

ХИЛИЙН АЛБАНЫ УДИРДЛАГА

БАЙГУУЛЛАГЫН СТРАТЕГИЙГ ТӨЛӨВЛӨЖ, ХЭРЭГЖИЛТИЙГ ХАНГАХ НЬ

Г.Содбаяр

Дотоод хэргийн их сургуулийн Удирдлагын академийн 8022 дугаар дамжааны суралцагч, Хошууч

Товч агуулга: Стратегийн төлөвлөлтөд байгууллагын бүхий л хүрээг хамрах, гадаад, дотоод орчинтой сайтар уялдуулах, нөөцийг боломжтой зохицуулах, байгууллагыг хөгжүүлэх удаан хугацааны чиг хандлагын холбоос, гаргасан шийдвэр, зөвлөмж бодитой биелэгдэхүйц байх зэрэг шаардлагыг тусгасан байх.

Abstract: Strategic planning should include all aspects of the organization, integrate with the internal and external environment, ensure the availability of resources, and long-term trends of the development of the organization, and ensure that decisions and recommendations are fulfilled.

Түлхүүр үг: Байгууллагын стратеги төлөвлөлт, зорилго, зорилт;

Keywords: Organizational strategic planning, vision, mission and objectives;

Оршил: Орчин үед маш олон байгууллагууд өмнөө тавьсан зорилгодоо хүрэхийн тулд үйл ажиллагаандаа стратегийн удирдлагыг нэвтрүүлж үр дүнд хүрэхийг эрмэлзэж байна. Стратегийн удирдлага, төлөвлөгөөг хэрэгжүүлснээр байгууллагын хөгжлийн ирээдүйн чиг хандлага, тэргүүлэх чиглэл тодорхой болж, өөрчлөгдөж буй нөхцөл байдалд үйл ажиллагаагаа нийцүүлэх боломж бүрдэж, удирдлага, зохион байгуулалт оновчтой болж, ажиллагсдын мэргэжлийн ур чадвар дээшлэн, гадаад, дотоод түншлэл, хамтын ажиллагаа өргөжих зэргээр байгууллагын хэвийн амжилттай ажиллах нөхцөл бүрддэг.

Байгууллагын үндсэн чиглэлд эрхэм зорилго, алсын хараа, үнэт зүйлс, урт хугацааны зорилтууд багтана. Эдгээр тодорхойлолтууд нь байгууллагын ажилтан бүрийн бодол санаа, ажил үүрэг, үйл хөдлөлийг

чиглүүлэх жанжин шугам болох учиртай юм.

Байгууллагын үндсэн чиглэлийг зайлшгүй тодорхойлох хэрэгтэй. Учир нь үндсэн чиглэл нь байгууллагын зорилго чиглэл, нийтлэг үзэл санаа, баримтлах зарчмын талаар маш чухал ойлголтуудыг ажилтнуудад хүргэж байгууллага дахь аливаа төлөвлөгөө, үйл ажиллагаа, шийдвэр гаргалтуудын суурь болдог.

Аливаа байгууллага өрсөлдөөний нөхцөлд амжилттай оршин тогтнохын тулд тодорхой зорилгод хүрэх эрмэлзэлтэй, чиг баримжаатай байх шаардлагатай. Хүмүүс байгууллагыг түүний тусламжтай өөрийн асуудлуудыг шийдвэрлэх, хэрэгцээ шаардлагаа хангахын тулд бий болгодог. Энэ нь бүр эхнээсээ байгууллага тодорхой зорилготой байдлыг илтгэж байна. Цаашилбал аливаа хүн байгууллагад

ажил эрхлэх түүний үр дүнг хүртдэг. Нөгөө талаас хүмүүс өөрийн зорилгоо байгууллагын зорилготой нийцэж байгаа тохиолдолд ажил эрхэлж, өөрийн бие бялдар, мэдлэг, чадвараа байгууллагадаа зориулдаг. Тэгэхдээ олон янзын сонирхолтой хүмүүсийг нэгтгэн байгууллагын зорилгод чиглүүлэн аль аль талынхаа хэрэгцээ шаардлагыг хангаж байвал менежмент харьцангуй зөв хэрэгжиж байгаа байдал юм. Байгууллагын зорилго, зорилт, алсын харааг тодорхойлох, түүнд хүрэх асуудал нь удирдлагын салшгүй хэсэг юм.

Үндсэн хэсэг: Стратеги удирдлага анх 1950-1960 онуудад нийгмийн хэрэгцээ шаардлагын дагуу судалгааны шинэ салбар болон гарч ирсэн түүхтэй. 1950-иад оноос өмнөх судалгаа, эрдэм шинжилгээний ажлууд нь энэхүү салбар ухааны хөгжилд мэдээж багагүй хувь нэмэр оруулсан нь ойлгомжтой, гэвч 1950-иад он гарсны дараа зарим эрдэмтэн судлаачид энэ салбарын судалгааг нэлээд цэгцтэй гаргаж ирснээр бие даасан салбар ухаан болж төлөвшсөн гэж үздэг байна.

