

## УДИРДАХУЙН ОНОЛ

### БАЙГУУЛЛАГЫН ТӨЛӨВЛӨЛТ, ТҮҮНИЙ ОНЦЛОГ

#### **А.Амгаланбаяр.**

ХАУСПБ-ийн ахлах багш, цэргийн  
ухааны магистр, дэд хурандаа

**Товч агуулга.** Байгууллагын удирдлагын гол зорилго нь өмнөө тавьсан зорилго, зорилтоо хэрэгжүүлэхийн тулд оновчтой төлөвлөлт хийж хамгийн бага зардлаар (хүн, хүч, цаг хугацаа, төсөв санхүү, нөөц г.м) амжилтад хүрэх явдал юм. Байгууллага бүр бүтцийн нарийн зохион байгуулалт, хүн бүрийн үүрэг хариуцлага, ажил үүргийн оновчтой хуваарилах зэргээр дамжин хэрэгжих, сайтар боловсруулсан төлөвлөлтийг хийх нь чухал. Төлөвлөлт нь төлөвлөгөөгөөр дамжин үйл ажиллагаанд бодитоор хэрэгждэг тул үйл ажиллагааны өнөөгийн бодит байдал, ирээдүйд хүрэхээр тэмүүлж буй өнөөдөр ирээдүй хоёрыг холбогч гүүр юм.

**Түлхүүр үг.** Байгууллага, төлөвлөлт, төлөвлөгөө, хил хамгаалах байгууллага.

**Оршил.** Аливаа шинжлэх ухаан бүр өөрийн гэсэн гол ойлголттой байдаг. Биологи эсээс, физик эгэл бөөмсөөс, математикийн шинжлэх ухаан пифагорын үзэл баримтлалаас эхлэн судлагдаж эхэлдэгтэй нэгэн адил менежментийн шинжлэх ухаан нь байгууллага, түүний удирдах үйл ажиллагаа, гүйцэтгэх үүргийг эхлэн судалж ирсэн байдаг.

Менежмент нь түүхийн хөгжлийн явцад үйлдвэрлэлийн функцээс зарчмын ялгаатай хүний үйл ажиллагааны бие даасан төрөл, чиг үүрэгтэй болсон байдаг. Анх Францын эрдэмтэн, судлаач А.Файоль менежментийн чиг үүрэг нь төлөвлөлт, зохион байгуулалт, захирамж, зохицуулалт гэж тодорхойлж байсан.

Менежментийн шинжлэх ухааны хөгжлийн явцад төлөвлөлт, зохион байгуулах, манлайлах, хянах зэрэг гол үндсэн дөрвөн функцээр тодорхойлогддог болсон. Үүний нэг нь төлөвлөлт буюу зорилгодоо хүрэх үе шатаа урьдчилан харж, үнэлгээ хийж, тодорхой арга замыг олон

хувилбараар боловсруулж, түүнээс аль оновчтойг нь сонгох ажиллагаа юм.<sup>1</sup> Алсын хараатай удирдан зохион байгуулах, аливаад дасан зохицох, шинэчлэгдэх, оновчтой шийдвэр гаргах удирдлагын үйл ажиллагааны нэг гол суурь ойлголт нь төлөвлөлтийг зохистой хэрэгжүүлэх явдал юм. Байгууллага болгон өөр өөр төрлийн зохион байгуулалттай, өөрийн гэсэн онцлог, чиглэлтэй, төлөвлөлттэй байдаг.

Орчин үеийн менежментийг үндэслэгчдийн нэг болох А.Файоль “Удирдлага гэдэг нь урьдчилан харах гэсэн үг бөгөөд урьдчилан харна гэдэг нь төлөвлөлт хийх явдал юм” гэж тодорхойлсон байдаг<sup>2</sup>. Иймд удирдлагын хэтийн зорилт, үйл ажиллагааны үр дүнг урьдчилан таамаглаж, зохион байгуулах нь удирдлагын төлөвлөх ур чадвар юм.

Тэртээ XIII зуунд Эзэн Чингис хаан “Айвал бүү хий, хийвэл бүү ай, хийхгүй бол үхнэ” хэмээн айлдсан байдаг. Мөн хэрэв чамд төлөвлөгөө, мөрөөдөл байгаа бол хэрэгжүүлэх хэрэгтэй. Үргэлж айж, хойш суугаад хэрэггүй учир нь бид бодох, эргэлзэхэд хэтэрхий их цаг

<sup>1</sup> Эрдэнэсүрэн. Б, Менежмент. УБ., 2000. 17 дахь тал

<sup>2</sup> Файоль. А, Управление-Это наука и искусство. М.Прогресс, 1993., 310 дах тал

зарцуулдаг. Хийх цаг нь ирэхэд аймшиггүй нүүдэлчид шиг байж, гал дөлтэйгөөр урагш дайран довтолж, хэтийн төлөвлөгөө, мөрөөдлөө биелүүлж, хэнээс ч, юунаас ч, хэзээ ч бүү ай гэж сургамжилж ирсэн байдаг.<sup>1</sup>

**Нэг. Байгууллагын төлөвлөлтийн агуулга, онцлог, үндсэн зарчмууд.** Байгууллага бол амьд организм, орчин үеийн нийгмийн "эд, эс" юм. Тэрээр үүсэж, хөгжиж бас өвгөрч мөхөж, татан буугдаж, нэгдэн нийлж, хүний нийгэмийг даган хувьсан өөрчлөгдөж ирсэн байдаг. Тиймээс ч Америкийн эрдэмтэн Ч.Перроу "Төр, эдийн засаг, технологи, нийгмийн сэтгэл зүй хүртэл байгууллагаас, та бид өөрсдөө ч байгууллагаас гадуур оршин амьдардаггүй, ямар нэгэн байгууллагын гишүүн байж, түүнд харьяалагдахын хамт бусад байгууллагын үйлчилгээг авч байдаг" гэж тодорхойлсон байдаг. Та оюутан бол дээд сургуульд, барилгачин бол барилгын компанид, төрийн албан хаагч бол төр, захиргааны аль нэгэн шатны байгууллагад, гавьяаны амралтаа эдэлж буй өндөр настан бол ахмадын байгууллагад, орон сууцанд амьдардаг бол СӨХ-д харьяалагддаг байх жишээтэй. Ийнхүү бид байгууллагуудын ертөнцөд хүн төрж, ажиллаж, амьдарч, бас хорвоог орхин оддог гэж философи талаас нь ойлгож болно.

Тэгвэл байгууллага гэж юу вэ? Ричард Дафт менежментийн голлох ном, сурах бичгүүдэд бичихдээ байгууллагыг "Үйл ажиллагааны тодорхой зорилготой, зориуд зохион байгуулагдсан систем буюу нийгмийн байгууламж (нэгж)"<sup>2</sup> хэмээн тодорхойлсон байдаг.

Үүнийг судлаачийн хувьд оновчтой тодорхойлолт гэж үзэж байна. Учир нь энэ тодорхойлолтыг

задалж ойлговол "нийгмийн байгууламж (нэгж)" болохынхоо хувьд байгууллага нь:

- Хоёр ба түүнээс дээш тооны гишүүнтэй, өөрийн гишүүдийн төдийгүй нийгмийн тусын тулд оршин байж ажилладаг (нийгмээр хүлээн зөвшөөрөгдсөн);

- Зориуд зохион байгуулагдсан систем болохынхоо хувьд зорилт, ажил үүрэг, тэдгээрийн гүйцэтгэлийн төлөө хүлээх хариуцлага байгууллагын өөрийнх нь нэгж хэсэг болон гишүүдийнх нь хооронд хуваарилагдсан байх;

- Тодорхой нэгдсэн зорилготой байдгийн тухайд бол байгууллагын үйл ажиллагаа үр ашиг, үр дүнтэй байх ёстой, тухайлбал, бизнесийн байгууллага ашиг олохын зэрэгцээ гишүүдийнхээ орлогыг нэмэгдүүлж, тэдний оюун санааны болон нийгмийн хэрэгцээг хангах ёстой болж байна.

Иймд Ричард Дафтын энэ тодорхойлолтыг бизнесийн ба бизнесийн бус аливаа байгууллагад хамааруулан ойлгож болох нийтлэг шинжтэй байна.

Байгууллага гэдэг нь өмнөө тавьсан тодорхой зорилгод хүрэхийн тулд үйл ажиллагаагаа ухамсартайгаар зохицуулж байгаа бүлэг хүмүүсийн нэгдэл юм<sup>3</sup> гэж зарим судлаачид үзсэн байдаг.

