

COURSE: BUSINESS ANALYSIS AND PROCESS MANAGEMENT

LECTURE 4: STRATEGIC ANALYSIS

Lecturer: Saranchimeg Nasanjargal

СТРАТЕГИЙН ШИНЖИЛГЭЭ

Энэхүү бүлгийн хүрээнд дараах ойлголтуудыг хамарна. Үүнд:

- Байгууллагын дотоод давуу болон сул талыг илрүүлэхийн тулд ****MOST** шинжилгээ ашиглах, стратегийн уялдаа холбоог үнэлэх
- Байгууллагын биет болон биет бус (ноу-хау, нэр хүнд) нөөцүүдийг шинжилж, өрсөлдөх чадварыг тодорхойлох.
- Boston Box (BCG матриц) ашиглах аргагүй эзэмших.
- McKinsey 7-S элементүүдийг хэрхэн уялдуулахыг ойлгох.
- Тэнцвэржүүлсэн онооны карт (Balanced Scorecard)****** ашиглах санхүү, хэрэглэгч, дотоод процесс болон суралцах-өсөлтийн дөрвөн чиглэлээр гүйцэтгэлийг тэнцвэртэй үнэлж сурах.
- Амжилтын чухал хүчин зүйлс (****CSF****) болон Гүйцэтгэлийн түлхүүр үзүүлэлтүүдийг (****KPI****) ****SMART**** зарчмаар тодорхойлж, стратегийн хэрэгжилтэд хяналт тавих.

ДОТООД ОРЧНЫ ШИНЖИЛГЭЭ

Гадаад орчны шинжилгээ нь байгууллагын боломж аюулуудыг тодорхойлоход чиглэгдэж байдаг. Амжилттай стратеги нь байгууллагын дотоод нөөц бололцоо чадамжаас мөн хамаардаг. Байгууллага гадаад орчны өөрчлөлт, хөгжилд уялдуулан чадамжаа тасралтгүй сайжруулан инновацийг бий болгох нь чухал болж байна. Нөөцийн хяналт шалгалт болон Бостоны матрицийн шинжилгээ нь эдгээр дотоод нөөц, чадамжид байгаа асуудлыг тодорхойлоход ашиглагддаг.

MOST шинжилгээ

Харин одоогийн бизнесийн төлөв байдлыг MOST аргачлалаар тодорхойлдог. Энэ нь одоогийн эрхэм зорилго, зорилт, стратеги болон тактикуудад шинжилгээ хийж байгууллагын үйл ажиллагааг дэмжихүйц тодорхой байгаа эсэхийг шинжилдэг. MOST шинжилгээ нь:

- Эрхэм зорилго: Тухайн байгууллагын ямар бизнес эрхэлж байгаа бөгөөд эцсийн хүрэхийг хүсч буй цэгийг тодорхойлж байдаг. Бизнесийн үйл ажиллагааны үндсэн зорилго, оршин тогтнох утга учрыг, үйл ажиллагааны хүрэхийг зорьж буй амжилтыг тодорхойлдог.
- Зорилт: тухайн эрхэм зорилгыг хангах хэмжигдэхүйц зорилгууд
- Тактик: Ямар стратегийг хэрэгжүүлэх талаар дэлгэрэнгүй алхам буюу хэрхэн тухайн зорилгоо хангах арга зам



Зураг 1. MOST шинжилгээ
Эх сурвалж: AI generated

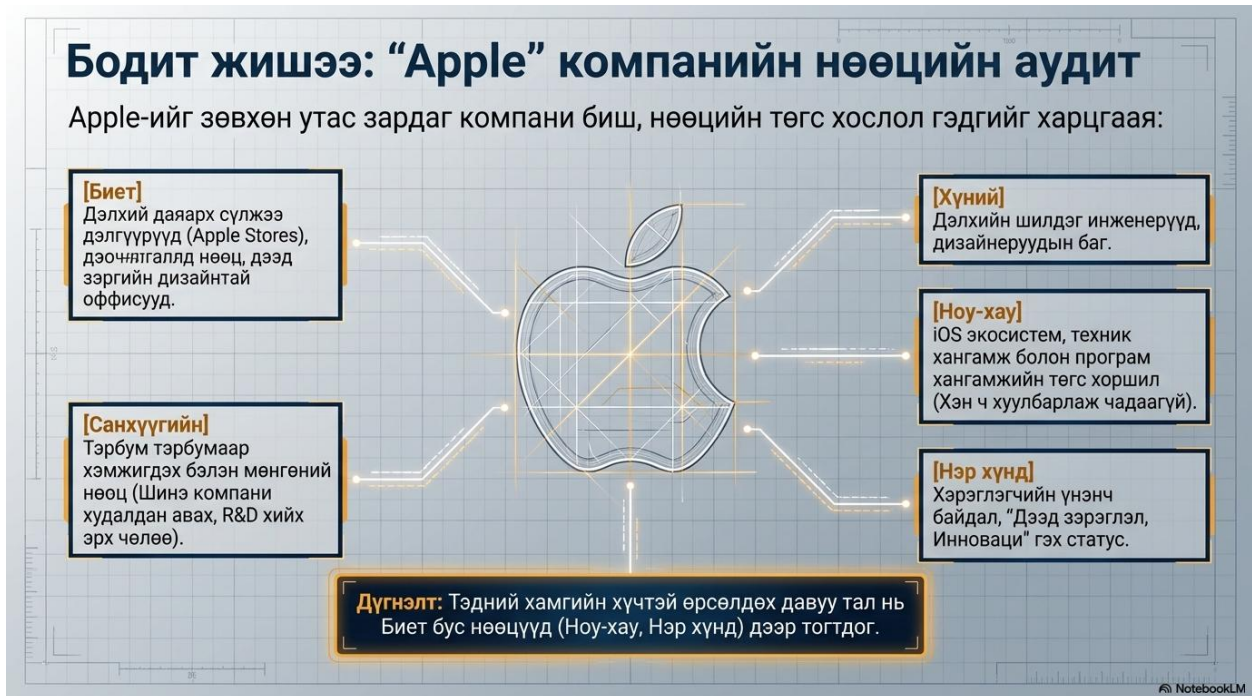
Маш тодорхой байгууллагыг хөтөлж байх зорилго, хэмжигдэхүйц нэгдмэл зорилтууд, шат дараалсан стратегиуд нь байгууллагын чадавхийг сайжруулан давуу талын эх үүсвэр болдог.

Нөөцийн аудит

Байгууллагын гол өрсөлдөх чадамж нь дотоод нөөц бололцоонд тулгуурласан шинэ, таамаглашгүй бүтээгдэхүүн үйлчилгээ бүтээхэд чиглэсэн стратегийг боловсруулахаас эхлэнэ. Нөөцийн аудит нь байгууллагын дотоод гол чадамжийг тодорхойлох болон ямар чадамж дутагдалтай байгааг дараах байдлаар тодорхойлдог. Үүнд:

1. Биет – Байгууллагын бүх бодит хөрөнгө, тоног төхөөрөмж нөөцүүдийг хамардаг
2. Санхүүгийн – Санхүүгийн тогтвортой байдал, хөрөнгө оруулалт хийх чадамж
3. Хүний – Хүний нөөцийн туршлага, дасан зохицол, чиг үүрэг зэрэг багтана

Хоёрт, Байгууллагын Know-how, патент, худалдааны тэмдэг, үйлдвэрлэлийн технологи, жор гэх мэт биет бус нөөцүүдийг мөн хамааруулан авч үзэх шаардлагатай байдаг. Мөн байгууллагын нэр хүнд, үнэ цэнэ нь гол биет бус нөөцөд ордог байна. Эдгээр бүх нөөцүүдийг тодорхойлон байгууллагын давуу болон сул талыг тодорхойлоход ашиглагдана.

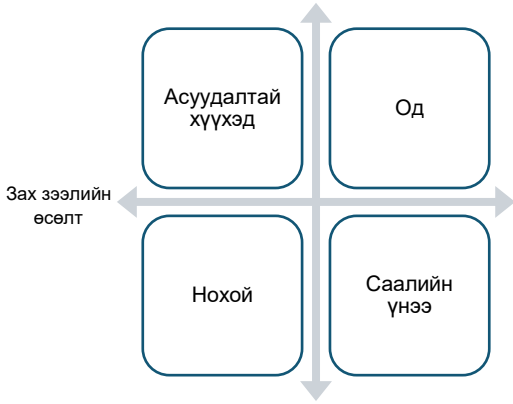


Зураг 2. Apple Llc нөөцийн аудитын товч жишээ.

Эх сурвалж: AI generated

Бостоны матриц

Байгууллагуудын хувьд онцлогоос шалтгаалан нэг төрлийн эсвэл тодорхой багц бүтээгдэхүүн үйлчилгээг хэрэглэгчдэд санал болгдог. Ихэнх байгууллагын хувь олон янзын бүтээгдэхүүн үйлчилгээг санал болгохдоо цаашдын зорилго, зорилтуудыг тодорхойлоод үүнд уялдсан бизнесийн багцаа бүрдүүлэх хэрэгтэй. Компаний бизнесийн багцыг бүрдүүлэх гол санаа нь өндөр өсөлттэй, ашгийг хамгийн дээд хэмжээнд байлгах, хөрөнгө оруулалт шаардлагатай бүтээгдэхүүнүүдийг бүрдүүлэхэд чиглэгддэг. Компаний бизнесийн багцыг бүрдүүлж эдгээр үйл ажиллагааны нэгж, бүтээгдэхүүн эсвэл брэндийг бизнесийн стратегийн нэгж гэж нэрлэдэг. Одоо байгаа бизнесийн багцыг шинжлэхдээ хамгийн түрүүнд компаний хувьд стратегийн чухал ач холбогдолтой бизнесийн нэгжүүдийг ба тэдгээрт шаардлагатай байгаа дэмжлэг, хөрөнгө оруулалтыг тодорхойлно (Д.Баярмаа).

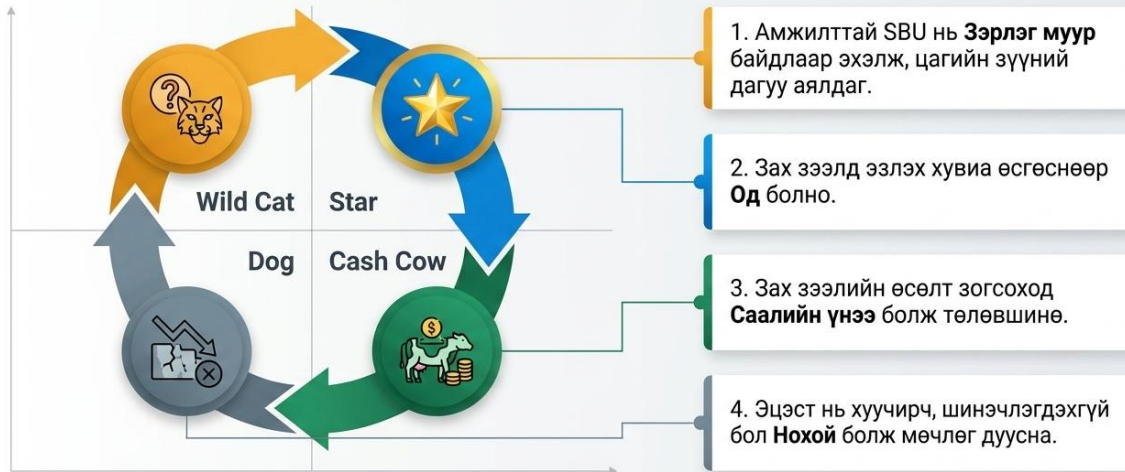


Зах зээлийн
 Зураг 3. Бостоны матриц

Бостоны матриц нь бизнесийн нэгжүүдийг шинжлэхдээ зах зээлд эзлэх харьцангуй хувь хэмжээ болон зах зээлийн өсөлтийн хэмжээг авч үздэг.

Зах зээлд эзлэх харьцангуй хувь хэмжээ нь тухайн компаний зах зээлд эзлэх хувийг түүний хүчтэй өрсөлдөгчийн зах зээлд эзлэх хувьтай харьцуулснаар тодорхойлогдоно. Тухайлбал, зах зээлд эзлэх харьцангуй хувь хэмжээ 0.1 байгаа нь тухайн компаний борлуулалт хамгийн хүчтэй өрсөлдөгчийн борлуулалтын 10 хувьтай тэнцэж байгааг илэрхийлнэ. Зах зээлийн өсөлтийн хэмжээ (market growth rate) нь тухайн зах зээл хэр зэрэг ирээдүйтэй болохыг харуулна (Д.Баярмаа).

Бүтээгдэхүүний амьдралын мөчлөг (The Lifecycle Loop)



NotebookLM

Зураг 4. Бостоны матриц
 Эх сурвалж: AI generated image

SWOT шинжилгээ

(Д.Баярмаа), SWOT шинжилгээгээр (strengths, weaknesses, opportunities and threats) микро орчныг судлаад байгууллагын давуу ба сул талуудыг, макро орчныг судлаад боломж ба аюул заналыг онцолж тодорхойлно. Энэ нь нөхцөл байдлын судалгааны үр дүнг нэгтгэх, түлхүүр асуудлуудыг тусгасан мэдээллийн цэгцлэлт юм. Тухайлбал нэгэн кафены хувьд нөхцөл байдлын шинжилгээг дараах байдлаар хийж болно.

SWOT-ийг шинжилгээ нь өмнөх шатны шинжилгээний үр дүнгүүдийг ашиглахдаа **S (Strengths) ба W (Weaknesses)-уудыг** MOST шинжилгээ болон **Нөөцийн аудит** (Resource Audit)-ын үр дүнгээс, **O (Opportunities) ба T (Threats)-уудыг** PESTLE болон **Портерын 5 хүч** (Five Forces)-ийн шинжилгээнээс гарсан гадаад хүчин зүйлсүүдийг ашиглана. Иймд **Гадаад ба дотоод хүчин зүйлсийг холихгүй байх хэрэгтэй бөгөөд Дотоод (S, W) буюу** танай байгууллага хянах боломжтой зүйлс, **гадаад (O, T) буюу** танай байгууллагаас үл хамаарах, зах зээлд өрнөж буй зүйлсийг тус тусад нь ялган авч үзэх нь чухал юм.

Боломж ба аюул заналууд: Нөхцөл байдлын шинжилгээний энэ хэсэгт менежер компанид цаашид

| | | |
|----------|---------------|------------|
| Internal | Strengths | Weaknesses |
| External | Opportunities | Threats |
| | Positive | Negative |

тулгарах аюул заналууд болон гарч ирж буй боломжуудыг тодорхойлно. Ингэснээр ирээдүйд" компаний үйл ажиллагаанд нөлөө үзүүлж болохуйц үйл явдлуудыг таамаглах зорилготой. Аюул занал бүрийг үнэлж хамгийн ноцтойд нь анхаарлаа төвлөрүүлэн урьдчилан арга хэмжээ авах талаар төлөвлөх хэрэгтэй. Орчны өөрчлөлт компанид давуу талаа ашиглах бололцоо олгохыг маркетингийн боломж гэнэ. Компаний хувьд зорилго, зорилтууд нь яг таг нийцсэн боломж гарч ирэх нь ховор,. Тиймээс байгаа боломжуудаа бодитойгоор үнэлэн, хүлээж буй эрсдэлтэй нь

Зураг 5. SWOT шинжилгээ

харьцуулах шаардлагатай.

Давуу ба сул талууд: SWOT шинжилгээ нь компаний бүх онцлог шинжийг дурьдана гэсэн үг биш. Хамгийн гол, түлхүүр онцлогуудыг л оруулах хэрэгтэй. Хэт олныг дурьдах анхаарал сарниулж шинжилгээний үр дүнг саармагжуулна. Компаний давуу ба сул талууд нь харыдангүй ойлголт болохыг санах хэрэгтэй. Шинжилгээг өрсөлдөгчидтэйгээ харьцуулж хийдэг тул компаний давуу гэж үзсэн шинж чанар өрсөлдөгчийнхөөс дутуу байвал энэ нь давуу биш харин сул тал болж хувирдаг. Компани SWOT шинжилгээний үр дүнд илрүүлсэн сул талуудаа арилгах, харин давуу талууддаа тулгуурлан зах зээлийн боломжийг ашиглах зорилго тавина.

TOWS матриц

SWOT шинжилгээний үр дүнд тулгуурлан байгууллагын ирээдүйн стратегийн хувилбаруудыг боловсруулах, үнэлэхэд ашиглагддаг техник юм. Энэхүү матриц нь дотоод хүчин зүйлсийг (Давуу ба Сул тал) гадаад хүчин зүйлстэй (Боломж ба Аюул) уялдуулан дараах 4 төрлийн стратегийг тодорхойлдог:

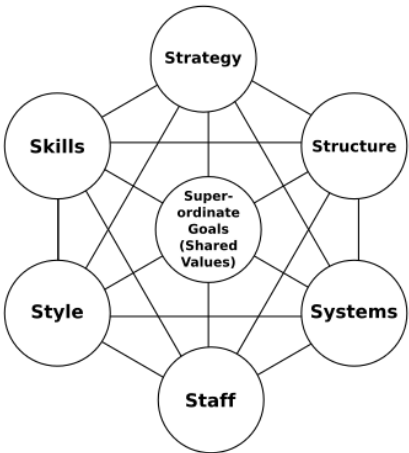
| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>SO стратеги (Давуу тал – Боломж)</p> <p>Зорилго: Байгууллагын дотоод давуу талыг ашиглан гадаад орчинд буй боломжуудыг дээд зэргээр ашиглах.</p> <p>Жишээ: Сайн технологийн багтай (Давуу тал) компани зах зээл дээрх онлайн захиалгын өсөлтийг (Боломж) ашиглан шинэ аппликейшн нэвтрүүлэх</p> | <p>ST стратеги (Давуу тал – Аюул занал)</p> <p>Зорилго: Өөрийн давуу талыг ашиглан гадаад орчноос ирж буй аюул заналыг даван туулах эсвэл саармагжуулах.</p> <p>Жишээ: Санхүүгийн өндөр нөөцтэй (Давуу тал) компани эдийн засгийн хямралын (Аюул) үед өрсөлдөгчөө худалдаж авах замаар байр сууриа хамгаалах</p> |
| <p>WO стратеги (Сул тал – Боломж)</p> <p>Зорилго: Гадаад орчны таатай боломжийг ашиглах замаар байгууллагын дотоод сул талыг нөхөх эсвэл засах.</p> <p>Жишээ: Маркетингийн ур чадвар дутмаг (Сул тал) компани салбарын шинэ сошиал медиа сувгууд (Боломж) нээгдэхэд аутсорсинг хийж борлуулалтаа өсгөх.</p> | <p>WT стратеги (Сул тал – Аюул занал)</p> <p>Зорилго: Дотоод сул талыг хамгийн бага түвшинд барьж, гадаад аюулаас зайлсхийх. Энэ нь ихэвчлэн "амьд үлдэх" эсвэл үйл ажиллагаагаа зогсоох зэрэг хамгаалалтын тактик байдаг.</p> <p>Жишээ: Ашиггүй салбараа хаах эсвэл өөр зах зээл рүү шилжих.</p> |

СТРАТЕГИ ХЭРЭГЖҮҮЛЭХ НЬ

Стратегийг хэрэгжүүлэхэд удирдлагын үүрэг болон Balanced scorecard, McKinsey 7-S загварыг хэрхэн ашиглахдаа дараах асуудлуудыг хамруулан авч үзэх шаардлагатай. Үүнд:

1. Цаг хугацаа: Шинэ стратегийг ямар хугацаанд хэрэгжүүлэх шаардлагатай? Ямар өөрчлөлт шинэчлэл хийх хэрэгтэй?
2. Хамрах хүрээ: Хэр зэрэг томоохон өөрчлөлт хийгдэх? Шинэ стратеги нь ямар нэг шинэ шилжилт эсвэл сайжруулалтын аль нь болох ?
3. Чадамж: Байгууллага байнга өөрчлөгддөг үү? Өөрчлөлтийн талаарх эерэг болон сөрөг туршлага байгаа юу? Өөрчлөлтийг хэрэгжүүлэгчид хангалттай чадвартай юу?
4. Бэлэн байдал: Байгууллагын хэмжээнд нэгж хэлтэс бүр өөрчлөлтөд бэлэн үү?
5. Стратегийн манлайлал: Стратегийг удирдан манлайлагч байгаа юу?

Аливаа стратегийг хэрэгжүүлэх, санаачилахад манлайлагч удирдлага чухал үүрэгтэй оролцдог. Стратегийн манлайлагч нь ихэнхдээ байгууллагын дээд удирдлагууд байдаг боловч зарим байгууллагын хувьд заавал тийм байх шаардлагагүй байдаг.



Зураг 6. McKinsey 7-S загвар

Стратегийн хэрэгжүүлэлтэд ашиглагддаг эхний аргачлал нь McKinsey 7-S загвар юм. Байгууллага бүхэлдээ 7 үндсэн бүрэлдэхүүн хэсгээс бүрддэг бөгөөд “хатуу” бүрэлдэхүүн хэсгүүд болох стратеги, бүтэц, систем “зөөлөн” бүрэлдэхүүн болох хамтын үнэ цэнэ, хэв маяг, ажилчид болон ур чадварууд гэж тодорхойлсон байдаг. Эдгээр бүрэлдэхүүн хэсгүүд нь стратегийн өөрчлөлтөд чухал хөшүүрэг болох бөгөөд амжилттай хэрэгжүүлэлт хийхийн тулд нэг бүрийг анхааран авч үзэх шаардлагатай байдаг. Стратегийн өөрчлөлт нь бусад хүчин зүйлс мөн өөрчлөгдөх шаардлагатай болгодог.

• Бүтэц: Байгууллагын хамгийн суурь бүтэц учир шинэ стратегийн чиглэл, зорилтоос хамааран тодорхой мэргэшүүлэлт болон зарим нэг зохицуулалтууд хийгдэх шаардлагатай болдог

- Хуучин системийг дэмжин ажилладаг албан болон албан бус системүүдийн өөрчлөлт
- Байгууллагын соёлын хувьд шинэ стратегийн чиглэлээс хамааран өөрчлөгдөх шаардлагатай болдог. Цаг хугацааны туршид бий болсон үнэ цэнэ, итгэл үнэмшил, нормд нөлөөлж эхэлдэг
- Ажилтан авах, хөгжүүлэх, шагнах урамшуулах арга барил өөрчлөгдөж болох бөгөөд шинэ стратегийн хэрэгжүүлэлтээс хамааран ажлын чиг үүрэг өөрчлөгдөж хүмүүсийг өөр чиг үүрэг албан тушаалд ч томилох шаардлагатай болдог
- Чадвар, чадамжууд өмнөх шигээ үнэлэгдэхээ больж шинэ мэдлэг ур чадварыг шаардаж эхэлдэг.

Жишээ кэйс: "Дээд зэрэглэлийн үйлчилгээ"-нээс "Масс зах зээл"-д шилжих нь

1. **Байгууллагын нөхцөл байдал:** Нэгэн санхүүгийн байгууллага олон жилийн турш цөөн тооны чинээлэг харилцагчдад "өндөр чанартай, хувийн харилцаанд суурилсан үйлчилгээ" үзүүлж ирсэн. Тэдний соёл нь ажилчдаа чадваржуулсан, харилцагчтайгаа ойр ажилладаг ментор менежментийн арга барилтай байв.
2. **Стратегийн өөрчлөлт:** Зах зээлийн нөхцөл байдлаас шалтгаалан тус компани бага зардлаар, олон тооны харилцагчдад үйлчлэх стратеги баримтлахаар шийдсэн.

3. 7-S загвараар хийсэн уялдааны шинжилгээ:

- **Бүтэц:** Шинэ стратегид нийцүүлэхийн тулд компани үйл ажиллагаагаа төвлөрүүлж, зардлыг хянахын тулд шатлан захирах хатуу бүтцийг бий болгосон.
- **Соёл/Арга барил:** Хуучин соёл нь ажилчдад бие даан шийдвэр гаргах эрх чөлөө олгодог байсан бол шинэ бүтэц нь тэднээс дээд удирдлагын зааварчилгааг хатуу дагахыг шаардаж эхэлсэн.
- **Хуваалцсан үнэт зүйлс:** "Харилцагч бүрт тусгайлан анхаарах" гэсэн хуучин үнэт зүйл нь "Хурд болон зардлын хэмнэлт" гэсэн шинэ зорилттой зөрчилдөж эхлэв.

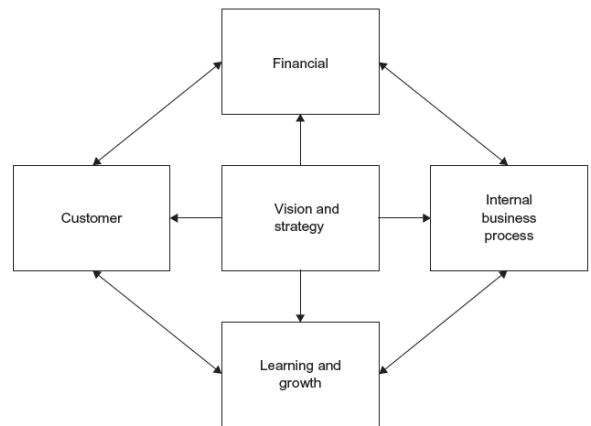
4. Шинжилгээний дүгнэлт: Шинжилгээгээр **Бүтэц** болон **Соёл** хоорондоо ноцтой зөрчилдөж байгаа нь илэрсэн.

- **Зөрүү:** Уламжлалт "халамжтай" соёлтой ажилчид шинэ "хатуу, төвлөрсөн" бүтцэд ажиллахдаа урам зориггүй болж, үйлчилгээний чанар болон бүтээмж хоёулаа унах эрсдэл үүссэн.
- **Шийдэл:** Өөрчлөлтийг амжилттай болгохын тулд зөвхөн бүтцийг өөрчлөх нь хангалтгүй. Удирдлагын арга барилыг шинэ стратегид нийцүүлэн "хяналт тавигч"-аас "чиглүүлэгч" болгож өөрчлөх, ажилчдын үнэт зүйлсийг шинэ зорилготой уялдуулах "unfreeze" (хуучин сэтгэлгээг өөрчлөх) үйл явц шаардлагатай.

Дүгнэлт: Энэхүү кэйс нь McKinsey 7-S загварын элементүүдийн хоорондын **холболтын сугамууд** нь элемент бүрээс илүү чухал болохыг харуулж байна. Хэрэв бүтэц нь өөрчлөгдсөн ч соёл нь хуучнаараа байвал стратеги бүтэлгүйтэх магадлал өндөр байдаг

Balanced scorecard санхүүгийн болон санхүүгийн бус бүрэлдэхүүн хэсгүүдийг авч үзэн байгууллагын стратегийн тэнцвэрийг тодорхойлоход чиглэгддэг. Тиймээс нь энэ нь хэрэгжүүлэлтийн процесс хэрхэн явагдах ямар түвшний өөрчлөлт хийхэд үр дүнтэй байх талаар тодорхойлоход чухал ач холбогдолтой.

(Монголын хүний нөөцийн академи, 2010), BSC нь компаний стратегийг Санхүүгийн, Хэрэглэгчийн, Дотоод үйл ажиллагааны, Хүний нөөц-сургалт өсөлтийн гэсэн 4 бүлэгт ангилан стратеги, зорилтуудыг хэмжих үзүүлэлтүүд, хүлээгдэж буй үр дүнгүүд болон уг үр дүнгүүдийг олоход шаардагдах шинэ санаанууд, үйл ажиллагаануудын хамт тодорхой хугацааны шатлалтайгаар төлөвлөх, гүйцэтгэх, хэмжиж, үнэлгээ өгөх нэгдсэн систем болно. Алсын хараа болон стратеги нь тухай нэг бүртэй холбогдож байдаг.



Зураг 7. Balanced scorecard

Balanced scorecard нь хүмүүс, гүйцэтгэлтэй холбоотой бүх хүчин зүйлсийг хэмжихийн тулд санхүүгийн бус хэмжүүрүүдэд анхаарал хандуулдаг боловч санхүүгийн үзүүлэлтүүд ч мөн чухал хэвээр байдаг. Тусгагдсан хандлага бүр дараах асуултуудад хариулах шаардлагатай болно. Үүнд:

- Санхүүгийн: Санхүүг амжилттай авч явахын тулд стратегийг хэрэгжүүлэх хангалттай нөөц санхүүгийн бололцоо байгаа юу?
- Хэрэглэгч: Зорилгодоо хүрэхэд Хэрэглэгч бидний талаар юу гэж бодохыг хүсэж байна вэ?
- Суралцах ба өсөлт: Сайжруулах өөрчлөлт хийх хэрхэн ур чадвараа хөгжүүлэн өрсөлдөөн тогтвортой үйл ажиллагаа явуулах вэ?
- Дотоод бизнес процесс: Хэрэглэгчид тодорхой үнэ цэнийг бүтээхийн тулд дотоод бизнес процессоо хэрхэн зохион байгуулах вэ?

Тэнцвэржүүлсэн онооны карт (Balanced Business Scorecard): Стратегийг санхүү, хэрэглэгч, дотоод үйл үйл явц, суралцах ба өсөлт гэсэн дөрвөн талаас нь хэмжихдээ **CSF ба KPI:** Амжилтын чухал хүчин зүйлс (CSF) болон Гүйцэтгэлийн гол үзүүлэлтүүдийг (KPI) тодорхойлж, хэрэгжилтийг хянахад чиглэдэг. Жишээ KPI хэмжүүрүүд:

| | | |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Санхүүгийн өнцөг: | <i>Зорилт:</i> Борлуулалтын орлогыг нэмэгдүүлэх. | KPI: Дараагийн санхүүгийн жилд шинэ бүтээгдэхүүний борлуулалтаас орох орлогыг 6%-иар өсгөх. |
| Хэрэглэгчийн өнцөг | <i>Зорилт:</i> Үйлчилгээний чанарыг сайжруулах. | KPI: Улирлын чанартай судалгаагаар нийт хэрэглэгчдийн гомдлын хувийг 2%-иас бага түвшинд барих |
| Дотоод процессын өнцөг | <i>Зорилт:</i> Хүргэлтийн хурдыг нэмэгдүүлэх. | KPI: Хэрэглэгч захиалга өгснөөс хойш бүтээгдэхүүнийг хүлээн авах хүртэлх хугацааг (Cycle Time) ажлын 5 хоногт багтаах |
| Суралцах ба өсөлтийн өнцөг: | <i>Зорилт:</i> Ажилтнуудын ур чадварыг дээшлүүлэх. | KPI: Жил бүр нийт бизнес шинжээчдийн 90%-ийг олон улсын мэргэшсэн сертификатын (жишээ нь: CВАР эсвэл ССВА) сургалтад хамруулж, амжилттай төгсөх. |

Зөвхөн стратегийг тодорхойлох нь хангалтгүй бөгөөд хамгийн хэцүү хэсэг нь хэрэгжүүлэлт байдаг. Гол асуудал нь өөрчлөлттэй холбоотой гарч ирдэг. Маш үр дүнтэй хэрэгжүүлэлтийг хийхгүй бол стратегийн хөгжүүлэлт нь өөрөө үр ашиггүй хэрэггүй болж хувирдаг.

Дүгнэлт

Байгууллагын дотоод орчны шинжилгээ нь стратегийн төлөвлөлтийн суурь бөгөөд MOST, Нөөцийн аудит, Бостоны матриц зэрэг техникүүдийг ашиглан өөрийн давуу тал болон сул талыг бодитой оношлох боломжийг олгодог. Энэхүү оношилгоо нь байгууллагын биет, санхүүгийн болон хүний нөөц, ноу-хау, нэр хүнд зэрэг нөөцүүд стратегийн зорилгод хүрэхэд хүрэлцээтэй эсэхийг тодорхойлоход чиглэдэг.

Стратегийг амжилттай хэрэгжүүлэхэд зөвхөн төлөвлөлт хангалтгүй бөгөөд McKinsey 7-S, POPIT болон Balanced Scorecard (BSC) зэрэг загваруудыг ашиглан хүмүүс, процесс, байгууллагын бүтэц, технологийн уялдаа холбоог хангах нь нэн чухал юм. Стратегийн хэрэгжүүлэлт нь манлайлал, соёлын өөрчлөлт, гүйцэтгэлийн хэмжүүрүүдийг (KPI) зөв тогтоох замаар байгууллагын алсын харааг бодит үнэ цэнэ болгон хувиргадаг. Холистик буюу цогц хандлагыг баримталснаар (POPIT) процесс бүр стратегийн зорилгын төлөө нэг чигт ажиллах нөхцөл бүрддэг

Ашигласан эх сурвалж

1. International Institute of Business Analysis. (2015). *A guide to the business analysis body of knowledge (BABOK guide)* (3rd ed.). IIBA.
2. Jeston, J., & Nelis, J. (2014). *Business process management: Practical guidelines to successful implementations* (3rd ed.). Routledge.
3. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
4. Paul, D., Cadle, J., & Yeates, D. (Eds.). (2014). *Business analysis* (3rd ed.). BCS, The Chartered Institute for IT.
5. Project Management Institute. (2017). *The PMI guide to business analysis*. Project Management Institute, Inc.
6. Cadle, J., Paul, D., & Turner, P. (2014). *Business analysis techniques: 99 essential tools for success* (2nd ed.). BCS, Swindon.
7. Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of business process management* (2nd ed.). Springer.