

### **3 Դասախոսություն. Ռազմավարական պլանավորման համար անհրաժեշտ տեղեկատվության հավաքում (գրասեղանի հետազոտություն):**

Ցանկացած կազմակերպություն համակարգ է, որտեղ դուք, ձեր թիրախային խումբը և արտադրանքը, որը դուք ստեղծում եք նրանց համար: Ապրանքը լայն իմաստով հենց ապրանքն է (ծառայությունը) և դրա շուկայավարումը: Անկախ նրանից՝ դուք սկսում եք ՀԿ գործունեություն, թե ձեր ՀԿ-ն գործում է երկար տարիներ, հետազոտությունը ձեր աշխատանքի ամենակարևոր և առաջնային մասն է: Բոլոր հետազոտություններն իրականացվում են տեղեկություններ ստանալու համար, որոնք կարող են ավելի հաջողակ դարձնել կազմակերպությունը: Իսկ ռազմավարական պլանավորման համար հետազոտությունը հիմնարար մասն է: ՀԿ գործունեության տարբեր փուլերում առաջանում են տարբեր խնդիրներ, որոնց լուծմանն օգնում են հետազոտությունները: Հետազոտությունն աշխատում է, քանի որ դրա անհրաժեշտությունը կա:

Հետազոտության երկու տեսակ կա՝ քանակական և որակական:

**Քանակական.** Սա այն դեպքում, երբ մենք ուսումնասիրում ենք ցուցիչների քանակը, օրինակ՝ սոցիալական էջը՝ տրաֆիկ, սեղմեք քարտեզ, ուղղորդման աղբյուրներ: Դե, այն ամենը, ինչ կարող են հավաքել վերլուծական համակարգերը, ինչպիսիք են վիճակագրությունը, վարկանիշային կայքերը, Yandex Metrica-ն կամ Google Analytics-ը:

**Բարձրորակ.** Սա անձնական շփում է թիրախային խմբի ներկայացուցիչների հետ՝ շահառուների, ծրագրի մասնակիցների, կազմակերպության էջի բաժանորդների: Հասկացեք, թե ինչ խոչընդոտներ ունեն, ինչ կարիքներ ունեն, ինչ ճանապարհ են անցել այս կամ այն ծառայությունը ստանալու համար: Հետազոտության արդյունքը տվյալներ են՝ թվայնացված կարծիքներ, վերաբերմունք, հույզեր, և այս ամենն ազդում է արդյունքի վրա:

Հետազոտության մեթոդները տարբերվում են՝ կախված կազմակերպության չափից և անհրաժեշտ տեղեկատվության տեսակից: Ինստիտուցիոնալ զարգացման ծրագրի շրջանակում դուք իրականացրել եք ՀԿ-ների ինստիտուցիոնալ գնահատում, որում օգտագործվել են հետազոտական մեթոդների տարբեր խմբեր՝ գրասեղան և դաշտային հետազոտություններ:

Գրասեղանի հետազոտությունը թույլ է տալիս ուսումնասիրել և վերլուծել գործողությունները՝ հիմնված կազմակերպչական փաստաթղթերի, պաշտոնական գերատեսչությունների տվյալների, հանրությանը հասանելի հետազոտական հաշվետվությունների և վիճակագրական տվյալների, բաց կոդով տվյալների (մեդիա, նորություններ), քաղաքացիական հատվածի վրա ազդող գործոնների վերլուծության և այլնի վրա: Օրինակ. Նախնական հարցաշարը կարող է օգտակար լինել կազմակերպության մասին նախնական պատկերացում կազմելու, գրասենյակ այցելության կամ միջոցառման նախապատրաստվելու, գնահատման տարածքների

ընտրության, հարցազրույցների և այլ նպատակների համար անձանց նույնականացման, օրինակ՝ կազմակերպության անձնագրի, հիմնական գործունեության, մոտավոր բաշխման համար: տարեկան բյուջեն և այլն: Գրասեղանի հետազոտությունը ներառում է բովանդակության վերլուծություն: SWOT վերլուծություն. PEST վերլուծություն. Զարգացման ռազմավարության վերլուծություն և այլն:

Դաշտային հետազոտությունը հուսալի տեղեկատվություն հավաքելու, շահառուների կարծիքներն ու ընկալումները ուսումնասիրելու լավ մեթոդ է: Օրինակ, թիրախային խմբի բավարարվածությունը գնահատելու համար կարող են օգտագործվել հարցաթերթիկներ, հարցազրույցներ, հարցումներ, դիտարկումներ և միջոցառումներին հաճախելը:

Կազմակերպության արտաքին միջավայրի վիճակի մասին տեղեկատվության ուսումնասիրությունը, վերլուծությունը և մշակումը կոչվում է մարքեթինգային հետազոտություն, որն օգնում է ՀԿ-ներին հարմարվել արտաքին միջավայրին: Այսինքն՝ դա տեղեկատվության նպատակային հավաքագրում, մշակում և վերլուծություն է՝ կառավարման որոշումներ կայացնելիս անորոշությունը նվազեցնելու նպատակով: Կազմակերպությունը մեկ ռազմավարական որոշում չի կայացնում՝ առանց արտաքին միջավայրի, դոմորների և հովանավորների համար համապատասխան տեղեկատվության և վիճակագրության տրամադրման հեռանկարների, մրցակցային միջավայրի, տարբեր տարածաշրջանների սոցիալական և մշակութային խնդիրների վերլուծության: Մարքեթինգային հետազոտության ուղղությունը և բնույթը ձևավորվում են լուծման կարիք ունեցող խնդիրներով: Շուկայավարման հետազոտության մեթոդները նույնն են, ինչ հետազոտության այլ տեսակները: Առավել հաճախ օգտագործվում են խորացված հարցազրույցներ թիրախային խմբի և շահագրգիռ կողմերի հետ, թեստավորում, չափորոշիչ, մրցակցային վերլուծություն և այլն:

Դիտարկենք հիմնական մեթոդներից մեկը՝ հենանիշավորումը: Հենանշումներ կատարելիս մենք ուսումնասիրում ենք այլ ՀԿ-ների և մրցակիցների փորձը և գտնում լավագույն փորձը ինչպես հանրապետությունում, այնպես էլ արտերկրում: Սովորաբար այս գործիքը օգտագործվում է ձեր կազմակերպությունը ոլորտի լավագույն ՀԿ-ների հետ համեմատելու համար, այսինքն՝ հենանիշերի հետ: Նման վերլուծությունը թույլ է տալիս տեղեկացված որոշումներ կայացնել կազմակերպության ռազմավարությունը մշակելիս. որոշել, թե ում հետևել կամ հաստատել, որ կազմակերպությունն ինքն է առաջատար, որոշել կազմակերպության թիրախային ցուցանիշները և ռազմավարական զարգացման մոդելը: Գտնված լուծումները կիրառում ենք կազմակերպությանը և կազմում ենք իրականացման համար պատրաստ գաղափարների ցանկ: Գործառնական գործունեությունը, ծառայությունների որակը և

թիրախային խմբի բավարարվածությունը կարող են օգտագործվել որպես չափորոշիչներ:

### **Ռազմավարական որոշումները կառավարման որոշումներն են, որոնք.**

1) միտված են ապագային և հիմք են դնում գործառնական կառավարման որոշումներ կայացնելու համար. 2) կապված են զգալի անորոշության հետ, քանի որ հաշվի են առնում կազմակերպության վրա ազդող անվերահսկելի արտաքին գործոնները. 3) ներգրավել զգալի ռեսուրսներ և կարող է ունենալ չափազանց լուրջ, երկարաժամկետ հետևանքներ կազմակերպության համար: Ռազմավարական որոշումները ներառում են. մասշտաբը և այլն:

Կազմակերպությունում ռազմավարական և գործառնական որոշումների կայացումը բնութագրվում է որպես խնդիրների բացահայտման և լուծման գործընթաց, սակայն կատարելություն ռազմավարական և գործառնական որոշումների միջև:

Ռազմավարական որոշում կայացնելը նույնպես հիմնված է հնարավոր ռեսուրսների նախնական գնահատման վրա: Ռազմավարական որոշումների հիմնական հատկությունը կազմակերպության և նախագծերի կայունության վրա ռազմավարական որոշումների արդյունքների ազդեցության գործոնն է, և դրանք պետք է դրսևորվեն բավականին երկար ժամանակահատվածում: Կազմակերպությունում որոշումների կայացման գործընթացում առանձնացված են երկու հիմնական փուլեր.

1. Սահմանեք խնդիրը: Սա վերահսկում է շրջակա միջավայրի պայմանների և կազմակերպության մասին տեղեկատվությունը, որպեսզի որոշի կատարողականի մակարդակը և բացահայտի թերությունների պատճառը:

2. Խնդրի լուծում. Դիտարկվում են գործողությունների այլընտրանքային ուղղություններ, և ընտրվում և իրականացվում է մեկ տարբերակ:

Թե որքանով արդյունավետ կլինի առաջին փուլը, կախված է նրանից, թե ինչպես է անցկացվում հետազոտությունը:

Հետազոտության անցկացման չորս հիմնական փուլ կա՝ հետազոտական հայեցակարգի մշակում, տեղեկատվության որոնում և հավաքում, տվյալների մշակում, վերջնական վերլուծական գրության (հաշվետվության) պատրաստում:

Հետազոտության հայեցակարգի մշակումը ներառում է վարկածի, տվյալների հավաքագրման մեթոդի և ընտրանքի չափի սահմանում, տեսական վարկածի ձևավորում և մարքեթինգային հետազոտության արդյունքում հաստատում պահանջող ենթադրություն: Հիպոթեզը պարունակում է որոշակի իրադարձության նախնական բացատրություններ: Այն պետք է լինի քանակական: Դաշտային հետազոտություններում սա հարցում է, դիտարկում, փորձ, ֆոկուս խումբ,

**փորձագիտական գնահատում: Գրասեղանի ուսումնասիրությունների համար օգտագործվում են տնտեսական և մաթեմատիկական մոդելավորման տարբեր մեթոդներ:**

**Տեղեկատվության որոնումը և հավաքագրումը միշտ իրականացվում է աղբյուրներից: Կարևոր է ապահովել օգտագործվող տեղեկատվական աղբյուրների հուսալիությունը, համապատասխանությունը և ժամանակին: Աղբյուրի տեսակը պետք է համապատասխանի տեղեկատվության բնույթին: Տեղեկատվության հավաստիությունը բարձրացնելու համար պետք է օգտագործել բազմաթիվ աղբյուրներ:**

Տեղեկատվության աղբյուրներն են՝ լրատվամիջոցները (մեդիա, ինտերնետ, գովազդ); մասնագիտացված (փաստաթղթեր, հաշվետվություններ); ապրող (հարցման մասնակիցներ, շահառուներ)։

**Տվյալների մշակումը տվյալների օգտագործման համար հարմար ձևի բերելու գործընթաց է: Անկախ տեղեկատվության տեսակից, որը պետք է ձեռք բերվի, տվյալների մշակումն իրականացնում է գործողությունների երեք հիմնական խումբ՝ աղբյուրի ընտրություն, մուտքային տվյալներ, տվյալների մշակում, արդյունքների ստացում և վերլուծություն, այսինքն. ելքային տվյալներ.**

**Վերջնական վերլուծական գրության պատրաստումը վերաբերում է կատարված հետազոտության կամ վերլուծության վերաբերյալ ամփոփ տվյալներ պարունակող փաստաթղթերին: Վերլուծական նշում պատրաստելու հիմնական նպատակը սովորաբար թարմացնելն է, խնդրի կամ հայեցակարգի ձևակերպումը և եզրակացությունների ներկայացումը: Նշումը պետք է պարունակի խնդրի լուծման առաջարկություն, որը հիմնված է վերլուծված տեղեկատվության վրա:**

Այսօր մենք դիտարկեցինք հետազոտության տեսակները, չափորոշիչները, ռազմավարական և գործառնական որոշումներ կայացնելու համար տեղեկատվության պատրաստումը և հետազոտության հիմնական փուլերը:

**Որպես գործնական առաջադրանքի մաս, դուք պետք է հղում կատարեք ձեր կազմակերպության ինստիտուցիոնալ գնահատման արդյունքներին, վերլուծեք զեկույցը և ընտրեք կազմակերպության զարգացման հիմնական խնդիրներն ու մարտահրավերները և առաջարկվող զարգացման գործողությունները, որոնք կկազմեն ռազմավարական ռազմավարության հիմքը: պլան.**



- |   |
|---|
|   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Տարբերությունները ռազմավարական և գործառնական որոշումների միջև</li></ul> |

Տեղեկատվության աղբյուրները ներառում են.

- լրատվամիջոցներ (մեդիա, ինտերնետ, գովազդ), դրանց առանձնահատկությունն այն է, որ ձևավորում են ոչ անձնավորված տեղեկատվական հոսքեր, այսինքն. հասանելի բոլորին;
- մասնագիտացված (փաստաթղթեր, հաշվետվություններ) – հասանելի է շահագրգիռ կողմերի սահմանափակ շրջանակին և տրամադրում է ավելի հավաստի տեղեկատվություն.
- կենդանի (հարցման մասնակիցներ, շահառուներ) կոնկրետ մարդիկ են, նրանց տեղեկատվությունը անհատականացված է, բայց հաճախ սուբյեկտիվ:

