

Ա.Գ. ՍՈՒՔԻԱՍՅԱՆ, Ս.Ա. ԳԱԼՈՅԱՆ

**ՁԵՌՆԱՐԿՈՒԹՅՈՒՆՈՒՄ ՇՈՒԿԱՅԱԿԱՆ ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅԱՆ ՄՇԱԿՄԱՆ
ՍԿԶԲՈՒՆՔՆԵՐԸ ԵՎ ՈՒՂՂՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ
(Գյումրի)**

Քննարկվում են ձեռնարկության շուկայական ռազմավարության մշակման հիմնարար սկզբունքների և ուղղությունների հայեցակարգային հարցեր: Ուսումնասիրությունը հիմնված է կազմակերպության շուկայական գործունեության ոլորտում շուկայավարման գործոնների հետազոտության վրա, որոնց ազդեցությունը և դրանց գնահատման եղանակները պայմանավորված են ձեռնարկության կառավարման արդյունավետությունը բարելավելու նպատակով:

Առանցքային բառեր. գիտական ներուժ, շուկայական ռազմավարության սկզբունքներ, ձեռնարկության ռազմավարական կառավարման պատրաստվածության աստիճան:

Ձեռնարկությունում շուկայական ռազմավարության մշակման գործընթացի կազմակերպման և իրականացման նպատակով անհրաժեշտ է լուծել ձեռնարկության առջև ծագած կազմակերպչական, արտադրական, ֆինանսատնտեսական և շուկայական խնդիրները, մշակել ռազմավարական լուծումների նորարարական եղանակներ:

Նշված նպատակին հասնելու համար պահանջվում են լայն արտադրատնտեսական շրջանակի հարցերի շուկայական լուծումներ, իսկ հետազոտվող ձեռնարկության առաքելությունը պետք է ուղղված լինի դեպի սպառողների պահանջների բավարարումը՝ առաջարկելով նրանց ավելի արդիական, հուսալի և մատչելի ապրանքներ, միաժամանակ մատուցելով համապատասխան ծառայություններ:

Հետևաբար, տվյալ ձեռնարկության ռազմավարական նպատակները կարող են լինել՝

- համաշխարհային ամենաբարձր չափանիշներով առաջարկվող ապրանքների և ծառայությունների որակի մակարդակի ապահովումը,
- առկա գիտական ներուժի, ինչպես նաև դրա զարգացման պայմանների լիարժեք պահանջարկի նվաճումը,
- նոր և ավելի արդյունավետ տեխնոլոգիաների ներդրման ուղղությամբ կատարվող մշտական աշխատանքների իրականացումը,

- գիտական մակարդակով արտադրության տնտեսական արդյունավետությունը բնութագրող ցուցանիշների ձեռքբերումը,

- մարքեթինգի ցուցանիշների գնահատման նորարարական (թվային և տեղեկատվական) մոտեցումները և վերլուծությունը:

Որպես ֆինանսատնտեսական նպատակներ կարող են հանդես գալ՝

- վաճառքի աճի ապահովումը,

- արտադրանքի արտադրության և իրացման ինքնարժեքի նվազեցումը:

Արտաքին միջավայրում ձեռնարկության զարգացման ռազմավարության ձևավորման հիմնական սկզբունքները թելադրում են՝

- տարբեր շուկաներում ռեսուրսների ակտիվ որոնում և դրանց առավել արդյունավետ օգտագործում, սպառողների արձագանքների ուսումնասիրում,

- ձեռնարկության ներկայությունը հայրենական և արտասահմանյան շուկաներում, իշխանությունների և գործընկերների հետ տարբեր մակարդակներում հարաբերությունների զարգացում,

- արտաքին միջավայրի ներուժի առավելագույն օգտագործում և դրա բացասական ազդեցության կանխում,

- ներքին միջավայրի ռազմավարության ձևավորման զարգացում,

- ձեռնարկության ուժեղ կողմերի արդյունավետ օգտագործում (ներառյալ ներուժի զարգացումը), ինչպես նաև նրա թույլ կողմերի համակողմանի վերա-ցումը, որոնք խոչընդոտում են սահմանված նպատակների իրագործմանը,

- կազմակերպչական կառավարման և պլանավորման ճկուն համակարգի ստեղծում,

- արտադրության արդյունավետության բարձրացում:

Այսպիսով, ձեռնարկության զարգացման շուկայական ռազմավարության մշակման համար վերը ներկայացված հիմնական սկզբունքների հիման վրա կարելի է որոշել դրա հիմնական ուղղությունները:

Արտադրանքի տեսականին այն հիմնական գործոններից մեկն է, որը որոշում է միջնորդների համագործակցության պատրաստակամությունը և հաճախորդների կարիքները բավարարելու ունակությունը, ինչպես նաև շուկայի պահանջարկը և վաճառքի ծավալները [1]: Մանրածախ վաճառողը կամ խանութը ցանկանում են պատվիրել հիմնական ապրանքներից մեկական օրինակ, այսինքն. ի վիճակի լինեն՝ ներկայացնելու արտադրանքի ողջ սպեկտրը, որտեղ տեսականու քաղաքականությունը պետք է արդյունքում արտացոլի հետևյալ ցուցանիշները.

- արտադրանքի շահութաբերությունը,

- շուկայի և թիրախային խմբերի կարիքները,
- արտադրանքի լայն ընտրությունը,
- վաճառքի սահմանափակումները:

Հաշվի առնելով, որ սպառողական շատ ապրանքներ միատարր են, և դրանց ստանդարտ տեսակներն արտադրվում են տարբեր արտադրողների կողմից, անհրաժեշտ է հասնել արտադրանքի առավելագույն տարբերակման, դրա պահանջարկի և վերջնական սպառողների կողմից ճանաչման, ինչը թույլ կտա այն ավելի արդյունավետ խթանել և հասնել պլանավորված վաճառքի ծավալներին: Դրա համար պահանջվում է իրականացնել բրենդինգ:

Թիրախային խմբի համար նախատեսված բրենդը պետք է ձևավորել աբստրակտ պատկերներից այն ապրանքների համար, որոնք կարող են որոշ ժամանակ հետո հնանալ, դուրս գալ նորաձևությունից և մոտ լինել միայն կոնկրետ սերնդին:

Տեխնիկական քաղաքականություն: Անհրաժեշտ է ապահովել ձեռնարկության գիտական ներուժի զարգացում՝ ամենահեռանկարային նախագծերի մշակման և իրականացման ֆինանսավորմամբ, արտադրանքի որակի և արտադրության արդյունավետության շարունակական բարելավում:

Ֆինանսական քաղաքականություն: Պարտադիր է շահույթի աճի ապահովում՝ նոր ուղղությունների մշակման և արդեն իսկ հաստատված արտադրական գործընթացների արդյունավետության բարձրացման միջոցով:

Իրացման քաղաքականություն: Առաջին հերթին նպատակահարմար է բացել նոր խանութներ կամ ստեղծել ֆիրմային առևտրի բաժիններ: Երկրորդ, զարգացնել խրախուսման լայն համակարգ մեծածախ գնորդների և մանրածախ ցանցերի համար: Երրորդ՝ ձեռնարկությունների զարգացման ռազմավարությունն իրականացնելու համար անհրաժեշտ է դուրս գալ այլ տարածաշրջանների շուկաներ:

Նաև անհրաժեշտ է փորձել ընդլայնել ձեռնարկության ազդեցությունը զարգացած տարածքներում՝ օգտագործելով բոլոր հնարավոր մեթոդները:

Գնային քաղաքականություն: Գնային քաղաքականություն մշակելիս անհրաժեշտ է հաշվի առնել գործոնների համալիր: Որոշակի ապրանքային խմբի համար գնագոյացման ռազմավարությունը մշակվում է՝ հաշվի առնելով կազմակերպության շուկայական նպատակները: Գնային քաղաքականությունը չի վերաժվում զեղչերի, ինչպես ամենից հաճախ սահմանվում է այն ժամանակակից պրակտիկայում: Բացի արտադրանքների պորտֆելի կազմից, մրցակիցների նկատմամբ ապրանքների դիրքից և շուկայի միտումներից, անհրաժեշտ է հաշվի առնել նաև արտադրանքի կյանքի պարբերության փուլը:

Այն փաստը, որ ձեռնարկության արտադրանքի հիմնական տեսակները գտնվում են շուկայի հագեցվածության փուլում, որոշում է վաճառքի ծավալների կախվածությունը առաջարկվող ապրանքների ինքնարժեքից: Վաճառքի ծավալների և մրցունակության աճ հնարավոր է ապահովել միայն ցածր գներով (մրցակիցների համեմատ): Վաճառքի ծավալներն ավելացնելու համար որոշիչ կլինի մրցակիցներից ցածր գների սահմանումը [2]:

Այս խնդիրը լուծելու համար անհրաժեշտ է արտադրանքի ինքնարժեքում կատարել փոփոխական ծախսերի ճշգրիտ հաշվառում և իրականացնել ճկուն գնային քաղաքականություն՝ հիմնված յուրաքանչյուր տեսակի ապրանքի արտադրության շահութաբերության գնահատման սահմանային (մարգինայ), այլ ոչ թե ընդհանուր արժեքի վրա: Սա թույլ կտա և՛ կառավարել տեսականին, ջանքերը կենտրոնացնելով ապրանքների առավել շահավետ տեսակների վրա, և՛ իրականացնել գների փոփոխություն՝ շուկայական պահանջվող մասնաբաժին ձեռք բերելու համար, նաև վաճառքի ավելի մեծ ծավալի շնորհիվ՝ եկամուտի պահանջվող մակարդակին հասնելու համար:

Գների խնդրի վերաբերյալ պետք է իրականացվի հետևյալ մոտեցումը. անհրաժեշտ է հաշվի առնել գործոններ, որոնք պայմանավորված են դրանց ձևավորմամբ, այսինքն՝

- արտադրության և խթանման ծախսերի ծածկման գործոնը,
- գնի սպառողների ընկալման գործոնը,
- մրցակիցների կողմից գնի ընկալման գործոնը,
- գնված խմբաքանակի ծավալի գործոնը,
- վճարման ձևի գործոնը,
- հաճախորդի նկատմամբ հետաքրքրության աստիճանի գործոնը:

Շուկայի նոր սեգմենտներ ներթափանցելու համար նպատակահարմար է սահմանել մեծածախ գների երեք խումբ՝ ըստ կանխավճարման (մրցակիցներից ցածր), ըստ փաստացի վիճակի (մրցակիցների գների մակարդակով), ըստ ծավալի կուտակային զեղչերի կամ հետաձգված վճարման հնարավորության, բայց միայն երկարաժամկետ, առաջնահերթ հաճախորդների համար:

Ձեռնարկությունում ցանկալի է արտադրել միևնույն տեսակի ապրանքներ՝ բաժանված երեք խմբի.

- առաջին՝ էլիտար տեսակի, որտեղ ընդգրկված ապրանքները կարելի է վաճառել ամենաբարձր գներով,
- երկրորդ՝ սովորական տեսակի, որոնք վաճառվում են մրցակիցների գներով,

• երրորդ՝ էժան տեսակի, որոնք պատրաստված են էժան նյութերից կամ էժան կոմպոնենտներով: Այս տեսականին կվաճառվի ամենացածր գներով: Հետևաբար՝ անհրաժեշտ է, որ այդ գները լինեն ավելի ցածր, քան մրցակիցներինը [3]:

Այսպիսով, ձեռնարկությունը կունենա գների 3 խումբ՝ ավելի բարձր, նույնը և ավելի ցածր, քան մրցակիցներինը:

Հաղորդակցման քաղաքականություն: Պետք է մշակել և ակտիվորեն վարել գովազդային արշավ և PR ակցիաներ, օգտագործել սպառողներին խթանելու նոր մեթոդներ, ինչպիսիք են՝ մշտական հաճախորդներին տրամադրել բրենդային հուշանվերներ, ցուցադրությունների ժամանակ կազմակերպել նոր նմուշների բաժանում, շնորհանդեսների անցկացում:

Գովազդում հիմնական շեշտը դրվում է առաջարկվող ապրանքի առավելությունների վրա: Գովազդային արշավում անհրաժեշտ է հատկապես հաշվի առնել այն փաստը, որ ապրանքանիշը, եթե այն լավ ճանաչված և հանրաճանաչ է, հեշտացնում է ապրանքը շուկա հանելը և այն հանրահռչակելը:

PR-ի խնդիրն է՝ լրատվամիջոցներում ստեղծել ընկերության և ապրանքանիշի դրական համբավ և հավատարիմ վերաբերմունք բնակչության, կարգավորող մարմինների և պետական կառույցների կողմից: Ձեռնարկությունը պետք է բաց լինի բոլոր մարդկանց համար, ովքեր հետաքրքրված են դրանով և «լավը» երևա նրանց աչքում, ձեռնարկության վերաբերյալ ամբողջական կարծիքը պետք է ավելի դրական լինի, քան մրցակիցների մասին:

Կադրային քաղաքականությունը մեծապես որոշվում է կազմակերպչական ռազմավարությամբ, ֆինանսական և տեխնիկական քաղաքականությամբ: Այսինքն, պետք է ապահովել բարձր որակավորում ունեցող աշխատակիցների թվի ավելացում, կորպորատիվ մշակույթի աճ, պատասխանատվություն ամբողջ ձեռնարկության արդյունքների համար, մասնագիտական վերապատրաստում, աշխատողներին խթանելու տարբեր մեթոդների և համակարգերի ներդրում:

Ռազմավարական պլանավորման և կառավարման սկզբունքներով ու մեթոդներով աշխատելու ձեռնարկության պատրաստակամության աստիճանը սահմանելու համար առաջարկվում է գնահատել ռազմավարական ծրագիրը փորձագիտական եղանակով, կիրառելով Դելֆի մեթոդը [4]:

Ռազմավարական կառավարման սկզբունքներով աշխատելու ձեռնարկության պատրաստակամության գնահատումը որոշվում է այս կամ այն հատկանիշի դրսևորման աստիճանի.

«5» - եթե այդ հատկանիշը ամբողջությամբ դրսևորվում է ձեռնարկությունում,

«4» - եթե այդ հատկանիշը լիովին դրսևորված չէ,

A.G. SUKIASYAN, S.A. GALOYAN

PRINCIPLES AND DIRECTIONS FOR DEVELOPING A MARKET STRATEGY AT A ENTERPRISE

The article discusses conceptual issues on the fundamental principles and directions for developing a market strategy for a textile enterprise. The study is based on the study of marketing factors in the field of market activities of the organization, the influence of which and methods for their assessment are determined in order to improve the management efficiency of a enterprise.

Keywords: scientific potential, principles of market strategy, degree of enterprise readiness for strategic management.

ՀՏԴ 330.3

Ա.Մ. ՀԱՅՐԱՊԵՏՅԱՆ

**ՀՀ ԱՐԴՅՈՒՆԱԲԵՐՈՒԹՅԱՆ ՈԼՈՐՏԻ ԱՐԴԻ ՎԻՃԱԿԸ ԵՎ ԶԱՐԳԱՑՄԱՆ ՀԵՌԱՆԿԱՐՆԵՐԸ
(Գյումրի)**

Կատարվել է ՀՀ արդյունաբերության ոլորտի վիճակի վերլուծություն՝ հիմնվելով տնտեսական աճի, զբաղվածության և արտահանման ցուցանիշների վրա: Հետազոտությունը կատարվել է վերջին տասնամյակի որոշ ցուցանիշների հաշվառմամբ՝ հնգամյակի կտրվածքով:

Առանցքային բառեր. արդյունաբերություն, արդյունաբերական արտադրանք, արտահանում, տնտեսության ճյուղեր, տնտեսական բարդության ցուցիչ:

Հետազոտության նպատակը: ՀՀ արդյունաբերության զարգացման հնարավորությունների բացահայտումն ու գնահատումն է՝ ելնելով ոլորտում տիրող հիմնական միտումներից:

Խնդրի դրվածքը: Խնդիր է դրվել ուսումնասիրել ՀՀ արդյունաբերության վերաբերյալ վիճակագրական հրապարակումները, որոշել առանձին ցուցանիշների աճի և նվազման դինամիկան, գնահատել ոլորտի առանձնահատկությունները, բացահայտել էական ձեռքբերումներն ու հիմնախնդիրները:

Հետազոտության արդյունքները: Ըստ ՀՀ վիճակագրական կոմիտեի տվյալների՝ վերջին տասնամյակում արդյունաբերության տեսակարար կշիռը Հայաստանի ՀՆԱ-ի կազմում ունեցել է թե՛ աճի միտում, թե՛ նվազման (նկ. 1.):