Харин Монгол хэлний тайлбар толь бичигт: "Байгууллага" гэж албан газар, захиргааны байгууллага (засаг, захиргааны үйл ажиллагаа эрхэлдэг алба), төрийн байгууллага (төрийн захиргааны үйл ажиллагаа эрхэлдэг алба), албан байгууллага (албан газар) гэж<sup>4</sup> гурван янзаар тайлбарласан байна.

Аливаа байгууллага үүсч, хөгжихдөө амьдралын дөрвөн үе шатыг туулдаг гэж судлаачид үздэг.

<sup>1</sup> <https://ikon.mn/n/dnh> "Чингис хааны баримтлаж ирсэн хатуу зарчим"

<sup>2</sup> Нарандэлгэр. Д, Байгууллагын төлөвлөлт", УБ., 2003.

<sup>3</sup> Дагважамц. Г, Менежмент.УБ., 2013.28 дах тал

<sup>4</sup> Баярсайхан. Б, Монгол хэлний тайлбар толь. УБ., 2011. 108 дах тал

1. Эхлэл үе: Байгууллагын эхлэл хоёр янзаар бий болдог. Цоо шинээр бий болох, хуучин байсан байгууллагын үйл ажиллагааг төгөлдөржүүлэх замаар өөр байгууллагыг шинээр бий болгох.

2. Өсөлтийн үе: Байгууллага дээр бий болох гурван төрлийн өсөлт байна. Үүнд: Босоо өсөлт гэж үйлдвэрлэлийн хүчин чадлыг нэмэгдүүлэх замаар өсөж байгаа өсөлтийг нэрлэдэг бол хөндлөн өсөлт гэж технологийн уялдаатай болон ялгаатай бус салбаруудыг өөртөө нэгтгэх замаар өсөхийг, харин өргөжилт гэж хэрэглэгчид, нийлүүлэгчидтэй нэгдэж төвлөрөх замаар өсөхийг өргөжилт гэнэ.

3. Тогтворжилтийн үе: Зарим тохиолдолд их хэмжээний хөрөнгийн эргэлт удаан байдаг.

4. Уналтын үе: Янз бүрийн хүчин зүйлээс болж уналт явагддаг. Үйл ажиллагаагаа зогсоох, үр ашиг багатай салбарыг бусдад худалдах замаар үйл ажиллагаагаа хумих, хөрөнгө оруулалтаа татах, өрсөлдөөнд тодорхой байр суурь олж чадахгүй байх, байгууллагын удирдлага үйл ажиллагаагаа сайн зохион байгуулаагүй байх, хяналт, шалгалтын үйл ажиллагааг зохион байгуулаагүй байх зэрэг хүчин зүйлээс шалтгаалдаг.

Байгууллагад зайлшгүй тавигдах нийтлэг шаардлага бас байдаг. Үүнд:

1. Байгууллагын нийт гишүүдэд хамаарах өмнөө тавьсан зорилт, зорилготой байх;

2. Хоёр буюу түүнээс дээш хэд хэдэн гишүүнтэй байх;

3. Зорилгодоо хүрэх хүсэл эрмэлзлэлээр гишүүд нь нэгдсэн байх явдал юм. Үүнийг дагаж хэрэгжүүлэх, хянаж дүгнэх зарчмыг баримталдаг.

байгууллагын төлөвлөлтийн процесс явагдаж эхэлдэг.

Менежерүүдийн гүйцэтгэх үүргийн хамгийн гол нь төлөвлөлт юм. Төлөвлөлт гэдгийг байгууллагын зорилго, зорилтод хэрхэн, яаж хүрэх тухай байгууллагын бүхий л үйл ажиллагааны хөтөлбөр /төлөвлөгөө/ гэж үзэж болно.

Тухайн байгууллага төлөвлөлтийг хэрхэн шийдвэрлэснээс менежментийн бусад үүргүүд болох зохион байгуулалт, манлайлал, хяналтын үүргүүдийн хэрэгжилт шалтгаална.

