

БИЗНЕС ШИНЖИЛГЭЭНИЙ ПРОЦЕСС 2: ОРОЛЦОГЧ ТАЛУУДЫН ШИНЖИЛГЭЭ

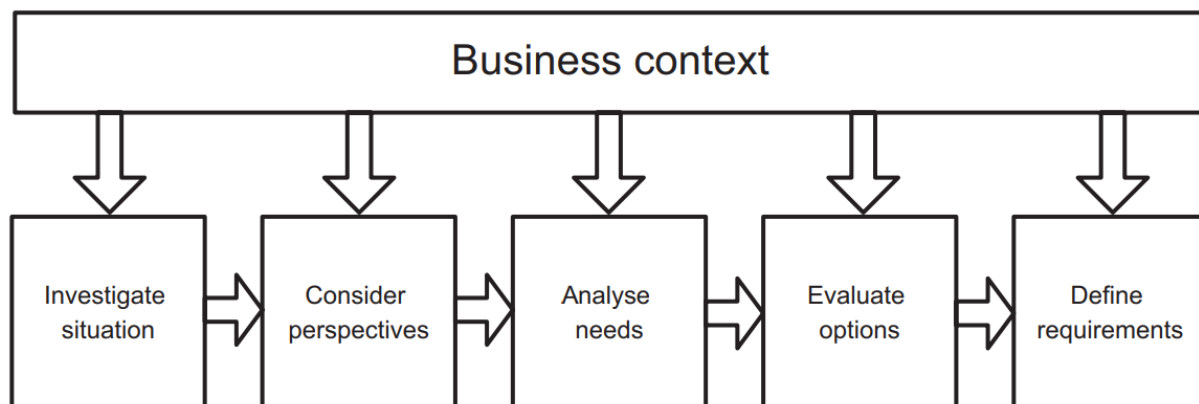
Өнөөгийн технологийн хурдацтай хувьсал, ялангуяа хиймэл оюун ухааны (AI) "S-curve" буюу хөгжлийн муруй асар богино хугацаанд шахагдаж буй эринд байгууллагууд "туршилтаас бодит үр дүнд" шилжих шаардлагатай тулгарч байна. Deloitte-ийн 2026 оны технологийн чиг хандлагын тайланд дурдсанаар, хиймэл оюун ухааны салбарын мэдлэгийн хагас задралын хугацаа хэдэн жилээс хэдхэн сар болон богиносож байна. Ийм нөхцөлд төслийн шаардлагыг буруу тодорхойлох нь хамгийн том эрсдэл юм. PMI-ийн "Pulse of the Profession" судалгаагаар амжилтгүй болсон төслүүдийн 47% нь шаардлагын менежмент хангалтгүй байснаас, 39% нь оролцогч талуудын хэрэгцээг буруу тодорхойлсноос үүдэлтэй болохыг баталжээ.

Бизнес шинжилгээнд оролцогч талуудыг зөв тодорхойлж, тэдний хүлээлтийг удирдах нь төслийн цэвэр үнэ цэнийг бий болгох суурь юм.

Оролцогч тал: Төсөл, хөтөлбөр эсвэл багц төслийн шийдвэр, үйл ажиллагаа, үр дүнд нөлөөлж чадах, эсвэл тэдгээрийн нөлөөнд орж болох, түүнчлэн өөрийгөө нөлөөлөлд өртөж байна гэж үзэж буй хувь хүн, бүлэг, байгууллагыг хэлнэ. (Эх сурвалж: PMI Guide to BA)

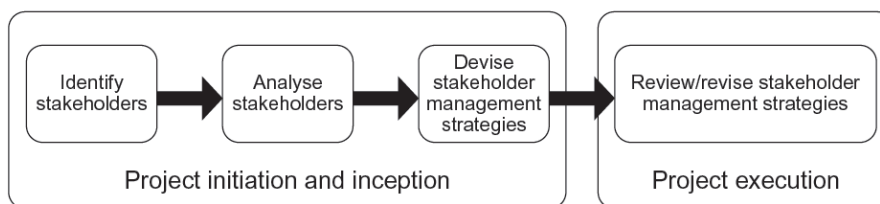
Оролцогч талуудын менежментийн стратегийн ач холбогдол:

1. Сэтгэл ханамжийг хангах: Шийдлийг хүлээн авах бэлэн байдал болон түүний төлөө төлбөр төлөх хүсэл эрмэлзэл нь амжилтын гол хэмжүүр юм.
2. Эрсдэлийг бууруулж, дахин төлөвлөлтийг багасгах: Оролцогч талуудыг эрт үеэс татан оролцуулснаар буруу ойлголтоос үүдэлтэй зардлыг хэмнэнэ.
3. Бизнесийн үнэ цэнийг баталгаажуулах: Deloitte-ийн зөвлөснөөр, "төгс гүйцэтгэлээс илүү хурдыг" эрхэмлэхдээ оролцогч талуудын хамтын ажиллагаанд тулгуурлан асуудлыг хамгийн түрүүнд шийдвэрлэх зарчмыг баримтална.



