կարողանա հստակ ներկայացնել, թե ինչպես է արտադրելու իր կողմից առաջարկվող ապրանքներն ու ծառայությունները: Տվյալ բաժնում ձեռնարկատերը կարող է ներկայացնել հետևյալ հարցերին տրվող պատասխանները՝

- արտադրության կազմակերպման հիմնական մոտեցումներն ու գործընթացները,
- հումքերի հիմնական աղբյուրները,
- աշխատուժին ներկայացվող պահանջները,
- մատակարարների հետ աշխատանքի սկզբունքները:

Գործողությունների պլանի շրջանակում ներկայացված տեղեկատվությունը կախված է բիզնեսի տեսակից: Այն առավել մանրամասն կլինի արտադրական ձեռնարկությունների համար, բայց առավել հակիրճ՝ առևտրի կամ ծառայությունների ոլորտում ընդգրկված ձեռնարկությունների համար:

Գործողությունների պլան բաժնում ձեռնարկատերը ջանում է մանրամասնորեն նկարագրել հետևյալ գործողությունները՝ ապրանքի մշակումը, արտադրությունը, ծառայությունների մատուցումը, արտաքին ազդեցությունները:

### *Ապրանքի մշակում*

Հաճախ բիզնես պլանը մշակվում է ձեռնարկության ապրանքները կամ ծառայությունները մշակելուց առաջ: Սա առաջին հերթին վերաբերում է սկսնակ ընկերություններին: Սակայն, նույնիսկ ոչ սկսնակ ընկերությունների համար, կարևոր է, որ ձեռնարկությունը շարունակաբար ներգրավված լինի նոր ապրանքների և ծառայությունների մշակման գործում: Սա ձեռնարկությանը կօգնի պահպանել իր մրցակցային դիրքը և խթանել զարգացման գործընթացները:

Ինչպես սկսնակ ձեռնարկությունների, այնպես էլ հասուն, շուկայում արդեն կայացած ապրանքներ առաջարկող ձեռնարկությունների համար, կարևոր է նկարագրել այն գործընթացը, որի շնորհիվ ձեռնարկությունը շարունակում է բարելավել իր ապրանքները կամ առաջարկել նորերը: Այս տեսանկյունից ձեռնարկությունը կարիք ունի մի շարք կարևոր հարցերի վրա ուշադրություն դարձնել.

- Ապրանքի գաղափարի և իրական ապրանքի միջև առկա տարբերությունների դեպքում, ձեռնարկությունը պետք է ցույց տա, թե ինչպես է վերացնելու այդ տարբերությունը: Նման տարբերությունների առկայության դեպքում,



ներդրողներն առավել դժկամությամբ կֆինանսավորեն առաջարկվող բիզնես գաղափարը: Նշված դժկամությունը կարող է մեծ խոչընդոտ դառնալ բիզնես գաղափարն իրագործելու ընթացքում:

- Ապրանքի մշակման նկարագրությունը հեշտությամբ կարող է վերածվել գիտական բացատրության, ինչը կարող է խիստ անհասկանալի լինել միջին ներդրողի համար: Այս տեսանկյունից ձեռնարկատերն ապրանքի մշակման գործընթացի հիմնական հասկացությունները ներկայացնելու կարիք ունի: Անհրաժեշտության դեպքում, տեխնիկական կամ գիտական բնույթի բացատրությունները կարող են առավել մանրամասն ներկայացվել առանձին հավելվածի տեսքով:
- Երբեմն առավել համոզիչ է լինում ներկայացնել ապրանքի մշակմամբ զբաղվող տեխնիկական թիմի անդամներին: Ներդրողները, ապագա ապրանքերի մշակման տեսանկյունից ելնելով, կարող են կարևորել նման անձնակազմի փորձառությունը:

Գործողությունների պլանի այս բաժինը կազմելու ընթացքում ձեռնարկատերը կարիք ունի շեշտելու, թե ինչպես կարող է նոր արտադրանքի մշակումն ազդել ձեռնարկության մրցակցային առավելությունների զարգացման և պահպանման վրա:

### *Արտադրություն*

Հատկապես արտադրական ձեռնարկությունների համար կարևոր է ներկայացնել արտադրական գործընթացի կազմակերպման և իրականացման ընդհանուր բացատրությունը: Սա սովորաբար ներառում է արտադրական

տարածքի, սարքավորումների, հումքի և աշխատուժի նկարագրությունը, ինչպես նաև տեխնոլոգիաների և գործընթացների նկարագրությունը, որոնք օգտագործվում են նշված ռեսուրսները համախմբելու և օգտագործելու համար: Նշված բաժնում կարող են ներկայացվել նաև բիզնեսի արտադրական կարողությունները և հիմնական արտադրական սահմանափակումները, ինչպես նաև որակի վերահսկման գործընթացները: Արտադրական էլեմենտները (տարածքը, սարքավորումները, հումքը, աշխատուժը) նկարագրելուց բացի, տվյալ բաժնում անհրաժեշտ է ներկայացնել նաև արտադրական գործընթացները:

Գործնական տեսանկյունից, ձեռնարկատիրոջ մոտ անհրաժեշտություն է առաջանում *Արտադրություն* բաժնում ներկայացնել՝

- ձեռնարկության արտադրական կարողությունների ստեղծման կամ զարգացման համար անհրաժեշտ ներդրումները՝ տեխնիկական և ֆինանսական տեսանկյունից: Այստեղ կարևոր է, որ ձեռնարկատերը ներկայացնի ներդրողի տեսանկյունից կարևոր տեղեկատվությունը և հստակորեն պլանավորի ֆինանսական ներդրումների չափը և այդ ֆինանսավորման աղբյուրները: Ձեռնարկատերն, իր հայեցողությամբ, կարող է ներառել ներդրումների չափը հիմնավորող փաստաթղթերը՝ մանավանդ սարքավորումներին և հումքին առնչվողները:
- ձեռնարկության արտադրության ընդլայնման ընթացքում պահանջվող արտադրական տարածքների ընդլայնման, ինչպես նաև նոր սարքավորումների և լրացուցիչ հումքի ձեռք բերման հնարավորությունները և ֆինանսավորման կարիքները:

- տվյալ բիզնեսի բնույթին առնչվող գործընթացները: Օրինակ, մանրածախ առևտրով զբաղվող ձեռնարկությունների համար այն կարող է ներառել գույքի ձեռք բերման, պահպանման, շարժի նկարագրությունները, ինչպես նաև գնորդների սպասարկման և անվտանգության գործընթացների նկարագրությունը:

Արտադրության գործընթացները նկարագրելիս ձեռնարկատերը կարիք կունենա ժամանակին բացահայտելու արտադրական գործընթացները դանդաղեցնող կամ խոչընդոտող խնդիրները և գտնել համապատասխան լուծումներ՝ հետագայում խնդիրներից խուսափելու համար:

### *Ծառայությունների մատուցում*

Կարևոր է, որ այս բաժնում բիզնեսը ներկայացնի իր կողմից առաջարկվող ծառայություններն ու աջակցությունը: Սա մասնավորապես վերաբերվում է տեխնիկական մեծ հազեցվածություն ապրանքներին, որոնց դեպքում գնորդները մեծ չափով կարևորում են արտադրողի կողմից առաջարկվող աջակցությունը՝ ապրանքը գնելուց հետո: Այս տեսակի աջակցությունը կարևոր է ձեռնարկության երկարաժամկետ հաջողությունն ապահովելու տեսանկյունից:

Համապատասխան ծառայությունների մատուցումը կարող է մեծ կարևորություն ունենալ ձեռնարկության հաջողությունն ապահովելու համար: Առաջին հերթին, սա կարող է օգնել ձեռնարկությանը ստեղծել երկարաժամկետ, կայուն հարաբերություններ գնորդների հետ և ձեռք բերել բարձրորակ ծառայություններ և արտադրանք առաջարկող ձեռնարկության համբավ: Նման ծառայությունների մատուցումը

կարող է ձեռնարկության համար լրացուցիչ եկամտի աղբյուր դառնալ:

Ծառայությունների մատուցման տեսանկյունից ձեռնարկատերը պետք է հաշվի առնի հետևյալ խնդիրները՝

- Նոր ստեղծվող ձեռնարկությունը կարող է գերադասել համագործակցել առավել մեծ փորձ և ռեսուրսներ ունեցող որևէ այլ ձեռնարկության հետ՝ վաճառքից հետո մատուցվող ծառայություններ իրականացնելու համար: Սա կարող է առավել արդյունավետ լինել սովորական ձեռնարկության համար, նաև կարող է օգնել օգտվել արդեն գոյություն ունեցող ձեռնարկության հեղինակությունից և իր տեղը գտնել շուկայում:
- Առավել կարևոր է ի վիճակի լինել ծառայություններ մատուցել ապրանքի առաջարկի նախնական փուլերում: Գնեորդներն առավել շատ օժանդակության կարիք ունեն, երբ ապրանքը նոր է և իրենք դեռ տեղյակ չեն այն օգտագործելու մանրամասներից ու առավել հաճախ են առնչվում խնդիրների ու ապրանքի թերությունների հետ: Այս՝ նախնական փուլում գնորդների մոտ ստեղծված բացասական վերաբերմունքը հետագայում առավել դժվար կլինի հաղթահարել:
- Առաջարկվող աջակցությունն ու ծառայությունները կարող են կայուն հիմք հանդիսանալ գնորդների հետ հարաբերությունների ստեղծման և պահպանման համար: Սա կարող է մեծ կարևորություն ունենալ ձեռնարկության համար, հետագայում նոր ապրանքներ մշակելու և շուկայում ներկայացնելու դեպքում:

## *Արտաքին ազդեցություններ*

Ինչպես մարկետինգային պլանում, գործողությունների պլանում ևս շատ կարևոր է, որ ձեռնարկատերը կարողանա վերլուծել և ներկայացնել գործողությունների վրա առավել մեծ ազդեցություն ունեցող արտաքին ազդեցությունները:

Արդպիսի ազդեցությունները կարող են ծագել տարբեր աղբյուրներից: Այդ տեսանկյունից կարևոր է, որ ձեռնարկատերը կարողանա առանձնացնել առավել մեծ կարևորություն ունեցող գործոնները և դրանց արձագանքելու ձևերը: Նման արտաքին ազդեցությունների մեջ կարող ենք առանձնացնել՝

- **արտաադրական ռեսուրսների առկայության կամ գների հետ առնչվող փոփոխությունները.** Արտաադրական ռեսուրսների մեջ, առաջին հերթին, մտնում է հումքը, որի գինը կարող է փոփոխվել կամ այն կարող է տարբեր քաղաքական և/կամ տնտեսական պատճառներով անհասանելի դառնալ, ինչը կարող է ազդել նաև մարդկային ռեսուրսի առկայության փոփոխությանը: Նման դեպքերում, վերոնշյալ փոփոխություններին հակազդելու համար, ձեռնարկությունը պետք է ի վիճակի լինի փոփոխել իր արտադրական գործընթացները: Այսինքն՝ ձեռնարկությունը պետք է կարողանա հումքը փոխարինել մեկ այլ հումքով, կամ պակասեցնել հումքի քանակը, կամ անցում կատարել առավել քիչ մարդկային ռեսուրս պահանջող տեխնոլոգիաներին և այլն:
- **Ձեռնարկատերը պետք է տեղեկացված լինի այն տեխնոլոգիական փոփոխությունների մասին, որոնք կարող են օգնել բարելավել ձեռնարկության արտադրական կամ ծառայությունների մատուցման կարողությունները, ինչպես**

- նան կարող են մրցակիցներին մրցակցային առավելություններ ձեռք բերելու հնարավորություն տալ:
- **Ձեռնարկատերը պետք է նաև ուշադրություն դարձնի գնորդների ցանկությունների և ճաշակի փոփոխությունների:** Մա առավել մեծ կարևորություն ունի այն ձեռնարկությունների համար, որոնք ուղղակիորեն առնչվում են վերջնական սպառողների հետ կամ ունեն մեկ կամ քիչ թվով գնորդներ, որոնց ազդեցությունը շատ էական է:
  - Արտադրական գործընթացների վրա կարող են ազդել նաև **արտաքին կարգավորումներում կատարվող փոփոխությունները**, որոնք կարող են իրականացվել համապատասխան պետական կամ տեղական իքնակառավարման մարմինների կողմից:

## 7.2.6 Կառավարման պլանը

### *Կառավարման թիմը*

Բիզնես պլանը կարդացող անձինք պետք է վստահություն ունենան, որ բիզնեսի կառավարմամբ և զարգացման որոշումների կայացմամբ զբաղվող անձինք ոչ միայն բարձր որակավորումներ ունեցող մասնագետներ են, այլև ունեն բիզնեսի աշխատանքները ճիշտ կազմակերպելու համար անհրաժեշտ հատկություններ:

Այս տեսանկյունից կարևոր է որոշումներ կայացնող անձանց վերաբերյալ որոշակի անձնական տվյալներ ներկայացնել: Ուշադրության կարիք ունեցող անձանց մեջ կարող ենք առանձնացնել՝

- Բիզնեսի **հիմնադիր ձեռնարկատերերին**՝ մանավանդ, եթե խոսքը նոր ստեղծվող ձեռնարկության մասին է: Այսպես

մենք կարողանում ենք ծանոթանալ բիզնես գաղափարը սահմանող, սկսող և իրականացնող անձի կամ անձանց հետ: Սա շատ կարևոր է բիզնեսի ընդհանուր կենսունակությունը գնահատելու տեսանկյունից:

- **Ակտիվ ներդրողներին**, որոնք մասնակցել/մասնակցում են բիզնեսի զարգացման ու ֆինանսավորման հետ առնչվող կարևորագույն որոշումների կայացմանը:
- **Տնօրեններին և գլխավոր մենեջերներին**, ովքեր ակտիվ դեր ունեն բիզնեսի զարգացման և կառավարման հետ առնչվող որոշումների կայացման մեջ: Նրանց մասին ներկայացված տեղեկատվությունը հետաքրքիր է ներդրողների համար:
- **Հիմնական աշխատակիցներին**, որոնց աշխատանքը մեծ չափով ազդում է բիզնեսի ընդհանուր հաջողության վրա: Օրինակ, դիզայնի կամ արվեստի ոլորտում ընդգրկված ձեռնարկության համար դա կարող է լինել ձեռնարկության գլխավոր դիզայները կամ նկարիչը: Նման դեպքերում ձեռնարկությունը պետք է հատուկ ջանքեր գործադրի նման աշխատակցին պահելու համար: Դա կարող է իրագործվել երկարաժամկետ աշխատանքային պայմանագրի կամ ընկերության մասնաբաժնի հատկացման միջոցով:
- **Խորհրդատվական հանձնաժողովին**, որը, ձեռնարկության զարգացման տեսանկյունից, կարող է օգնել կարևորագույն որոշումները քննարկելու և համապատասխան որոշումներ կայացնելու գործընթացներում: Ոլորտի փորձագետներից բաղկացած նման հանձնաժողովների առկայությունն ավելացնում է ապագա ներդրողների վստահությունը տվյալ ձեռնարկության նկատմամբ:

## *Կազմակերպչական կառուցվածքը*

Յուրաքանչյուր ձեռնարկություն ունի իր կազմակերպչական կառուցվածքը: Այն մանրամասնում է կազմակերպության մեջ ներգրավված պաշտոնատար անձանց դերը և փոխհարաբերությունները: Կազմակերպչական կառուցվածքն առավել մանրամասնորեն սահմանում է՝

- աշխատակիցների դերը և պաշտոնները,
- որոշումների կայացման ուղիներն ու հաջորդականությունը,
- թե ով ինչի համար է պատասխանատու, ում է հաշվետու և ինչի համար է հաշվետու,
- պաշտոնների փոխհարաբերությունները,
- աշխատակիցների միջև հաղորդակցման և տեղեկատվության տարածման ուղիները:

Քիզնեսի նպատակներից և խնդիրներից ելնելով՝ ձեռնարկությունները կարող են ունենալ տարբեր կազմակերպչական կառուցվածքներ: Միևնույն ժամանակ, բոլոր այս կառուցվածքներն ունեն նմանություններ, այն է՝ հաշվի առնել աշխատանքի բաժանման և որոշումների կայացման կարևորությունը բոլոր ձեռնարկությունների համար: Պետք է նշել, որ փոքր ընկերություններն ունեն առավել պարզ կառուցվածք, իսկ մեծ ընկերությունների դեպքում նրանց կառուցվածքն ավելի բարդ է և աշխատանքը կարող է բաժանվել առանձին բաժինների միջև, որոնցից յուրաքանչյուրն ունի իր պատասխանատվությունների շրջանակը: Նման դեպքերում ընկերության կառուցվածքը կարող է ներկայացվել կազմակերպչական գծապատկերի տեսքով, որը գրաֆիկական տեսքով ցույց է տալիս կազմակերպչական կառուցվածքի կազմման սկզբունքները, ներառյալ առանձին բաժինների և



ստորաբաժանումների միջև բաժանումը, աշխատակիցների դերն ու պաշտոնները, պատասխանատվությունները և հաշվետվողականությունը, հաղորդակցման ուղիներն ու հարաբերությունները:

Կազմակերպության ներսում առկա առանձին պաշտոնները կարող են առանձնացված պարտականություններ և դերեր ունենալ: Մասնավորապես.

