

## СЭДЭВ: УУЛ УУРХАЙН БАЙГУУЛЛАГЫН СТРАТЕГИ ТӨЛӨВЛӨГӨӨГ КРІ-ТАЙ УЯЛДУУЛАХ АРГАЧЛАЛ

### АГУУЛГА

### ОРШИЛ

#### БҮЛЭГ 1. УУЛ УУРХАЙН БАЙГУУЛЛАГЫН СТРАТЕГИ ТӨЛӨВЛӨГӨӨ ГЭЖ ЮУ ВЭ?, КРІ-ТАЙ УЯЛДУУЛАХ АРГАЧЛАЛ

- 1.1. Стратеги төлөвлөлт, бүрэлдэхүүн хэсгүүд
- 1.2. Уул уурхайн байгууллагын стратеги төлөвлөгөө түүний онцлог
- 1.3. КРІ-н гэж юу вэ?, түүнийг стратеги төлөвлөгөөтэй уялдуулах арга

#### БҮЛЭГ 2. УУЛ УУРХАЙН БАЙГУУЛЛАГЫН СТРАТЕГИЙГ ТОДОРХОЙЛЖ КРІ-ТАЙ УЯЛДУУЛАХ НЬ

- 2.1. Уул уурхайн компанийн стратегийг тодорхойлох нь
  - 2.1.1. ХХК-н товч танилцуулга
  - 2.1.2. ХХК-н стратеги төлөвлөлт
- 2.2. Стратегид тулгуурлан КРІ-г тодорхойлох нь
- 2.3. Стратеги төлөвлөгөөг КРІ-тай уялдуулах арга

### ДҮГНЭЛТ, САНАЛ ЗӨВЛӨМЖ

### АШИГЛАСАН МАТЕРИАЛ

### ХАВСРАЛТ

## Оршил

Сүүлийн жилүүдэд манай улсад уул уурхайн салбар эрчимтэй өсөж байгаа бөгөөд өдөр ирэх тусам шинэ шинэ орд газрууд шинээр нээгдэж энэ чиглэлээр үйл ажиллагаа явуулж буй компаниуд өсөн нэмэгдсээр байна. Мөн хэд хэдэн томоохон стратегийн ордууд нээгдэж үйл ажиллагаа нь эхлээд явж байна. Иймээс манай улсын хөгжлийн гарц уул уурхайн салбартай нягт холбоотой болж байна. Стратегийн орд газруудаас гадна маш олон орд газруудад үйл ажиллагаа явуулж буй компаниуд байна. Эдгээр компаниудын дийлэнх нь стратеги төлөвлөгөө гаргадаггүй өдөр хоногийг аргацаах байдалтай байдаг бол стратеги төлөвлөгөө гаргадаг цөөн хэд нь стратеги төлөвлөгөөгөө тодорхойлоод орхихоос цаашгүй байгаа. Иймээс уул уурхайн компанийн онцлог талд тулгуурласан стратеги төлөвлөгөө боловсруулах мөн түүнийхээ хэрэгжилтийг хянах, үнэлэх асуудал нэн чухал болоод байна. Уул уурхайн байгууллага нь маш онцлогтой бөгөөд түүнд тохирсон стратеги төлөвлөлтийг боловсруулж түүний хэрэгжилтийн үр дүнг үнэлж, хянаж шалгах арга аргачилалыг бодит жишээн дээр туршиж үзэж цаашид хэрэгжүүлэх боломжийг тодорхойлох хэрэгтэй. Уул уурхайн салбарын ерөнхий хөгжлийн стратегид тулгуурлан уул уурхайн байгууллагын стратеги төлөвлөгөөний онцлогыг гаргаж өгсөн.

Дипломын ажлын зорилго. Уул уурхайн бизнесийн онцлогийг тодорхойлж түүнд нийцтэй стратеги төлөвлөгөөг боловсруулж түүний гүйцэтгэлийг сайжруулах арга замуудыг бодит жишээн дээр судлах, турших

Дипломын ажлын зорилтууд.

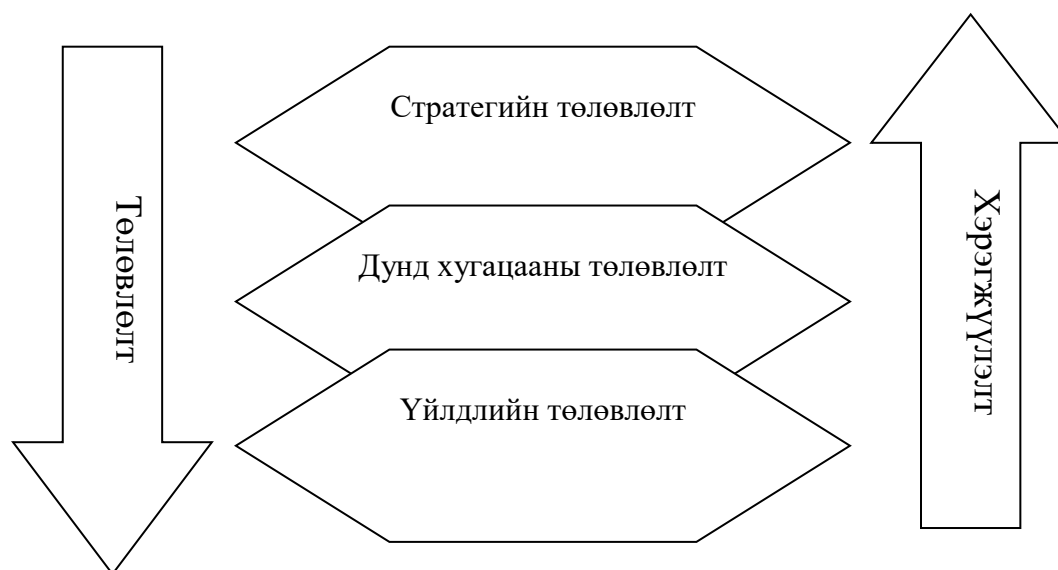
1. Уул уурхайн байгууллагын онцлогийг тодорхойлох
2. Уул уурхайн байгууллагын онцлогт тохирсон стратегиуд тодорхойлж гаргах
3. Стратегийг компанийн онцлогтой уялдуулж КPI тодорхойлох

Нэг. Уул уурхайн байгууллагын стратеги төлөвлөгөө түүний хэрэгжилтийг сайжруулах арга зам

### 1.1. Стратеги төлөвлөлт, бүрэлдэхүүн хэсгүүд

Байгууллага бизнесийн тоглоомд ялахын тулд менежер юу хийх, юуг улам сайн гүйцэтгэх ёстой вэ гэсэн асуулт байнга гардаг. Үүний хариулт үндсэндээ нэгэн утгатай. Стратегийн сайн боловсруулалт, оновчтой төлөвлөлт тэдгээрийн сайн гүйцэтгэл гэж хэлж болно. Энгийн үгээр хэлбэл төлөвлөлт нь байгууллагын зорилгыг тодорхойлон түүнд хэрхэн хүрэх арга замыг олох цогцолбор ажиллагаа юм. Цаг хугацаа хийгээд хязгаарлагдмал нөхцөлд орон зайг сонгох, сонгосон орон зайдаа хүрэх тусгай чиг баримтлалыг төлөвлөлтийн явцад боловсруулна. Төлөвлөгөөний тусламжтайгаар менежер тулгамдсан асуудалд үнэлгээ өгч, хэрхэн шийдэх арга замаа тодруулж, учирсан бэрхшээл саадыг амжилттай даван туулах бололцоо бүрдүүлнэ.

Төлөвлөлтийг олон янзын аргаар хийж болох боловч стратегийн, дунд хугацааны, үйлдлийн гэсэн шатлалтайгаар хийх нь илүү зохимжтой юм.



Схем 1. Төлөвлөлтийн шатлал<sup>1</sup>

Стратеги нь байгууллагын эрхэм зорилго ба зорилтуудад хүрэхийн тулд зориулагдсан иж бүрэн нарийвчилсан төлөвлөгөө юм. Стратегийн ихэнхи хэсгийг дээд

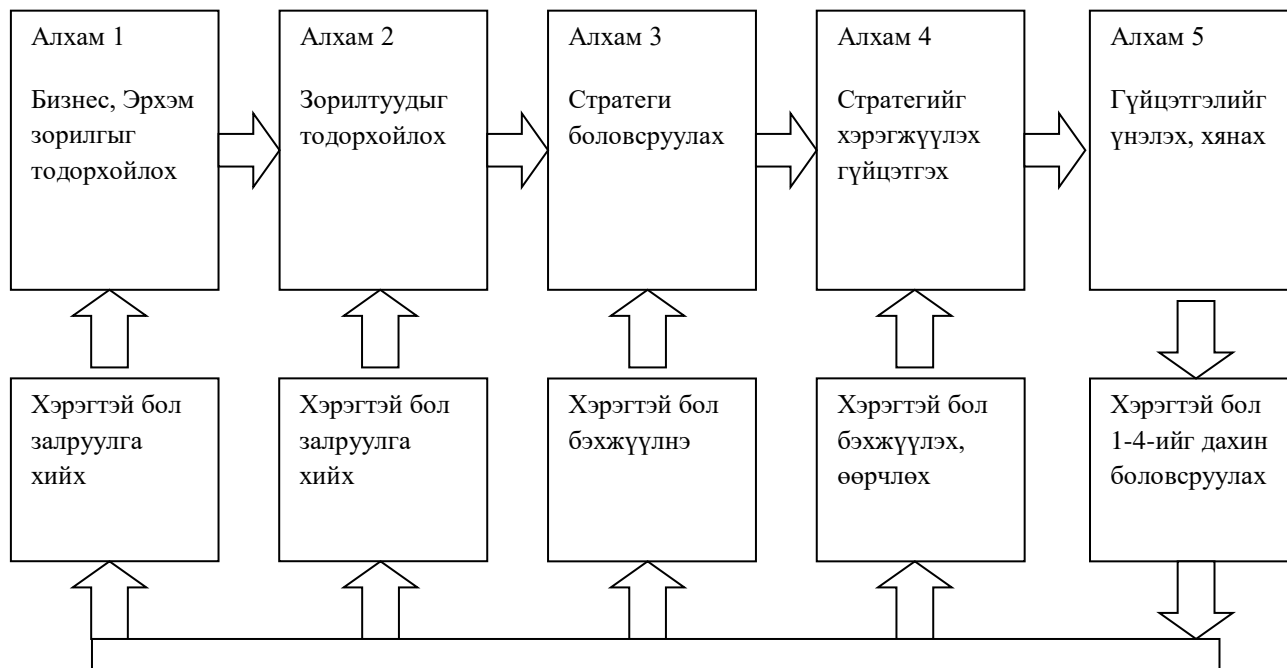
<sup>1</sup> Байгууллагын менежмент 214-р тал

удирдлага боловсруулдаг боловч түүний хэрэгжилтэнд удирдлагын бүх шатны менежерүүд оролцох эрхтэй байдаг. Стратеги төлөвлөлт нь шаардлага гарсан үед дахин өөрчлөлт хийж болохоор боловсруулагдсан байх ёстой. Байгууллага чухам хаашаа зүглэж, юу хийх гэж байгааг харуулах газрын зургыг стратеги төлөвлөлт гэж энгийнээр томъёолж болно. Менежментийн ухаанд “Стратегийн төлөвлөлт” гэсэн ойлголтыг өнгөрсөн зууны жар, далаад оны заагаас эрчимтэйгээр хэрэглэх болжээ. Байгууллага ямар үйл ажиллагаа явуулахаа урьдаас мэдэж хэрхэн урт удаан оршин тогтнох нь стратегийн менежментээс багагүй шалтгаална. Зах зээлийн орчинд стратегигүй байгууллага баримтлах бодлогогүй, удирдамж болгох зураглалгүй, үр дүнг бүтээх үйл ажиллагааны нэгдмэл төлөвлөгөөгүй гэсэн үг.

Байгууллагын стратегийн менежмент дотоод нарийн уялдаа бүхий таван зорилтот ажиллагааг хэрэгжүүлнэ. Үүнд:

1. Байгууллагын бизнесийн үзэл баримтлалыг боловсруулж, тухайн байгууллага хаашаа чиглэн хөдлөхийг илэрхийлсэн алсын харааг тодорхойлно. Үүний үрээр байгууллага юунд зорьсоноо мэдэрч урт хугацааны чиглэл эрхэм зорилгоо тодорхойлох боломж бүрдэнэ.
2. Эрхэм зорилгыг тусгай тусгай гүйцэтгэлийн зорилтуудад хөрвүүлнэ.
3. Гүйцэтгэлийн зорилтуудаас хамгийн гол нэн чухал болох стратегийг тодорхойлно. Тодорхойлсон стратегээс тусгай аргуудыг ашиглах сонгож хэрэгжүүлбэл зохих стратегийг онохыг эрмэлзэнэ. Энэ бүх нарийн нийлмэл ажиллагааг стратегийн боловсруулалт гэж нэрлэнэ.
4. Сонгосон стратегийг үр дүнтэй, үр ашигтай хэрэгжүүлнэ. Стратегийн хэрэгжүүлэлт дунд богино хугацааны төлөвлөгөө, төсөв зохиох, бодлого, журам, дүрэм гаргахаас эхэлнэ.
5. Гүйцэтгэлийг үнэлэх, нөхцөл байдлыг хянах, эрхэм зорилго, зорилтууд, стратегид залруулга, өөрчлөлт хийх, чухал ололт туршлага, өөрчлөлт, шинэ санаа, шинэ боломжийг илрүүлнэ.

Эдгээр таван үйл ажиллагаа түүнд хамаарах бүтэц, үйл ажиллагаа, мэдлэгийн салбарыг стратегийн менежмент гэдэг.



Схем 2. Стратегийн менежментийн ерөнхий загвар<sup>2</sup>

Бизнесийн гадаад, дотоод орчинг тогтмол үнэлэн шинжилж түүнд үндэслэн төлөвлөх, бодлого боловсруулахгүйгээр бизнест амжилт гаргах магадлал бага байдаг. Стратегийн менежмент байгууллагын хүний нөөцөд тулгуурлан үйл ажиллагаандаа хэрэглэгчийн эрэлт хэрэгцээг баримжаалан орчинд дасан зохицох өөрчлөлтийг шуурхай хийж, тависан зорилгодоо хүрэх улмаар урт хугацаанд оршин тогтнох боломжийг бүрдүүлдэг.

### 1.1.1. Стратегийн төлөвлөгөө боловсруулалт

Петер Дракер стратегийн төлөвлөлтийн ажиллагааг таваг гол асуудалд нэгтгэн дүгнэсэн байна. Үүнд:

1. Манай бизнесийн эрхэм зорилго юу вэ?
2. Манай хэрэглэгч хэн бэ?

<sup>2</sup> Ч.Пүрэвдорж, “Байгууллагын менежмент” хуудас 216,

3. Хэрэглэгчдээ үнэлэгдэхийн тулд юу хийх вэ?
4. Манай үр дүн юу байх вэ?
5. Манай төлөвлөгөө юу вэ?

Дээрх таван асуултанд бүрэн хариулт өгсөний дараа стратеги төлөвлөгөөг боловруулах хэрэгтэй. Стратегийн төлөвлөгөөг боловсруулахдаа гадаад, дотоод орчний шинжилгээг хийсний дараагаар боловсруулдаг. Энэ боловсруулах үйл ажиллагаа нь хоёр хэсгээс бүрддэг бөгөөд эхний хэсэгт нь алсын хараа ( Vision ), эрхэм зорилго (Mission), зрхилго ( Goals ), зорилтууд ( Objectives ) зэрэг юу хийх гэж бодсон зоригдохууныг ( Purpose ) тодорхойлох, дараагийнх нь юу хийх гэж санасан тэрхүү зоригдохууныг хэнээр, хэрхэн, хаана, хэзээ хийлгэхийг илэрхийлнэ.

Стратегийн төлөвлөгөө байгууллагын гол зорилго, зорилтыг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагаа түүнд харгалзах нөөцийг санал болгосон үндсэн төлөвлөгөө юм. Стратегийн гурван түвшийн байдаг. Үүнд:

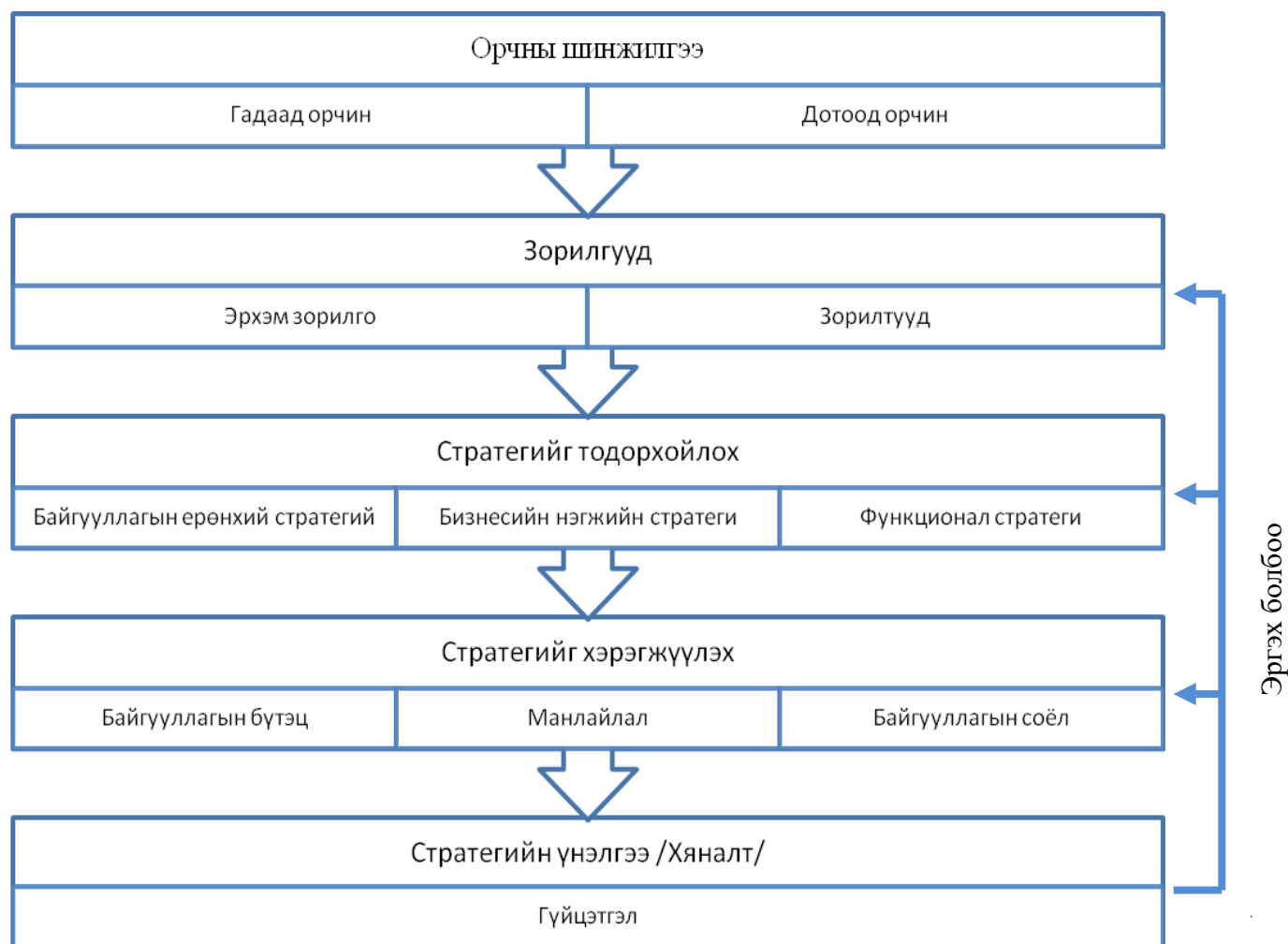
1. Корпорацийн стратеги
2. Бизнесийн стратеги
3. Функцийн стратеги

Корпорацийн стратеги: Энэ түвшинд стратегийн төлөвлөгөөгөөр байгууллагын сонирхож байгаа бизнес тэдгээрийг зарчмын хувьд хэрхэн хэрэгжүүлэхийг тодорхойлно.

Бизнесийн стратеги: Байгууллага тодорхой бизнесийг хэрхэн хийх стратегийн төлөвлөгөө юм. Бизнес бүр бизнесийг стратегийн нэгж болно. Ихэнх байгууллагууд бизнесийн стратегийн дагнасан нэгжтэй байдаг.

Функцын стратеги: Корпорацын болон бизнесийн стратегийг үр дүнтэй, үр ашигтай хэрэгжүүлэхэд байгууллага нөөцөө хэрхэн ашиглах асуудалд хамаарах стратегийн төлөвлөгөөг хэлдэг. Зах зээл, санхүү, үйлдэл, хүний нөөц, мэдээллийн менежмент, судалгаа ба хөгжил менежмент зэрэг функцын стратегийн үндсэн хэсгүүд юм. Стратеги төлөвлөлтийг ерөнхий бүдүүвчээр харуулбал дараах хэлбэртэй байна.

Схем 3. Стратеги төлөвлөлтийн ерөнхий бүдүүвч<sup>3</sup>



Стратегийн төлөвлөлтийг хийхэд орчны болон нөхцөл байдацлын шинжилгээ зайлшгүй хэрэгтэй байдаг.

### 1.1.2. Байгууллагын орчны шинжилгээ

#### Гадаад орчны шинжилгээ

Байгууллагын гадаад орчинд макро болон микро орчин багтдаг

**Макро орчин:** Энд байгууллагын үйл ажиллагаанд шууд бус байдлаар нөлөөлдөг хүчин зүйлс болох эдийн засаг, хүн ам зүй, технологи, нийгэм соёл, улс төр хууль эрх зүйн зэрэг хүчин зүйлс багтана. Эдгээр хүчин зүйлсийн өөрчлөлт нь байгууллагад дам болон дам бусаар нөлөөлдөг байна.

<sup>3</sup> Д.Оргилон, “Стратегийн удирдлага”, хуудас 15, УБ 2011

- Эдийн засгийн хүчин зүйлс: Байгууллагын үйл ажиллагаанд инфляц, ажилгүйдэл, зээлийн хүү, нийт эрэлт зэрэг хүчин зүйлсүүд нөлөөлөл үзүүлдэг. Мөнгөний ханшийн уналт нь байгууллагад нөөцүүдийг худалдан авахад хүндрэл учруулж өртгийг их хэмжээгээр нэмэгдүүлдэг. Зээлийн хүү нь хөрөнгө оруулалтыг багасгаж ажилгүйдлийг нэмэгдүүлэн худалдан авах чадварыг бууруулдаг байна. Эдийн засгийн орчны шинжилгээ хийхэд ажил эрхлэлт, үндэсний цэвэр бүтээгдэхүүн, хүн амын мөнгөн орлого, хадгаламж зээлийн хүү, бүтээмж, мөнгөний нийлүүлэлт, хэрэглээний барааны үнийн индекс, түүхий эд материалын нөөц зэрэг гол гол үзүүлэлтүүдийг ашигладаг.
- Хүн ам зүйн хүчин зүйлс: Хүн ам зүйн хүчин зүйл нь байгууллагын хөгжилд чухал нөлөө үзүүлдэг бөгөөд нийгмийн гишүүдийн нас хүйс, гэр бүлийн байдал, амьдарлын хэв маяг, боловсрол, орлого, ажил мэргэжлийн байдал зэргээр тодорхойлогддог. Мөн хүн зүйн орчныг судлахад төрөлт, нас баралт, гэрлэлт зэрэг нь чухал шаардлагатай хэмжигдэхүүн болдог.
- Технологийн хүчин зүйлс: Байгууллага нь нөөцийг бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ болгон хувиргах үйл явцыг технологи тодорхойлж өгдөг. Технологи нь нэг талаас байгууллагын гадаад орчинг тодорхойлогч хүчин зүйл бөгөөд улс орны хөгжлийг технологийн дэвшилээр мөн тодорхойлдог. Өнөөдөр дэлхий дахинд эрчим хүч, материал, тээвэр, мэдээлэл холбоо, удамшил зэрэг хүрээг хамарсан технологийн 5 ангилалыг ашиглаж байна.
- Нийгэм соёлийн хүчин зүйлс: нийгэм дэх хүн амын зан заншил, үнэт зүйлс, дадал зуршил, анги давхарга, ёс зүй зэргийг нийгэм соёлын хүчин зүйлст багтаан ойлгоно. Байгууллага нь тодорхой соёлын орчинд үйл ажиллагаагаа явуулдаг бөгөөд тухайн соёлын орчинг судлан үйл ажиллагаагаа түүнд зохицуулан явуулах нь зүйтэй.
- Улс төр, эрх зүйн хүчин зүйлс: Тухайн улс орны бизнесийн талаар явуулж буй төрийн бодлого, хууль тогтоомж, мөн бизнес эрхлэх эрх зүйн таатай орчин зэрэг нь бизнесийн байгууллагуудыг зах зээлд амжилттай ажиллах боломжийг нэмэгдүүлж улмаар эдийн засгийн хөгжилд нөлөө үзүүлэх чухал ач холбогдолтой юм. Өнөөгийн глобалчлалын эрин зуунд дэлхийн нийтийн чиг хандлагатай хөл нийлүүлэн олон улсын зах зээлд гарч амжилттай ажиллахын тулд тухайн улс орнуудын эрх зүйн орчин, хууль тогтоомжуудыг сайбар судлан ажиллах шаардлагатай.

Байгууллага нь гадаад орчны үйлчлэлд зохицон ажиллахын тулд дараах үндсэн нөхцөл байдлыг харгалзан үзэх шаардлагатай. Үүнд:

- Гадаад орчны хүчин зүйлүүдийн уялдаа холбоо буюу хүчин зүйлүүдийн өөрчлөлтийн улмаас нэг нь нөгөөдөө үзүүлэх нөлөөллийн хэмжээ
- Гадаад орчны хувьсамтгай хөдөлгөөнт чанар буюу гадаад орчны өөрчлөлтийн хурд
- Гадаад орчны нарийн нийлмэл байдал буюу байгууллагын үйл ажиллагаанд нөлөөлж байгаа хүчин зүйлүүдийн тоо
- Гадаад орчны тодорхойгүй байдал буюу гадаад орчноос хүлээн авч буй мэдээллүүдийн үнэн зөв байдал зэрэг болно.

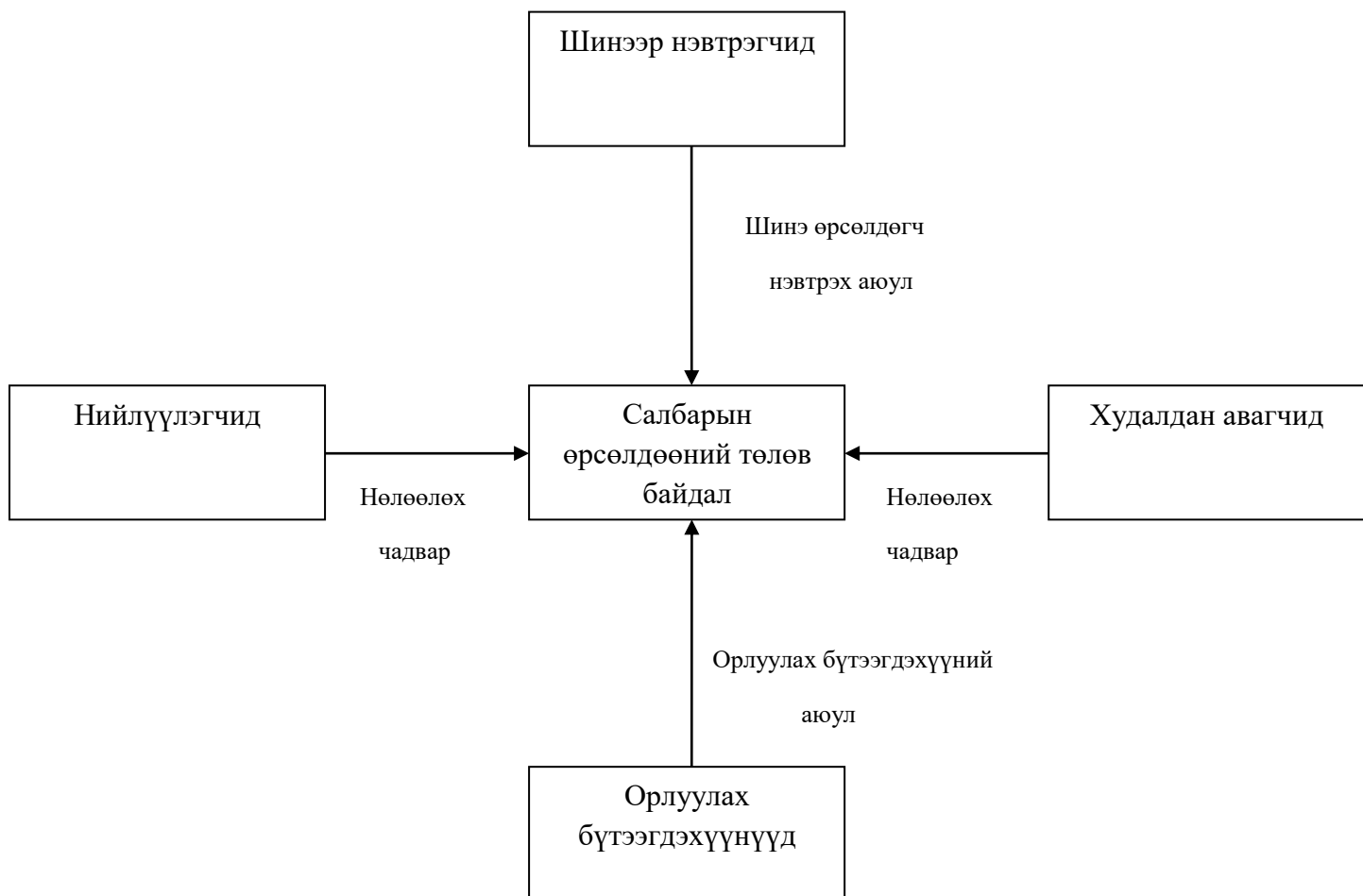
Микро орчин. Байгууллагын микро орчинд нийлүүлэгч, хэрэглэгч, өрсөлдөгч, нутгийн захиргаа, төрийн бус байгууллага, иргэд орж байдаг бөгөөд эдгээр нь байгууллагын үйл ажиллагаанд шууд нөлөөлж байдаг учир өрсөлдөөний хүчин зүйлс нь микро орчны хүчин зүйлстэй салшгүй холбоотой. Иймээс менежер энэхүү орчинг судлах нь зайлшгүй



байдаг. М.Портер өрсөлдөөний хүчин зүйлсийг үнэлэх “Өрсөлдөөний 5 хүчний загвар”-г боловсруулсан. Үүнд:

Өрсөлдөөний хүчин зүйлст: Шинэ өрсөлдөгч нэвтрэх аюул / threat of entry /, Орлуулах бүтээгдэхүүний аюул / threat of substitute /, худалдан авагчийн нөлөөлөх чадвар / bargaining power of buyers /, нийлүүлэгчдийн нөлөөлөх чадвар / bargaining power of suppliers /, өрсөлдөөний төлөв байдал / competitive rivalry /, зэрэг ордог.

Схем 4. М.Портер Өрсөлдөөний 5 хүчний загвар<sup>4</sup>



<sup>4</sup> Ж.Бат-Оргил, “Өрсөлдөөний стратеги” хуудас 78, УБ 2009

### Шинэ өрсөлдөгчид нэвтрэх аюул:

Шинэ өрсөлдөгчид нэвтрэх аюул нь тухайн салбарт шинэ байгууллага ороход хэр хялбар байгааг харуулсан ойлголт юм. Салбарт нэвтрэхэд хялбар байх тусам байгууллагууд шинээр нэвтэрсээр байх бөгөөд энэ нь эцэстээ салбарын нэг байгууллагад ногдох ашгийн хэмжээг бууруулдаг. Аливаа салбарт шинээр нэвтрэх боломж нь тухайн салбарт нэвтрэх боломжийг хязгаарласан саадын төвшингөөс хамаардаг. Тиймээс үйл ажиллагаа нь жигдэрчихсэн байгууллагуудын хувьд саад хэр их байна төдий чинээ шинээр өрсөлдөгч байгууллагууд орж ирэх аюул бага байна. Саад гэж салбарт шинээр орж ирэх байгууллагууд амжилттай үйл ажиллагаа явуулахын тулд зайлшгүй биелүүлэх шаардлага гэж ойлгож болно. Дараах төрлийн саадууд байдаг.

- Эдийн засгийн үр ашиг. Ямар ч байгууллагын хувьд бүтэгдэхүүний борлуулалт нэмэгдэх тусам нэгж бүтээгдэхүүнд ногдох зардал буурдаг. Тиймээс тухайн салбарт томоохон байгууллагууд өргөн далайцтай үйл ажиллагаа явуулж байгаа тохиолдолд зах зээлд шинээр нэвтрэх нь нэлээд эрсдэлтэй алхам байх болно. Мөн энд туршлагын туруйн асуудал ч хамааралтай.
- Бүтээгдэхүүний ялгарал. Бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний ялгарал хэдий чинээ их байна төдий чинээ худалдан авагчдын тодорхой бүтээгдэхүүний талаарх итгэл үнэмшил их байх бөгөөд тэр нь зах зээлд шинээр орж ирэгсдэд төвөгтэй байдлыг бий болгодог.
- Түгээлтийн сувагт нэвтрэх боломж. Хэвтээ интеграци ихтэй салбарт нэвтрэх боломж маш бага байдаг.
- Хууль зүйн зохицуулалт. Зарим салбарт төрөөс хуулиар өндөр хязгаарлалт тогтоосон байдаг.
- Эхлэх болон хөрөнгө оруулалтын өндөр зардал. Үйл ажиллагаа явуулж эхлэхэд их хэмжээний хөрөнгө оруулалт шаардагддаг салбарт нэвтрэх боломж санхүүгийн чадавхи муутай, жижиг байгууллагуудын хувьд хүндрэлтэй юм.
- Үйл ажиллагаа явуулж буй байгууллагуудаас үзүүлэх дарамт. Зэх зээлд нэвтрэхээр сонирхож буй байгууллага үйл ажиллагаа явуулаад эхэлчихсэн байгууллагуудын зүгээс янз бүрийн дарамт шахалт үзүүлнэ гэж үзвэл нэвтрэх саад ихтэй гэж үзэж болно.

### Орлуулах бүтээгдэхүүний аюул

Орлуулах бүтээгдэхүүн гэдэг нь тухайн салбарын бүтээгдэхүүн үйлчилгээтэй адил хэрэгцээг хангахад чиглэгдсэн байдаг боловч ялгарахуйц өөр процессын дүнд бий болсон бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ юм. Байгууллагууд ихэвчлэн өөрсдийн шууд өрсөлдөгчдөл анхаарлаа хандуулаад орлуулах бүтээгдэхүүний аюулыг мартаж хандлага ажиглагддаг. Тиймээс байгууллага нь шууд өрсөлдөгчдөөс гадна орлуулах бүтээгдэхүүний үнэ, үйлдвэрлэлийн зардал болон өсөлт зэрэгт анхаарлаа хандуулж байх шаардлагатай юм. Дараах тохиолдлуудад орлуулах бүтээгдэхүүний аюул нэмэгдэж байдаг.

- Оруулах бүтээгдэхүүний зардал буурах.
- Орлуулах бүтээгдэхүүний шинэ санаа , шинэлэг бүтээл нэвтэрч эрэлтийг тухайн салбарт хандуулах.
- Орлуулах бүтээгдэхүүний зах зээлд өрсөдөөн нэмэгдэж үнэ буурах зар сурталчилгаа идэвхжих.

Энэ хэсэгт хамгийн гол ойлгох ёстой нэг зүйл бол орлох бүтээгдэхүүний үнэ болоод хэрэглэгчдийн хэрэгцээг хангах чадварын асуудал гэдгийг хэлэх нь зүйтэй.

### Худалдан авагчдын нөлөөлөх чадвар

Худалдан авагчид нь байгууллага оршин тогтнолын үндэс байдаг бөгөөд зарим салбарт худалдан авагчид үйлдвэрлэгчид үзүүлэх нөлөөлөл маш өндөр оршин тогтнох эсэхийг шийдвэрлэх тохиолдол ч гардаг.

- Худалдан авагчдын төвлөрөл их байх. Худалдан авагчийн үйлдвэрлэгчий тоо цөөн блэх хувь өндөр байх үед нөлөөлөх чадвар нь өндөр байдаг. Тиймээс худалдан авагчдын тоо цөөн байх тусам нөлөөлөх чадвар өндөр байх бөгөөд энэ үед тэд бүтээгдэхүүн үйлчилгээг аль болох бага үнээр авах чармайлт гаргаж үйлдвэрлэгчдийн ашгийг шахдаг
- Өөр нийлүүлэгчдэд хандах зардал бага байх. Энэ нөхцөл нь ялгарал бага бүтээгдэхүүний зах зээлд илүү ажиглагддаг. Тухайлбал нүүрс
- Орлуулах бүтээгдэхүүн их байх
- Худалдан авагчид өөрсдөө тухайн бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэх боломжийг эрэлхийлэх

Худалдан авагчийн нөлөөлөх чадвартай холбогдуулан нэг асуудалд тайлбар хийх шаардлагатай юм. Худалдан авагчийг эцсийн хэрэглэгчээс ялган авч үзэх шаардлагатай. Эцсийн хэрэглэгчийн нөлөөлөх чадвар өндөр байх нь ховор байдаг. Гэхдээ жижиг байгууллагын хувьд энэ байдал элбэг тохиолддог.

#### Нийлүүлэгчдийн нөлөөлөх чадвар

Аливаа байгууллагын бүтээгдэхүүн , үйлчилгээг бий болгоход орох түүхий эдийг нийлүүлдэг байгууллагыг нийлүүлэгч гэдэг.

Дараах хүчин зүйлс нийлүүлэгчийн худалдан авагчид нөлөөлөх чадварыг нэмэгдүүлдэг байна.

- нийлүүлэгчдийн төвлөрөл.Цөөн тооны нийлүүлэгч байх нь мэдээж худалдан авагчдын сонголтыг багасгах бөгөөд энэ нь нийлүүлэгчдийн нөлөөлөх чадавхийг нэмэгдүүлдэг.
- Орлуулах бүтээгдэхүүн бага байх. Нэгэнт орлуулах бүтээгдэхүүн бага байгаа бол худалдан авагчийн сонголт хийх боломж буурна.
- Нийлүүлэгчид өөрсдөө бүтээгдэхүүн үйлчилгээ гаргахаар төлөвлөж байгаа.
- Бүтээгдэхүүн үйлчилгээний ялгарал их
- Өөр нийлүүлэгчтэй хамтран ажиллах эхлэхэд гарах зардал өндөр гэх мэт.

#### Өрсөлдөөний төлөв байдал

Өмнө дурдсан дөрөв болон бусад хүчин зүйлсийн нөлөөлөл үйлчлэлээс хамаараад салбар дахь өрсөлдөөний төлөв байдал янз бүр байж болно.

Дараах хүчин зүйлс өрсөлдөөний төлөв байдлыг хурцатгахад голлох үүрэг гүйцэтгэдэг байна.

- Зах зээлийн өсөлтийн хурдац. Зах зээлийн өсөлт өндөр байх тохиолдолд байгууллагуудын үйл ажиллагаа зах зээлтэйгээ зэрэгцэн өсөж байдаг бол өсөлт удааширснаар байгууллагууд нэг нэгнээсээ хувь булаацалдаж эхэлдэг. Энэ байдал манай архи пивоны зах зээл дээр нэлээд тодорхой ажиглагдаж байгаа.

- Өрсөлдөгчдийн тэнцвэрт харьцаа. Ижил хэмжээ хүхий олон өрсөлдөгчтэй зах зээл дээр өрсөлдөөн хурц ширүүн байдаг. Харин эсрэгээр ганц хоёр давамгайлах болон жижиг байгууллагуудаас бүрдэх зах зээл дээр өрсөлдөөний төлөв байдал харьцангуй тайван байдаг.
- Өндөр тогтмол зардал. Тогтмол зардал өндөртэй салбар нь харьцангуй өрсөлдөөн ихтэй байх нь элбэг байдаг. Ийм салбарт үйл ажиллагаа яввуулж буй байгууллага зардлаа бууруулахын тулд өргөн цар хүрээнд үйлдвэрлэл явуулдаг бөгөөд үүний үр дүнд үнээ ч буулгах боломжтой болдог. Энэ нь өрсөлдөгчдийг энэ байдлаар тэмцэхэд хүргэдэг бөгөөд эцэстээ ялагчгүй үнийн дайн болж хувирдаг байна.
- Салбараас гарах зардал өндөр байна. Энэ тохиолдолд байгууллагууд зах зээл дээр оршсоор байх бөгөөд салбарын амьдрал дуусах дөхөх тусам өрсөлдөөн нэмэгддэг байна.
- Ялгарал бага байх. Бүтээгдэхүүн үйлчилгээний ялгагдах чанар бага байх нь өрсөлдөөнийг үнэ дээр төвлөрөхөд хүргэдэг. Түүхий эдийн зах зээл дээр энэ байдал нэлээд ажиглагддаг.

Таван хүчний шинжилгээ хийснээр байгууллага зүгээр л тэдгээр хүчин зүйлсийн талаарх тодорхойлолттой хоцорч болохгүй. Харин тухайн салбарт үйл ажиллагаа явуулах нь хэр оновчтой болох цаашлаад нөхцөл байдлыг хэрхэн өөртөө ашигтайгаар эргүүлж болохыг тогтооход чиглэгдэх ёстой. Байгууллага таван хүчин зүйлсийн нөлөөлөл өндөр байх тохиолдолд зах зээлээс гарах тэдгээрийн хүчийг сулруулах алхам хийж болох бөгөөд харин тэдээгийн үйлчлэл сул үед хөрөнгө оруулалт хийх хөрөнгө оруулалтаа нэмэгдүүлэх нь зүйтэй байдаг.

Таван хүчний шинжилгээ гэж нэрлэгддэг энэхүү аргачлалыг ашиглахад дараах зүйлсийг анхаарах хэрэгтэй .

зах зээлийн сегмент. Салбарын шинжилгээг зах зээл дээрх сегментүүд нь илт ялгаатай тохиолдолд тухайн салбар дахь сегмент тус бүрээр хийх нь тохиромжтой байдаг. Сегмент тус бүрээр хийсний дараа тэдгээрийг нэгтгэн дүгнэх хэрэгтэй.

Нэгдэж буй салбар. Технологийн дэвшил болон бусад хүчин зүйлсийн нөлөөгөөр салбарууд нэгдэх хандлага ажиглагдах болсон.

Салбарын амьдралын мөчлөг. Таван хүчин зүйл тэдгээрийн харилцан үйлчлэл нь тухайн салбарын амьдралын мөчлөгөөс хамаараад харилцан адилгүй байдаг.

### 1.1.3. Эрхэм зорилго, зорилгыг тодорхойлох.

Эрхэм зорилго нь одоо болон ирээдүйн үйл ажиллагааны талаарх хүсэл эрмэлзлэл, үнэ цэнэ, итгэл үнэмшил, тухайн байгууллагын өрсөлдөгчөөс ялгарах ялгаа зэргийг илэрхийлсэн гол зорилго юм. Байгууллагын эрхэм зорилго нь тухайн байгууллагын бизнесийн тодорхойлолт, философи, итгэл, ирээдүйн хөгжлийн үзэл баримтлалыг хамгийн товчоор өөртөө багтаасан байх ёстой. Эрхэм зорилго нь байгууллагын оршин тогтнох гол нөхцөл нь болдог бөгөөд бусад зорилгын иж бүрдэл нь байдаг. Эрхэм зорилгын мөн чанар агуулгыг тодорхойлохдоо доорх зүйлсийг анхаарах шаардлагатай. Үүнд:

- Хэт өргөн хүрээтэй эсвэл явцуу байхаас зайлс хийх
- Хүлээн авагчийн анхаарлыг татхуйц байх
- Бизнесийн мөн чанарыг тод томруун тусгасан байх
- Анхаарал татхуйц өвөрмөц байх
- Бүтээгдэхүүнээс илүү зах зээлд чиглэсэн байх

#### Эрхэм зорилго боловсруулах

Эрхэм зорилгыг боловсруулахдаа дараах асуултуудад зөвшөөрсөн хариулт өгч байгаа эсэхийг шалгаж үзэх хэрэгтэй. Хэрэв зөвшөөрсөн хариулт өгч чадахгүй байгаа бол эрхэм зорилго боловсруулах асуудалд анхаарлаа хандуулах шаардлагатай.

