

## 8

### СТРАТЕГИЙН МЕНЕЖМЕНТЭД СИСТЕМИЙН ХАНДЛАГА ЧУХАЛ БОЛОХ НЬ

---

Н.Лизунов

Хөгжлийн стратегийг яаж сонгох вэ? Манай эдийн засагт зах зээлийн харилцаа төлөвшиж байгаа энэ нөхцөлд олон жил ажилласан бизнесийн байгууллагууд өөрийн туршлагын үндсэн дээр урт хугацааны стратегийн төлөвлөлт чухал болохыг ойлгосон байх ёстой. Энд олон төлөвлөгөөт харилцан холбоотой арга хэмжээний тухай ярьж эдгээр нь түлхүүр олон асуултанд хариу өгөх юм. Үүнд: дэвшүүлсэн зорилтуудад хүрхийн тулд өгөгдсөн цагийг яаж оновчтой ашиглах вэ? Тав – арван жилийн дараа компани ямар байх вэ? Үүнд яаж хүрэх вэ? – зэрэг асуултууд байна. Систем нь байнга төгөлдөржиж дэлхийн практикийн хуримтлуулсан бүхийл сайн олотуудыг багтаадаг. Энд үйлдвэрлэлийн удирдлага зохион байгуулалтын туршлага ихээхэн хэмжээний хувь нэмэр оруулсан байдаг. Манай оронд ч энэ талаар өөрийн гэсэн олотууд их байдаг. Эдгээр санаанууд шинэ агуулгаар баяжигдан өнөөгийн нөхцөлд эргэн ирж бизнес эрхлэгчдэд зах зээлийн эдийн засгийн нөхцөлд амжилттай ажилхад нь туслах болно.

Өсөлт ба хөгжлийг хүлээж байгаа өнөөгийн нөхцөлд ирээдүйг харах стратегийн хандлага чухал ач холбогдолтой юм. Хөрөнгө оруулалтын өсөлт, шинэчлэл, бүтцийн өөрчлөлт ба шинэ өмчийн хөгжил зэрэг манай эрэн үеийн асуудлыг амжилттай шийдвэрлэхийн тулд ирээдүйн нөхцлийг мэдэх шаардлагатай. Манай компаниудын хувьд ийм нөхцөлд стратегийн маркетинг, ижил нэг сэтгэлгээтэй менежерийн баг бүрдүүлэх чадвар чухал болож энэ нь зөвхөн ашгийн өндөр түвшинг хагаад зогсохгүй зах зээлийн томоохон хувийг хүртэж өндөр хэмжээний хөрөнгөжүүлэлтийг хагах юм.

Практик онолын харьцуулсан судлагаанаас үзэхэд төлөвлөлт үр ашигтай болохын тулд харилцан холбоотой зургаан хэсгээс тогтох ёстой. Үүнд: компаний нарийн тодорхойлсон зах зээлийн эрхэм зорилго, ажлын зарчим, зорилго ба зорилтууд, төлөвлөж буй үзүүлэлт /үр дүн/, стратеги /үр дүнг хангах арга/, тактик /зорилгод хүрэх хэргэслэл/ зэрэг байна.

**Өөрийн эрхэм зорилго ба зарчмуудыг томъёолох.** Эрэхэм зорилгыг компани үйл ажиллагаа эхлэхээс өмнө эсвэл шинэ удирдлага тодорхойлдог бөгөөд түүний байдал, ажлын нийтлэг ба чухал чиглэлүүдийг тусгадаг.

Удирдлагын зарчим нь компани соелыг бүрдүүлж улмаар аль ч түвшний менежерт зайлшгүй хамаарагдадаг.

Америкийн IBM корпорацийн тухайн үедээ томъёолсон менежментийн зургаан зарчим нь сонгодог шинжтэй болж, түүнийг олон компаниуд эзэмшсэн байдаг.

**Нэг. Хүн ба түүний эрх, нэр хүндийг хүндэтгэх нь суурь зарчим мөн.** Үүнийг үндэс болгосноор компани нь өөрийн ажилтнуудад бүтээлч идвэхээ хөгжүүлэх, түүнийгээ хамгийн үр ашигтай байдлаар ашиглахад тусладаг ба бүгдийн үйл хэрэгт оруулсан хувь нэмэрээс нь хамаарулан хөлс төлөөлт албан тушаалын өсөлтийг хангадаг мөн удирдагч ажилтны хооронд асуудлыг шудрага шийдвэрлэх хоёр талын гэрээг хангадаг.

**Хоёр.** Хэргэлэгчдэд хамгийн өндөр шаардлага хангасан үйлчилгээ үзүүлэх явдал компаний чухал зарчим бөгөөд түүнийг хэрэгжүүлхийн тулд ажилтануудаас өөрийн түншийн хэрэгцээг сайн мэдэж түүнийг ойрийн ирээдүйд таамаглан бүтээгдэхүүн үйлчилгээг үр ашигтай хэрэгэлхэд нь дэмжлэг үзүүлэх явдал юм.

**Гурав.** Чанарын өндөр түвшин хангах нь компаний бас нэг зарчим мөн. Үүнийг хэрэгжүүлхийн тулд ажиллах бүрэлдэхүүн нь шинэ боловсруулалтуудын хүрээнд тэргүүлэх байртай болохыг байнга эрмэлзэх ёстой бөгөөд бусадын амжилтыг мэдэх, түүнийг сайжруулах буюу компанийн ашиг сонирхолд нийцэж байвал ашиглах, мөн хамгийн боловсронгуй төслүүдийн үндсэн дээр зардал багатайгаар чанартай бүтээгдэхүүн үйлчилгээг гаргах зэрэг байна.

**Дөрөв.** Удирдагчдын зохион байгуулалтын үйл ажиллагаа амжилттай байх зарчим – үүний үндсэн дээр менежерүүдийн баг бүрэлдэхүүн бий болдог. Энд удирдагчдаас ажилтануудын өмнө тавигдсан зорилтуудыг чанарын өндөр түвшинд гүйцэтгэхийг урамшуулах, ажилтантай тогтмол харьцах, гаргасан шийдвэр ба хэрэгжүүлж буй бодолгыг эргэлзэх эр зоригтой байх, пүүс, хэлтэс, тасаг ажилчны хэрэгцээний талаар тодорхой мэдлэгтэй байх, өөрийн ажлыг ирээдүйд төлөвлөх ба шинэ санаа хүлээх бэлтгэлтэй байхыг шаардадаг.

**Тав.** Хувь нийлүүлэгчийн өмнө үүргээ биелүүлэх зарчим. Энэ нь өөрт нь итгэмжилсэн өмчид гамтай хандахыг шаардадаг. Оруулсан хөрөнгөд нилээд ашиг олох нөхцлийг ажиллагсад хангаж улмаар ашгийг тасралтгүй нэмэгдүүлэх нөхцлийг ашиглах хэрэгтэй.

**Зургаа.** Бүтээгдэхүүн үйлчилгээний нийлүүлэгч нартай шудрага харьцах явдал компани ажиллагсадын үйл ажиллагааны бас нэг зарчим мөн. Уг зарчмыг хэрэгжүүлэхэд ажилтануудаас нийлүүлэгчийн бүтээгдэхүүн үйлчилгээний чанар, найдварт байдал ба үний өрсөдөх чадвар зэргээс хамааруулан сонгох, гэрээ байгуулах үед нийлүүлэгчийн ба өөрийн компани хууль эрхэт сонирхолыг хүлээн зөвшөөрч ба гэрээний үүргийг нэр хүндтэй

биелүүлж улмаар компаниаас нийлүүлэгчийн шаардлаггүй хамаарыг бий болгохгүй байхыг шаардадаг. Энд өрсөлдөгч үйлдвэрүүдийн систем нь нийгмийн одоогий ба ирээдүйн хэрэгцээг хамгийн сайнаар хангаж байна гэж компани үздэг.

### **Зорилгоо нарийн харах.**

Зорилго зорилтууд нь үйлдвэрийн ирээдүйн урт хугацааны үйл ажиллганы чиглэлүүдийг тодорхойлдог. Зорилгын агуулга нь ялгаатай байдаг боловч үндсэндээ чанарын хэдэн үндсэн үзүүлэлтэд чиглэгдэдэг: гаргаж буй бүтээгдэхүүнийг байнга сайжруулах, технологийг төгөлдөржүүлж, өөрийн өртөгийг бууруулж, чанарыг сайжруулах замаар малайлагч болох ба үр ашигаа дээшлүүлхийн тулд өөрийн бүтээгдэхүүний үйлдвэрлэгч ч худулдагч ч болох, мөн хөгжлийг баталгаажуулах ашигт ажиллагааны төвшинг хангах зэрэг байна.

Үйлдвэр түүний нэгж хэсгийн ажлын төлөвлөж буй үзүүлэлт /үр дүн/ нь урт хугацааны зорилго зорилтуудын тоон тодотгол болдог. Аж үйлдвэрийн үйлдвэрлэлийн аж ахуйн нэгдсэн чухал зорилгууд нь: өсөлт, ашигт ажиллагаа, эдийн засгийн мөчлөгт тогтвортой байх, уян шинж, гадаад орчны гэнэтийн өөрчлөлтөнд тэсвэртэй байх, төлбөрийн чадвар, өрсөлдөх чадвартай удирдлага, шинэчлэлийн хандлага, зах зээлийн хувь, дотоод уур амьсгал, нийгмийн гадаад өөрчлөлтийг мэдрэх, иргэншлэл, ажлын ханамж, янз бүрийн бүлэг ажилтануудын сонирхолыг тооцох зэрэг байна.

Үйлдвэрийн тусгай нэгж хэсгийн хувьд зорилгын тоо буурдаг. Ер нь үйл ажилллагааны төлөвлөлтөнд ашиглагдаж байгаа зорилго, үзүүлэлтүүд нь хэмнэлт, бодит байдал, чанар, бүтээмж, хөдөлмөрийн нөхцөл, шинэчлэл, ашигт байдал зэрэгт чиглэгдэдэг.

### **Стратеги нь тактикийг тодорхойлох.**

Үйлдвэрийн стратеги нь тодорхой нөхцөл, хэргэлэгчийн эрэлт, туршлага зэргээс хамааран хамгийн чухал асуудлыг шийдвэрлэхэд чиглэгдэдэг. Юу үйлдвэрлэх талаар хандсан стратегийн төлөвлөгөөг дараах байдлаар боловсруулдаг. Эхлээд үйлдвэрлэлийн хэмжээг хурдан нэмэгдүүлэх боломж олгох бүтээгдэхүүн зах зээлийн томоохон хэсгийг эзлэх боломжийг олгох амьдралын мөчлөгийн эхний үе шатанд байгаа эдэлхүүнийг сонгоно.

Хэрээ үйлдвэр нь ижил төстэй олон бүтээгдэхүүнийг үйлдвэрлэж, үйлдвэрлэлийн ба борлуулалтын нэг бүтцийг ашиглаж байвал дээд зэргийн үр ашигтай байх стратеги нь синерги буюу том үйлдвэрийн хамтын ажиллагааны давуу талыг ашиглах чиглэлтэй байдаг. Төрөлжилт ба өсөлтийн үр дүнд борлуулатын зах зээл хангагдсан бол бүтээгдэхүүний шинэчлэл ба дааргийн үеийн боловсруулалтыг нийлүүлэх замаар тогтвортой байх зорилго тавигдадаг.

Стратегийн эдгээр чиглэлүүдийг удирдагчид бусад зүйлэр баяжуулдаг: чанарын системийг бүрдүүлэх, “яг цагт нь” удирдлагын системийг нэвтрүүлэх, нийлүүлэгч ба хэрэглэгч нартай хамтын ажиллагаа хоршилтын харьцааг бүрдүүлэх зэрэг байдаг.

Үйлдвэрийн тактикийг доод нэгжийн менежер ба ердийн ажилтанууд бүрдүүлж дунд ба дээд түвшний менежерүүдээр батлуулан үйлдвэрлэлийн бүхийл нэгж хэсгүүдэд нэвтрүүлдэг. Энэ журам ажилтан бүрт төлөвлөлтөнд орлцож цаг хугацаа хүч чармайлтийг оновчтой хуваарилах боломж олгодог.

### **Төлөвлөгөөг хэн боловсруулах вэ?**

Стратегийг томъёолож байгаа төлөвлөгөөг практикт дараах гурван чиглэлээр боловсруулдаг. Салбарлсан бүтэц сайн хөгжсөн нь үйлдвэрт “доороос дээш” хэлбэрийн бүдүүвчийг ашиглах хэргэтэй. Санал ба мэдээлэл нь нэгж хэсгүүдэд хуримтлагдадаг. Мөн энд үйлдвэрлэлийн зорилго, стратеги ба төлөвлөгөө тодорхойлогдоно. Бага оворын төлөвлөгөөний хэлтэсийн зорилт нь бүртгэл тайлангийн нийтлэг баримтыг боловсруулах, салбарын төлөвлөгөөт үйл ажиллагааг зохицуулах ба нэгдсэн төлөвлөгөөг нэгтгэх зэрэг болно.

“Дээрээс доош” нь төлөвлөх явдал хатуу төвлөрөлттэй үйлдвэрт байдаг бөгөөд энд төлөвлөгөөний хэлтэс нь маш нөсөр жинхэнэ штабын үүргийг гүйцэтгэдэг. Тэд нэгж тус бүрийн хувьд ба нийт үйлдвэрлэлийн стратегийг боловсруулдаг. Доод нэгжүүд нь зөвхөн өөрийн боломжийн талаар ерөнхий байдлыг танилцуулах замаар хязгаарлагдадаг.

Сүүлийн жилүүдэд практикт интерактив төлөвлөлт нэвтэрч байна. Энд санаа ба стратеги нь дээд удирдлага, төлөвлөгөөний хэлтэс ба доод төвшний идвэхтэй нэгэн зэрэг оролцох байдлаар боловсруулагдадаг. Төлөвлөгчид гадаад орчны байдлын тухай мэдээллийг цуглууж топ-менежерүүдийн хувьд асуултуудыг дэвшүүлдэг. Эдгээр нь зорилгыг тодорхойлдог. Стратегийн боловсруулалт босоо удирдлагын хүч чармайлтийн үр дүн болдог. Стратегийн удирдамжийг боловсруулах явцад нэгжүүд нь шуурхай төлөвлөгөөг гаргадаг ө.х. стратегийн бүрдэлт “дээрээс доош”, “доороос дээш” хоёр чиглэлд явагдадаг.

Урт болон дунд хугацааны төлөвлөгөө нэгэн зэрэг боловсруулагдаж байгаа үед урт хугацааны төлөвлөгөө нь дээд удирдлагын санааг дунд хугацааны төлөвлөгөө нь дунд төвшний менежерүүдийн санааг агуулдаг. Ийм төлөвлөгөөнүүд агуулгын хувьд ялгаатай. Урт хугацааны төлөвлөгөөнд үйлдвэрийн үйл ажиллагааны ерөнхий философи ба үзэл баримтлал агуулагдаж ойрийн тав, арав, арван таван жилийн гол төсөл, хөтөлбөрүүд тусгагддаг. Дунд хугацааны төлөвлөгөө нь хоёр-гурван жилийн хувьд зохиогдож тоон үзүүлэлт, төсөл, бүтээгдэхүүний нарийвчлал, хөрөнгө оруулалт, санхүү, түүхий эд, үйлдвэрлэл ба боловсон хүчин болон бусад нөөцийн хронологийг /цаг хугацааны өөрчлөлт/ харуулдаг.

### **Зорилтын шатлалыг гаргах.**

Төлөвлөлтийн хоёр хэлбэр нь харилцан холбоотой үйл явц мөн. Аль ч тохиолдолд шийдвэр гаргалтын түлхүүр объект нь зорилго, стратеги, бүтэц, дэг журам /систем/ болох бөгөөд тэдгээрийн гаргаж буй өөрчлөлт нь өрсөлдөх чадварыг дэмжих суурь шинэчлэл, бүтээгдэхүүнийг сайжруулах шинэ санаа,

бүтээгдэхүүний хувиргалт зэрэг байдаг. Үүнийг үндэс болгон төлөвлөгөө бий болдог. Тухайлбал, суурь шинэчлэл нь зорилго, стратеги ба бүтцийг шинэчилж буй урт хугацааны төлөвлөлтийн хүрээ мөн. Бүтээгдэхүүнийг сайжруулах шинэчлэл дунд хугацааны төлөвлөгөөнд тусгагдаж үйлдвэрлэлийн стратеги, бүтэц ба хэсэгчлэн үйлдвэрлэлийн дэг журамд нөлөөлдөг. Хувиргалт нь жилийн төлөвлөгөө /төсөв/ - т хамаарагдаж зөвхөн үйлдвэрлэлийн системийг хөндөж байдаг ба хүрсэн төвшинд түүнийг хадгалаж нөхөн үйлдвэрлэлийг дэмждэг.

Үйдвэрийн өмнө тавигдсан зорилгуудыг тодотгож байдаг урт хугацааны төлөвлөгөөний агуулга чухал. Удирдагчид зорилго ба зорилтуудыг ач холбогдолын шатлалын дагуу яаж жагсаахыг сайн ойлгодог байх шаардлагатай. Суурь – урт хугацааны, шуурхай – дунд ба богино хугацааны гэж. Суурь ойлголтонд борлуулалтын хэмжээ, өсөлтийн хурдац, ашиг /хэмжээ, нийт капиталын ашгийн норм эсвэл нийт актив, борлуулалтын хэмжээ ашгийн харьцаа, нэг хувьцаанд ногдох ашиг/, зах зээлийн хувь, капиталын бүтэц, ногдол ашиг, хувьцааны үнэ, ажилтануудын нөхөн олговор, бүтээгдэхүүний чанарын түвшин, өсөлтийн зорилго, тогтвортой байх зорилго, нийгмийн бодлогын зорилго зэрэг орно. Шуурхай зорилго ба бүтээмжийн үзүүлэлт нь нэмэгдсэн өртөг, нэг ажилтанд ноогдох хөрөнгө оруулалт, хөдөлмөрийн бүтээмж, хөрөнгийн эргэц, өртөг бууруулах хүрээний зорилго зэргийг агуулдаг.

#### **Төлөвлөлтийн гол таван үе шат.**

Хөгжлийн явцад үйдвэрийн урт хугацааны төлөвлөлтийн загварын үлгэрлэсэн хэлбэр нь нь дараах таван үе шатаас бүрдэдэг:

*Нэгдүүгээр үе шат* - урьдачилсан нөхцлийн шинжилгээ. Ажлын явцын үр дүнг хэлэлцэж, асуудлыг тодорхойлон гадаад орчны /нийт, салбар, өрсөлдөгч/ хэтийн төлөвийг гарган үйл ажиллагааны филофосиф ба үзэл баримтлалыг эргэн хардаг.

*Хоёр дугаар үе шат* - асуудлыг тодотгох. Зорилго томъёолох, туршлтын суурь стратегийг боловсруулах, үйлдвэр хамгийн сайн амжилт олох хүрээг таамаглана. Үр дүнд нь бий болох стратеги чухал асуудлыг илрүүлдэг.

*Гуравдугаар үе шат* – урт хугацааны стратегийн төлөвлөлт. Хайгуул хийж шинэ стратегийн чигийг гарган, хэтийн таамаглалыг дахин үзэж үйлдвэрийн түлхүүр ололтуудыг нөөцлөж, үйлдвэрлэлийг өргөтгөх ба зардал бууруулах стратеги, нэр төрөл ба нэгжийн өөрчлөлтийн стратегийг бүрдүүлэх. Үүний үр дүнд урт хугацааны шинэ зорилго, төсөл ба стратегийн хөтөлбөр бий болно.

*Дөрөв дүгээр үе шат* – дунд хугацааны төлөвлөлт. Дунд хугацааны төлөвлөгөөг төслөөр, мөн судалгаа боловсруулалтын чиглэл, үйлдвэрийн маркетинг, үйлдвэрлэл, үйлдвэрлэлийн хүч чадал, хөдөлмөр ба санхүүгийн төлөвлөгөө зэргийг багтаасан дунд хугацааны зорилго удирдамжийг боловсруулж нэгж хэсгийн төлөвлөгөөг /стратегиф, маркетинг, бүтэц, санхүү/ боловсруулна.

*Тав дугаар үе шат* – богино хугацааны төлөвлөгөө, гүйцэтгэл ба хяналт. Богино хугацааны төлөвлөгөөний биелэлтийг урт хугацааны төлөвлөгөөнд нийцэж байгааг шалгаж үзнэ. Үүнд гол төлөв шинэ бүтээгдэхүүний байдлыг үзэж харин богино хугацааны төлөвлөгөөний гүйцэтгэлийг одоо байгаа бүтээгдэхүүний хувьд авч үздэг.

**МУИС –ийн ЭЗС –ийн стратегийн хэрэгжилтийг удирдах үйл ажиллагаанд дүгнэлт өгөх хүрээг дараах байдлаар тодорхойлсон.** Системийн стратегийг хэрэгжүүлэх гэдэг нь байгууллагын стратегийн зорилгыг хэрэгжүүлэхэд чиглэсэн менежментийн цогцолбор үйл ажиллагаа юм. Стратегийн хэрэгжүүлэлт нь стратегийн менежментийн бүрэлдэхүүн чухал асуудал болдог ба энд дараах асуудлыг шийдвэрлэдэг. Үүнд:

- Байгууллагын бүтэц зохион байгууллатыг сонгох
- Стратеги хэрэгжүүлэхэд нэн шаардлагатай байгаа хүний нөөцийг бүрдүүлэх
- Нөөцийг онвчтой байршуулах
- Байгууллагын дүрэм, журам боловсруулах
- Манлайлал бий болгох
- Байгууллагын соелыг удирдах
- Урамшуулалын тогтолцоог бий болгох
- Харилцаа /коммуникаци/, мэдээлэл ба технологийн удирдлага

Манай сургуулийн стратегийн хөгжлийн 2007 – 20011 оны төлөвлөгөөнд үнэлгээ хийж үзэхэд хөгжлийн түлхүүр чиглэлүүд нь оновчтой боловсруулагдсан, системийн хэсгүүдийг зохистой бүтэцжүүлж чадсан нь харагдаж байна.

**Ном зүй:**

1. “Стратегийн менежмент” П.Мөнх Н.Лизунов УБ 2009 он
2. “Стратегийн менежментийн онол арга зүйн үндэс” Ш. Насанжаргал Н. Сонинтамир УБ 2009
3. МУИС ЭЗС 2007-2011 оны стратегийн төлөвлөгөө
4. “Стратегийн удирдлага” Д.Оргилон УБ 2011 он
5. “Новая корпоративная стратегия” И. Ансофф 2009 он