- **Տնօրենները** նշանակվում են սեփականատերերի անունից՝ բիզնեսը կառավարելու համար: Փոքր բիզնեսի դեպքում՝ սեփականատերն ինքը կարող է հանդես գալ տնօրենի դերում: Մեծ բիզնեսի դեպքում՝ ձեռնարկությունը կարող է ունենալ մեկ կամ մի քանի տնօրեններ: Եթե գործադիր տնօրենը պատասխանատու է սեփականատերերի անունից բիզնեսի ընդհանուր գործունեությունը կազմակերպելու համար, ապա ոլորտային տնօրենները, օրինակ՝ ֆինանսական, արտադրական կամ մեկ այլ ուղղությամբ տնօրենը պատասխանատու է իր ոլորտին առչվող որոշումների կայացման համար: Խոշոր բիզնեսը կարող է ունենալ տնօրենների խորհուրդ, որը բաղկացած է կարևորագույն որոշումներ կայացնելու իրավասություն ունեցող տնօրեններից և, որը սեփականատերերի անունից ունենում է կանոնավոր հանդիպումներ նման որոշումներ կայացնելու և բիզնեսի գործունեությունը կարգավորելու համար:
- **Մենեջերները** պատասխանատու են բիզնեսի ներսում գործողությունները պլանավորելու, կազմակերպելու, աշխատակիցներին ուղղորդելու և վերահսկելու համար: Շատ հաճախ նրանք պատասխանատու են առնձին ոլորտի կամ ստորաբաժանման ամենօրյա գործողությունները կազմակերպելու համար: Օրինակ, հումքի մատակա-

բարման մենեջերը պատասխանատու է հումքի հետ առնչվող գործողությունների կազմակերպման համար և կարող է հաշվետու լինել արտադրության տնօրենին: Ելնելով իրենց կազմակերպման մոտեցումներից՝ ձեռնարկությունները կարող են ունենալ առանձին ստորաբաժանումների կամ տարածքային մենեջերներ:

- **Թիմային առաջնորդները կամ վերահսկիչները** կարող են պատասխանատու լինել առանձին թիմերի աշխատանքները կազմակերպելու համար: Որոշ դեպքերում նրանք հանդես են գալիս մենեջերի դերում, բայց առավել փոքր և քիչ պատասխանատվություն ունեցող թիմերի համար:
- **Մասնագետները և այլ շարքային աշխատողները** ձեռնարկության ոչ մենեջերական դիրքեր զբաղեցնող աշխատակազմի անդամներն են: Որոշ դեպքերում նրանք ունեն մասնագիտական հմտություններ, որոնք անհրաժեշտ են տվյալ աշխատանքն իրականացնելու համար: Այլ դեպքերում աշխատակիցները որևէ հատուկ հմտության կարիք չունեն և հանդես են գալիս որպես ընդհանուր բնույթի աշխատողներ: Բոլոր այս աշխատակիցները պատասխանատվություն չեն կրում այլ աշխատողների գործունեության կազմակերպման և վերահսկման համար:

### *Կազմակերպչական կառուցվածքի գծապատկերը*

Ձեռնարկության հիմնական անձնակազմը ներկայացնելուց հետո, ձեռնարկատերը կարող է ներկայացնել նաև ձեռնարկության կառուցվածքի գծապատկերը: Նման գծապատկերն օգնում է գրաֆիկական տեսքով ներկայացնել կազմակերպության առանձին պաշտոնյաների և

ստորաբաժանումների փոխհարաբերություններն ու պարտականությունների բաշխումը: Մովորաբար նման գրաֆիկական պատկերը կարող է ուղեկցվել հակիրճ բացատրությամբ, որն օգնում է հասկանալ կազմակերպության կառուցվածքի կազմման և պարտականությունների բաշխման սկզբունքները:

Կազմակերպության կառուցվածքի գծապատկերը կազմելիս ձեռնարկատերը պետք է հաշվի առնի մի քանի կարևոր պայմաններ.

- Պետք է սահմանի ձեռնարկության անմիջական կարիքները, ինչպես նաև զարգացման ընթացքում ծագող լրացուցիչ կարիքները:
- Պետք է պատկերացում ունենա, թե պահանջվող գործողություններն իրականացնելու համար ինչպիսի գիտելիքներ, որակավորում և փորձառություն ունեցող անձնակազմ է անհրաժեշտ:
- Պետք հստակ պատկերացնի, թե ինչ փոխհարաբերություններ են հաստատվելու առանձին մասնագետների կամ ստորաբաժանումների միջև, և ինչպես պետք է առաջադրանքները հանձնարարվեն, որպեսզի դրանք ճշգրիտ իրականացվեն:

Ձեռնարկությունների կազմակերպչական կառուցվածքները կարող են մինչյանցից տարբերվել: Միևնույն ժամանակ, գրեթե բոլոր դեպքերում ձեռնարկությունները կազմավորվում են կամ ըստ առանձին ապրանքատեսակների, կամ ըստ գործողությունների: Մա նշանակում է, որ ձեռնարկությունը կարող է յուրաքանչյուր ապրանքի համար ունենալ առանձին ստորաբաժանում կամ յուրաքանչյուր գործողության համար (օրինակ՝ մարդկային ռեսուրսների կառավարման, արտադրության, ֆինանսական կառավարման,

հաշվա-պահության համար և այլն) ունենալ առանձին ստորաբաժանում: Որոշ ձեռնարկություններ կարող են օգտագործել երկու մոտեցումների համադրությունը, այսինքն՝ ունենալ մատրիցային կառուցվածք, որի դեպքում տարբեր ստորաբաժանումներ ներկայացնող աշխատակիցները կարող են աշխատել կոնկրետ ապրանքի վրա կամ ներգրավված լինել կոնկրետ գործընթացում:

### *Մարդկային ռեսուրսների կառավարման քաղաքականություն և ռազմավարություն*

Բիզնես պլանի այս բաժնում կարող են ներառվել անձնակազմի անդամներին ընտրելու, վերապատրաստելու, վարձատրելու և առաջխաղացման սկզբունքները: Նման տեղեկատվությունը կարևոր է կազմակերպության գործելաոճը հասկանալու համար: Ձեռնարկության աշխատակիցներին դրամական պարգևներ և օժանդակություն տրամադրելու քաղաքականությունը կարող է լրացուցիչ կարևորություն ունենալ ձեռնարկության գործունեության սկզբունքները հասկանալու համար:

Միևնույն ժամանակ, նշված բացատրություններն էլ ավելի մանրամասնելու կարիք չկա, քանի որ այն կարող է ոչ արդյունավետ լինել: Մակայն, այդ բացատրությունները պետք է ներառեն ձեռնարկության գործողությունների կազմակերպման և աշխատակիցների ներգրավման բոլոր քաղաքականությունները: Մա շատ կարևոր է ընկերության գործունեության ընդհանուր քաղաքականությունը հասկանալու տեսանկյունից: Չնայած նման գործառույթները չեն կարող ուղղակիորեն ազդել ձեռնարկության հաջողության վրա, բայց նրանք կարող են

կարևոր ազդեցություն ունենալ ընկերության երկարաժամկետ արդյունավետության վրա:

Մարդկային ռեսուրսների կառավարման քաղաքակա- նությունը սահմանելու տեսանկյունից կարևոր է հաշվի առնել.

- *Ժամանակի պլանավորումը.* Ընկերության հիմնադրման նախնական փուլերում ընկերությունը կարիք է ունենում հնարավորինս սահմանափակել իր ծախսերը, ինչը նշանակում է, որ այն կարիք ունի առավել մեծ ճշգրտությամբ պլանավորել նոր աշխատակիցներ ներգրավելու գործընթացը:
- *Աշխատակիցների ընտրությունը.* Ինչպես նոր հիմնադրվող, այնպես էլ արդեն գործող բիզնեսների համար կարևոր է կիրառել աշխատակիցների ընտրման արդյունավետ գործընթացներ և քաղաքականություններ, ինչն առավել կարևոր է նոր ստեղծվող ընկերությունների համար, քանի որ նրանք երկրորդ նման հնարավորությունը կարող են չունենալ և սխալ ընտրված անձինք կարող են ազդել ընկերության հաջողության վրա: Այս տեսանկյունից կարևոր է, որ բիզնես պլանում ներկայացվեն աշխատա- կիցների ընտրության գործընթացներն ու սկզբունքները,
- *Աշխատակիցների վարձատրությունը.* Բիզնես պլանը կարող է անձնակազմի վարձատրության վերաբերյալ հակիրճ տեղեկատվություն ներառել: Այդ տեղեկատվու- թյունը կարող է հետաքրքրել հնարավոր ներդրողներին, որպեսզի հասկանան, թե ինչպիսին է վարձատրությունը մրցակիցների համեմատ, ինչպիսին են խրախուսման հնարավորությունները և այլն:

## 7.2.7 Ֆինանսական պլանը

Ձեռնարկության ֆինանսական պլանը նպատակ ունի ներկայացնել կազմակերպության ֆինանսական արդյունքների կանխատեսումները, ինչն ապագա ներդրողների կամ այլ գործընկերների համար լավագույն կերպով է ներկայացնում բիզնեսի գրավչությունը:

Եթե բիզնես պլանի մնացած բաժինները հնարավորինս մանրամասն ներկայացնում են բիզնեսի բնույթն ու գործունեությունը, ապա ֆինանսական բաժինը կենտրոնանում է բիզնեսի ֆինանսական գրավչության, շահութաբերության վրա, ինչպես նաև ձեռնարկատերերի, ներդրողների և այլ հիմնական շահակիցների կարիքներն ու հետաքրքրությունները համադրելու վրա: Այս բաժնում է, որ ձեռնարկատերը մանրամասնում է ձեռնարկության ակնկալվող շահութաբերությունը, ինչը հնարավոր ներդրողների համար համարվում է կարևորագույն տեղեկատվություն: Այդպիսի տեղեկատվությունը խիստ կարևոր է նաև հնարավոր վարկատուների համար՝ ընկերության վարկունակությունը գնահատելու առումով, կամ այնպիսի կազմակերպությունների համար, որոնք կարևորում են վստահելի գործընկերությունը:

Ֆինանսական պլանը բիզնես պլանի ամենից քիչ փոփոխությունների ենթարկվող մասն է: Գրեթե բոլոր դեպքերում այն ներառում է հետևյալ տեղեկատվությունը, որը հիմնականում ներկայացվում է համապատասխան հաշվարկների/աղյուսակների միջոցով.

- *Ֆինանսական հաշվարկների համար օգտագործվող ենթադրությունները:* Առանց նշված ենթադրությունների դժվար կլինի ստանալ և հիմնավորել ֆինանսական հաշվարկների համար հիմք հանդիսացող ելակետային

ֆինանսական տվյալները: Այն առավել մեծ խնդիր է նոր հիմնվող ձեռնարկությունների համար, որոնք որևէ ֆինանսական տվյալներ չունեն,

- *Կանխատեսվող եկամտի հաշվետվությունները:* Այն հանդիսանում է կազմակերպության եկամտի, ծախսերի և շահույթի հաշվարկի հիմնական գործիքը: Այդ հաշվետվությունները կարող են կազմվել առնվազն երեք կամ հինգ տարի ժամանակահատվածի համար՝ տարեկան կտրվածքով: Բացառություն է կազմում առաջին տարին, երբ տվյալները ներկայացվում են ամսեկան կամ եռամսյակային կտրածքով:
- *Կանխատեսվող դրամի հոսքի հաշվետվությունները:* Այս հաշվետվությունները հանդիսանում են կազմակերպության դրամի ներհոսքի և արտահոսքի հաշվարկի հիմնական միջոցը և դարձյալ կազմվում են երեք կամ հինգ տարի ժամանակահատվածի համար:
- *Կանխատեսվող ֆինանսական հաշվեկշիռը:* Այն կազմակերպության ֆինանսական կարգավիճակը բնութագրող հիմնական հաշվետվությունն է: Նոր ստեղծվող բիզնեսների համար, հիմնադրման պահին, այն կլինի զրոյական և կփոփոխվի հետագա երեք կամ հինգ տարիների համար:
- *Այլ ֆինանսական կանխատեսումները:* Այն կարող է ներառել կազմակերպության առանձին ապրանքատեսակների շահույթի մասնաբաժնի և ինքնաձախսածածկման ծավալների հաշվարկը, ինչպես նաև ֆինանսական բազմապիսի վերլուծությունները՝ տարբեր հարաբերակցությունների կիրառմամբ:

Նոր ստեղծվող ձեռնարկությունների դեպքում, կազմակերպությունը որևէ պատմական տեղեկություն չի

կարող ներկայացնել, հետևաբար այն պետք է առավել զգույշ լինի իր ենթադրությունների սահմանման և կանխատեսումների ու հաշվարկների իրականացման մեջ: Արդեն գործող ձեռնարկությունների դեպքում, նախորդ տարիներին վերաբերող ֆինանսական տվյալները հիմք են հանդիսանում հաջորդ տարիների ֆինանսական կանխատեսումների իրականացման համար:

*Ֆինանսական հաշվարկների համար օգտագործվող ենթադրություններն ու բացատրությունները*

Ֆինանսական հաշվարկների համար օգտագործվող ենթադրություններն ու բացատրությունները մեծ կարևորություն ունեն, քանի որ նրանք հիմք են հանդիսանում հետագա բոլոր հաշվարկների ու կանխատեսումների համար: Միևնույն ժամանակ, առանց նույնիսկ այս ենթադրությունների ու բացատրությունների, ֆինանսական հաշվարկները պետք է ընթերցողի համար լինեն համառոտ, հստակ և, միևնույն ժամանակ, ամբողջական:

Որպես առաջին քայլ, ձեռնարկատերը պետք է ներկայացնի կանխատեսվող վաճառքի ծավալները՝ քանակական և, առավել ևս, գումարային տեսքով: Վաճառքի ծավալները ներկայացնելու համար հիմք են հանդիսանում կազմակերպության կողմից իրականացված շուկայի հետազոտության արդյունքները: Վաճառքի տեսանկյունից անհրաժեշտ է ներկայացնել առաջին տարում ակնկալվող վաճառքի ծավալները՝ տարեկան և ամսական կտրվածքով, ինչպես նաև ապագայում ակնկալվող փոփոխությունները՝ երեքից հինգ տարի ժամանակահատվածի համար: Չնայած այս բոլոր տվյալներն արդեն պետք է ներկայացված լինեն շուկայի



հետազոտության և մարկե-տինգային պլանի բաժիններում, բայց ենթադրությունների բաժնում դրանց ևս մեկ անգամ ներկայացնելն օգնում է, որ ֆինանսական հաշվարկները ճշգրիտ իրականացվեն:

Ենթադրությունների երկրորդ կարևոր խումբը, հիմնականում, առնչվում է ապրանքի գնի (կամ, այլ կերպ ասած, ապրանքի ինքնարժեքի) և համախառն շահույթի հաշվարկի հետ: Ապրանքի ինքնարժեքը հաշվելու համար պետք է անդրադառնանք ապրանքի արտադրման գործընթացներին, ինչպես նաև հումքի, աշխատուժի և սարքավորումների համար վճարվող գներին: Այս բոլոր տվյալները, հիմնականում, հիմնվում են գործողությունների պլանում ներկայացված բացատրությունների վրա և, որոշ չափով, նաև շուկայի հետազոտության արդյունքների վրա: Այս տեսանկյունից բավարար է համառոտ կերպով ներկայացնել այդ բաժիններում արտացոլված տվյալները՝ փորձելով յուրաքանչյուր առանձին բաղադրիչը ներկայացնել կոնկրետ դրամային արժեքի կամ ընդհանուր գնի նկատմամբ հարաբերակցության տեսքով (տոկոսով): Պետք է հաշվի առնել, որ մատակարարների շրջանում իրականացված լրացուցիչ հետազոտությունը և հիմնավորումները կօգնեն նվազագույնի հասցնել հնարավոր սխալները և առավել ճշգրիտ տվյալներ ներկայացնել:

Բացի այդ, անհրաժեշտ է նաև հնարավորինս մանրամասն ներկայացնել ներդրումների պլանում ընդգրկված առանձին կետերը, դրանց հիմնավորումները և պահանջվող գումարային ներդրումները: Նշված գումարային ծախսերը հիմնավորելու համար՝ ձեռնարկատերը պետք է համապատասխան հետազո-տություններ իրականացնի և կոնկրետ մատակարարների կողմից ներկայացված գնային

առաջարկները վերլուծի: Դրա հետ մեկտեղ, նա նաև կատարվելիք աշխատանքների հիմնավոր գները պետք է ներկայացնի՝ հիմք ընդունելով տվյալ պահին գործող շուկայական գները:

Ձեռնարկատերը կարիք կունենա նաև հիմնավորելու և մանրամասնելու ֆինանսական հաշվարկներում օգտագործվող ֆիքսված ծախսերը: Սա առաջին հերթին ներառում է ղեկավար և վարչական անձնակազմին վճարվող աշխատավարձերը, որոնք պետք է հիմնվեն կառավարման պլանում ներկայացված կազմակերպչական կառուցվածքի նախագծի և համապատասխան պաշտոնյաներին վճարվելիք աշխատավարձերի առաջարկի վրա: Այս ֆիքսված ծախսերը ներառում են նաև տարածքի և այլ վարչական ծախսերը, վերադիր արտադրական ծախսերը, վաճառքի և մարկետինգի ծախսերը, ամորտիզացիոն ծախսը և այլն: Բոլոր այս ծախսերն անհրաժեշտ է հաշվարկել և ներկայացնել որոշակիորեն հիմնավորված ձևով՝ հաշվի առնելով բիզնեսի նպատակները, գործողությունների պլանը և առկա գները:

Ելնելով բնույթից՝ բիզնեսը կարող է լրացուցիչ այլ ծախսերին առնչվող տվյալներ նույնպես ներառել: Օրինակ՝ բարձր տեխնոլոգիական ուղղվածություն ունեցող ձեռնարկությունների համար դա կարող է լինել հետազոտությունների համար հատկացվող գումարը և դրան առնչվող բացատրությունները:

Ֆինասական հաշվարկները, մասնավորապես, դրամի հոսքի հետ առնչվող կանխատեսումներն ամբողջականացնելու համար ձեռնարկատերն անհրաժեշտություն է ունենալու ներառել իրականացված վաճառքների գումարները հավաքագրելու և մատակարարումների համար վճարումներ

իրականացնելու ժամանակացույցի վերաբերյալ ենթադրությունները, նաև վարկավորման տոկոսադրույքները:

Բոլոր նշված ենթադրությունները պետք է առավելագույն չափով հիմնավորված լինեն, որպեսզի ընթերցողի մոտ առաջացող հնարավոր հարցերը հասցվեն նվազագույնի: Ֆինանսական հաշվարկներ իրականացնելիս՝ ձեռնարկատերը պետք է նաև առավելագույնս իրատես լինի: Ընդհանուր առմամբ, նշված հաշվարկներն իրականացնելիս ձեռնարկատերերը փորձում են առավել լավատես լինել: Այս տեսանկյունից, առավել վստահելի լինելու համար, գերադասելի է, որ ձեռնարկատերը մի քանի տարբերակներ կայացնի՝ լավատեսական, միջին և վատատեսական, որոնք ընթերցողին առավել լայն հնարավորություններ են տալիս՝ ընդհանուր պատկերին ծանոթանալու համար:

### *Ներդրումների պլանի կազմումը*

Ներդրումների պլանը մանրամասնում է բոլոր այն ծախսերը, որոնք ձեռնարկությունը կարիք ունի իրականացնել իր բիզնես գաղափարը կյանքի կոչելու համար: Այն կարող է ներառել ինչպես հետազոտության և նոր արտադրատեսակների նախագծման և մշակման համար անհրաժեշտ ծախսերը, այնպես էլ ընկերության հիմնադրման, արտադրական տարածքների կամ այլ անհրաժեշտ կառույցների ստեղծման, սարքավորումների և նախնական հումքի ձեռք բերման ծախսերը: Ձեռնարկությունն իր ներդրումային պլանում պետք է հաշվարկի և ներկայացնի նաև հումքի, աշխատավարձերի, վարչական և վաճառքի կամ մարկետինգի հետ կապված այն ընթացիկ ծախսերը, որոնք ձեռնարկությունը կարող է ծածկել միայն լրացուցիչ միջոցների

հաշվին, քանի դեռ չի կարող վաճառք իրականացնել և այդ ծախսերը փակել սեփական եկամտի հաշվին:

Ներդրումային ծախսերը ներկայացնելիս ձեռնարկությունը պետք է ներկայացնի դրանք ըստ ժամանակային գրաֆիկի: Նույնիսկ հիմնական միջոցների ձեռք բերման դեպքում ձեռնարկությունը կարիք չունի այդ ամենը ձեռք բերել անմիջապես՝ հենց գործունեությունը սկսելու պահին: Սարքավորումների կամ հիմնական միջոցների մի մասը կարող են ձեռք բերվել հետագայում՝ գործունեության ընդլայնմանը համընթաց: Նմանապես, եթե ձեռնարկությունը կարիք ունի ներդրումներ ներգրավել ընթացիկ ծախսերը փակելու նպատակով, ապա այդ ներդրումները պետք է առանձնացվեն և ներկայացվեն առանձին ժամանակահատվածների համար:

Ներդրողի տեսանկյունից կարևոր է, որ բոլոր հոդվածներով նախատեսվող ներդրումների համար անհրաժեշտ գումարները լինեն առավելագույնս հիմնավորված: Սա նշանակում է, որ ձեռնարկատերը պետք է մանրազնին ուսումնասիրություն իրականացնի պահանջվող սարքավորումների և այլ հիմնական միջոցների ձեռք բերման գները ճշտելու և հիմնավոր տեղեկատվություն ներկայացնելու համար: Նույնը վերաբերում է հումքի ձեռք բերման գներին, ինչպես նաև կատարվող աշխատանքների դիմաց վճարումներին:

Ակնկալվում է, որ ներդրման ըդհանուր գումարի որոշակի մասը՝ նվազագույնը 10%-ից 20%-ը, ձեռնարկատերն ի վիճակի կլինի ֆինանսավորել սեփական կամ այլ միջոցների հաշվին: Այդպիսի ներդրում իրականացնելու ձեռնարկատիրոջ պատրաստակամությունը մեծ վստահություն է առաջացնում, քանի որ այն կարող է նշանակել, որ ձեռնարկատերը

լրջորեն է մոտենում իր բիզնես նախաձեռնությանը և պատրաստ է իր սեփական միջոցները ներդնել այն իրագործելու համար:

*Աղյուսակ 7.1 Ներդրման պլանի հաշվարկի աղյուսակի օրինակ՝ առանց ընթացիկ ծախսերի*

|   | Ծախսային հոդված  | Չափման միավոր | Միավորի գին, ՀՀԴ | Միավորների քանակ | Ընդհանուր գումար, ՀՀԴ | Սեփական ներդրում, ՀՀԴ | Ակնկալվող արտաքին ներդրում, ՀՀԴ |
|---|--|---------------|------------------|------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------------|
| 1 | Արտադրական տարածքի ձեռք բերման և վերանորոգման ծախսեր         |               |                  |                  |                       |                       |                                 |
|   | Տարածքի ձեռք բերում  | ք.մ.          | 100,000          | 1,000            | 100,000,000           | 20,000,000            | 80,000,000                      |
|   | Վերանորոգման համար ցեմենտ                                    | Տոննա         | 10               | 60,000           | 600,000               | -                     | 600,000                         |
|   | Տուֆ քար   | Հատ           | 300              | 1,000            | 300,000               | -                     | 300,000                         |
|   | Բանվորի աշխատանք   | Օր            | 60               | 5,000            | 300,000               | 300,000               | -                               |
|   | և այլն   |               |                  |                  | ---                   | ---                   | ---                             |
|   | <b>Ընդամենը, տարածքի ձեռքբերում և վերանորոգում</b>           |               |                  |                  | <b>101,200,000</b>    | <b>20,300,000</b>     | <b>80,900,000</b>               |
| 2 | Սարքավորումների, այլ հիմնական միջոցների և հումքի ձեռք բերում |               |                  |                  |                       |                       |                                 |
|   | Հաստոց 1   | Հատ           | 10,000,000       | 2                | 20,000,000            | -                     | 20,000,000                      |
|   | Հաստոց 2   | Հատ           | 5,000,000        | 5                | 25,000,000            | 10,000,000            | 15,000,000                      |
|   | Հաստոց 3   | Հատ           | 3,000,000        | 5                | 15,000,000            | 5,000,000             | 10,000,000                      |
|   | Հումք 1  | Տոննա         | 50,000           | 100              | 5,000,000             | -                     | 5,000,000                       |
|   | Հումք 2  | Կգ            | 10,000           | 300              | 3,000,000             | 1,000,000             | 2,000,000                       |
|   | և այլն   |               |                  |                  | ---                   | ---                   | ---                             |
|   | <b>Ընդամենը՝ սարք. և հումք</b>                               |               |                  |                  | <b>68,000,000</b>     | <b>16,000,000</b>     | <b>52,000,000</b>               |
|   | <b>ԸՆԴԱՄԵՆԸ՝ Ներդրում</b>                                    |               |                  |                  | <b>169,200,000</b>    | <b>36,300,000</b>     | <b>132,900,000</b>              |

Առավել հեշտ ընկալման համար՝ ներդրումների պլանը կարող է ներկայացվել առանձին աղյուսակի տեսքով, որտեղ մանրամասն ներկայացվում են հիմնական և ընթացիկ

ծախսերը՝ առանձնացված ըստ տարիների, և որտեղ մանրամասնված են սեփական ներդրման և ակնկալվող արտաքին ներդրման չափսերը (Աղյուսակ 7. 1):

### *Կանխատեսվող շահույթի հաշվետվություն*

Շահույթի հաշվետվության նպատակն է համառոտ կերպով ներկայացնել ձեռնարկության շահութաբերությունը: Այս հաշվետվությունը հիմնականում բաղկացած է եկամուտների, վաճառված ապրանքի ինքնարժեքի, ընդհանուր ծախսերի և առաջացող շահույթի կամ կորուստի հաշվարկից: Գրեթե բոլոր դեպքերում առանձին ներկայացվում է հարկերի և քանկային ծախսերի հաշվարկը, ինչպես նաև զուտ շահույթի կամ կորուստի հաշվարկը:

Ընդհանուր առմամբ ձեռնարկության շահույթը դա եկամուտների և ծախսերի տարբերությունն է՝

### **Շահույթ = Եկամուտ – Ընդհանուր ծախսեր**

Ձեռնարկության շահույթը հաշվարկելու համար, մենք առաջին հերթին պետք է հաշվարկենք դրա եկամուտն ու ծախսերը՝ որոշակի հաշվարկային ժամանակահատվածի (մեկ օրվա, շաբաթվա, ամսվա, եռամսյակի կամ տարվա) համար:

Եկամուտը հաշվարկելու համար՝ ձեռնարկությունն, առաջին հերթին, պետք է հաշվարկի **վաճառքի ծավալը**: Դա որոշակի ժամանակահատվածում բիզնեսի կողմից վաճառված ապրանքների քանակն է (ծավալը): Կախված բիզնեսի բնույթից՝ վաճառքի ծավալը կարող է չափվել տարբեր միավորներով: Օրինակ.

- ալրադացի դեպքում վաճառքի միավորը վաճառված այուրի քանակն է՝ տոննաներով,

- մեքենա արտադրող ընկերության դեպքում՝ վաճառված մեքենաների քանակը,
- օդային փոխադրում իրականացնող ընկերության դեպքում՝ տեղափոխված ուղևորների քանակը,
- հյուրանոցի դեպքում՝ վաճառված սենյակների քանակը,
- պարի դասընթացներ վարող մասնագետի դեպքում՝ դասաժամերի քանակը,
- կաթ արտադրող ձեռնարկության համար՝ վաճառված կաթի քանակը լիտրերով:

Նշված դեպքերում, երբ ձեռնարկությունը վաճառում է կոնկրետ տեսակի ապրանքներ, վաճառքի ծավալը հաշվարկելը բավականին հեշտ է: Այն առավել բարդ կարող է լինել այն դեպքերում, երբ ձեռնարկությունը վաճառում է տարբեր տեսակի ապրանքներ կամ ծառայություններ, ինչպես օրինակ՝ սննդի կամ հագուստի մանրածախ խանութի դեպքում:

Վաճառքից ստացված **եկամուտը** դա որոշակի ժամանակահատվածում բիզնեսի կողմից վաճառված ապրանքների դրամային արժեքն է: Յուրաքանչյուր ապրանքի համար ձեռնարկության եկամուտը (կամ հասույթը) հաշվարկվում է հետևյալ բանաձևով՝

**Եկամուտ (հասույթ) = Միավորի Գին x Վաճառքի ծավալ**

Եթե ձեռնարկությունն ունի մեկից ավելի ապրանքներ կամ ծառայություններ, ապա ընդհանուր եկամուտը կձևավորվի առանձին ապրանքների եկամուտների հանրագումարով:

Բիզնեսը, միննույն հաշվարկային ժամանակահատվածի համար, կարիք ունի հաշվարկել նաև ձեռնարկության կողմից կատարված **ծախսերը**: Սրանք այն ֆինանսական կամ այլ

տեսակի (մարդկային ուժ, հումք) ռեսուրսներն են, որոնք ձեռնարկությունը ծախսում է վաճառքի համար անհրաժեշտ ապրանքները ստանալու համար: Այն առաջին հերթին ներառում է հումքի, մարդկային ռեսուրսի, սարքավորումների համար կատարվող ուղղակի ծախսերը, որոնք ներառված են ապրանքի ինքնարժեքում կամ վաճառքի գնում: Ձեռնարկության մաքուր շահույթը կամ կորուստը հաշվարկելու համար ձեռնարկությունը պետք է հաշվարկի նաև իր կողմից կատարված անուղղակի ծախսերը (արտադրական, վարչական, մարկետինգային, ամորտիզացիոն, ֆինանսական և այլ ծախսերը): Բոլոր այս ծախսերի հաշվարկը ներկայացվում է աղյուսակի տեսքով, որն իրենից ներկայացնում է կազմակերպության կանխատեսվող շահույթի հաշվարկը (Աղյուսակ 7. 2):

*Աղյուսակ 7. 2 Ջուտ շահույթի հաշվարկ (գումարը ներկայացված է ՀՀ դրամով x 1,000)*

|    |  | տարի<br>1     | տարի<br>2     | տարի<br>3     | տարի<br>4     | տարի<br>5     |
|----|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 1  | Մաքուր հասույթ   | 20,000        | 22,000        | 25,000        | 30,000        | 35,000        |
| 2  | Վաճառված ապրանքի գին   | 10,000        | 11,000        | 12,500        | 15,000        | 17,500        |
| 3  | <b>Համախառն շահույթ (1-2)</b>  | <b>10,000</b> | <b>11,000</b> | <b>12,500</b> | <b>15,000</b> | <b>17,500</b> |
| 4  | Ընդհանուր և վարչական ծախսեր  | 2,500         | 2,500         | 2,500         | 2,500         | 2,500         |
| 5  | Վաճառքի և մարկետինգային ծախսեր   | 2,000         | 2,200         | 2,500         | 3,000         | 3,500         |
| 6  | Հետազոտական ծախսեր   | 500           | 500           | 500           | 500           | 500           |
| 7  | <b>Գործարձական շահույթ (3-4-5-6),<br/>կամ շահույթ հարկերից ու<br/>ֆինանսական ծախսերից առաջ</b> | <b>5,000</b>  | <b>5,800</b>  | <b>7,000</b>  | <b>9,000</b>  | <b>11,000</b> |
| 8  | Ֆինանսական ծախսեր  | 500           | 500           | 500           | 500           | 500           |
| 9  | Հարկեր (հասույթի 5%-ը)   | 1,000         | 1,100         | 1,250         | 1,500         | 1,750         |
| 10 | <b>Ջուտ շահույթ (7-8-9)</b>  | <b>3,500</b>  | <b>4,200</b>  | <b>5,250</b>  | <b>7,000</b>  | <b>8,750</b>  |

Ինչպես արդեն նշել ենք, կանխատեսվող շահույթի հաշվետվությունը ներկայացվում է առնվազն երեք կամ հինգ



տարվա համար: Ընդ որում, առաջին երկու տարիների հաշվարկը կարող է ներկայացվել եռամսյակային կամ ամսական կտրվածքով:

Պետք է ասել, որ շահույթի հաշվետվությունը կազմակերպության ֆինանսական կարգավիճակը բնութագրող և ամենից հաճախ օգտագործվող (սակայն ոչ միակ) ֆինանսական գործիքն է:

Անշուշտ, ձեռնարկության ապագա սեփականատերերն առավել շահագրգռված են պարզելու ձեռնարկության շահույթի չափը, որն ապագայում կարող է վերածվել շահաբաժնի (դիվիդենտ) և վճարվել իրենց՝ կատարած ներդրման դիմաց: Սակայն ապագա վարկատուներն առավել շահագրգռված են հասկանալու, թե արդյո՞ք ձեռնարկությունն ի վիճակի է կատարելու համապատասխան վճարումները՝ ապագա վարկի մայր գումարի և տոկոսների մարման համար: Քանի որ այս վճարումների հաշվարկները ներկայացվում են մինչև զուտ շահույթի հաշվարկը, այդ շահույթն առանձնապես կարևոր չէ նրանց համար:

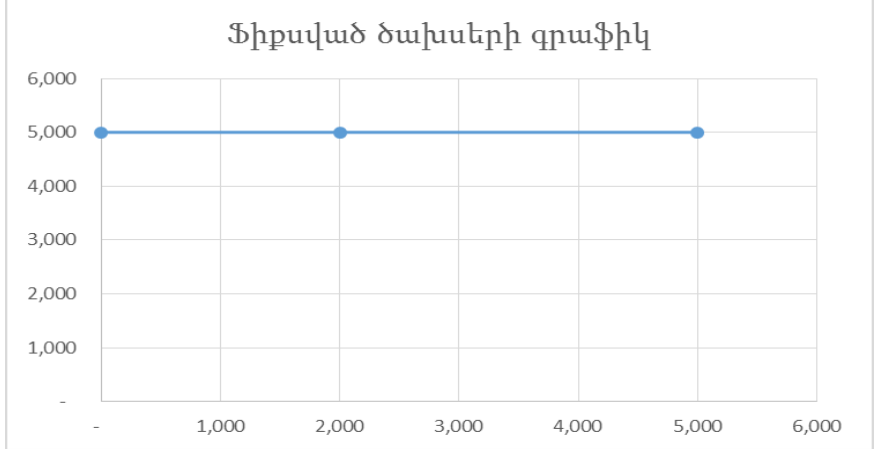
### *Առանձին ապրանքատեսակների շահույթի մարժայի և ինքնաձախսածածկման ծավալների հաշվարկ*

Շահույթի հաշվետվության հաշվարկի բաժնում մենք արդեն ներկայացրեցինք հասույթի և ապրանքի ուղղակի և անուղղակի ծախսերի բնույթը: Երբեմն, առանձին ապրանքների շահութաբերությունը հաշվարկելու համար, ձեռնարկության մոտ անհրաժեշտություն է առաջանում տարբերակել և հաշվարկել ապրանքի ստեղծման համար կատարվող ֆիքսված (մշտական) և փոփոխական ծախսերը: Սա օգնում է հաշվարկել

առանձին ապրանքների շահութաբերությունը, ինչպես նաև հաշվարկել ինքնաձախսածածկման քանակը:

Այն ծախսերը, որոնք, արտադրանքի ծավալները փոփոխելիս, համեմատաբար կարճատև ժամանակահատվածի ընթացքում չեն փոփոխվում, կոչվում են **Ֆիքսված ծախսեր**: Ֆիքսված ծախսերի օրինակներ են հանդիսանում կազմակերպության տարածքի կամ սարքավորումների վարձակալության, դեկավար անձնակազմի աշխատավարձի, ապահովագրության, ֆինանսավորման, սարքավորումների ամորտիզացիայի համար կատարվող ծախսերը: Ընդհանուր առմամբ, մենք կարող ենք պնդել, որ համեմատաբար կարճ ժամանակահատվածի համար բոլոր այս ծախսերը մնում են հաստատուն, անկախ այն բանից, արդյո՞ք ձեռնարկությունն արտադրում է մեկ կամ 5,000 արտադրանք: Գրաֆիկական տեսքով այն պատկերված է Նկար 7.5-ում:

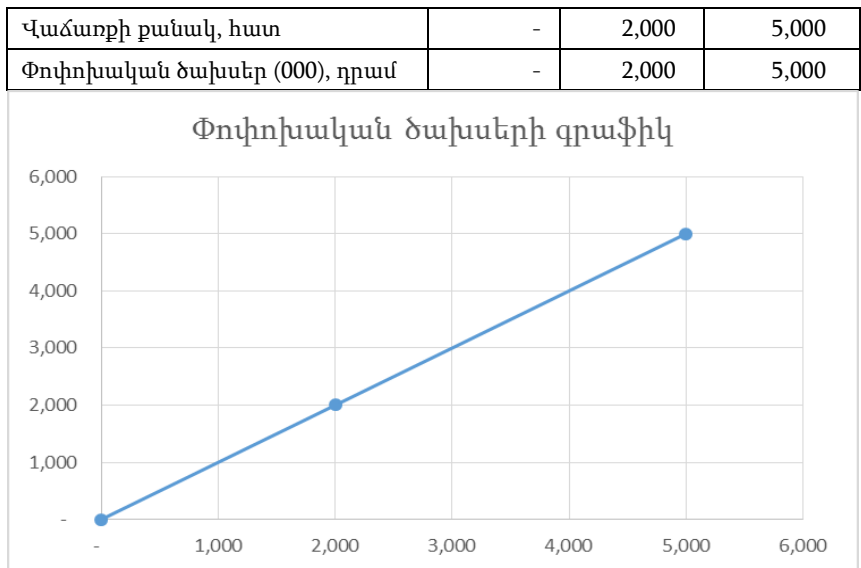
|                              |       |       |       |       |
|------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Վաճառքի քանակ, հատ           | 0     | 1     | 2,000 | 5,000 |
| Ֆիքսված ծախսեր (x 1000), դր. | 5,000 | 5,000 | 5,000 | 5,000 |



Նկար 7.5 Ֆիքսված ծախսերի գրաֆիկ

Այն արտադրական ծախսերը, որոնք փոփոխվում են վաճառքի ծավալը փոփոխելիս՝ կոչվում են **փոփոխական ծախսեր**: Հումքի, արտադրական աշխատուժի, փաթեթավորման համար կատարվող ծախսերը նմանատիպ փոփոխական ծախսերի օրինակներ են:

Եթե ձեռնարկությունը ոչինչ չի արտադրում, ապա փոփոխական ծախսերը զրո են: Նրանք աճում են, երբ աճում են արտադրության և վաճառքի ծավալները (Նկար 7. 6):



Նկար 7. 6 Փոփոխական ծախսերի գրաֆիկ

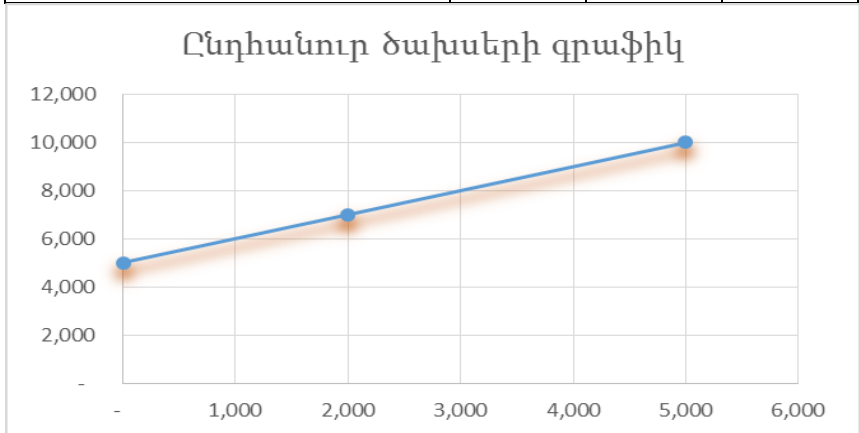
Ձեռնարկության փոփոխական և ֆիքսված ծախսերը գումարելիս՝ մենք ստանում ենք ընդհանուր ծախսերը.

$$\text{Ընդհանուր ծախսեր} = \text{Ֆիքսված ծախսեր} + \text{Փոփոխական ծախսեր}$$

Մեր ներկայացրած օրինակում (Նկար 7.4 և Նկար 7.5).

- երբ բիզնեսը որևէ արտադրանք չի թողարկում, դրա փոփոխական ծախսերը 0 են, հետևաբար ընդհանուր ծախսը կազմում է 5 մլն դրամ (ֆիքսված ծախսի չափը),
- 2,000 հատ արտադրանք թողարկելու դեպքում, բիզնեսը կունենա 2 մլն դրամի փոփոխական ծախս և 5 մլն դրամի ֆիքսված ծախս, հետևաբար ընդհանուր ծախսը կկազմի 7 մլն դրամ,
- 5,000 հատ արտադրանք թողարկելու դեպքում, բիզնեսը կունենա 5 մլն դրամի փոփոխական ծախս և 5 մլն դրամի ֆիքսված ծախս, հետևաբար ընդհանուր ծախսը կկազմի 10 մլն դրամ (Նկար 7. 7).

|                                 |       |       |        |
|---------------------------------|-------|-------|--------|
| Վաճառքի քանակ, հատ              | -     | 2,000 | 5,000  |
| Փոփոխական ծախսեր (x 1000), դրամ | -     | 2,000 | 5,000  |
| Ֆիքսված ծախսեր (x 1000), դրամ   | 5,000 | 5,000 | 5,000  |
| Ընդհանուր ծախսեր (x 1000), դրամ | 5,000 | 7,000 | 10,000 |



*Նկար 7. 7 Ընդհանուր ծախսերի գրաֆիկ*

Արտադրանքի միջին գինը հաշվարկելու համար, մենք պետք է ընդհանուր ծախսերը բաժանենք արտադրանքի քանակի վրա՝

### **Միջին գին = Ընդհանուր գին/Արտադրանքի քանակ**

Ըստ մեր ներկայացրած օրինակի՝

- 2,000 հատ արտադրանք թողարկելու դեպքում, ձեռնարկությունը կատարում է 7 մլն դրամի ընդհանուր ծախսեր, հետևաբար արտադրանքի միջին գինը կազմում է 3,500 դրամ ( $7,000,000/2,000$ ),
- 5,000 հատ արտադրանք թողարկելու դեպքում, ձեռնարկությունը կկատարի 10 մլն դրամի ընդհանուր ծախսեր, և արտադրանքի միջին գինը կկազմի 2,000 դրամ ( $10,000,000/5,000$ ):

Ինչպես հետևում է մեր ներկայացրած օրինակից, սովորաբար արտադրանքի միջին գինը կամ ինքնարժեքը նվազում է արտադրանքի/վաճառքի ծավալի աճելուն համեմատական:

Եթե բիզնեսը գիտի, թե ինչքան ֆիքսված ծախսեր է այն կատարում, ինչպես նաև հաշվարկել է ապրանքի վաճառքի գինն ու փոփոխական ծախսը, այն կարող է հաշվել արտադրանքի ինքնածախսածածկման քանակն, ըստ հետևյալ բանաձևի՝

### **Ինքնածախսածածկման քանակ = Ֆիքսված ծախսեր / (Գին – Փոփոխական ծախս)**

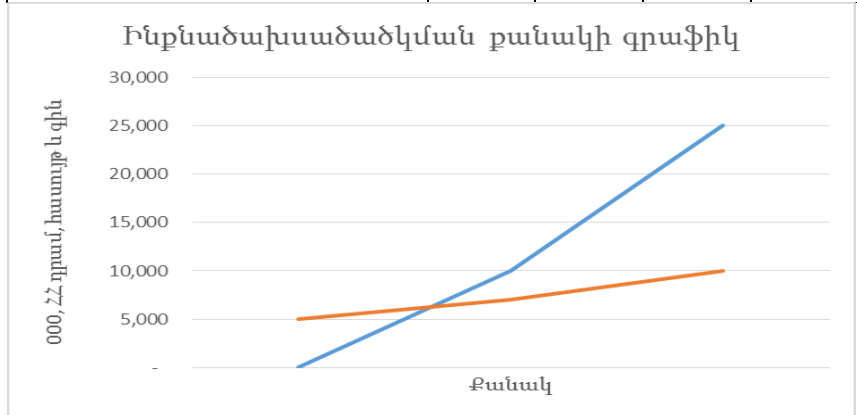
Ինքնածախսածածկման քանակը դա արտադրանքի կոնկրետ գնով վաճառքի այն քանակն է, որի դեպքում ձեռնարկությունը ոչ վնաս է ստանում և ոչ էլ շահույթ:

Համաձայն մեր ներկայացրած օրինակի, այն դեպքում, երբ ձեռնարկությունը միավոր արտադրանքի համար սահմանում է 5,000 դրամ վաճառքի գին, իսկ մեկ միավոր արտադրանքի համար փոփոխական ծախսերը կազմում են 1,000 դրամ, իսկ տարեկան ֆիքսված ծախսերը՝ 5 մլն դրամ, ձեռնարկությունը կհասնի իր ինքնաձախսաձածկման քանակին, 1,250 միավոր արտադրանք արտադրելու դեպքում՝

$$\text{Ինքնաձախսաձածկման քանակ} = 5,000,000 / (5,000 - 1,000) = 5,000,000 / 4,000 = 1,250 \text{ (հատ)}$$

Նշված քանակից ավել արտադրանք վաճառելու դեպքում, ընկերությունը կաշխատի շահույթով, ինչը կաճի վաճառքի ծավալների աճմանը գուզընթաց (Նկար 7. 7):

|                                       |         |              |        |        |
|---------------------------------------|---------|--------------|--------|--------|
| Վաճառքի քանակ, հատ                    | -       | <b>1,250</b> | 2,000  | 5,000  |
| Հասույթ (000), դրամ, գինը՝ 5,000 դրամ | -       | <b>6,250</b> | 10,000 | 25,000 |
| Ընդհանուր ծախսեր (000), դրամ          | 5,000   | <b>6,250</b> | 7,000  | 10,000 |
| Շահույթ/կորուստ (000), դրամ           | (5,000) | -            | 3,000  | 15,000 |



Նկար 7. 7 Ինքնաձախսաձածկման քանակի գրաֆիկ

Ինքնաձախսածածկման քանակի հաշվարկը մեծ կարևորություն ունի ինչպես գործող, այնպես էլ նոր ստեղծվող ձեռնարկությունների համար, քանի որ այն հնարավորություն է տալիս հաշվարկել, թե նվազագույնը ինչ քանակի արտադրանք է անհրաժեշտ վաճառել՝ ընկերության բոլոր ծախսերը ծածկելու և առանց վնասի գործունեություն ծավալելու համար:

### *Կանխատեսվող դրամի հոսքի հաշվետվություն*

Դրամի հոսքի պլանավորումն ու վերահսկումը բիզնեսի ֆինասական գործունեության կարևոր բաղադրիչն է, քանի որ դրամական միջոցները ձեռնարկությանն անհրաժեշտ են նյութերի, հումքի, սարքավորումների, աշխատուժի և ծառայությունների դիմաց ժամանակին համապատասխան վճարումներ կատարելու համար: Նման դրամական միջոցների բացակայության դեպքում, ձեռնարկությունը կարող է մեծ խնդիրներ ունենալ և կարող է ընդհուպ մինչև սնանկության հասնել, նույնիսկ եթե իր վաճառքի ծավալները կայուն են կամ շարունակաբար աճում են:

Նման ծայրահեղ վիճակներից խուսափելու համար, բիզնեսները պետք է շարունակաբար պլանավորեն, հաշվարկեն և վերահսկեն ձեռնարկության դրամի հոսքը, ինչը, սովորաբար, իրականացվում է դրամի հոսքի հաշվետվության միջոցով:

Կանխատեսվող դրամի հոսքի հաշվետվությունն, առաջին հերթին, արտացոլում է բոլոր հնարավոր դրամի ներհոսքի, ինչպես նաև դրամի արտահոսքի աղբյուրները: **Դրամի ներհոսք** կարող է տեղի ունենալ ինչպես ընկերության արտադրանքի վաճառքի և դրա դիմաց ստացված կանխիկ կամ անկանխիկ վճարները հավաքագրելու, այնպես էլ ընկերության

ակտիվների/գույքի վաճառքից և վարկի/ներդրումների ձևով լրացուցիչ ֆինանսական միջոցներից ստացված դրամական միջոցների հաշվին: **Դրամի արտահոսք** կարող է տեղի ունենալ ինչպես ընկերության ընթացիկ գործունեության ընթացքում տարբեր միջոցների (հումքի, աշխատուժի և այլն) համար վճարված դրամական միջոցների հաշվին, այնպես էլ լրացուցիչ ակտիվների (տարածք, սարքավորումն այլն) ձեռք բերման, վարկերի մարման և դիվիդենդների (շահաբաժին) վճարման հաշվին:

Դրամի հոսքի կանխատեսման մեջ, մենք հաշվարկում ենք նաև **զուտ դրամական հոսքը**, որը դրամի ներհոսքի և դրամի արտահոսքի տարբերությունն է.

### **Զուտ դրամական հոսք = Դրամի ներհոսք – Դրամի արտահոսք**

Եթե մի որևէ ժամանակահատվածի համար **զուտ դրամական հոսքը** բացասական է ստացվում, ապա ձեռնարկության դրամի արտահոսքի ցուցանիշը տվյալ ժամանակահատվածի համար գերազանցում է դրամի ներհոսքի ցուցանիշին, ինչը, բիզնեսի ֆինանսական կայունության տեսանկյունից, կարող է բացասական հետևանքներ ունենալ:

**Դրամի նախնական հաշվեկշիռը**, տվյալ ժամանակահատվածի սկզբում, ձեռնարկության ունեցած դրամական միջոցների հանրագումարն է: **Դրամի վերջնական հաշվեկշիռը** տվյալ ժամանակահատվածի վերջում ձեռնարկության ունեցած դրամական միջոցներն են, որոնք հավասար են դրամի նախնական հաշվեկշռի և զուտ դրամական հոսքի գումարին: Մի ժամանակահատվածի դրամի վերջնական հաշվեկշիռը



հանդիսանում է հաջորդ ժամանակահատվածի նախնական հաշվեկշիռը:

Դրամի ներհոսքի և արտահոսքի կանխատեսվող տվյալները, ինչպես նաև կանխատեսվող դրամի հոսքի հաշվետվության այլ տվյալները, կարող են հաշվարկվել և ներկայացվել աղյուսակի տեսքով (Աղյուսակ 7.3): Նշված հաշվարկները կարող են իրականացվել ինչպես ամսական կամ եռամսյակային, այնպես էլ տարեկան կտրվածքով:

*Աղյուսակ 7.3 Ներհոսքի և արտահոսքի կանխատեսվող տվյալները*

|    |   | տարի<br>1     | տարի<br>2     | տարի<br>3     | տարի<br>4     | տարի<br>5     |
|----|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 1  | ԴՐԱՄԻ ՆԵՐՀՈՍՔ,<br>x 1000 դրամ                     |               |               |               |               |               |
| 2  | Արտադրանքի վաճառք                                 | 20,000        | 22,000        | 25,000        | 30,000        | 35,000        |
| 3  | Ֆինանսական միջոցների<br>ներգրավում                | 10,000        | 8,000         | 5,000         | -             | -             |
| 4  | Ակտիվների և սարքավորումների վաճառք                | -             | -             | -             | -             | -             |
| 5  | <b>Ընդամենը, Դրամի<br/>ներհոսք (1+2+3)</b>        | <b>30,000</b> | <b>30,000</b> | <b>30,000</b> | <b>30,000</b> | <b>35,000</b> |
| 6  | ԴՐԱՄԻ ԱՐՏԱՀՈՍՔ,<br>x 1000 դրամ                    |               |               |               |               |               |
| 7  | Հումքի/աշխատուժի<br>համար վճարումներ              | 10,000        | 11,000        | 12,500        | 15,000        | 17,500        |
| 8  | Վերադիր ծախսեր                                    | 5,000         | 5,200         | 5,500         | 6,000         | 6,500         |
| 9  | Սարքավորումների<br>ձեռքբերում                     | 10,000        | 5,000         | 5,000         | 2,000         | 2,000         |
| 10 | Վարկի մարում                                      | 2,000         | 3,600         | 4,300         | 4,300         | 4,300         |
| 11 | Շահաբաժնի վճարում                                 | -             | -             | -             | -             | -             |
| 12 | <b>Ընդամենը, Դրամի<br/>արտահոսք (7+8+9+10+11)</b> | <b>27,000</b> | <b>24,800</b> | <b>27,300</b> | <b>27,300</b> | <b>30,300</b> |
| 13 | <b>Զուտ դրամական հոսք<br/>(5-12)</b>              | <b>3,000</b>  | <b>5,200</b>  | <b>2,700</b>  | <b>2,700</b>  | <b>4,700</b>  |
| 14 | <b>Դրամի նախնական<br/>հաշվեկշիռ</b>               | -             | <b>3,000</b>  | <b>8,200</b>  | <b>10,900</b> | <b>13,600</b> |
| 15 | <b>Դրամի վերջնական<br/>հաշվեկշիռ</b>              | <b>3,000</b>  | <b>8,200</b>  | <b>10,900</b> | <b>13,600</b> | <b>18,300</b> |

Դրամի հոսքի նմանատիպ հաշվարկները և կանխատեսումները ձեռնարկություններին հնարավորություն են տալիս նախապես հաշվարկել և կանխատեսել առավել մեծ դրամական արտահոսք պահանջող ժամանակաշրջանները և նախապես միջոցներ ձեռնարկել սպասվող ֆինասական դժվարություններից խուսափելու համար, ինչը կարող է իրականացվել լրացուցիչ ֆինասական միջոցների ներգրավման (վարկ, ներդրում) կամ ծախսերի սահմանափակման միջոցով: Սա շատ կարևոր է հատկապես գործունեության սեզոնային բնույթ ունեցող կազմակերպությունների համար:

Դրամի ներհոսքի և արտահոսքի հաշվետվությունը կարևոր գործիք է նաև ձեռնարկության ղեկավար անձնակազմի համար, քանի որ այն թույլ է տալիս ֆինանսական միջոցներն առավել հստակ պլանավորել և վերահսկել: Այն կարևորվում է նաև հնարավոր ներդրողների կամ վարկատուների համար, որոնք մեծ ուշադրություն են դարձնում ձեռնարկության վճարունակությանը և վարկային միջոցները ժամանակին մարելու կամ շահաբաժին վճարելու հնարավորություններին:

### *Բյուջեի կազմում*

Իրենց ընթացիկ գործունեությունում ձեռնարկության կառավարիչները մշտապես բյուջե կազմելու կարիք են ունենում, ինչը հնարավորություն է տալիս նախապես պլանավորել և հաշվարկել ակնկալվող ֆինանսական արդյունքները, ինչպես նաև պլանավորել համապատասխան ծախսերը:

Անշուշտ, բյուջեների դերը մեծ չէ և դրանք բիզնես պլաններում չեն կիրառվում: Սակայն բյուջեներն առավել մեծ կարևորություն ունեն բիզնեսի ընթացիկ գործունեությունը

կազմակերպելու գործում: Դա պայմանավորված է նրանով, որ դրանք հնարավորություն են տալիս պլանավորել առաջիկա դրամային մուտքերն ու ելքերը, նաև հեշտացնում են համակարգել ձեռնարկության առանձին ստորաբաժանումների միջև աշխատանքը: Ի տարբերություն ֆինանսական կանխատեսումների, բյուջեներում ներկայացված թվերը առավել իրատեսական են և հիմնված են նախորդ ժամանակաշրջանի արդյունքների վրա: Այս տեսանկյունից, այդ ժամանակաշրջանները կազմվում են առավելագույնը 12 ամիս ժամանակահատվածի համար:

Ելնելով բիզնեսի բնույթից՝ կազմակերպությունը կարող է կազմել վաճառքի կամ արտադրական բյուջե: Արտադրական բյուջեում ներկայացվում են արտադրության ծավալների և հասույթի տվյալները՝ առնվազն ամսական կտրվածքով: Այստեղ ներկայացվում են նաև համապատասխան արտադրական և վերադիր ծախսերը, ինչպես նաև շահույթի և դրամային հոսքի տվյալները: Այսպիսի բյուջեն բոլոր մակարդակների ղեկավարների համար հանդիսանում է առաջնային կարևորություն ունեցող աշխատանքային և վերահսկման փաստաթուղթ: Ընդհանուր առմամբ, բյուջեներն օգնում են իրագործել հետևյալ գործառույթները.

- *Վերահսկում և մշտադիտարկում:* Վերահսկումն ու մշտադիտարկումն, առաջին հերթին, իրականացվում է ակնկալվող համապատասխան արդյունքները ֆինանսական տվյալների վերածելու և կազմակերպության բյուջեի մեջ ներառելու միջոցով: Հետագայում իրական ֆինանսական արդյունքները համեմատվում են պլանավորված տվյալների հետ: Մեծ տարբերությունների առկայության դեպքում՝ ձեռնարկության ղեկավարները վերլուծում են պատճառները և իրականացնում են համապատասխան ուղղումներ կամ

փոփոխություններ: Այս առումով, բիզնեսի որոշ տեսակներ կարող են մշակել շաբաթական բյուջեներ՝ անհրաժեշտ ուղղումները ժամանակին իրականացնելու համար: Այն, առաջին հերթին, կարող է վերաբերվել մանրածախ կամ այլ տեսակի առևտուր իրականացնող կազմակերպությունների վաճառքի արդյունքներին:

- *Պլանավորում և համակարգում:* Բյուջեների կազմման պատճառով՝ կառավարիչները ստիպված են լինում նախապես մտածել և պլանավորել իրենց պատասխանատվության տակ գտնվող ստորաբաժանման գործողությունները: Բացի այդ, հետևելով բյուջեում ներկայացված տվյալներին, հնարավոր է լինում նաև, առանձին ստորաբաժանումների աշխատանքը համակարգել:
- *Հաղորդակցում և մոտիվացիա:* Բյուջեն հստակորեն տեղեկացնում է կազմակերպության նպատակների և ակնկալվող արդյունքների մասին, ինչը կարող է օգնել և ոգևորել աշխատակիցներին, որ նրանք լրացուցիչ ջանքեր գործադրեն այդ նպատակներին հասնելու համար:

## 7.2.8 Ամփոփագիր

Ամփոփագիրը բոլոր բիզնես պլանների, ինչպես նաև բիզնեսի պլանավորման այլ փաստաթղթերի ու հաշվետվությունների կարևորագույն մասն է հանդիսանում: Այն հնարավորինս հակիրճ ձևով ներկայացնում է բիզնեսի էությունը: Որևէ պարագայում ամփոփագիրը չի կարող բիզնես պլանի նախաբանը կամ որևէ այլ առանձին տեղեկատվություն տրամադրող մասը հանդիսանալ: Ընդհակառակը, այն իր մեջ

ամփոփում և ներկայացնում է բիզնես պլանի բոլոր հիմնական կետերն ու եզրակացությունները:

Քանի որ բիզնես պլանը կարդացող անձանց զգալի մասը չափազանց զբաղված է (ընկերությունների, ֆինանսական հաստատությունների բարձրաստիճան դեկավարներ, մեծ քանակությամբ բիզնես պլաններ է դիտարկողներ և այլն), ապա նրանք միայն ամփոփագիրն են կարդում: Այս առումով, ամփոփագիրը պետք է կարդացողին հնարավորություն տա առավելագույն տեղեկատվությունը ստանալ բիզնեսի և բիզնես պլանի գաղափարների, ֆինանսների և ակնկալվող չափելի արդյունքների մասին: Նման ամփոփագիրն ուսումնասիրելուց հետո, այն կարդացողը պետք է առավելագույն չափով գաղափար կազմի, թե բիզնես պլանի մնացած բաժիններում ինչ տեղեկատվություն է ներկայացված:

Չնայած ամփոփագիրը ներկայացվում է բիզնես պլանի սկզբում, այն կազմվում է բիզնես պլանի մնացած բաժիններն ավարտելուց հետո: Միայն ամբողջ բիզնես պլանը գրելուց հետո ձեռնարկատերը կամ բիզնես պլան կազմողն ի վիճակի կլինի վերլուծել ամբողջ տեղեկատվությունը և այն ներկայացնել համառոտ կերպով, որպես՝ ամփոփագիր: Հակառակ դեպքում, եթե ձեռնարկատերը որոշի ամփոփագիրը նախապես գրել, նա մի շարք լրջագույն խնդիրների հետ կբախվի: Նախ, աղ պարագայում ամփոփագիրը բիզնեսի մասին հստակ տվյալներ չի պարունակի և այնտեղ ներկայացված եզրակացությունները չեն կարող լինել հիմնավոր: Բացի այդ, բիզնես պլանի մնացած բաժինները կազմելիս, ձեռնարկատերը կփորձի սուբյեկտիվորեն հիմնավորել այն եզրակացությունները, որոնք ինքն արդեն ներկայացրել է ամփոփագրում: Արդյունքում, բիզնես պլանը սխալ հիմնավորումներ և եզրակացություններ կունենա և որևէ պարագայում չի ծառայի իր նպատակներին:

Խիստ կարևոր է, որ բիզնես պլանի ամփոփագիրը գրավիչ ձևով ներկայացնի տեղեկատվությունը: Հակառակ դեպքում, կարդացողը, որը հաճախ ստիպված է կարդալ բազմաթիվ նման ամփոփագրեր, կկորցնի իր հետաքրքրությունը և բիզնես պլանը մի կողմ կդնի: Ձեռնարկատերը պետք է փորձի կարդացողի մոտ հետաքրքրություն առաջացնել՝ շեշտելով բիզնեսի գաղափարի էությունը, սպասվող ֆինանսական արդյունքները և այլն: Հնարավոր է նաև հետաքրքրություն առաջացնել, նույնիսկ, բիզնես գաղափարի ներկայացման ոճի միջոցով: Ընդհանրապես, ներկայացման ոճը պետք է հնարավորինս գործնական լինի, մինևույն ժամանակ, փորձ անի ստեղծել ոգևորություն և շեշտի գաղափարի կարևորությունը: Ցանկացած տեղեկություն պետք է ուղեկցվի համապատասխան փաստերով և ֆինանսական կամ այլ բնույթի տվյալներով: Որևէ պարագայում այն չպետք է ներկայացնի ընդհանուր բնույթի արտահատություններ կամ գաղափարներ:

Ամփոփագրի կազմման առավել հաճախ օգտագործվող մոտեցումներից է բիզնես պլանի առանձին բաժինների կարևորագույն կետերի շեշտադրումն ու ներկայացումը: Այս պարագայում ձեռնարկատերն առաջին հերթին ներկայացնում է կազմակերպության, նրա բնույթի և զարգացման տվյալ փուլի մասին հակիրճ տեղեկատվություն: Դրանից հետո հաջորդաբար ներկայացվում են առաջարկվող ապրանքի կամ ծառայության մարկետինգային պլանի, գործողությունների և կառավարման պլանի, ֆինանսական կանխատեսումների վերաբերյալ հիմնական տվյալները: Ամեն բաժնի կարևորագույն կետերը ներկայացվում են մի քանի նախադասության կամ պարբերության շրջանակում:

Օրինակ՝ մարկետինգային պլանի ամփոփագիրը կարող է ներառել համապատասխան շուկայի հետազոտության մեթո-

դաբանության նկարագրությունն ու հիմնական արդյունքները, սեզնետավորումն ու թիրախավորումը, ինչպես նաև շուկայում առաջարկվող ապրանքի, դրա գնի, խթանման ու գնորդների շրջանում տարածման ուղիների պլանավորումը: Ֆինանսական պլանի ամփոփագիրը կարող է ներառել տեղեկատվություն նախկին տարիների եկամտի ու շահույթի վերաբերյալ, եթե, իհարկե, բիզնեսը գործող է: Այն պետք է ներառի նաև ապագա եկամտի ու շահույթի կանխատեսումները, ինչպես նաև ինքնա-ծախսածածկման, դրամի հոսքի, առաջարկվող գաղափարի ֆինանսական և ներդրումային գրավչության վերաբերյալ համառոտ տեղեկատվությունն ու վերլուծությունները:

Որոշ դեպքերում ձեռնարկատերը գերադասում է ամփոփագրի վերջում իր կողմից հակիրճ հաղորդագրություն ներկայացնել, որտեղ արտացոլվում են իր նպատակներն ու հնարավոր գործընկերներին կամ ներդրողներին ուղղված առաջարկները: Մեկ այլ տարբերակ է նաև նմանատիպ հաղորդագրությունը բիզնես պլանին կցված նամակի միջոցով ներկայացնելը:

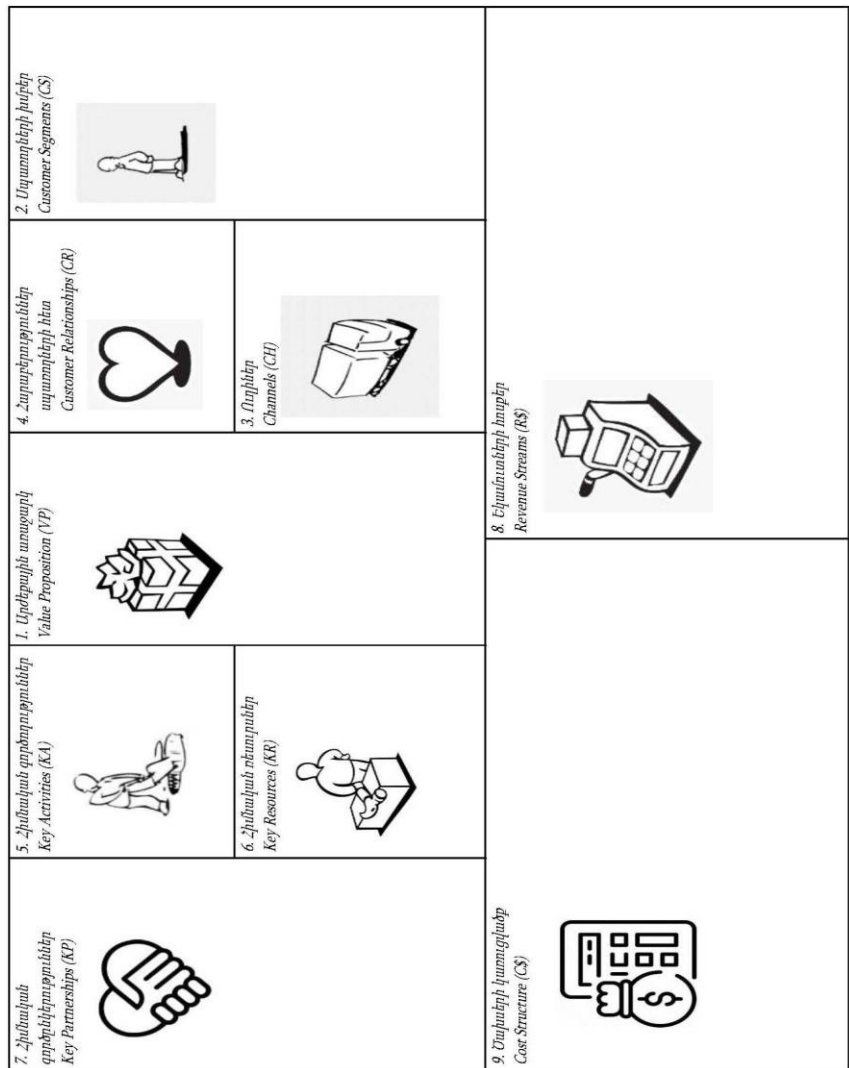
### 7.3 Բիզնես մոդել «ԿԱՆՎԱՍ» (CANVAS)



CANVAS բիզնեսի մոդելը ռազմավարական կառավարման գործիքներից է, որն օգնում է նոր և գործող ձեռնարկություններին մշակել իրենց բիզնես մոդելը

առավել պարզ և արդյունավետ տարբերակով: Այն նաև հիանալի միջոց է բիզնես մոդելի կառուցվածքը հեշտ ընկալելու համար: CANVAS բիզնես մոդելն իրենից ներկայացնում է մեկ

Էջանոց վիզուալ սխեմա, որը նկարագրում է ընկերության բոլոր բիզնես գործընթացները՝ մատակարարումը, ենթակառուցվածքը, հաճախորդները և ֆինանսները: CANVAS բիզնես մոդելը ներկայացվում է 9 հիմնական կետերի միջոցով (Նկար 7. 8):



Նկար 7. 8 CANVAS բիզնես մոդել



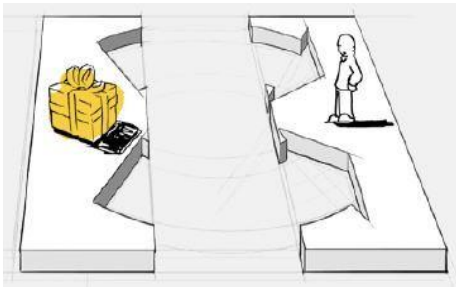
Պատասխանելով յուրաքանչյուր կետի ներքո ներառված հատուկ հարցերին (Աղյուսակ 7.4)՝ կարելի է բազմաէջանոց բիզնես պլանի փոխարեն հակիրճ բիզնես պլան ստանալ:

CANVAS բիզնես մոդելի 9 կետերի միջոցով կարելի է նկարագրել լավագույն բիզնես մոդելը, որի միջոցով հստակ կարելի է պատկերացնել, թե ինչպես ենք պատրաստվում գումար վաստակել:

CANVAS բիզնեսի մոդելը ստեղծվել է 2010-ական թվականների վերջերին՝ Ալեքսանդր Օստերվալդերի և Իվ Պիզեթի կողմից:

Ստորև ներկայացնենք CANVAS բիզնես մոդելի ինը հիմնական կետերը:

### 1. Արժեքային առաջարկ (Value Proposition, VP)



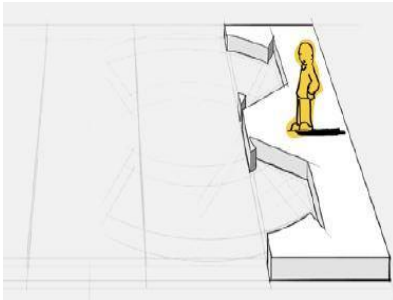
Արժեքային առաջարկն այն օգուտներն ու լուծումներն են, որոնք բիզնեսը տրամադրում է իր հաճախորդներին: Այն լուծում է հաճախորդների խնդիրները, ինչպես նաև բավարարում նրանց կարիքները: Հետևյալ հարցերի պատասխաններն ունենալով՝ մենք կարող ենք բարելավել բիզնեսի կողմից տրամադրվող արժեքային առաջարկը.

