

Я.Ариунболд-ДХИС-ийн Удирдлагын академийн
Хилийн удирдлага стратеги профессорын багийн профессор, хурандаа
Ж.Энхболд- ДХИС-ийн Удирдлагын академийн 8042
дугаар да.мжааны магистрант, хошууч
8042 дугаар дамжааны магистрант, хошууч

СТРАТЕГИ УДИРДЛАГА, ТӨЛӨВЛӨЛТИЙН ТУХАЙ ОЙЛГОЛТ, ТҮҮНИЙ МӨН ЧАНАР

Товч агуулга: Стратеги удирдлага, төлөвлөлтийн онолын үндэс, түүний арга зүйг тодорхойлоход оршино.

Түлхүүр үг: Стратеги, стратеги удирдлага, стратеги төлөвлөлт

Ориул: Стратеги нь байгууллагын зорилго, үйл ажиллагааны чиглэлийг тодорхойлох удирдлагын шийдвэрийн нэгдэл бөгөөд энэхүү удирдлагын шийдвэр нь байгууллагын хүсэн эрмэлзэж буй өмнөө тавьсан ирээдүйн зорилгод хүрэх чиг замыг зааж өгдөг.

Төрийн албаны тухай хууль шинээр батлагдаж, төрийн албаны шинэтгэл, ирээдүйн чиг хандлага өөрчлөгдөж байгаатай холбогдуулан төрийн байгууллагын стратеги, стратеги төлөвлөлтийг боловсронгуй болгох хэрэгцээ, шаардлага тулгарч байна.

Үүнтэй уялдаж байгууллагын стратеги, төлөвлөлтийг онол арга зүйн үүднээс боловсруулж, үр дүнг тооцох нь байгууллагын ирээдүйн хөгжилд үнэтэй хувь нэмэр оруулах болно.

Нэг.Стратеги удирдлагын тухай ойлголт, түүний мөн чанар Стратеги гэдэг нь эртний грект “Бүрэн эрх олгогдсон удирдагч” гэсэн утга санааг илэрхийлж байв . Монгол хэлний үгийн санд стратеги гэдэг үг 1960-аад оноос орж ирсэн. Монгол хэлний их тайлбар тольд “Хэтийн бодлого, төлөвлөгөө”, “дайн байлдааныг удирдан явуулах арга ухаан”, “нийгэм, улс төрийн тэмцэл явуулах арга ухаан” гэж тайлбарласан байдаг . Мөн орчин үеийн зарим судлаачид “Санасандаа хүрэхийн тулд арга чарга, ов мэх хэрэглэх, арга хандлага, арга барил Харин “Монголын нууц товчоо”-нд “Ирээдүйн их хэрэг”, “Хожмын их үйлс” гэсэн үг бий. Үүнийг Чингис хааны стратеги гэж үзэх үндэстэй.

“Стратеги” хэмээх үг нь “strategos” буюу “генералын урлаг” хэмээх /stratos - цэрэг, ago - залах, жолоодох/ гэсэн грек үгнээс гаралтай стратеги гэдэг ухагдахуун нь анхлан зөвхөн цэргийн хэрэгт холбоотойгоор үүсч, өнөө үед өргөн хүрээг хамран хөгжиж байна. Тиймээс бусад салбарын стратегийг цэргийн стратеги гэсэн ухагдахуунтай харьцуулсан шинжилгээ хийх нь онол, арга зүйн логик холбоотой болно.

Стратегийн талаарх бусад салбарын ойлголт

Стратегийн онол сүүлийн 100 гаруй жилд цэргийн бус салбаруудын дунд нэлээд эрчимтэй хөгжиж байгаа билээ.

Стратегууд хэд хэдэн онцлог, онцгой шинжүүдтэй байна гэж үздэг.

- Стратегийг боловсруулах үйл явц ямар нэгэн яаралтай ажиллагаа бус, ихэвчлэн тэр нь байгууллагын байр суурийг өсгөх ба бэхжүүлэхийг хангах ерөнхий чиглэлүүдийг тогтооно.
- Боловсруулсан стратеги стратегийн төслүүдийг боловсруулахад ашиглагдсан байх ёстой. Төсөл боловсруулахад стратегийн үүрэг нь нэгдүгээрт, тодорхой хэсгүүд болон боломжууд дээр анхаарлыг төвлөрүүлэхэд туслах, хоёрдугаарт, стратегитэй нийцэхгүй үлдсэн боломжуудыг орхиход оршиж байна.
- Стратегийн тухайн шаардлага зөвхөн хөгжлийн бодит явц байгууллагын таалалд нийцсэн тийм үр дүнд хүргэснээр хэрэгцээ нь байхгүй болно.
- Стратегийг төлөвлөх явцад тодорхой арга хэмжээнүүдийн төслийг зохиох үед илэрч болох бүх боломжуудыг урьдчилан харах нөхцөл хязгаарлагдмал байна. Иймээс янз бүрийн хувилбаруудын тухай хатуу ерөнхийлөн дүгнэсэн, бүрэн бус ба нарийн тодорхой бус мэдээллүүдийг ашиглахад хүрнэ.
- Үйл явцын өрнөлөөр илүү нарийн мэдээлэл бий болох үед анхны стратегийн сонголтын үндэслэлийг эргэлзээнд хүргэж болзошгүй. Иймээс стратегийг эргэх холбоогүйгээр амжилттай ашиглах боломжгүй юм.
- Төслүүдийг шилж сонгохын тулд стратегийг болон чиг баримжааг хэрэглэх нь тэдгээрийг нэгэн адил юм шиг харагдуулж болох юм. Эдгээр нь өөр зүйлүүд юм. Чиг баримжаа нь байгууллагын хүрэх гэж эрмэлзэж байгаа зорилгыг илэрхийлдэг. Харин стратеги нь зорилгод хүрэх арга хэрэгсэл юм. Чиг баримжаа бол шийдвэр гаргалтын илүү өндөр түвшин. Чиг баримжааны нэг цогцын үед тохирсон стратеги нь хэрэв байгууллагын чиг баримжаа өөрчлөгдвөл тохирохгүй.
- Стратеги болон чиг баримжаа нь тусгай агшинуудад, түүнчлэн байгууллагын янз бүрийн түвшингүүдэд харилцан орлож болохоор байна. Бүтэмжийн зарим параметрууд нэг агшинд байгууллагын чиг баримжаа байснаа, өөр агшинд түүний стратеги болно. Цаашид чиг баримжаа ба стратегиуд нь байгууллагын дотоодод боловсруулагдах тул ердийн шатлалыг бий болгох ба удирдлагын дээд төвшингүүдэд стратегийн элементүүд, доод төвшингүүдэд чиг баримжаа болж хувирна.
- Эндээс үзэхэд: -Стратегийн ухагдахуун нь үйл ажиллагааны чиглэл, зорилтод хүрэх арга зам, хэрэгслийг илэрхийлж байна. Өөрөөр хэлбэл тэр нь зорилгод хүрэх хөдөлгөөний үндсэн хөтөч байна.
- Стратеги нь ирээдүйд бэлтгэхэд чиглэдэг бөгөөд хувилбаруудтай байдаг байна.
- Стратеги нь гадаад нөхцөл байдлын бүхий л динамик төлөв байдлыг урьдчилан тооцсон байх бөгөөд гадаад байдлын динамик урьдчилан тооцсон динамиктай нийцэхгүй болсон тохиолдолд стратегийн нэг хувилбараас нөгөө хувилбарт шилждэг байна.
- Стратеги зорилгод хүрэх арга хэрэгслийг илэрхийлдэг ба байгууллагын хүрэх гэж эрмэлзэж буй зорилгыг чиг баримжаа илэрхийлдэг байна.