Стратеги гэдэг нь (грекээр буюу *strategos*, оросоор—искусство генералов) эртний грект “Бүрэн эрх олгогдсон удирдагч”¹ гэсэн утга санааг илэрхийлж байв. Монгол хэлний үгийн санд стратеги гэдэг үг 1960-аад оноос орж ирсэн.

Харин “Монголын нууц товчоо”-нд “Ирээдүйн их хэрэг”, “Хожмын их үйлс” гэсэн үг бий. Үүнийг Чингис хааны стратеги гэж үзэх үндэстэй.

Стратеги гэдэг нь байгууллага нь өөрийн эрхэм зорилгодоо хүрэхийн тулд зорилгуудыг хангах бүх талыг

хамарсан иж бүрэн урт хугацааны төлөвлөгөө юм. Дээр дурдсанчлан стратегийн төлөвлөгөө нь жил, 3, 5, 10, 15 жилийн хугацааг хамарч болно.

Стратегийн менежмент бол зорилгын нэгдэл, байгууллагын боломж, ажилчдын сонирхолд нийцэх тодорхой хөтөлбөрийг боловсруулах ба удирдах² гэсэн үг юм.

Стратегийн төлөвлөлт гэдэг нь өргөн утгаараа байгууллага өөрийн зорилгод хүрэхийн тулд онцгой болон ердийн стратегиудыг боловсруулах замаар гарсан аж ахуйн нэгжийн удирдлагуудын гаргах шийдвэр ба үйл явцыг агуулна.

Стратегийн чиг баримжаа гэдэг нь ирээдүйн чиг баримжаа, үйл явцыг хэрэгжүүлэх шатлалуудыг зохицуулна гэсэн үг юм. Бид дээр стратегийн төлөвлөлтийн тухай үндсэн ойлголт өгсөн билээ. Стратегийн төлөвлөгөөг чиг баримжаа болгон **тактикийн болон үйл ажиллагааны** төлөвлөгөө боловсруулдаг.

-СТРАТЕГИЙН ТӨЛӨВЛӨЛТӨД ДООРХ ШААРДЛАГА ТАВИГДАНА³. Үүнд:

1. Стратегийн төлөвлөлтийн тогтолцооны бүрэн байдал

2. Стратегийн төлөвлөлт болон өнөөгийн удирдлагын хооронд зөрчил байхгүй байх

3. Үнэн зөв, бүрэн мэдээлэлтэй байх

4. Стратегийн төлөвлөлтийн үндсэн загвар болон удирдлагын зохих туршлагатай байх

5. Стратегийн өөрчлөлтөд хандах ажилтнуудын тэмүүлэл байх

6. Стратегийн төлөвлөлтөд шаардагдах нөөцтэй байх

¹ Я.Цэвэл “Монгол хэлний товч тайлбар толь”. УБ., 1966

² Л.Наранцэцэг.Л “Стратегийн менежмент”. УБ., 2015. 12 дах тал

³ М. Дашцэрмаа “Удирдахуйн ухаан”. УБ., 2016. 290 дах тал

7.Өндөр ур чадвартай, мэргэжлийн ажилтнуудыг татан оролцуулах

8.Стратегийн төлөвлөлтөд зарцуулах удирдлагын цаг хугацааг уртасгах зэрэг болно.

-СТРАТЕГИЙН ТӨЛӨВЛӨГӨӨ БОЛОВСРУУЛАХАД ДАРААХ ҮНДСЭН АРГУУДЫГ ХЭРЭГЛЭНЭ¹.
Үүнд:

Шат дараалсан үйл ажиллагааны арга:

Шат дараалсан үйл ажиллагаа нь амжилтад хүргэх учир зүйн хамаарал бүхий үйл ажиллагаа юм.

Хүсэл ба боломжийг харьцуулах арга:

Хүсэл эрмэлзэл- энэ нь хувь хүний хандлагыг харуулсан сэтгэл хөдлөлийн нэг хэлбэр юм. (Ажил хэрэгч, ертөнцийг ухамсарлах, өөрийн ажлыг бий болгох, их мөнгө олох, өөрийгөө турших)

Боломж - энэ нь нөхцөл байдал болон хэрэгсэл юм. (мэдлэг, капитал, хөдөлмөр, цаг хугацаа)

Багаас том руу зөөлөн гулсах арга:

Үйл явцад бэлтгэх, байгууллага дэх үйл ажиллагааны эрчимжилт, үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэх “бизнес-төр” гэсэн холбоонд шилжин орох.

-СТРАТЕГИЙН ТӨЛӨВЛӨЛТӨД ДАРААХ ЗАРЧМУУДЫГ БАРИМТАЛНА².

- Жигд өсөлтийн онол (аажим өсөлтийн онол) энэ нь байгууллага туршилтын бага алхмаар гадаад орчны нөхцөл байдалд зохицно гэсэн үг юм.

- Уян хатан хандлага – Тухайн нөхцөл байдлаас болж үйл ажиллагаагаа түргэн өөрчлөх чадвар

- Бүтээлч хандлага – Одоогийн болон ирээдүйн боломжит асуудлыг дэмжих, онцлогийг таамаглах

Байгууллагын бүр хатуу тогтоосон алсын хараа, зорилго, зорилт, стратегийн төлөвлөгөөнд дэлгэрүүлэн тусгадаг. Сүүлийн үед олон байгууллага хүчтэй салхи, газар хөдлөлт болон сүйрлийн онцгой нөхцөлд хэрэгжүүлэх нөхцөл байдлыг төлөвлөгөө боловсруулдаг болжээ.

Зорилго, төлөвлөгөө гэж юу вэ?

Зорилго ба төлөвлөгөө гэсэн ухагдахуун бол аливаа нийгмийн амьдралын салшгүй нэг хэсэг юм. Ирээдүйд хүрэх төлөв байдлыг зорилго гэх бөгөөд түүн рүүгээ байгууллага бүр тэмүүлдэг. Байгууллагын ирээдүйн томъёоллыг зорилго гэж үзэх тал бий. Зорилготой болсноор байгууллагын үйл ажиллагаа ямар чигт явагдах нь тодорхой болно. Тухайн байгууллага ямар үр дүнгийн төлөө оршин тогтнож байгаагаар зорилгын ач холбогдлыг тодорхойлдог. Байгууллага тавьсан зорилгодоо хэрхэн хүрэх хөдөлгөөний “маршрутыг” төлөвлөгөө гэх бөгөөд энэхүү замын зурагт нөөцийн хуваарилалтын

бүдүүвч,календарьчилсан график, завсрын зорилтуудыг оруулж өгдөг. Зүйрлэж хэлбэл зорилго бол “гэрэлт цамхаг” эцсийн үр дүн бөгөөд харин төлөвлөгөө бол тухайн үед ашиглах хэрэгсэл болох “хөлөг онгоц” юм. Харин төлөвлөлт гэсэн нэр томъёоны хүрээнд “гэрэлт цамхаг”, “хөлөг онгоц” хоёрыг нэгтгэн, байгууллагын зорилгуудыг тодорхойлох үйл явц, тэдгээрт хүрэх аргыг авч үздэг³.

Төлөвлөх үйл явцын гол зорилго эсвэл байгууллагын үйл ажиллагааны

¹ М. Дашцэрмаа “Удирдахуйн ухаан”. УБ., 2016. 290, 291 дэх тал

² М. Дашцэрмаа “Удирдахуйн ухаан”. УБ., 2016. 291 дэх тал

³ Д.Ганбаатар., Я. Шуурав, Д.Сэржамц “Менежмент”. УБ., 2017. 169 дах тал

үр дүнг тодорхойлох эрхэм зорилгыг томьёолохоос эхэлдэг. Эрхэм зорилго бол юуны өмнө гадна ажиглагчийн анхааралд өртдөг бөгөөд стратегийн зорилго, төлөвлөгөөний үндэс болдог.

Байгууллагын үйл ажиллагааны үр ашиг, бүтээмжийн үндсэн гол үзэл санааг тусгасан стратегийн зорилго, төлөвлөгөөг боловсруулах ажлыг ихэвчлэн дээд шатны менежерүүд хариуцан гүйцэтгэдэг. Үндсэн салбарууд болон чиг үүргийн нэгж хэсгүүдийг удирдаж байгаа дунд шатны менежерүүд байгууллагын стратегийн төлөвлөгөөний хүрээнд тактикийн зорилго, төлөвлөгөөг боловсруулж хэрэгжүүлдэг.

Харин үйл ажиллагааны төлөвлөгөөний хүрээнд байгууллагын анхан шатны нэгж хэсгүүдэд (багууд, ажилтны түвшинд) дэг журам, үйл явцын горимыг тогтоодог. Анхан шатны нэгж хэсгүүдийн менежер, мастерууд стратегийн болон тактикийн зорилгод хүрэхэд шаардлагатай тодорхой зорилтыг шийдвэрлэх, бодитой үйл явцыг өрнүүлэх шуурхай төлөвлөгөө боловсруулж хэрэгжүүлдэг. Тухайн түвшинд хийсэн төлөвлөлтийг дараагийн шатны бүх нэгж хэсгүүд дэмжих зарчим үйлчилнэ.

Зорилго, төлөвлөгөөний ач холбогдол: Орчин үеийн бизнесийн орчин улам бүр төвөгтэй болж, айсуу ирээдүйн тодорхойгүй байдал нэмэгдэж байгаа учраас байгууллагын менежерүүдийн дийлэнх олонх нь бүх анхаарлаа урт хугацааны зорилго, төлөвлөгөөнд биш, харин богино хугацааны үр дүн, үйл ажиллагаанд төвлөрүүлэх болсон байна. Ингэснээр төлөвлөлт ихэнх тохиолдолд үйл ажиллагааны үр дүнд эерэг нөлөө үзүүлдэг болсон. Эдгээр багц төлөвлөгөө нь байгууллагын гадаад, дотоод харилцагчидтай яаж хамтран

ажиллах хандлагыг илэрхийлдэг. Гадагшаа болон дотогшоо хандаж эрхэм зорилго, стратегиа тунхагласнаар байгууллагад хэд хэдэн боломж бий болдог.

