

ԴԱՍԱՆՈՍՈՒԹՅՈՒՆ 5. ԱՐՏԱՔԻՆ ԵՎ ՆԵՐՔԻՆ ՄԻՋԱՎԱՅՐԻ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ.

SWOT ԱՆԼԻՋԻ ԵՎ ՎՆԱՏՈՒՄՆԵՐԻ ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅԱՆ ԿԱՏԱՐՈՒՄԸ.

Ինչու՞ պետք է վերլուծել արտաքին և ներքին միջավայրը: ՀԿ-ների արտաքին և ներքին միջավայրի վերլուծությունը ռազմավարական պլանավորման հիմքում ընկած կարևոր փուլերից է: Արտաքին և ներքին միջավայրը վերլուծելու համար օգտագործվում են տարբեր գործիքներ: Առավել հաճախ SWOT վերլուծություն և PEST վերլուծություն:

Այսպիսով, ի՞նչ է թույլ տալիս ձեզ անել SWOT վերլուծությունը: SWOT վերլուծությունը ռազմավարական պլանավորման վերլուծության մեթոդ է, որը բաղկացած է գործոնները և երևույթները չորս կատեգորիաների բաժանելուց. ուժեղ կողմեր – ուժեղ կողմեր; թույլ կողմեր – թույլ կողմեր; հնարավորություններ – հնարավորություններ; սպառնալիքներ – սպառնալիքներ.

SWOT վերլուծություն անցկացնելու համար դուք պետք է.

1. Իրականացնել ՀԿ-ի (դիմողի) ներքին և արտաքին ռեսուրսների վերլուծություն:
2. Իրականացնել ռիսկերի և մրցունակության վերլուծություն:
3. Ընդգծել ՀԿ-ների մրցակցային առավելությունները.

Փուլ 1. որոշել կազմակերպության ուժեղ և թույլ կողմերը

Նախ, մենք պետք է բացահայտենք ուժեղ և թույլ կողմերը: Դա անելու համար հարկավոր է պատասխանել հարցերին.

Ուժեղ կողմեր

1. Ի՞նչ ուժեղ կողմեր ունեք այլ ՀԿ-ների հետ կապված:
2. Ինչու՞ ընտրել քեզ:
3. Ի՞նչ հատկանիշներ ունեք, որոնք չունեն այլ ՀԿ-ները:
4. Ի՞նչ ռեսուրսներ ունեք:
5. Ի՞նչ հնարավորություններ ունեք:

Թույլ կողմեր

1. Ինչո՞վ եք ավելի թույլ, քան մյուս ՀԿ-ները:
2. Ի՞նչ իրավասությունների եք պակասում:
3. Ինչո՞ւ չես ընտրվում:
4. Ի՞նչ ռեսուրսներ ունեք այս պահին:
5. Ի՞նչ գործոններ են խանգարում ձեզ նոր նախագծեր գտնել:

Մենք գրում ենք չափանիշների վերաբերյալ դրական և բացասական կողմերը.

- Մասնագիտական իրավասություններ
- Անձնական իրավասություններ
- Կրթություն, անձնական տվյալներ
- Արտաքին տեսք
- Իրավասությունների լայնությունը (կարող է լինել և՛ գումարած, և՛ միևնույն)

Փուլ 2. կազմակերպության համար սպառնալիքների և հնարավորությունների բացահայտում

Նկարագրելով սպառնալիքներն ու հնարավորությունները՝ մենք նկարագրում ենք արտաքին միջավայրի ազդեցությունը ՀԿ-ների վրա:

Հնարավորություններն այն ամենն է, ինչը թույլ է տալիս մեծացնել կազմակերպության աշխատանքի ծավալն ու եկամուտը:

Սպառնալիքներն են, որ նվազեցնում են մասնագետի արժեքը աշխատաշուկայում և դարձնում անմրցունակ:

Որտեղ փնտրել հնարավորություններ:

- Նոր շրջաններ
- Նոր ֆունկցիոնալություն, միջարդյունաբերական նախագծեր
- Նոր մասնագիտություններ կամ ոլորտներ, որոնք դեռ չեն օգտագործվում
- Տնտեսության բարելավում, բարեկեցության աճ
- Խոշոր խաղացողների հեռանալը

Որտեղ փնտրել սպառնալիքներ:

- Փոփոխություններ շուկայում, ընդհանուր առմամբ երկրի տնտեսական իրավիճակը.
- Օրենսդրական կարգավորման հետ կապված փոփոխություններ.

Դուք պետք է պատասխանեք հարցերին.

