



Монгол Улс: Институцийн өөрчлөлт
хийх замаар эрдэс баялгийн
менежментийг сайжруулах нь

Сэдэв 1.1 БИЗНЕСИЙН УРТ БОЛОН БОГИНО ХУГАЦААНЫ ТӨЛӨВЛӨЛТ

ШУТИС-ийн БУХС-ийн
Бизнесийн удирдлагын салбрын ахлах багш Д.Ариунжаргал

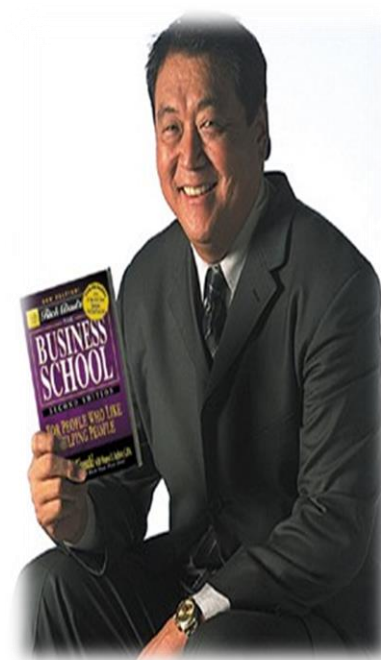
2019 оны 3 сарын 19
Дорнод аймаг

Сургалтын зорилго

- 21-р зууны бизнес
- Төлөвлөлт ба төлөвлөгөөний тухай ойлголт, тодорхойлолт
- Төлөвлөлтийн хэлбэрүүд
- Байгууллагын стратегийн төлөвлөлт
- Стратегийн төлөвлөлтийн арга хэрэгслүүд /алсын хараа, эрхэм зорилго, уриа, үнэт зүйл, зорилго, зорилтыг тодорхойлох/
- Тактикийн болон үйл ажиллагааны төлөвлөлт
- Үйл ажиллагааны төлөвлөгөөний жишээ загварууд



Роберт Кियोасаки, 21-р зууны бизнес (21st century)



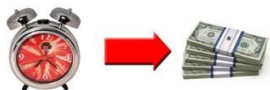
РОБЕРТ КИОАСАКИ
(эрдэмтэн, зохиолч
тэрбумтан)

Мөнгөний хувиарлалт

ХҮН АМ -90%

ХҮН АМ - 10%

EMPLOYEE
HAVE A J.O.B.



BUSINESS OWNER
OWN A SYSTEM



SELF-EMPLOYED
OWN A J.O.B.



INVESTOR
OWN INVESTMENTS



ХӨРӨНГӨ - 10%

ХӨРӨНГӨ - 90%

Е :Хөлсний ажил

- Бусдын төлөө ажиллана
- Тодорхой, бага орлого
- Цаг хугацаа, орлого, амьдрал нь бусдын мэдэлд
- Даалгавар гүйцэтгэгч, босоо харьцаа
- 30-40 жил ажиллана
- Тэтгэвэрт

В: Том бизнес

- Хөрөнгө босгоно
- Хязгааргүй орлого
- Мөнгө байна ЦАГ байна
- Таны оролцоогүйгээр бизнес явна

С: Жижиг бизнес

- Өөрөө өөртөө ажил олгогч
- Бүх хариуцлагыг өөрөө үүрнэ
- Цаг наргүй ажил
- Та зогсвол бизнес зогсодог

І: Хөрөнгө оруулалт

- Хөрөнгө дээр тулгуурлаж хөрөнгө оруулалт хийнэ
- Хязгааргүй орлого
- Мөнгө байна ЦАГ байна
- Мөнгө таны төлөө ажиллана

Хэрхэн бизнесээ эхлэх вэ?