Үйл ажиллагааны удирдлага; Зорилго ба төлөвлөгөө хөдөлгөөний чиглэлийг тодорхойлж, тодорхой зорилтууд руу ажилтнуудын анхаарлыг хандуулж, тэдгээрийг биелүүлэх хүчин чармайлтыг нь төвлөрүүлэхэд тус дэм болдог.

Шийдвэр гаргах үндэс; Зорилгоо тодорхойлж төлөвлөгөөгөө гаргаснаар байгууллага юу руу тэмүүлж байгаа төсөөллийг менежерүүд авч, хүсэн хүлээсэн үр дүнд хүрэхэд шаардлагатай гадаад, дотоод бодлого, гүйцэтгэх үүрэг үйл ажиллагаа, бүтэц, бүтээгдэхүүний хэмжээ, зардал руу чиглэсэн бодитой алхмууд хийж эхэлдэг. Батлагдсан төлөвлөгөөнд нийцсэн шийдвэрүүд байгууллагын бүх түвшинд гарч хэрэгждэг.

Үйл ажиллагааны стандартууд; Зорилго бол байгууллагын үйл ажиллагааны үр дүнг тодорхойлох үнэлгээний шалгуур болдог. Энэ тохиолдолд менежер гүйцэтгэлийн стандартыг давуулан биелүүлсэн байна. Төлөвлөх үйл явц мөн чанартаа менежерүүдийг өдөр тутмын бодит ажлаас зарим талаар хөндийрүүлдэг. Хэрэв байгууллага баталсан зорилго, төлөвлөгөөнөөсөө аажим аажмаар хөндийрч эхэлбэл сүйрлийн ирмэгт нэг л мэдэхэд тулж ирдэг.

Байгууллагын зорилго: Зорилгыг томьёолох үйл ажиллагаа байгууллагын дээд шатны удирдлагаас эхэлдэг. Төлөвлөх үйл явцын анхан шатанд байгууллагын эрхэм зорилгыг тодорхойлж, стратегийн зорилгуудыг томьёолдог.

Байгууллагын алсын хараа /эрхэм зорилго/: Байгууллагын

зорилгуудын шатлалын магнай дээр эрхэм зорилго байрладаг. Өөрөөр хэлбэл алсын хараа нь байгууллагын үйл ажиллагааны үндэслэл, түүний “энэ ертөнцөд төрсөн” учир шалтгаан, хүсэл тэмүүлэл, үнэт зүйлсийн тодорхойлолт юм. Нарийн нягт томъёолсон эрхэм зорилго нь түүнээс шууд урган гарах зорилго, төлөвлөгөөний суурь болдог. Эрхэм зорилго байхгүй буюу түүнийг бүрхэг томъёолсон нөхцөлд зорилго, төлөвлөгөө өөр хоорондоо зөрчилдөж, байгууллагыг буруу чиглэлд залж эхэлдэг байна.

Зорилго ба төлөвлөгөө:

Байгууллагын ирээдүйн төлөв байдлын томъёоллыг тогтоосон шийдлийг стратегийн зорилго гэж нэрлэдэг. Энэ нь тодорхой салбар болон хэлтэст хамаарахгүй бөгөөд компанийг бүхэлд нь илэрхийлнэ. Стратегийн зорилгыг албан ёсны зорилго гэж нэрлэх тохиолдол бий. Энэ нь байгууллагын ерөнхий чиг хандлагыг томъёолон түүнд тусгадагтай холбоотой.

Стратегийн төлөвлөгөө: Энэ төлөвлөгөөгөөр байгууллагын зүгээс стратегийн зорилгод хүрэхийн тулд авч хэрэгжүүлэх арга хэмжээ, алхмууд болон нөөцийг хуваарилах чиглэлийг тодорхойлдог. Төлөвлөсөн арга хэмжээг хэрэгжүүлж, эдгээр зорилгод хүрэх хариуцлагыг дунд шатны менежерүүд үүрдэг. Байгууллага стратегийн зорилгодоо хүрэхийн тулд салбар нэгжүүдийн зайлшгүй хийх шаардлагатай ажлыг тактикийн зорилгоор тодорхойлдог.

Үйл ажиллагааны төлөвлөгөө: Ийм төлөвлөгөөг байгууллагын доод түвшинд боловсруулж, тэдгээрт үйлдлийн зорилгуудад хүрэх ажиллагааны дэс дарааллыг зааж, тактикийн төлөвлөгөөний хэрэгжилтийг хангадаг. Эдгээр

төлөвлөгөөний үндсэн дээр удирдлага үйл ажиллагаагаа явуулдаг.

Үйл ажиллагааны төлөвлөгөөгөөр хэлтсүүдийн менежер төдийгүй, тэдгээрийн ажилтан нэг бүрийн хийх төлөвлөгөөт графикийг боловсруулж, мөрдүүлдэг.