- Կա՞ն արդյոք նախադրյալներ ձեր ոլորտներում պահանջարկի կրճատման համար:
- Ինչպե՞ս կարող են փոխվել ՀԿ-ներին ներկայացվող պահանջները 5 տարվա ընթացքում:
- Մրցակիցների մուտքն այլ ոլորտների՞ց:
- Ավտոմատացում, թե՞ նոր տեխնոլոգիաների առաջացում.

Կազմեք սպառնալիքների և հնարավորությունների ցուցակ և դասակարգեք դրանք՝ ըստ կազմակերպության վրա ունեցած մրցակցային ազդեցության:

Դիտարկենք հետևյալ գործիքը՝ PEST վերլուծություն:

PEST վերլուծությունը օգնում է բացահայտել և նկարագրել շրջակա միջավայրի այն պարամետրերը, որոնք կարող են ազդել կազմակերպության հաջողության վրա: Գործիքի անվանումը հապավում է, որտեղ յուրաքանչյուր տառ նշանակում է գործոնների չորս խմբերից մեկը՝ P – քաղաքական, E – տնտեսական, S – սոցիալ-մշակութային և T – տեխնոլոգիական:

PEST վերլուծության հիմնական նպատակն է պարզել, թե ինչ մակրոէկոլոգիական գործոններ կարող են ազդել կազմակերպության հաջողության վրա: Դրանցից ո՞րը մեզ կխանգարի հասնել երկարաժամկետ նպատակներին, և որոնք, ընդհակառակը, աճի և մասշտաբի հնարավորություններ կտան:

Քաղաքական, տնտեսական, սոցիալ-մշակութային և տեխնոլոգիական գործոնները գնահատելիս անհրաժեշտ է հաշվի առնել ոչ միայն դրանց փաստացի վիճակը, այլև մի քանի տարի առաջ կանխատեսել յուրաքանչյուր գործոնի հնարավոր փոփոխությունները: Ահա թե ինչու է այդքան կարևոր, որ PEST վերլուծությանը մասնակցեն տարբեր ոլորտների փորձագետներ, ովքեր երկար ժամանակ շփվում և հասկանում են շուկան:

PEST վերլուծության անցկացման ողջ գործընթացը կարելի է բաժանել հետևյալ փուլերի.

1. Գործոնների բացահայտում, որոնք կարող են ազդել կազմակերպության վրա:
2. Յուրաքանչյուր գործոնի փոփոխությունների դինամիկայի և բնույթի վերաբերյալ տեղեկատվության հավաքագրում:
3. Յուրաքանչյուր գործոնի նշանակության և ազդեցության աստիճանի վերլուծություն:
4. PEST վերլուծության ամփոփ աղյուսակի կազմում:

Տեղեկատվությունն ու իրավիճակի ըմբռնումը ցանկացած վերլուծության ամենակարևոր փուլն է: Փոփոխվող գործոնների իրատեսական պատկերացում կազմելու համար հարցազրույց վերցրեք մարդկանցից, ովքեր նայում են երկրին տարբեր տեսանկյուններից, և հարակից ոլորտների շուկայավարներ: Ինտերնետում և տպագիր մամուլում ուսումնասիրեք շուկայում առկա բոլոր բաց տեղեկությունները: Տեսեք, թե ինչ զարգացման է հասել ձեր ոլորտը ավելի զարգացած երկրներում, և ինչ խնդիրների է բախվել նմանատիպ երկրների շուկաներում:

Քայլ առաջին. որոշել վերլուծության գործոնները

Առաջին քայլն այն գործոնների ցանկն է, որոնք կարող են ազդել կազմակերպության վրա երկարաժամկետ հեռանկարում (3–5 տարի): Այս գործոնները բաժանեք 4 խմբի՝ քաղաքական, տնտեսական, սոցիալ-մշակութային և տեխնոլոգիական:

Մենք կազմել ենք PEST գործոնների առավել մանրամասն ցանկը, որոնք սովորաբար դիտարկվում են կազմակերպություններում.

(P) **POLITICAL** – արտաքին միջավայրի քաղաքական գործոնները

<ul style="list-style-type: none"> • Քաղաքական միջավայրի վրա ազդող գործոններ,
<ul style="list-style-type: none"> • Քաղաքական իշխանության և գործող իշխանության կայունությունը,
<ul style="list-style-type: none"> • Բյուրոկրատացում և կոռուպցիայի մակարդակ,
<ul style="list-style-type: none"> • Տեղեկատվության ազատություն և լրատվամիջոցների անկախություն,
<ul style="list-style-type: none"> • Արդյունաբերության կարգավորման կամ ապակարգավորման միտումները,
<ul style="list-style-type: none"> • Մտավոր սեփականության պաշտպանության և հեղինակային իրավունքի իրավունքի աստիճան,
<ul style="list-style-type: none"> • Հակամենաշնորհային և աշխատանքային օրենսդրություն,
<ul style="list-style-type: none"> • Բնապահպանական օրենսդրություն,
<ul style="list-style-type: none"> • Արդյունաբերության կանոնները կարգավորող ապագա և գործող օրենսդրությունը,
<ul style="list-style-type: none"> • Երկրում ռազմական գործողությունների զարգացման հավանականությունը.