- *Արժեքային ի՞նչ առաջարկ է բիզնեսն անում հաճախորդներին:*
- *Հաճախորդների ո՞ր խնդիրներն է բիզնեսն օգնում լուծել:*

- *Հաճախորդների ո՞ր պահանջմունքներն է բիզնեսը բավարարում:*
- *Ապրանքների և ծառայությունների ի՞նչ համադրություն է բիզնեսն առաջարկում սպառողների յուրաքանչյուր խմբին կամ սեգմենտին:*

Արժեքայնությունը կարող է լինել քանակական (օրինակ՝ գին, ծառայության մատուցման արագություն և այլն) կամ որակական (օրինակ՝ դիզայն, գնորդների փորձառություն և այլն):

## 2. Սպառողների խմբեր (Customer Segments, CS)

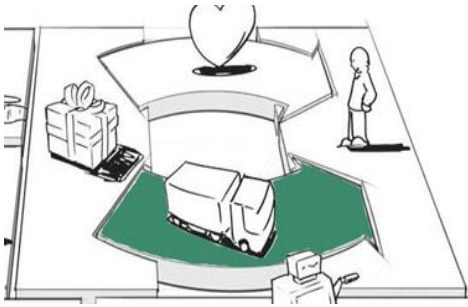


Հաճախորդները ցանկացած բիզնես գործունեության հիմքն են: Անհրաժեշտ է խմբավորել նրանց ըստ միատեսակ պահանջների, միանման վարքագծի և այլ հատկանիշների: Պետք է կարևոր որոշում կայացնել, թե ո՞ր խմբերի հետ է պետք աշխատել և որո՞նց է պետք անտեսել: Կարող է ներառել մեկ կամ մի քանի խմբեր, որոնք ունեն հատուկ կարիքներ: Սպառողների խմբերի վերաբերյալ որոշման կայացումից հետո միայն կարող ենք մշակել բիզնես մոդելի հետագա փուլերը:

Այս փուլում տրվող հիմնական հարցերն են՝

- *Ու՞մ համար է բիզնեսն արժեք ստեղծում:*
- *Ու՞րքե՞ր են ստեղծվող արժեքի հիմնական սպառողները:*

### 3. Ուղիներ (Channels, CH)



Հաճախորդների հետ շփումը հիմնականում իրականացվում է հաղորդակցման և վաճառքի ուղիների միջոցով: Հաճախորդների շրջանում կազմակերպության ապրանքների և ծառայությունների մասին տեղեկացվածության կամ իրազեկվածության մակարդակի մեծացումը, կազմակերպության արժեքային առաջարկի գնահատման հնարավորությունը և վաճառքից հետո սպասարկման իրականացումը բարձրացնում են բիզնեսի վարման արդյունավետությունը:

Վաճառքի ուղիների տեսակներն են՝ վաճառք վեբ կայքի միջոցով, մեծածախ վաճառք, վաճառք սեփական ցանցով և այլն: Այս ուղիների գրագետ կառավարումը դրական է ազդում բիզնեսի գործունեության վրա:

Այս փուլում տրվող հիմնական հարցերն են՝

- *Ի՞նչ ուղիներով է բիզնեսը կապված սպառողների հետ:*
- *Ինչպե՞ս են այդ ուղիները միմյանց հետ ինտեգրված:*
- *Ո՞ր ուղիներն են ավելի լավ գործում և որո՞նք են առավել արդյունավետ:*
- *Ինչպե՞ս են դրանք կապվում սպառողների առօրյա խնդիրների հետ:*

#### 4. Հարաբերությունները սպառողների հետ (Customer Relationships, CR)



Բիզնեսը պետք է հստակ տեսանի, թե ինչ տեսակի հարաբերություն է պետք զարգացնել հաճախորդների յուրաքանչյուր սեգմենտի հետ: Կախված բիզնեսի գործունեության

նպատակից՝ հաճախորդների հետ հարաբերությունները կարող են հաստատվել.

- նոր գնորդներ ձեռք բերելու համար,
- գնորդներին պահպանելու համար,
- վաճառքների ծավալները բարձրացնելու համար:

Հաճախորդների հետ հարաբերությունների տեսակի ընտրությունը կարող է լինել անհատական սպասարկում, ավտոմատացված ծառայություններ և այլն:

Այս փուլում տրվող հիմնական հարցերն են՝

- *Ինչպիսի՞ հարաբերություններ են ակնկալում սպառողները բիզնեսից:*
- *Այդ հարաբերություններից որո՞նք են արդեն հաստատվել բիզնեսի կողմից:*
- *Որքանո՞վ են դրանք ծախսատար:*
- *Ինչպե՞ս են դրանք ինտեգրվում բիզնես մոդելի հետ:*

## 5. Հիմնական գործողություններ (Key Activities, KA)



Բիզնես մոդելի այս հատվածը նկարագրում է ամենակարևոր գործողությունները, որոնք պետք է իրականացնի բիզնեսը՝ հաջողության հասնելու համար: Ինչպես հիմնական ռեսուրսների, այնպես էլ հիմնական գործողությունների նպատակը արժեքային առաջարկ ստեղծելն ու տրամադրելն է, հաճախորդների հետ հարաբերություններ պահպանելն ու շահույթ ստեղծելը:

Կախված բիզնեսի ոլորտից՝ ընկերության հիմնական գործողություններն ունեն տարբերություններ.

- արտադրական բիզնեսի դեպքում հիմնական գործողությունները ենթադրում են հաճախորդների մանրամասն ուսումնասիրում և ավելի լավ ապրանք ստեղծելու համար նոր տեխնոլոգիաների կիրառում,
- ծառայությունների մատուցման դեպքում հիմնական գործողությունները ենթադրում են փորձառության ձեռք բերում տվյալ սեգմենտում և խնդիրների լուծում (օր.՝ օրինակ՝ իրավաբանական ընկերությունների համար SS ծառայությունների մատուցումը ենթադրում է, որ հիմնական գործողությունները կուղղվեն տվյալ սեգմենտում բարձրակարգ փորձառության ձեռք բերմանը և այնպիսի ապրանքների ու ծառայությունների ստեղծմանը,

- որոնք լավագույնս կրավարարեն տվյալ սեգմենտի պահանջմունքները:),
- ենթակառուցվածքային ծառայություններ մատուցման դեպքում հիմնական գործողությունները ենթադրում են ենթակառուցվածքի հուսալիության պահպանում և արդյունավետության բարձրացում:

Այս փուլում տրվող հիմնական հարցն է՝

- *Ի՞նչ գործողություններ են պահանջում.*
  - *արժեքային առաջարկը,*
  - *վաճառքի ուղիները,*
  - *սպառողների հետ հարաբերությունները*
  - *եկամուտների հոսքերը:*

6. Հիմնական ռեսուրսներ (Key Resources, KR)



Յուրաքանչյուր բիզնես մոդել պահանջում է որոշակի հիմնական ռեսուրսներ: Այդ ռեսուրսները թույլ են տալիս ստեղծել և տրամադրել արժեքային առաջարկ, պահպանել հարաբերությունները հաճախորդների հետ և ստեղծել շահույթ: Բիզնեսը պետք է պարզի, թե ինչ ռեսուրսներ են անհրաժեշտ բարենպաստ գործունեություն իրականացնելու համար: Կազմակերպության ռեսուրսները տարբեր են՝ ֆիզիկական, ֆինանսական, մտավոր և

մարդկային: Անկախ ռեսուրսի տեսակից՝ դրանցից յուրաքանչյուրի ճիշտ կառավարումը հանգեցնում է մեծ եկամուտների ստացմանը:

Այս փուլում տրվող հիմնական հարցերն են՝

- *Ի՞նչ հիմնական ռեսուրսներ են պահանջվում.*
  - *արժեքային առաջարկի համար,*
  - *վաճառքի ուղիների համար,*
  - *սպառողների հետ հարաբերությունների համար,*
  - *եկամուտների հոսքերի համար:*

## 7. Հիմնական գործընկերներ (Key Partners, KP)



Համագործակցությունը կարող է հատկանշական օգուտ բերել բիզնեսին: Անհրաժեշտ է համագործակցել այլ կազմակերպությունների հետ, որպեսզի օպտիմալացնենք բիզնես մոդելը, նվազեցնենք ռիսկերը և ձեռք բերենք անհրաժեշտ ռեսուրսներ:

Այս փուլում տրվող հիմնական հարցերն են՝

- *Ովքե՞ր են մեր հիմնական գործընկերները:*
- *Ի՞նչ հիմնական գործողություններ են իրականացնում գործընկերները:*
- *Ի՞նչ հիմնական ռեսուրսներ ենք ստանում գործընկերներից:*

## 8. Եկամտային հոսքեր (Revenue Streams, RS)



Բիզնես մոդելի այս մասում եկամուտներն են, որոնք բիզնեսը ստանում է յուրաքանչյուր սեզմենտից: Պետք է հստակ իմանալ, թե ի՞նչ արժեքային առաջարկի համար է յուրաքանչյուր սեզմենտը պատրաստ վճարել: Ունենալով այս հարցի պատասխանը՝ բիզնեսը կարող է մեծացնել իր եկամտային հոսքերը: Գործարքի միջին արժեքը և, ընդհանուր առմամբ, բիզնեսի եկամուտը ավելացնելու համար իրական հնարավորություն է հանդիսանում նաև գնային խտրականությունը: Գնային խտրականությունը միևնույն ապրանքի համար տարբեր գների սահմանումն է:

Այս փուլում տրվող հիմնական հարցերն են՝

- *Ի՞նչ արժեքների համար են պատրաստ վճարել սպառողները:*
- *Ինչի՞ համար և ինչպե՞ս են նրանք ներկայումս վճարում:*
- *Ինչպե՞ս կցանկանային վճարել:*
- *Եկամուտների ո՞ր հոսքերն են առավել էական բիզնեսի համար:*

Եկամուտները կարող են լինել մեկանգամյա կամ կրկնվող: Եկամուտների հիմնական աղբյուրներն են.

- Ակտիվների՝ ֆիզիկական ապրանքի, վաճառք (օր.՝ ավտոմեքենա),
- Օգտագործման վճար (օր.՝ վճար ինտերնետի համար, հյուրանոց),



- Բաժանորդագրության վճար (օր.՝ գրադարան կամ լողավազան այցելելը),
- Վարձակալման վճար (օր.՝ մեքենայի վարձակալություն),
- Արտոնագրային վճար (օր.՝ գիտական նորարարություն, բիզնեսի տեսակ),
- Բրոկերային վճար (օր.՝ անշարժ գույքի վաճառք, կրեդիտ քարտ),
- Գովազդային վճար (օր.՝ հեռուստատեսությամբ նոր ապրանքի կամ ծառայության գովազդ):

### 9. Ծախսերի կառուցվածքը (Cost Structure, CS)



Արժեքային առաջարկի ստեղծումը, հաճախորդների հետ հարաբերությունները և եկամտի ստացումը որոշակի ծախսեր են պահանջում: Նմանատիպ ծախսերը կարելի է համեմատաբար հեշտ

հաշվարկել կազմակերպության հիմնական ռեսուրսները, գործողությունները և համագործակցության շրջանակները պարզելու դեպքում: Անհրաժեշտ է նաև պարզել, թե որո՞նք են բիզնեսի համար ամենակարևոր ծախսերը և ո՞ր հիմնական ռեսուրսներն ու գործողություններն են համեմատաբար ավելի թանկ: Այս ամենի վերլուծությունն, անշուշտ, օգնում է ճիշտ կառավարել ընկերության ծախսերը:

Այս փուլում տրվող հիմնական հարցերն են՝

- *Ծախսերի ի՞նչ առավել կարևոր հոդվածներ է նախատեսված բիզնես մոդելում:*

- Ո՞ր հիմնական ռեսուրսներն են ավելի թանկ:
- Ո՞ր հիմնական գործողություններն են առավել ծախսատար:

## 7.4 Հացաբուլկեղենի արտադրության CANVAS բիզնես մոդելի կառուցման օրինակ

Ենթադրենք Ջրվեժ համայնքի մի սիրիահայ բնակիչ որոշել է իր համայնքում հացաբուլկեղենի արտադրություն հիմնել, սակայն գրեթե գիտելիքներ չունի բիզնես մոդելների վերաբերյալ և կարիք է զգում վերլուծություն իրականացնել և պարզել նման բիզնեսով զբաղվելու արդյունավետությունը կամ նպատակահարմարությունը: Հացաբուլկեղենի արտադրության CANVAS բիզնես մոդելը կառուցելու համար անհրաժեշտ է հաջորդաբար պատասխանել այդ մոդելի 9 հիմնական կետերում ներկայացված հարցերին (Աղյուսակ 7. 4):

### 1. Արժեքային առաջարկը

Ձեռներեցը կարծում է, որ իր բիզնես գաղափարի արժեքավորությունը կամ արժեքային առաջարկը հետևյալն է.

- համեղ, թարմ, մատչելի, արագ պատրաստվող և բազմատեսակ որակյալ սնունդ, նաև քաղցրավենիք դպրոցականների համար,
- տարածքում գտնվող կազմակերպությունների միջին և ցածր եկամուտ ունեցող աշխատակիցներին որակյալ սննդի ապահովում՝ սիրիահայերին հատուկ արագ և բարձրորակ սպասարկման պայմաններում,
- տարածքի բնակիչների համար բարձրորակ քաղցրավենիքների և սիրիահայերի խոհանոցին բնորոշ այլ ուտեստների պատրաստում և արագ մատակարարում:

Աղյուսակ 7.4. Բիզնես մոդել CANVAS

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
| <p><b>7. Հիմնական գործընկերները</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ուլբե՞ր են մեր հիմնական գործընկերները (շահառուները):</li> <li>- Ի՞նչ հիմնական գործընկերներ են իրականացնում գործընկերները (շահառուները):</li> <li>- Ի՞նչ հիմնական ռեսուրսներ ենք ստանում</li> <li>- Գործընկերներից շահառուները:</li> </ul> | <p><b>5. Հիմնական գործընկերությունները</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ի՞նչ գործընկերություններ են պահանջում.</li> <li>- <i>արժեքային առաջարկը, վաճառքի ուղիները, սպառողների հետ հարաբերությունները, եկամուտների հոսքերը:</i></li> </ul>  | <p><b>1. Արժեքային առաջարկը</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Արժեքային ի՞նչ առաջարկ է բիզնես անում հաճախորդներին:</li> <li>- Հաճախորդների ո՞ր խնդիրներն է բիզնեսն օգնում լուծել:</li> <li>- Հաճախորդների ո՞ր պահանջումներն է բիզնեսը բավարարում:</li> <li>- Ապրանքների և ծախսերի մասին ի՞նչ համարություն է բիզնեսն առաջարկում սպառողների յուրաքանչյուր խմբին կամ սեգմենտին:</li> </ul> | <p><b>2. Սպառողների խմբերը</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ու՞մ համար է բիզնեսն արժեք ստեղծում:</li> <li>- Ուլբե՞ր են ստեղծվող արժեքի հիմնական սպառողները:՞</li> </ul>   |
| <p><b>9. Ծախսերի կառուցվածքը</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ծախսերի ի՞նչ առավել կարևոր հոդվածներ է նախատեսված բիզնես մոդելում:</li> <li>- Ո՞ր ի հիմնական ռեսուրսներն են ավելի թանկ:</li> <li>- Ո՞ր ի հիմնական գործընկերություններն են առավել ծախսատար:</li> </ul>  | <p><b>6. Հիմնական ռեսուրսները</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ի՞նչ հիմնական ռեսուրսներ են պահանջվում.</li> <li>- <i>արժեքային առաջարկի համար, վաճառքի ուղիների համար, սպառողների հետ հարաբերությունների համար, եկամուտների հոսքերի համար:</i></li> </ul>  | <p><b>3. Ուղիները</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ի՞նչ ուղիներով է բիզնեսը կապված սպառողների հետ:</li> <li>- Ինչպե՞ս են այդ ուղիները միմյանց հետ ինտեգրված:</li> <li>- Ո՞ր ուղիներն են ավելի լավ գործում և որո՞նք են առավել արդյունավետ:</li> <li>- Ինչպե՞ս են դրանք կապվում սպառողների առօրյա խնդիրների հետ:</li> </ul>  | <p><b>4. Հարաբերությունները սպառողների հետ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ինչպիսի՞նք հարաբերություններ են ակնկալում սպառողները բիզնեսից:</li> <li>- Այդ հարաբերություններից որո՞նք են արդեն հաստատվել բիզնեսի կողմից:</li> <li>- Որքանո՞ւ վ են դրանք ծախսատար:</li> <li>- Ինչպե՞ս են դրանք ինտեգրվում բիզնես մոդելի հետ:</li> </ul> |
| <p><b>8. Եկամուտների հոսքերը</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ի՞նչ արժեքների համար են պատրաստ վճարել սպառողները:</li> <li>- Ինչի՞ համար և ինչպե՞ս են նրանք ներկայումս վճարում:</li> <li>- Ինչպե՞ս և կցանկանալին վճարել:</li> <li>- Եկամուտների ո՞ր հոսքերն են առավել էական բիզնեսի համար:</li> </ul>       | <p><b>8. Եկամուտների հոսքերը</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ի՞նչ արժեքների համար են պատրաստ վճարել սպառողները:</li> <li>- Ինչի՞ համար և ինչպե՞ս են նրանք ներկայումս վճարում:</li> <li>- Ինչպե՞ս և կցանկանալին վճարել:</li> <li>- Եկամուտների ո՞ր հոսքերն են առավել էական բիզնեսի համար:</li> </ul> | <p><b>8. Եկամուտների հոսքերը</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ի՞նչ արժեքների համար են պատրաստ վճարել սպառողները:</li> <li>- Ինչի՞ համար և ինչպե՞ս են նրանք ներկայումս վճարում:</li> <li>- Ինչպե՞ս և կցանկանալին վճարել:</li> <li>- Եկամուտների ո՞ր հոսքերն են առավել էական բիզնեսի համար:</li> </ul>   | <p><b>8. Եկամուտների հոսքերը</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ի՞նչ արժեքների համար են պատրաստ վճարել սպառողները:</li> <li>- Ինչի՞ համար և ինչպե՞ս են նրանք ներկայումս վճարում:</li> <li>- Ինչպե՞ս և կցանկանալին վճարել:</li> <li>- Եկամուտների ո՞ր հոսքերն են առավել էական բիզնեսի համար:</li> </ul>                                  |

## 2. Մպատողների խմբերը

Մպատողների սեզմենտավորումը ձեռներեցն իրականացրել է հետևյալ կերպ.

- դպրոցահասակ երեխաներ և պատանիներ,
- տարածքում գործող ձեռնարկությունների միջին և ցածր եկամուտ ունեցող աշխատակիցներ,
- կից տարածքի բնակիչներ:

## 3. Ուղիներ

Ըստ Ձեռներեցի վաճառքի ուղիները և խթանման միջոցները հետևյալն են.