Графикт, үйл ажиллагааны зорилт бүрийг шийдвэрлэх хугацааны тодорхой хязгаарыг тогтоодог. Ийм графикгүйгээр тактикийн болон стратегийн зорилгыг биелүүлэх боломжгүй учраас график нь төлөвлөлтийн чухал бүрэлдэхүүн хэсэг болдог. Төлөвлөсөн ажил нэг бүрийг хэрэгжүүлэхэд тодорхой хэмжээтэй нөөц зарцуулах шаардлага гардаг учраас үйл ажиллагааны төлөвлөгөөнд зохих төсвийг тусгадаг.

Зорилгуудын шатлал:

Байгууллагын үр ашигтай боловсруулсан зорилгууд тодорхой шаталсан бүтэцтэй болдог бөгөөд доод түвшний зорилгуудыг хангаснаар илүү дээд түвшний зорилго руу цаашид алхам хийх боломжийг бүрдүүлдэг байна.

Стратегийн зорилгын хэрэгжилтийг дээд түвшний менежер, тактикийн зорилгын хэрэгжилтийг дунд түвшний менежер, үйлдлийн зорилгын хэрэгжилтийг анхан шатны хэрэгжилтийг анхан шатны менежер болон ажилтнууд тус тус хариуцна. Орчин үед байгууллагуудад дунд шатны менежерийн тоог хорогдуулж тэдгээрийн бүрэн эрхийн зарим хэсгийг ажилтнуудад шилжүүлэх хандлага түгээмэл болсон. Иймд жирийн ажилтнууд зорилго томъёолох, төлөвлөх үйл явцад улам илүү оролцдог болсон байна.

Зорилгын үр ашгийн шалгуурууд: Зорилгыг томъёолох үйл явцыг албан ёсны үүрэг төдийхөн болгочихгүйн тулд тодорхой журам

зааврыг мөрдүүлэх шаардлага гардаг байна¹.

Зорилгыг үр ашигтай томьёолох үйл явцын шинж чанар:

-Тодорхой, хэмжигдэх боломжтой байх;

-Бүх түлхүүр үр дүнг хамарсан байх;

-Хялбар биш, гэхдээ бодитой байх;

-Хугацааны тодорхой хязгаартай байх;

-Урамшууллын түвшинтэй шууд холбогдсон байх;

Байгууллагын бүх түвшин дэх (стратегийн, тактикийн болон үйлдлийн) зорилгууд дараах шинж чанарыг агуулсан байдаг.

Тодорхой, хэмжигдэх боломжтой байх. Зорилгыг аль болох тоон хэмжээстэй байлгах шаардлагатай. Орон зайн хүрээнд зөвхөн үгээр томьёолсон зорилгын үр ашиг үлэмж доогуур байдаг. Удирдлагын дээд түвшний зорилгууд тоон хэмжээстэй болон чанарын шинж чанартай байж болно. Гэхдээ хамгийн гол нь уг зорилгыг хэрэгжүүлснээр гарах ахиц дэвшлийг хянах боломжтой байх шаардлагатай.

Бүх түлхүүр үр дүнг хамарсан байх. Менежментийн шинжлэх ухаанд байгууллагын үйл ажиллагааны бүх төрлөөр ажилтан нэг бүрийн тодорхой зорилгыг нарийвчлан тодорхойлох боломж байхгүй. Иймд менежерүүд үйл ажиллагааны хэд хэдэн түлхүүр хүрээг тусгайлах онцолж, тухайлбал үйл ажиллагааны дөрөв, таваас илүүгүй төрлийг сонгож, холбогдох зорилгыг томьёолдог. Байгууллагын ажлын үр дүн үндсэндээ шалтгаалах үйл ажиллагааны төрлүүдийг түлхүүр

хүрээ гэдэг. Ихэнх байгууллагууд зорилгоо томьёолохдоо тэнцвэржүүлсэн хандлагыг баримталдаг.

Хялбар биш, гэхдээ бодитой байх. Удирдагчийн санал болгосон бүх зорилтыг биелүүлэхийн тулд өөрөө болон түүний ажилтан нэг бүр ажлын 7 хоногт 100-аас доошгүй цаг ажиллах тооцоог америкийн нэгэн компанийн менежер гаргажээ. Биелүүлж амжаагүй зорилгын анхны цорын ганц үр дүн бол ажилтнуудын ёс суртахууны уналт юм. Үүнтэй адил энгийн хялбархан зорилгын томьёолол нь түүнийг биелүүлэх ажилтнуудын идэвхийг бууруулдаг байна. Ажилтнуудын ашиг сонирхлыг хөндсөн, хүндхэн зорилго тэдгээрийн анхаарлыг татаж, гүйцэтгэлийн өндөр стандартад нийцүүлэхийн төлөө идэвх чармайлт гаргах шаардлагатай тулгардаг.

Хугацааны тодорхой хязгаартай байх. Зорилгын томьёолохдоо түүнд хүрсэн байх хугацааны үеийг заавал тогтоосон байх шаардлагатай юм.

