

**ՀՀ ԿՐԹՈՒԹՅԱՆ ԵՎ ԳԻՏՈՒԹՅԱՆ ՆԱԽԱՐԱՐՈՒԹՅՈՒՆ  
ԵՐԵՎԱՆԻ ՊԵՏԱԿԱՆ ՂԱՄԱԼՍԱՐԱՆ**

Մուլայան Արթուր Կարենի

**ՄԱՐԶԵԹԻՆԳԱՅԻՆ ՌԱԶՄԱՎԱՐՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ՆԵՐԴՐՄԱՆ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏՈՒԹՅԱՆ  
ԴԻՄԱԽՆԵՐԻ ՌԵՎԵՐՏ (ՀՀ վարկային կազմակերպությունների օրինակով)**

Ը.00.02 «Տնտեսության, նրա ոլորտների տնտեսագիտություն և կառավարում»  
մասնագիտությամբ տնտեսագիտության թեկնածուի գիտական աստիճանի  
հայցման ատենախոսության

**ՍԵՂՄԱԳԻՐ**

Ե Ր Ե Վ Ա Ն\_2014

Ատենախոսության թեման հաստատվել է Երևանի պետական համալսարանում

Գիտական դեկավար՝

տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր  
ՂԱՆԹԱՐՁՅԱՆ ՍԱՐԳԻՍ ԼԵՎՈՆԻ

Պաշտոնական  
ընդդիմախոսներ՝

տնտեսագիտության դոկտոր, պրոֆեսոր  
ԳՅՈՒՐՁՅԱՆ ԱՐՄ ՍՍԲԱՏԻ

տնտեսագիտության թեկնածու, դոցենտ  
ԱՄՐՅԱՆ ԿԱՐԻՆԵ ՆԻԿՈԼԱՅԻ

Առաջատար  
կազմակերպություն՝

Հայաստանի ազգային  
ագրարային համալսարան

Ատենախոսության պաշտպանությունը կայանալու է 2014թ. մայիսի 16-ին ժամը 13:30-ին Երևանի պետական համալսարանում գործող ՀՀ ԲՈՅ-ի տնտեսագիտության թիվ 015 մասնագիտական խորհրդի նիստում:

Հասցեն՝ 0009, ք. Երևան, Խ.Աբովյանի 52:

Ատենախոսությանը կարելի է ծանոթանալ Երևանի պետական համալսարանի գրադարանում:

Սեղմագիրն առաքված է 2014թ.ապրիլի 15-ին:

015 Մասնագիտական խորհրդի գիտական քարտուղար,  
տեխ.գիտ.դոկտոր պրոֆեսոր՝

ԱՌԱՔԵԼՅԱՆ Ա.Յ.

## **ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՆ ԸՆԴԱՍՈՒՐ ԲՆՈՒԹՅՎԳԻՐԸ**

**Ատենախոսության թեմայի արդիականությունը:** Շուկայական տնտեսության պայմաններում ՀՀ տնտեսությունը չի կարող զարգանալ առանց կայուն, զարգացած ֆինանսարանկային համակարգի, իսկ այդ համակարգը՝ առանց մարքեթինգի և արդյունավետ ներդրված մարքեթինգային ռազմավարությունների: Առավել արդիական է դարձել մարքեթինգի համապատասխան բաժնի բացակայության դեպքում, ինչում մենք համոզվել ենք աշխատանքի ընթացքում՝ վերլուծելով ՀՀ վարկային կազմակերպությունների օրինակը: Նման աշխատելածոր բերևս հասկանալի է այն վարկային կազմակերպություններում, որոնք նպատակահարմար չեն գտնուն խոչը ծախսեր իրականացնել մարքեթինգի ոլորտում և ունենալ մարքեթինգի առանձին բաժն, սակայն առանց մարքեթինգային գործողությունների չեն կարող ծավալել կազմակերպության արդյունավետ գործունեություն: ՀՀ շատ վարկային կազմակերպություններ դասվում են հենց այս շարքը և այստեղ առավել նպատակային է մարքեթինգային ռազմավարությունների ներդրման նման մոտեցումը:

Զարգացած շուկայական տնտեսություն ունեցող բոլոր երկրներուն վարկային կազմակերպությունները մարքեթինգն ընդունում են որպես կառավարման կարևոր գործառույթ և առանձնահատուկ տեղ են տալիս մարքեթինգի ծառայության ձևավորման ու գործունեության խթանմանը: Վերոնշյալ կազմակերպություններում մարքեթինգի հիմնական ուղղվածությունը վարկավորման և ծառայությունների մատուցման համապատասխանեցումն է պահանջարկին: Այսինքն՝ դա շուկայի ուսումնասիրության, հաճախորդների իրական պահանջմունքների բացահայտման միջոցով նոր վարկատեսակների ու ծառայությունների մշակման համալիր միջոցառումների համակարգ է, որի վերջնական նպատակը ստացվող շահույթի ավելացումն ու շահութաբերության մակարդակի բարձրացումն է՝ վարկառությունների առավելագույն բավարարվածության գուգորդմամբ:

Ֆինանսարանկային գործունեությունը, որպես գործունեության յուրահատուկ ոլորտ, բավկանին տարրերվում է տնտեսության զարգացման շատ ոլորտներից և այստեղ մարքեթինգի տեղն ու դերը շատ ավելի կարևոր է: Վերոնշյալ համակարգի դեկավարների գործունեության ուղղվածությունը և նպատակը հաճախորդների ներգրավումն է, առաջարկվող ծառայությունների ոլորտի ընդլայնումը, ֆինանսական շուկայի գրավումը, որն առանց մարքեթինգի գրեթե անհնար է:

Ատենախոսության ընթացքում փորձ է արվել ամփոփել և համակարգված ձևով ներկայացնել մարքեթինգային ռազմավարությունների ներդրման հիմնական մոտեցումները և դրանց հիման վրա կատարել տեսական և գործնական առաջարկներ: Այդ առաջարկների իրագործումը կարող է նպաստել

ՀՅ Փինանսաբանկային ոլորտում՝ մասնավորապես վարկային կազմակերպություններում մարքեթինգի ներդրմանը, մարքեթինգային ռազմավարությունների արդյունավետ կիրառման ու լուրջ մրցակցային առավելությունների ձեռքբերմանը: Մասնավորապես խոսքը «ԱՐԵԳՎԿ «ՈՒՎԿ»» ՓԲԸ-ի մասին է, որի օրինակով ներկայացվել են ՀՅ վարկային կազմակերպությունների շուկան, նրա առանձնահատկությունները, մրցակցությունն ու զարգացման աճի միտունները, և առաջարկվել է այնպիսի ռազմավարական մոդել, որի ներդրումն առավելագույնս կնպաստի կազմակերպության զարգացմանն ու առաջնադաշտական ռազմավարության զարգացմանը:

Ատենախոսության նպատակը և խնդիրները: Ատենախոսության հիմնական նպատակն է բացահայտել մարքեթինգային ռազմավարությունների ներդրման արդյունավետության հիմնախնդիրները ՀՅ վարկային շուկայում և, հիմնվելով տեսական մոտեցումների և միջազգային փորձի վրա, առաջարկել վերոնշյալ կազմակերպություններուն առավել կիրառելի մարքեթինգային ռազմավարություններ: Այդ նպատակների իրականացումը ենթադրում է կոնկրետ խնդիրների լուծում, որոնք ել ապահովում են ատենախոսության տրամադրման ու կառուցվածքը:

Առաջադրված նպատակներին հասնելու համար կարևորվում է լուծել հետևյալ խնդիրները.

1. Ներկայացնել մարքեթինգային ռազմավարությունների արդիականությունն ու կարևորությունը վարկային կազմակերպությունների զարգացման գործընթացում,
2. Ռւսունասիրել մարքեթինգային ռազմավարությունների միջազգային փորձը,
3. բացահայտել ՀՅ վարկային շուկայում առկա մարքեթինգի հիմնախնդիրները,
4. գնահատել ՀՅ վարկային կազմակերպություններում մարքեթինգային ռազմավարությունների արդի մոտեցումները ներդնելու հնարավորությունը,
5. մշակել մարքեթինգային ռազմավարություններ, որոնք առավելագույնս արդյունավետ են ՀՅ վարկային կազմակերպություններում:

Հետազոտության օբյեկտը և առարկան: Հետազոտության օբյեկտն է ՀՅ վարկային շուկան (վարկային կազմակերպությունների տեսանկյունից), իսկ ռւսունասիրության առարկան՝ մարքեթինգային ռազմավարությունների առանձնահատկությունները, արդիականությունը և ներդրման արդյունավետության հիմնախնդիրները վարկային կազմակերպություններում:

Հետազոտության տեսական, տեղեկատվական և մեթոդական հիմքերը: Հետազոտության տեսական և մեթոդական հիմքերն են ռազմավարական մարքեթինգի, մեթօդենթի, բանկային մարքեթինգի, բանկային գործի արտասահմանյան ու հայրենական մի շարք հեղինակների հետազոտությունները, հրապարակումները և մոդելները, ՀՅ բանկային և վարկային կազմակերպությունների մասին օրենքները, կանոնակարգերը:

Հետազոտության տեղեկատվական աղբյուրներն են ՀՀ Կենտրոնական բանկի, Ազգային վիճակագրական ծառայության և առևտորային բանկերի հրապարակած տեղեկատվությունը: Աստեղախոսությունում հետազոտություններն իրականացվել են «ԱՐԵԳԱԿ «ՈՒՎԿ»» ՓԲԸ-ի օրինակով, այդ իսկ պատճառով տվյալների մեջ մասը վերցված է վերոնշյալ կազմակերպության հրապարակային հաշվետվություններից:

**Հետազոտության գիտական նորույթը և հիմնական արդյունքները:**  
Աստեղախոսության հիմնական արդյունքներն ունեն մեթոդական և կիրառական ուղղվածություն, իսկ գիտական նորույթ պարունակող արդյունքները հետևյալն են.