Төлөвлөлтийн үүргийн гарц нь төлөвлөгөө юм. Өөрөөр хэлбэл, төлөвлөгөө гэдэг нь төлөвлөлтийн үүргийг удирдан зохион байгуулж буй субъектийн гаргасан шийдвэрүүдийг тусгасан албан ёсны баримт бичиг юм.<sup>1</sup>

Төлөвлөгөөг удирдлагын бүх түвшний менежерүүд боловсруулах бөгөөд боловсруулж буй төлөвлөгөө нь дэвшүүлэх болон хэрэгжүүлэх цаг хугацаатай холбоотойгоор янз бүр байдаг.<sup>2</sup>

Төлөвлөгөө нь гадаад орчны өөрчлөлт бүрд зохицох чадвартай, уян хатан байх ёстой бөгөөд оновчтой, уян хатан төлөвлөгөө боловсруулахын тулд дараах зарчмуудыг баримталдаг. Үүнд:

1. Төлөвлөх процессыг зохион байгуулах

2. Нөхцөл байдлын шинжилгээ хийх /Гадаад, Дотоод орчны шинжилгээ хийх/

3. Үйл ажиллагааны зорилго, зорилтуудыг тодорхойлох

4. Төлөвлөгөөний хэд хэдэн хувилбар боловсруулах, үнэлэх, оновчтойг сонгох, баримтыг бэлтгэх,

Питер Лоранж гэдэг эрдэмтэн стратеги төлөвлөлтийн хүрээнд удирдлагын үйл ажиллагаанд үндсэн

<sup>1</sup> <https://www.slideshare.net/Gelegiamts/ss-6577382>

<sup>2</sup> Пүрэвдорж. Ч, Менежментийн удиртгал. УБ., 2002. 291 дах тал

дөрвөн онцлог байдаг гэж тайлбарлажээ. Үүнд:

- 1.Нөөцүүдийг хуваарилах
- 2.Гадаад орчиндоо зохицох
- 3.Дотооддоо зохицуулалт

хийх

4.Байгууллагын стратегийн төсөөлөл хийх зэрэг удирдлагын үйл ажиллагааны онцлогоос бүрддэг гэж өөрийн бүтээлдээ дурьдсан байдаг.

Орчин үед эрдэмтэн судлаач нарын үзэж байгаагаар “Байгууллагын төлөвлөлт гэдэг нь тухайн байгууллагын оршин тогтнох шалтгааныг тодорхойлох, бүрэн боломж, нөөцийг ашиглах, хэрэгжүүлэхэд чиглэсэн зорилгоо

тодорхойлох, түүнд хүрэхийн тулд ажлуудыг оновчтой хуваарилах, гүйцэтгэлийг хянах үйл явцын нэгдэл процесс юм”<sup>1</sup> гэж тодорхойлсон байдаг.

Төлөвлөлтийн түвшин нь шинж чанар, цаг хугацааны хувьд гурван үндсэн түвшинд хуваагддаг. Үүнд:

1.Стратеги төлөвлөгөө буюу урт хугацааны төлөвлөгөө

2.Тактикийн /бизнес/ төлөвлөгөө буюу дунд хугацааны төлөвлөгөө

3.Үйл ажиллагааны буюу үйлдлийн төлөвлөгөө

| Д.д | Суурь зарчим     | Стратеги төлөвлөгөө                                                                                         | Тактикийн төлөвлөгөө                                                                                                                                                                | Үйлдлийн төлөвлөгөө                                                                                                                                                 |
|-----|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | Цаг хугацаа      | Урт хугацаатай /5-аас дээш жил/                                                                             | Дунд хугацаатай /1-5 жил/                                                                                                                                                           | Богино хугацаагаар /1 жил буюу үүнээс богино, сараар ч байж болно                                                                                                   |
| 2   | Үндсэн асуудал   | Байгууллагын хэтийн зорилго, зорилтыг тодорхойлсон зээлийг эзэмших, бүтээгдэхүүний төрлийг нэмэгдүүлэх г.м/ | Стратеги төлөвлөгөөг илүү нарийвчилсан бөгөөд үйлдвэрлэл рүү чиглэсэн байдаг. /Байгууллагын борлуулалтыг тодорхойлох, байгууллагын бүтцийг тодорхойлох/                             | Илүү гүнзгий нарийвчлалтай, өөрөөр хэлбэл, урт төлөвлөгөөний үр дүнд хүрэхийн тулд ямар ажил хийхийг тодорхойлдог                                                   |
| 3   | Боловсруулалт    | Топ менежерүүд боловсруулдаг.                                                                               | Дунд шатны менежерүүд                                                                                                                                                               | Анхан шатны менежерүүд                                                                                                                                              |
| 4   | Төлөвлөх үйл явц | Гадаад, дотоод орчныг нарийн судалж, давуу, сул талыг нь үнэлж, боломж бүрийг үнэлэх                        | Санхүүгийн нөөц, зах зээлийн нөхцөл, байгууллагын нөөц бүрийг нарийн судалж, үйл ажиллагааны эх үүсвэрийг тодорхойлох                                                               | Зах зээлийн судалгаа, орлого, зардлын судалгаа, бүтээгдэхүүний төсөв зэрэг асуудлууд                                                                                |
| 5   | Онцлог           | Тоогоор илэрхийлэгдээгүй бөгөөд төлөвлөлтийн хамгийн ерөнхий асуудлуудыг авч үздэг                          | Тоогоор илэрхийлдэг боловч ерөнхий байдлаар тодорхойлдог бөгөөд зах зээлийн нөхцөл, санхүүгийн даалгавар, зорилгод хүрэхэд шаардлагатай нөөц хувьсагчдийг илүү нарийвчилж авч үздэг | Энэ төлөвлөгөөний үзүүлэлтүүд илүү нарийн, тодорхой байх ба зах зээл, санхүүгийн үүднээс корпорациас хийх судалгааанд хангалттай баримт бичиг, мэдээлэл гаргаж өгнө |

<sup>1</sup> Jeseviciute, L .Organization self-development based on mind activity

expansion in management,” Research Papers. 2010., pp 55-62.



Нэгэн цагт Францын армид их бууны офицероос, улсын эзэн хаан болсон Наполеон Бонапарт өөрийн илтгэлдээ “Төлөвлөгөөний дагуу явагддаг тулалдаан гэж байхгүй, төлөвлөгөө бол онц зүйл биш, харин эр зориг чухал гэж тухайн үеийн цэргийн удирдагч нар надад захиж ирсэн харин би үүний эсрэг байж бүх зүйлийг нарийн төлөвлөж, 1799 онд цэргийн эвсэл байгуулан төрийн эргэлт зохион байгуулсан юм” гэж бичсэн байдаг.

Наполеон Бонапарт нь 1804 онд өөрийгөө Францын эзэн хаанаар өргөмжилж, шинэ эзэн хааны тунхаг бичигт “Тулаан бүрийг хамгийн бага нарийвчлалтайгаар төлөвлө, төлөвлөгөөгүй удирдагч нөхцөл байдлын хохирогч болдог” хэмээн буулгасан байдаг.<sup>1</sup>

Үүнээс харахад төлөвлөлтийн үйл явц нь менежерийн төдийгүй цэргийн дарга, удирдагч хүний мэдлэгийн цар хүрээ, алсын хараа, зорилгодоо хүрэх үйл явц, улс орны болон байгууллагын хөгжилтэй шууд холбогдож, цаашид зорилготойгоор урагшлах, төлөвлөлтийг үр дүнтэй болгох үндсэн хэрэгцээг төлөвлөгөө хэрхэн хангаснаар тодорхойлогддог харагдаж байна.

**Хоёр. Хил хамгаалах байгууллагын стратеги төлөвлөгөө.** Хил хамгаалах байгууллага нь 1933 онд Дотоодыг хамгаалах газрын харьяа Цэргийн ба

Хязгаарын хэлтэс нэртэйгээр байгуулагдсан бөгөөд 1996 оноос Засгийн газрын тохируулагч агентлаг болж, 2000 оноос Хууль зүй, дотоод хэргийн сайдын эрхлэх асуудлын хүрээнд үйл ажиллагаагаа явуулж байна.<sup>2</sup>

Хил хамгаалах байгууллага нь Монгол Улсын Үндсэн хууль, Монгол Улсын Үндэсний аюулгүй байдлын үзэл баримтлал, Монгол Улсын Төрөөс хилийн талаар баримтлах бодлого, Монгол Улсын Олон Улсын гэрээ, хэлэлцээрүүд, Монгол Улсын хилийн тухай хууль, Монгол Улсын хил хамгаалалтын дүрэм, Монгол Улсын хил хамгаалалтад иргэдийг оролцуулах журам, Бүсчилсэн хил хамгаалалт хөтөлбөр, Хилчний нийгмийн хамгаалал-2024 хөтөлбөр, Хил хамгаалах байгууллагын хөгжлийн стратеги хөтөлбөрийн дагуу улсын хил хамгаалалтыг зохион байгуулдаг. Хэрэгжиж буй хөтөлбөрийн тухайд авч үзвэл:

Бүсчилсэн хил хамгаалалт хөтөлбөр:

Монгол Улсын Засгийн газрын 2012 оны 110 дугаар тогтоолоор батлагдсан “Бүсчилсэн хил хамгаалалт хөтөлбөр”-ийн хүрээнд говь цөлийн, тал хээрийн, уулын, ой тайгын бүсийн байгаль, цаг уур, физик газар зүйн онцлог нөхцөлд зохицсон хил хамгаалалт, хангалтын тогтолцоонд шилжүүлж, хил хамгаалалтын мэдээллийн нэгдмэл,

<sup>1</sup> Kvedaravicius, J. Management of Organizations Development. Kaunas: Vytautas Magnus University Press., 2006.

<sup>2</sup> Арвай. Ш, Улсын хил судлал. -УБ., 2016. 16 х.

шуурхай байдлыг ханган, орчин үеийн зэвсэг, техник технологийн шинэчлэлийг үе шаттайгаар хэрэгжүүлж байна.

Уулын бүсэд: Баян-Өлгий, Увс, Ховд, Говь-Алтай аймаг;

Ой тайгын бүсэд: Завхан, Хөвсгөл, Булган, Сэлэнгэ, Хэнтий, Дорнод аймаг;

Тал хээрийн бүсэд: Сүхбаатар, Дорнод аймаг;

Говь цөлийн бүсэд: Говь-Алтай, Баянхонгор, Өмнөговь, Дорноговь аймаг;

Төвийн бүсэд: Улаанбаатар хот дах хилийн цэргийн ангиуд тус тус хамаардаг.

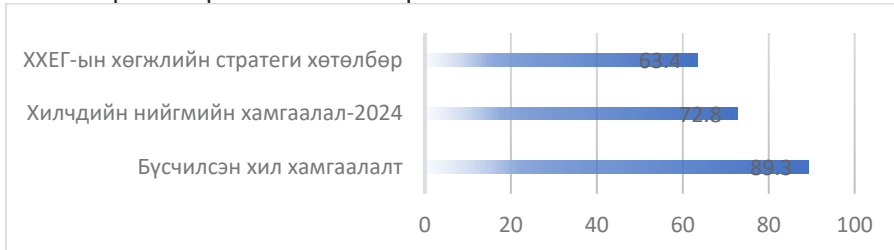
“Хилчдийн нийгмийн хамгаалал-2024” хөтөлбөр:

Хил хамгаалах байгууллагын алба хаагчдын ажиллах, амьдрах ахуй нөхцлийг сайжруулж, тэдний эрүүл мэнд, хөгжлийн асуудлыг дээшлүүлж, өрхийн орлогыг нэмэгдүүлэх зорилгоор 3 үе шаттайгаар 2015 оноос эхлэн хэрэгжүүлж байна.

Хил хамгаалах ерөнхий газрын хөгжлийн стратеги хөтөлбөр (2016-2026 он). Хууль зүй, дотоод хэргийн сайдын 2016 оны 04 дүгээр сарын 20-ны өдрийн А/120 дугаар тушаалын нэгдүгээр хавсралтаар батлагдсан "Хил хамгаалах ерөнхий газрын хөгжлийн стратеги хөтөлбөр"-ийн зорилго, зорилт, хэрэгжүүлэх үе шат, хүрэх үр дүнг хөтөлбөрт тусгаж оруулсан байдаг.

Үндэслэл: Монгол Улсын Хилийн тухай хууль, Хилийн боомтын тухай хууль, Засгийн газрын Агентлагийн эрх зүйн байдлын тухай хууль, Хөгжлийн бодлого төлөвлөлтийн тухай хууль, Монгол Улсын Үндэсний Аюулгүй байдлын үзэл баримтлал, "Монгол Улсын тогтвортой хөгжлийн үзэл баримтлал-2030", "Төрөөс хилийн талаар баримтлах бодлого", "Бүсчилсэн хил хамгаалалт хөтөлбөр" нь хил хамгаалах байгууллагын стратегийг хэрэгжүүлэх үндэслэл болно.

Хөтөлбөрийн хэрэгжилтийг авч үзвэл:



Хөгжлийн стратеги хөтөлбөрийн хэрэгжилтийг бусад агентлаг, байгууллагатай харьцуулсан судалгаа хийж үзвэл:

| № | Нэр   | Зорилт | Арга хэмжээ | Хувь |    |    |    |    |    |    |    |    |     | Дүн |
|---|-------|--------|-------------|------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|
|   |       |        |             | 0    | 20 | 30 | 40 | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100 |     |
| 1 | ХХЕГ  | 3      | 29          | 1    |    |    | 5  | 3  | 5  | 4  | 7  | 2  | 2   | 75  |
| 2 | ЦЕГ   | 4      | 37          |      |    |    | 2  |    |    |    | 3  | 2  | 30  | 89  |
| 3 | ШШГЕГ | 6      | 25          | 1    |    | 1  | 3  | 1  |    |    | 2  | 5  | 12  | 78  |

|                 |      |           |            |          |          |          |           |          |           |           |           |           |           |             |
|-----------------|------|-----------|------------|----------|----------|----------|-----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| 4               | ШШЕГ | 7         | 15         | 1        | 1        |          | 2         |          |           |           | 1         |           | 10        | 80          |
| 5               | ОБЕГ | 4         | 26         | 2        | 2        | 3        | 2         | 2        | 5         | 10        | 48        | 7         | 8         | 76          |
| <b>Нийт дүн</b> |      | <b>24</b> | <b>132</b> | <b>5</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>14</b> | <b>6</b> | <b>10</b> | <b>20</b> | <b>61</b> | <b>16</b> | <b>56</b> | <b>79.6</b> |

Хэрэгжиж буй хөтөлбөрийн хүрэх үр дүн:

1.Монгол Улсын хилийн цагийн байдлын өрнөлт, цаашдын хандлага, хүч хэрэгслийн боломжийг үндэслэн улсын хил шинэчилж, Хил хамгаалах байгууллагын дунд хугацааны хөгжлийн чиг хандлага, хамгаалалтын арга, хэлбэрийг бодлогыг тодорхойлох.

2.Хил хамгаалалтын дэд бүтцийг хөгжүүлэх, зэвсэглэл, техникийг шинэчлэх, шинжлэх ухаан, техник технологийн ололтыг нэвтрүүлэх, бие бүрэлдэхүүний ур чадварыг дээшлүүлж, мэргэшүүлэх замаар улсын хил хамгаалалтын үр дүнг нэмэгдүүлж, хил орчмын нутаг дэвсгэрийн аюулгүй байдлыг хангах.

3.Байгаль, цаг уур, физик газар зүй, хилийн цагийн байдлын онцлогт тохирсон улсын хилийг бүсчлэн хамгаалах тогтолцоог боловсронгуй болгож, гэрээт хилчний албыг бэхжүүлэх.

4.Улсын хил дамнасан зохион байгуулалттай гэмт хэрэгтэй тэмцэх, хилийн зөрчлөөс урьдчилан сэргийлэх, таслан зогсоох арга хэмжээг цогц байдлаар зохион байгуулах.

5.Боомтын аюулгүй байдлыг хангах, боомтод мөрдөх журмыг сахиулах, боомт бүхий хилийн хэсгийн хамгаалалтын найдвартай байдлыг хангахад чиглэсэн бодлого, үйл ажиллагааны арга, тактикийг шинэчилж, боомтын аюулгүй байдлын журмыг хэрэгжүүлэх.

6.Бие бүрэлдэхүүний алба хаах, үүрэг гүйцэтгэх ахуй нөхцөлийг сайжруулж, нийгмийн баталгааг бэхжүүлэх.

**Хэрэгжилт сайн үнэлэгдсэн заалтууд:**

- Хилийн .... дугаар тусгай салбаруудыг шинээр байгуулж, бүтэц зохион байгуулалт, зэвсэг, техникийн хангалт хийсэн.

- Усан хил хамгаалалтын төслийн хэрэгжилт 90 хувьтай.

- ХХЕГ-т улсын хил хамгаалалтын шуурхай удирдлагын төв, хилийн ангиудад шуурхай жижүүрийн албыг байгуулсан г.м

**Хэрэгжилт хангалтгүй үнэлэгдсэн заалтууд:**

- Холбоо мэдээлэл, технологийн хангалтыг ШУ-ны технологийн ололтод тулгуурлан бүсийн онцлогт тохируулан шинэчлэх

- Зэвсэг, дуран харааны шинэчлэлийг бүсийн онцлогт тохируулан хийх

- Хилийн анги, салбар, харуулын байрыг шинэчлэн, сайжруулах

- Хил хамгаалалтын дэд бүтцийг хөгжүүлэх

- Парк шинэчлэл хийх /автомашин, мотоцикл, усан завь, цасны чарга г.м/

- Нийгмийн баталгааг бэхжүүлэх, ахуй нөхцөлийг дээшлүүлэх г.м заалтууд байна.

**Дүгнэлт:**

Байгууллагын төлөвлөлт нь хөгжлийн гарааг илэрхийлж, тухайн байгууллагын ирээдүйд хүрэхээр хүсэж зорилгодоо хэрхэн хэмнэлтэйгээр, ямар боломжит арга замаар хүрч болохыг судалгаа, шинжилгээ, үнэлгээнд тулгуурлан боловсруулж, түүнийхээ дагуу үйл ажиллагаагаа хэрэгжүүлж, хэдий хэр цаг хугацаанд, ямар амжилтыг үзүүлж, хэрхэн эрсдэлийг даван туулж, барианд хүрэх буюу дэвшүүлсэн зорилт, зорилгот хүрэх үйл явцын нэгдэл хэмээн үзэж байна.



Хил хамгаалах байгууллагын хувьд хэрэгжүүлж буй төсөл хөтөлбөрүүд цаг үеэ олсон, төлөвлөлтийн хувьд алс хэтийг харсан хэдий ч хэрэгжилт, үр дүнгийн хувьд төдийлөн хангалтгүй байгаа нь харьцуулсан судалгааны үр дүнгээс харагдсан. Цаашид хөтөлбөрийн хэрэгжилтийг бүрэн хангахын тулд хөтөлбөрт тусгагдсан ажлыг бодлогын түвшинд хүргэж, бүх талын дэмжлэгтэйгээр гүйцэтгэх нь хил хамгаалах байгууллагын болон хилчдийн хөгжил дэвшилд үнэтэй хувь нэмэр оруулж, төлөвлөлт хэрэгжих боломжтой гэж дүгнэж байна.

#### Санал

- Удирдах алба хаагчдын таамаглах, төлөвлөх, хэрэгжүүлэх, үр дүнг тооцох ур чадварыг дээшлүүлэх нь байгууллагын хөгжилд нөлөөлөх тул бүх шатны байгууллагад энэ төрлийн ур чадварыг удирдах бүрэлдэхүүнд нь эзэмшүүлэх;

- Хил хамгаалах байгууллагын төсөл, хөтөлбөр, төлөвлөгөөний хэрэгжилтийн тайлан, үр дүнг жил бүр нээлттэй хэлбэрээр олон нийтэд хүргэж, сурталчлах нь ирээдүйд хэрэгжих хөтөлбөр төлөвлөгөөний үр дүнг дээшлүүлэх хандлагатай.

#### Эх сурвалжийн жагсаалт

1. Бүсчилсэн хил хамгаалалт хөтөлбөр-2012
2. Хилчдийн нийгмийн хамгаалалт хөтөлбөр-2024
3. Хил хамгаалах ерөнхий газрын хөгжлийн стратеги хөтөлбөр-2016
4. Арвай, Ш. Улсын хил судлал. - Уб., 2016. 16 х.
5. Эрдэнэсүрэн, Б. Менежмент. Уб., 2000. 17 дахь тал
6. Нарандэлгэр, Д. Байгууллагын төлөвлөлт", Уб., 2003.
7. Дагважамц, Г. Менежмент.Уб., 2013.28 дах тал

8. Баярсайхан, Б. Монгол хэлний тайлбар толь. Уб., 2011. 108 дах тал
9. Пүрэвдорж, Ч. Менежментийн удиртгал. Уб., 2002. 291 дах тал
10. Jeseviciute, L .Organization self-development based on mind activity expansion in management," Research Papers. 2010., pp 55-62.
11. Kvedaravicius, J.Management of Organizations Development. Kaunas: Vytautas Magnus University Press., 2006.
12. Файоль. А, Управление-Это наука и искусство. М.Прогресс, 1993., 310 дах тал
13. <https://www.slideshare.net/Gelegj/ams/ss-6577382>
14. <https://ikon.mn/n/dnh> "Чингис хааны баримтлаж ирсэн хатуу зарчим"