

4

БИЗНЕСИЙН БАЙГУУЛЛАГЫН СТРАТЕГИЙН ТӨЛӨВЛӨГӨӨНИЙ БҮТЭЦ, АГУУЛГА

Ш. Насанжаргал

1. Стратегийн тухай товчхон

Стратеги гэдэг нэр нь Грекийн "Strategies" буюу цэргийн жанжины ур ухаан гэсэн үгнээс гаралтайг ном сурах бичгүүдэд өргөн тэмдэглэсэн байдаг. Эртний Грек оронд манай эрнээс өмнө амьдарч байсан Филипп, Александр зэрэг цэргийн нэрт жанжнуудын удаа дараагийн ялалт, амжилтуудад тэдний нэр төр, сүр хүч, удирдах ур чадварын ач нөлөө асар их байсан нь дамжиггүй. Илүү их авъяас чадвар, ур ухаант шилдэг жанжнууд дайн байлдаанд орохын өмнө хэзээ, хаана, хэдийд үйл ажиллагаа эхлэхээс аваад хэнтэй, ямар нөхцлөөр хэрхэн яаж холбоо харилцаа тогтоох, үүний дотор улс төрийн бодлоготон, дипломатууд, нутгийн иргэдтэй яаж харилцах, хэрхэн гэрээ хэлэлцээр байгуулахыг хүртэл нарийн бодож тооцоолсны үндсэн дээр армийг хэрхэн зохион байгуулах, байршуулах, довтолгоонд орох, давших, ухрах, ялан дийлэх талаар асар их ач холбогдол бүхий бүх талаас нарийн бодож боловсруулсан даацтай шийдвэр гаргадаг байсныг түүхийн хуудас бэлхнээ гэрчилж байна.

Гэхдээ стратеги гэсэн ойлголтыг ашиглах болсон нь гагцхүү эртний Грекийн жанжнуудын онцгой давуу чанар байсан гэж үзэх нь бас ч учир дутагдалтай байж болох юм. Манай эрний өмнөх бүр 480-221 оны үед эртний Хятад оронд "Стратегийн урлаг" нэртэй бүхэл бүтэн ном бичигдэж байсан түүхэн баримт байдаг байна. Уг номны зохиогч нь тодорхой бие хүн үү? Эсвэл ард түмний бүтээл үү? гэдэг нь одоо хүртэл маргаантай байгаа ч ихэнхи судлаачид уг номыг Сүн Цу туурвисан бөгөөд тэрээр бие хүн байсан гэдэгт санал нэгддэг ажээ. Зохиогчийн асуудлыг түүхийн үүднээс тодруулан гаргах нь гарцаагүй чухал ч бидний хувьд одоогоос 24 зууны өмнө буюу 2400 гаруй жилийн тэртээд "Стратеги" гэсэн ойлголт хүн төрөлхтний ертөнцийг үзэх үзлийн бүрэлдэхүүн хэсэг, түүний салшгүй нэг элемент байжээ гэсэн бодит баримт байгаа нь хамгийн чухал, олзуурхууштай нь юм.

Сүн Цу «Олон удаагийн дайн тулалдаанд, олон удаа ялалт хийсэн хүн өндөр ур чадвартай

байж болно, харин стратегийн ур чадвартай хүн бол бусдыг дайн тулаангүйгээр дагуулж чадна...»¹ гэж бичжээ.

Өнөөдөр стратеги гэдэг үгийн утга санаа нь байгууллагын хувьд ч тэр тодорхой бие хүний хувьд ч тэр, өөрийнхөө зөв зохистой амьдрал хөгжлийг жолоодох ердийн хэв хэмжээний тухай ойлголт болтлоо энгийнсэж ойр дөт болсон байна.

