

COURSE: BUSINESS ANALYSIS AND PROCESS MANAGEMENT

LECTURE 3: STRATEGIC ANALYSIS

Lecturer: Saranchimeg Nasanjargal

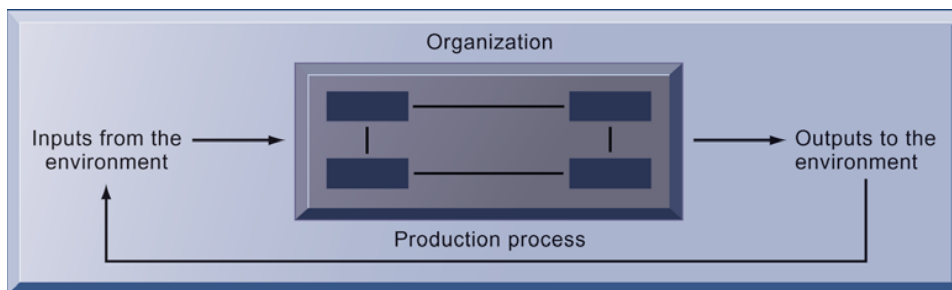
СТРАТЕГИЙН ШИНЖИЛГЭЭ

Энэхүү бүлгийн хүрээнд дараах ойлголтуудыг хамарна. Үүнд:

- Стратегийн тодорхойлолтоо сэргээн санах
- Стратеги тодорхойлох, хөгжүүлэх, хэрэгжүүлэх мэдлэгээ авах
- Байгууллагын гадаад, дотоод орчны шинжилгээний аргуудыг танин мэдэх, хэрэглэх
- Орчны шинжилгээ нь стратегийн хөгжүүлэлтэд хэрхэн уялдах талаар хэлэлцэх

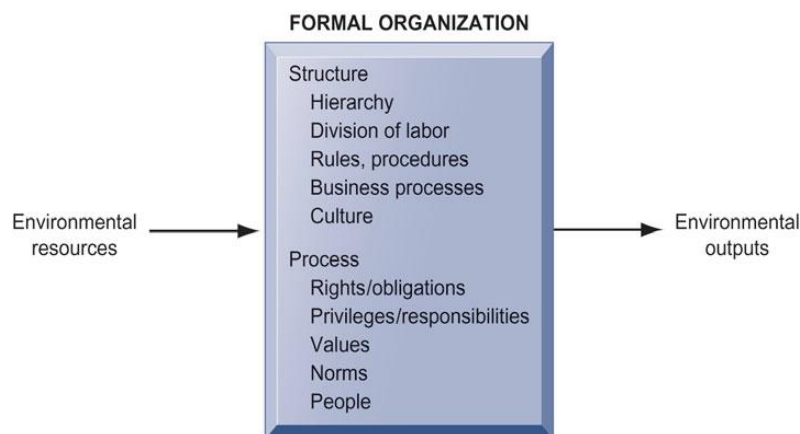
БАЙГУУЛЛАГА ГЭЖ ЮУ ВЭ?

Гадаад орчны нөөцүүдийг орц болон авч боловсруулан гарцыг үйлдвэрлэж байдаг тогтвортой, албан ёсны нийгмийн бүтцийг **байгууллага** гэнэ. Энэхүү техникийн тодорхойлолт нь байгууллагын 3 гол элементрүү чиглэсэн байдаг. Капитал болон хүний нөөц нь гадаад орчноос ирж буй үйлдвэрлэлийн хамгийн гол хүчин зүйлс юм. Байгууллага нь үйлдвэрлэлээрээ дамжуулан тэдгээр орцуудыг бүтээгдэхүүн эсвэл үйлчилгээ болгон үйлдвэрлэдэг. Эргээд бүтээгдэхүүн болон үйлчилгээ нь нийлүүлэлтээр дамжин гадаад орчинд хүргэгддэг.



Зураг 1. Байгууллагыг техник талаас тодорхойлох нь

Байгууллага энгийн нэг албан бус бүлгүүдээс (найз нөхөд, сонирхлын бүлгүүд гэх мэт) ялгаатай нь илүү урт удаан хугацааны болоод тогтсон дүрэм журамтай байдаг. Нөгөө талаас



Зураг 2. Байгууллагын шинж чанарын хувьд тодорхойлох нь

байгууллага өөрөө соёлын элементүүдээс бүрдсэн соёлын бүтэц юм. Байгууллагын энэхүү тодорхойлолт нь хүчирхэг бөгөөд энгийн боловч бодит амьдрал дээрх байгууллагын хувьд тийм ч дүрслэгдэхүйц, таамаглаж болохуйц биш байдаг. Тиймээс байгууллагыг илүү бодит байдлаар шинж чанарын хувьд тодорхойлбол зөрчилдөөн болон зөрчилдөөний шийдвэрүүдийн тэнцвэртэй байдлыг хангахад чиглэсэн эрх мэдэл, үүрэг, хариуцлагуудын нэгдлийг **байгууллага** гэнэ.

Байгууллагын энэхүү шинж чанарын үзэл нь тухайн байгууллагад ажиллаж байгаа хүмүүсийг ажлаа хийх арга барил, одоогийн харилцаанаас олж авч байгаа зүйлс, ажлыг хэрхэн хийх, хэр их хэмжээний ажил хийх ямар орчинд тухайн ажлыг хийх зэргээс хамааран янз бүрийн зохицуулалтуудыг хийдэг.

Эдгээр тодорхойлолтууд нь мэдээллийн системтэй хэрхэн холбогдох вэ? Техникийн тодорхойлолтын хувьд аваад үзвэл технологийн өөрчлөлтийн үед орцыг хэрхэн бүрдүүлж гарцыг бий болгох тал дээр анхаарч байдаг. Нөгөө талаас буюу шинж чанарын хувьд шинээр мэдээллийн системийг бий болгож хэрэгжүүлэх нь зүгээр нэг технологийн хувьд өөрчлөлт хийх тухай асуудал биш бөгөөд энэ нь байгууллагын урт хугацааны туршид тогтсон эрх үүрэг, хариуцлага, мэдрэмжийн тэнцвэртэй байдалд нөлөөлж эхэлдэг. Тиймээс өөрчлөлтөд суралцахын тулд тодорхой урт хугацаатай илүү нөөцүүдийг ашиглах шаардлагатай болдог. Жишээ нь хэдийгээр байгууллагын хувьд тодорхой ажлыг маш бага хугацаанд үр ашигтайгаар автоматжуулах системийг хэрэглэхийн тулд зөвхөн системийг хэрэгжүүлэхээс гадна тухайн ажилд холбогдох ажилчдыг сургах, менежерүүдэд ойлгуулахад тодорхой цаг хугацаа шаардлагатай болдог. Технологийн өөрчлөлтүүд нь мэдээллийг эзэмшиж, хянадаг тухайн мэдээлэлд хандах, өөрчлөх эрх бүхий байгаа нэгэнд тодорхой өөрчлөлт хийхийг шаардаж эхэлдэг.