Урамшууллын түвшинтэй шууд холбогдсон байх. Байгууллагын үйл ажиллагаанд зорилгын үзүүлэх нөлөө эцсийн эцэст ажилтнуудын цалингийн нэмэгдэл, тэдгээрийг албан тушаал ахиулах болон бусад шагнал урамшуулаас шалтгаалдаг. Шагнал урамшууллын хэмжээ бол тухайн зорилго хэр зэрэг ач холбогдолтой чухал болохыг тодруулдаг. Ажилтнуудын гүйцэтгэлд тавих хяналт сул байвал тавьсан зорилгын бодит үр дүнг урамшуулах ажиллагаа бэрхшээлтэй тулгардаг.

Стратегийн, тактикийн болон үйлдлийн зорилго нь тодорхой үр дүнд

¹ Д.Ганбаатар., Я. Шуурав, Д.Сэржамц "Менежмент". УБ., 2017. 175 дах тал

хүрэхэд зориулан ажиллах хүчний болон бусад нөөцийг чиглүүлдэг. Төлөвлөсөн үр дүнд хүрсэн эсэхээр зохион байгуулалтын үр ашгийг бүхэлд нь тодорхойлдог. Энэ үүднээс менежерүүд төлөвлөлтөд хэд хэдэн хандлагыг ашигладаг. Тэдгээрээс хамгийн их түгээмэл ашигладаг хандлагууд нь зорилтот удирдлага, нэг удаагийн төлөвлөгөө, байнгын төлөвлөгөө болон стратеги төлөвлөгөө юм.

Төлөвлөлтийн орчин үеийн хандлага. Орчин үеийн хандлагаар төлөвлөлтөд тухайн байгууллагын бүх гишүүд төдийгүй, сонирхсон бусад бүлгүүдийн төлөөллийг хүртэл татан оролцуулахыг чухалчилдаг. 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.

Стратегийн сэтгэлгээ, түүнтэй нягт уялдсан үйл ажиллагаа ажилтан нэг бүрийн алхам тутамдаа анхаарч хэрэгжүүлэх байнгын шаардлага болжээ. Ийм учраас төлөвлөлтийн орчин үеийн хандлагыг ажил хэрэг болгохын тулд дараах алхмуудыг хийх шаардлага гарна.

Алсын хараанаас эхлээрэй: Байнга өөрчлөгдөж байгаа орчинд компани дассан зохицож, уян хатан ажиллах боломжийг хангах нь шинэ нөхцөл дэх төлөвлөлтийн гол шинж чанарын нэг юм. Ажилтнууд өөрийн хийсэн төлөвлөгөөг шинэ орчинд нийцүүлэн тохируулах чадвартай байх шаардлагатай тулгардаг. Ийм байгууллагын хувьд уламжлалт төлөвлөгөө үйл ажиллагааны ерөнхий зарчмын үүргийг л гүйцэтгэдэг. Хурдан

өөрчлөгдөх орчинд алс хэтийн чиг хандлагыг мэдэрч байх нь онцгой ач холбогдолтой болдог. Энэ байдлаас үзэхэд нягт нямбай томьёолсон алсын хараа бол ажилтнуудын урам зоригийг дээшлүүлж, байгууллага түргэн өөрчлөгдөж байгаа орчинд амжилттай өрсөлдөхөд голлох нөлөө үзүүлэх үүрэгтэй болно.

Зоримог зорилготой бай:

Зоримог зорилго ашиг сонирхлыг хөндсөн хоёрдмол утгагүй, тов тодорхой байдаг учраас ажилтнуудын урам зоригийг хамгийн их өдөөж, зохион байгуулах үйл явцыг бүхэлд нь тодорхойлдог.

Төлөвлөлт өмнөх үе шигээ зохион байгуулалтын шатлалын оргилоос эхэлж, мөн тэнд дуусгавар болдог. Ажилтнууд ачаалалтай хөдөлмөрлөхийг зоригжуулсан, зорилгын томьёолол, төлөвлөлтийн ерөнхий дүр зургийг тодруулж чадахуйц алсын хараа томьёолж, түүнийг санал болговол удирдлага хүлээн зөвшөөрөхөд ямагт бэлэн байдаг ажээ. Төлөвлөх үйл явцын төвлөрлийг сааруулах түвшин нэмэгдсээр байгаа хэдий ч байгууллагын дээд удирдлагын дэмжлэг, оролцоо чухал шаардлагатай хэвээрээ байгаа. Хэрэв байгууллагын дээд удирдлагын хүрээнд төлөвлөх сонирхол нэг их илрэхгүй бол хэн ч төлөвлөхийг нэг их сонирхохгүй л болов уу

Байгууллагын дотоод нөөц бололцоог шинжлэн оношлох зорилт бол байгууллага эдийн засгийн хувьд амьдрах чадварыг харуулах явдал юм. Дотоод шинжилгээ, оношилгооны үндсэн чиглэл нь байгууллагад одоогоор хэрэгжиж байгаа үйл ажиллагааны стратегиудын санхүүгийн

үйлчлэл ба үр ашигтай байдлыг тооцоход оршино¹.

Судалгаа ба хөгжлийн стратегийн шинжилгээ, оношилгоо (Судалгаа ба хөгжил). Судалгаа ба хөгжилд стандарт зорилт гэж байдаггүй. Судалгаа ба хөгжлийн ажлын зорилго бол өрсөлдөөний байр суурийг хадгалах, цаашид бэхжүүлэх явдал юм.