«Стратеги» гэдэг ойлголт удирдлагын нэр томъёололд орж ирсэн нь гадаад орчны тооцоологдоогүй болон давагдашгүй гэнэтийн өөрчлөлт хувиралтад байгууллага, пүүс, компани хэрхэн зохицон орших тухай асуудал нэн чухалаар тавигдаад байсан 1950-1960-иад оны үе юм. Тэр үед үйлдвэрийн газрын олонхи удирдагчид, зарим эрдэмтэд ч энэ шинэ ойлголтын ач тусад ихээхэн эргэлзэж, тээнэгэлзэж байсан байх юм. Гэтэл хамгийн сонирхолтой нь харсаар байтал хагас зуун жилийн туршид ямарч стратегигүйгээр гайхам амжилт олж байсан Америкийн аж үйлдвэр яагаад стратеги хэрэглэх болов, түүний ашиг тус юу вэ? гэдэг асуудал Америкийн төдийгүй өндөр хөгжил бүхий дэлхийн олон орнуудын том томхон пүүс, компаниудын удирдагч менежерүүдийн сонирхолыг өөрийн эрхгүй татах болжээ.

Ийнхүү пүүсийн стратеги, түүний төлөвлөлт, удирдлагын сургууль онолыг Америкийн бизнесийн судлаачид, зөвлөгөө өгөх төвүүд, пүүс компаниуд үүсгэн боловсруулж, байгууллагын хөгжлийн дотоод төлөвлөлтийн аргазүйн сан хөмрөгт үнэтэй хувь нэмэр оруулж чадсаныг стратеги судлалын эрдэмтэд, судлаачид хүлээн зөвшөөрдөг юм билээ. Гэхдээ энэ нь байгууллагын (пүүс компаний) стратегийн талаархи ойлголт нэг мөр болсон гэсэн үг хараахан биш юм.

Эдүгээ стратегийн талаархи ойлголт хэдийгээр олон янз байгаа боловч стратеги нь пүүс компанийг гадаад орчинтой холбох хэрэгсэл, түүнд өрсөлдөөний бодит давуу талыг бий болгож, урт хугацаанд тогтвортой ажиллах үйл ажиллагааны концепци, байгууллагын цаашдын ирээдүйн зорьж буй төлөв байдалд хүргэх стратегийн шийдвэр гаргах үндэслэл, судалгаа шинжилгээ, сорилт туршилт, эрэл хайгуулд тулгуурлан нарийн нягт бодож боловсруулсан хэв хэмжээ, журам зарчмуудын нийлбэр цогц мөн гэсэн ерөнхий ойлголтын хувьд стратеги судлаачдын санал дүгнэлтүүд үндсэндээ нэгдмэл байгаа гэдэг. Стратегийн хөгжлийн түүхэн процессийн үр дүнд стратегийн төлөвлөлт, улмаар удирдахуйн ухааны сүүлийн үеийн шинэхэн салбар болох стратегийн менежмент бүрэлдэн бий болсон гэж удирдахуйн ухааны онолчид үздэг байна.

2. Бизнесийн байгууллагын стратегийн төлөвлөгөөний бүтэц агуулга

Монгол орон 2002 онд шинэ үндсэн хуулиа баталж, зах зээлийн эдийн засгийн харилцаанд баттай шилжих сонголт хийснээр арав гаруй жилийг ардаа орхилоо. Энэхүү арван жилийн дотор манай орны улс төр, эдийн засаг, нийгмийн амьдрал, хүмүүнлэгийн салбарт эерэг сайн өөрчлөлтүүд, бас сөрөг үр дагаварууд ч бий болж, бидний танин мэдэхүүд багагүй өөрчлөлт гарав.

Ургашлан хөгжсөн зам маань шулуун дардан байсангүйг хэн бүхэн мэднэ. Амжилт бүтээлээрээ бахархах, алдаж бүдэрсэндээ гэмших, учрыг нь олохгүй хоёрдох, ухааран сэхээрхийн оронд бусдыг дууриаж хөөрцөглөх, нэг бол түргэдэх эсвэл алгуурлах аль алиныг үзлээ боллолтой.

Нийгмийн нэг байгууллагаас нөгөөд шилжих тэгэх тусмаа улс төр, эдийн засаг, хүмүүнлэгийн

¹ R.L Wing. The Art of strategy. The Leading Modern Transtation of Sun TZ u's Classic the Art of war. Thorsons. 1997

салбарт нэгэн зэрэг өөрчлөлт хийх нь тийм ч амаргүй цаг хугацааны өөрчлөлт, орон зайн шилжилт шаардсан томхон сорилт туршилт болох нь тодорхой байна.