- ✓ Կառավարման արդյունավետության բարձրացման և հաճախորդների բավարարվածության տեսանկյունից հիմնավորվել են մարդեթինգային ռազմավարությունների և մարդեթինգի ներդրման առավելությունները վարկային կազմակերպություններում,
- ✓ Ուսումնասիրելով մասնագիտական գրականության մեջ «մարդեթինգային ռազմավարություն» հասկացության վերաբերյալ նոտեցումներն ու վերլուծելով միջազգային փորձ՝ առաջարկվել է մարդեթինգային ռազմավարությունների մողելներ, որոնք իրենցից ներկայացնում են մարդեթինգի ներդրման յուրահատուկ ռազմավարական գործիքներ ՀՀ վարկային կազմակերպություններում,
- ✓ ՀՀ վարկային կազմակերպությունների գործունեության կայունությունն ապահովելու տեսանկյունից բացահայտվել են մարդեթինգի զարգացման խոչընդոտները (թերագնահատում, թյուրըմքունում, անցումային կարծրացած գործարար մտածելակերպ, ռազմավարական նշանակություն) և մշակվել վերացման ուղիները (վերաարժնորել մարդեթինգի կարևորությունը պետական և մասնավոր միջոցառումների օգնությամբ, մարդեթինգի կենտրոնացված ինստիտուտի ստեղծում),
- ✓ ՀՀ վարկային շուկայի վերլուծության արդյունքում բացահայտվել են առկա խնդիրները (վարկառուների բավարարվածության և շահերի պաշտպանության ցածր մակարդակ, սպասարկման վատ որակ և ծառայությունների դանդաղ մատուցում, համապատասխան որակավորմամբ կարդերի և աշխատատեղերի բացակայություն, մրցակցային շուկայի թերագնահատում) և առաջարկվել դրանց հաղթահարման հնարավոր ուղիները մարդեթինգային ռազմավարությունների ներդրման միջոցով,
- ✓ ՀՀ վարկային կազմակերպություններում «ԱՐԵԳԱԿ «ՈՒՎԿ»» ՓԲԸ-ի օրինակով առաջարկվել է կոնկրետ մարդեթինգային ռազմավարությունների ներդրման արդյունավետ մողել, որի վերջնական նպատակը սուլ մրցակցության պայմաններում կազմակերպության մրցակցային առավելությունների և հաճախորդների անընդհատ ներհոսքի ապահովումն է:

### Նետազոտության արդյունքների տեսական և գործնական նշանակությունը:

Նետազոտության արդյունքները կարող են կիրառվել ՀՀ ֆինանսարանկային համակարգում՝ մասնավորապես վարկային կազմակերպություններում, թույլ տալով գուգակցել վաճառքի առավել ընդունելի տեմպերը և դրամաշրջանառությունը, ինչպես նաև ֆինանսական ռեսուլսների պահպանման նվազագույն ծախսերը մի կողմից, իսկ մյուս կողմից՝ հաճախորդների՝ ամբողջությամբ ու ժամանակին բավարարված պահանջները:

Աստենախոսության մեջ ներկայացված նյութերը՝ մարքեթինգային ռազմավարությունների նորելներն ու ներդրման մեթոդները, քննարկվել են «ԱՐԵԳԱԿ «ՈՒՎԿ»» ՓԲԸ ղեկավարության հետ և կարող են ուղղորդել կազմակերպությանը նրացակցության, պետական քաղաքականության և կարգավորման, մակրոմիջազգային առավել լայն տնտեսական, քաղաքական ու սոցիալական առավելությունների ձեռք բերման հարցում:

### Նետազոտության արդյունքների փորձարկումը և հրապարակումները:

Աշխատանքի հիմնական արդյունքները քննարկվել են ՀՀ ԵՊՀ տնտեսագիտության ֆակուլտետի «Կառավարման և գործարարության» ամբիոնում, ՀՀ մի շարք վարկային կազմակերպությունների և բանկերի ղեկավարների հետ, առավել մանրամասն՝ «ԱՐԵԳԱԿ «ՈՒՎԿ»» ՓԲԸ-ի ղեկավարության հետ:

Աստենախոսության ծավալը և կառուցվածքը: Աստենախոսությունը բաղկացած է ներածությունից, երեք գլուխներից, եզրակացություններից և առաջարկություններից, օգտագործված գրականության ցանկից և հավելվածներից: Աշխատանքը շարադրված է 135 էջերի վրա՝ ներառյալ օգտագործված գրականության ցանկը:

### ԱՏԵՆԱԽՈՍՈՒԹՅԱՑ ՀԻՄՍԱԿԱՆ ԲՈՎԱՆԴԱԿՈՒԹՅՈՒՆԸ

Աստենախոսության **ներածությունում** հիմնավորված է թեմայի արդիականությունն ու ծևակերպված խնդիրների կարևորությունը, ներկայացված են հետազոտության նպատակը, տեսական, տեղեկատվական և մեթոդական հիմքերը, հետազոտության օբյեկտն ու առարկան, արդյունքների գիտական նորույն ու գործնական նշանակությունը՝ արված առաջարկություններով:

Աշխատանքի առաջին՝ «Մարքեթինգային ռազմավարությունների արդիականությունը վարկային կազմակերպություններում» գլխում վերլուծվել և ներկայացվել են ռազմավարությունների մեթոդարանական հայեցակարգը վարկային շուկայի զարգացման պայմաններում, ռազմավարական կառավարման գործընթացը ու մարքեթինգային ռազմավարությունների անհրաժեշտությունը վարկային կազմակերպություններում:

Վարկային կազմակերպություններում ռազմավարությունները, որպես կանոն, կազմվում են մտածված, նպատակաուղղված գործողություններից և տարատեսակ երևույթներին արձագանքելու ունակությունից: Ղեկավարությունը

որոշում է իր երկարաժամկետ հեռանկարները՝ կապված շուկայի, վարկատեսակների, տոկոսադրույթների, սպասարկման որակի և առաջխաղացման հետ, մշակում է մարքեթինգային ռազմավարություններ՝ պահանջարկի դրսերումներից ելնելով, ձևավորում է իր առաջխաղացման գլոբալ ուղղվածությունը:

ՀՅ վարկային կազմակերպություններում «մարքեթինգ-հայեցակարգի» ներդրման կարիք է զգացվում, որը թույլ կտա առավել բարձր մակարդակով բավարարել սպառողների պահանջները, առավել արդյունավետ կազմակերպել վարկավորման գործընթացը և ունենալ շահութաբերության շատ ավելի բարձր մակարդակ: Կարելի է փաստել նաև այն հանգամանքը, որ ՀՅ վարկային շուկայում առավել արդյունավետ կարող է լինել մարքեթինգային ռազմավարությունների ներդրումը, անգամ մարքեթինգի համապատասխան բաժնի բացակայության պարագայում, ինչն էլ փորձել ենք ներկայացնել ատենախոսության ընթացքում: Իրականում ի՞նչ դեր ունի մարքեթինգը վարկային կազմակերպությունների գարգացման գործընթացում:

*Ժամանակակից վարկային կազմակերպություններում մարքեթինգը* գործունեության տեսակ է՝ կողմնորոշված սուր նրացակցության պայմաններուն դեպի շուկայի պահանջների բավարարմանն ու եկամտի ստացմանը<sup>1</sup>: Տվյալ դեպքում մարքեթինգի կառավարումը կազմակերպության կառավարման հիմնական և կարևոր մասն է: Բացի այդ, այն ունի իր յուրահատկությունները<sup>2</sup>: Դրանք պայմանավորված են այն հանգամանքով, որ վարկավորման ոլորտում մարքեթինգն առաջին հերթին կապված է արտաքին միջավայրի հետ, որը բնորոշում է կազմակերպության շուկայական գործունեությունը: Նրա հիմնական խնդիրը եկամուտ ստանալու նպատակով կազմակերպության ներքին հնարավորությունների համաձայնեցումն է արտաքին միջավայրի պահանջներին: Այսինքն՝ մարքեթինգն ապահովում է փոխադարձ կապ շուկայի հետ, որն է՝ «վարկատու - վարկառու» ամուր փոխկապվածությունը:

Ռազմավարական կառավարումը վարկային կազմակերպությունների կառավարման ծև է, որը հիմնվում է մարդկային ներուժի վրա որպես կազմակերպության հիմք՝ ուղղորդելով կազմակերպության գործունեությունը դեպի սպառողների կարիքները, ճկուն և ժամանակին համահունչ իրականացնելով համապատասխան փոփոխություններ, արագ արձագանքելով շրջապատի փոփոխություններին և թույլ է տալիս վարկային կազմակերպություններին ստանալ մի շարք առավելություններ երկարաժամկետ մրցակցային պայքարում՝ միատարրամանակ հասնելով սահմանված նպատակներին<sup>3</sup>:

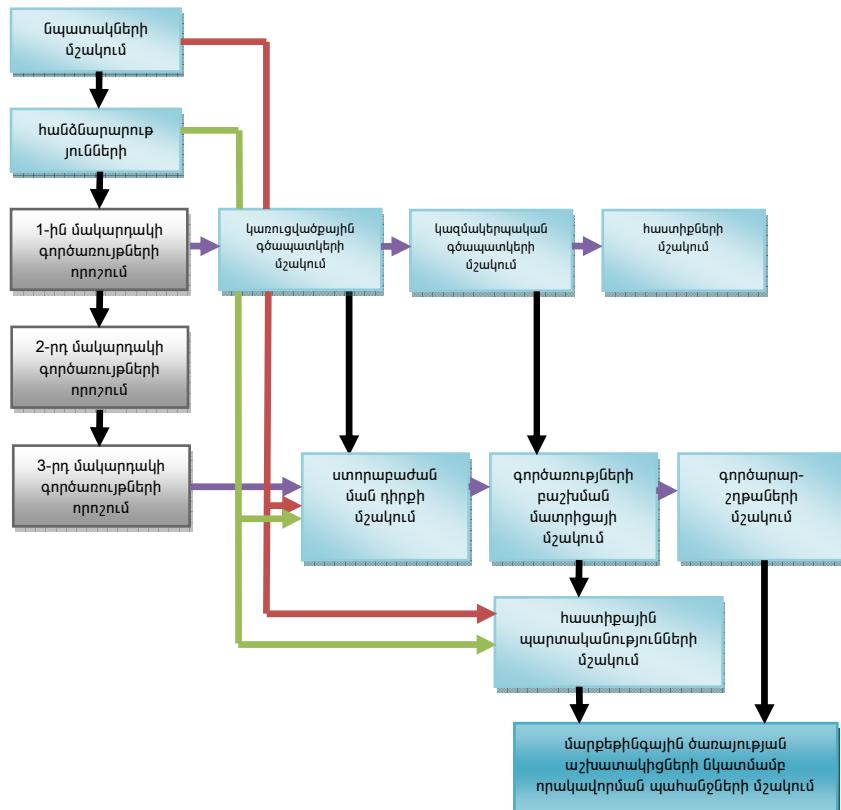
<sup>1</sup>Абрамова П.П., «Маркетинг: вопросы и ответы», М.,1994, стр. 130.

<sup>2</sup>Соловьев Б.А., Управление маркетингом: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 13. - М.: «ИНФРА-М», 1999, стр. 36.

<sup>3</sup>Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж., «Стратегический менеджмент», М.,«ЮНИТИ», 1998, стр. 39.