Цэргийн стратеги

Стратегийн агуулга, түүхэн хөгжлийн ахиц өөрчлөлтийг цэргийн нэрт жанжнууд, эрдэмтэд, мэргэдийн дараах тодорхойлолтуудаас харж болох байна . Үүнд:

-Стратеги бол их буугаар буудаад үл хүрэх буюу хараанаас гадна болж байгаа цэргийн хөдөлгөөний тухай, харин тактик бол энэ хязгаарын дотор болж байгаа цэргийн хөдөлгөөний тухай шинжлэх ухаан юм (Генрих Бюлов, 1799).

-Стратеги бол дайны тухай шинжлэх ухаан юм. Тэр нь цэргийн операцын явцыг төлөвлөж, учир ухааныг нь олж, тодорхойлдог жинхэнэ, дээд ерөнхий жанжны шинжлэх ухаан мөн (Эрцгерцог Карл Австрийский, 1813).

-Стратеги бол ямар нэгэн орон руу түрэмгийлэн дайрахад ч, өөрийн орныг хамгаалахад ч дайны талбар дээр олон түмнийг чадварлаг удирдах урлаг юм (Анри Жомини 1840).

-Стратеги бол тухайлбал, математик шиг тогтвортой шинжлэх ухаан биш. Тухайн үеийнхээ нөхцөл байдлаас урган гарч, хамгийн сүүлийн үеийн байлдааны хэрэгслүүдээр тодорхойлогдож байдаг (Зигимунд Шлихтинг, 1840).

-Стратеги бол дайны зорилгод байлдааныг ашиглах, дайны ерөнхий зорилготой байлдааны ажиллагааг уялдуулах тухай сургаал мөн (Карл Клаузевиц, XIX зууны 20-иод он).

-Цэргийн стратеги бол нийгмийн тодорхой ангиудын сонирхлын төлөөх зэвсэгт тэмцэл байдгаараа дайны зүй тогтлын тухай шинжлэх ухааны мэдлэгийн тогтолцоо мөн. Түүний зэрэгцээгээр энэ нь улс орон, зэвсэгт хүчнийг дайнд бэлтгэх, түүхийн тодорхой нөхцөлд зэвсэгт тэмцлийг явуулахад хамаарал бүхий цэрэг-улс төрийн дээд удирдлага, дээд командлалын газар, ерөнхий штабуудын практик үйл ажиллагааны салбар юм (В.Д.Соколовскийн хянан тохиолдуулсан "Цэргийн стратеги" сурах бичиг. 1963 он).

-Цэргийн стратеги бол цэргийн урлагийн бүрэлдэхүүн хэсэг, улс орон, зэвсэгт хүчнийг дайнд бэлтгэх, дайн болоод стратегийн операцыг төлөвлөж явуулах онол, практикийн асуудлыг хамарсан түүний дээд удирдлагын практик үйл ажиллагааны салбар мөн (Н.В.Огарков, 1979).

Тэгэхээр цэргийн стратеги бол шинжлэх ухааны мэдлэг, практик үйл ажиллагааны нэгдэл юм. Цэргийн стратеги нь хоёр түвшинтэй.

1 .Дайнд бэлтгэх ба явуулах ажиллагааг бүхэлд нь хамрах түвшин

2 .Стратегийн төрөл бүрийн ажиллагааг явуулах түвшинтэй (А.А.Данилевич 1992) хэмээн тус тус тодорхойлжээ.

Эдгээр тодорхойлолт, ойлголтуудаас дараах дүгнэлт хийж болох байна.

-Энэ категорийг “улс орон, зэвсэгт хүчнийг дайнд бэлтгэх, дайны явцад удирдах, стратегийн операциудыг төлөвлөж явуулах онол ба практик” хэмээн тодорхойлж байна.

-Цэргийн стратеги нь цэргийн арга хэрэгсэл, улс төрийн зорилгыг холбогч гүүр гэж үзэж ирсэн байна.

-Цэргийн стратеги улс орны эдийн засгийн байдал, нийгмийн байгуулал, үйлдвэрлэл, шинжлэх ухаан, техникийн хөгжлийн төвшин, хүн амын улс төр, ёс суртахууны байдлаас шалтгаалдаг байна.

-Цэргийн стратегийн хөгжил нь дайны хувьсал өөрчлөлттэй холбоотой бөгөөд улс орны болон цэргийн дээд удирдлагын үйл ажиллагааны хүрээг хамарч байна.

Стратеги удирдлагын хөгжил

Стратегийн удирдлагын онолын үүсэл, хөгжлийг өнгөрсөн зууны 60-аад оноос эхтэй гэж голлох судлаачид үздэг хэдий ч бүр манай эрний өмнөх V зуунд Хятадын цэргийн жанжин Сунь Цзыгийн цэргийн урлагийн тухай алдарт сургаалиудад бичигдсэн байдаг . Орчин үед стратегийн удирдлагын асуудлыг олон талаас нь судлах болсон. Стратегийн удирдлагын хөгжлийг судлаачид янз бүрээр тодорхойлсон байдаг. Тэдгээрийн гол шинжүүд нь менежерүүдийн хэрэглэх төлөвлөлтийн арга техникүүдийн хөгжил юм. Түрүү үеийн ихэнх бизнест менежерийн гол ажил нь өдөр тутмын ажлаа төлөвлөх байв. Бизнес өргөжихийн хирээр орчны нөлөөлөх хүчин зүйлс ч олширч, үйл ажиллагааг түүнтэй зохицуулж хөтлөн явуулахад төвөгтэй болж ирсэн. Иймээс тэд хөрөнгө капиталыг төсөвлөх, зорилгоор удирдах гэх мэт төсөв хяналтын системийг ашиглан ирээдүйг урьдчилан төлөвлөхийг оролдож эхэлсэн. Эндээс л ирээдүйд чиглэсэн урт хугацааны төлөвлөлтийн эхлэл тавигдсан ба түүнийг нь анхан шатны төлөвлөлт гэж нэрлэдэг .

Стратегийн удирдлагын онолын үзэл баримтлал

Эрдэмтэн судлаачид стратегийн талаар маш олон дүгнэлт гаргасан, тэдгээр нь ихэвчлэн харилцан адилгүй ба шалтгаан нь дээр дурдсан стратегийн хамрах цар хүрээ нь хэтэрхий том юм.

Ингээд доор стратегийн удирдлагын талаарх зарим нэг тодорхойлолтыг дурдъя

Майкл Мескон нарын зохиогчид:

□ "Стратегийн удирдлага нь стратегийн төлөвлөгөө боловсруулж хэрэгжүүлэх үйл ажиллагаагаар дамжин хангагдана" гэжээ.

Питер Райт нарын судлаачид:

□ Стратегийн удирдлага нь "гадаад, дотоод орчныг шинжлэх эрхэм зорилго, зорилтуудыг тодорхойлох, стратегийг боловсруулж томъёолох, түүнийг хэрэгжүүлэх, хэрэгжилтийг хянан үнэлэх" гэсэн 5 үе шаттай үйл явц хэмээжээ.

Грегори Г.Дисс нар:

□ Стратегийн шинжилгээ, стратегийн томъёолол, стратегийн хэрэгжүүлэлт гэсэн салшгүй гурван үйл явцын нэгдлээр стратегийн удирдлагын агуулгыг тодорхойлсон байна.

Үүнд: Л. Лхаашид, Р. Бадралмаа нар:

□ "Онол арга зүйд тулгуурлан байгууллагын үйл ажиллагааг хөгжлийн илүү дээд түвшинд хүргэхэд чиглэсэн зорилтуудыг агуулсан зангилаа шийдвэр гаргах үйл явцыг стратегийн удирдлага гэнэ" гэжээ.

Мөн Г.Батхүрэл стратегийн удирдлагыг тодорхойлохдоо:

□ "Зорилгын нэгдэл, байгууллагын боломж, ажилчдын сонирхолд нийцэх тодорхой хөтөлбөрийг боловсруулах ба удирдахыг стратегийн удирдлага гэнэ" гэсэн байна.

Я.Шуурав, Д.Ганбаатар нарын судлаачид:

□ Стратеги удирдлага гэж “Гадаад орчны эрэлт хэрэгцээ, өөрчлөлтөнд зохицон өөрийн байгууллагын бүх төрлийн нөөц, боломжийг ашиглан зорилго, зорилтоо ханган биелүүлэхэд удирдлагын бүтэц, арга ажиллагаа юм” гэжээ.

Ч.Бат-Оргил

□ Стратегийн удирдлага гэж байгууллагын өөрийн нэгдсэн зорилго, алсын хараагаа тодорхойлж түүндээ хүрэхэд чиглэсэн төсөл, төлөвлөгөө боловсруулан хэрэгжүүлэхэд чиглэсэн удирдлагын ухааны үйл ажиллагаа буюу урлаг юм.

Ц.Өнөржаргал

□ Стратегийн удирдлага нь системийн орчны харилцан шүтэлцээ буюу тэдгээрийн ирээдүйн төлөв байдалд шилжих шилжилтийн зураглал юм.

Эндээс харахад стратеги удирдлагыг бүгд л тодорхойлж хэлсэн боловч хоорондоо өөр байгаа нь харагдаж байна. Энэ нь юуг харуулж байна вэ гэхээр мөн л стратегийн олон талтай, том хүрээг хамарсан зүйл гэдгийг харуулж байгаа юм.

Эндээс дараахь дүгнэлт хийж болох юм.

-Хамгийн гол нь эдгээр хүмүүс стратегийн удирдлагын өөр өөр онол, сургуулийг төлөөлдөг учраас байр суурь нь өөр өөр байдаг ажээ.

-Нийгмийн организм болох байгууллага бүрийн нийлүүлж буй бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ ялгаатай, зах зээл, хэрэглэгчид нь өөрийн гэсэн зан төлөвтэй, амьдралын мөчлөгийнхөө өөр өөр үе шатанд явдаг учраас стратеги нь агуулгын хувьд ч, томъёололоороо ч ялгаатай байдагтай холбоотой.

Хоёр.Төлөвлөлтийн тухай ойлголт

Удирдахуйн ухаанд төлөвлөлт, зохион байгуулалт, идэвхжүүлэлт, хяналт шалгалт гэсэн чиг үүргүүдээс төлөвлөлт нь удирдахуйн ухааны тархи нь болж байдаг гол функц нь юм.

Төлөвлөлтийн асуудлыг авч үзэхдээ төлөвлөлт, төлөвлөгөө гэсэн үндсэн ойлголтоо ялган ойлгох шаардлагатай. Өөрөөр хэлбэл төлөвлөлт нь цаг хугацаа, тооцоолол, бодомжийн шинж чанартай хүчин зүйл бөгөөд энэхүү бодомжийг зорилгын нэгэн адил бодит биелэгдэхүйц байдлаар тооцоолон цаасан дээр буулгасан бичиг баримтыг төлөвлөгөө гэж нэрлэнэ. Нэг байгууллагад ажиллаж байгаа хүмүүс өндөр үр дүн гаргах орчныг бүрдүүлэхийн тулд хамт олны зорилго, зорилтууд түүнд хүрэх арга замыг хүн бүр ойлгосон байх явдал нэн чухал. Өөрөөр хэлбэл хүмүүс чухам юу хийхээ (ойлгосон) мэдэж байх ёстой. Үүний тулд төлөвлөлт хийгддэг.

Төлөв байдал - байдал төлөв /юмны янз байдал, шинж төрх/

Төлөвлөлт - бол менежментийн үндсэн чиг үүргүүдийн нэг мөн. Төлөвлөлтийн үндсэн дээр байгууллагын өнөөгийн нөхцөл байдал, зорилт, түүнийг хэрэгжүүлэх арга замууд тодорхойлогдоно.

Төлөвлөлт - гэдэг нь байгууллага өмнөө тавьсан зорилгодоо хүрэх арга замыг олон хувилбараар боловсруулж түүнээс аль оновчтойг нь сонгох үйл ажиллагаа юм.

Төлөвлөлт - 1. Өмнөө тавьсан зорилгоо амжилттай хэрэгжүүлэхэд чиглэсэн нөөцийн оновчтой хуваарилалт, 2. Зорилго, зорилтоо хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны төсөөлөл, 3. Ирээдүйд хийх үйлдэл гэж тодорхойлсон.

Төлөвлөлт - бол цэцэн хүмүүсийн арга зэвсэг. Гэхдээ энэ нь хүнд бэрхшээлтэй оюуны хөдөлмөрүүд дундаас нэлээд хүндэд тооцогддог юм” Р.

Акорд

Төлөвлөлт бол өнөөгийн байдал хүрэх гэж хүсч буй байдал хоёрыг холбогч гүүр юм. Тэгвэл төлөвлөгөө зохиох хариуцлагыг менежерүүд хүлээдэг.

Төлөвлөгөө - Тэрхүү үйл явцыг удирдан зохион байгуулж буй субъектийн гаргасан шийдвэрүүдийг тусгасан албан ёсны бичиг баримт. Энэ утгаараа төлөвлөгөө бол биелэгдэхүйц үйл ажиллагааг тусгасан баримт бичиг, байгууллагын үйл ажиллагааны чиглүүлэгч нь юм. Төлөвлөгөө нь шинжлэх ухааны үндэслэлтэй ба өнгөрсөн үеийн судалгаатай зайлшгүй холбогдож байх шаардлагатай. Төлөвлөлийн ажиллагаагаар ирээдүйд юуг, хэрхэн гүйцэтгэх вэ? гэдэг гол асуудлаа хандуулдаг ба дараах гурван асуудалд хариу өгдөг.

Одоо бид хаана хүрээд байна?

Бид хаанаас хаашаа явахыг хүсэж байна вэ?

Үүний тулд /зорилгодоо хүрэхийн тулд/ юу хийх хэрэгтэй вэ?

Төлөвлөлт нь ерөнхий утгаараа дараах зүйлсийг агуулдаг.

- Байгууллагын зорилго болон стратеги /Зорилгууд нь менежерүүдийн хүрэхийг зорьсон ирээдүйн байдал/
- Зорилгоо биелүүлэх арга зам, шийдвэрүүд /Үйл ажиллагаа нь зорилтод хүрэхийн тулд төлөвлөсөн арга хэрэгслүүд юм/
- Үйл ажиллагааны оновчтой зохион байгуулалт /Төлөвлөсөн үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэх хүмүүст үүрэг даалгавар өгөх/
- Төлөвлөгөөг хэрэгжүүлэхэд шаардагдах хөрөнгийн эх үүсвэр түүнийг олж бэлтгэх

Төлөвлөлт нь аливаа асуудал, бэрхшээлийг тунгаан бодож, тэдгээрийг давах боломж, хувилбаруудыг боловсруулахад менежерүүдэд туслах ухаан болно. Төлөвлөлт бол байгууллагын үйл ажиллагааны чиглэлийг оновчтой, зүй зохистой, нарийн утга агуулга, уялдаа холбоотой тогтооход шаардагдах удирдлагын чухал хэрэгсэл юм.

Төлөвлөлтийг дараах хэд хэдэн шалтгааны улмаас хийдэг.