Энэ үеийг манай эрдэмтэн, судлаачид төвлөрсөн төлөвлөгөөт аж ахуйгаас зориуд ухамсартайгаар зах зээлд шилжүүлэх үйл явц явагдаж байгаа шилжилтийн үе гэж нэрлэдэг бөгөөд энэ үед төрийн эдийн засгийн үүрэг өндөр байхыг эдийн засгийн онол, олон улсын амьдралын туршлага ч нотолж байгаа билээ.

Монгол улсын үндсэн хуульд «Монгол улс дэлхийн эдийн засгийн хөгжлийн түгээмэл хандлага өөрийн орны өвөрмөц онцлогт нийцсэн олон хэвшил бүхий эдийн засагтай байна... Төр нь үндэсний эдийн засгийн аюулгүй байдал, аж ахуйн бүх хэвшлийн болон хүн амын нийгмийн хөгжлийг хангах зорилгод нийцүүлэн эдийн засгийг зохицуулна» гэж заасан.

Тэгэхлээр Монгол орны нийгэм эдийн засгийг хэрхэн хөгжүүлэх тэр тусмаа төрийн зохицуулалт шаардлагатай гэдэг нь хэн бүхэнд ойлгомжтой тодорхой байгаа билээ.

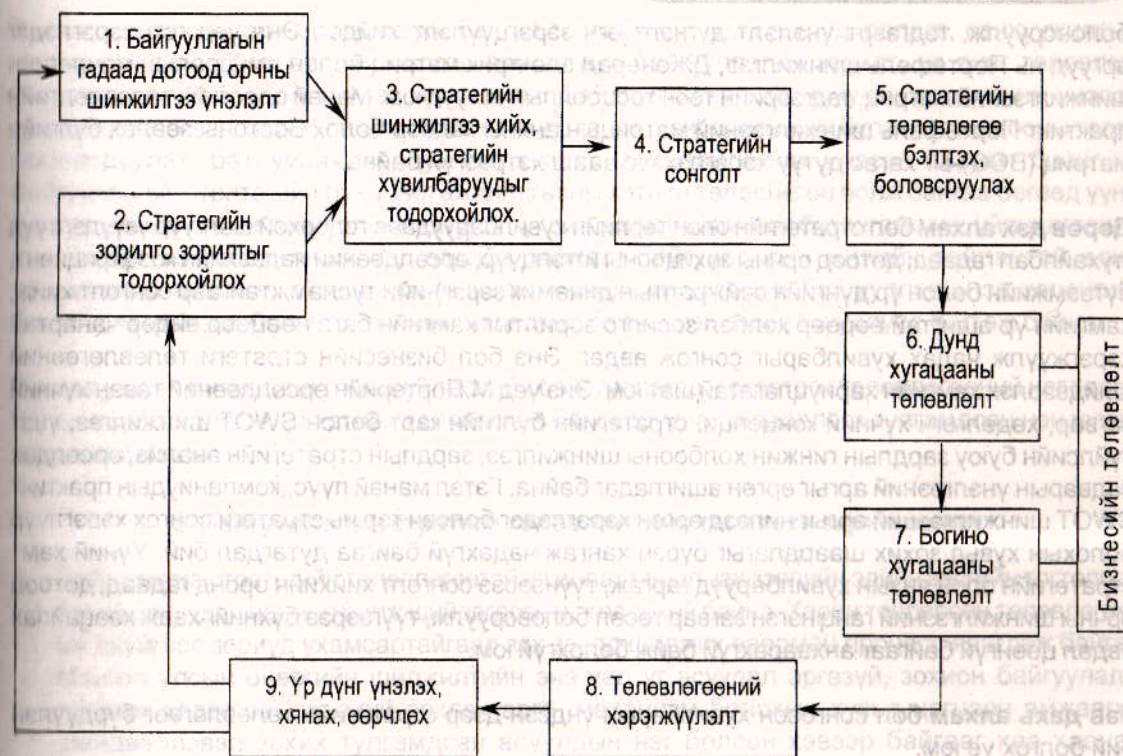
Эдийн засаг бол харилцан уялдаатай, харьцангуй биеэ даасан асар олон нэгж, түүнд нөлөөлөгч хүчин зүйлийн цогц мөн бөгөөд хөгжлийн түвшин өндөрсөх тусам энэ шүтэлцээ нь улам нарийн төвөгтэй олон талтай болдог гэдэг.

