

**ՌԱԶՄԱՎԱՐԱԿԱՆ ՄՏԱԾՈՂՈՒԹՅԱՆ ԲԱՆԱԼԻՆ
SWOT ՎԵՐԼՈՒԾՈՒԹՅՈՒՆ ***

ՀՏԴ: 02

DOI: 10.54503/2953-8092.2026.1(7)-91

ՎԱՐՍԵՆԻԿ ՍԱՐԳՍՅԱՆ

Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարան

ORCID: [0009-0002-7273-8517](https://orcid.org/0009-0002-7273-8517)

Ժամանակակից կազմակերպությունների համար ռազմավարական պլանավորումը դարձել է կենսական անհրաժեշտություն՝ մրցակցային միջավայրում արդյունավետ գործելու և կայուն զարգացում ապահովելու նպատակով: Սակայն ռազմավարություն պլանավորելը կամ վերանայելը կարող է խնդրահարույց լինել առանց կազմակերպված մոտեցման, որը հաշվի է առնում արտաքին և ներքին անհրաժեշտ բոլոր գործոնները: SWOT վերլուծությունը կարող է օգնել գնահատել կազմակերպության ներկայիս դիրքը և որոշել զարգացման ուղղությունները, ինչպես նաև համեմատել ներքին և արտաքին գործոնները, որոնք ունեն որոշակի ազդեցություն այդ կազմակերպության վրա:

Սույն հոդվածի նպատակն է հասկանալ՝ ինչ է SWOT վերլուծությունը, ինչի համար է այն անհրաժեշտ, ուսումնասիրել այն որպես ռազմավարական պլանավորման և կառավարման արդյունավետ գործիք, ներկայացնել դրա հիմնական բաղադրիչները, կիրառման փուլերն ու առանձնահատկությունները, ինչպես նաև ցույց տալ SWOT վերլուծության կիրառելիությունը գրադարանային համակարգում՝ Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանի գրադարանի օրինակով:

* Հոդվածը ներկայացվել է 14.05.2026, գրախոսվել է 29.05.2026, ընդունվել է տպագրության 18.06.2026:

The article was submitted on 14.05.2026, reviewed on 29.05.2026, accepted for publication on 18.06.2026.

ԳՐԱԴԱՐԱՆԱՅԻՆ ՎԻՃԱԿԱԳՐՈՒԹՅՈՒՆ

Strategic planning has become a vital necessity for modern organizations in order to operate effectively and ensure sustainable development in a competitive environment. However, without a systematic approach that takes into account all the necessary internal and external factors, planning a strategy may become problematic. SWOT analysis can help access an organization's current position and identify directions for development, as well as compare the internal and external factors that have a certain impact on the organization.

The purpose of this article is to understand what SWOT analysis is and why it is necessary, to examine it as an effective tool for strategic planning and management, to present its main components, specific features and stages of implementation, as well as to demonstrate the accessibility of SWOT analysis in the library system through the example of the library Armenian State University of Economics.

Բանալի բառեր՝ SWOT վերլուծություն, ռազմավարական պլանավորում, ուժեղ և թույլ կողմեր, հնարավորություններ և սպառնալիքներ, ներքին գործոններ, արտաքին գործոններ:

Ինչպես հղել՝ Սարգսյան, Ն. (2026), Ռազմավարական մտածողության բանալին. SWOT վերլուծություն, *Լրատու Հայկական գրադարանային ասոցիացիայի*, 1(7), 91-109. [https://doi.org/10.54503/2953-8092.2026.1\(7\)-91](https://doi.org/10.54503/2953-8092.2026.1(7)-91)

How to cite (APA style): Sargsyan, V. (2026), The Key of Strategic Thinking: SWOT Analysis, *Herald of the Armenian Library Association*, 1(7), 91-109. [https://doi.org/10.54503/2953-8092.2026.1\(7\)-91](https://doi.org/10.54503/2953-8092.2026.1(7)-91)

Ներածություն

SWOT վերլուծության ծագումը դեռևս հստակ պարզաբանված չէ: Այն ճանաչում է ձեռք բերել 1960-1970-ական թվականներին՝ որպես ռազմավարական պլանավորման գործիք: SWOT վերլուծության

ԳՐԱԴԱՐԱՆԱՅԻՆ ՎԻՃԱԿԱԳՐՈՒԹՅՈՒՆ

գարգացումը վերագրվում է բիզնեսի և կառավարման խորհրդատու Ալբերտ Համֆրիին¹:

SWOT վերլուծությունը գործիք է, որն օգտագործվում է կազմակերպություններում ռազմավարական պլանավորման և կառավարման համար: Այն կարող է արդյունավետորեն կիրառվել կազմակերպչական և մրցակցային ռազմավարությունների մշակման նպատակով: Ռազմավարական կառավարման արդյունավետ իրականացման համար անհրաժեշտ է վերլուծել արտաքին և ներքին միջավայրերը, որոնցում գործում է կազմակերպությունը, որն էլ անվանում ենք SWOT վերլուծություն:

SWOT վերլուծության չորս բաղադրիչներն են՝ ուժեղ կողմեր (strengths), թույլ կողմեր (weaknesses), հնարավորություններ (opportunities) և սպառնալիքներ (threats): Ուժեղ և թույլ կողմերը կազմակերպության ներքին գործոններն ու առանձնահատկություններն են, իսկ հնարավորություններն ու սպառնալիքները՝ արտաքին միջավայրի գործոններն ու առանձնահատկությունները (GÜREL, TAT 2017: 994):

Ուժեղ կողմերն ու հնարավորությունները նպաստում են կազմակերպության նպատակների իրականացմանը և բարենպաստ գործոններ են կազմակերպության համար: Իսկ թույլ կողմերն ու սպառնալիքները խոչընդոտում են կազմակերպության նպատակների իրագործմանը և համարվում են անբարենպաստ գործոններ: Հետևաբար, ռազմավարությունների հաջող ընտրության հիմքում ընկած է կազմակերպության ներքին միջավայրից բխող ուժեղ և թույլ կողմերի, ինչպես նաև արտաքին միջավայրից առաջացող հնարավորու-

¹20-րդ դարի երկրորդ կեսին նա իր գործընկերների հետ ստեղծեց SOFT վերլուծությունը՝ բավարարվածություն (satisfaction), հնարավորություն (opportunities), ներկայիս սխալներ (faults), սպառնալիքներ (threats):

ԳՐԱԴԱՐԱՆԱՅԻՆ ՎԻՃԱԿԱԳՐՈՒԹՅՈՒՆ

թյունների և սպառնալիքների վերլուծությունը (SHARATH KUMAR, PRAVEENA 2023: 744):

SWOT վերլուծությունը որպես ռազմավարական գործիք

SWOT վերլուծությունը պարզ, բայց հզոր գործիք է՝ գնահատելու և վերլուծելու կազմակերպության ուժեղ և թույլ կողմերը, հնարավորությունները և սպառնալիքները: Այն ապահովում է ներկայիս վիճակի պարզ պատկերը ոլորտում և օգնում է որոշել զարգացման ուղղությունները:

Անդրադառնանք SWOT վերլուծության առանցքային տարրերին (գրադարանների օրինակով): Դրանք են՝

✓ *Ուժեղ կողմեր* – այն ներքին դրական գործոններն են, որոնք հակառակորդների հանդեպ ապահովում են առավելություն (օրինակ՝ բրենդի հեղինակությունը, հզոր ցանցային ներկայացումը և այլն):

Գրադարանի ուժեղ կողմերը որոշելու համար, կարելի է պատասխանել հետևյալ հարցերին՝

➤ Որո՞նք են ձեր գրադարանի ամենաուժեղ ներդրումները/ավանդները ձեր հասարակության համար:

➤ Ի՞նչ է անում ձեր գրադարանը, որ ոչ մի այլ գրադարան չի անում:

➤ Ի՞նչն են ամենաշատը հավանում ձեր ընթերցողները ձեր գրադարանում:

Օրինակ՝ գրադարաններում առկա հսկայական հավաքածուների և արխիվների պաշարը գրադարանների ուժեղ կողմերից մեկն է: Շատ ակադեմիական և հանրային գրադարաններ ունեն հազվագյուտ և եզակի գրքեր, պատմական նյութեր, փաստաթղթեր և հետազոտական աշխատանքներ, որոնք այլ գրադարաններում հասանելի չեն: Այսպիսի հազվագյուտ և եզակի հավաքածուները բարձրացնում

ԳՐԱԴԱՐԱՆԱՅԻՆ ՎԻՃԱԿԱԳՐՈՒԹՅՈՒՆ

են գրադարանների հեղինակությունն ու կարգավիճակը և տարբեր ոլորտներից գրավում ուսանողների և հետազոտողների (KAPATEL, VAJA 2025: 305):

✓ *Թույլ կողմեր* – ներքին թուլությունները /բացասական ազդեցություն/, որոնք խոչընդոտում են ձեր կատարողականին (օրինակ՝ արտադրանքի սահմանափակ տեսականի, առցանց թույլ ներկայացվածություն և այլն):

Գրադարանի թույլ կողմերը որոշելու համար, պատասխանեք հետևյալ հարցերին՝

➤ Ո՞ր ոլորտներում ձեր գրադարանն ունի ավելի քիչ ռեսուրսներ, քան անհրաժեշտ է:

➤ Ի՞նչն ունի բարեփոխման կարիք:

➤ Ի՞նչը կցանկանային ձեր ընթերցողները, որ դուք ավելի լավ անեիք:

Հայաստանում գրադարանների թույլ կողմը ֆինանսավորումն է, ավելի ճիշտ՝ դրա բացակայությունը: Գրադարանների մեծ մասը գործում են սահմանափակ, երբեմն խիստ սեղմված բյուջեով, ինչի պատճառով չեն կարող բավարար միջոցներ հատկացնել նոր նյութերի, տվյալների շտեմարանների, երբեմն անգամ թվային ենթակառուցվածքների համար: Ոչ բավարար ֆինանսավորման հետևանքով սահմանափակվում է նաև հմուտ աշխատակիցների ընդունումն ու պահպանումը, ինչն իր հերթին հանգեցնում է անհամաչափ ծանրաբեռնվածության և ծառայությունների խափանումների: Աշխատակիցների հմտությունների պակասը և փոփոխություններին դիմադրելու մտածելակերպը ևս գրադարանների թույլ կողմերից է: Ավագ սերնդի ներկայացուցիչները երբեմն դժվարությամբ են հարմարվում նոր տեխնոլոգիաներին, տվյալների վերլուծությանը կամ թվային բովանդակության արխիվացմանը: Փոփոխությունների և վե-

ԳՐԱԴԱՐԱՆԱՅԻՆ ՎԻՃԱԿԱԳՐՈՒԹՅՈՒՆ

րապատրաստումների հանդեպ նրանց ունեցած վախը հաճախ խոչընդոտում է իրենց իսկ զարգացմանը, ներքին ծառայությունների, գործառույթների և ընդհանուր համակարգի բարելավմանը (KAPATEL, VAJA 2025: 308):

✓ *Հնարավորություններ:* Դրական ազդեցությամբ արտաքին այն գործոնները, որոնք իրենցից ներկայացնում են զարգացման հնարավորություններ (օրինակ՝ հայտնվող շուկաներ, հաճախորդների փոփոխվող պահանջներ և այլն):

Գրադարանի հնարավորությունները բացահայտելու համար կարելի է պատասխանել հետևյալ հարցերին՝

➤ Ի՞նչ կաներ ձեր գրադարանը, եթե ունենար դա անելու հնարավորություն:

➤ Ի՞նչ է կատարվում հիմա աշխարհում, որից դուք կցանկանայիք օգուտ քաղել:

➤ Ինչպե՞ս կարող են ձեր ուժեղ կողմերը ձեր գրադարանի համար բացել հնարավորությունների դռներ:

Տեղեկատվական այս դարաշրջանում գրադարանները շարունակում են փոխազդել բազմաթիվ նոր հնարավորությունների հետ: Անշուշտ, ամենակարևոր փոփոխությունը թվային վերափոխումն է և էլեկտրոնային ռեսուրսների օգտագործման աճող միտումը: Գրադարանները կարող են ստեղծել էլեկտրոնային գրքեր, պահոցներ, բաց կրթական ռեսուրսներ և առցանց տվյալների շտեմարաններ՝ ընդայնելով հասանելիությունը և դուրս գալով թիրախային լսարանի աշխարհագրական սահմանափակումներից (COX 2023: 263):

✓ *Սպառնալիքներ:* Արտաքին գործոններ, որոնք կարող են բացասաբար ազդել ձեր գործունեության վրա (օրինակ՝ նոր կարգա-

ԳՐԱԴԱՐԱՆԱՅԻՆ ՎԻՃԱԿԱԳՐՈՒԹՅՈՒՆ

վորումներ, տնտեսական ճգնաժամ, հակառակորդի նորարարություններ և այլն):

Գրադարանին սպառնացող վտանգներին կարելի է ծանոթանալ՝ պատասխանելով հետևյալ հարցերին՝

➤ Ի՞նչ է կատարվում աշխարհում, որը կարող է բացասաբար ազդել ձեր գրադարանի վրա:

➤ Ի՞նչ գրադարանային ծառայություններ կան այլ գրադարաններում, որոնք շատ ավելի հեշտ են տրվում ընթերցողներին:

➤ Ո՞ր թույլ կողմերն են ձեզ խոցելի դարձնում ձեր ծառայությունների մրցակցության դաշտում:

Տեխնոլոգիաների արագ զարգացումը մեծացնում է հնացման վտանգն այն հաստատությունների համար, որոնք գործում են առանց ծրագրային կամ սարքային թարմացումների: Սա իսկապես սպառնալիք է փոքր բյուջե ունեցող գրադարանների համար, քանի որ արդյունքում դրանք վերածվում են պարզապես տվյալների պահպանման կենտրոնների:

Մեկ այլ լուրջ վտանգ է գրադարանների հաճախելիության նվազումը: Որոնողական և բաց հասանելիության համակարգերի առկայության շնորհիվ օգտատերերից շատերը նախընտրում են օգտվել թվային միջոցներից՝ հրաժարվելով ֆիզիկական գրադարաններ այցելելու մտքից: Արդյունքում, էապես կարող է թուլանալ գրադարանի նկատմամբ աջակցությունն ու ֆինանսավորումը՝ նվազեցնելով նրա սոցիալական արժեքն ու նշանակությունը (KAPATEL, VAJA 2025: 309):

Պետք է նշել, որ կարելի է սպառնալիքը վերածել հնարավորության կամ այն ինչ թույլ կողմ է այսօր, կարելի է որոշակի քայլերի արդյունքում վերածել ուժեղ կողմի:

ԳՐԱԴԱՐԱՆԱՅԻՆ ՎԻՃԱԿԱԳՐՈՒԹՅՈՒՆ

Այժմ հասկանանք՝ երբ է պետք օգտագործել SWOT վերլուծությունը:

SWOT վերլուծությունը կարելի է օգտագործել տարբեր իրավիճակներում՝ ամբողջական գնահատման համար:

- Նոր ռազմավարություն զարգացնելիս: Պետք է վստահ լինել, որ ձեր ռազմավարությունն օգտագործում է ձեր ներուժը/ձեր ուժեղ կողմերը՝ միաժամանակ անդրադառնալով թույլ կողմերին և սպառնալիքներին:

- Նոր արտադրանք կամ ծառայություն թողարկելիս: Պետք է հաշվի առնել ոլորտի պատրաստվածությունը և պոտենցիալ մարտահրավերները:

- Մրցակցային դաշտը գնահատելիս:

- Փոփոխություններին պատասխանելիս: Պետք է հարմարվել տնտեսական փոփոխություններին և տեխնոլոգիական առաջընթացներին:

SWOT վերլուծության իրականացման փուլերը

SWOT վերլուծությունը կարելի է իրականացնել փուլերով՝ կամայական հերթականությամբ: Կազմակերպության արտաքին և ներքին իրավիճակների վերլուծության արդյունքներով կազմվում է SWOT մատրիցա: Ստացված տվյալները հաջորդ փուլով զուգորդվում են, ինչը հնարավորություն է տալիս որոշելու կազմակերպության ունակությունը, օգտագործելու իր հնարավորությունները (ՍՈՒՎԱՐ-ՅԱՆ 2016: 105-109): Հետագա ռազմավարությունը ձևավորվում է SWOT վերլուծությունից ստացված տվյալների հիման վրա:

Քայլ առ քայլ դիտարկենք, թե ինչպես կարող ենք իրականացնել SWOT վերլուծությունը:

Քայլ 1. Հավաքել բազմապրոֆիլ թիմ:

ԳՐԱԴԱՐԱՆԱՅԻՆ ՎԻՃԱԿԱԳՐՈՒԹՅՈՒՆ

Ձեր գործունեության մասին ամբողջական պատկերացում կազմելու համար պետք է հավաքել մի թիմ, որտեղ ընդգրկված են ներկայացուցիչներ տարբեր բաժանմունքներից: Այս բազմազանությունն օգնում է, որ հաշվի առնվեն տարբեր տեսանկյուններ՝ ապահովելով ընկերության ուժեղ և թույլ կողմերի, հնարավորությունների և սպառնալիքների ամբողջական պատկերացում:

Քայլ 2. Մտքերի փոթորիկ և գործոնների ցանկ

Նշեք ձեր թիմի կողմից նույնականացվող ներքին բոլոր թույլ և ուժեղ կողմերը, հնարավորությունները և սպառնալիքները: Խրախուսեք բաց քննարկումը և մանրակրկիտ ուսումնասիրությունը, որպեսզի համապատասխան բոլոր գործոնները հաշվի առնվեն: Գրանցեք յուրաքանչյուր գործոնը:

Քայլ 3. Առաջնահերթություն տվեք հիմնական գործոններին:

Ցանկը լրացնելուց հետո դասակարգեք յուրաքանչյուր խմբի կրիտիկական գործոնները: Կենտրոնացեք նրանց վրա, որոնք ունեն ամենամեծ ազդեցությունը ձեր գործունեության վրա: Այս առաջնահերթությունն օգնում է բացահայտել այն կրիտիկական ոլորտները, որոնք պահանջում են անհապաղ ուշադրություն:

Քայլ 4. Վերլուծեք ներքին գործոնները:

Մանրամասն վերլուծեք ներքին գործոնները /ուժեղ և թույլ կողմերը/: Դիտարկեք այնպիսի ասպեկտներ, ինչպիսիք են ռեսուրսները, կարողությունները, գործընթացները և կազմակերպչական մշակույթը: Սա կօգնի ձեզ օգտագործել ուժեղ կողմերը և արդյունավետորեն հաղթահարել թույլ կողմերը:

Քայլ 5. Վերլուծեք արտաքին գործոնները:

Իրականացրեք շուկայի հետազոտություն արտաքին գործոնների /հնարավորություններ և սպառնալիքներ/ ուսումնասիրության համար: Ուսումնասիրեք ոլորտի թրենդները, փոփոխությունները և

ԳՐԱԴԱՐԱՆԱՅԻՆ ՎԻՃԱԿԱԳՐՈՒԹՅՈՒՆ

տնտեսական պայմանները: Այս վերլուծություններն կօգնեն բացահայտել աճի պոտենցիալ հնարավորությունները և սպառնալիքները, որոնք կարող են ազդել ձեր գործունեության վրա:

Քայլ 6. Զարգացրեք ռազմավարական գործողություններ:

Օգտագործեք ձեր SWOT վերլուծության արդյունքները ռազմավարական գործողությունների զարգացման համար: Ստեղծեք ռազմավարություններ, որոնք կօգտագործեն ձեր ուժեղ կողմերը, կհաղթահարեն թույլ կողմերը, կօգտագործեն հնարավորությունները և կմեղմեն սպառնալիքները: Համոզվեք, որ յուրաքանչյուր ռազմավարություն կիրառելի է և համապատասխանում է ձեր նպատակներին: Ճիշտ ռազմավարություն ստեղծելու համար կազմակերպության արտաքին միջավայրի և դրա ներքին իրավիճակի վերլուծության արդյունքներով կազմվում է SWOT մատրիցա, որտեղ առաջին դաշտում ընդգրկվում են այն ռազմավարությունները, որոնք օգտագործում են կազմակերպության ուժեղ կողմերը՝ արտաքին միջավայրում ի հայտ եկած հնարավորություններն իրականացնելու համար: Երկրորդ դաշտում այն ռազմավարություններն են, որոնք օգտագործում են ուժեղ կողմերը՝ սպառնալիքները վերացնելու նպատակով: Երրորդ դաշտում ընդգրկվող ռազմավարությունները նվազեցնում են կազմակերպության թույլ կողմերը՝ օգտագործելով իրավիճակի հնարավորությունները: Չորրորդ դաշտում այն ռազմավարություններն են, որոնք նվազեցնում են կազմակերպության թույլ կողմերը և արտաքին միջավայրում ի հայտ եկած սպառնալիքները:

Քայլ 7. Կիրառեք և վերահսկեք փոփոխությունները:

Երբ ռազմավարությունները մշակվեն, արդյունավետորեն կիրառեք դրանք ընկերության ներսում: Հստակեցրեք պատասխանատվությունները և սահմանեք ժամանակացույց յուրաքանչյուր գործողության համար: Շարունակաբար վերահսկեք առաջընթացը և ան-

ԳՐԱԴԱՐԱՆԱՅԻՆ ՎԻՃԱԿԱԳՐՈՒԹՅՈՒՆ

հրաժեշտության դեպքում կատարեք ճշգրտումներ՝ ձեր ռազմավարական նպատակներին համապատասխան մնալու համար:

Քայլ 8. Կանոնավոր կերպով դիտարկեք և թարմացումներ արեք:

SWOT վերլուծությունը մեկանգամյա գործողություն չէ: Արտաքին և ներքին միջավայրում փոփոխություններն արտացոլելու համար պարբերաբար վերանայեք և թարմացրեք ձեր SWOT վերլուծությունը: Սա ապահովում է, որ ձեր ռազմավարությունները մնան համապատասխան և արդյունավետ ձեր նպատակներին հասնելու համար:

SWOT վերլուծություն իրականացնելիս տարածված սխալներ

SWOT վերլուծությունը կարող է անգնահատելի արժեք ունենալ միայն, եթե այն ճիշտ է արվում: Առանց ճիշտ մոտեցման, այն կարող է օգտակար լինելու փոխարեն առաջացնել շփոթություն: Դիտարկենք մի քանի տարածված սխալներ և դրանցից խուսափելու եղանակներ:

1. Ոչ հստակ շրջանակ կամ նպատակ

Առաջնահերթ ինչու՞ ես կատարում այս վերլուծությունը: Եթե չկա սահմանված նպատակ, ձեր թիմը կարող է կորցնել կենտրոնացումը կես ճանապարհին՝ վստահ չլինելով՝ ինչ են իրականում փորձում բացահայտել իրենք: Այդ ժամանակ գործընթացը սկսում է թվալ ցրված և անարդյունավետ:

2. Օբյեկտիվության բացակայություն

Կողմնակալություններ լինում են, լինի դա անձնական կարծիք, ներքին քաղաքականություն թե պարզապես խմբային մտածողություն: Բայց երբ դրանք գերակշռում են, ձեր վերլուծությունը կորցնում է իր արժեքը:

ԳՐԱԴԱՐԱՆԱՅԻՆ ՎԻՃԱԿԱԳՐՈՒԹՅՈՒՆ

Ամենակարևորը, հարցրեք՝ «Սա հիմնավորված է տվյալներով, թե՞ պարզապես ներքին զգացում է»:

Ձեր SWOT վերլուծությունն արժեքավոր է դառնում այն իրականության վրա հիմնելով, ոչ թե պարզապես տեսական մասով:

3. Արտաքին գործոնների անտեսում

Սա սովորաբար արտահայտվում է սպառնալիքի թերագնահատմամբ: Թիմերը սովորաբար հակված են կենտրոնանալ ներքին դինամիկայի վրա, ինչը միանգամայն հասկանալի է, քանի որ դա ավելի վերահսկելի է թվում:

Ամբողջական պատկեր ստանալու համար, կախված ձեր ռազմավարական ուղղությունից, ձեր SWOT վերլուծությունը զուգորդեք այլ վերլուծությունների հետ (*PESTLE, Porter's 5 Forces, or the TOWS matrix*):

5. Չափազանց լավատես և պաշտպանողական մոտեցում

Բնական է մտածել, որ դուք ամեն բան անում եք ճիշտ: Թիմերի մեծամասնությունն այդպես էլ մտածում է: Բայց եթե կենտրոնանաս միայն ուժեղ կողմերի վրա, ինքնագոհության ռիսկ կստեղծես: Մյուս կողմից, եթե շատ կենտրոնանաս թույլ կողմերի վրա, կսպանես լավատեսությունը: Պետք է պահպանել հավասարակշռություն:

6. Թույլ կողմերը սպառնալիքների հետ շփոթելը

Սա տարածված սխալ է: Ահա տարբերությունը՝

- Թուլությունները ներքին են: Դուք անմիջապես կարող եք քայլեր ձեռնարկել դրանց ուղղությամբ:

- Սպառնալիքներն արտաքին են: Դուք չեք կարող կառավարել դրանք, բայց կարող եք քայլեր ձեռնարկել դրանց պատրաստվելու համար:

7. Վերլուծությունը չափազանց բարդացնելը

ԳՐԱԴԱՐԱՆԱՅԻՆ ՎԻՃԱԿԱԳՐՈՒԹՅՈՒՆ

Չափազանց շատ ինֆորմացիան կարող է նույնքան խանգարել, որքան չափազանց քիչ ինֆորմացիան: Պետք է մնալ կենտրոնացած և առաջնահերթ դիտարկել այն գործոնները, որոնք իսկապես ազդում են արդյունքների վրա:

8. SWOT վերլուծությունը որպես անփոփոխ վերլուծություն դիտարկելը

Մեր գործունեության մեջ ոչինչ անփոփոխ չէ, և SWOT վերլուծությունը ևս չպետք է մնա անփոփոխ: Պետք է կանոնավոր կերպով վերանայել այն, նշել փոփոխությունները, հասկանալ՝ արդյո՞ք այդ փոփոխությունները պահանջում են նոր քայլեր, թե՛ ոչ: SWOT վերլուծությունն ամենաուժեղ գործիքն է, եթե այն զարգանում է կազմակերպության հետ միասին, ոչ թե մնում անփոփոխ:

SWOT վերլուծություն հպարհ գրադարանի օրինակով

Կատարվել է SWOT վերլուծություն Հայաստանի պետական տնտեսագիտական համալսարանի գրադարանի օրինակով, որտեղ նշված են ՀՊՏՀ գրադարանի 4-ական ուժեղ և թույլ կողմեր, հնարավորություններ և սպառնալիքներ, որոնցով այնուհետև կազմվել է SWOT մատրիցան:

Ուժեղ կողմեր

1. Տալիս է նեղ մասնագիտական գրքեր և այլ նյութեր
2. Թվային ռեսուրսներ
3. Տեխնիկական ռեսուրսներ
4. Ուսանողներին հասանելի է յուրաքանչյուր վայրից

Թույլ կողմեր

1. ՀՊՏՀ Տեղեկատվական տեխնոլոգիաների և տվյալագիտության ֆակուլտետը իր ընթերցասրահով հեռու է համալսարանի գլխավոր շենքից

2. Աշխատակիցների քանակը փոքր է

ԳՐԱԴԱՐԱՆԱՅԻՆ ՎԻՃԱԿԱԳՐՈՒԹՅՈՒՆ

3. Բացի մեր ուսանողներից և աշխատակիցներից ոչ ոք չի կարող օգտվել մեր գրադարանից

4. Կա ֆինանսավորման սահմանափակում

Հնարավորություններ

1. 24/7 հասանելիություն և հետադարձ կապ

2. Գրքերի թվային տեխնոլոգիաների պրակտիկ կիրառում

3. DSpace պահոցի առկայություն

4. Համագործակցություն միջազգային համալսարանների և գրադարանների հետ

Սպառնալիքներ

1. Մրցակցություն այլ նմանատիպ գրադարանների հետ

2. Օրենսդրական խոչընդոտներ /չունենք առանձին բյուջե, գնումների գործընթացը սահմանափակում է ինքնուրույն գործելու հնարավորությունը/