- Тодорхой бус байдлыг багасгах
- Зорилтыг нарийвчлан гаргах
- Үйл ажиллагааг оновчтой зохион байгуулах
- Хяналт шалгалт хийхэд хялбар болгох

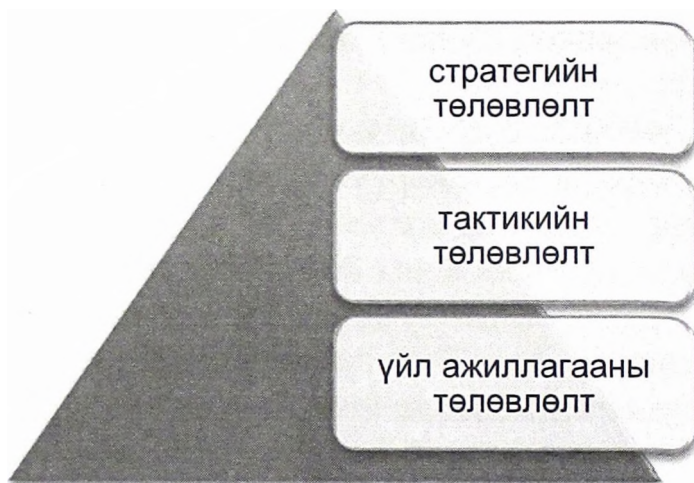
Төлөвлөгөө зохиох үндэс нь таамаглал бөгөөд энэ нь өнгөрсөн үеийн мэдээ, өөрийн бодит туршлага, зөн билэг дээр үндэслэн ирээдүйн байдлыг урьд төсөөлөх арга юм.

Төлөвлөлтийн түвшин, төлөвлөгөөний ангилал

Төлөвлөгөөг цаг хугацааны хувьд урт, богино гэж хуваадаг. Байгууллага дэвшүүлсэн зорилгодоо хүрэхийн тулд богино хугацааны төлөвлөгөөг хэрэгжүүлсний үндсэн дээр урт хугацааны төлөвлөгөөг биелүүлдэг.

Энэ утгаараа төлөвлөгөө нь түүний асуудлын цар хүрээ шинж чанар, цаг хугацааны янз бүрийн түвшинтэй байна.

Зураг 2. Төлөвлөлтийн түвшин



Үйл ажиллагааны төлөвлөгөө: Цаг хугацааны хувьд богино, үзүүлэлтүүд нь гүнзгий нарийвчлалтай нилээд үнэн бодит байдаг бөгөөд доод түвшний менежерүүдийн үйл ажиллагааны удирдамж болдог.

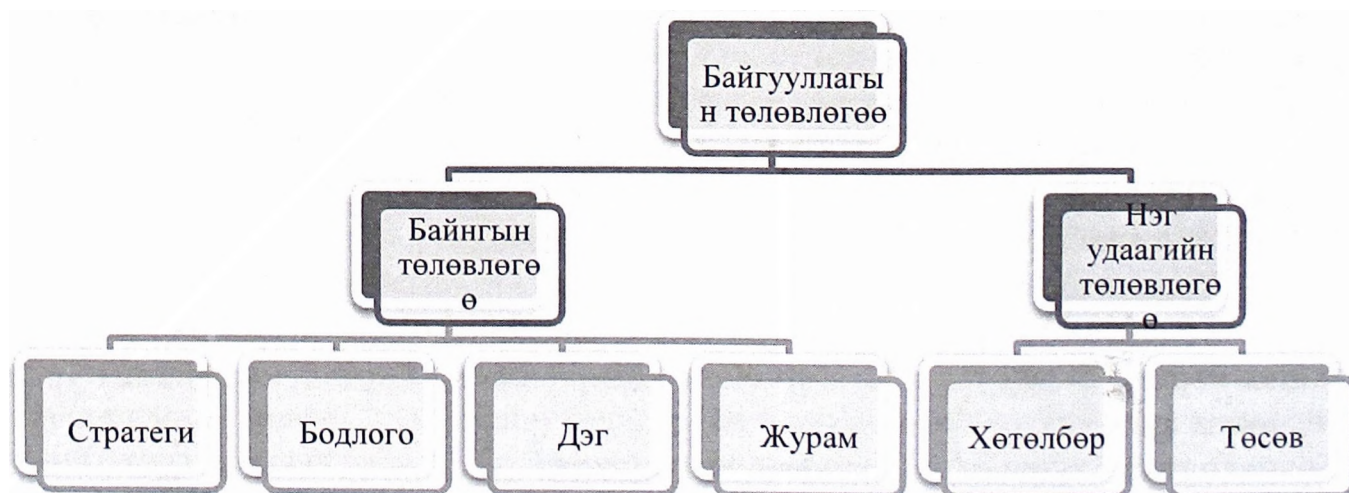
б.Тактикийн төлөвлөгөө: Урт хугацааны төлөвлөгөөний үр дүнд хүрэхийн тулд ямар тодорхой ажил хийх ёстой вэ? Дунд түвшний менежерт хамаардаг.

- Байгууллагын бүтцийг тодорхойлох,
- Богино дунд хугацааны борлуулалтын төлөвлөгөө боловсруулах,
- Санхүүгийн төсөв, ажиллах хүчний төлөвлөгөө боловсруулах гэх мэт.

Энэ төлөвлөгөө нь жил хүртлэх хугацааг хамрах бөгөөд үзүүлэлтийн нарийвчлал нь дунд зэрэг байна.

в. Стратегийн төлөвлөгөө: Урт хугацааны орчил, цаг хугацааг шаардах бөгөөд байгууллагын ерөнхий зорилгын үүднээс ирээдүйг хардаг. Төлөвлөгөөний хугацаа урт байх тусам ирээдүйн нарийвчлал тооцох боломж бага, шаардлага төдий чинээ багасдаг. Төлөвлөлтийн энэ түвшин хамгийн ерөнхий асуудлыг авч үзэж сонгосон чиг хандлага бодитой болсон эсэхийг батлах зорилгоор гаднах орчинг судлан байгууллагын ерөнхий өргөн чиглэлийг тодорхойлж өгдөг.

Зураг 3. Төлөвлөлтийн хэлбэр



Байгууллагын төлөвлөлт түүний хэрэгцээ

Байгууллагын удирдлагын гол зорилго бол өмнөө тавьсан зорилго, зорилтоо амжилттай хэрэгжүүлэх, хамгийн бага зардлаар (хүн хүч, цаг хугацаа, төсөв санхүү, нөөц г.м.) амжилтанд хүрэх явдал бөгөөд энэ нь түүний бүтцийн нарийн зохион байгуулалт, хүн бүрийн үүрэг хариуцлага, ажил үүргийн оновчтой хуваарилалт зэргээр дамжин хэрэгжих бөгөөд үүнд сайтар боловсруулсан төлөвлөлт чухал үүрэг гүйцэтгэнэ.