1. **Дуртай зүйлээсээ эхлэх**
2. **Хүлээх хэрэггүй**- Хэрэв танд санаа болоод өөрөөсөө хамаарах хийж чадах зүйл байгаа бол аажуухнаар эхэлж байх хэрэгтэй.
3. **БУСАДТАЙ ХАМТАРЧ АЖИЛЛАХ**
4. **Эхлээд үйлчлүүлэгч, харилцагчаа татах**
5. **БИЗНЕС ТӨЛӨВЛӨГӨӨ ГАРГАХ**
6. **Судлах** –Бизнесээ эхлэхээр шийдсэн бол таныг том хэмжээний судалгааны ажил хүлээж байгаа.
7. **Мэргэжлийн туслалцаа авах**
8. **Мөнгийг аюулгүй хэмжээнд барих** –Хадгалах, бодит хөрөнгө оруулагч, зээлдэгчтэй уулзах. Гэхдээ банк руу орооп өндөр хүүтний зээл авах ёстой гэж төсөөлөх хэрэггүй.
9. **Хууль, журам, татвар** –Таны бизнес бүртгүүлэх ёстой. Ямар аж ахуйн нэгж болох? Хэдэн ажилчин байх вэ? Тэд нарт ямар даатгал, нөхөн олговор байх вэ? гэх мэт зүйлийг нэг бүрчлэн судалвал зохино.
10. **Ирээдүйгээ хар** –Нэгэнт хөл дээрээ боссон бизнес 2-3 жилийн дараа таниас тийм ч их ажил шаардахгүй. Иймд та бизнесээ өргөжүүлэх хэрхэн шинэлэг зүйлийг нэвтрүүлэх талаар бодох, төлөвлөх шаардлагатай болно.

Төлөвлөлт ба Төлөвлөгөө

Төлөвлөлт гэдэг нь:

- Аж ахуйг зорилго чиглэлтэй хөтлөн явуулах үзэл баримтлал
- Хүсэн хүлээж буй ирээдүйг төсөөлж, түүнд хэрхэн хүрэх шийдлийг тодорхойлох үйл ажиллагаа юм.

Төлөвлөгөө гэдэг нь:

- Төлөвлөлтийн үйл ажиллагааны үр дүнд бий болсон хэн, хэзээ, юу хийхийг тодорхойлж өгсөн шийдвэр юм.

Төлөвлөлт ба төлөвлөгөөний уялдаа:

- Төлөвлөлт бол үйл ажиллагаа /процесс/ юм.
- Төлөвлөгөө бол төлөвлөлтийн үр дүнд бий болсон удирдлагын баримт бичиг юм.

Бизнес төлөвлөлтийн онцлог, ач холбогдол

- Төлөвлөлт бол **менежментийн үндсэн чиг үүрэг** юм.
- Бизнес төлөвлөлт нь тухайн байгууллагын үйл ажиллагааны чиглэлийг тодорхойлох, түүнийг бүх хүчин зүйлээр **нарийвчилан тооцоход хэрэглэдэг арга** юм.
- **Төлөвлөлт** бол бидний одоогийн байдал, хүрэх гэж хүсэж байгаа зорилго хоёрын зайг холбож өгдөг **гүүр** юм.
- Тухайн байгууллагын үйл ажиллагааг бүхэлд нь тусгадаг, үйл ажиллагааны олон **дэд төлөвлөгөөнүүдээс бүрддэг**.

Бизнес төлөвлөлтийг шинж чанараар нь ангилах



Стратегийн төлөвлөлт –Хөгжлийн ирээдүйн чиг хандлагыг тодорхойлсон урт хугацааны нэгдсэн төлөвлөлт юм. Байгууллагын алсын хараа, эрхэм зорилго, зорилтуудыг агуулж байдаг. /5-аас дээш жил/

- **Тактикийн төлөвлөлт** – Богино болон дунд хугацааны төлөвлөлт юм. Байгууллагын алсын хараа, эрхэм зорилгуудад чиглэсэн зорилтуудыг томъёолох, хэрэгжүүлэх юм. /1-5 жил/

- **Үйл ажиллагааны төлөвлөлт** – Зорилго, зорилтуудыг тасралтгүй, чанартай, хүртээмжтэй хэрэгжүүлэх шинж чанартай. /1 жил хүртэл/

- **Шуурхай төлөвлөлт** –Маш богино хугацаатай /1 сар хүртэл/ гүйцэтгэх тодорхой нэг үйл ажиллагааг төлөвлөх

Стратегийн төлөвлөлт /алс хэтийн төлөвлөлт/-ийн арга хэрэгслүүд

Алсын хараа буюу хэтийн төлөв /Vision/

Байгууллагын чиг үүрэг, ирээдүйн хүрэх төвшин, хэтийн төлөвийн тухай төсөөлөл юм.
Жишээ нь: Эмнэлэгийн хувьд иргэн бүрт тэгш, хүртээмжтэй, чанартай эрүүл мэндийн тусламж үйлчилгээг хүргэх

Эрхэм зорилго /Mission/

Байгууллагын алсын хараа, үндсэн чиг үүргийг хэрэгжүүлэхээр нийгмийн сэтгэл зүйд нөлөөлөх удирдлагын идэвхтэй арга юм.