БАЙГУУЛЛАГЫН ОНЦЛОГ

Бүх орчин үеийн байгууллагын өөрсдийн тодорхой шинж чанаруудтай байдаг. Тодорхой шатлал болон ажиллах хүч, мэргэжилтэн бүхий нэгж хэлтэсүүдтэй. Мэргэжилтнүүдээ эрх мэдлийн хүрээнд тодорхой шатлалуудад хуваах бөгөөд энэ нь дотоод бичигдээгүй дүрэм журам, процедурын дагуу тодорхой нэг үйл явдаг эсвэл хэн нэгнээр хязгаарлагдаж байдаг. Гэвч байгууллагын гүйцэтгэл амжилтад маш олон хүчин зүйлс чухал нөлөөтэй байдаг байна. Үүнд:

Бизнес процессууд ба арга технологи – Тухайн байгууллагад ажиллаж байгаа аливаа нэг хувь хүн бүтээгдэхүүн болон үйлчилгээг үйлдвэрлэх тодорхой арга замыг хөгжүүлж байдаг бөгөөд энэ байгууллагын илүү үр ашигтай болгож байдаг. Арга технологи– Стандарт ажиллагааны процедур нь бүх боломжит нөхцөлд тодорхойлогдсон процедур, дүрэм журам, практик туршлагууд байнгын хөгжүүлэгдсээр байдаг. Ажилтнууд эдгээр арга технологиудаас суралцаж мөн өөрөө хөгжүүлснээр байгууллагын үр ашгийг мөн нэмэгдүүлж байдаг.

Байгууллагын уур амьсгал - Ялгаатай албан тушаал, ялгаатай мэргэжил, хандлага, харилцаа бүхий хүмүүсээс бүрддэг. Энэ нь эргээд тэдгээрийг хэрхэн үнэлж, шагнаж, хариуцлага тооцох ялгаатай үзлийг бий болгоход шаардлагатай болдог. Уур амьсгалын энэ мэт ялгаатай байдал нь мэдээллийн системийг хөгжүүлэх гэх мэт байгууллагын хэмжээний томоохон өөрчлөлтийг хийхэд маш их бэрхшээлтэй тулгардаг. Нөгөөтэйгүүр нь томоохон хэмжээний мэдээллийн системийн хөрөнгө оруулалт нь байгууллагын стратеги, зорилго зорилт, бизнесийн процесс болон процедурт чухал өөрчлөлтүүдийг хийх шаардлагатай болдог.

Байгууллагын соёл – Аливаа байгууллагад зорилго болон бүтээгдэхүүнээ тодорхойлох тогтсон үзэл байдаг. Байгууллагын соёлыг нийтэд зарлаад, тайлбарлаад яриад байдаггүй бөгөөд байгууллагын бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэх арга зам болох бизнес процесс нь байгууллагын соёлтой

салшгүй холбоотой байдаг. Тиймээс нөгөө талаас байгууллагын соёл аливаа өөрчлөлт нэн ялангуяа технологийн өөрчлөлтөд маш их хамааралтай.

Байгууллагын бүтэц – Бүх байгууллага өөрийн бүтэц, хэлбэртэй байдаг. Байгууллагын мэдээллийн системийн төрөл болон системд тулгардаг асуудлууд нь байгууллагын бүтцийн хэлбэрээс хамааралтай байдаг.

Байгууллагын орчин – Байгууллага нь нөөцүүдийг авах болоод бүтээгдэхүүн үйлчилгээгээ нийлүүлэх нийгмийн болон бодит орчноор хүрээлэгдсэн байдаг харилцан хамаарал уялдаа холбоотой. Нөгөө талаас байгууллага нь хүрээлэн буй бодит, нийгмийн орчиндоо нээлттэй бөгөөд хамааралтай байдаг. Эрх мэдэл бүхий байгууллагын хууль журам, шаардлагуудад болоод хэрэглэгч болон өрсөлдөгчид тодорхой хариу үйлдэл үзүүлж байдаг. Тийм учраас нэг талаар мэдээллийн системийн нэвтрүүлэлт нь байгууллагын хувьд орчноо өөрчлөхөд тусалж байдаг. Мэдээллийн систем нь орчноо мэдрэх, аливаа гадаад өөрчлөлтийг тодорхойлж байгууллагын хувьд тодорхой хариу үйлдэл үзүүлэхэд менежерүүдэд тусалж байдаг.

Гэвч гадаад орчин байгууллагаас илүү хурдтай өөрчлөгдөж байна. Шинэ технологи, шинэ бүтээгдэхүүн зэрэг нь хэрэглэгчдийн сонирхол, хандлага, үнэ цэнийг өөрчилж байна. Өмнөх үед байсан хөрөнгөд эсвэл капиталд суурилсан асар их хөрөнгө оруулалт шаардсан бизнесийн загвар үеэ өнгөрөөж хамгийн шинэлэг, содон, олон хүмүүсийг холбож чадсан бизнесүүдийн цаг үе хүчтэй өрсөлдөөн эхэлж байна.

ТЕХНОЛОГИ	ТАЙЛБАР	ЯЛАГЧИД БА ЯЛАГДАГЧИД
Микропроцессор чипүүд (1971)	Нэг цахиурын ялтаст хэдэн сая ширхэг транзистор чипүүдийг агуулсан	Микропроцессор үйлдвэрлэгчид (Intel, Texas) ялж транзистор үйлдвэрлэл (GE) унаж эхэлсэн
Хувийн компьютерүүд (1975)	Жижиг, бага үнэтэй боловч бүрэн ажиллагаа бүхий компьютер	Хувийн компьютерийн үйлдвэрлэл (Apple, HP, IBM) эрчээ аван дэлгэрч байхад мейнфрэйм болон мини компьютерийн үйлдвэрлэл үйлдвэрлэл (DEC, IBM) унаж байсан.
Хувийн компьютерийн програм хангамжууд (1979)	Үнэ өртөг бага, хязгаарлагдмал ажиллагаа бүхий текст боловсруулах, засварлах програмууд	Хувийн компьютерийн болон програм хангамжийн үйлдвэрлэл (Apple, Microsoft) хөгжиж байхад бичгийн машины үйлдвэрлэл дампуурч эхэлсэн үе.
World Wide Web (1989)	Байнгын бэлэн ашиглах боломжтой дижитал файлууд болон хуудаснуудын нэгдсэн сан	Онлайн агуулга боловсруулагчид үр шимээ хүртэж эхэлж байхад уламжлалт мэдээ түгээлтийн компаниуд сандралд орж эхэлсэн.
Интернэт хөгжмийн үйлчилгээ (1998)	Хандах боломж бүхий онлайн хөгжмийн сангууд	Онлайн хөгжмийн сан эзэмшигчид, харилцаа холбооны компаниуд, орон нутгийн интернэ үйлчилгээний байгууллагуудын орлого огцом өсч харин хөгжим бичлэгийн компаниуд болон жижиглэнгийн борлуулагчид орлого эрс буурсан.

Хуудас эрэмбэлэх алгоритм	Түлхүүр үг, нэршлүүдээр дамжуулан вэбийн хайлтад хамгийн эрэлттэй түгээмэл байгаа байдлаар эрэмбэлэх	Google ялагч болж уламжлалт түлхүүр үгийн хайлтын системүүд ашиглалтаас гарав.
Вэбээр програм хангамж ашиглах үйлчилгээ	Онлайнаар програм хангамжийг алсын зайнаас ашиглахын тулд вэб үйлчилгээ авах	Онлайн програм хангамж санал болгож (salesforce.com) эхэлсэн бөгөөд уламжлалт програмын үйлдвэрлэгчид (Oracle, Microsoft) шинэчлэл хийх шаардлагатай болов.

СТРАТЕГИЙН ТУХАЙ

Байгууллагууд яагаад стратегийн тухай авч хэлэлцэх ёстой вэ? ямар давуу талыг олж авах хүлээлттэй байдаг вэ? Мэдээллийн хувьсал, дижитал эдийн засаг нь эрс өөрчлөлт болон саад бэрхшээлүүдийн шалтгаан болж байгаа бөгөөд энэ нь өмнөх үеийн бизнесүүдийг маш хурдтай уналтад ороход хүргэж байна.