Зах зээлийн механизм нь эдийн засгийн янз бүрийн хэсгийн харилцан шүтэлцээтэй хөгжлийг олонхи тохиолдолд хангаж чадна гэж үздэг ч байгаль орчин, түүний нөөцийг илрүүлэн ашиглах, дэд бүтцийн томоохон аз туршилт ихтэй шинэ чиглэлд хөрөнгө хүч төвлөрүүлэх, үндэсний эдийн засгийг гадаад зах зээлд өргөн хүрээнд зохистой холбох, улс орны хэмжээнд нийгэм, эдийн засгийн бүтцийн гүнзгий өөрчлөлт, технологийн даацтай шинэчлэлт хийх, хууль эрх зүй, санхүү менежментийн аятай таатай нөхцөл бүрдүүлэх болон үйлдвэр үйлчилгээний газрууд, компаниудын дотооддоо болон гадаадад өрсөлдөх чадвараа дээшлүүлэх, дампуурал уналтаас урьдчилан сэргийлэхэд макро түвшиний төдийгүй стратегийн түншлэл, гадаадын хөрөнгө оруулалтыг ч татах чадвартай микро түвшиний стратегийн төлөвлөгөө зохицуулалт зайлшгүй юм.

Өнөөдөр зах зээл хөгжсөн улс орон бүр өөр өөрийн онцлог шинжийг тусгасан бизнесийн стратегийн төлөвлөгөө зохион хэрэгжүүлж байгаа боловч тэр нь байгууллагын стратеги зорилго, уг зорилгодоо хүрэх үйл ажиллагааны арга барил, гарч болзошгүй эрсдэлийн тооцоолол, эцсийн үр дүн, хяналтын систем, түүнтэй холбогдсон хариуцлагын тогтолцоог илэрхийлсэн цогц баримт бичиг болохын хувьд ерөнхийдөө ижил ойролцоо байгаа юм.

Ер нь олон улсын буюу дэлхийд нэрт гарсан том компаниуд төдийгүй бүр орон нутгийн шинж чанартай үйлдвэр аж ахуйн газрууд, жирийн жижиг үйлдвэр эрхлэгчид ч гэсэн өөрийн ашиг орлогоо тооцож, үйл ажиллагаагаа зохицуулан аж ахуйгаа алсын хараатай хөтлөн явуулахдаа бизнесийн стратегийн төлөвлөгөөг бүрэн биш байлаа гэхэд зохих хэмжээнд, тодорхой нэг хэсэг ямар нэгэн элементийг хэрэглэж байдаг. Энэ утгаараа стратегийн төлөвлөгөөний мэдлэг нь нягтлан бодох бүртгэлийн нэгэн адил хувь хүн, пүүс компани, байгууллага, улс орон бүхэнд хэрэгтэй чухам зүйл мөн.

Агуулга, бүтэц, дэс дараалалын хувьд бизнесийн стратегийн төлөвлөгөөг доорхи загвараар илэрхийлж болох юм.



Бизнесийн стратеги төлөвлөлтийн энэхүү бүхэл бүтэн үйл явцын **суурь үндэс алхам** нь оношлогооны үеийн үр дүн болох байгууллагын гадаад дотоод орчны шинжилгээ (swot) юм. Түүнд тулгуурлан бизнесийн стратеги төлөвлөгөөний гол бүрэлдэхүүн хэсгүүд тухайлбал зорилго, зорилт, стратегийн прогноз, хувилбарууд болон сонголтыг хийх учир энэ үе шатны ажилд онцгой анхаарал хандуулж ихээхэн ач холбогдол өгдөг байна. Өөрөөр хэлбэл асар их мэдээлэл цуглуулж, боловсруулж, үнэлэлт дүгнэлт өгөх зэргээр судалгаа шинжилгээний ихээхэн ажил хийгдэх учиртай.