Уриа үгс /Slogan/

Алсын хараа, эрхэм зорилгыг хэрэгжүүлэхэд бусдыг татан оролцуулах, идэвхжүүлэх нөлөөллийн арга юм. *Жишээ нь: “Миний зөвлөгч” эмнэлэгийн Уриа - “Таны эрүүл мэнд-Та бидний хамтын зүтгэл”*

Үнэт зүйл /Value/

Стратеги /Strategy/

Байгууллага зорилгодоо хүрэхийн тулд авч хэрэгжүүлж буй үйл ажиллагаануудын ерөнхий хэв загвар юм.

Зорилгууд /Goals/

Байгууллагын үндсэн чиг үүргийг хэрэгжүүлэхээр тухайн цаг үе, хугацаанд дэвшүүдсэн зорилтуудын нэгдэл юм.

Зорилтууд /Objectives/

Зорилгод хүрэх арга замын хувилбар

Зорилго, зорилтуудыг хэрэгжүүлснээр шууд болон богино хугацаанд гарч буй гарцууд юм.

Үр дүн /Outcome/

Алсын хараа буюу хэтийн төлвийн шинж чанар

1. Байгууллагын бүтээгдэхүүн үйлчилгээний түвшин, хандлагыг илэрхийлсэн;
2. Томоор сэтгэж, амжилтанд төвлөрөх;
3. Үйлдвэрлэл, үйлчилгээний онцлогыг тусгасан;
4. Төгс байдлыг дүрсэлсэн;
5. Товч, тодорхой, оновчтой байдлаар тодорхойлох

“Мон Централ Экюпмент”ХХК –ний алсын хараа:

“Машин, тоног төхөөрөмж, шинэлэг шийдлийг хэрэглэгчиддээ хүргэх нэг номерийн ханган нийлүүлэгч байх”

Эрхэм зорилгын шинж чанар

1. Хэрэглэгч, үйлчлүүлэгчээ дээдлэн уриалсан;
2. Ажилтнуудаа зорилгод уриалан идэвхжүүлсэн;
3. Уран тод, санаанд хоногшихуйц;
4. Мэргэжлийн үг хэллэгийг хэрэглэхгүй байх;
5. Хэтийн төлвийг агуулсан, ирээдүйд тэмүүлсэн шинж чанартай.

“Мон Централ Экюпмент”ХХК –ний эрхэм зорилго: *“Бид дэлхийд тэргүүлэх бизнесийн түншүүд болон өөрсдийн өндөр ур чадварт ажилчин албан хаагчдын нэгдэлд түшиглэн салбартаа манлайлах, ханган нийлүүлэгч компани байна”*

Байгууллагын үнэт зүйлийн шинж чанар

Ерөнхий байдлаар үнэт зүйл нь:

Аюулгүй ажиллагаа: Бид аюулгүй байдал бол аз биш, аюулгүй байдал бол сонголт” гэдэг зарчмаар ажилладаг.

Шударга байдал: Бид ажилчид, үйлчлүүлэгчид, нийлүүлэгчиддээ шударгаар ханддаг.

Хүндэтгэл: Бид бүх хүмүүстээ итгэл, үзэл бодлыг хүндэтгэдэг

Урамшуулал: Бид ажиллагчдынхаа хувийн идэвх санаачлагыг байнга урамшуулан дэмжиж байдаг.

Ажиллагчдын нийгмийн халамж: Бид ажилчдаа ажлын аливаа шаардлага болон тухайн цаг үетэй хөл нийлүүлэн алхуулахын тулд тэдний нийгмийн хамгааллын асуудлыг сайтар харгалзан үздэг.

Нийгмийн хамтын ажиллагаа: Ажиллаж, амьдарч байгаа нийгэмтэй ойр хамтран ажиллаж, дэмжинэ.

Жишээ нь: Мобиком корпорацийн үнэт зүйлс нь:

Хэрэглэгч – Бидний хийж байгаа ажил бүхэн ямагт хэрэглэгчийн төлөө байна.

Хялбар хэрэглээ – Манай үйлчилгээг хэрэглэхэд хялбар, энгийн ойлгомжтой, хэрэглэгчийн сэтгэлд нийцсэн байна.

Хариуцлага – Бид ажилдаа эзний ёсоор чин сэтгэлээсээ хандаж, хэлсэндээ заавал хүрдэг, өндөр хариуцлагатай байна.

Үр дүн –Бид зорилгоо биелүүлж, үр дүнд хүрнэ.

Стратегийн түвшин

Нэгдсэн стратеги

/Байгууллагын бүхий л үйл ажиллагааг нэгтгэх ба дээд удирдлага хариуцаж ажиллана./

Нэгжийн стратеги

/Байгууллагын бүхий л үйл ажиллагааг нэгтгэх ба дээд удирдлага хариуцаж ажиллана./

Чиг үүргийн стратеги

/Байгууллагын бүхий л үйл ажиллагааг нэгтгэх ба дээд удирдлага хариуцаж ажиллана./

Жишээ нь:

- Компанийн урт хугацааны ашгийг нэмэглүүлэхэд чиглэх
- Богино хугацаанд ашгийг нэмэгдүүлэх
- Гадаад болон өрсөлдөгчийн аюулаас хамагалах үйл ажиллагаа
- Шинэ бизнесийн нэгжүүдийг бий болгох ...

- Шинэ боломжудыг ашиглах үйл ажиллагаанууд
- Үйлдвэрдэх бүтээгдэхүүний нэр төрлийг өргөтгөх
- Бизнесийн нэгжийн орлогын эх үүсвэрийг өргөтгөх
- Гол гол нэгжийн үйл ажиллагааг хэрхэн удирдан зохион байгуулах

- Маркетингийн стратеги
- Үйлдвэрлэлийн стратеги
- Хүний нөөцийн стратеги
- Санхүүгийн стратеги
- Судалгаа , хөгжлийн стратеги

Стратеги гэдэг нь компани урт хугацааны зорилгод хүрэхийн тулд боловсруулсан өрсөлдөөний орчинд харилцан үйлчлэх том хэмжээний , ирээдүйд чиглэсэн төлөвлөгөө юм.

Урт богино хугацааны зорилгоо тодорхойлох

Ашиг орлого
/Хөрөнгө оруулалтын өгөөж, Ноогдол ашгийн хуваарилалт, борлуулалтын орлогын хуваарилалт зэргийг хугацаа зааж илэрхийлэх

Зах зээл
/Нэгжийн борлуулалтын хэмжээ, зах зээлийн хэмжээг хугацаа заан илэрхийлэх/

Бүтээгдэхүүн
/Борлуулалтын хэмжээ, бүтээгдэхүүний ашигт байдал, шинэ бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэх хугацааг зааж өгнө/

Санхүүгийн нөөц /Хувьцааны асуудал, бэлэн мөнгөний урсгал, эргэлтийн хөрөнгө, ноогдол ашгийн хуваарилалт/

Хүний нөөц
/Шалтгаангүй ажил таслалтын түвшин, хоцролт, халаа сэлгээ, гомдлын тоо, сургалтанд хамрагх ажилланчдын тоо зэргийг илэрхийлэх/

Жишээнүүд:

- 3 жилийн хугацаанд 15 сая төгрөгөөр орлогоо нэмэгдүүлэх
- 4 жилийн хугацаанд хөрөнгө оруулалтын өгөөжийг татварын дараах байдлаар 15% нэмэгдүүлнэ.

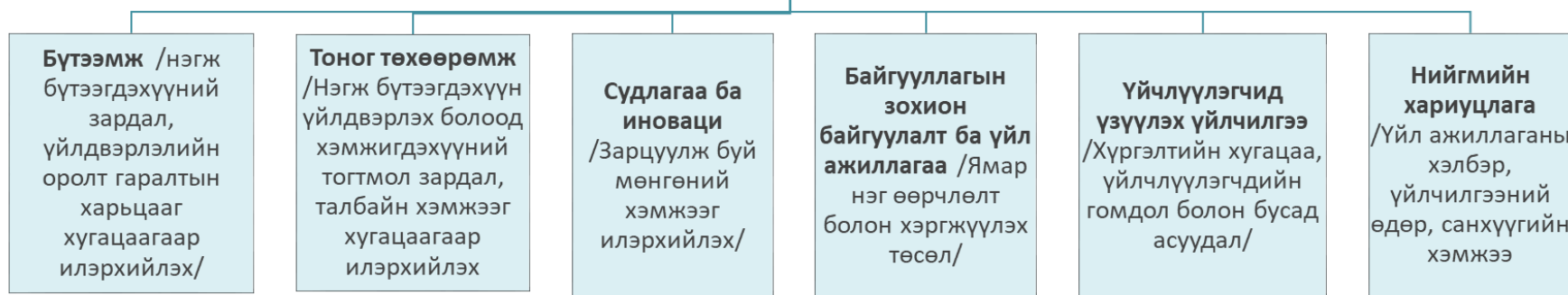
- 4 жилийн хугацаанд А бүтээгдэхүүний борлуулалтын тоо хэмжээг 500000-аар нэмэгдүүлэх
- Дараагийн 3 жилд манай борлуулалтын орлогын 85%-ийг эзэлж байгаа зар сурталчилгааны зардлыг 15% болгон бууруулах

- 2 жилийн хугацаанд нэгж бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэх зардлыг аажмаар багасгах

- 5 жилийн хугацаанд эргэлтийн хөрөнгийг 50 сая төгрөгөөр нэмэгдүүлэх
- 3 жилийн хугацаанд өрийн хэмжээг 8 сая төгрөгөөр бууруулах

- 3 жилийн хугацаанд шалтгаангүй ажил таслалтыг 8 хувиар бууруулна
- Дараагийн 4 жилд хагжлийн хөтөлбөрийг 300 ахлах ажилтанд 400 мянган төгрөгөөс ихгүй зардлаар хэрэгжүүлнэ.

Урт богино хугацааны зорилгоо тодорхойлох



Жишээнүүд:

- Дараагийн 3 жилд нэг ажилтны үйлдвэрлэх бүүгдэхүүний тоог ажлын 8 цагт 10 хувиар нэмэгдүүлэх

- 3 жилийн хугацаанд хуримтлалыг 15 сая төгрөгөөр хэмэгдүүлэх
- 3 жилийн хугацаанд баруун бүсийн үйлдвэрийн бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэх хүчин чадлыг 20 хувиар нэмэгдүүлнэ.

- 5 жилийн хугацаанд 3 сая төгрөгөөс ихгүй дунд зэргийн үнэтэй, машинаас гарах утааг 10 хувиар багасгасан машиныг шинээр бүтээх

- 5 жилийн хугацаанд төвлөрлийг задалсан байгууллагын зохион байгуулалтын бүтцийг тодорхойлох

- 3 жилийн хугацаанд үйлчлүүлэгчдээс ирсэн гомдлыг 40 хувиар бууруулна.

- 3 жилийн хугацаанд компанийн сангаар дамжуулан 30 хувиар санхүүжилтийг нэмнэ.

Зорилтоо тодорхойлох

Тавьсан зорилгодоо хүрэхийн тулд байгууллагын дэвшүүлсэн зорилт нь SMART шаардлагыг хангасан байвал зохино. Үүнд:

S- specific - Тодорхой

M – measurable - Хэмжигдэхүйц

A – achievable – Хүрч болохуйц

R – realistic - Бодитой

T – timely - Хугацаатай

Үйл ажиллагааны төлөвлөлт

Цаг хугацааны хувьд богино, үзүүлэлтүүд нь гүнзгий нарийвчлалтай нилээд үнэн бодит байдаг бөгөөд доод түвшний менежерүүдийн үйл ажиллагааны удирдамж болдог.

Тактикийн төлөвлөлт

Урт хугацааны төлөвлөгөөний үр дүнд хүрэхийн тулд ямар тодорхой ажил хийх ёстой вэ? Энэ нь дунд түвшний менежерт хамаардаг.