Зураг 1. Бизнес Шинжилгээний Процесс

Тухайн оролцогч талуудыг тодорхойлон нөхцөл байдалд ямар байр суурьтай байгааг тодорхойлох шаардлагатай бөгөөд ихэнх оролцогч талууд асуудалд хандах тогтсон үзэл баримтлалтай байдаг нь тухайн нөхцөл байдлыг хэрхэн сайжруулах хаана нь илүү анхаарал хандуулах ёстой зэргийг тодорхойлох боломжтой болдог. Зарим асуудлууд оролцогч талуудын ялгаатай үзэл хандлагаас үүдэлтэй байх боломжтой бөгөөд



Зураг 2. Төслийн удирдлагад оролцогч талуудын менежмент

зарим төслүүд оролцогч талуудын хангалтгүй зохион байгуулалт менежментээс шалтгаалан уналтад ордог.

ОРОЛЦОГЧ ТАЛУУДЫН АНГИЛАЛ БА ТОДОРХОЙЛОЛТ

Оролцогч тал гэдэг нь тухайн үйл ажиллагаанд тодорхой нөлөөтэй эсвэл сонирхож буй холбогдох бүх зүйлийг тодорхойлж болно. Төсөл бүрийн онцлог, бизнесийн нөхцөл байдал зэргээс шалтгаалан хэд хэдэн төрлийн хэрэглэгчдийн тодорхойлж болно. Үүнд:

1. Хэрэглэгч: Тухайн байгууллага өөрийн бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг санал болгож буй хүмүүс бөгөөд ямар ч төрлийн өөрчлөлт хийгдсэн энэ нь хэрэглэгчдэд тодорхой нөлөө үзүүлж байдаг. Төслийн багийн гол зорилго нь хэрэглэгчидээ алдахгүйгээр хэрхэн өөрчлөлтийг зөв удирдахад анхаарах бөгөөд дараах байдлаар хэрэглэгчдээ ангилж болно. Жишээ нь: Том болон жижиг, энгийн болон тусгай, бөөний болон жижиглэнгийн, байгууллага болон хувь хүн, худалдааны болон улсын, иргэний болон цэргийн, дотоодын болон экспортлогчид гэх мэт
2. Хамтрагчид: Бизнесийн үйл ажиллагаанд тодорхой чиглэлээр хамтран ажиллаж буй стратегийн түвшний түншүүд юм.
3. Нийлүүлэгчид: Бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг үйлдвэрлэхэд шаардлагатай түүхий эд материалаар хангаж хамтран ажиллаж байгаа байгууллага мөн хэрэглэгчдийн адилаар ангилж болно. Нийлүүлэгчдийн хувьд харилцагч байгууллагад хийгдэж буй өөрчлөлт нь хамтын ажиллагаанд тодорхой нөлөө үзүүлж болох тул оролцогч тал гэж тодорхойлогддог
4. Өрсөлдөгчид: Нэгэн ижил төрлийн хэрэглэгчдэд төстэй зарим талаараа ижил бүтээгдэхүүн үйлчилгээг санал болгодог тул өрсөлдөгчдийг мөн тооцож анхаарах шаардлагатай. Байгууллагад гарч буй шинэ санал санаачлагад өрсөлдөгчдийн үзүүлж буй хариу үйлдэл болон санаачлагуудыг орхигдуулж болохгүй юм.
5. Хууль журмын байгууллагууд: Аливаа үйл ажиллагаа явуулж байгаа ямар ч байгууллага тодорхой нэг хууль, дүрэм журам бүхий орчинд үйл ажиллагаа явуулж Мэргэжлийн хяналт, Стандарчилал хэмжилкүйн төв, Аудитын алба гэх мэт байгууллагуудын байнгын хяналтад байдаг.
6. Эзэмшигчид: Тухайн байгууллагын үйл ажиллагаанд шууд хамааралтай эзэмшигчид хамтран хөрөнгө оруулалт хийсэн хамтрагчид зэрэг болно.
7. Ажилчид: Байгууллагын үйл ажиллагааны гол ажиллах хүчний хувьд хийгдэх өөрчлөлтүүд болон төслийн үйл ажиллагаа, үр дүнг хамгийн ихээр сонирхож байдаг. Шинэ өөрчлөлт, бизнесийн систем нь ажилчдын чиг үүрэг, орчинд нөлөөлөх учир зарим талаар өөрчлөлтийн зөв менежмент хийх өөрчлөлтөд бэлэн байхад анхаарах шаардлагатай.
8. Менежерүүд: Байгууллагад аливаа чиг үүргийг хэрэгжүүлэгч тодорхой эрх мэдэл, хяналт бүхий менежерүүд бөгөөд томоохон байгууллагуудын хувьд хэд хэдэн шатлал бүхий менежрийн түвшинтэй байдаг.