Մարքեթինգային ռազմավարությունները կապող օղակ են վարկային կազմակերպության նպատակների և գոյություն ունեցող հիմնախնդիրների միջև, որոնց մշակումն անընդհատ փուլային հետադարձ կապ նախատեսող գործողություն է, որի վերջնական նպատակն է կազմակերպության գործունեության արդյունավետության բարձրացումը:

Արդյունքում ստացվում է մարքեթինգային համակարգի տրամաբանական գծապատկեր, որն ըստ մեզ՝ առավելագույնս համապատասխանում է վարկային կազմակերպություններին և նպատակառությամբ՝ է ցուցադրելու գործողությունների հերթականության տրամաբանությունը, այս կամ այն փուլում իրականացված աշխատանքների արդյունքների փոխկապվածությունը և այլը<sup>4</sup> (տե՛ս գծապատկեր 1):



Գծապատկեր 1: Մարքեթինգային համակարգի մշակման տրամաբանական գծապատկերը վարկային կազմակերպություններում

<sup>4</sup>Ковалев А.И., Войченко. В.В., «Маркетинговый анализ», М., Центр экономики и маркетинга, 1996, раздел 1.2, стр. 14-25.

Նայելով գծապատկերին՝ ակնհայտ է դաշնում գործընթացների այն ամբողջությունը, որն անհրաժեշտ է նարքերին նպատակների մշակումից սկսած մինչև ստորաբաժնման աշխատակիցների նկատմամբ որակավորման պահանջների ներկայացում:

Այս ընթացքում մշակվում և իրականացվում են մի շարք գործառույթներ, գործարար-շղթաներ, կառուցվածքային և կազմակերպչական խնդիրների լուծումներ, ստորաբաժնման դիրքերի ճշտում և այլն, ինչը ևս մեկ անգամ ապացուցում է այս, որ վարկային կազմակերպություններում նարքերին գային ռազմավարությունների ներդրումը անհրաժեշտ է, նաև պարտադիր:

Ալենախոսության երկրորդ՝ «Մարքեթինգային ռազմավարությունների մշակման մեթոդաբանությունը վարկային կազմակերպություններում» գլխում ուսումնասիրվել է ռազմավարությունների մշակման առանձնահատկությունները, մարքեթինգի մրցակցային առավելությունները, ինչպես նաև ռազմավարական մարքեթինգի կրիառման կարևորությունը վարկային կազմակերպություններում: Մարքեթինգային ռազմավարությունների գարգացման մեթոդաբանությունը հասկանալու և վարկային կազմակերպությունների տեսանկյունից առավել կարևորներն առանձնացնելու համար նախ վերլուծել ենք մարքեթինգային ռազմավարություններն ըստ մի շարք հեղինակների:

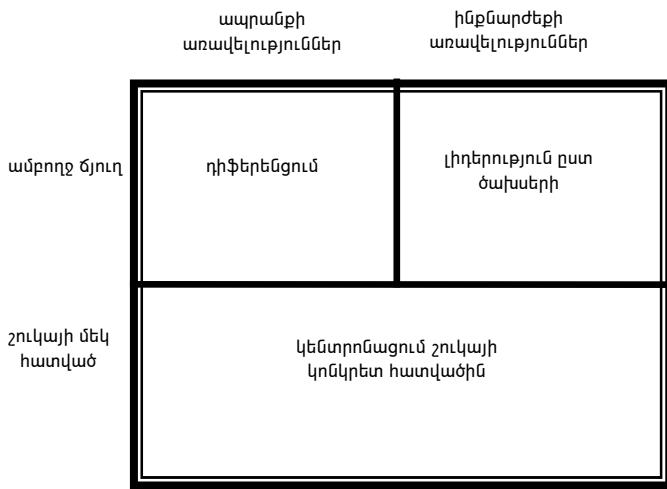
Ֆ.Կուլերի կարծիքով՝ կազմակերպությունը միջկազմակերպական խաղում կարող է ընտրել հետևյալ 4 դերերից մեկը<sup>5</sup>:

1. *Լիդեր* (շուկայում չափաբաժնը 40%-ի չափով), ով իրեն բավականին վստահ է գործ: Վարկային կազմակերպությունների պարագայում, դիրքերն ամրապնելու նպատակով, լիդերը պետք է զգտի ընդլայնել շուկան անբողոքությամբ՝ ներգրավելով նոր հաճախորդներ և օգտագործելով ապահովի օգտագործման և սպառման նոր ձևեր:
2. *Լիդերության թեկնածու* (մոտ 40% շուկայի չափաբաժնով): Այս դեպքում վարկային կազմակերպությունը լիդերի և ուժեղ մրցակիցների հանդեպ բավականին ուժեղ ճնշում է գործադրում:
3. *Նետուրոդ* (շուկայի չափաբաժնի 20%): Սրանք այն վարկային կազմակերպություններն են, որոնք փորձում են պահպանել շուկայում իրենց չափաբաժնները և շրջանցել որոշ խնդիրներ: Սակայն անգամ հետևողորդները պետք է հետևեն որոշակի հաստատուն ռազմավարությունների, որոնք ուղղված են շահույթին և շուկայում չափաբաժնի մեծացմանը:
4. *Շուկայի ստորին հատված* (մոտ 10 %): Այս վարկային կազմակերպությունները վերահսկում են շուկայի փոքր սեգմենտները, որոնք մեծ կազմակերպություններին չեն հետաքրքրում:

Կազմակերպության մրցակցային դիրքի տեսանկյունից կարևոր գործուների հիմքի վրա Պորտերը կառուցել է «մրցակցության մատրիցան»<sup>6</sup> (գծապատկեր 2):

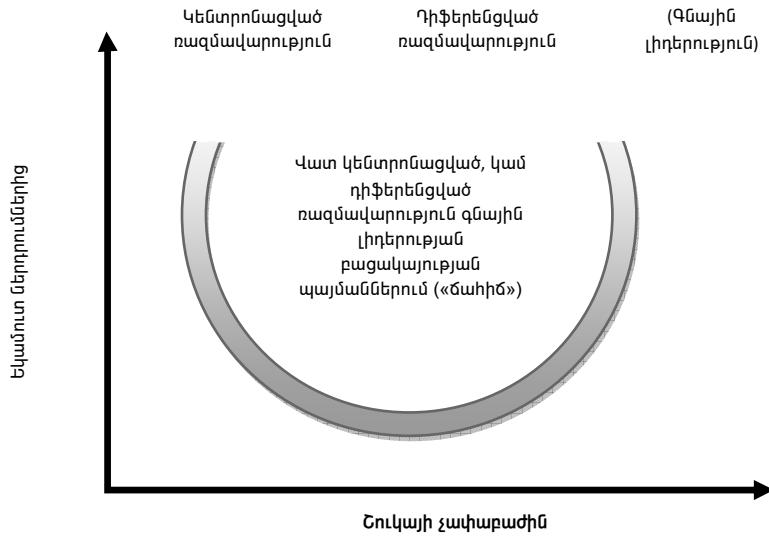
<sup>5</sup>Կոտլեր Փ., «Маркетинг менеджмент», Экспресс-курс, 2-е изд., СПб., Питер, 2006., стр. 464.

<sup>6</sup>Портер Е.М., «Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов», Москва 2005, стр. 155.



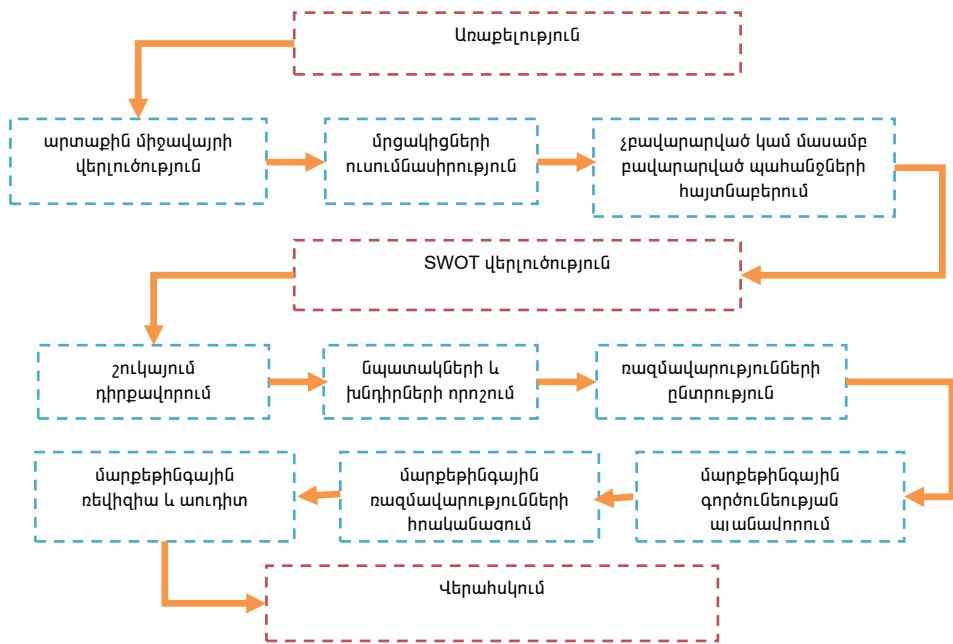
Գծապատկեր 2: Պորտերի մրցակցային մատրիցան

Պորտերի մոդելի համաձայն՝ շուկայում չափաբաժնի և շահութաբերության միջև գոյություն ունեն Ս – աձև պատկեր (տե՛ս գծապատկեր 3):



Գծապատկեր 3: Պորտերի ռազմավարական մոդելը

Դիտարկելով վարկային կազմակերպությունների տեսանկյունից՝ նշենք, որ շուկայում փոքր չափաբաժն ունեցող վարկային կազմակերպություններն այս պարագայում կարող են հասնել բավականին լավ արդյունքների՝ ունենալով ճիշտ նպատակառողջված ռազմավարություններ և կենտրոնացնելով ուժերը կոնկրետ ոլորտների վրա, անգամ եթե շուկայի իրենց չափաբաժնը չնշին է: Մենք չափաբաժնի ունեցող վարկային կազմակերպությունները կարող են իրականացնել հաջող բիզնես գործունեություն՝ օգտագործելով ծախսերի գնով իրենց առավելությունները կամ էլ դիֆերենցված ռազմավարությունները:



Գծապատկեր 4: Ռազմավարական մարքեթինգի փուլերը վարկային կազմակերպություններում

Երկրորդ գլխում ներկայացվել է նաև «ռազմավարական մարքեթինգ» երևույթը, որն ի հայտ է եկել կազմակերպության կառավարման գործընթացում «ռազմավարական մենեջմենթի» ներդրումից անմիջապես հետո<sup>8</sup>: Երկու հասկացություններն ել արտացոլում են կազմակերպության կառավարման գործընթացի բարդացումը՝ ագրեսիվ մրցակցության և անընդհատ աճող տնտեսական զարգացման, այսինքն՝ անկանխատեսելի և հանկարծակի

<sup>8</sup> Котлер Ф., Андреасен А.Р., «Стратегический маркетинг некоммерческих организаций», Ростов-на-Дону, Феникс, 2007, стр. 50-54.

փոփոխությունների ենթակա արտաքին միջավայրի պայմաններում։ Սակայն մինչ օրս մասնագետների մոտ բացակայում են ինչպես վերոնշյալ տերմինի համընդիանուր ընդունված սահմանումը, այնպես էլ ընդհանուր հայացքները «ռազմավարական մարքեթինգի» հասկացության վերաբերյալ։ Մարքեթինգ հասկացությունը (ինչպես և մենեջմենթը) XX դարում անցել է զարգացման 4 փուլ, և դրանցից յուրաքանչյուրի ընթացքում ստացել ժամանակին բնորոշ իր առանձնահատկությունները։ Թերևս այսօր էլ, առօրեական խնդիրներից ելնելով, անընդհատ տեղի է ունենում մարքեթինգ հասկացության կարևորության փոփոխություն, ինչը ևս մեկ անգամ հիմնավորում է այն հանգանակը, որ միանշանակ և համընդիանուր կարծիք հայտնելու այնքան էլ հեշտ չէ։

Կրկին վերադառնալով վարկային կազմակերպությունների օրինակին՝ նշենք, որ վերոնշյալ կազմակերպություններում ռազմավարական մարքեթինգը կարելի է դիտարկել որպես շուկայագիտության գործունեության բարդ համակարգ, որը բաղկացած է իրար հաջորդող փուլերից, որոնք փոփոխվում են՝ ելեկով վարկային կազմակերպության կոնկրետ իրավիճակից և նպատակներից (տես գծապատկեր 4):

Վարկային կազմակերպություններում ռազմավարական մարքեթինգի հիմնական խնդիրն է օգնել լեկավարին պատասխանել հետևյալ հարցերին՝ որն է մեր կազմակերպության տեղը և դերը շուկայում, դեպի ուր է շարժվում կազմակերպությունը և որոնք են նրա զարգացման հիմնական միտումները, որոնք կարող են լինել մեր նորակցային առավելությունները, որն է մեր շահը, ում համար ենք մենք աշխատում և ում համար ենք աշխատելու, ինչին ենք ձգտում և ինչ դիրք ենք ուզում գրավել շուկայում։ Վստահորեն կարելի է նշել, որ այս հարցերի պատասխանը կօգնի վարկային կազմակերպություններին ոչ միայն մշակել համապատասխան ռազմավարություններ, այլ նաև գտնել դրանց իրականացման բոլոր արդյունավետ միջոցները։

Փորձենք հասկանալ՝ ինչպես կարելի է հաշվել մարքեթինգի ներդրման շահութաբերությունը վարկային կազմակերպություններում և ներկայացմենք մի շարք ցուցանիշներ։

Մարքեթինգի գուտ շահույթի հաշվարկը բավականին պարզ է՝

$$\text{Մարքեթինգի} \quad = \quad \begin{matrix} \text{Վաճառքի} \\ \text{ծավալ} \end{matrix} \times \begin{matrix} \text{շահույթի} \\ \text{համախառն} \end{matrix} - \begin{matrix} \text{Վաճառքի} \text{ և} \\ \text{մարքեթինգի} \\ \text{ծախսեր} \end{matrix}$$

#### Բանաձև 1՝ մարքեթինգի գուտ շահույթ

Վարկային կազմակերպություններում բավականին կարևոր է վաճառքի մարքեթինգային շահութաբերության գործակիցը, որը թերևս մարքեթինգի

արդյունավետության գնահատման առաջնային ցուցանիշներից է<sup>9</sup>: ROS-ը վաճառքի շահութաբերության ցուցանիշն է: Բնականաբար, որքան մեծ է մարքեթինգային ROS-ը, այնքան արդյունավետ է վարկային կազմակերպության ֆինանսական գործունեությունը ընդհանուր վարկավորման, սեփական կապիտալի և ներդրվող կապիտալի շահութաբերության տեսանկյունից:

$$\frac{\text{Մարքեթինգային ROS}}{\text{Վարկավորման ծավալ}} = \frac{\text{Արդյունավետության գույն}}{100\%}$$

#### Բանաձև 2՝ Վաճառքի մարքեթինգային շահութաբերություն

Հաջորդ գործակիցը, որը կներկայացնենք, մարքեթինգում ներդրումների շահութաբերությունն է՝ ROI: ROI-ին ցույց է տալիս վարկային կազմակերպություններուն ներդրումների վերադարձնելիությունը: Արդյունքում ստանում ենք մարքեթինգում ներդրումների շահութաբերության գործակիցը, որը թույլ է տալիս դեկավարներին գնահատել վարկային մարքեթինգի ծախսերի արդյունավետությունը, որոնք օգտագործվել են շահութաբերության տվյալ մակարդակին հասնելու համար<sup>10</sup>:

$$\frac{\text{Մարքեթինգային ROI}}{\text{Վաճառքի և մարքեթինգի ծախսեր}} = \frac{\text{Արդյունավետություն}}{100\%}$$

#### Բանաձև 3՝ մարքեթինգում ներդրումների շահութաբերություն

Փորձենք նաև հասկանալ վարկային կազմակերպության եկամտաբերության աճի մեծացման և մարքեթինգային ռազմավարությունների ներդրման փոխկախվածությունը<sup>11</sup>:

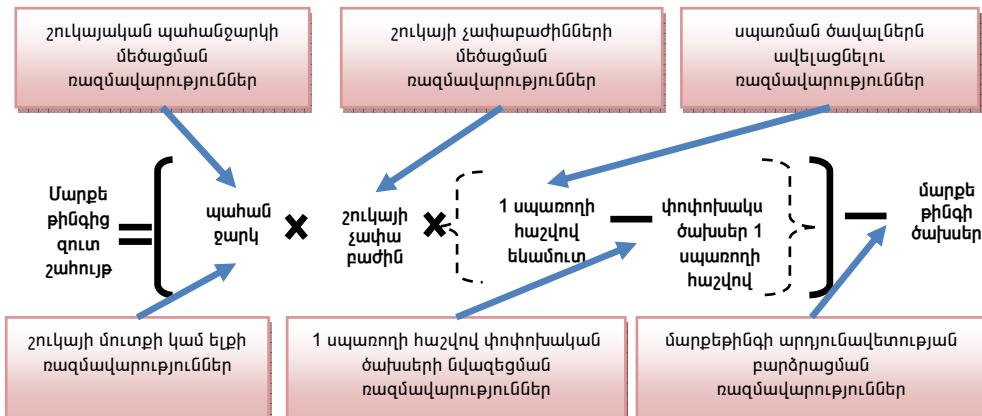
Օգտագործելով վարկատեսակները կամ հաճախորդին որպես հաշվարկման միավոր՝ մենք կարող ենք գնահատել մարքեթինգում ներդրված միջոցների գույն եկամտի տարբեր գործուներ՝ առավել խորությամբ հասկանալով մարքեթինգային ռազմավարությունները, որոնք ներդրվել են եկամտաբերության բարձրացման համար: Ինչպես երևում է գծապատկերից, հավասարնան յուրաքանչյուր բաղկացուցիչ թույլ է տալիս ստեղծել այնպիսի մարքեթինգային ռազմավարություն, որը նպաստում է եկամտաբերության աճին (տե՛ս գծապատկեր 5):

<sup>9</sup> Yuxin Chen, James Hess, Ronald Wilcox, and Z. John Zhang, «Accounting Profits Versus Marketing Profits: A Relevant Metric for Category Management», *Marketing Science*, 18, no. 3 (1999), p. 208–229.

<sup>10</sup> Robert Kaplan and David Norton, *The Balanced Scorecard, Measures That Drive Performance*, Harvard Business Review (January–February 1992): p. 71–79, and Robert Eccles, «The Performance Measurement Manifesto», *Harvard Business Review* (January–February 1991), p. 131–137.

<sup>11</sup> <http://www.marketing.spb.ru>

Ցանկացած դեպքում առաջարկված ռազմավարության ցուցանիշը պետք է գերազանցի ընթացիկ նշանակությունը, որպեսզի ապահովվի տվյալ վարկային կազմակերպության գուտ եկամտի աճը: Այդ պայմանը սահմանափակում է հիմնական մարքեթինգային ռազմավարությունների շրջանակը, որը կազմակերպությունը կարող է դիտարկել որպես ընդլայնման նպատակ: Արդյունավետ մարքեթինգային ռազմավարություն ընտրելու համար վարկային կազմակերպություններն իրականացնում են բազմակողմանի վերլուծություն, ձևում վարկատեսակների մշակում, ինչպես նաև նպատակային



Գծապատկեր 5: Մարքեթինգի հիմնական ռազմավարությունները և եկամտաբերության աճը վարկային կազմակերպություններում

շուկաների և պոտենցիալ հաճախորդների ընտրություն:

Վարկային կազմակերպությունների միջազգային փորձն առավել ամբողջական պատկերացնելու համար ներկայացվել է ռուսական «Դելտա Կրեդիտ» (1.3) և խորայելական «Visa Cal» (2.3) ընկերությունների օրինակները, որոնց վերլուծությունը մեր կողմից պատահաբար չի ընտրվել, քանի որ նրանց մոտեցումները շատ հարցերում բավական նման են «ԱՐԵԳԱԿ «ՈՒՎԿ»» ՓԲԸ-ի աշխատելազնին, որի օրինակ ուսումնասիրվել է մեր կողմից: Մարքեթինգային ռազմավարությունների ներդրման կոնկրետ օրինակը վերլուծելիս փորձել ենք օգտագործել նաև այս կազմակերպությունների իրականացրած մարքեթինգային նորանալություններն ու նոր ռազմավարական ուղղվածությունները՝ չնայած կազմակերպությունների միջև գոյություն ունեցող գգալի տարրերություններին:

Ատենախոսության երրորդ՝ «Մարքեթինգային ռազմավարությունների արդյունավետության գնահատումը ՀՀ վարկային կազմակերպություններում» գլխում անդրադարձ է կատարվել ՀՀ վարկային շուկայի մարքեթինգային հիմնախմբիներին, ինչպես նաև մարքեթինգային ռազմավարությունների ներդրմանը ՀՀ վարկային կազմակերպություններում:

Հայաստանում, ինչպես նաև շուկայական տնտեսության անցումային փուլում գտնվող նյուս երկրներում, մարքեթինգը դեռևս ձեռնարկատիրական կառավարման նոր ոլորտ է: Մեզանում թե՛ որպես փիլիսոփայություն և թե՛ որպես առօրյա գործունեություն մարքեթինգն ընդլայնվում է իրացման ավանդական պատկերացումներով: Մինչեւ, առավել ևս նոր ստեղծվող և վերածևավորվող կազմակերպությունների համար, առանձնահատուկ կարևորություն ունի մարքեթինգի ժամանակակից ընդլայնումը, այսինքն՝ գնորդների պահանջմունքներին արտադրության հանապատասխանեցման գործունեության ծավալումը:

ՀՅ վարկային կազմակերպություններում մարքեթինգային ռազմավարության մշակումն առավել դժվար գործընթաց է, քանի որ այն ընթանում է չափազանց բարդ պայմաններում, ինչպիսին տնտեսության անցումային բնույթն է: Քանի որ նոր բանկերի և վարկային կազմակերպությունների ծևավորումը գնալով առավել մեծ բարդությունների հետ է կապվում, ուստի մեծամուն և արժնություն գործողների դերը: Եենց այդ իրավիճակում էլ վարկային կազմակերպությունները հայտնվում են մարքեթինգային հիմնախնդրի առօս: Փորձի, նեթորիկայի և մասնագիտացված ու բարձրորակ մասնագետների, ինչպես նաև տեղեկատվական լայն հանակարգի բացակայության պայմաններում, յուրաքանչյուր ֆինանսարանկային կազմակերպություն ինքնուրույն, թեկուզ և սեփական սխալների ու ոչ մեծ փորձի հիման վրա յուրացնում է ոչ այնքան պարզ մարքեթինգային ռազմավարության մշակման հիմնադրությները: Ի դեպ, ծառայությունների ոլորտում բանկերն ավիագործակալություններից հետո երկրորդն են, որ սկսեցին նախ ակտիվորեն օգտագործել մարքեթինգի առանձին տարրերը, այնուհետև ողջ մարքեթինգային հայեցակարգը և ռազմավարությունը<sup>12</sup>:

Անդրադառնալով կոնկրետ Հայաստանի վարկային շուկային՝ նշենք, որ 2013թ. ապրիլի դրությամբ ինը վարկային կազմակերպություններ ընդգրկվել են 1000 խոշորագույն հարկատունների ցուցակում՝ 2013 թվականի առաջին եռամյակում պետքյունք վճարելով 895,2 մլրդ դրամ՝<sup>13</sup> Միաժամանակ, վարկային կազմակերպությունների կողմից վճարած բոլոր հարկերի կառուցվածքում ուղղակի հարկերը կազմել են 94.1 տոկոս կամ մոտ 842,7 մլն դրամ: Վարկային կազմակերպություններին բաժին է ընկել հաշվետու ժամանակահատվածում հազար խոշոր հարկատունների վճարած հարկերի 0.6 տոկոսը:

ՊԵԿ-ի հրապարակած ցուցակում ընդգրկվել են՝ Ֆինքա ընկերությունը (240,9 մլն դրամ՝ 118-րդ), Նորվիկը (114,6 մլն դրամ՝ 215-րդ տեղ), ԱԳԲԱ-Լիզինգը (100,7 մլն դրամ՝ 204-րդ տեղ), Ֆաստ Կրեդիտը (99,5 մլն դրամ՝ 243-րդ տեղ), Կամուրջը (մոտ 72,7 մլն դրամ՝ 331-րդ տեղ). Ազգային հիփիթեքային

<sup>12</sup> Հյոկով Ե.Փ., «Менеджмент и маркетинг в банках», М., Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. , стр. 191.

<sup>13</sup> <http://www.armbanks.am>

ընկերությունը (52,1 մլն դրամ՝ 453-րդ տեղ), ՍԵՖ Ինտերնեյշնլ (96,8 մլն դրամ՝ 255-րդ տեղ), ԲԼԵսաը (47,6 մլն դրամ՝ 492-րդ տեղ), Էքսպրես Կրեդիտը (25,5 մլն դրամ՝ 838-րդ տեղ), Նոր հորիզոնը (23,7 մլն դրամ՝ 891-րդ տեղ), Արեգակը (20,9 մլն դրամ՝ 980-րդ տեղ):

Ընդհանուր առճամբ, Յայաստանի 1000 խոշոր հարկատուները 2012 թվականին պետքյուցե են վճարել ավելի քան 558.5 մլրդ դրամ՝ 2011 թվականի 483.5 մլրդ դրամի դիմաց: Յայաստանի 1000 խոշոր հարկատուներն ընդհանուր առճամբ 2013 թվականի առաջին եռամյակում պետքյուցե են վճարել ավելի քան 146.3 մլրդ դրամ՝ 2012 թվականի հունվար-մարտի 121.3 մլրդ դրամի դիմաց (1 դոլար՝ 410,45 դրամ):

ՀՅ վարկային կազմակերպություններում մարքեթինգային ռազմավարության ներդրումը փորձել ենք ներկայացնել «ԱՐԵԳԱԿ «ՈՒՎԿ» ՓԲԸ-ի օրինակով՝ իրականացնելով մի շարք վարկային կազմակերպությունների համեմատական վերլուծություն: Նախ համարու ներկայացրել ենք վերջինիս կողմից ծավալվող գործունեությունը, ուսումնասիրել անցած ուղին և ընդհանուր պատկերացում ենք կազմել ներկայիս ԱՐԵԳԱԿ-ի ռազմավարական ուղղվածության և մարքեթինգային կողմնորոշումների վերաբերյալ: Այնուհետև ներկայացրել ենք նրանքային պայքարը ՀՅ վարկային շուկայում մեր տեսանկյունից:

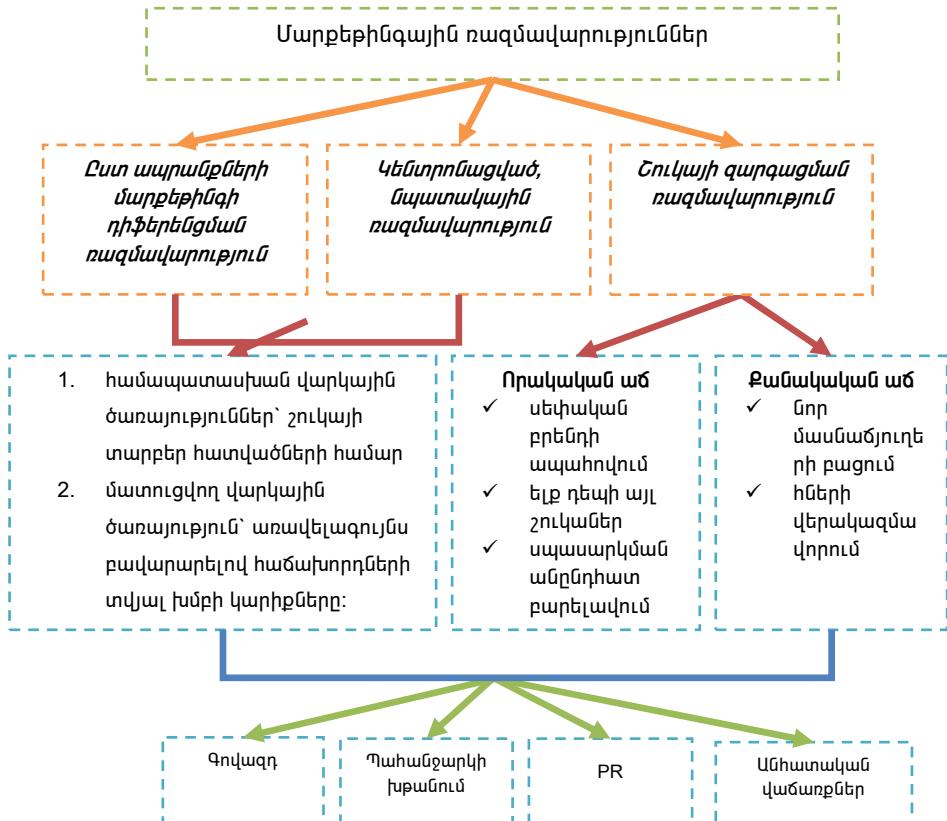
ՀՅ վարկային կազմակերպություններում մարքեթինգային ռազմավարության ներդրման նպատակով առաջարկվել է հետևյալ մարքեթինգային մոդելը (տե՛ս գծապատկեր 6):

**Ըստ ապրանքների մարքեթինգի դիմերենցման ռազմավարություն:** Այս դեպքում կազմակերպությունը ծավալում է գործունեությունը մեկ ուղղությամբ (մեր օրինակում՝ վարկավորման), որը նախատեսված է սպառողների լայն շրջանակների և շուկայի մի շարք հատվածների համար:

**Կենտրոնացված, նպատակային ռազմավարություն:** Այս դեպքում կազմակերպությունը ուշադրությունը պետք է կենտրոնացնի շուկայի մեկ կամ մի քանի հատվածների վրա, մշակի մարքեթինգային նոտեցումներ և տրամադրի վարկեր՝ հաշվի առնելով հենց հաճախորդների տվյալ խնդիր բավարարվածությունը:

Կենտրոնացված մարքեթինգային ռազմավարությունը բավականին նպատակահարմար է կիրառել ԱՐԵԳԱԿ-ում որոշակի կարծ ժամանակահատվածների համար, որի դեպքում կազմակերպությունը նախընտրում է կենտրոնացնել իր ուժերը շուկայի մեկ կամ մի քանի հատվածների վրա: Այդ հատվածների վերաբերյալ իրատեսական տեղեկատվություն ունենալով՝ կազմակերպությունը ամուր շուկայական դիրքեր է ապահովում տվյալ հատվածներում, հրաշալի տիրապետում է շուկայի պահանջարկին և վայելում հաճախորդների վստահությունն ու նրանց մոտ ձեռք բերում մեծ համբավ:

Վերջինս, եթե դիտարկենք առանձին և երկար ժամանակահատվածների համար, բավականին խոցելի է և ուսկային, քանի որ կողմնորոշված է դեպի քիչ թվով հատվածներ, իսկ կարճաժամկետ հատվածում այն գործում է բավական արդյունավետ: Այդ իսկ պատճառով՝ մենք կփորձենք իրականացնել վերոնշյալ երկու ռազմավարությունների համադրություն (միքս)՝ մի կողմից օգտագործելով ըստ ապրանքի դիֆերենցման, մյուս կողմից՝ կենտրոնացված, նպատակային ռազմավարությունները: Արդյունքում կստանանք.



Գծապատկեր 6: Մարքեթինգային ռազմավարությունների ներդրման մոդելը  
ՀՀ վարկային կազմակերպություններում

1. Վարկային ծառայություն՝ բազմաթիվ տարատեսակներով, շուկայի տարբեր հատվածների համար՝ մշակելով յուրաքանչյուր հատվածին բնորոշ առաջարկ,

2. մատուցվող վարկային ծառայություն՝ հաշվի առնելով հաճախորդների տվյալ խնդիր բավարարվածությունը։ Այստեղ շատ կարևոր է անհատական մոտեցումը, որի արդյունքում նաև առանձնացվում են կորպորատիվ հաճախորդները, ովքեր շատ «ինքնահավան» են ու «քմահաճ», սակայն կազմակերպության հետագա զարգացման և իմիջի բարձրացման տեսանկյունից առավել կարևոր։

Մարքեթինգային ռազմավարության հաջորդ տեսակը, որն առաջարկվել է ՀՀ վարկային կազմակերպությունների համար շուկայի զարգացման ռազմավարությունն է, որը նախատեսում է շուկայի նոր հատվածների «գրավում»։ Զարգացման ռազմավարության ծևավորման գործընթացի եռթյունը վերլուծական աշխատանքների մի շարք հաջորդական փուլերի կատարումն է՝ ըստ վերլուծության, գնահատման, պլանավորման և ըստ համապատասխան փուլի գործունեության արդյունքների և նպատակների հրականացման։ Վերոնշյալ ռազմավարությունը ենթադրում է երկու ենթառազմավարություններ՝ որպական և քանակական աճի տեսանկյունից։

1. Քանակական աճի ռազմավարություն:
2. Որպական աճի ռազմավարություն:

Բացի վերոնշյալ ռազմավարություններից, ՀՀ վարկային կազմակերպություններում կարող են նաև ներդրվել հետևյալ մարքեթինգային ռազմավարությունները՝

1. ռազմավարություններ ըստ շուկայի հատվածների,
2. ռազմավարություններ ըստ սպասարկման ոլորտի ցուցանիշների բարձրացման,
3. ճկում կադրային ռազմավարություն և այլն։

Վերոնշյալ միջոցառումներին արդեն բազմիցս անդրադարձել ենք։ Պարզապես մատնանշենք այն հանգամանքը, որ սրանք գործողություններ են, որոնք պետք է հրականացվեն պարբերաբար, հակառակ դեպքում կազմակերպությունը կվորցնի նորակցային առավելությունները և առաջատար դիրքերը ՀՀ վարկային շուկայում։

Մեր կողմից առաջարկված մոդելի արդյունավետ կիրառումը հնարավոր կլինի հետևյալ մարքեթինգային միջոցառումների հրականացման՝ գովազդ, պահանջարկի խթանում, «Փարխիսիտի»՝ PR, անհատական վաճառքներ (տե՛ս գծապատկեր 6)։ Չնայած, որպես այդպիսին, գոյություն չունի հաղորդակցման իդեալական տեսակ և ձև, սակայն գովազդը, անհատական վաճառքը, հասարակության հետ կապերը (PR) և իրացման խթանումը, կարծես թե ծևավորում են մարքեթինգի «հաղորդակցման կոմպլեքսը» («առաջնադաշտական կոմպլեքս»)։

**Գովազդը**, որպես ապրանքների և ծառայությունների առաջնադաշտական միջոց, սպառողների շրջանում ապահովում է առաջնադաշտական գործառույթներն ու կազմակերպության դրական իմիջի ստեղծումը։ Գոյություն ունեն գովազդի

բազմաթիվ միջոցներ, որոնք բավականին հայտն են և տարածված: Դրանցից են՝ հեռուստագովազդը, մամուլի միջոցով գովազդը, ռադիովազդը, ինտերնետային գովազդը, բուկլետների և կատալոգների միջոցով գովազդը և այլն:

Իհարկե, այս տեսանկյունից ԱՐԵԳԱԿ-ն ունի յուրահատկություններ: Նախ և առաջ կազմակերպության կողմից չի իրականացվում զանգվածային գովազդ, օրինակ, հեռուստացույցով կամ ինտերնետով, քանի որ նման գովազդները կազմակերպությունը համարել է բավականին ծախսատար և ոչ արդյունավետ: Դաշվի առնելով կազմակերպության սպառողական շուկայի յուրահատկությունները՝ կարելի է հասկանալ, որ այս պարագայում թերևս լավագույն գովազդը բուկլետայինն է, գումարած վարկային գործակալների կողմից համայնքներում իրականացվող անմիջական գովազդը, որի շեշտադրումը բարձր սպասարկման մակարդակն է: Ավելացնենք նաև, որ գովազդային միջոցառումների բարելավման անհրաժեշտություն կա մասնաճյուղերում և համայնքներում, որտեղ շատ մրցակիցներ ունեն առավել ներկայացուցչական տեսք: Խոսքը ինչպես մասնաճյուղերի արտաքին տեսքի, այնպես էլ տարբեր համայնքներում և համայնքապետարաններում առկա ցուցանակների նաևին է: Քանի որ պահանջարկը տարփա ընթացքուն ենթարկվում է բավականին մեծ տատանումների, ապա գովազդային ակցիաները ևս ենթարկվում են նմանատիպ՝ փուլային փոփոխությունների:

**Պահանջարկի խթանումը** ընդգրկում է ինչպես սպառողների ներգրավումը, այնպես էլ վաճառքի խթանումը: Ընդհանրապես կիրառվում են խթանման տարբեր մեթոդներ, որոնք դասակարգվում են ընդհանուր խթանման և ստեղծագործական խթանման: ԱՐԵԳԱԿ-ում երկուսն էլ նպատակահարմար է կիրառել: Ընդհանուր խթանման վառ օրինակ է կազմակերպության հիմնադրի կողմից իրականացվող ուսանողական ծրագիրը: Աշխատակիցների մոտիվացվածության տեսանկյունից շատ կարևոր է նաև ստեղծագործական խթանումը: Կոնկրետ ԱՐԵԳԱԿ-ում աշխատակազմի մեծ մասը վարկային գործակալներն են և քանի որ նրանք համարվում են շատ կարևոր օրակ վարկերի իրացման գործում, երբեք չափութ է ուշադրությունից դուրս մնան: Գործակալների խթանման նպատակն այս պարագայում վարկատեսակի նկատմամբ անտարբեր հաճախորդին «համոզելն» ու ներգրավելն է:

**«Փարզիսիտին»՝ PR**, որը նպատակ ունի ձևավորել հասարակական կարծիք, կարելի է իրականացնել հետևյալ ներողությունը:

- ✓ կարճ, կտրուկ նորություններ մամուլում կազմակերպության և նրա գործունեության վերաբերյալ,
- ✓ հոդվածներ, որոնք մեծ պատկերացում են տալիս կազմակերպության մասին,
- ✓ հովանավորչական տարբեր միջոցառումներ և ակցիաներ:

Այստեղ հարկ ենք համարում վերիիշել հովիս-սեպտեմբեր ամիսներին «ԱՐԵԳԱԿ «ՈՒՎԿ»» ՓԲԸ-ի 15-ամյակին նվիրված միջոցառումները<sup>14</sup>, ինչը վերջին ժամանակներում կազմակերպության կողմից իրականացված միակ PR միջոցառումն է: Սակայն շուկայում դիրքերը պահպանելու և շուկայի նոր հատվածներ գրավելու համար նմանատիպ միջոցառումները ոչ միայն պետք են հաճախակի բնույթ կրեն, այլ պետք է դառնան մարքեթինգի ռազմավարական ուղղվածություններից մեկը:

**Անհատական վաճառքի մեթոդ** ենթադրում է պոտենցիալ հաճախորդների որոնում, ապրանքի շնորհանդեսների օգտագործում, վաճառքի կազմակերպում և հետվաճառքային գործնթացների իրականացում: Անհատական վաճառքի հիմնական նպատակը կազմակերպության հանար պետք է ունենա հետևյալ տեսքը՝

- ✓ հաճախորդներին տեղեկացնել գոյություն ունեցող վարկատեսակի մասին, ձեռք բերման մեթոդի և տեղի մասին, կազմակերպության մասին ընդիանրապես,
- ✓ սպառողներին համոզել ընտրել և սպառել հենց ԱՐԵԳԱԿ-ի վարկատեսակները,
- ✓ կազմակերպության և նրա կողմից տրամադրվող վարկերի մասին հիշեցում ապագայում:

Անհատական վաճառքի մոտեցումը ենթադրում է նաև հաճախորդների երկարաժամկետ փոխկապվածություն կազմակերպության հետ: Հենց նույն սկզբունքի վրա են ձևավորվում «Կորպորատիվ հաճախորդներ», ովքեր իրենց հերթին վկայում են կազմակերպության կողմից մատուցվող ծառայությունների բարձր որակի մասին: Այս հաճախորդները շատ մեծ նշանակություն կարող են ունենալ ՀՀ վարկային կազմակերպությունների համար, քանի որ հենց նրանք են ապահովում կազմակերպության համապատասխան իմիջը:

Եվս մեկ անգամ շեշտենք այն հանգամանքը, որ վերոնշյալ ռազմավարական ուղղվածություններն ու միջոցառումների համակարգը, որն առաջարկվում է մեր կողմից, կրում է նախնական բնույթ, քանի որ կազմակերպությունն այս պահին լուրջ մարքեթինգային գործունեությամբ չի գրադաւում: Ներդնելով վերոնշյալ ռազմավարություններն ու իրականացնելով առաջարկված մարքեթինգային միջոցառումները՝ կազմակերպությունը պետք է հետզհետև կենտրոնանա մարքեթինգի ռազմավարական առավելությունների վրա, ինչն էլ հիմք կհանդիսանա կազմակերպության հետագա արդյունավետ մարքեթինգային գործունեության համար:

**Եզրակացություններ** բաժնում անփոփաք են հետազոտության հիմնական արդյունքները, եզրահանգումներն ու առաջարկությունները.

Անդրադառնալով մասնագիտական գրականությանը և վերլուծելով մի շարք արտասահմանյան հայտնի կազմակերպության հետագա արդյունավետ մարքեթինգային գործունեության համար:

<sup>14</sup><http://www.banks.am/am/news/newsfeed/8655/>

«մարքեթինգային ռազմավարություն» հասկացության վերաբերյալ՝ կարելի է ընդգծել, որ համաշխարհային տնտեսության մեջ այսօր ռազմավարական մտածելակերպը պատկերացնել առանց մարքեթինգի և համապատասխան ռազմավարությունների անհնար է: Ծովայի զարգացման ներկա պայմաններում, երբ մրցակցությունը օր օրի սրվում է, երբ սպառողները դառնում են առավել պահանջկոտ, երբ կազմակերպության շրջահայացությունը, կոմպետենտությունը և ճկումնությունը դարձել են գերիխնդիր, անհրաժեշտ է ունենալ հստակ մշակված ռազմավարական ծրագիր, որը պետք է կազմակերպությանն առաջնորդի ինչպես կարճաժամկետ, այնպես էլ երկարաժամկետ հեռանկարներում:

Վարկային կազմակերպության ռազմավարական հաջողություններն իրենց հերթին բավականին մեծ կախվածություն ունեն մարքեթինգի ծրագրերից և մարքեթինգային ռազմավարությունների իրականացման արդյունավետության մակարդակից: Նման կախվածությունը պայմանավորված է այն հանգամանքով, որ ճիշտ կազմակերպելով և ներդնելով մարքեթինգային ռազմավարությունները, արդյունքում ունենում ենք հստակ պատկերացում շուկայի վերաբերյալ, կարողանում ենք վերլուծել այն, հասկանալ մեր առավելություններն ու թերությունները, համեմատել մեր ապրանքները կամ ծառայությունները մրցակիցների համապատասխան ապրանքների հետ, գնահատել սպառողների բավարակածության աստիճանը և բացահայտել նոր ի հայտ եկող պահանջները:

Մարքեթինգային ռազմավարությունները վարկային կազմակերպության շուկայական արդյունավետության բարձրացման այն գործիքներն են, որոնք թույլ են տալիս առաջատար դիրքեր գրավել և վայելել հաճախորդների սերն ու հարգանքը: Ակնհայտ է, որ վերջին տարիներին մարքեթինգը հասել է իր զարգացման գագաթնակետին և շատ վարկային կազմակերպություններ իրենց առաքելությունն իրագործում են՝ իհմք ընդունելով հենց մարքեթինգային ռազմավարություններն ու նպատակները, ինչը պատահական չէ, քանի որ փորձը ցույց է տալիս, որ, անկախ կազմակերպության գործունեությունից ու կազմակերպաշական կառուցվածքից, գործարար հաջողության գրավականը ճիշտ և ժամանակակին իրականացվող ռազմավարական մարքեթինգն է:

ՀՀ ֆինանսարանակային համակարգի մարքեթինգային մտածելակերպում ակնհայտ նշարվում են առողջացման նշույներ, սակայն առկա խնդիրների համակողմանի վերլուծության արդյունքում պարզ է դառնում, որ մեզնում դեռևս գերիշխում է ոչ ճկուն գործարար մտածելակերպը: Այսպիսով՝ անհրաժեշտ է.