Удирдлага, зохион байгуулалтын стратегийн шинжилгээ, оношилгоо. Зах зээл, үйлдвэрлэл болон судалгаа ба хөгжлийн стратегийн үнэлгээнүүд нь удирдлагын зохион байгуулалтын оношилгооны стратегийн үр ашгийг тодорхойлох нэг гол хэмжүүр болно.

Стратегийн менежмент

Стратегийн менежмент нь стратеги ба стратегийн зорилгыг боловсруулж, хэрэгжүүлдэг байгууллагын бүхий л хэсгийн үйл ажиллагаа болон хэрэгждэг.

Стратегийн менежментийн үйл ажиллагааг 5 үе шатаар хуваадаг.

1.Дотоод орчны шинжилгээ оношилгоо: Стратеги нь үйл ажиллагаа ба нөөцүүдийг байгууллагын дотоод орчны бодит болон боломжит эрэлтэй тохируулан нийцүүлдэг. Иймд стратегийн шийдвэр гаргагч нь байгууллагынхаа одоогийн үйл ажиллагаа ба нөхцөл байдлыг сайтар оношилж тодорхойлохоос шийдвэр гаргах үйл ажиллагаа эхэлнэ. Дотоод шинжилгээ, оношилгоо нь байгууллагын өрсөлдөөний байр суурьт нөлөөлөх хүчин зүйлийг авч үзэж, энэ талаарх хамгийн үнэтэй мэдээллийг өгнө.

2.Гадаад шинжилгээ оношилгоо: байгууллагын ирээдүйн

үйл ажиллагаанд нөлөөлөх гадаад орчны аюул занал болон таатай боломжуудыг тодорхойлно. Дотоод ба гадаад орчны шинжилгээ, оношилгоо хийсний дараа стратегийн шийдвэр гаргагч менежер стратегийн томъёоллыг гаргана. Гадаад дотоод орчны шинжилгээгээр гарсан мэдээллүүд нь стратегийн томъёолол боловсруулах үндэс болдог.

3.Стратегийн хэрэгжүүлэлт:

Үйл ажиллагааны ерөнхий чиглэл буюу стратегиудыг томъёолсны дараа, стратегийн менежерүүд түүнийг амжилттай хэрэгжүүлэх үйл хэргээ баталгаажуулах хэрэгтэй. Гагцхүү сайн боловсруулагдсан төлөвлөгөө ба арга хэрэгсэл нь амжилтын баталгаа болж чадахгүй. Учир нь стратегийг амжилттай хэрэгжүүлэхэд олон хүчин зүйл нөлөөлнө. Тухайлбал; байгууллагын бүтэц, техник технологи, урамшууллын тогтолцоо, арга хэрэгсэл, мэдээллийн систем, байгууллагын соёл, манлайллын арга хэлбэр гэх мэт болно.

4.Стратегийн хяналт:

Хяналтын систем нь нөхцөл байдлын өөрчлөлтөд зохицож чадах тийм уян хатан төлөвлөгөөг бий болгох ба үр ашигтай үйл ажиллагааг дэмжиж урамшуулна.

Стратегийн хэрэгжилтийн үйл явцад санамсаргүй буюу төлөвлөгдөөгүй зүйл гарч ирж болно. Энэ тохиолдолд мэдээллийн системийн тусламжтайгаар түүнийг засварлах үйл ажиллагаа явагдана. Хяналтын систем нь үр ашигтай, уян хатан байх учиртай.

5.Стратеги төлөвлөлт:

Байгууллага хаана хүрэхийг хүсэж байна, түүнд хүрэхийн тулд юу хийх шаардлагатайг харуулсан зураглал юм.

¹ М. Дашцэрмаа “Удирдахуйн ухаан”. УБ., 2016. 294 дэх тал

Стратегийн төлөвлөлтийн давуу тал.

-Төлөвлөлтийн үзүүлэлтүүд үндэслэл сайтай.

-Төлөвлөж буй үйл явдал хэрэгжих өндөр магадлалтай

-Нөөцийг оновчтой байршуулах

-Түргэн өөрчлөгдөж байгаа гадаад орчинд хурдан нийцсэн боломжийг олгодог г.м

Стратегийн төлөвлөлтийн сул тал.

-Ирээдүйн үйл явдлыг нарийн тодорхойлж чадаагүй.

-Стратеги төлөвлөгөө байгуулах, хэрэгжүүлэх тогтоосон хэмнэл байдаггүй.

-Бусад төлөвлөгөөнөөс илүү зардал цаг хугацаа шаарддаг.

-Ямар нэгэн тооцоо алдсан тохиолдолд гаргах хохирол их.

Стратеги тодорхойлох. Төлөвлөлтийн өмнөх шатанд тодорхойлсон стратегийн зорилго, зорилтыг хангах ямар стратегиуд байж болохыг тодорхойлж, холбогдох шинжилгээний аргуудын тусламжтайгаар үнэлгээ хийсний эцэст хамгийн оновчтой стратегийн хувилбарыг сонгоно.

ДҮГНЭЛТ

Зарим байгууллагуудад эрх мэдэл, хариуцлагын хатуу тогтоосон дэг журам зорилтот удирдлагын зарчимтай зөрчилдөж, захирагч захирагдагчийн хамтын ажиллагаанд хүндрэл үүсгэдэг. Эцэст нь дүгнэхэд зорилтот удирдлагыг хэрэгжүүлэхэд ихээхэн хэмжээний баримт боловсруулах, тайлан гаргах ажилтай тулгардаг. Ажилтнуудын тайлан гаргах ажил бодит ажлаас давамгайлбал зорилтот удирдлагын үр нөлөө буурахад хүрдэг байна.

Хэрэв танай ажилтнууд, менежерүүд таны боловсруулсан төлөвлөөг ойлгохгүй бол түүнийг хэрэгжүүлэх чин хүсэл сонирхол төрөхгүй. Ийм тохиолдолд стратегийг амжилттай хэрэгжинэ гэж хэлэхэд хэцүү болно.

Стратеги төлөвлөгөөг боловсруулж хэрэгжүүлэх нь ирэх таван жилд баримтлах үйл ажиллагааны зорилго, чиглэл, арга замуудыг тодорхойлж, хилийн аюулгүй байдлыг хангах төрийн бодлого, хууль тогтоомж, байгууллагын хуулиар хүлээсэн чиг үүргээ амжилттай хэрэгжүүлэх нөхцөл бүрдэх ач холбогдолтой гэж үзэж байна.

Стратеги төлөвлөгөөг хэрэгжүүлэх удирдлага, бүтэц, зохион байгуулалт, орчин, хяналт-шинжилгээ үнэлгээг багтаасан. Стратегийн төлөвлөгөө нь байгууллагын үйл ажиллагааны үр дүнг хангахад чиглэгдсэн бодлогын баримт бичиг тул түүний үнэт чанар нь төрийн албан хаагчдын өдөр тутмын ажилд шууд мэдрэгдэхээсээ илүү зөв бодлого, хандлага чиглэл, сэтгэлгээ, удирдлага, зохион байгуулалт, арга барил, ур чадвар, үр дүнг бий болгоход оршино.

САНАЛ

Стратеги өөрөө аяндаа биелэгддэггүй, ихээхэн хүч, хөдөлмөр зарцуулж, цаг хугацаа, орон зайг эзэлж байж хэрэгждэг учир төрийн бодлого, хууль эрх зүйн зохицуулалт, зохион байгуулалтын дараалсан ажил, арга хэмжээ, хариуцах эзэн холбогдогч-байгууллага, албан тушаалтны хичээл зүтгэл, идэвх санаачилга, шургуу хөдөлмөр, туйлбартай чанар, зориг тэвчээр гаргахыг шаарддаг. Үүний үрээр стратеги хэрэгжих үндсэн нөхцөл бүрдэнэ.

Стратегийн удирдлагыг удирдагч, манлайлагч нар явуулж, түүнийг нийт бүрэлдэхүүн, иргэд хэрэгжүүлнэ. Ухаалаг, өндөр мэдлэг боловсролтой стратегичид удирдлагыг хэрэгжүүлэх арга замыг заана. Стратегийг хэрэгжүүлэх үйл явцыг стратегийн удирдлага болох субъект зохион байтуулна. Стратеги нь удирдахуйн шинжтэй бөгөөд түүнгүй бол стратегийн шинжээ алдана.

ЭХ СУРВАЛЖИЙН ЖАГСААЛТ

Авирмэд Д. “Инновацийг удирдахуй”. УБ., 2014 он /Орчуулга/
Авирмэд С. “Менежмент”. УБ., 2008 он
Батхүрэл Г., Дорж Т. Нарын “Монголын менежментийн сэтгэлгээний хөгжилт”. УБ., 2011 он
Болормаа Д. “Менежмент”. УБ., 2000 он
Ганбаатар Д. “Байгууллагын хөгжил өөрчлөлтийн удирдлага”. УБ., 2017 он

Ганбаатар Д. “Менежментийн онол”. УБ., 2016 он
Ганбаатар.Д, Я. Шуурав, Д.Сэржамц “Менежмент”. УБ., 2017 он
Дашцэрмаа.М, “Удирдахуйн ухаан”. УБ., 2016 он
Наранцэцэг.Л “Стратегийн менежмент”. УБ., 2015 он
Одбаатар.Б, “Байгууллагын удирдлага”. УБ., 2016 он
Өвгөнбүргэд. Ж, “Удирдах ажилтны ажлын арга барил, ур чадвар”. УБ., 2012 он
Өлзийбуян Г. “Нэгдсэн менежментийн тогтолцоо”. УБ., 2016 он
Цэвэл Я. “Монгол хэлний товч тайлбар толь”. УБ., 1966 он
Цэнд Э., Батхүрэл Г. нарын “Менежмент”. УБ., 2013 он
Цэрэндорж Ц., Цэдэндамба С. нарын “Бидний менежмент”. УБ., 2009 он
Цэрэндорж.Ц, “Бидний менежмент”. УБ., 2010 он