Байгууллагын удирдлагын үндэс нь төлөвлөлт¹ гэж тодорхойлсон байна. Төлөвлөлт нь төлөвлөгөөгөөр дамжин үйл ажиллагаанд бодитоор хэрэгжих тул төлөвлөгөө, төлөвлөлт хоёрыг салгаж авч үзэх боломжгүй юм.

Тэгэхээр байгууллагын төлөвлөлт нь түүний үйл ажиллагааны өнөөгийн бодит байдал, ирээдүйд хүрэхээр тэмүүлж байгаа эрхэм зорилго хоёрыг холбогч гүүр юм.

Байгууллагын төлөвлөлт гэдэг нь түүний өмнөө тавьсан зорилгодоо хамгийн хэмнэлттэй ямар замаар хүрч болох вэ? гэдгийг шийдвэрлэх үйл явц бөгөөд энэ нь байгууллагын амжилтын талаархи хийсвэр төсөөллийг бодитоор урьчилан тооцож түүндээ тулгуурласан шийдвэр гаргах явц юм.² Тэгэхээр төлөвлөлт нь зөвхөн нөөцийг оновчтой хуваарилах тухай асуудал биш бөгөөд үйл ажиллагааны явцад учирч болох аливаа эрсдлийг ч урьдчилан тооцож мэдэх хэрэгцээ, шаардлага гардаг.

Төлөвлөлтийн түвшин

Төлөвлөгөөг шинж чанар, цаг хугацааны байдлаас хамаарч дараах түвшингүүдэд хуваадаг.

Доктор Б.Одбаатар “Байгууллагын удирдлага” - 2015 оны бүтээлдээ:

а. Үйл ажиллагааны төлөвлөлт (төлөвлөгөө) нь цаг хугацааны хувьд харьцангуй богино, хийж гүйцэтгэх үйл ажиллагааны нилээд нарийн асуудлыг дэс дараалалтайгаар тусгасан байдаг тул энэ түвшний төлөвлөлт нь байгууллагын анхан шатны нэгж буюу хэсэг, тасгийн удирдагч, менежерүүдэд хамааралтай.

б. Тактикийн төлөвлөлт нь үйл ажиллагааны болон стратеги төлөвлөлтийг холбогч гүүр бөгөөд урд хугацааны төлөвлөлтийг хэрэгжүүлэх үндэс суурь болно. Тактикийн төлөвлөлтийг байгууллагын дунд шатны буюу хэлтэс, газрын дарга нар хэрэгжүүлдэг тул дунд шатны менежерүүдэд хамааралтай.

в. Стратегийн төлөвлөлтөд байгууллагын үйл ажиллагааны ерөнхий чиглэл, алс хэтийн ололт, амжилт, хүрэх түвшинг тооцож авч үздэг тул энэхүү түвшний төлөвлөлт нь байгууллагын ерөнхий менежерт хамааралтай байдаг.³

¹ Б.Одбаатар. Байгууллагын удирдлага. УБ., 2015 он. 68 дахь тал

² <http://dashka.tushee.blog.qogo.mn/read/entry423586>

³ Б.Одбаатар. Байгууллагын удирдлага. УБ., 2015 он. 72 дахь тал

Боловсруулагчдын түвшин	Төлөвлөгөөг боловсруулахад оролцогчид	Төлөвлөлтийн түвшин	Хамрах хугацаа
Дээд түвшний	Бүх ажиллагчид	Стратегийн төлөвлөлт	Урт
Дунд түвшний	Бүх ажиллагчид	Тактикийн төлөвлөлт	Дунд
Доод түвшний	Бүх ажиллагчид	Үйл ажиллагааны төлөвлөлт	Богино

Орчин цагийн байгууллагын төлөвлөлтийн онолын чиг хандлага, төлөвлөлтийн уламжлалт хандлага

Төлөвлөлтийг ихэнхдээ байгууллагын дээд удирдлага болон зөвлөх байгууллагын эрхлэх ажил эсвэл төлөвлөгөөний хэлтсийн үүрэг гэж олон жилийн турш үзсээр ирсэн. Байгууллагын гүйцэтгэх менежерийн эсвэл ерөнхий менежерийн шууд удирдлагад ажилладаг төлөвлөлт хариуцсан мэргэшсэн баг төвлөрсөн төлөвлөгөөний хэлтэст ажилладаг байсан. 1970-аад оны үед энэ хандлага оргил үедээ хүрсэн. Төвлөрсөн төлөвлөгөөний хэлтэс шаардлагатай өгөгдлийг цуглуулж, байгууллагын стратегийн бүхий л төлөвлөгөөг болосруулах ажил эрхэлж байсан. Энэ үеийн төлөвлөлтөнд “дээрээс доош” гэсэн зарчмыг мөрдөж, төлөвлөгөөг бүхэлд нь ерөнхий менежер сайшаасны дараа түүний зорилго салбар, нэгж хэсэг рүү бууж ирдэг байсан. Ихэнх тохиолдолд төлөвлөлт эрхэлсэн төв хэлтсийн үйл ажиллагаанд аливаа шүүмж зэмлэл халдаадаггүй байв.

Зарим байгууллагын хувьд төлөвлөлтөнд хандах ийм албан ёсны хандлага өнөөг хүртэл хадгалагдсаар байгаа ч энэ нь орчин үеийн түргэн хувьсан өөрчлөгдөж буй орчинд тохиромжгүй болж байна. Төвлөрсөн төлөвлөгөөний хэлтсийнхэн өдөр тутам зах зээлд гарч байгаа бодит өөрчлөлтийн талаар хангалттай мэдээлэл тэр бүр авч амжихгүй байдал элбэг тохиолдоно. Мөн үүний зэрэгцээ байгууллагын анхан шатны нэгжид ажиллаж, хэрэглэгчидээ шууд харилцдаг ажилтнуудын туршлагыг төлөвлөх үйл явцад ашиглаж чаддаггүй.

Иймд байгууллагын ажилтнууд хэрэглэгчийн хэрэгцээ нөхцөл байдалд нийцээгүй төлөвлөгөөг биелүүлэх ажилтай тулгардаг байв. Мөн үүний зэрэгцээ дээрээс “лүндэн буулгасан” төлөвлөгөөнд байгууллагын суралцах чадвар, шинийг эрэлхийлсэн бүтээлч сэтгэлгээг боймолдог. Ажилтнуудын зүгээс шинэ санаа дэвшүүлэх, бүтээлч санаачлага гаргах үед олгох аливаа урамшуулал ор сураггүй алга болдог. Орчин үеийн байгууллагуудын хувьд төлөвлөлтийн шинэ хандлага ашиглах зайлшгүй шаардлагатай тулгарсан.

¹ Ж.Баярмаа. Үйл ажиллагааны төлөвлөлтийг оновчлох нь. УБ., 2010 он. 59 дахь тал

№	Эртний байгууллага	Орчин үеийн байгууллага
1	Цөөн тооны томоохон байгууллагууд байсан. Том хэмжээний байгууллага байгаагүй.	Ашгийн ба ашгийн бус асар том хүчирхэг олон тооны байгууллагууд бий болсон.
2	Удирдагч хүмүүс харьцангуй цөөн, дунд шатны удирдагчид бараг байхгүй.	Олон тооны удирдах ажилтнууд, мэргэшсэн хүчтэй дунд шатны удирдлага бий болсон.
3	Байгууллага дахь удирдах тушаалын ажлыг гол төлөв угсаа сурвалж залгамжлах, эсвэл хүчээр булаан авах замаар хийж байсан.	Хууль ёсонд захирагдан мэдлэг ур чадвар туршлагад нийцсэн албан тушаалд ажиллана.
4	Удирдах ажил, үүрэг, бусад ажил үүргээс ялгарч тусгaarлагдаагүй.	Удирдах үйл ажиллагаа бусад ажил үүргээс ялгарч, нарийн тусгаарлагдсан, удирдах ажилтнуудын бүлэг /баг/ бүрдсэн.
5	Байгууллагын хувьд чухал шийдвэр гаргах чадвартай хүмүүс цөөн.	Чухал шийдвэр гаргах, чадвартай олон тооны ажилтантай болсон.
6	Захирч тушаах арга болон зөн билгээр удирдаж байсан.	Ардчилсан арга барил, шинжлэх ухааны онол, хамтын зохистой ажилд тулгуурлан удирдах болсон.

Төлөвлөлтийн орчин үеийн хандлага

Орчин үеийн хандлагаар төлөвлөлтөнд тухайн байгууллагын бүх гишүүд төдийгүй, сонирхсон бусад бүлгүүдийн төлөөллийг хүртэл татан оролцуулахыг чухалчилдаг.

Байгууллагын үндсэн салбар, хэлтэс, тасгийн менежерт зорилго, төлөвлөгөө боловсруулахад нь дэмжлэг туслалцаа үзүүлэх зориулалтаар нь төлөвлөлтийн мэргэжилтнүүдийг тэдгээрийн хариуцсан салбар, хэлтэст хуваарилан ажиллуулж, төлөвлөгөөний төвлөрлийг сааруулах үеэс төлөвлөлтийн шинэ хандлага эхлэж, хувьсал өөрчлөлт явагдсан.

Энэхүү практикийг ашиглах үед менежерүүд өөрөө бүтээлч шийдвэр гаргаж түүний хэрэгжүүлэх ашиг сонирхол эрс нэмэгдсэн байна. Байгууллагын гадаад орчны нөлөө нэмэгдэхийн хэрээр төлөвлөлтийн төвлөрөл саармагжиж, анхан шатны нэгжийн ажилтан болон шугаман удирдлага бүхий менежерүүдтэй ажиллаж байгаа төлөвлөлтийн мэргэжилтнүүд түүнийг эрхлэн хийх нь элбэг болдог байна.

Ийнхүү байгууллага нөхцөл байдлын өөрчлөлтөд нийцсэн динамик төлөвлөгөө боловсруулдаг болжээ. Шиrүүн өрсөлдөөн хүнд төвөгтэй нөхцөлд цөөн хэдхэн мэргэжилтэн, нэг нэгж хэсэг дагнан хариуцан ажилладаг уламжлалт төлөвлөлтийн үр ашиг эрс буурчээ.

Стратегийн сэтгэлгээ, түүнтэй нягт уялдсан үйл ажиллагаа ажилтаннэг бүрийн алхам тутамдаа анхаарч хэрэгжүүлэх байнгын шаардлага болжээ.

Нэг удаагийн болон байнгын төлөвлөгөө

Ирээдүйд дахин тавигдахааргүй зорилгод хүрэхэд зориулж нэг удаагийн төлөвлөгөө боловсруулдаг. Дахин давтагдах ажлын зорилтуудыгөөр

хооронд нь уялдуулахад зориулж байнгын төлөвлөгөөг боловсруулдаг. Эдгээр төлөвлөгөөний төрлийг дараах хүснэгтэд үзүүлэв.

Хүснэгт 4. Нэг удаагийн болон байнгын төлөвлөгөө

№	Нэг удаагийн төлөвлөгөө	Байнгын төлөвлөгөө
1	Хөтөлбөрүүд: • Тодорхой зорилтыг хэрэгжүүлэх төлөвлөгөө • Хэрэгжүүлэхэд олон жил шаардах томоохон төсөл • Хэд хэдэн төслийг багтаасан өргөн хүрээтэй төлөвлөгөө	Байгууллагын бодлого: • Үйл ажиллагааны ерөнхий удирдлага • Ерөнхий зорилго стратегийн төлөвлөгөөнд үндэслэдэг. • Шийдвэр гаргах хүрээг тодорхойлох
2	Төслүүд: • Тодорхой нэг зорилгод хүрэхэд чиглэгдсэн багц төлөвлөгөө • Хөтөлбөртэй харьцуулахад төлөвлөлтийн хүрээ явцуу, нарийн төвөгтэй байдал бага • Төсөл бол ихэнхдээ томоохон хөтөлбөрийн нэг хэсэг байдаг.	Дүрэм: • Үйл ажиллагааны хүрээнд хамаарна • Аливаа нэг үйлдлийг биелүүлэх зааварчилгаа • Нөхцөл байдлаас хамааралтай хэрэглэгдэнэ
3		Горим: • Үйлдэл гүйцэтгэх стандарт гэж заримдаа нэрлэдэг • Тодорхой үр дүнд хүрэхэд чиглэсэн алхамуудын дэс дарааллыг дэлгэрэнгүй тайлбарласан байдаг

Нэг удаагийн төлөвлөгөөнд үндсэндээ төрөл бүрийн хөтөлбөр, төсөл хамрагддаг. Хамгийн чухал байнгын төлөвлөгөө бол байгууллагын бодлого, түүний дагуу үйл ажиллагаандаа мөрдүүлэхээр тогтоосон дэг журам горимууд юм.

Төлөвлөгөөнд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийх, тайлагнах

Байгууллагын захиргаа, хүний нөөцийн асуудал хариуцсан нэгж төлөвлөгөөний биелэлтийг хагас, бүтэн жилээр нэгтгэн гаргах бөгөөд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хариуцсан нэгж эхний хагас жилд явцын хяналт-шинжилгээ, жилийн эцэст хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийнэ.

Төсвийн шууд захирагч тухайн жилийн зорилтот түвшинд хүрч чадаагүй зорилт, арга хэмжээний шалтгаан, нөхцөлийг тодорхойлж, эрх бүхий байгууллагаас өгсөн дүгнэлт, зөвлөмжийг үндэслэн цаашид үргэлжлүүлэх шаардлагатай арга хэмжээг дараа жилийн гүйцэтгэлийн төлөвлөгөөнд тусган хэрэгжүүлнэ.

Төлөвлөгөөний биелэлтийн тайланд тухайн зорилт, арга хэмжээний гүйцэтгэл нь хүрэх түвшинд хүрсэн эсэх, хүрээгүй бол шалтгаан, нөхцөлийг тодорхой тусгах бөгөөд мэдээллийн үнэн, зөв байдлыг холбогдох байгууллага, албан тушаалтан хариуцна.

Төлөвлөгөөний жилийн эцсийн биелэлтийг “Бодлогын баримт бичгийн хэрэгжилт, захиргааны байгууллагын үйл ажиллагаанд хяналт-шинжилгээ, үнэлгээ хийх нийтлэг журам”-ын дагуу үнэлнэ.

Дүгнэлт

Байгууллага нь үүссэн шалгуур, шаардлагад нийцүүлэн үйл ажиллагаагаа явуулах, хөгжлийнхөө цаашдын чиг хандлага, үзэл баримтлалаа зөв үнэлэн тодорхойлоход стратегийн удирдлага чухал үүрэгтэй.

Тэгвэл стратеги төлөвлөлт гэдэг нь байгууллагын стратегийг бүрдүүлэх тухай шийдвэр гаргах, түүний хэрэгжилтийг зохион байгуулах, хянах, үр дүнд нь үнэлгээ өгөх үйл ажиллагааны цогц нэгдэл юм. Стратегийн төлөвлөгөө бол байгууллагын зорилго, зорилтуудыг хэрэгжүүлэхэд чиглэсэн нэлээд ерөнхий хэдий ч бодитой хэрэгжих хөтөлбөр гэж дүгнэж байна.

Эх сурвалжийн жагсаалт

Монгол Улсын Хөгжлийн бодлого төлөвлөлтийн тухай хууль. УБ., 2015. Төрийн мэдээлэл. № 47

“Алсын хараа-2050” МУ-ын урт хугацааны хөгжлийн бодлого. УБ., 2020 он

Монгол хэлний их тайлбар толь. УБ., 2015

Цэргийн нэр томъёоны тайлбар толь. УБ., 2014

Батлан хамгаалах их сургууль. Цэргийн стратегийн удирдлагын онол, арга зүйн тулгамдсан асуудал. УБ., 2015

Д.Болормаа. Менежмент. УБ., 2010

Ч.Бат-Оргил. Өрсөлдөөний стратеги. УБ., 2009

Д.Лхаашид, Р.Бадралмаа. Стратегийн удирдахуйн үйл ажиллагаа. УБ., 2001

Д.Нарандэлгэр, Б.Хөхөөжаргал. Байгууллагын төлөвлөлт. УБ., 2005

П.Одбаатар. Байгууллагын удирдлага онол, арга зүй. УБ., 2015

Д.Оргилан. Стратеги удирдлага. УБ., 2011

Ц.Өнөржаргал. Удирдахуйн ухаан. УБ., 2016

Б.Түмэн. Цэргийн урлагт гарч буй өөрчлөлт. УБ., 2010

О.Үржин. Цэргийн стратегийн удирдлагын онол, арга зүйн асуудалд. УБ., 2015

Х.Пүрэвдагва, Д.Ганбат. Өөрчлөлтийн менежмент. УБ., 2013

Н.Цэнд, Я.Шуурав. Менежмент. УБ., 2002

Я.Шуурав, Д.Ганбаатар. Стратегийн удирдлага үүсэл, хөгжил, үндсэн сургуулиуд. УБ., 2002

Я.Шуурав, Д.Ганбаатар. Стратегийн удирдлага. УБ., 2002