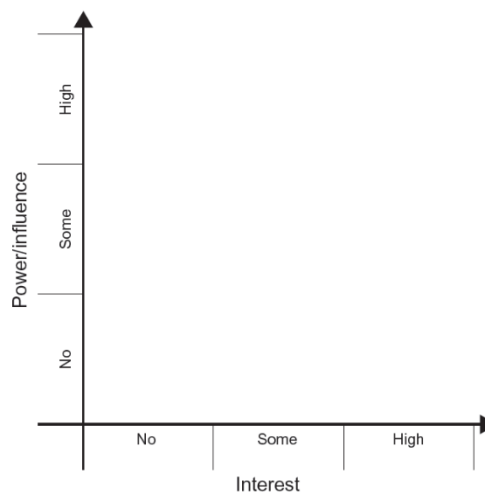
POWER-INTEREST GRID (НӨЛӨӨЛӨЛ-СОНИРХЛЫН МАТРИЦ)

Power-Interest Grid нь 2x2 матриц хэлбэртэй хамгийн өргөн хэрэглэгддэг оролцогч талуудын шинжилгээний арга юм. Хоёр тэнхлэгт байдаг:

- Босоо тэнхлэг (Y): Нөлөөлөл (Power) — Байгууллагын шийдвэрт нөлөөлөх чадвар
- Хэвтээ тэнхлэг (X): Сонирхол (Interest) — Байгууллагын шийдвэрт хэр их анхаарал хандуулдаг

Ямар ч бизнесийн нөхцөл байдал маш олон хувь хүн болон бүлгүүдийн сонирхол, эрх мэдэл, хэрэгцээ шаардлагаас хамааралтай байдаг. Зарим оролцогчид ямар ч саналыг хүлээн авч хэрэгжүүлэхэд бэлэн байхад зарим хэсэг нь ажлын арга барил болон системийн өөрчлөлтөд төдийлөн таатай хандахгүй өөрсдийн тогтсон хатуу үзэл баримтлалтай байдаг.

Оролцогч талуудыг шинжлэхдээ тэдний сонирхол эрх мэдэл, нөлөө зэргийг харгалзан үзэж дараах графикайг ашиглан шинжилгээ хийж болдог. Энэхүү графикаыг ашиглахдаа тухайн оролцогч тал яг одоо ямар хэсэгт байгааг тодорхойлох бөгөөд шинжилгээний дараа одоогийн байршлыг үнэлэн аль байршилд шилжүүлэх талаар дүгнэлт ч байж болох юм.



Зураг 3. Оролцогч талуудын эрх мэдэл/сонирхолын шинжилгээ

Хэсэг	Нөлөөлөл	Сонирхол	Стратеги	Тайлбар
Manage Closely	Өндөр	Өндөр	Нягт удирдах	Хамгийн чухал оролцогч талууд. Тогтмол харилцаж, шийдвэрт оролцуул.
Keep Satisfied	Өндөр	Бага	Хангасан байлгах	Хүчирхэг ч сонирхолгүй. Томоохон шийдвэрийг мэдэгд, дургүйтүүлэхгүй байх.
Keep Informed	Бага	Өндөр	Мэдээлж байх	Сонирхолтой ч нөлөө багатай. Тогтмол мэдэгдэл хий.
Monitor	Бага	Бага	Хянах	Хүч ч нөлөөлөл ч бага. Ерөнхий хяналт тавьж байх.