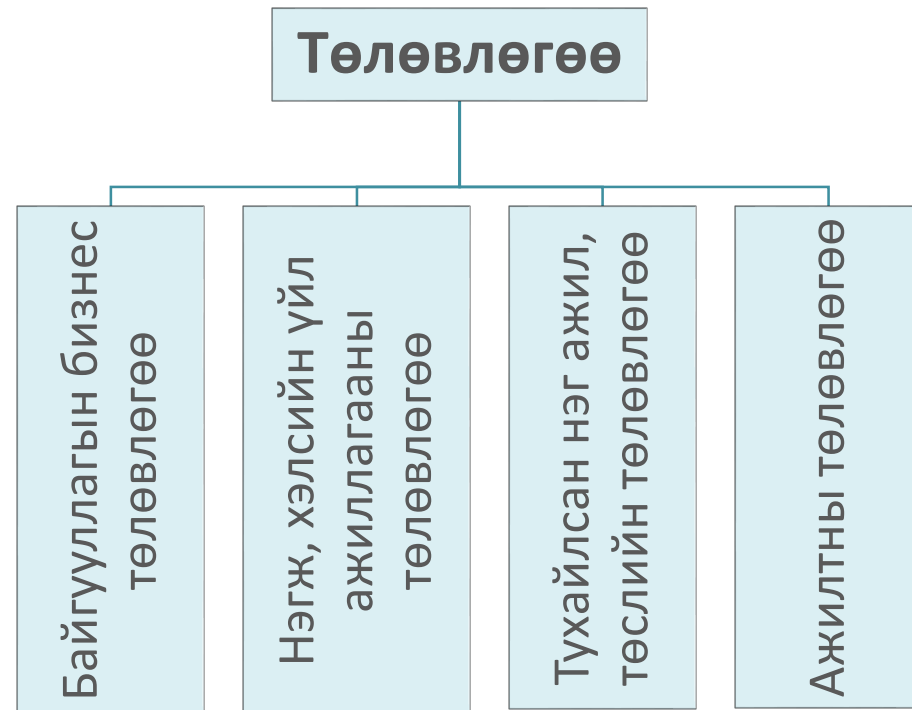
- Байгууллагын бүтцийг тодорхойлох
- Богино хугацааны борлуулалтын төлөвлөгөө боловсруулах
- Санхүүгийн төсөв, төлөвлөгөө боловсруулах
- Ажиллах хүчний төлөвлөгөө боловсруулах гэх мэт

Төлөвлөгөөний ангилал

Хугацаагаар ангилах нь

Төлөвлөгөөний төрөл	Томоохон бизнес	Дунд хэмжээний бизнес	Жижиг бизнес
Урт хугацааны төлөвлөгөө	5-10 жил	3-5 жил	2-3 жил
Дунд хугацааны төлөвлөгөө	2-5 жил	2-3 жил	1-2
Богино хугацааны төлөвлөгөө	1 жил	1 жил	сараар

Цар хүрээгээр нь ангилах нь



Төлөвлөгөөний хэлбэр, агуулга

Хэлбэр, онцлог	Бодлогын /стратеги, урт хугацааны/ төлөвлөгөө	Зохицуулалтын /тактик, бизнес, дунд хугацааны / төлөвлөгөө	Үйл ажиллагааны /хэсэг, шуурхай/ төлөвлөгөө
Агуулга	Байгууллагын оршин байх: Зорилгод хүрэх	Байгууллагын амжилт: Зорилт, шинэ бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ	Чанар: Тасралтгүй үйл ажиллагаа
Хугацаа	Урт /байгууллагын хувьд 5- 10 жил, улс, салбарын хувьд 10-50 жил/	Дунд /1-5 жил/	Богино /1-12 сар/
Хамрах хүрээ	Салбар, байгууллагын хөгжил	Нэгж хэсгийн өөрчлөлт, дэвшил	Нэгжийн үйлдэл, сайжруулалт
Оролцогч	Удирдагч, бодлого боловсруулагч	Удирдагч, мэргэжилтэн	Удирдагч, мэргэжилтэн, ажилтан

Дэлгүүр нээх үйл ажиллагааны төлөвлөгөөний жишээ:

№	Гүйцэтгэх ажлын чиглэл	Хэрэгжих хугацаа	Хариуцах эзэн	Нөөц	Биелэлт
А	Ажлын байр бэлтгэх, засах ажлууд				
	Байр хайх, сонгох				
	Худалдан авах, гэрээ хийх				
	Байр засварлах				
	Лангуу, тавилга, хөргөгч худалдан авах....				
Б	Бараа материал сонгох, авах ажлууд				
	Барааны нэр төрөл жагсаалтаар гаргах				
	Бараа сонгох, худалдан авах, гэрээ хийх.				
В	Тусгай зөвшөөрөл, тавигдах шаардлага хангах ажлууд				
	Дэлгүүрийн зөвшөөрөл авах				
	Галын зөвшөөрөл авах				
Г	Маркетингийн ажлууд				
	Хаяг хийлгэх				
	Дэлгүүрийн доторх самбарууд хийлгэх				
	Таницуулга, тараах материал хэвлүүлэх				

Баярлалаа