(E) **ECONOMIC**- արտաքին միջավայրի տնտեսական գործոններ.

<ul style="list-style-type: none"> • Շուկայի տնտեսական միջավայրի վրա ազդող գործոններ,
<ul style="list-style-type: none"> • Տնտեսական աճի տեմպերը,
<ul style="list-style-type: none"> • Գործազրկության մակարդակը, չափը և վարձատրության պայմանները,
<ul style="list-style-type: none"> • Բնակչության տնօրինվող եկամտի մակարդակը,
<ul style="list-style-type: none"> • Գլոբալիզացիայի և տնտեսության բացության աստիճանը.

(S) **SOCIO-CULTURAL**- արտաքին միջավայրի սոցիալ-մշակութային գործոններ

<ul style="list-style-type: none"> • Արդյունաբերության շուկայի վրա սոցիալ-մշակութային միջավայրի ազդեցության գործոնները.
<ul style="list-style-type: none"> • Առողջապահության և կրթության մակարդակը,
<ul style="list-style-type: none"> • Աշխատանքի, կարիերայի, հանգստի և կենսաթոշակի նկատմամբ վերաբերմունք,
<ul style="list-style-type: none"> • Ապրանքի որակի և սպասարկման մակարդակի պահանջներ,
<ul style="list-style-type: none"> • Կենսակերպ և սպառման սովորություններ,
<ul style="list-style-type: none"> • Կրոնի և այլ հավատալիքների զարգացում,
<ul style="list-style-type: none"> • վերաբերմունք բնական և էկոլոգիապես մաքուր արտադրանքի նկատմամբ,
<ul style="list-style-type: none"> • Բնակչության աճի տեմպերը
<ul style="list-style-type: none"> • Միգրացիայի մակարդակները և ներգաղթի տրամադրությունները,
<ul style="list-style-type: none"> • Բնակչության սեռատարիքային կառուցվածքը և կյանքի տևողությունը,
<ul style="list-style-type: none"> • Սոցիալական շերտավորումը հասարակության մեջ, փոքրամասնություններում,
<ul style="list-style-type: none"> • Ընտանիքի չափը և կառուցվածքը.

(T) Technological – տեխնոլոգիական բնապահպանական գործոններ

<ul style="list-style-type: none"> • Շուկայի տեխնոլոգիական միջավայրի վրա ազդող գործոններ,
<ul style="list-style-type: none"> • Արդյունաբերության նորարարության և տեխնոլոգիական զարգացման մակարդակը,
<ul style="list-style-type: none"> • Հետազոտության և զարգացման ծախսեր,
<ul style="list-style-type: none"> • Արդյունաբերության տեխնոլոգիական սարքավորումների ոլորտում օրենսդրությունը,
<ul style="list-style-type: none"> • Ինտերնետի զարգացում և ներթափանցում, շարժական սարքերի զարգացում,
<ul style="list-style-type: none"> • Մատչելիություն նորագույն տեխնոլոգիաներին,
<ul style="list-style-type: none"> • Տեխնոլոգիաների օգտագործման, ընդունման և փոխանցման ծավալը:

Քայլ երկրորդ` որոշել գործոնների ազդեցության աստիճանը

Այն բանից հետո, երբ ընտրվեն բոլոր այն գործոնները, որոնք կարող են ազդել կազմակերպության աշխատանքի վրա, անհրաժեշտ է գնահատել յուրաքանչյուր գործոնի ազդեցության ուժը: Գործոնի ազդեցության ուժը գնահատվում է 1-ից 3 սանդղակով, որտեղ.