Байгууллагууд нэлээд хэдэн томоохон өөрчлөлтүүдтэй нүүр тулж байгаагаас гадна стратегийн хөгжүүлэлт ч дагаж өөрчлөгдөх шаардлагатай болж байна. Нэгдүгээрт ажил эрхлэх байдал өөрчлөгдөж байна. Ажил олгогчидод урт хугацаанд ажиллах баталгаагүй бөгөөд хувийн карьер болон ажил амьдралын тэнцвэрийг илүүд үздэг гэрээний ажилтнууд болон цагийн ажил эрхлэгчид улам нэмэгдэж байна. Мэдлэгт суурилсан аж үйлдвэрийн өсөлт, байгууллагын хийж буй тасралтгүй өөрчлөлт нь эдгээр маш олон янзын ажилтнуудын хэлбэрийг бүгдийг нь үнэ цэнэ бүхий хөрөнгө гэж үзэж байна. Энэ байгууллагын төвлөрсөн шийдвэр гаргалтын хэв маягийг өөрчилж хувь хүмүүсийг бизнес эрхлэх, хэрэглэгчдийн асуудлыг шийдвэрлэх өргөн боломжуудыг нээж өгч байна. Бүх амьдралынхаа туршид ажиллах ажил байхгүй болж байгаа буюу ажилд хандах хандлага маш их өөрчлөгдөж байна. Одоо бид бүгдээрээ ажлаасаа илүү их сэтгэл ханамж авах, илүү их шагнал урамшуулал, хувь хүнээ танин мэдэх, уян хатан ажлын орчин зэргийг хүсдэг болсон байна.

Нийгэм ч мөн адил өөрчлөгдөж байна. Өөрийн үзэл бодлоо илэрхийлэх нь бүрэн эрх чөлөөтэй болсон байна. Хувь хүмүүс өөрсдийн хүссэн мэдээлэлдээ хандах боломжтой нээлттэй мэдээллийн эрин үе болж байгаа бөгөөд эрх мэдэлд үзүүлэх хүндлэл багассаар байна. Өөрчлөлт, чиг үүрэг, дахин зохион байгуулалт, бусадтай өөрийгөө харьцуулах зэрэгт хандах хандлага өөрчлөгдөж байгаа нь шинэ стратеги хөгжүүлэх, хэрэгжүүлэх шаардлагатай болсоор байна. Байгууллага эдгээр өөрчлөлтүүдэд чиглэсэн уян хатан байдлыг нэмэгдүүлэн хөдөлмөрийн зардлыг бага байлгахад чиглэсэн бүх төрлийн арга хэмжээг авч байна.

Бизнесийн ирээдүйн төлөв байдал таамаглах, мэдэх боломжгүй байгаа ийм үед стратегийг хэрхэн томъёолж, хэрэгжүүлэх вэ? Байнгын тасралтгүй өөрчлөгдөж буй орчинд үл төвлөрсөн бүтцэд тодорхой шат дарааллаа хэрхэн стратегийг хэрэгжүүлэх вэ?

СТРАТЕГИ ГЭЖ ЮУ ВЭ?

Стратеги гэсэн ойлголт нь цэргийн ойлголт бөгөөд (грекээр буюу strategos) эртний грект “Бүрэн эрхт чадварлаг удирдагч” гэсэн утга санааг илэрхийлж байв. Уг нэр томъёо нь “байлдааны бэлэн байдалд орох” ашиглах зэвсэг, нисэх болон агаарын хүчин, техник хэрэгсэлийг дайн эхлэхээс өмнө бэлэн байлгах гол зорилготой юм. Нэгэнтээ дайсан эхэлсэн бол дайны талбар дахь тактик нь стратегийн амжилтыг тодорхойлдог байсан байна. Энэхүү санааг бизнесийн агуулгаруу хөрвүүлэхэд амархан бөгөөд доорх ойлголтуудыг хамруулан авч үзэх шаардлагатай. Үүнд:

- **Бизнесийн зорилго болон эрхэм зорилго** – Стратегийн нэр томъёонд ихэвчлэн “чиглэл” гэсэн байдлаар тодорхойлогддог.
- **Цаг хугацааны хамрах хүрээ** – стратеги бол урт хугацаанд төлөвлөгддөг. Гол асуудал нь салбарууд хоорондын ялгаатай байдлаас үүссэн урт эсвэл богино хугацааны байдаг
- **Нөөцийн зохион байгуулалт** – Санхүү, ур чадвар, хөрөнгө, технологийн чадамж зэрэг нь нөлөөлдөг
- **Орчин** – ямар байгууллага ямар зах зээлд үйл ажиллагаагаа явуулах зэргээс хамаарна.

Стратеги гэдэг нь байнгын өөрчлөгдөж буй бизнесийн орчинд оролцогч талуудын хүлээлтийг хангахын тулд нөөцүүдийг зөв зохион байгуулах замаар давуу талаа ашиглан зорилгодоо хүрэх урт хугацааны чиглэл болон хамрах хүрээний тодорхойлолт юм.

Судлаачид стратегийн талаар олон тодорхойлолтуудыг сүүлийн жилүүдэд гарган тавьсан байдаг бөгөөд George Steiner дараах байдлаар томъёолсон байна. Үүнд: Стратеги нь

- Байгууллагын дээд удирдлага боловсруулж
- Тодорхой чиглэлийг тусгасан
- Эдгээр чиглэлд хүрэхийн тулд зайлшгүй хийх шаардлагатай үйлдэл
- Байгууллагын хийх хэрэгтэй үйл ажиллагааг тусгасан байдаг.

Мөн стратегийн шийдвэр гаргалтууд нь дараах зүйлд анхаарал хандуулах шаардлагатай талаар Johnson, Scholes болон Whittington (2008) дурьджээ. Үүнд:

- Байгууллагын үйл ажиллагааны чиглэл
- Эдгээр үйл ажиллагаануудыг орчинтойгоо зохицуулах
- Сонгосон чиглэлийг дэмжих байгууллагын чадамж, бололцоо
- Талуудын хүлээлт болон үнэ цэнэ
- Өөрчлөлтийн удирдлага болон хэрэгжүүлэлт зэрэг юм.

Стратеги нь байгууллагын хэмжээнд тодорхой түвшинд хуваагддаг бөгөөд энэ нь тухайн стратегийн цар хүрээ, чиглэл зэргээр ялгаатай байдаг. Дараах үндсэн түвшинд хуваан авч үзэж болно. Үүнд:

1. *Корпорацийн стратеги* – Бизнесийн цар хүрээ болон зорилгыг бүхэлд нь тусгадаг. Энэ түвшний стратегиуд нь хөрөнгө оруулагчид, төрийн эрх мэдэлтнүүд болон олон улсын өрсөлдөгчид зэргээс хамааралтай байдаг. Бусад бүх түвшний стратегиуд болон стратегийн шийдвэр гаргалтын үндэс болж өгдөг.
2. *Бизнесийн нэгжийн стратеги* – Байгууллагын нэгж бүр нэг корпорацийн стратегийн хүрээнд байх боловч өөр чиглэл, үйл ажиллагаатай байдгаас шалтгаан тус тусийн стратегийг боловсруулдаг.
3. *Үйл ажиллагааны стратеги* – корпорацийн болон бизнесийн нэгжийн стратегийг хэрэгжүүлэхийн тулд нөөцийг зохистой ашиглан үр өгөөжтэй үйл ажиллагаа явуулахад чиглэсэн байдаг.

СТРАТЕГИЙН ХӨГЖҮҮЛЭЛТ

Стратегийг хэрхэн хөгжүүлж эхлэх вэ? Стратегийн хөгжүүлэлт хаанаас бий болдог вэ? Ямар стратегийн хөгжүүлэлт хийх шаардлагатай байгааг хэрхэн мэдэх вэ? Дараах эхлэлийн цэгүүдийг тодорхойлж болно. Үүнд:

- Стратеги ба хувь хүн – Зарим тохиолд стратеги нь тухайн байгууллагын удирдагч хувь хүнээс маш их хамаарч байдаг. Байгууллагад шинэ манлайлагч удирдагч ирснээр бүх бизнесийн нэгж, үйл ажиллагаа нэгж хэлтэсүүдэд шинэ санаа, шинэ стратегийг бий болгож эхэлдэг.
- Төвлөрсөн бус боломж олгодог байгууллага – байгууллагын бүх түвшинд бүтээлч, шинэ санал санаачлага гаргахад дэмжлэг үзүүлж дотоод санал санаачлагуудыг идэвхитэй бий болгож хэрэгжүүлдэг.
- Үндсэн төлөвлөлтийн процессийн үр дүнд бий болсон стратеги – Зарим байгууллагын хувьд үндсэн зарчим бөгөөд нэн ялангуяа маш урт хугацааны төлөвлөлт хийх тохиолдолд ийм процессоор хийгддэг.

Стратегид нөлөөлөгч бас нэгэн том хүчин бол улс төр юм. Одоогоор стратегийн хөгжүүлэлт нь оновчтой дэс дарааллан зохион байгуулагдсан процесс байдаг. Стратегийн хөгжүүлэлт нь олон хүчин зүйлээс хамааралтай байдаг. Үүнд:

1. Хамааралтай байдал: Байгууллагын бүх алба хэлтэсүүд байгууллагын нөөцөөс хамааралтай байдаг.
2. Санхүүгийн нөөц бололцоо: шинэ санаа, бүтээгдэхүүн, үйлчилгээнд хөрөнгө оруулалт хийх нөөц бололцоо
3. Ажил үүргийн хуваарь: Байгууллагын бүтцэд хэн ямар үүрэгтэй оролцож байгаа вэ? Тэдний ажил байгууллагын гүйцэтгэлд хэрхэн нөлөөлдөг вэ?
4. Онцгой дахин давтагдахгүй байдал: байгууллага доторх өөр өөрсдийн чиг үүргийн дахин давтагдашгүй байдал
5. Тодорхойгүй байдал: Хүмүүс болон бүлгүүд таамаглах боломжгүй үр нөлөөг даван гарах болон бусдыг уг нөлөөнөөс хамгаалах хүч

ГАДААД ОРЧНЫ ШИНЖИЛГЭЭ

Технологийн хурдацтай хөгжлийн өнөө үед байгууллагууд дараагийн олон жилийн стратегийг томъёолоход хэцүү бөгөөд байгууллага орчин тасралтгүй байнгын өөрчлөгдсөөр байгаа нь томоохон сорилт болж байна. Байгууллагын хувьд хамгийн таамаглах боломжгүй, гэнэтийн өөрчлөлтүүд гарч ирсээр байна. Байгууллагын удирдлагууд зарцуулж буй цаг хугацаа, хөрөнгө оруулалт нь мэдээлийн технологиос хамааралтай болж түүний нөлөөнд орж эхлэхэд мэдээлийн технологийг зөвхөн цахим өгөгдөл боловсруулах эсвэл мэдээллийн технологийн албанд хамааруулан авч үзэж болохгүйг ойлгож эхэлдэг. Орчин үед онлайн хурал уулзалт, имэйл үйлчилгээ, өдөр тутмын ажил гүйлгээг автоматжуулах системүүд нь аль ч бизнесийн салбарын хувьд энгийн арга хэрэгслүүд болсон байна. Уламжлалт бизнесийн загварууд, арга хандлагууд нь орчин үеийн технологийн хурдацтай хөгжилд дасан зохицож үр ашгаа өгөх боломжгүй болж байгаа нь тодорхой болоод байна. Мэдээллийн технологийн хөгжил нь бизнесийн байгууллагуудын уламжлалт нүсэр бүтэц бүхий бизнес загваруудыг халж технологийн давуу талуудыг ашигласан бизнес болон хөгжиж байгаа нь нэг талаар хэрэглэгчдэд ашигтай байдал үүсэж байгаа хэдий ч компаниудын хувьд гадаад орчны тодорхойгүй байдлыг бий болгож байна.

Жишээ нь: 93 жилийн түүхтэй Hilton зочид буудал өдгөө 88 оронд 610000 гаруй өрөөг хэрэглэгчдэд санал болгодог байхад дөнгөж 4 жилийн өмнө байгуулагдсан AirBnB платформ нь 192 оронд 650000 өрөө бүхий үйлчилгээг интернэтээр дамжуулан санал болгож байна. 2015 оны байдлаар Wall street journal гаргасан судалгаагаар Hilton зочид буудлын жилийн өсөлт 9% байхад AirBnB платформын хувьд 90% буюу 28.3 тэрбум доллараар үнэлэгдэж байна. (Эх сурвалж: Wall street journal)

UBER*Нэг ч машингүй дэлхийн хамгийн том такси үйлчилгээний компани**Нэг ч зочид буудлын өрөөгүй дэлхийн хамгийн том сүлжээ зочид буудлын үйлчилгээний компани**Нэг ч контент бүтээдэггүй дэлхийн хамгийн том контент түгээгч компани***NETFLIX***Нэг ч кабелийн шугамгүй дэлхийн хамгийн хурдацтай хөгжиж буй телевизийн сүлжээ*

Хүснэгт 1. Орчин үеийн амжилттай явж буй бизнес загварын жишээ

Бизнесийн орчинд явагдаж буй энэхүү хурдацтай хөгжил нь зөвхөн бизнесийн загваруудыг өөрчлөөд зогсохгүй хэрэглэгчдийн хандлага, зан төлөвийг ч маш ихээр өөрчилж байна. Тэд чанартай бүтээгдэхүүн үйлчилгээнээс гадна өөрсдийн хэрэгцээ шаардлагад тохирсон байдал, хурдан шуурхай үйлчилгээ, үнэн зөв цаг үеэ олсон мэдээлэл сурталчилгаа зэрэг олон шаардлагыг тавьдаг болж байна. Өөрөөр хэлбэл байгууллагуудад хэрэглэгчээ маш сайн судлах, тэдэнд зөвхөн хувь хүнд чиглэсэн маркетингийн идэвхижүүлэлт хийх, тэдэнд тохирох бүтээгдэхүүн үйлчилгээг зөв оновчтой санал болгох зэрэг сорилтууд тулгарч байна.

PESTLE ШИНЖИЛГЭЭ

Байгууллагуудын хувьд гадаад орчныг үнэлэхдээ хэд хэрдэн хүчин зүйлсийг авч үздэг. PESTLE нь байгууллагын гадаад хүчин зүйлсийг улс төр, эдийн засаг, нийгэм соёл, технологи, хууль эрхзүй болон орчны талаас нөлөөлөх хүчин зүйлсийг авч үздэг.

Гадаад орчны шинжилгээ нь байгууллагын үйл ажиллагаанд нөлөөлж болох гадаад хүчин зүйлс (олон хүчин зүйлсийг тодорхойлох)-ийг илрүүлэх, үнэлэх, дүгнэх процессыг хэлдэг. Хүчин зүйлсийн шинжилгээ нь зорилго, агуулгын хувьд адил дараах төрлүүдтэй. Үүнд:

- PEST (улс төр, эдийн засаг, нийгэм-соёл, технологи);
- PESTEL (улс төр, эдийн засаг, нийгэм-соёл, технологи, байгаль орчин (эсвэл экологи), хууль, эрх зүй);
- PESTLIED (улс төр, эдийн засаг, нийгэм-соёл, технологи, хууль, эрх зүй, олон улс, байгаль орчин (эсвэл экологи), хүн ам зүй);
- STEEPLE (нийгэм-соёл, технологи, байгаль орчин (эсвэл экологи), эдийн засаг, улс төр, хууль, эрх зүй, ёс зүй)
- STEEP (нийгэм-соёл, технологи, байгаль орчин (эсвэл экологи), эдийн засаг, улс төр)

Хүснэгт 2. PESTLE шинжилгээ

PESTLE шинжилгээний ХҮЧИН ЗҮЙЛС	
Улс төрийн бодлого	Худалдааны бодлого ба тариф Нийгмийн халамжийн бодлого
Эдийн засгийн	Бизнесийн цикл Хүүгийн түвшин Мөнгөний нийлүүлэлт Инфляци Ажилгүйдэл Боломжит орлого

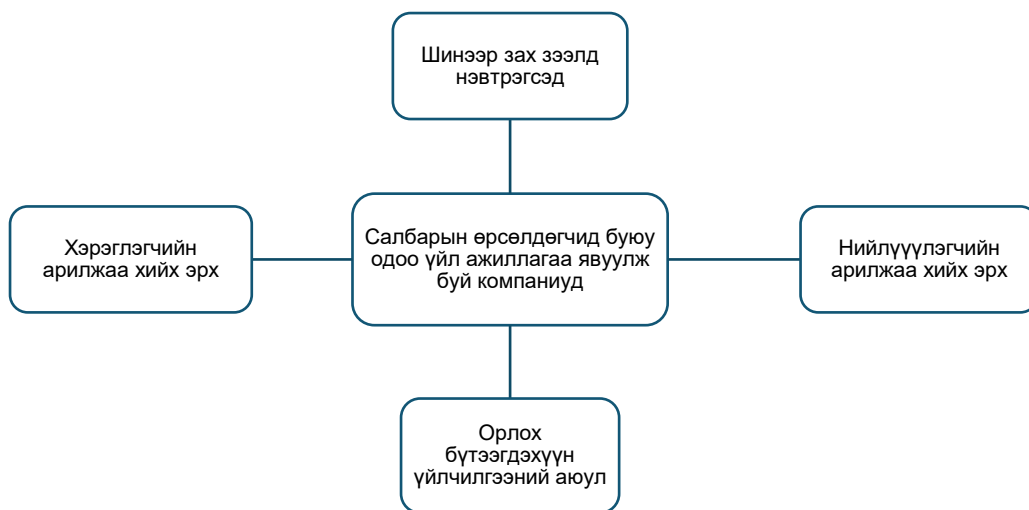
Нийгэм соёлын	Хүн амзүй Шилжилт хөдөлгөөн Амьдралын хэв маяг Байгаль орчинд анхаарал хандуулах
Технологийн	Судалгаа шинжилгээний ажилд оруулж буй хөрөнгө зарцуулалт Технологид суурилсан бүтээн байгуулалт, шинэчлэл Технологийн тасралтгүй хөгжил
Хууль эрхзүйн	Худалдааны болон өрсөлдөөний хууль, журам Байгаль орчныг хамгаалахтай холбоотой хууль, журам Ажилтныг хамгаалах хууль
Орчны асуудал	Дэлхийн дулаарал, цаг агаарын өөрчлөлт Ан амьтныг хамгаалах Хог хаягдал

PESTLE шинжилгээнд дээрх бүх хүчин зүйлийг хянаж шалгах биш байгууллагын үйл ажиллагаанд үнэхээр нөлөө үзүүлэхүйц хүчин зүйлсийг тодорхойлж ирээдүйд хэрхэн холбогдож болохыг ойлгоход гол зорилго нь оршиж байгаа юм. Зарим тохиолдолд цөөн тооны хэдэн асуудалд анхаарлаа хандуулах шаардлагатай болдог.

ПОРТЕРИЙН ӨРСӨЛДӨХ ХҮЧНИЙ ЗАГВАР

Байгууллагын удаан хугацааны туршид амжилттайгаар оршин тогтнохын тулд гадаад орчноос гадна өрсөлдөх хүчнүүдийг даван туулах өрсөлдөөний стратегийг амжилттай хэрэгжүүлэх хэрэгтэй. Маш цөөхөн бизнест өрсөлдөөнгүй байдаг боловч дийлэнх компаниуд өрсөлдөөнд амьд үлдэхийн тулд өрсөлдөөний давуу талаа¹ байнга хадгалахыг эрмэлзэж байдаг. Майкл Портерийн өрсөлдөөний хүчнүүдийн загвар нь салбарын өрсөлдөх хүчнүүдийг тодорхойлж үнэлэхэд буюу өрсөлдөөний орчноо ойлгож стратегиа хөгжүүлэхэд ашиглана.

Портерын таван хүчний шинжилгээ нь байгууллагын үйл ажиллагаа явуулж буй салбарын орчныг тодорхойлох, боломж, эрсдэлийг үнэлэхэд ашигладаг стратегийн аргачлал бөгөөд тухайн байгууллагад сорилт, боломж үүсгэж болох хүчин зүйлсийг таньж, өрсөлдөх чадварыг нэмэгдүүлэхэд дэмжлэг болдог.



Зураг 3. PORTER өрсөлдөөний 5 хүчин

Дээрх шинжилгээний аргачлалууд нь байгууллагын ирээдүйд тулгарч болох сорилтууд, зах зээлийн таамаглашгүй орчин нөхцлүүдийг тодорхой хэмжээнд урдчилан тодорхойлоход ашиглагддаг. Аль аль аргачлал нь өөрийн гэсэн онцлогтой бөгөөд байгууллагын гадаад орчны хүчин зүйлийг олон талаас нь харж үнэлэхэд хамгийн тохиромжтой юм.

Портерын таван хүчний шинжилгээ нь анх хувийн хэвшлийн байгууллагуудад зориулагдсан ч, төрийн байгууллагууд үүнийг дараах байдлаар ашиглах боломжтой.

- Иргэдэд үзүүлж буй үйлчилгээнд "зах зээлийн" дүн шинжилгээ хийж үйлчилгээний чанар, хүртээмжийг сайжруулах боломжуудыг илрүүлэх;
- Хөрөнгө оруулалтын шаардлагатай салбаруудыг тодорхойлж төрийн хязгаарлагдмал нөөцийг үр дүнтэй хуваарилах;
- Төр-хувийн хэвшлийн түншлэлийн боломжуудыг үнэлэх, хувийн хэвшлийн оролцоог зохицуулах, дэмжих бодлого боловсруулах;
- Зарим салбаруудад зохицуулалт шаардлагатай эсэхийг тодорхойлох буюу монопол, зах зээлийн давамгайлал үүсэхээс сэргийлэх;

¹ Байгууллагын өрсөлдөөний давуу тал гэдэг нь өрсөлдөгчийн чадахгүй нэг болон түүнээс олон зүйлийг биелүүлэх компанийн чадварыг хэлдэг бөгөөд компаниудыг өрсөлдөөний тогтвортой давуу тал бий болгохыг зөвлөдөг.

- Салбарын хөгжлийн бодлогын өөрчлөлтийн нөлөөллийг үнэлэх, бүс нутгийн эдийн засгийн хөгжлийн бодлого боловсруулах;
- Үндэсний өрсөлдөх чадварын стратегийг боловсруулан гадаадын шууд хөрөнгө оруулалтыг татах боломжуудыг илрүүлэх зэргээр ашиглаж болно.

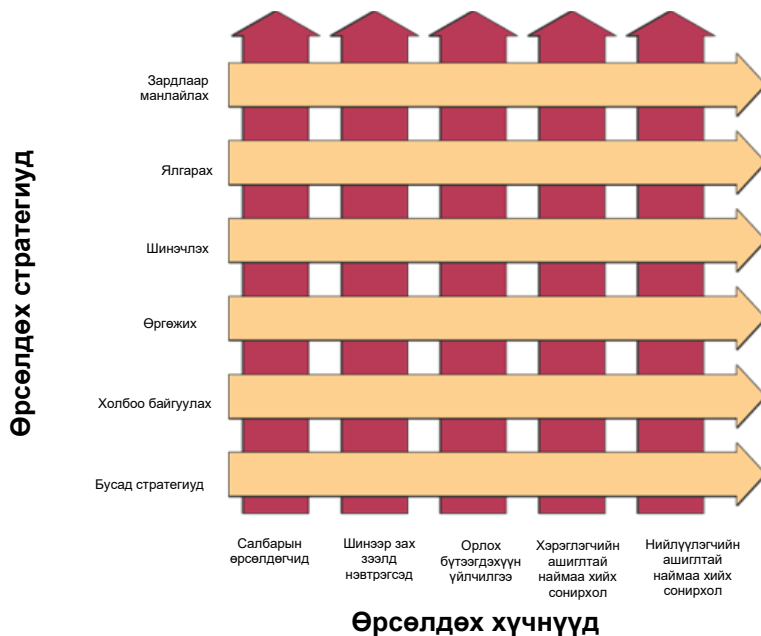
Төрийн байгууллага энэ шинжилгээг хийхдээ анхаарах зүйлс:

- Ашгийн бус байдал: Төрийн байгууллагууд ашиг олох биш харин нийгмийн үр өгөөжийг эрхэмлэдэг.
- Хэрэглэгчдийн хүлээлт: Иргэд үйлчилгээний үнэ биш чанар, хүртээмжид анхаардаг.
- Өрсөлдөөний хязгаарлагдмал шинж: Ихэнх төрийн үйлчилгээнд шууд өрсөлдөгч байдаггүй.
- Улс төрийн орчин: Шийдвэр гаргалтад улс төрийн хүчин зүйлс нөлөөлдөг.

ӨРСӨЛДӨХ ХҮЧНҮҮД БА СТРАТЕГИУД

Байгууллагын удаан хугацааны туршид амжилттайгаар оршин тогтнохын тулд дараах зах зээлийн хүчнүүдийг даван туулах өрсөлдөөний стратегийг амжилттай хэрэгжүүлэх хэрэгтэй. Байгууллагын өрсөлдөөний давуу тал гэдэг нь өрсөлдөгчийн чадахгүй нэг болон түүнээс олон зүйлийг биелүүлэх компаний чадварыг хэлдэг бөгөөд компаниудыг өрсөлдөөний тогтвортой давуу тал бий болгохыг зөвлөдөг².

Майкл Портерийн сонгодог загварт дараах өрсөлдөөний хүчнүүд болон тэдгээрийг даван туулах өрсөлдөөний стратегиудыг тодорхойлсон байна. Үүнд 1) Салбарын өрсөлдөгчид буюу нэг салбарт ижил төрлийн бүтээгдэхүүн үйлчилгээг санал болгодог гол өрсөлдөх хүчин. 2) Салбар болон зах зээлд шинээр нэвтрэгсэд буюу тухайн зах зээлийн орчинд дөнгөж үйл ажиллагаа явуулж эхэлж байгаа учир стратеги болоод өрсөлдөх чадвар нь тодорхой бус байдаг нь гол хүчин болгоход



нөлөөлдөг. 3. Орлох бүтээгдэхүүн нь тухайн байгууллагын бүтээгдэхүүн үйлчилгээг зарим нь бага хэмжээнд зарим нь илүү сайн орлож чадахуйц шинж чанартай байдаг. 4. Нийлүүлэгчдийн арилжаа хийх эрх мэдэл 5. Худалдан авагчдын арилжаа хийх эрх мэдэл нь байгууллагын 2 талын эдгээр харилцагчидад сонголт хийх давуу эрх байдаг учраас сайн нийлүүлэгч, хэрэглэгчдийг татаж тэднийг хадгалж үлдэх нь байгууллагын өрсөлдөөний давуу талаа сайжруулах гол хүчнүүд болж байдаг байна.

Өрсөлдөх хүчнүүд

Зураг 0-4. Өрсөлдөх хүчин ба өрсөлдөөний стратегиуд

Компаниуд өрсөлдөх хүчнүүдийн эрсдэл, аюулыг бууруулахын тулд өрсөлдөөний дараах үндсэн стратегиудыг хэрэгжүүлдэг байна. Үүнд:

1. **Зардлаар манлайлах стратеги:** Салбартаа хамгийн бага зардлаар бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ нийлүүлэгч болдог. Ингэхдээ хэрэглэгчид болон нийлүүлэгчдэд зардлаа хэмнэхэд нь тусалж, өрсөлдөгчдийнхөө зардлыг нэмэгдүүлэх арга замыг олох. Нэг талаараа хэрэглэгчдэд бага зардлаар үйдвэрлэгдсэн хямд үнийг санал болгохоос гадна чанарыг дээд зэргийн хэмжээнд байхыг эрмэлзэж байдаг. Бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг бага зардлаар үйлдвэрлэхэд бий болох уян хатан байдал нь зах зээлийн хязгаарлагдмал орон зайд үйлчилдэг, олон тооны нөөц боломжийг бий болгодог.

БИЗНЕСИЙН КЭЙС ЖИШЭЭ: ТОГЛОГЧИЙН ТҮВШИНГ ТООЦОХ СИСТЕМ

Ямар ч казино орлогынхоо 20 хүртэлх хувийг мөрийтэй тоглогчдод зориулсан үнэ төлбөргүй үйлчилгээнд зарцуулдаг. Казино эрхэлдэг компаний захирал их хэмжээний мөнгө зарцуулж буй үйлчлүүлэгчдийг анхаарч байх үүрэгтэй. Цейзерс палас казино их хэмжээний мөнгө зарцуулдаг үйлчлүүлэгчийг илүү нарийн тодорхойлохын тулд тоглогчийн түвшинг тооцох систем бий болгож үнэ төлбөргүй үйлчилгээнийхээ зардлыг 20 гаруй хувиар бууруулсан.