- ✓ լուրջ պետական աջակցություն ցուցաբերել վերոնշյալ ոլորտում այն ավելի գրավիչ և արդյունավետ գործարար զարգացման ուղի դարձնելու նպատակով (նախադեպը կարող էր հանդիսանալ Ֆ.Կոտլերի այցելության շրջանակներում քննարկված ծրագիրը),
- ✓ այն ուսումնական հաստատություններում, որոնք իրականացնում են համապատասխան ուսանողների և կադրերի վերապատրաստում, պետք է ներդրվեն այնպիսի ուսումնական ծրագրեր, որոնք հնարավորություն

կտան ունենալ մրցունակ և մասնագիտական գիտելիքներով հագեցած կադրեր (Փինանսարանկային ոլորտի մարքեթինգի մասնագետներ), քանի, չնայած այս ոլորտի թերացումներին և աշխատատեղերի սակավությանը, անհրաժեշտության դեպքում գործառումները չեն կարողանում ընտրել համապատասխան որակավորում ունեցող աշխատակիցներ,

- ✓ Ֆինանսարանկային ոլորտի յուրաքանչյուր կազմակերպությունը մարքեթինգային գործունեություն իրականացնելիս առաջին հերթին պետք է ուշադրություն դարձնի ՀՀ ԿԲ կողմից մշակված հիմնական նորմատիվներին և համապատասխանարար իրականացնի մարքեթինգային միջոցառումներ՝ չխստելով վերոնշյալ նորմատիվները:

Առանձնացնենք այն հանգամանքը, որ ֆինանսարանկային համակարգը թերևս այն ոլորտներից է, որտեղ մարքեթինգի առկայությունը ոչ թե անհրաժեշտ է, այլ պարտադիր: Վերիիշելով «ԱՐԵԳԱԿ «ՈՒՎԿ»» ՓԲԸ-ի օրինակը՝ փաստենք հետևյալը. «Կազմակերպության առկա թույլ կողմերն ու ահազանգող վտանգները միանշանակ պայմանավորված են համապատասխան մարքեթինգային միջոցառումների բացակայությամբ»: Ունենալով նման տարածվածություն և պոտենցիալ հաճախորդների մեջ շուկա՝ կազմակերպությունը գորեք չի իրականացնում մարքեթինգային միջոցառումներ, որոնց բացակայությունը սկսել է իրեն զգացնել տալ, ինչի վառ ապացույցն է նաև դեկավարության արձագանքը, որի արդյունքում կազմակերպությունը արդեն մի քանի ամիս է՝ ունի մարքեթինգի և հասարակական կապերի գծով մասնագետ: Սակայն նման պոտենցիալ և զարգացման միտում ունեցող կազմակերպության համար, ըստ մեզ, անգամ մեկ աշխատակից ունենալը բավարար չէ, քանի որ ֆինանսարանկային օրեցօր սրվող մրցակցային պայքարում անհրաժեշտ է պարբերաբար իրականացնել բազմաբնույթ մարքեթինգային միջոցառումներ, որոնք հնարավորություն կտան մի կողմից՝ գնահատել շուկայում առկա վտանգներն ու մրցակցային իրավիճակը, մյուս կողմից՝ բացահայտել հաճախորդների կարիքներն ու բավարարվածության աստիճանը:

Ինչու, աշխատանքի ընթացքում փորձել ենք նաև վերլուծել ՀՀ վարկային շուկան և ԱՐԵԳԱԿ-ի գրադեցրած դիրքը այս համակարգում: Ինչպես արդեն նշել ենք, ՀՀ-ում գործում են 32 վարկային կազմակերպություններ և 21 բանկեր (2013թ. հունվար), սակայն մրցակցային պայքարում դիտարկել ենք թվով մեկ բանկ և տաս վարկային կազմակերպություններ, որոնք մեր դիտարկմանը համարվում են ԱՐԵԳԱԿ-ի հիմնական մրցակիցները՝ ելեկով կազմակերպության իրականացնող գործունեությունից և սպասարկվող շուկայից: Իրականացված SWOT վերլուծությունը թույլ է տալիս կատարել հետևյալ եզրահանգումը՝ չնայած տարածվածությանը, վարկային պատմության մեջ համբավին և առկա հնարավորություններին, այնուամենայնիվ անհրաժեշտ է կատարել որոշակի լուրջ տեղաշարժեր, որոնց արդյունքում կազմակերպությունն էլ ավելի

կամրապնդի դիրքերը շուկայում: Իսկ առանց մարքեթինգային միջոցառումների կոնկրետ արդյունքների ձեռքբերումը գրեթե անհնար է:

Վերոնշյալ եզրակացություններից և վերլուծություններից հետո փորձենք ներկայացնել որոշ առաջարկներ:

ՀՅ վարկային շուկայում մարքեթինգային քաղաքականության խթանման նպատակով առաջարկվում է.

1. Ելենով մարքեթինգի արդիականությունից և ռազմավարական կառավարման համակարգով նրա դերակատարման անփոխարինելիությունից՝ իրականացնել ինչպես մասնավոր, այնպես էլ պետական մասշտարի միջոցառումներ՝ վերաարժելով մարքեթինգի տեղում ու դերը ներկայիս ՀՅ ֆինանսաբանկային համակարգի գործարար մտածելակերպում:
2. Իրավիճակը թելադրում է, որ անկախ արտաքին ազդակներից, պետք է ուշադրությունն առաջին հերթին կենտրոնացնել ներքին միջոցներին և հնարավորություններին՝ մարքեթինգի կենտրոնացված ինստիտուտ ստեղծելու հարցում: Այս ինստիտուտի առկայությունը հնարավորություն կտա մի կողմից կապող օղակ հանդիսանալ ինչպես մարքեթինգային, այնպես էլ մարքեթինգով հետաքրքրված կազմակերպությունների միջև և մյուս կողմից՝ իրականացնել համապատասխան կադրերի ուսուցման և վերապատրաստման աշխատանքներ, որն առաջին հերթին կնպաստի հենց ֆինանսաբանկային համակարգում մարքեթինգի ներդրման և զարգացման գործնքացներին:

ՀՅ վարկային կազմակերպություններում («ԱՐԵԳԱԿ «ՈՒՎԿ»» ՓԲԸ-ի օրինակով) մարքեթինգային ռազմավարությունների ներդրման նպատակով առաջարկվում է.

- ✓ ձևավորել մարքեթինգի ռազմավարական ուղղություններ և ստեղծել համապատասխան հաստիքներ՝ իրականացնելով նպատակառություններ,
- ✓ հաշվի առնելով ԱՐԵԳԱԿ-ի կառավարման համակարգը, ռազմավարական ուղղվածությունը, առաքելությունն ու նպատակները, ինչպես նաև երկարաժամկետ հեռանկարները՝ առաջիկայում բավարարվել մարքեթինգի ներդրման՝ առանց մարքեթինգի առանձին բաժին ստեղծելու:

Մեր կարծիքով ՀՅ վարկային կազմակերպություններում, մասնավորապես «ԱՐԵԳԱԿ «ՈՒՎԿ»» ՓԲԸ-ում, կարելի է ներդնել մարքեթինգային ռազմավարությունների հետևյալ մոդելը, որն ունի եռաքել ռազմավարական ուղղվածություն.

### 1. Կենտրոնացված, նպատակային ռազմավարություն:

Կենտրոնացված մարքեթինգային ռազմավարությունը վարկային կազմակերպությունները կարող են կիրառել այն դեպքում, եթե կազմակերպությունը նախընտրում է կենտրոնացնել իր ուժերը շուկայի մեջ կամ

մի քանի հատվածների վրա: Վերոնշյալ ռազմավարության դեպքում կազմակերպությունը ուշադրությունը պետք է կենտրոնացնի շուկայի մեկ կամ մի քանի հատվածների վրա՝ մշակելով մարքեթինգային նոտեցումներ և տրամադրելով վարկեր՝ հաշվի առնելով հենց սպառողների տվյալ խնդիր բավարարվածությունը:

## 2. Ըստ վարկատեսակների՝ մարքեթինգի դիֆերենցման ռազմավարություն:

Կարծում ենք, պատկերն ամբողջացմելու համար, առաջին ռազմավարությանը զուգահեռ պետք է կիրառել նաև ըստ վարկատեսակների՝ մարքեթինգի դիֆերենցման ռազմավարությունը, որի դեպքում կազմակերպությունը տրամադրում է բազմաթիվ վարկեր՝ նախատեսված սպառողների լայն շրջանակների և շուկայի մի շարք հատվածների համար:

Կիրառելով ռազմավարությունների վերոնշյալ տեսակները համատեղ՝ ՀՀ վարկային կազմակերպությունները կարող են ձեռք բերել ևս մեկ նորարարական ուղղություն, այն է «կորպորատիվ հաճախորդ» հասկացությունը, ինչը վարկային կազմակերպություններում դեռևս չի կիրառվում:

## 3. Շուկայի զարգացման ռազմավարություն:

Ինչ վերաբերելում է շուկայի զարգացման ռազմավարությանը, ապա մենք դիտարկել ենք այն երկու՝ որակական և քանակական ենթաօպազմավարությունների տեսանկյունից.