Энэ үе шат нь стратегийн төлөвлөгөө боловсруулах бусад үе шатны ажлуудаас илүү их цаг хугацаа, хүч чармайлт шаарддаг гэж судлаачид үздэг. Гэтэл харамсалтай нь манайд энэ шатны ажилд тун бага анхаарал тавьж байгаа нь бизнесийн стратеги төлөвлөлтийн ач холбогдлыг хүртэл алдагдуулахад хүргэх хохиролтой юм. Бидэнд байгаа аж үйлдвэр, үйлчилгээний төрөл бүрийн салбарыг төлөөлсөн том жижиг 46 компаний материалаас үзэхэд тэдгээрийн 14 буюу 1/3% нь Swot шинжилгээг нилээд үндэслэлтэй хийсэн байхад бусад 22 буюу 2/3% нь хуулсан, хуулбарласан, ерөнхийлөн үнэлсэн, аль нэг компаний гадаад орчны үнэлгээний тоо материалыг хэвээр нь авч ашигласан байх жишээтэй байна.

Хоёр дахь алхам бол пүүс, компанийн үйл ажиллагааны хүрэх үр дүн, чиглэл тухайлбал эрмэлзлэл, эрхэм зорилго, үнэт чанар, зорилгын тогтолцоог бүрдүүлэн тогтоох үе юм. Энэ бол маш хариуцлагатай үе бөгөөд прогнозын төрөл бүрийн аргуудыг чадварлаг ашиглахыг шаарддаг. Гэтэл стратегийн прогнозад өргөн хэрэглэгддэг өрсөлдөх чадварын шинжилгээ, шинж тэмдгийн анализ, алдагдал боломжийн шинжилгээ болон ПИМС аргуудыг ашиглах явдал судалгаанд хамрагдсан компаниудын дотор үндсэндээ харагдсангүй. Сайндаа л экстрополацийн арга, регрессийн шинжилгээний аргаас хэтрэхгүй байна.

Гурав дахь алхам бол стратегийн шинжилгээ хувилбаруудыг тодорхойлох үе юм. Энд пүүс, компанийн хүрсэн байх ёстой үр дүнг хангах зорилгоор стратегийн төрөл бүрийн хувилбаруудыг

боловсруулж, тэдгээрт үнэлэлт дүгнэлт өгч зэрэгцүүлэлт хийдэг. Энэ үед гол хэрэглэдэг аргууд нь Портефель шинжилгээ, ДЖенерал электрик матриц болон амьдралын мөчлөгийн шинжилгээний матриц, тэдгээрийн тоон тооцооллын аргууд юм. Манай одоогийн төлөвлөлтийн практикт Портефель шинжилгээний матрицын анхны хэлбэр болох Бостоны зөвлөх бүлгийн матриц (BCQ)-ыг хагас дутуу хэрэглэхээс цааш хэтрээгүй байна.

Дөрөв дэх алхам бол стратегийн олон төрлийн хувилбаруудаас тодорхой шалгуур үзүүлэлтүүд (тухайлбал гадаад, дотоод орчны зохицооны итгэлцүүр, өрсөлдөөний чадавхийн коэффициент, бүтээмжийн болон үр дүнгийн сайжралтын динамик зэрэг)-ийн тусламжтайгаар сонголт хийж, хамгийн үр ашигтай өөрөөр хэлбэл зорилго зорилтыг хамгийн бага нөөцөөр өндөр чанартай хэрэгжүүлж чадах хувилбарыг сонгож авдаг. Энэ бол бизнесийн стратеги төлөвлөгөөний шийдвэрлэх хамгийн хариуцлагатай шат юм. Энэ үед М.Портерийн өрсөлдөөний таван хүчний загвар, хөдөлгөгч хүчний концепци, стратегийн бүлгийн карт болон SWOT шинжилгээ, үнэт зүйлсийн буюу зардлын гинжин холбооны шинжилгээ, зардлын стратегийн анализ, өрсөлдөх чадварын үнэлгээний аргыг өргөн ашигладаг байна. Гэтэл манай пүүс, компаниудын практикт SWOT шинжилгээний аргыг нилээд өргөн хэрэглэдэг боловч тэр нь стратеги сонгох хэрэглүүр болохын хувьд зохих шаардлагыг бүрэн хангаж чадахгүй байгаа дутагдал бий. Үүний хамт стратегийн олон янзын хувилбарууд гаргаж, түүнээсээ сонголт хийхийн оронд гадаад, дотоод орчны шинжилгээний ганц нэгэн загвар төсөл боловсруулж, түүгээрээ бүхнийг хааж хаацайлах явдал цөөнгүй байгааг анхаарахгүй байж болохгүй юм.