Эх сурвалж: Маркетингийн удирдлага (2012), Филиф Котлер болон Кевин Лейн Келлер

2. **Ялгарах стратеги:** Компанийнхаа бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг өрсөлдөгчдөөс ялгаруулах арга замыг хөгжүүлэх, өрсөлдөгчийн ялгарч буй давуу талуудыг багасгах гол зорилготой. Ингэхдээ бүтээгдэхүүн, үйлчилгээндээ төвлөрч, тодорхой нэг зах зээлийн сегмент, нүх цоорхойг сонгон үйл ажиллагаагаа чиглүүлдэг. Стратегийн гол баримтлал нь хэрэглэгчдэд тодорхой үнэ цэнийг өгч чадах өвөрмөц онцлог бүхий бренд бүтээгдэхүүнийг бий болгох бөгөөд тухайн өвөрмөц онцлог нь хэрэглэгчдийг татаж байдаг. Компани болгоны ялгарах аргууд болон шинж чанарууд өөр байж болно. Зарим нь өндөр ур чадвартай мэргэжилтнүүд, зарим нь үйлчилгээний чанар чансаа, бүтээгдэхүүний загвар дизайн, найдвартай байдал гэх мэт маш олон ялгарах аргууд байдаг.

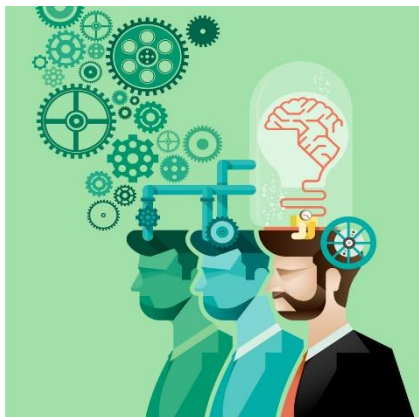
Мэдээллийн технологи нь хэрэглэгчийн худалдан авсан биет бүтээгдэхүүний багцад нэмэлт мэдээллийг оруулж, тухайн компаний бусдаас ялгарах чадварт нөлөөлдөг. Жишээлбэл, сонин сэтгүүл борлуулагчид зарагдаагүй үлдсэн бүтээгдэхүүнээсээ хамааруулан жижиглэнгийн худалдааны хөнгөлөлт зарладаг. Биет бүтээгдэхүүнд нэмэлт мэдээлэл оруулах нь бусад өрсөлдөгч бүтээгдэхүүнээс ялгарах хамгийн сайн арга юм².

БИЗНЕСИЙН КЭЙС ЖИШЭЭ: PROGRESSIVE ӨРСӨЛДӨГЧИЙН ҮНЭТЭЙ ХАРЬЦУУЛАХ

Progressive 1990-ээд оны дундуур автомашины даатгалыг интернэтээр зарж эхэлсэн анхны компани гэдэг утгаараа өрсөлдөөний давуу талыг бий болгож чадсан. Технологийн ийм дэвшлийг үйл ажиллагаандаа ашигласан нь онцгой үйлчилгээ болсон. Үйлчилгээгээ улам сайжруулан өөрийн болон өрсөлдөгч 3 компанийн даатгалын бодлого, үнийг онлайн аар харьцуулан харуулснаар хэрэглэгчдэд харьцуулах боломжийг бий болгосон байна. Энэ үйлчилгээ нь хэрэглэгчдийн цаг завьг хэмнэхээс гадна өөрсдийн үнэ бусад өрсөлдөгчдөөс өрсөлдөх чадвар сайтай гэдгийг илтгэх үзүүлэлт болсон. Ингээд цаашид улам үйлчилгээгээ өргөжүүлэн сайжруулан өргөдлийг хүлээн авч, шийдвэрлээд, машиныг нь засаж өгөх үйл ажиллагааг нэгтгэсэн “нэг цэгийн үйлчилгээ”-г санал болгож эхэлсэн байна. Үүний үр дүнд 1980 онд 48-д жагсаж байсан Progressive компани 2006 он гэхэд 12 сая хэрэглэгчтэй АНУ-ийн 3 дахь том автомашин даатгалын компани болоход хүргэсэн байна.

Эх сурвалж: Маркетингийн удирдлага (2012), Филиф Котлер болон Кевин Лейн Келлер

3. **Инноваци хийх буюу шинэчлэх стратеги:** буюу байгууллага бизнесээ явуулах шинэ арга зам хайх. Дахин давтагдашгүй бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ бүтээж, онцгой зах зээл рүү эсвэл зах зээлийн үлдэж хоцорсон нүх цоорхой руу ордог. Бизнес явуулдаг хуучин арга замуудаас эрс өөрөөр бүтээгдэхүүн, үйлчилгээгээ бүтээж, хуваарилах бизнес процесст шилжиж, салбарынхаа бүтцийг өөрчилдөг.



Инноваци хийх буюу шинэчлэх стратеги нь одоогийн бизнесийн процесс болон бүтээгдэхүүн үйлчилгээн дээр тулгуурлан шинэ санал санаачлагыг нэмж хөгжүүлэх боломжийг эрж хайж байдаг. Жишээ нь мэдээллийн технологийн салбарын Гүүгл, Майкрософт эсвэл Амазон гэх мэт томоохон компаниуд өөрийн үндсэн үйл ажиллагаанд түшиглэн үүлэн үйлчилгээ санал болгож эхэлсэн бөгөөд үндсэн үйл ажиллагаанаас өөр хэлбэрийн орлогын эх үүсвэрийг бий болгож байгаа юм.

Инноваци буюу компаний хэмжээнд шинийг эрэлхийлж, санаачлахад компанийн дотоод хамтын ажиллагаанаас гадна гадаад хамтын ажиллагаа буюу хэрэглэгчид, өрсөлдөгчид, нийлүүлэгчидтэйгээ хүртэл хамтарч ажилладаг байна. Иймээс хамтын ажиллагааны

системүүд, хэрэглэгчидтэй болон нийлүүлэгчидтэй харилцах системүүдийг хөгжүүлэн ашигладаг байна.

4. **Өргөжих стратеги:** Компанийхаа бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ бүтээх хүчин чадлыг эрс нэмэгдүүлж, глобал зах зээлд орох, бүтээгдэхүүн, үйлчилгээнийхээ нэр төрлийг олон болгож, хоорондоо холбоотой бүтээгдэхүүн, үйлчилгээнүүдийг үйлдвэрлэдэг. Өөрөөр хэлбэл **өөр бүтээгдэхүүнээр өөр зах зээлд** үйл ажиллагаагаа явуулж эхэлдэг.

Компаниуд өөрсдийн нөөц болоцоо, чадавхиа бүрэн дүүрэн ашиглах, зах зээлд нөлөөлөх чадвараа сайжруулах, цаашид гарч болох эрсдлүүдийг бууруулах, зарим нэг ашиг сонирхлын үүднээс өргөжих стратегийг хэрэгжүүлэх шалтгаан болдог байна⁴. Блүмберг агентлаг нь дэлхийн хэмжээнд санхүүгийн зах зээлийн мэдээллийг дамжуулах үйл ажиллагаа явуулдаг. Гэвч тэд санхүүгийн зах зээлийн хэрэглэгчдийн онцгой шаардлагыг хангасан тусгай зориулалтын компьютерийн гар, дэлгэц гэх мэт техник хангамжийг үйлдвэрлэж эхэлсэн үр ашгаа өгсөн байна. Ингэснээр Блүмберг мэдээллийг дамжуулах салбараас техник хангамжийн үйлдвэрлэлийн салбарлуу өөрийн үйл ажиллагааны хүрээгээ тэлсэн байна.

5. **Холбоо байгуулах стратеги:** нь хэрэглэгчид, нийлүүлэгчид, өрсөлдөгчид, зөвлөх байгууллагууд, бусад компаниудтай бизнесийн шинэ холбоо, түншлэл байгуулдаг. Гол зорилго нь өөрсдийн компаний шилдэг технологи, арга барил, бүтээгдэхүүн үйлчилгээг нэгтгэн зах зээлд тэргүүлэгч илүү үр өгөөж бүхий бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг бий болгохыг эрмэлзэж байдаг. Ингэхдээ бусад байгууллагуудыг нэгтгэх, залгих, хувь нийлүүлэх, виртуаль компани байгуулах, маркетинг, үйлдвэрлэл, хуваарилалтын гэрээ хэлэлцээр байгуулдаг.