3. Աշխատանք վնասակար պայմաններում

4. Գրապահոցում ԱԻ պայմանների և օդափոխության խնդիր

Ունենալով ուժեղ և թույլ կողմերը, հնարավորություններն ու սպառնալիքները՝ կազմվում են զուգորդություններ՝ ուժեղ կողմերը հնարավորությունների հետ, ուժեղ կողմերը սպառնալիքների հետ, թույլ կողմերը հնարավորությունների հետ և թույլ կողմերը սպառնալիքների հետ: Ուժեղ կողմերը հնարավորությունների հետ զուգորդելը թույլ է տալիս օգտագործել ուժեղ կողմերը՝ հնարավորությունները լավագույնս իրագործելու համար, իսկ սպառնալիքների հետ դրանց զուգորդումը հնարավորություն է տալիս հնարավորինս նվազեցնել սպառնալիքների շեմը: Թույլ կողմերը հնարավորությունների հետ զուգորդելը թույլ է տալիս հնարավորությունների օգտագործմամբ շտկել և վերացնել թույլ կողմերը, իսկ սպառնալիքների հետ դրանց

ԳՐԱԴԱՐԱՆԱՅԻՆ ՎԻՃԱԿԱԳՐՈՒԹՅՈՒՆ

զուգորդումը հնարավորություն է տալիս նվազագույնի հասցնել թույլ կողմերը և կանխել սպառնալիքները:

	Հնարավորություններ 1. 24/7 հասանելիություն և հետադարձ կապ 2. Թվային տեխնոլոգիաների պրակտիկ կիրառում 3. dspace առկայություն 4. Համագործակցություն միջազգային համալսարանների և գրադարանների հետ	Սպառնալիքներ 1. Մրցակցություն այլ նմանատիպ գրադարանների հետ 2. Օրենսդրական խոչընդոտներ /չունենք առանձին բյուջե, գնումների գործընթացը/ 3. Վտանգավոր պայմաններում աշխատանք 4. ԱՌ պայմանների և օդափոխության խնդիր
Ուժեղ կողմեր 1. Տալիս է նեղ մասնագիտական գրքեր և այլ նյութեր 2. Թվային ռեսուրսներ 3. Տեխնիկական ռեսուրսներ 4. Ուսանողներին հասանելի է յուրաքանչյուր վայրից	Հնարավորություններ- ուժեղ կողմեր I դաշտ	Սպառնալիքներ- ուժեղ կողմեր II դաշտ

Թույլ կողմեր 1. Ձեյթունի մասնաճյուղը հեռու է 2. Աշխատակիցների քանակը փոքր է 3. Բացի մեր ուսանողներից և աշխատակիցներից ոչ ոք չի կարող օգտվել մեր գրադարանից 4. Ֆինանսավորման սահմանափակում	Հնարավորություններ- թույլ կողմեր III դաշտ	Սպառնալիքներ-թույլ կողմեր IV դաշտ
--	---	---

Եզրակացություն

SWOT վերլուծությունը հանդիսանում է ռազմավարական կառավարման կարևոր և արդյունավետ գործիք, որը հնարավորություն է տալիս կազմակերպություններին համակողմանիորեն գնահատել իրենց ներքին և արտաքին միջավայրը: Այն օգնում է բացահայտել կազմակերպության ուժեղ և թույլ կողմերը, ինչպես նաև գնահատել արտաքին միջավայրում առկա հնարավորություններն ու սպառնալիքները՝ նպաստելով առավել հիմնավորված և արդյունավետ ռազմավարական որոշումների կայացմանը:

Հետազոտության ընթացքում պարզ դարձավ, որ SWOT վերլուծությունը կիրառելի է ոչ միայն բիզնես ոլորտում, այլ նաև կրթական և գրադարանային համակարգերում: ՀՊՏՀ գրադարանի SWOT վերլուծությունը ցույց տվեց, որ գրադարանը ունի մի շարք կարևոր առավելություններ՝ մասնագիտական ռեսուրսների, թվային տեխնոլոգիաների և հասանելիության տեսանկյունից, սակայն միաժամանակ առկա են նաև որոշ սահմանափակումներ՝ կապված ֆինանսա-

ԳՐԱԴԱՐԱՆԱՅԻՆ ՎԻՃԱԿԱԳՐՈՒԹՅՈՒՆ

վորման, մարդկային ռեսուրսների և կազմակերպչական խնդիրների հետ:

Արտաքին միջավայրում առկա հնարավորությունները՝ թվայնացումը, միջազգային համագործակցությունները և տեխնոլոգիական զարգացումները, կարող են նպաստել գրադարանի հետագա զարգացմանը, սակայն անհրաժեշտ է ուշադրություն դարձնել նաև առկա սպառնալիքներին, մասնավորապես մրցակցությանը, օրենսդրական սահմանափակումներին և տեխնիկական խնդիրներին:

Այսպիսով, SWOT վերլուծության կիրառումը գրադարանային համակարգերի համար համապարփակ մեթոդ է դրանց գնահատման նպատակով: Եթե գրադարանները ռազմավարորեն օգտագործեն իրենց ուժեղ կողմերը, ուշադրություն դարձնեն թուլություններին և նվազեցնեն դրանց ազդեցությունը, խուսափեն հնարավոր վտանգներից և ակտիվորեն օգտվեն առկա հնարավորություններից, ապա կկարողանան ավելի ճշգրիտ պլանավորել և զարգացնել իրենց գործունեությունը ժամանակակից տեղեկատվական շուկայում:

Օգտագործված գրականության ցանկ (References)

ՍՈՒՎԱՐՅԱՆ 2016 – Սուվարյան, Յ. (խմբ.) (2016), Մենեջմենթ: Դասագիրք բուհերի տնտեսագիտական մասնագիտությունների ուսանողների համար, Երեւան, Տնտեսագետ, 672 [Suvaryan, Yu. (ed.) (2016), *Management: Dasagirq buheri tntesagitakan masnagitutyunneri usanoghneri hamar*, Yerevan, Tntesaget, 672];

COX 2023 – Cox, J. (2023), The Position and Prospects of Academic Libraries: Weaknesses, Threats and Proposed Strategic Directions, *New Review of Academic Librarianship*, 3(29), 263-287;

GÜREL, TAT 2017 – Gürel, E., Tat, M. (2017), SWOT Analysis: A Theoretical Review, *Journal of International Social Research*, 10(51), 994-1006. Doi: 10.17719/jisr.2017.1832;

ԳՐԱԴԱՐԱՆԱՅԻՆ ՎԻՃԱԿԱԳՐՈՒԹՅՈՒՆ

KAPATEL, VAJA 2025 – Kapatel, P., Vaja, Dr. (2025). Empowering Libraries through SWOT Analysis: A Pathway to Growth and Innovation. *Multidisciplinary Cosmopolitan Journal of Research*, 3(6), 305-315;

KUMAR, PRAVEENA 2023 – Sharath Kumar, S.R., Praveena, K.B. (2023), SWOT analysis, *International Journal of Advanced Research*, 11(09), 744-748. Doi: 10.21474/IJAR01/17584.

Էլեկտրոնային աղբյուրներ

Are You Doing the SWOT Analysis Backwards? –
<https://hbr.org/2021/02/are-you-doing-the-swot-analysis-backwards> (18.06.2026)

Library SWOT Analysis Overview –
<https://www.scribd.com/document/7692666/Swot> (18.06.2026)

How to Perform a SWOT Analysis for your Enterprise
<https://quantive.com/resources/articles/swot-analysis> (18.06.2026)

Marketing Theories – Swot Analysis –
<https://www.techtarget.com/searchcio/definition/SWOT-analysis-strengths-weaknesses-opportunities-and-threats-analysis> (18.06.2026)

SWOT Analysis – <https://www.eda.gov/resources/comprehensive-economic-development-strategy/content/swot-analysis> (18.06.2026)

THE KEY OF STRATEGIC THINKING SWOT ANALYSIS

VARSENİK SARGSYAN
Armenian State University of Economics

Բանալի բաներ՝ Digital Repository, Academic Library, Brusov State University, Open Access, Scholarly Visibility, Metadata.

SWOT analysis is an important and effective strategic management tool that enables organizations to comprehensively assess their internal and external environment. It helps identify the organization's strengths and weaknesses, as well as evaluate the opportunities and threats present in the external environment, thereby contributing to more effective strategic decision-making.

ԳՐԱԴԱՐԱՆԱՅԻՆ ՎԻՃԱԿԱԳՐՈՒԹՅՈՒՆ

The research revealed that SWOT analysis is applicable not only in the business sector but also in educational and library systems. The SWOT analysis of the library of the Armenian State University of Economics demonstrated that the library possesses a number of significant advantages in terms of professional resources, digital technologies and accessibility. However, there are also certain limitations related to funding, human resources, and organizational issues.

The opportunities present in the external environment (digitalization, international coopertion, technological advancements) may contribute to the further development of the library. Nevertheless, attention should also be paid to the existing threats, particularly competition, legislative restrictions and technical problems.

Thus, the application of SWOT analysis serves as a comprehensive method of evaluating library systems. Once libraries strategically use their strengths, address and minimize the impact of their weaknesses, avoid potential threats and actively take advantage of existing opportunities, they will be able to plan and develop their activities more effectively in the modern information market.