Тав дахь алхам бол сонгосон хувилбарын үндсэн дээр стратегийн төлөвлөгөөг бүрдүүлэн бий болгох үе юм.

Зургаа, долоо дахь алхамууд бол стратегийн төлөвлөгөөг хэрэгжүүлэхийн тулд дунд болон богино хугацааны хийгээд шуурхай төлөвлөгөө боловсруулж, хэрэгжүүлэх үйл явцыг хамардаг. Энэ нь гол төлөв байгууллагын бизнесийн төлөвлөгөө хэлбэрээр зохиогддог. Иймд бизнесийн төлөвлөгөө бол стратегийг хэрэгжүүлэх процесстэй холбосон, дунд болон богино хугацааны төлөвлөгөөг хамарсан холимог бүтэц бүхий төлөвлөгөө юм. Энэ нь 1990-ээд оны эхнээс компаниудад нэвтэрч, нилээд өргөн хэрэглэж буй төлөвлөгөөний төрөл мөн боловч жинхэнэ ололт хөгжлийн хөдөлгүүр болохоосоо зээл авах, байгууллагаа сурталчилах, нэг загварт баригдсан бүтээлч биш шинж чанартай ашиглагдах явдал цөөнгүй байгааг цаашид засаж, өөрийн хэрэгцээ шаардлага, аж ахуйг эрхлэх арга, үр дүнгийн хэмжүүр болгон ашиглах шаардлагатай юм. Бизнес төлөвлөгөө зохиохдоо бодит нөхцөл байдлыг онцгой анхаарч өөрийн зорилго, санхүүгийн чадавх, түүнийг хэрэгжүүлэх гадаад дотоод орчны нөлөөллийг сайтар судалсан байх ёстой байна.

Ер нь төлөвлөгөө бүр өөр өөрийн өнгө аястай, зорилго, чиглэлтэй зохиогддог тул тоо мэдээлэл сольж тавих төдийгөөр бүтчихдэг бизнес төлөвлөгөө гэж байх ёсгүй.

Төлөвлөгөөний биелэлтийг хангах, үр дүнг үнэлэх, хянах, өөрчлөх гэсэн **найм, ес дэх алхам** бол бизнесийн стратегийн төлөвлөгөөний шууд процесс биш ч гэсэн дараагийн төлөвлөгөө боловсруулалтанд бэлтгэх, үнэлэлт дүгнэлт гаргах, хэрэгжүүлэх, хяналтыг зохион байгуулах, төлөвлөгөөний болон биелэлтийн ажилд шинжилгээ хийж, үнэлэлт өгөх чухал үе шатны ажлууд юм.

Манай орны пүүс, компаниудад зохиогдож буй стратегийн болон бизнесийн төлөвлөгөөнд байгаа нэг түгээмэл дутагдал бол төлөвлөгөөг хэрэгжүүлэх, түүний биелэлтийг хангах, хяналт тавих, хариуцлагыг тооцох арга хэмжээний нарийвчилсан төлөвлөгөө программ, тухайлбал ажлын бизнес төлөвлөгөө зохиож хэвшээгүй байгаа явдал юм.

Түүнчлэн энэ оны эхнээс хэрэгжиж байгаа төсвийн багууллагын удирдлага, санхүүжилтын хуульд зааснаар бол бидний ойлгож байгаагаар байгууллагын зорилт, үр дүнг төлөвлөх, төсөвлөх, түүнийг хэрэгжүүлэх ажлын явц байдлыг хянан зохицуулж, үр дүнг нь үнэлэн урамшуулах эсвэл хариуцлага тооцдог санхүү, төсөв, удирдлагын иж бүрэн тогтолцооны төсөв боловсруулах, батлуулах, зарцуулах, хуваарилах, тайлагнах үндсэн баримт бичиг нь байгууллагын стратегийн буюу үйл ажиллагааны хэтийн төлөвлөгөө болж байгаа бөгөөд үүнд байгууллагын стратегийн гол зорилтууд, тухайн жилд нийлүүлэх бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний нэр төрөл, хэмжээ, чанар, тэдгээрийн зардал; байгууллагын жилийн тайлантай адил үзүүлэлтээр гаргасан ойрын гурван жилийн санхүүгийн төсөв; байгууллагын эд хөрөнгийг хамгаалах хийгээд боловсон хүчний чадварыг бэхжүүлэх зэрэг асуудлууд багтаж байна.

Үүнээс үзэхэд бизнесийн төдийгүй төсвийн байгууллагад ч стратеги төлөвлөгөөний нэг төрөл болох үйл ажиллагааны хэтийн төлөвлөгөө боловсруулах шаардлага тулгамдсан нэн чухал асуудал боллоо.

3. Байгууллагын стратеги төлөвлөлтийн талаархи зарим санал

1. Байгууллага стратегийн төлөвлөгөөтэй ажиллах явдал зах зээлийн эдийн засгийн тогтолцоо бүхий орнуудад нэг мөр болж шийдэгдсэн нь тодорхой байна. Харин төвлөрсөн төлөвлөгөөт аж ахуйгаас зориуд ухамсартайгаар зах зээлд шилжих өвөрмөц процесс явагдаж байгаа Монгол улсын өнөөгийн шилжилтийн энэ үед уг асуудал аргагүй, зохион байгуулалт, практик хэрэглээ, аж ахуй эрхлэх арга, механизм болохын хувьд цэгцэрч амжаагүй шийдвэрлэвэл зохих тулгамдсан асуулдын нэг болсон хэвээр байгааг хаа хаанаа анхаармаар байна.
2. Томхон үйлдвэр, компаниуд төдийгүй жижиг, дунд үйлдвэрийн газар, байгууллагын экспортын хомсдол, валютын дутагдал, технологийн хоцрогдол, бүтээмжийн бууралт, зардлын өсөлтөөс урьдчилан сэргийлэх, авран хамгаалах, хөл дээрээ зогсоход нь түшиг тулгуур болох үндсэн арга хэрэгсэл нь бизнесийн болон стратегийн төлөвлөгөө болохыг байгууллага, компанийн удирдлага, бүх шатны менежерүүдэд сайн ойлгуулах, аргагүйг нь эзэмшүүлэх талаар төр засгийн байгууллагуудаас тодорхой арга хэмжээ авч хэрэгжүүлэх шаардлагатай байна.
3. Стратегийн төлөвлөгөө боловсруулахад урьд өмнө ашиглаж байсан зарим шилдэг сайн аргуудыг уламжлаж авахын хамт зах зээлийн нөхцөл шаардлагад тохирсон орчин үеийн арга загваруудыг өргөн ашиглан онол, аргазүйн үндэслэлийг сайжруулахад онцгой анхаарах шаардлагатай. Шинэ асуудлыг хуучин арга загвараар шийдэж болмооргүй байна.
4. Бизнесийн байгууллагын стратегийн болон төсвийн байгууллагын үйл ажиллагааг хэтийн төлөвлөгөө боловсруулах, хэрэгжүүлэх, аргазүйг зохион байгуулах асуудлаар семинар зөвлөгөө хийх, эрдэм шинжилгээний хурал, симпозиум зохион байгуулж өнөөгийн байдалд үнэлэлт дүгнэлт хийж, цаашид хэрхэн яаж ажиллах талаар чиг зорилгоо тодорхойлох нь зүйтэй байна.