1. Քանակական ռազմավարությունը կիրառելով՝ պետք է իրականացնել ինչպես մասնաճյուղերի ընդլայնման, այնպես էլ տարրեր վարկատեսակների ներդրման ծրագրեր: Օրեցօր առող սուր մրցակցային պայքարն ուղղակի ստիլում է լինել առավել ծկուն և մրցունակ, ինչի համար էլ անհրաժեշտ են վերոնշյալ միջոցառումները:

2. Ոչ պակաս արդիական է որակական ռազմավարության ներդրման խնդիրը, քանի որ թե՛ սպառողների բավարավածության բարձրացման, թե՛ մատուցվող ծառայությունների և հասարակական կարծիքի և թե՛ աշխատակիցների բավարավածության խնդիրը պետք է լինի վարկային կազմակերպությունների ռազմանավարական մտածելակերպի հիմքում: Այստեղ հարկ է իրականացնել ինչպես ներքին, այնպես էլ արտաքին բնույթի մի շարք միջոցառումներ՝ մի կողմից բարձրացնելով հասարակական կարծիքը, մյուս կողմից ամրապնդելով՝ «մոտիվացված աշխատակից-բավարարված վարկառու» սկզբունքը:

Այսպիսով, եզրափակելով աշխատանքը, ավելացնենք, որ մարքեթինգը կարևոր և նշանակայի դեր է խաղում ռազմավարական կառավարման մեջ: Ներթափանցելով նրա բոլոր գործընթացների մեջ՝ այն հնարավորություն է տալիս ֆինանսարանկային ոլորտի կազմակերպություններին կողմնորոշվել դեպի սպառողների պահանջները՝ այդպիսով ապահովելով կազմակերպության առավել ծկուն հարմարեցումն արտաքին միջավայրին: Մարքեթինգը սերտորեն կապված է ռազմավարական կառավարման զարգացման հետ՝ հանդես գալով

ինչպես գործարար ռազմավարության իրականացման միջոց, այնպես էլ որպես կազմակերպության ռազմավարական գործընթացի մշակման տեղեկատվության ապահովման միջոցներից մեկը: Իսկ մարդեքինգային ռազմավարություններն այն ուղղորդիչներն են, որոնց միջոցով կազմվում և իրագործվում են մարդեքինգային ծրագրերն ու կազմակերպության վերջնական նպատակները: Այդ ամենը ճիշտ կազմակերպելու, իրագործելու և վերահսկելու համար, նախ և առաջ, անհրաժեշտ է կազմել նրանակ մարդեքինգային ծրագիր և այն ներդնել կազմակերպության կառավարման գործընթացում:

Վերոնշյալ քալերի իրագործումը թույլ կտա ճիշտ հատվածավորել և գնահատել սպառողական շուկայի յուրահատկություններն ու պահանջները, նրանկացային պայքարում գրավել առաջատար դիրքեր, իսկ կազմակերպության կորպորատիվ կառավարման տեսանկյունից՝ լինել ավելի կոմպետենտ, ճկում և նրանակ՝ «գործարար պայքարի» երկարաժամկետ հեռանկարում:

### **Ատենախոսության հիմնական դրույթները հրատարակված են հետևյալ աշխատանքներում.**

1. Մուրադյան Ա.Կ. «SWOT վերլուծությունը և մարդեքինգային ռազմավարությունների մշակումը», Ֆինանսներ և էկոնոմիկա, #10(124) ISSN 1829-0787, ք. Երևան, 2010թ., էջ 34-35,
2. Մուրադյան Ա.Կ. «Մարդեքինգի և մարդեքինգային ռազմավարությունների ներդրման անհրաժշտությունը առևտորային կազմակերպությունների կառավարման գործընթացում», ԲԱՆԲԵՐ, ISSN 0321-0405, ք. Երևան, 2012թ., 37-44,
3. Մուրադյան Ա.Կ. «Մարդեքինգային ռազմավարությունների արդյունավետությունը կազմակերպության կառավարման գործընթացում», Ֆինանսներ և էկոնոմիկա, # 2 (152) ISSN 1829-3689, ք. Երևան, 2013թ. (փոտրվար), էջ 38-40,
4. Մուրադյան Ա.Կ. «Դժվարացնելու կազմակերպությունների մարդեքինգային առանձնահատկությունները», Ֆինանսներ և էկոնոմիկա, # 4 (154) ISSN 1829-3689, ք. Երևան, 2013թ. (ապրիլ), էջ 42-45:

**МУРАДЯН АРТУР КАРЕНОВИЧ**

**ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ  
СТРАТЕГИЙ  
(НА ПРИМЕРЕ КРЕДИТНЫХ КОМПАНИЙ АРМЕНИИ)**

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.02 "Экономика, управление хозяйством и его секторами". Защита диссертации состоится 16 мая 2014г, в 13.30 часов на заседании Специализированного совета по экономике 015 Высшей аттестационной комиссии Республики Армения, действующего в Ереванском государственном университете, по адресу: г. Ереван, 0009, ул. Абовяна 52.

**РЕЗЮМЕ**

В обстоятельствах рыночной экономики экономика РА не может развиваться без стабильной, развитой финансовой системы, а эта система - без маркетинга и эффективных маркетинговых стратегий.

В наш время, даже при отсутствии отдела маркетинга, более важным стало внедрение маркетинговых стратегий, в чем мы убедились в течении диссертации при анализе структуры кредитных учреждений РА.

Основной целью диссертации является выявить эффективность реализации маркетинговых стратегий и проблем на кредитном рынке Армении, на основе международного опыта и теоретических подходов, предложить наиболее подходящие маркетинговые стратегии для этих организаций. Реализация этих целей предполагает решение конкретных проблем, которые обеспечивают логику и структуру диссертации.

Для достижения предлагаемых целей, важно решить следующие проблемы:

1. представить современность маркетинговых стратегий и их важность в процессе развития кредитных организаций,
2. изучить опыт международных маркетинговых стратегий,
3. определить маркетинговые проблемы на кредитном рынке Армении,
4. оценить возможность внедрения современных подходов маркетинговых стратегий в кредитных организациях Армении,
5. разработать маркетинговые стратегии, которые являются наиболее эффективными в кредитных организациях Армении.

Объектом исследования является кредитный рынок РА, а предметом исследования - актуальность и эффективность внедрения маркетинговых стратегии в кредитные организации.

Диссертация состоит из введения, трех глав и заключения.

В первой главе диссертации - "Актуальность маркетинговых стратегий в кредитных организациях", проанализированы и представлены: методологическая концепция стратегий в развитии кредитного рынка, стратегическое управление и необходимость маркетинговых стратегий в кредитных организациях.

В второй главе - "Методология разработки маркетинговых стратегий в кредитных организациях", было исследовано преимущество разработки стратегий, а также важность стратегического маркетинга в кредитных организациях.

В третьей главе - "Оценка эффективности маркетинговых стратегий в кредитных организациях РА", представлены маркетинговые проблемы кредитного рынка РА, а также внедрение маркетинговых стратегий в кредитных организаций РА.

В кредитном рынке Армении, в целях стимулирования маркетинговой политики предлагается:

- ✓ реализовать мероприятия, как в частном, так и в государственном масштабе, переоценив место и роль бизнес мышления маркетинга в современной финансовой системе РА,
- ✓ в тех учреждениях, которые осуществляют подготовку студентов и сотрудников, инвестировать программы обучения, которые позволили бы им иметь конкурентных и обладающих специальными знаниями специалистов по маркетингу,
- ✓ последовать нормативам Центрального банка и провести маркетинговые мероприятия, не нарушив эти же нормы,
- ✓ независимо от внешних сигналов, сосредоточиться на внутренних ресурсах и возможностях, создав централизованный институт маркетинга,
- ✓ разработать направления маркетинговых стратегий и создать соответствующий персонал в кредитных организациях РА, внедряя маркетинг путем реализации предлагаемой стратегической модели.

Результаты исследования могут быть применимы в финансово-банковской системе РА, а также помочь менеджерам в выборе маркетинговой стратегии, дать возможность узнать маркетинговые характеристики кредитного рынка, помочь специалистам маркетинга в время принятия соответствующих решений.

MURADYAN ARTUR K.

**"PROBLEMS OF EFFICIENCY OF INTRODUCTION MARKETING STRATEGY  
(On the example of the credit companies of Armenia)"**

The Dissertation is submitted for the pursuing the Scientific Degree of the Doctor in Economics in the Field of "Economics, Management of Economy and its Sectors", 08.00.02. The Defense of the Dissertation will take place at 13.30, on 16<sup>th</sup> May, 2014, at the meeting of Specialized Council 015 in Economics of the Supreme Certifying Committee of the Republic of Armenia acting at the Yerevan State University. Address: 52 Abovian St., Yerevan, 0009, Armenia.

**SUMMARY**

In circumstances of market economy, the economy of RA can't develop without the stable, developed financial system, and this system without marketing and effective marketing strategy.

In our time introductions of marketing strategy has become important even in the absence of department of marketing of which we got convinced during the analysis of structure of the RA credit institutions.

Main objective of the thesis is the detection of efficiency of marketing strategy realization and the problem in the credit market of Armenia; on the basis of the international experience and theoretical approaches, to offer the most suitable marketing strategy for these organization. Realization of these purposes assumes the solution of specific problems providing logical and structural organization of the dissertation.

For achievement of the offered purposes, it is important to solve the following problems:

1. to present the modernity of marketing strategy and its importance in the development of the credit organizations,
2. to study experience of the international marketing strategy,
3. to define marketing problems in the credit market of Armenia,
4. to estimate possibility of modern approaches introduction to marketing strategy in the credit organizations of Armenia,
5. to develop marketing strategy which are the most effective in the credit organizations of Armenia.

The object of research is the RA credit market, and the subject of the research is the relevance and the efficiency of marketing strategy introduction in the credit organizations.

Dissertation consists of the introduction, three heads and the conclusion.

In the first chapter of the thesis, "Relevance of marketing strategy in the credit organizations", are analyzed and presented: methodological concept of strategy in development of the credit market, strategic management and need of marketing strategy for the credit organizations.

In the second chapter, "Methodology of development of marketing strategy in the credit organizations", advantage of development of strategy, as well as importance of strategic marketing in the credit organizations were investigated.

In the third chapter, «An assessment of efficiency of marketing strategy in the RA credit organizations», marketing problems of the RA credit market, as well as the introduction of marketing strategy in the RA credit organizations are presented.

On the credit market of Armenia, for stimulation of marketing policy it is offered:

- ✓ to realize actions both in the private, and in the state scale having overestimated the place and the role of business thinking of marketing in the modern RA financial system,
- ✓ in those establishments which carry out preparation of students and employees to invest training programs which would allow them to have competitive and possessing special knowledge marketing specialists,
- ✓ to follow standards of the Central bank and to carry out marketing actions, without having violated the same norms,
- ✓ irrespective of external signals, we have to concentrate on internal resources and opportunities, having created the centralized institute of marketing,
- ✓ to develop the directions of marketing strategy and to create the corresponding personnel in the RA credit organizations, introducing marketing by realization of strategic model offered.

Results of research can be applicable in RA finance-banking system, as well as help managers with a choice of marketing strategy, give the chance to learn marketing characteristics of the credit market, to help experts of marketing when taking the relevant decisions.