- փոին կից գործող վաճառակետից իրականացվող ուղղակի վաճառք,
- գովազդ, պատվերների ընդունում, վաճառք և մատակարարում կազմակերպության կայքէջի, սոցիալական ցանցերում գրանցված էջերի և հեռախոսահամարի միջոցով: Նշված տեղեկատվությունը կգովազդվի և լայնորեն կտարածվի հնարավոր գնորդների շրջանում,
- մատակարարում և մեծածախ վաճառք սննդի մանրածախ վաճառքի կետերի միջոցով,
- տեղից վաճառքն առավել արդյունավետ կարող է գործել դպրոցականների և տարածքում գործող այլ կազմակերպությունների աշխատակիցների համար,
- աշխատակիցները և տարածքի բնակիչները մեծ չափով կօգտվեն ինտերնետի և հեռախոսի միջոցով պատվերներ տալու հնարավորությունից:

#### 4. Հարաբերությունները սպառողների հետ

Ձեռներեցը մտածում է սպառողների հետ հարաբերությունները կազմակերպել հետևյալ կերպ.

- փուռը կտեղակայվի բանուկ վայրում և արտադրման գործընթացն այնպես կկազմակերպվի, որ ցանկացած գնորդ հնարավորություն կունենա ուղղակիորեն տեսնելու/հետևելու արտադրանքի պատրաստման գործընթացին և գնելու թարմ արտադրանք,
- կստեղծվեն պայմաններ, որպեսզի գնորդներին հնարավորություն տրվի նաև առցանց, կենդանի ռեժիմում հետևելու արտադրման և սպասարկման գործընթացին,
- փոխ անձնակազմը մեծ ուշադրություն կդարձնի սննդի պատրաստման սանիտարա-հիգիենիկ պայմանների պահպանմանը և որակյալ սպասարկմանը, ինչը կհանդիսանա նոր գնորդներ ներգրավելու և պահպանելու առաջնային պայման,
- փոխ տարածքում կտեղադրվեն տեղեկատվական պոստերներ, կտպվեն և կբաժանվեն տեղեկատվական բուկլետներ՝ փոխ տեսականու և գործունեության սկզբունքների վերաբերյալ տեղեկատվություն տարածելու նպատակով,
- ակտիվորեն կօգտագործվեն կայք էջը, ինչպես նաև սոցիալական ցանցերը՝ արտադրանքը գովազդելու, պատվերներ ստանալու և գնորդների հետ կապը պահպանելու համար,
- գնորդների հետ հետադարձ կապի ապահովումը կիրականացվի անմիջական և առցանց շփումների, նաև հարցումների և խթանման միջոցառումների միջոցով:

### 5. Եկամուտների հոսքեր

Ձեռներեցն ակնկալում է, որ իր եկամուտների հոսքերը կունենան հետևյալ կառուցվածքը.

- 200-ից 500 դրամ արժողությամբ արագ և որակով սննդամթերքի և քաղցրավենիքների պատրաստում և վաճառք՝ հիմնականում դպրոցականների համար՝
  - *կկազմի ընդհանուր հասույթի 25%-ը,*
- 200-ից 1,500 դրամ արժողությամբ արագ և որակով սննդամթերքի և քաղցրավենիքների պատրաստում և վաճառք՝ հիմնականում տարածքում գործող կազմակերպությունների աշխատակիցների համար՝
  - բարձր որակի սպասարկում, անհրաժեշտության դեպքում նաև պատվերների ընդունում և սննդի առաքում,
  - *կկազմի ընդհանուր հասույթի 45-50%-ը,*
- 500 դրամ և ավել արժողությամբ թարմ և որակյալ ուտեստների և քաղցրավենիքների պատրաստում և մատակարարում՝ տարածքի բնակիչներին՝
  - անհատական պատվերների իրականացում, անհրաժեշտության դեպքում առցանց պատվերների ընդունում և սննդի առաքում,
  - *կկազմի ընդհանուր հասույթի 25-30%-ը:*

### 6. Հիմնական ռեսուրսներ

Ձեռներեցը կարծում է, որ հացաբուլկեղենի արտադրությունն արդյունավետ կազմակերպելու համար իրեն անհրաժեշտ կլինեն հետևյալ հիմնական ռեսուրսները.

- տարածք, որն ապահովված պետք է լինի սննդի արտադրության և վաճառքի համար անհրաժեշտ բոլոր պայմաններով,
- աշխատակիցներ, այսինքն՝ մասնագետ վարպետներ, արտադրության գլխավոր տեխնոլոգ, արտադրության ղեկավար, բիզնեսի ընդհանուր կազմակերպիչ, վաճառքի կազմակերպիչ և այլ հիմնական մասնագետներ,
- փոխ արտադրանքի արտադրման, նաև վաճառքի, համար անհրաժեշտ սարքավորումներ,
- արտադրանքի պատրաստման համար անհրաժեշտ սննդային հումք,
- գովազդի, տեղեկացման և պատվերների համար անհրաժեշտ առցանց ու կապի ռեսուրսներ, նաև գովազդային միջոցներ,
- փոխ աշխատանքները կազմակերպելու համար ֆինանսական ռեսուրսներ՝ ներդրումների տեսքով,
- վաճառքից ստացված ֆինանսական ռեսուրսներ՝ ընթացիկ գործունեությունը կազմակերպելու, ընդլայնելու և շահութաբերություն ապահովելու համար:

### 7. Հիմնական գործընկերներ

Ձեռներեցը կարծում է, որ հացաբուլկեղենի արտադրությունն արդյունավետ կազմակերպելու համար անհրաժեշտ է համագործակցել հետևյալ գործընկերների հետ.

- վարձատու՝ համապատասխան տարածք վարձակալելու համար,
- կոմունալ և հաղորդակցման ծառայություններ մատուցող կազմակերպություններ,

- սարքավորումների մատակարարմամբ զբաղվող մասնագիտացված մատակարարներ,
- հումքի մատակարարման ընկերություններ կամ անհատներ,
- ֆինանսավորման և համապատասխան մասնագետների ապահովման հարցերում օժանդակող մասնավոր/դոնոր կազմակերպություններ,
- գնորդներ,
- սննդի մանրածախ վաճառքի կետեր՝ մեծածախ վաճառքի իրականացման համար:

*Բոլոր գործընկերների հետ իրականացվել են նախնական հարցումներ և ձեռք են բերվել որոշակի պայմանավորվածություններ փոփ աշխատանքները կազմակերպելու համար:*

### 8. Հիմնական գործողություններ

Ձեռներեցը կարծում է, որ հացաբուլկեղենի արտադրությունն արդյունավետ կազմակերպելու համար անհրաժեշտ է իրականացնել հետևյալ հիմնական գործողությունները.

- փոփ գործունեության ամբողջական բիզնես պլանի կազմում,
- ֆինանսավորման պայմանների հստակեցում և համապատասխան պայմանագրերի կազմում,
- իրավական կարգավիճակի հստակեցում, համապատասխան փաստաթղթերի կազմում և բիզնեսի գրանցում,
- տարածքի վարձակալություն և վերանորոգում,



- սարքավորումների ձեռքբերում և տեղադրում,
- թիրախային սպառողների խմբերի կողմից պահանջվող համապատասխան արտադրատեսակների բաղադրատոմսերի հստակեցում,
- վարպետների ուսուցման գործընթացի ամփոփում և աշխատանքային պայմանների շուրջ համաձայնություն,
- համապատասխան աշխատակիցների հետ համաձայնագրերի կազմում,
- հումքի մատակարարների հետ պայմանների քննարկում, համաձայնագրերի կազմում, հումքի մատակարարում,
- կայքէջի, սոցիալական ցանցերի գրանցում և այդ առցանց միջոցների ակտիվ գործունեության իրականացում,
- գովազդ՝ պոստերների, բուկլետների և այլ միջոցներով,
- արտադրական և այլ գործընթացների կազմակերպում,
- արտադրանքի պատրաստում, գովազդ և վաճառքի իրականացում:

### 9. Ծախսերի կառուցվածքը

Ձեռներեցը կարծում է, որ հացաբուլկեղենի արտադրությունը հիմնելու և բիզնեսի գործունեությունը կազմակերպելու համար անհրաժեշտ են հետևյալ հիմնական ներդրումային ծախսերը.

- սարքավորումների ձեռքբերում՝ ընդհանուր ներդրման 17%-ը,
- փոխ տարածքի վերանորոգման և առաջին վեց ամսվա վարձակալություն և կոմունալ ծախսեր՝ 18%,
- հումք առաջին երեք ամիսների համար՝ 22%,

- աշխատուժի վճար, հիմնականում առաջին վեց ամիսներ համար՝ 35%,
- մարկետինգային և այլ ծախսեր՝ 8%:

*Ներդրման տեսանկյունից առավել ծախսատար և կարևոր են սարքավորումների ձեռքբերումը, տարածքի վարձակալումն ու վերանորոգումը, ինչպես նաև հումքի ձեռքբերումն ու աշխատուժը:*

*Ներդրման ընդհանուր գումարը կազմում է մոտ 14 մլն. դրամ, որի մոտ 2.8 մլն դրամը (20%) կազմելու է սեփական ներդրումը, իսկ մնացած գումարն ակնկալվում է ստանալ դոնոր/ֆինանսական կազմակերպությունների կողմից՝ համապատասխան ֆինանսավորման տեսքով:*

Բիզնեսի ընթացիկ գործունեությունը կազմակերպելու համար անհրաժեշտ են հետևյալ հիմնական ծախսերը.

- ուղղակի ծախսեր հումքի և վարպետների աշխատավարձի տեսքով՝ ընդհանուր ծախսերի 54%-ը,
- տարածքի վարձակալության և կոմունալ ծախսեր՝ 11%,
- փաթեթավորման և գովազդի ծախսեր՝ 4%,
- հիմնական կազմի աշխատավարձեր՝ 21%,
- ամորտիզացիոն և այլ ֆիքսված ծախսեր՝ 5%,
- հարկեր՝ 4%:

*Ընթացիկ գործունեության տեսանկյունից առավել ծախսատար են հումքը, աշխատավարձը և տարածքի վարձակալությունը*

## **ԳԼՈՒԽ 8. ԶԵՌՆԱՐԿՎԱԾ ԻՐԱԿԱՆ ԳՈՐԾՈՒՆԵՈՒԹՅԱՆ ՖԻՆԱՆՍԱՎՈՐՄԱՆ ԱՂԲՅՈՒՐՆԵՐԸ**

Յանկացած ձեռնարկատիրական գործունեություն իրականացնելու համար ֆինանսական միջոցներ են պետք: Այդ միջոցները պետք են բիզնես գործունեությունը սկսելու համար անհրաժեշտ տարածքներ, սարքավորումներ, հումք ձեռք բերելու, ինչպես նաև գործունեությունն իրականացնելու համար անհրաժեշտ ընթացիկ ծախսերը (աշխատավարձեր, վաճառքի և մարկետինգային ծախսեր, կոմունալ ծախսեր) ֆինանսավորելու համար: Արդյունավետ գործունեություն ծավալելու դեպքում՝ բիզնեսը կարող է նշված ծախսերը ֆինանսավորել սեփական եկամուտների հաշվին, սակայն այս դեպքում ևս բիզնեսը լրացուցիչ ֆինանսական միջոցների կարիք կարող է ունենալ, որպեսզի ֆինանսավորի այդ ընթացքում ի հայտ եկած չնախատեսված ծախսերը: Բացի այդ, շուկայում մրցունակ լինելու և ձեռնարկության ընդլայնմանը միտված ներդրումներ իրականացնելու համար ձեռնարկությունը մշտապես լրացուցիչ ֆինանսական միջոցների ներգրավման կարիք է զգում:

Նշված գործողությունների համար ձեռնարկությունը կարող է ներգրավել ֆինանսական միջոցներ ինչպես ներքին, այնպես էլ արտաքին ֆինանսավորման աղբյուրներից:

### **8.1 Ֆինանսավորման ներքին աղբյուրներ**

Ֆինանսավորման ներքին աղբյուրները ձեռնարկության կամ դրա սեփականատերերի կողմից տրամադրվող ֆինանսական միջոցներն են: Ներքին ֆինանսավորման

ամենից հաճախ օգտագործվող միջոցը ձեռնարկության սեփականատերերի ֆինանսական խնայողություններն են: Այդ խնայողությունները կարող են ուղղվել նոր բիզնես հիմնադրելու ֆինանսավորմանը, ինչն էլ իր հերթին վկայում է այն ռիսկի մասին, որին ձեռնարկատերերը գնում են նոր բիզնես գործունեություն սկսելու համար:

Շատ դեպքերում, նոր գործունեություն սկսող ձեռնարկատերերն իրենց աշխատանքային գործունեության ընթացքում կուտակում են ֆինանսական միջոցներ, որոնք նրանք հետագայում օգտագործում են իրենց բիզնես գործունեությունը ֆինասավորելու համար: Նմանապես կարող են վարվել նաև բաժնետերերը՝ օգտագործելով իրենց ֆինանսական միջոցները նոր բիզնես հիմնելու կամ այն ընդլայնելու հետ կապված գործողությունները ֆինանսավորելու համար: Այս դեպքում, նրանք ձեռք են բերում ընկերության բաժնեմասը, որը հետագայում նրանց իրավունք է տալիս շահաբաժին ստանալ և, որպես բաժնետեր, մասնակցել բիզնեսի գործունեությունը կազմակերպելու գործընթացներում:

Պահպանված շահույթը դա բիզնեսի կողմից ստեղծված շահույթի այն մասն է, որը ձեռնարկության սեփականատերերը որոշում են չբաշխել իրենց միջև, այլ պահպանել բիզնեսի ընդլայնման գործողությունները ֆինասավորելու համար: Այն ներքին ֆինասավորման ամենից մեծ չափով օգտագործվող միջոցն է: Պահպանված շահույթը նաև բիզնեսի ֆինասավորման ամենից էժան աղբյուրն է, քանի որ այս դեպքում բիզնեսը ստիպված չէ լրացուցիչ ֆինանսական վճարումներ կատարել կամ կիսել իր ապագա

շահույթը նոր ներդրողների հետ: Դրա հետ մեկտեղ, սա նշանակում է, որ բիզնեսի սեփականատերերն ավելի քիչ գումար (շահաբաժին) կատանան իրենց անձնական կարիքները բավարարելու համար, ինչը կարող է նաև ընդունելի չլինել սեփականատերերի կողմից:

Ըստ սեփականատերերի հայեցողության՝ պահպանված շահույթը կարող է նաև բավական ճկուն ձևով օգտագործվել: Նրանք, օրինակ, կարող են որոշում կայացնել, որ շահույթը կուտակվում է ձեռնարկության բանկային հաշվի վրա՝ հետագայում մեծ մասշտաբի ներդրումներ կատարելու նպատակով:

Ներքին ֆինանսավորման մեկ այլ աղբյուր կարող է հանդիսանալ կազմակերպության առավել քիչ կարևորություն ունեցող սարքավորումների, շինությունների կամ հողատարածքների վաճառքը: Կազմակերպության քիչ կարևորություն ունեցող ակտիվների վաճառքից առաջացած ֆինանսական միջոցները կարող են առավել արդյունավետ օգտագործվել, այդ իսկ պատճառով ցանկացած բիզնես ձգտում է ազատվել առավել հնացած ակտիվներից և ձեռք բերել նորերը: Որոշ դեպքերում (հատկապես մեծ ձեռնարկությունների դեպքում) այդ գործընթացը կարող է իրականացվել ընկերության առանձին մասնաճյուղի կամ մասի վաճառքի ձևով, որի դեպքում ևս ձեռնարկությունն աշխատում է ազատվել քիչ արդյունավետություն ունեցող ակտիվներից և ձեռք բերել առավել մեծ հեռանկար ունեցող նոր ակտիվներ:

Ընդհանուր առմամբ, ֆինանսավորման ներքին աղբյուրները հանդիսանում են ֆինանսավորման առավել

էժան և հեշտ հասանելի միջոցները, որի դեպքում բիզնեսի սեփականատերերը ստիպված չեն լինում այլ լրացուցիչ անձանց ներգրավել: Դրա հետ մեկտեղ, այս ֆինանսական միջոցները կարող են սահմանափակ լինել և չբավարարել բիզնեսի առավել լայն և երկարաժամկետ ծրագրերը ֆինանսավորելու համար: Բացի այդ, ֆինանսական միջոցները կարող են նաև սեփականատերերի անձնական նպատակների համար սահմանափակ լինել:

## **8.2 Ֆինանսավորման արտաքին աղբյուրներ**

Քիչ բիզնեսներ կարող են իրենց գործունեության ընթացքում ապավինել միայն ֆինանսավորման ներքին աղբյուրներին: Սա առավել կարևոր է դառնում ձեռնարկության հիմնադրմանը հաջորդող փուլերի ընթացքում, երբ ձեռնարկությունը կարողանում է իրականացնել կայուն գործունեություն և ապահովել կայուն ֆինանսական հոսքեր: Այդ փուլերի ընթացքում բիզնեսն առավել մեծ հնարավորություն է ստանում արտաքին ֆինանսավորում ստանալու համար:

Արտաքին ֆինանսավորման առավել պարզ և հեշտ օգտագործվող աղբյուրը ընտանիքի անդամներն ու ընկերներն են: Ֆինանսական աջակցությունը կարող է տրամադրվել գործունեությունը նախաձեռնողների ընտանիքի անդամների կամ ընկերների կողմից, որոնք շահագրգռված են բիզնեսի հաջողության մեջ: Ֆինանսավորման այս աղբյուրն առավել կարևորվում է գործունեության սկզբնական փուլերի ընթացքում: Այսպիսի ֆինանսավորումը կարող է լինել ցածր տոկոսով կամ առանց տոկոսի: Այդ իսկ պատճառով այն

համարվում է ֆինանսավորման առավել էժան աղբյուրը: Դրա հետ մեկտեղ, ֆինանսական միջոցներ տրամադրող անձինք չեն ներգրավվում բիզնեսի որոշումների կայացման գործընթացներում:

Բիզնեսի ֆինանսավորման մեկ այլ աղբյուր կարող են լինել բիզնես հրեշտակները: Նրանք այն անձինք կամ մարդկանց/ներդրողների խմբերն են, որոնք պատրաստ են համեմատաբար փոքր չափերի (10,000-ից մինչև 100,000 ԱՄՆ դոլ.) ներդրում կատարել դեռևս նոր հիմնվող և համեմատաբար մեծ ռիսկեր պարունակող բիզնես գաղափարի իրականացման մեջ: Սովորաբար, նրանք պատրաստ են իրենց ներդրումը կատարել բիզնես գաղափարի իրականացման նախնական փուլերում՝ 1-ից 3 տարիների ընթացքում: Կատարած ներդրման դիմաց նրանք ձեռք են բերում նոր ստեղծվող բիզնեսի որոշակի բաժնեմաս և, հետևաբար, կարող են մասնակցել բիզնեսի որոշումների կայացմանը: Բացի այդ, հետագայում նրանք կարող են շահույթի իրենց բաժինը ստանալ կամ առավել բարձր գնով այլ ներդրողներին վաճառել իրենց բաժնեմասը:

Բիզնեսի տեսանկյունից, հրեշտակների կողմից կատարվող ֆինանսավորումն առավել գրավիչ կարող է լինել գաղափարի ներկայացման և իրականացման սկզբնական փուլերում, երբ այլ անձինք կամ կազմակերպությունները դեռևս չեն հավատում այդ գաղափարին և պատրաստ չեն ներդրումներ կատարել: Այն կարող է նաև շահավետ լինել, եթե ներդրում կատարող հրեշտակներն արդեն ունեն տվյալ ոլորտի կամ բիզնեսի վարման փորձ և այդ փորձը պատրաստ

են օգտագործել նոր բիզնես նախաձեռնության հաջողությունն ապահովելու համար:

Հաշվի առնելով այն փաստը, որ բիզնես հրեշտակները, սովորաբար, բավականին փորձառություն և զբաղվածություն ունեցող անձինք են, ապա նոր բիզնես գաղափարներ կայացնող անձինք իրենք պետք է ջանքեր գործադրեն իրենց գաղափարն առավել հստակ և պրոֆեսիոնալ կերպով ներկայացնելու համար: Գաղափարը ներկայացնողները պետք նաև է պատրաստ լինեն իրենց գաղափարի վրա հիմնված բիզնեսի մեջ այլ անձանց ներգրավել և հետագա շահույթը կիսել նրանց հետ:

Ֆինասավորման մեկ այլ տարբերակ է քրաուդֆանդինգը: Տերմինն առաջացել է անգլերեն crowd - ամբոխ, ժողովուրդ և funding ֆինանսավորում բառերի համադրումից: Այն իրենից ներկայացնում է հանրության, այսինքն՝ մեծ թվով անձանց կողմից կոնկրետ գաղափարի ֆինանսավորման մեխանիզմ: Սովորաբար, այն իրականացվում է էլեկտրոնային հարթակում գրանցվելու և գաղափարը ներկայացնելու միջոցով: Գաղափարը ներկայացնելիս՝ նախաձեռնողը ներկայացնում է նաև պահանջվող ներդրման և ակնկալվող շահույթի չափն ու բաշխման մեխանիզմները:

Ֆինասավորման նշված մեխանիզմն առավել էժան է գաղափարը ներկայացնողների համար, քանի որ միակ հիմնական ծախսը հարթակի կողմից գանձվող միջնորդավճարն է: Բացի այդ, մեծ թվով ներդրողները համեմատաբար փոքր ազդեցություն են ունենում բիզնեսի գործունեության վրա: Սակայն, այս դեպքում շատ կարևոր է,



որ բիզնեսի գաղափարը լինի բավականին գրավիչ, ինչը մեծ թվով ներդրողներ գրավելու երաշխիքը կարող է լինել: Ֆինանսավորման այս տեսակը գնալով ավելի լայն տարածում է գտնում և կարևորվում է նորարարական գաղափարներ առաջարկող ձեռնարկատերերի կողմից:

Ներկայումս բիզնեսի ֆինանսավորման մեջ մեծ ազդեցություն է ունենում նաև վենչուրային կապիտալը: Վենչուրային ֆինանսավորողները դրանք այն անձինք են, որոնք պատրաստ են ներդրումներ կատարել փոքր կամ միջին չափի նոր ստեղծվող այն ձեռնարկություններում, որոնք ունեն աճի և շահութաբերության լայն հնարավորություններ: Սովորաբար, նման բիզնեսներն առավել ռիսկային են, բայց, հաջողության դեպքում, կարող են բավականին բարձր շահութաբերություն ապահովել: Այս առումով, վենչուրային կապիտալիստները գերադասում են հիմնականում ներդրումներ կատարել տեխնոլոգիական բնույթ ունեցող բիզնես գաղափարների մեջ: Վենչուրային կապիտալիստները ձեռք են բերում բիզնեսի սեփականության մի մասը, որը կարող են հետագայում (մոտավորապես հինգ տարի հետո) վաճառել անհամեմատ բարձր գնով: Իր բնույթով վենչուրային ֆինանսավորումը մոտ է բիզնես հրեշտակների կողմից կատարվող ֆինանսավորմանը: Եթե վենչուրային կապիտալիստները ֆինանսավորումն իրականացնում են արդեն կայացած փոքր կամ միջին ձեռնարկություններում, ապա բիզնես հրեշտակները կարող են ֆինանսավորել նաև դեռևս նոր առաջացող բիզնես գաղափարները:

Բիզնեսի գործունեությունը ֆինանսավորող մեկ այլ կարևոր աղբյուր կարող է հանդիսանալ բանկերի կողմից

տրամադրվող վարկը: Վերջին ժամանակահատվածում բանկերը նախընտրում են բիզնես վարկեր տրամադրել միայն համապատասխան գրավի առկայության դեպքում: Բանկից վարկ ստանալու համար ձեռնարկատերերը պետք է հնարավորինս մանրամասն ներկայացնեն իրենց բիզնես գաղափարը՝ ցանկալի է բիզնես պլանի տեսքով: Այն կարող է բանկի վարկային մասնագետներին օգնել, որ նրանք բիզնեսի վերաբերյալ առավելագույն տեղեկությունները ստանան և վստահ լինեն, որ բիզնեսը հաջողությամբ է գործելու և ի գործ է տրամադրված վարկային միջոցները վերադարձնել:

Բանկերի կամ առանձին ընկերությունների կողմից լրացուցիչ ֆինասավորման մեթոդ կարող է հանդիսանալ սարքավորումների կամ արտադրական տարածքների վարձակալությունը՝ լիզինգը: Մա առավել հաճախ կիրառվում է այնպիսի բարձրարժեք սարքավորումների կամ այլ միջոցների համար, որոնք կազմակերպությունները չեն կարող միանգամից գնել: Այդ դեպքում նրանք պատրաստ են կատարել կանոնավոր վճարումներ՝ տվյալ սարքավորումը վարձակալելու համար: Նշված մեթոդը լայն կիրառում ունի օրինակ՝ ավիափոխադրումներ իրականացնող կամ լայնամասշտաբ գյուղատնտեսական գործունեություն իրականացնող ձեռնարկությունների մոտ, որոնք ստիպված են օգտագործել մեծ արժեք ունեցող սարքավորումներ: Նմանատիպ ֆինանսավորման մեկ այլ օրինակ է մատակարարների կողմից տրամադրվող, այսպես կոչված, առևտրային կրեդիտները, երբ կազմակերպությունները հնարավորություն ունեն մատակարարներից այս պահին ստանալ իրենց գործունեության համար անհրաժեշտ հումքը՝ կամ այլ ռեսուրսները, իսկ դրանց համար վճարել ավելի ուշ՝

վերջնական արտադրանքը վաճառելուց հետո: Նշված տեսակի գործունեությունը կարող է գրավիչ լինել ինչպես մատակարարի, այնպես էլ հետագա գործունեություն իրականացնող ընկերության համար, քանի որ մեկը կարողանում է իրացնել իր արտադրանքը, իսկ մյուսը կարողանում է գործունեություն իրականացնել և հետո նոր վճարել հումքի համար՝ առանց ներգրավելու լրացուցիչ ֆինանսական միջոցներ:

Արդեն գրանցված և լիարժեք գործունեություն ծավալող ընկերությունների համար ֆինանսավորման հիմնական աղբյուր կարող է հանդիսանալ նաև ընկերության բաժնետոմսերի թողարկումը: Այս դեպքում բաժնետոմսը գնած անձը դառնում է ընկերության սեփականատեր՝ ընկերության ընդհանուր արժեքի մեջ իր բաժնետոմսերի ընդհանուր արժեքի չափով: Այդ անձը, որպես բաժնետեր, կարող է մասնակցել ընկերության որոշումների կայացմանը: Նա կարող է ակնկալել նաև շահաբաժնի ստացում՝ ընկերության ընդհանուր շահույթի մեջ իր բաժնեմասի չափով: Բացի այդ, ընկերության արժեքի աճի դեպքում, նա կարող է վաճառել իր բաժնետոմսերն ավելի բարձր արժեքով: Սա կիրառելի է այն ընկերությունների համար, որոնք գրանցված են որպես բաժնետիրական ընկերություն և կարող են իրականացնել բաժնեմասի վաճառք:

Ֆինանսավորման լրացուցիչ աղբյուր կարող է հանդիսանալ ընկերության կողմից պարտատոմսերի կամ պարտամուրհակների թողարկումը: Սա ենթադրում է, որ ընկերությունն առաջարկում է որոշակի անվանական արժեքով և կոնկրետ ժամանակահատվածի համար

նախատեսված պարտատոմսեր, որոնց դիմաց այն պատրաստ է կատարել կանոնավոր (սովորաբար՝ տարեկան) վճարումներ, իսկ ժամանակահատվածի ավարտին (ասենք՝ տաս տարի հետո) պատրաստ է պարտատոմսերը հետ գնել՝ իրենց անվանական արժեքով: Նման տեսակի վարկային միջոցների ներգրավումն առավել հասանելի է մեծ ընկերությունների համար, որոնք ունեն բաց բաժնետիրական ընկերության (ԲԲԸ) կարգավիճակ և գրանցված են ֆոնդային բորսայում: Ավելի փոքր և ռիսկային համարվող, ինչպես նաև նոր ստեղծվող ձեռնարկությունները չեն կարող ֆինանսավորման այս միջոցից օգտվել:

Բազմաթիվ դեպքերում բիզնեսները և, առաջին հերթին, փոքր ու նոր ստեղծվող բիզնեսները դրամաշնորհներ ստանալու նապատակով հնարավորություն ունեն տարբեր կազմակերպությունների դիմել: Նման դրամաշնորհների առավելությունը նրանումն է, որ բիզնեսը սկսած անձինք հետագայում կարիք չունեն գումարը հետ վերադարձնել: Միևնույն ժամանակ պետք է նշել, որ նման դրամաշնորհներ տրամադրող կազմակերպությունները, սովորաբար, բավականին խիստ ընտրության չափանիշներ են սահմանում այն կազմակերպությունների համար, որոնք դիմում են համապատասխան ֆինանսավորման համար: Այս դեպքում նորից օգնության է գալիստ հստակ մշակված բիզնես պլանը:

## ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

1. ՀՀ օրենքը «Անհատ ձեռնարկատիրոջ մասին»
2. ՀՀ օրենքը «Ապրանքային նշանների մասին»
3. ՀՀ օրենքը «Առևտրի և ծառայությունների մասին»
4. ՀՀ օրենքը «Աշխարհագրական նշումների մասին»
5. ՀՀ օրենքը «Համապատասխանության գնահատման մասին»
6. ՀՀ օրենքը «Հավատարմագրման մասին»
7. ՀՀ օրենքը «Իրավաբանական անձանց պետական գրանցման, իրավաբանական անձանց առանձնացված ստորաբաժանումների, հիմնարկների և անհատ ձեռնարկատերերի պետական հաշվառման մասին»
8. ՀՀ օրենքը «Լիցենզավորման մասին»
9. ՀՀ օրենքը «Փոքր և միջին ձեռնարկատիրության պետական աջակցության մասին»
10. ՀՀ օրենքը «Սահմանափակ պատասխանատվությամբ ընկերությունների մասին»
11. ՀՀ օրենքը «Ստանդարտացման մասին»
12. ՀՀ օրենքը «Տեխնիկական կանոնակարգման մասին»
13. Գևորգյան Ս., Քո սեփական բիզնեսը Հայաստանում: Եր.: Չորրորդ լրամշակված հրատարակություն. -2003թ., 2005թ., 2010թ., 2017թ.: «Բի Էս Սի» Բիզնեսի Աջակցման Կենտրոն, 2017թ. – 560 էջ
14. Գիտական և տեխնոլոգիական ձեռներեցության ծրագիր (STEP), 2017թ. Հայաստանի Հանրապետություն  
<http://www.eif.am/arm/projects/step/>

15. Ճարտարագիտական Նախագծման ոլորտի հետազոտություն և իրագործելիության ուսումնասիրություն. «Տնտեսություն և արժեքներ» հետազոտական կենտրոնի հաշվետվություն, 2010 թ., Ձեռնարկությունների ինկուբտոր հիմնադրամ (EIF), Երևան, 141 էջ [file:///C:/Users/ivanyan/Downloads/Engineering-report-final%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/ivanyan/Downloads/Engineering-report-final%20(1).pdf)
16. Վերանյան Կ., «Մարդկային կապիտալը»՝ քաղաքական-տնտեսական զարգացման նախադրյալ, 2017թ., [http://www.noravank.am/arm/articles/detail.php?ELEMENT\\_ID=15439](http://www.noravank.am/arm/articles/detail.php?ELEMENT_ID=15439)
17. Մտավոր սեփականության պահպանում և օգտագործում: <https://hy.atomiyme.com/>
18. Brian R. Ford, Jay M. Bornstain, Patrick T. Pruitt, The Ernst & Young business plan guide. 3<sup>rd</sup> edition. 2007 – 225 p.
19. Bessant and Tidd (2015). Innovation and entrepreneurship. John Wiley & Sons; 3rd edition (2015).
20. Peter Drucker (2015). Innovation and entrepreneurship. HarperCollins (2015).
21. Daria Tataj (2015). Innovation and entrepreneurship, a growth model for Europe beyond the crisis. Tataj Innovation Daria Golebiowska-Tataj (Sept. 2015)
22. Carayannis, Samara and Bakouros (2014). Innovation and entrepreneurship - Theory, Policy and Practice (Innovation, Technology, and Knowledge Management). Springer (Nov. 2014)
23. “Launching New Ventures: An Entrepreneurial Approach”, by Kathleen Allen (Cengage Learning, 2015).

24. "Technology Ventures: From Idea to Enterprise, 4th ed.", by T. Byers, R. Dorf, and A. Nelson. (McGraw-Hill Press, 2015).
25. "Technology Entrepreneurship", T. Duening, R. Hisrich & M. Lechter (Elsevier, 2015).
26. "The Start-Up Owner's Manual", by S. Blank & B. Dork (K&S Ranch Publishers, 2012).
27. "Preparing Effective Business Plans, 2nd edition", by B. Barringer (Pearson Press, 2015).
28. "Business Model Generation", by A. Osterwalder & Y. Pigneur (J.Wiley & Sons, 2010).
29. "Value Proposition Design", by A. Osterwalder, Y. Pigneur, G. Bernarda, and A. Smith (J.Wiley & Sons, 2014).
30. Основные источники правового регулирования предпринимательской деятельности в зарубежных странах. <http://be5.biz/pravo/p041/5.html>
31. Буров В.Ю., Основы предпринимательства (учебное пособие). РФ, 2011г., 443с. <https://inbi-uim.ru/wp-content/uploads/2017/10/V.Yu . Burov - Osnovyi predprinimatelstva uchebnoe posobie.pdf>
32. Промская Н. Технологическое предпринимательство – современные вызовы и мировые тенденции. 2017г. <https://hvylyya.net/analytics/economics/tehnologicheskoe-predprinimatelstvo-sovremennyye-vyizovy-i-mirovyye-tendentsii.html>
33. Егорова Е.Н. Коммерческая деятельность. <https://econ.wikireading.ru/26882>
34. Корзюк Д.И., Текучева С.Н. Сущность технологического предпринимательства. <http://scipro.ru/article/03-03-2018>

35. Модель технологического предпринимательства  
[http://igup.urfu.ru/docs/Bank%20English Translated%20Articles/Translated/Enterprenurship/ModelTehnologPredprin\\_Lovckaya.pdf](http://igup.urfu.ru/docs/Bank%20English%20Translated%20Articles/Translated/Enterprenurship/ModelTehnologPredprin_Lovckaya.pdf)
36. Богомолова И.С., Гриненко С.В., Едалова Е.С и др.  
Инновационный и проектный менеджмент.  
[http://www.aup.ru/books/m1518/2\\_3.htm](http://www.aup.ru/books/m1518/2_3.htm)
37. Зимовец А.В. Мезоинновационные риски как фактор развития региона. Монография. Таганрог: Издательство Ступина А.Н., 2009. - [http://www.aup.ru/books/m1500/2\\_1.htm](http://www.aup.ru/books/m1500/2_1.htm)
38. Сатторкулов О.Т., Тошбоев Б.Б. Основные направления государственной инновационной политики и механизм ее реализации// Молодой ученый. – 2017. – № 14.- С. 437-439. - <https://moluch.ru/archive/148/41100/>
39. Папонова Н.Е., Основные правила и принципы создания команды. Опубликовано в журнале "Кадровые ресурсы предприятия" №3 год – 2012. - <https://dis.ru/library/587/29173/>
40. Сарган Г.Н., Технология создания команды в бизнесе, 2016.  
<https://katarsis.ru/tehnologiya-sozdaniya-komandy-v-biznese/>