RACI MATRIX

RACI Matrix нь оролцогч талуудын үүрэг, хариуцлагыг тодорхойлоход хэрэглэгддэг арга юм. RACI нь дөрвөн үгийн товчлол:

- R — Responsible (Хариуцагч): Ажлыг гүйцэтгэх үүрэг хариуцлага бүхий этгээд.
- A — Accountable (Хариуцлага хүлээгч): Ажлын эцсийн үр дүнд хариуцлага хүлээх нэг этгээд. Нэг ажилд зөвхөн нэг "A" байна.
- C — Consulted (Зөвлөх): Мэдлэг, туршлагаараа дэмждэг, хоёр талын харилцаа тогтоодог этгээд.
- I — Informed (Мэдэгддэг): Явц, үр дүнгийн талаар мэдэгддэг боловч шийдвэрт оролцохгүй этгээд.

Оролцогч талуудын менежмент нь төслийн эхлэлээс төгсгөл хүртэл тасралтгүй үргэлжлэх процесс бөгөөд төслийн явцад гарч байгаа өөрчлөлтүүд болон оролцогч талуудын байршил тэнд баримтлах стратеги зэргийг байнгын хянаж байх шаардлагатай. RACI арга нь оролцогч талуудын ажил даалгавруудад хэрхэн холбогдох, ямар үүрэгтэй ажиллахыг тодорхойлоход ашигладаг.

- Responsible (R): Тухайн бүтээгдэхүүн хөгжүүлэх, бий болгох эсвэл ажил даалгаврыг гүйцэтгэх
- Accountable (A): Бүтээгдэхүүн ажил даалгаврын чанарын хяналт хийх
- Consulted (C): Бүтээгдэхүүн, ажил даалгаврын орцын мэдээлэлээр хангах
- Informed (I): Гүйцэтгэлд шууд оролцохгүй бүтээгдэхүүн, ажил даалгаврын мэдээлэл хүргэх

	Project sponsor	Senior user	Business actor (user)	Domain expert	Project manager	Business analyst
Business case	A	C	I	C	R	C
Project initiation document	A				R	
Interview notes	I	C	C	C	A	R
Notes from workshops	I	C	C	C	A	R
Requirements catalogue	I	C	C	C	A	R
Use case diagram	I	C	C	C	A	R
Use case descriptions	I	C	C	C	A	R
Class diagram	I	C	C	C	A	R

Зураг 4. RACI арга ашиглах жишээ

RACI Matrix-ийн Жишээ

Ажил	Менежер	Дизайнер	Хөгжүүлэгч	Хэрэглэгч	Удирдлага
Шаардлага тодорхойлох	A	R	C	C	I
Системийн дизайн	A	R	C	I	I
Хөгжүүлэлт	A	C	R	I	I
Туршилт (тест)	A	C	R	C	I
Хэрэглэгчийн сургалт	A	I	C	R	I
Нэвтрүүлэлт	A	C	R	C	I

CATWOE АРГАЧЛАЛ

Системийн шинжилгээ болон оролцогч талуудын үзэл баримтлалыг гүнзгий ойлгохын тулд CATWOE-г ашиглах бөгөөд "E" хэсгийг PMI-ийн Enterprise Environmental Factors (EEFs)-тэй уялдуулна.

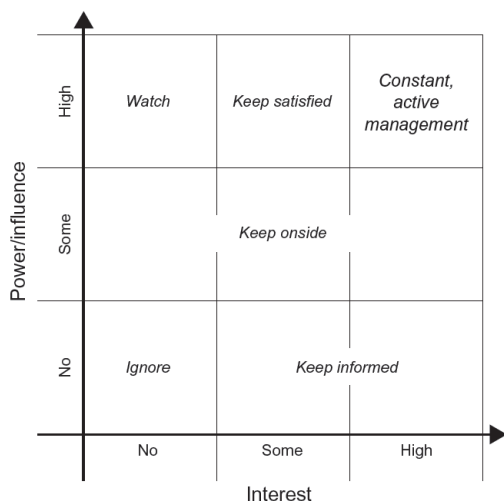
- C (Customers): Шийдлийн үр шимийг хүртэгчид.
- A (Actors): Үйл явцыг гардан гүйцэтгэгчид.
- T (Transformation): Оролт хэрхэн гаралт болон хувирч буй процесс.
- W (Weltanschauung/Worldview): Энэхүү өөрчлөлтийг утга учиртай болгож буй гүнзгий үнэ цэнэ, итгэл үнэмшлийн систем.
- O (Owners): Системийг өөрчлөх эсвэл зогсоох эрх мэдэлтэй эзэмшигчид.
- E (Environmental Constraints): Хүрээлэн буй орчны хязгаарлалт. Үүнд PMI-ийн 2.2-т заасан зах зээлийн нөхцөл, хууль эрх зүй, байгууллагын соёл зэрэг EEFs багтана.

МЕНЕЖМЕНТИЙН СТРАТЕГИ

Оролцогч талуудыг тодорхойлж, шинжилгээ хийсний дараах алхам бол тэдэнтэй хэрхэн харилцах стратегийг боловсруулах юм. Стратеги нь Power-Interest Grid-ийн дөрвөн квадрантад тохируулан тодорхойлогдоно.

Менежментийн үе шатууд: Тодорхойлох → Шинжлэх → Төлөвлөх → Хэрэгжүүлэх → Хянах → Шинэчлэх

ОРОЛЦОГЧ ТАЛУУДЫН МЕНЕЖМЕНТ БА СТРАТЕГИУД



Зураг 5. Оролцогч талуудын менежментийн үндсэн стратегиуд

Сонирхолгүй, эрх мэдэлгүй нөлөөгүй: Эдгээр оролцогч талууд нь тухайн төсөлд ямар нэгэн сонирхол байхгүй бөгөөд тодорхой нөлөөгүй хүмүүс байдаг бөгөөд ямар нэгэн асуудалд анхаарах шаардлагагүй учир тэднийг ятгах, үр өгөөжийг тайлбарлах шаардлагагүй байдаг. Магадгүй зарим нэг тэдэнтэй холбоотой өөрчлөлтүүд гарсан тохиодолд тодорхой мэдээллээр хангах хэрэгтэй.

Тодорхой түвшинд сонирхол байгаа хэдий ч эрх мэдэл нөлөөгүй: Энэ бүлгийн оролцогч талуудыг удирдахад нэлээд хүндрэлтэй учир нь төслийн хүрээнд хийгдэж буй өөрчлөлт тэдэнд шууд нөлөө үзүүлснээр өөрсдийгөө эрх мэдэлгүй мэтээр мэдэрч эхэлдэг. Тиймээс өөрчлөлтөд идэвхгүй эсэргүүцлийг бий болгож үр дүнгүй байдал үүсэх магадлалтай байдаг. Тиймээс үндсэн баримтлах стратеги нь

төслийн үйл явцын талаарх мэдээллийг байнга хүргэж гарч буй өөрчлөлтүүдийн шалтгааныг сайн ойлгуулах шаардлагатай.

Тодорхой сонирхолгүй ч зарим түвшний эрх мэдэл, нөлөөтэй: Энэ нь нэлээд олон төрлийн оролцогчидтэй бүлэг дунд шатны менежерүүдийн хувьд зарим эрх мэдэл, нөлөө байдаг хэдий ч тэдний сонирхол төдийлөн шууд нөлөөлдөггүй учир төсөлд төдийлөн анхаарал хандуулдаггүй. Хууль, журмын байгууллагууд энэ хэсэгт хамаарах бөгөөд эдгээр оролцогч талуудыг төслийн үйл ажиллаанд оролцуулах тал дээр анхааран ажиллах хэрэгтэй бөгөөд байнгын эерэг харилцаа холбоотой байх шаардлагатай.

Ямар нэгэн сонирхолгүй боловч өндөр эрх мэдэл, нөлөөтэй: Төсөлд тодорхой ямар нэгэн сонирхол байхгүй дээд түвшний шийдвэр гаргах өндөр эрх мэдэл бүхий менежерүүд бөгөөд тухайн төсөл нь тэдний хувьд хэтэрхий жижиг ач холбогдолтой байж болдог. Жишээ нь: группын маркетингийн захиралууд бичиг хэргийн худалдан авалтын процедуртай холбоотой төслийг сонирхохгүйтэй адил. Тиймээс эдгээр оролцогч талуудтай ганцаарчилсан ярилцлагууд хийж төслийн талаар мэдээлэл хүргэж төсөлд туслалцаа авах шаардлагатай.

Тодорхой сонирхолтой бөгөөд өндөр эрх мэдэл, нөлөөтэй: Байгууллагын хэмжээний эрх мэдэл нөлөөтэй бөгөөд төслийн үйл ажиллагаанд шууд болон шууд бусаар нөлөөлж байдаг тул тэднийг байнгын сэтгэл ханамжтай, мэдээлэлтэй байхад анхаарах хэрэгтэй. Зарим тохиолдолд төслийн үйл ажиллагаанд шууд оролцох сонирхолгүй байхад зарим нь маш идэвхитэй оролцогчид байдаг.

Өндөр сонирхолтой өндөр эрх мэдэл, хүлээлттэй: Түлхүүр оролцогч талууд бөгөөд төслийг хамгийн ихээр сонирхож, төслийн үйл ажиллагааг явагдах эсэх шийдвэрийг гаргаж байдаг. Хамгийн эхэнд эдгээр тоглогчид төсөлд ямар хандлагатай байгааг тодорхойлох бөгөөд төслийн хүнд бэрхшээлтэй үед ч эерэг хандлагатай байх нь чухал бөгөөд ямар нэгэн санал, шийдлүүдийг эерэгээр хүлээн авдаг. Төслийн явц болон амжилтыг ойлгон хүлээн авч тодорхой шийдвэр гаргалтуудыг хийж байдаг учир аливаа саналуудыг танилцуулах, эцсийн шийдвэр гаргалтуудыг хийж байдаг гол тоглогчид байдаг.

Харилцааны Төлөвлөгөө Боловсруулах

Оролцогч талуудын менежментийн хамгийн чухал хэрэгсэл бол харилцааны төлөвлөгөө (Stakeholder Communication Plan) юм. Энэ нь дараах асуултуудад хариулах ёстой:

- Хэн? — Аль оролцогч талтай харилцах вэ?
- Юу? — Ямар мэдлэг, мэдээлэл дамжуулах вэ?
- Яагаад? — Харилцааны зорилго юу вэ?
- Хэрхэн? — Ямар арга хэрэгсэл ашиглах вэ?
- Хэзээ? — Хэр давтамжтай харилцах вэ?
- Хэн хариуцах? — Харилцааг хэн зохицуулах вэ?

Зөрчилдөөнийг Шийдвэрлэх

Оролцогч талуудын хоорондын зөрчилдөөн нь аливаа байгууллага, төслийн хэвийн үзэгдэл юм. Зөрчилдөөнийг шийдвэрлэх таван алхамт арга зүй:

1. Тодорхойлох: Зөрчилдөөний мөн чанар, шалтгааныг объектив байдлаар ойлгох
2. Талуудыг сонсох: Бүх талуудын санал бодлыг тэгш, хүндэтгэлтэйгээр сонсох
3. Нийтлэг зорилго олох: Бүх тал зөвшөөрч болох нийтлэг үнэт зүйл, зорилгыг олох
4. Шийдэл боловсруулах: Win-win буюу харилцан ашигтай сонголтуудыг хамтдаа эрэлхийлэх
5. Хэрэгжүүлэх: Хэлэлцсэн шийдлийг баримт болгож, хяналт тавих

Зөрчилдөөн бол хэвийн үзэгдэл — хэрхэн шийдвэрлэхийг нь мэдэх нь мэргэжлийн бизнесийн аналитикийн чухал чадвар юм.

Дүгнэлт

Бизнес шинжилгээний үйл явц нь нэг удаагийн ажил биш, харин тасралтгүй суралцах давтамжтай үйл ажиллагаа юм. Kelly Raskovich-ийн (Deloitte) хэлснээр: *"Бизнесийн тодорхой асуудал болон хүрэх үнэ цэндээ анхаарлаа хандуулахгүй бол хиймэл оюун ухаанд хөрөнгө оруулаад ямар ч үр ашиг хүртэхгүй байх эрсдэлтэй."*

Мэргэжилтний зөвлөгөө:

- Хурдыг төгс гүйцэтгэлээс илүүд үз (Velocity over Perfection): Технологийн Relevance window буюу ач холбогдлоо алдах хугацаа богиноссон тул оролцогч талуудтай богино циклээр хамтран ажиллаж, үр дүнг эрт баталгаажуул.
- Асуудлыг нэгдүгээрт тавь (Problem-first mindset): Технологийн араас хөөцөлдөх бус, оролцогч талуудын бизнесийн хамгийн том "өвдөлт" буюу асуудлыг шийдвэрлэхэд төвлөр.
- Байгууллагын систем болон EEF-ийг тооц: Оролцогч талуудын харилцаа нь байгууллагын соёл, засаглалын хүрээнд өрнөдөг тул PMI-ийн стандартын дагуу орчны нөлөөллийг тогтмол шинжил.
- RACI-г хатуу мөрд: Төслийн бүтэлгүйтлийн 39% нь оролцогч талуудын оролцоотой холбоотой байдаг тул "Хэн, юуг, хэзээ" хариуцахыг эхнээс нь тодорхой болгох нь бизнесийн үнэ цэнийг хамгаалах цорын ганц зам юм.