1 – գործոնի ազդեցությունը փոքր է, գործոնի ցանկացած փոփոխություն գործնականում չի ազդում կազմակերպության գործունեության վրա:

2 – միայն գործոնի էական փոփոխությունն է ազդում կազմակերպության վրա:

3 – գործոնի ազդեցությունը բարձր է, ցանկացած տատանումներ կազմակերպությունում էական փոփոխություններ են առաջացնում

Նշում! Այն գործոնները, որոնք ընդհանրապես չեն ազդում կազմակերպության գործունեության վրա, պարզապես ներառված չեն աղյուսակում: Գործոնի ազդեցության ուժի գնահատումը սուբյեկտիվ փորձագիտական գնահատական է:

Քայլ երրորդ` գնահատել գործոնի փոփոխության հավանականությունը

Տատանումների հավանականությունը գնահատվում է 5 բալանոց սանդղակով, որտեղ 1-ը նշանակում է շրջակա միջավայրի գործոնի փոփոխության նվազագույն հավանականություն, իսկ 5-ը` առավելագույն հավանականություն: Գնահատումը ավելի լավ է անցկացնել ոչ թե անհատապես, այլ մարդկանց շրջանակում, ովքեր ունեն որոշակի փորձ արդյունաբերության մեջ և փորձառություն աշխատանքի ցանկացած ոլորտում: Բոլոր գնահատականները առանձին սյունակում մուտքագրվելուց հետո հաշվարկվում է դրանց միջին թվաբանականը:

Քայլ չորրորդ` գործոնների իրական նշանակության գնահատում

Հաջորդ քայլը յուրաքանչյուր գործոնի իրական նշանակությունը հաշվարկելն է: Իրական նշանակությունը թույլ է տալիս գնահատել, թե կազմակերպությունը որքան

պետք է ուշադրություն դարձնի և վերահսկի արտաքին միջավայրի փոփոխության գործոնը, և հաշվարկվում է որպես գործոնի փոփոխության հավանականություն՝ կշռված այս գործոնի ազդեցության ուժով կազմակերպության վրա: գործունեությանը: Որքան բարձր է գործոնի իրական նշանակությունը (աղյուսակում սա «Գնահատումը ճշգրտված քաշի համար» սյունակն է), այնքան ավելի մեծ ուշադրություն և ջանք պետք է տրվի կազմակերպության վրա գործոնի բացասական ազդեցությունը նվազեցնելու համար:

Քայլ հինգերորդ՝ PEST վերլուծության ամփոփ աղյուսակի կազմում

Վերլուծության վերջին քայլը բոլոր հաշվարկները մատրիցային ձևի բերելն է: Բոլոր գործոնները ըստ կարևորության նվազման կարգով զետեղված են աղյուսակում:

PEST վերլուծության աղյուսակը միջանկյալ տարբերակ է: Վերլուծությունն ավարտելու համար անհրաժեշտ է եզրակացություններ անել. յուրաքանչյուր գործոնի համար գրեք գործոնի ազդեցությունը ոլորտի, կազմակերպության վրա և պլանավորեք ծրագրեր, որոնք պետք է իրականացվեն գործոնի բացասական ազդեցությունը նվազեցնելու համար և առավելագույնս օգտագործել գործոնի դրական ազդեցությունը կազմակերպության գործունեության վրա

Եզրափակելով, կազմակերպության SWOT վերլուծությունը օգտագործվում է նույնքան հաճախ, որքան PEST վերլուծությունը: Երկուսն էլ օգտագործվում են շրջակա միջավայրի հիմնական գործոնները ուսումնասիրելու համար: Բայց PEST վերլուծության շրջանակը ներառում է մակրո գործոններ, իսկ SWOT վերլուծությունը ներառում է միկրո գործոններ: Երկու մեթոդներն էլ ձգտում են տրամադրել իրավիճակի օբյեկտիվ գնահատական և բոլոր անհրաժեշտ տեղեկությունները իսկապես տեղեկացված և իմաստուն որոշումներ կայացնելու համար:

Նախքան նոր նախաձեռնություն սկսելը, հատկապես այն, որը ռիսկեր է պարունակում կազմակերպության համար, իմաստ ունի ժամանակ հատկացնել երկու տեսակի վերլուծություններ կատարելու համար:

Այսպիսով, SWOT և PEST վերլուծությունը համընդհանուր, հեշտ օգտագործվող մեթոդաբանություն է, որը թույլ է տալիս հստակորեն, հիմնվելով ապացույցների բազայի վրա, տեսնել վերլուծվող ՀԿ-ի կողմերը, նրա ունեցած հնարավորությունները և դրա զարգացմանը խոչընդոտող սպառնալիքները: Այս վերլուծությունների արդյունքների հիման վրա մշակվում է կազմակերպությունում հետագա գործողությունների կամ ինքնակատարելագործման ռազմավարություն:

Որպես գործնական աշխատանքի մի մաս, ձեզ կառաջարկվի կատարել ձեր կազմակերպության SWOT վերլուծություն: