

## УДИРДАХУЙН ОНОЛ

### СТРАТЕГИЙН МЕНЕЖМЕНТИЙН ЗОРИЛТУУД БА ЗАРЧМУУДЫН ОНОЛ

#### **Н.Наранжамц**

Монгол Улсын гавьяат багш, хил судлалын профессорын судалгааны багийн тэргүүлэгч, доктор (PhD), профессор, хурандаа

#### **Г.Содбаяр**

Дотоод Хэргийн Их Сургуулийн Удирдлагын академийн суралцагч, магистрант, хошууч

**Товч агуулга:** Сүүлийн жилүүдэд байгууллагын орчин үндсэндээ эрс өөрчлөгдөж байна. Иймээс аливаа байгууллагын хувьд үйл ажиллагаагаа амжилттай явуулж, урт хугацаанд оршин тогтнохын тулд стратегийн менежментийг хэрэгжүүлэх шаардлага улам чухлаар тавигдах болоод байна.

**Absfract:** In recent years, the organizational environment has fundamentally changed. Therefore, for any organization to successfully conduct its activities and survive in the long term, the need to implement strategic management has become increasingly important.

**Түлхүүр үгс:** Стратеги, менежмент, зорилго, систем, зохион байгуулалт, хэлбэр

**Keywords:** Strategy, management, goals, systems, organization, form

**Оршил:** Орчны түргэн өөрчлөлтөд хөшүүн хойрго хандах нь тухайн байгууллагыг дампууралд хүргэж болзошгүй нөхцөл байдал бий болж байна. Харин амжилтаар баримжаалсан бүтэц зохион байгуулалт ба гадаад орчинтой дасан зохицсон уян хатан ажиллагаа нь стратегийн менежментийн үүрэг болж байна.

**Нэг:** **Стратегийн менежментийн зорилго, зарчим, үүсэл хөгжлийн тухай ойлголт.**

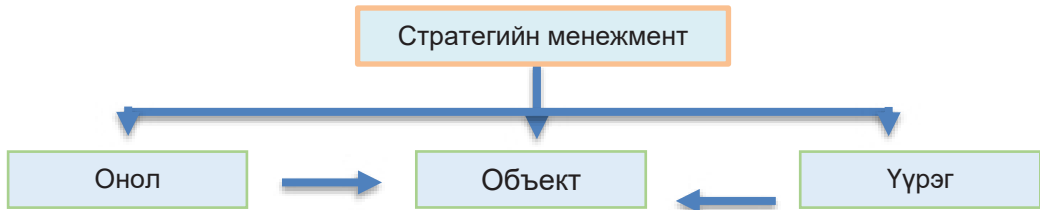
**Стратегийн тухай ойлголт:** Стратеги нь тухайн улсын цэргийн номлолоос үүдэн гарах ба улс төрийн бодлоготой нягт холбоотой байна. Улс төрийн бодлого стратегийн зорилтыг дэвшүүлэн тавьдаг бол стратеги биелэлтийг хангана. Эдийн засагтай шууд холбоотой учраас нийгэм, эдийн засгийн байгуулал, үйлдвэрлэлийн болон шинжлэх ухаан технологийн хөгжлийн түвшнээс шалтгаална.

**Хилийн стратегийн тухай ойлголт:** Улсын хилийн орон зайд улс төр, нийгэм, эдийн засаг, цэргийн ашиг сонирхлыг хангахаар Монгол Улсын төр, гүйцэтгэх засаглал, төрийн захиргааны төв, орон нутгийн байгууллагуудаас улсын хил хамгаалалтын нэгдсэн тогтолцооны асуудлаар улсын хэмжээнд авч хэрэгжүүлж буй үйл ажиллагааны онол, практик юм.

**Менежментийн тухай ойлголт:** Өргөн утгаараа байгууллагын зорилтыг тодорхойлох, арга замыг төлөвлөх, санхүү, хүн хүч, материалын нөөцийг оновчтой зохион байгуулах, хүмүүсийг манлайлах, эцсийн үр дүнг хянах үйл явц юм.

Стратегийн менежментийн шинжлэх ухааны 3 үндсэн зорилт байдаг.

зураг 1



**Онол:** Стратегийн менежментийн онолын хөгжил.

**Объект:** Орчны өөрчлөлт ба байгууллагад тавигдах шаардлага

**Үүрэг:** Стратегийн зохицол-Байгууллага төлөвлөлт, хяналт, мэдээлэл, зохион байгуулалт, байгууллагын бүтэц ба гүйцэтгэлийн потенциалын хүрээн дэх үйл ажиллагаагаа гадаад орчинд нийцүүлэн зохицуулах.

**Стратегийн менежментийн онол:**

-Стратегийн судалгааны хандлагыг уламжлалт, нөхцөл байдлын, хэвшмэл гэж гурав ангилдаг.

-Эхний хоёр хандлага нь нийтлэг ба тодорхой байдлынхаа зэргээр ялгагддаг.

-Хэвшмэл хандлага нь энэ хоёр хандлагын завсрын хандлага юм.

Стратегийн менежмент нь урт хугацааны алс хэтийн баримжаатай удирдлагын үйл ажиллагаа юм. Иймд дараах өөрийн гэсэн онцлог 7 шинжүүдийг хадгалдаг. Үүнд:

1.Стратегийн менежмент нь өөрийн мөн чанараараа тодорхой нарийвчилсан ирээдүйн дүр зургийг гаргадаггүй.

Стратегийн менежментийн хүсэж байгаа ирээдүйн дүр зураг нь дотоод нөхцөл байдал болон гадаад орчныг нарийвчлан тодорхойлох биш харин ирээдүйд байгууллага ямар байдалтай байх, ямар байр суурь эзлэх, ямар соёлтой байх гэх зэрэг

чанарын шинжтэй хүсэж буй хүчин зүйлсийн цогц юм.

2. Стратегийн менежмент нь тодорхой нөхцөлд тодорхой зорилтыг хэрхэн шийдвэрлэх тухай онол биш харин бизнесийн болон менежментийн философи юм. Практикт дараах зүйлүүдэд тусгалаа олдог. Үүнд:

-Байгууллагын баримтлах бодлого, чиглэл;

-Удирдлагын зөн билэг, урлаг;

-Хүний нөөцийн өндөр мэргэшсэн болон чадваржсан байдал;

-Ажилчдын байгууллагын зорилгод хүрэх гэсэн хүсэл эрмэлзэл;

3. Ихээхэн хүч хөдөлмөр, цаг хугацаа шаардагддаг.

4. Тодорхой нөхцөлд шийдвэр гаргаж байдаг тул алдаатай тохиолдол маш их хохирол учруулах эрсдэлтэй.

5. Стратегийн төлөвлөгөө маш нягт нямбай, өндөр түвшинд боловсрогдоогүй бол стратеги хэрэгжихгүй байх магадлал өндөр байдаг.

6. Маш сайн боловсруулагдсан төлөвлөгөөг хэрэгжүүлэх удирдлагын болон гүйцэтгэлийн чадавх хангалтгүй бол мөн байгууллага зорилгодоо хүрч чадахгүй байх магадлал өндөр.

7. Менежментийн салбар чиглэлүүдийг нэгтгэн зангидаж шүтэлцүүлдэг.

Стратегийн менежментийн зарчмууд нь хэрэглэгчийн хэрэгцээ шаардлагыг хангахад чиглэгдсэн

том систем ба түүнийг бүрдүүлэх элементүүдийн нэгдмэл чанарын илэрхийлэл юм. Тэгхээр зарчмууд нь шинжлэх ухаан технологийн хөгжлийг болон байгууллагын системийн хөгжлийн бодит зүй тогтлыг хангахад чиглэгддэг ба хөгжлийн стратеги, өрсөлдөөн болон дотоод потенциал, зорилгоор чиг баримжаалсан мотивацид үндэслэгддэг.

Стратегийн менежментийн хүрээнд дараах 10 зарчим байна гэж үздэг. Үүнд:

-“Систем-Зорилго”, “Систем-Орчин” эквивалент чанар;

-Эрэлт хэрэгцээт орчны нөлөөллийг уялдуулах, шүтэлцүүлэх;

-Системийн нэгэн цул /энерги/ ба саланги чанарын зохистой шүтэлцүүлэх;

-Системийн элементүүдийн динамик, тогтвортой чанарыг шүтэлцүүлэх;

-Гадаад орчны тодорхойгүй нөхцөлд гол хүндрэлийг шийдвэрлэх;

-Системийн шинж чанарыг орны тодорхойгүй байдлыг арилгахад чиглүүлэх;

-Идэвхтэй элементүүдийг солих шинэчлэх;

-Өсөлт, ашиглалт, бий болгох процессын нэгдлийг хангах;

-Бүтээгдэхүүний тоо чанар, нэр хүндийн нэгдмэл байдал;

-Бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэлийн үйлдвэрлэгч болон хэрэглэгчид харилцан ашигтай байдал.

Гадаад орчны тодорхойгүй байдлын үзүүлэлт:

Зураг 4



Сүүлийн жилүүдэд байгууллагын орчин үндсэндээ эрс өөрчлөгдөж байна. Иймээс аливаа байгууллагын хувьд үйл ажиллагаагаа амжилттай явуулж, урт хугацаанд оршин тогтнохын тулд стратегийн янз бүрийн хэлбэр, төрлүүдийг оновчтой ашиглах шаардлага улам чухлаар тавигдах болсон.

#### **Стратегийн менежментийн объект**

Стратегийн менежмент нь байгууллагын бүтэц болон түүний гадаад орчинтой харилцах харилцаагаар чиг баримжаалдаг. Энэ үндсэн дээр байгууллагын бүхий нэгжийн үйл ажиллагаа нь стратеги, зохион байгуулалтын бүтэц, соёл болон бусад дэд системүүдийг боловсронгуй болгоход чиглэгддэг.

Байгууллагын орчны өөрчлөлт нь 1900-аад оноос хойш өнөөдрийг хүртэл хувьсан өөрчлөгдөж ирсэн байна.

Байгууллагын орчны өөрчлөлтийг үйлдвэрлэлийн арга технологи, бүтээгдэхүүний нэр төрөл, худалдан авах чадвар, газар зүйн байршил, байгууллагад үзүүлэх нийгмийн нөлөөлөл зэрэг үзүүлэлтүүдээр дараах гурван үе шатаар ангилдаг байна.

БАЙГУУЛЛАГЫН ОРЧНЫ ӨӨРЧЛӨЛТҮҮД			
Орчны өөрчлөлт	Аж үйлдвэржилтийн өмнөх үе (1900-аад он)	Аж үйлдвэржилтийн өмнөх үе (1930-1990-аад он хүртэлх)	Аж үйлдвэржилтийн дараах үе (1990-1990-ээд оноос хойших)
Үйлдвэрлэлийн арга технологи	Гар үйлдвэрлэл	Аж үйлдвэрийн масс үйлдвэрлэл	Уян хатан үйлдвэрлэл, компьютержсон үйлдвэрлэл
Бүтээгдэхүүний төрөл	Ширхгийн бүтээгдэхүүн	Нэгэн төрлийн масс бүтээгдэхүүн	Олон төрлийн шинэ бүтээгдэхүүн, нэмэлт үйлчилгээ
Худалдан авах чадвар	Онцгой эрх	Массаар худалдан авах	Элбэг дэлбэг хангамж
Газар зүйн тэлэлт	Байршлыг баримжаалах	Олон улсын хэмжээнд	Дэлхий дахинд

**Байгууллагын нийгмийн нөлөөлөл:**

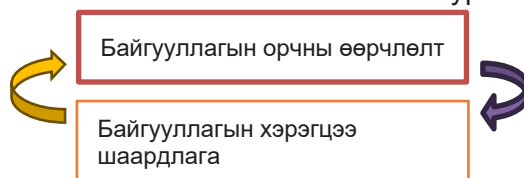
Нийгэм нь эдийн засгийн адил нийгмийн байдлын өөрчлөлт нөлөөлдөг. Анх сурталчилгаа хийх замаар цөөн тооны хэрэглэгчид зориулж бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэдэг байсан бол 1930-1990-ээд он хүртэлх хугацаанд бүх нийтийн хэрэгцээг хангахын тулд үйлдвэрлэл эрхлэх болсон. Харин 1990-ээд оноос хойш бараа бүтээгдэхүүнээр хэрэглэгчид харьцангуй хангагдаж, хомсдол буурсан ба харин бизнесийн үйл ажиллагаанд сонирхлын бүлгүүд, улс төрийн нөлөөлөл харьцангуй нэмэгдэх хандлагатай болж ирсэн.

**Стратегийн менежментийн объект нь байгууллагын орчны өөрчлөлт ба байгууллагын хэрэгцээ шаардлага гэж үздэг.**

Орчны өөрчлөлтийн динамик ба төвөгтэй байдал нь улам бүр өсөн нэмэгдэж байгаа билээ. Иймд байгууллага орчны өөрчлөлтөөс хамаарч хариу үйлдэл үзүүлэх шаардлага гардаг. Хариу үйлдэл үзүүлэх нь нэг ёсондоо стратегийн менежментийг хэрэгжүүлэх явдал юм.

**Стратегийн менежментийг хэрэгжүүлэх шалтгаан нь дараах байдлаар тодорхойлогддог.**

зураг 2



-Байгууллага урт хугацаанд оршин тогтохын төлөө

-Тасралтгүй хувьсан өөрчлөгдөх орчинд зохицохын төлөө

Байгууллагын орчны өөрчлөлтөөс шалтгаалан хэрэгцээ шаардлага урган гарч ирдэг. Үүнд:

-Гадаад орчны нөлөөллөөс шалтгаалсан хэрэгцээ шаардлага (гадаад орчноор чиг баримжаалах)

-Байгууллагын дотоод бүтэц дэх хэрэгцээ шаардлага (дотоод үйл ажиллагаагаар чиг баримжаалах)

**Гадаад орчноор чиг баримжаалах:**

-Байгууллага гадаад орчны хүчтэй нөлөөнд оршдог

-гадаад орчны өөрчлөлтийн динамикийг нухацтай, хурдан мэдрэх

-зах зээлд ойр байх

-Хэрэглэгчээр баримжаалах, хорших, хамтран ажиллах чадвартай байх шаардлагууд тавигдаж байна.

**Дотоод орчноор чиг баримжаалах:**

-Уян хатан байдал

-Бүтээлч байдал

-Инновацаар чиг

баримжаалах явдал юм эдгээр нь ирээдүйн хөгжилд үндсэн чадавх болдог байна.

**Стратегийн менежментийн үүрэг:**

Орчны өөрчлөлттэй уялдан байгууллагын өмнө тавигдах шаардлагууд мөн өөрчлөгдөж ирсэн. Үүнийг судлаач Ансофф, Мк Доналл нар 4 үе шат болгон ангилсан байдаг. Үүнд:

I үе шат: Төлөвлөлтийн үе шат (1945-1960)

II үе шат: Урт хугацааны төлөвлөлтийн үе шат (1960-1973)

III үе шат: Стратегийн төвөлөлтийн үе шат (1973-1980)

IV үе шат: Стратегийн менежментийн үе шат (1980-аад оноос хойшхи)

Систем-Орчин-Нийцүүлэлт (Ansoff, 1965) хандлага нь байгууллагын систем гэж үзээд тэр нь орчны өөрчлөлтөд нийцэх, зохицох тухай авч үзсэн байдаг бол “Бүтэц стратегийг дагадаг” хандлага (Chandler, 1962)-д байгууллагын бүтэц нь стратегийг дагаж өөрчлөгдөж байх ёстой гэж үзсэн. Харин Дотоод-Систем-Нийцүүлэлт: Бүтэц ба соёл (Ansoff, 1979) хандлагад дотоод систем нь байгууллагын бүтэц ба соёл бөгөөд тэдгээрийг орчинд нийцүүлэх явдал гэж үзсэн байдаг.

**Hinterhuber “Стратегийн менежментийн бүрэлдэхүүн”-ийг дараах 7 зүйл гэж үзсэн.**

- 1.Байгууллагын эрхэм зорилго
- 2.Бодлого
- 3.Стратеги
- 4.Нэгжийн бодлого
- 5.Зохион байгуулалт
- 6.Стратегийн хяналт
- 7.Байгууллагын соёл

“Стратегийн менежментийн дэд систем” хандлага (Franz Xaver Веа, 1997)-д стратегийн менежментийн дэд систем нь дараах бүрэлдэхүүнтэй гэж үзсэн.

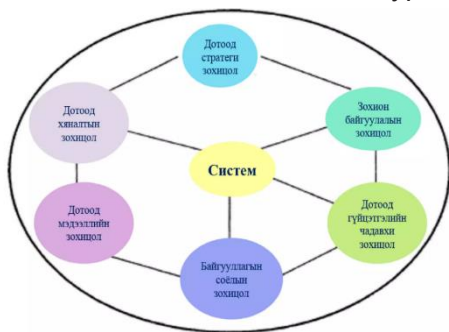
Уламжлалт хандлагад стратегийн төлөвлөлтөөс гадна үр ашигт чиглэгдэж байсан бол энэ хандлагын хүрээнд үр ашгаас гадна ашигт ажиллагааг авч үзсэн. Энэ систем нь дэд системүүд хоорондын зохицол, дэд систем доторх

зохицуулалт (стратегийн зорилго ба стратегийн төрлүүд хоорондын зохицол), байгууллага ба түүний орчин хоорондын зохицол гэсэн 3 түвшнийг хамруулдаг.

### **Хоёр: Стратегийн менежментийн хэлбэр.**

Стратеги нь байгууллагын зорилго, үйл ажиллагааны чиглэлийг тодорхойлох удирдлагын шийдвэрийн нэгдэл юм. Энэ нь байгууллагын хүсэн эрмэлзэж буй өмнөө тавьсан зорилгод хүрэх чиг замыг зааж өгдөг.

Зураг 3



### **Стратегийн үндсэн 4 хэлбэр байдаг.**

- 1.Нэгтгэх стратеги**
- 2.Хамгаалах стратеги**
- 3.Эрчимжүүлэх стратеги**
- 4.Өргөжүүлэх стратеги**

-Нэгтгэх стратеги нь: урагш нэгтгэх, хойш нэгтгэх, хэвтээ нэгтгэх гэсэн 3 төрлүүдтэй.

-Хамгаалах стратеги нь: бууруулах, цомхотгох, татан буулгах гэсэн 3 төрлүүдтэй.

-Эрчимжүүлэх стратеги нь: гүнд нэвтрэх, бүтээгдэхүүнийг

хөгжүүлэх, зах зээлийг хөгжүүлэх гэсэн 3 төрлүүдтэй.

-Өргөжүүлэх стратеги нь холбоо хамааралтай өргөжилт, холбоо хамааралгүй өргөжилт гэсэн 2 төрлүүдтэй.

### **Дүгнэлт**

Аливаа байгууллагын орчин янз бүрийн орны нөлөөллөөс болж үндсэндээ эрс өөрчлөгдөж байна. Иймээс байгууллага нь үйл ажиллагаагаа амжилттай явуулах, урт хугацаанд оршин тогтнохын тулд стратегийн төлөвлөлтүүдийг хэрэгжүүлэх, хүний нөөцийг бэлтгэх, стратегийн үнэлгээ хийж дүгнэлт гаргах нь байгууллагын хөгжилд зайлшгүй шаардлагатай гэж дүгнэж байна.

### **Санал**

Стратеги нь байгууллагын хэтийн зорилго, үйл ажиллагааны чиглэлийг тодорхойлдог учраас стратегийн менежмент, орчны болон бүс нутгийн стратегийн үнэлгээ хийх аргачлалын талаарх хийдэж байгаа судалгааны ажлыг эрчимжүүлэх.

### **Эх сурвалжийн жагсаалт**

Л.Наранцэцэг. Стратегийн менежмент.УБ., 2010.

Я.Шуурав, Д.Ганбаатар. Стратегийн удирдлага.УБ., 2008.

Ч.Бат-Оргил, Стратегийн менежмент онол, практик., 2009.