Зураг 0-6. Холбоо байгуулах стратеги

Компани данц ганц стратегийг баримтлах бус хэрэглэгчдийн онцлог, зах зээлийн орчин зэрэг олон хүчин зүйлээс хамааруулан хэд хэдийг хослуулан хэрэглэдэг бөгөөд мэдээллийн технологийн хувь нэмэр их байдаг бөгөөд үүнийг Хүснэгт II-**Error! Reference source not found.**-ээс доорх байдлаар х арж болох юм.

Хүснэгт 0-3. Мэдээллийн технологийн стратегийн хэрэглээ

Стратеги	Компани	Мэдээллийн технологийн стратегийн хэрэглээ	Бизнесийн үр өгөөж
Зардлаар манлайлах	Dell компьютер Priceline.com Ebay.com	Онлайн захиалга Онлайн дуудлага худалдаа Онлайн үнэ хаялцуулах худалдаа	Үйлдвэрлэлийн зардал багассан Худалдан авагчийн тогтоосон үнийн бүрдүүлэлтийг бий болгосон
Ялгарах	AVNET Marshall Moen Inc Consolidated Freightways	Хэрэглэгч нийлүүлэгчийн и-худалдаа Онлайн хэрэглэгчийн загвар Хэрэглэгчийн онлайн хүргэлтийн мэдээлэл	Зах зээлийн хувь хэмжээ нэмэгдсэн
Инноваци хийх буюу шинэчлэх	Charles Schwab &Co. Federal express Amazon.com	Онлайн хямдралтай худалдаа Онлайн багцын хяналт болон нислэгийн удирдлага Онлайн хэрэглэгчийн бүрэн үйлчилгээ	Зах зээлд тэргүүлэгч болсон
Өргөжих	Citicorp Wal-mart Toys „R“ Us Inc.	Олон улсын интранет сүлжээ Хиймэл дагуулын сүлжээгээр дамжуулан захиалах худалдаа ПОС бүтээгдэхүүний хяналт	Олон улсын зах зээлд эзлэх хувь өссөн Зах зээлд тэргүүлэгч болсон
Холбоо байгуулах	Wal-mart * Procter&Gamble Cisco Staples Inc and Partner	Автомат бүтээгдэхүүний дүүргэлтийн систем Виртуал үйлдвэрлэлийн нэгдэл Онлайн дэлгүүр	Бүтээгдэхүүний өртгийн бууралт/ Борлуулалт өссөн Томоохон зах зээлийн тэргүүлэгч Зах зээлд тэргүүлэгч болсон.

Дүгнэлт

Стратегийн мөн чанар ба ач холбогдол Стратеги нь байнгын өөрчлөгдөж буй бизнесийн орчинд оролцогч талуудын хүлээлтийг хангахын тулд байгууллагын нөөц, чадамжийг оновчтой зохион байгуулах замаар **урт хугацааны чиглэл, хамрах хүрээг** тодорхойлох үйл явц юм. Өнөөгийн дижитал эдийн засаг болон технологийн хурдацтай хувьслын үед байгууллагууд уламжлалт бизнес загвараасаа татгалзаж, илүү уян хатан, хурдан дасан зохицох чадвартай стратегийг боловсруулах зайлшгүй шаардлага тулгарч байна.

Гадаад орчны шинжилгээний үүрэг Байгууллага өөрийн хяналтаас гадуур орших боломж болон аюул заналыг илрүүлэхийн тулд гадаад орчныг системтэйгээр шинжлэх ёстой. Үүнд:

- **PESTLE шинжилгээ:** Улс төр, эдийн засаг, нийгэм, технологи, хууль эрх зүй болон байгаль орчны хүчин зүйлсийг үнэлснээр макро орчны нөлөөллийг тодорхойлно.
- **Портерын таван хүчний загвар:** Тухайн салбарын өрсөлдөөний эрч хүч, шинээр нэвтрэгчид болон орлох бүтээгдэхүүний аюул занал, худалдан авагч ба нийлүүлэгчдийн наймаалцах хүчийг шинжилж, салбарын ашигт ажиллагааг үнэлдэг.

Бизнес шинжээчийн гүйцэтгэх үүрэг Бизнес шинжээч нь байгууллагын стратеги болон мэдээллийн технологийн шийдлүүдийн хоорондох **"гүүр"** болж ажилладаг. Тэдний гол зорилго нь зөвхөн систем

нэвтрүүлэх бус, харин тухайн шийдэл нь байгууллагын стратегийн зорилгод нийцэж, бодит **үнэ цэнэ (Value)** авчирч буй эсэхийг баталгаажуулах явдал юм.

Нэгтгэн хэлэхэд, гадаад орчныг тасралтгүй хянаж, стратегийн зорилгоо нөхцөл байдалд тохируулан шинэчилж байх нь байгууллагын өрсөлдөх давуу талыг хадгалах, тогтвортой өсөлтийг хангах үндсэн нөхцөл болж байна. Бизнес шинжилгээний оролцоогүйгээр боловсруулсан стратеги нь бодит хэрэгцээг хангахгүй байх, улмаар хөрөнгө оруулалтын үр ашгийг бууруулах эрсдэлтэй

АШИГЛАСАН ЭХ СУРВАЛЖ

1. Paul, D., Cadle, J., & Yeates, D. (2014). *Business Analysis (3rd ed.)*. BCS, The Chartered Institute for IT.
2. International Institute of Business Analysis (IIBA). (2015). *A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge (BABOK Guide) (3rd ed.)*. IIBA.
3. Roberts, S. (2025). "Business Analysis Framework: What it is, Techniques, and Elements." *The Knowledge Academy*. Retrieved from <https://www.theknowledgeacademy.com>
4. AdaptiveUS. (2025). "Mastering Business Analysis Methodologies in 2025." Retrieved from <https://www.adaptiveus.com>
5. StrategyDriven. (2025). "Top 8 Business Analysis Methodologies Every Analyst Should Know in 2025." Retrieved from <https://www.strategydriven.com>
6. Santa Clara University. (2025). "Business Analysis Framework: Key Techniques and Tips." *SCU Online Degrees*.
7. Hurix Digital. (2025). "Business Analysis Frameworks and Methodologies: Tools for Effective Requirements Gathering and Analysis."
8. BA Coach. (2021). "Business Analysis Framework - BABOK Guide." Retrieved from <https://bacoach.nl>
9. Lopena, C. (2023). "Business Analysis Frameworks and Methodologies, The Top Five." *LinkedIn Pulse*.
10. Fortune Business Insights. (2024). "Big Data Analytics Market Size, Share & COVID-19 Impact Analysis."
11. Ward, J. & Daniel, E. (2012). *Benefits Management: Delivering Value from IS and IT Investments*. Wiley, Chichester.
12. Cadle, J., Paul, D., & Turner, P. (2014). *Business Analysis Techniques: 99 essential tools for success (2nd ed.)*. BCS, Swindon.
13. Pohl, K. & Rupp, C. (2011). *Requirements Engineering Fundamentals*. Rocky Nook.
14. Cohn, M. (2004). *User Stories Applied: For Agile Software Development*. Addison-Wesley.

15. Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (12th ed.). Wiley.