- Эрхэм зорилгоор дамжуулан бидний хүсч байгаа үр дүн, ашиг нь цаг хугацааны хувьд тохирч байна уу?
- Урт удаан хугацаанд манай амжилтад нөлөөлөх удирдлагын дадлага чадвар, мэргэжлийн түвшин бий юу?
- Үр дүнтэй эрхэм зорилго боловсруулахад зайлшгүй хэрэгтэй хөрөнгө оруулалтыг бид цаг хугацаанд нь хийж чадах уу?

- Хэрэглэгч, өрсөлдөгч болон бусад хүмүүст өөрийн эрхэм зорилгыг ойлгоход туслахыг бид хүсч байна уу?
- Дээд шатны удирдлагууд өөрсдийн ажил хэргийн ур чадвараа дээшлүүлж өөрсдийгөө үлгэр жишээ болгохыг хүсч байна уу?
- Эрхэм зорилгын мэдэгдлийн утга нь цаг хугацаа тавигдаж байгаа шаардлагад нийцэж байна уу?
- Бидний шийдэх гэж байгаа асуудлууд, хэрэглэгч, өрсөлдөгч болон бусад хүмүүст ойлгомжтой, бүрэн дүүрэн биелэгдэхүйц байгаа эсэхэд игэлтэй байна уу?
- Манай эрхэм зорилго ерөнхийдөө байгууллагын үйл ажиллагаанд бүрэн чиглэгдэж чадаж байна уу?

Эрхэм зорилгыг боловсруулахад байгууллагын ажилчид болон менежерүүдийг идэвхитэй оролцуулах нь түүний биелэгдэх боломжийг нэмэгдүүлж байдаг.

### Зорилго

Эрхэм зорилгоос байгууллагын зорилго урган гарах бөгөөд хоорондоо нягт уялдаа холбоотой байдаг. Зорилго нь байгууллагын эрхэм зорилгын амжилт, хэрэгжилтийг хэмжих чухал хэрэгсэл болж өгдөг. Зорилгыг тодорхойлсоноор дараах ач холбогдолтой.

- Зорилго нь удирдлагын үндэс суурь болдог
- Байгууллагын үйл ажиллагааны үр ашгийг дээшлүүлэх аргуудыг тодорхойлж өгдөг
- Ажил хэрэгч шийдвэр гаргах үндэс суурь нь болж өгдөг
- Тодорхой төлөвлөгөөний үзүүлэлтүүдийг томъёолох удирдамж болж өгдөг зэрэг болно

Зорилгийг хэрэгжих хугацаанаас нь хамаарч урт, дунд, богино хугацааны гэж ангилдаг. Урт хугацааны зорилго нь байгууллагын эрхэм зорилготой нягт уялдаатай бөгөөд тодорхой тоон үзүүлэлтүүдийг агуулдаггүй. Дунд болон богино хугацааны зорилго нь

тодорхой тоон болон чанарын агуулгыг илэрхийлж байдаг бөгөөд ямар зорилго ямар хугацаанд биелэгдэх ёстойг заасан, хэрхэн хэрэгжүүлэх арга замыг тодорхойлсон байдаг.

П.Дракер аливаа байгууллаг нь ганц зорилгод бүх хүчээ төвлөрүүлж болохгүй бөгөөд хамгийн чухал хэд хэдэн чиглэлийн зорилгыг сонгон хэрэгжүүлэх нь зүйтэй гэж үзээд дараах чиглэлүүдийг тодорхойлсон<sup>5</sup>. Үүнд:

- Зах зээлийн төлөв байдал
- Шинэчлэлт
- Ажиллах хүчний болон үйлдвэрлэлийн бүтээмж
- Бодит болон санхүүнийн нөөц
- Ашиг
- Удирдлагын ур чадвар
- Олон нийтийн үүрэг хариуцлага гэх мэт.

Зорилго, зорилтууд нь дараах шалгууруудыг хангасан байх ёстой бөгөөд эдгээр шалгуурууд нь зорилгын чанарыг тодорхойлоход туслана. Үүнд: Хүрэхүйц, хэмжигдэхүйц, Хугацаатай байх гэсэн үндсэн шалгуурууд байдаг.

#### **1.1.4. Стратегийн томъёолол**

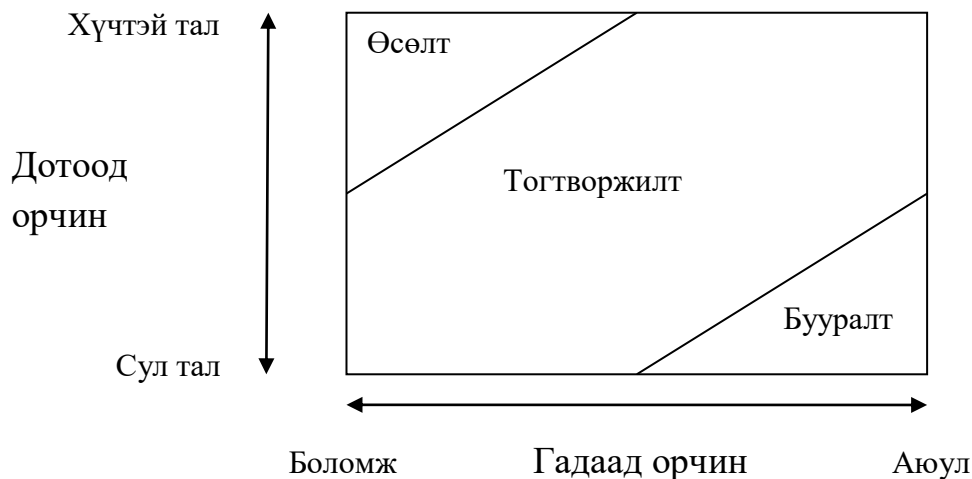
Байгууллагын стратегийг томъёолохын тулд тухайн стратеги нь байгууллагын сул тал ба хүчтэй тал, аюул ба боломжтой маш нарийн холбогдож байдаг. Стратегийг томъёолохдоо байгууллагын эрхэм зорилго, зорилго, зорилтуудыг тодорхойлсоны дараа дээд удирдлагууд томъёолдог. Байгууллагын стратеги нь гурван түвшинд оршиж байдаг. Үүнд:

- Нэгдсэн түвшин дэх стратеги
- Бизнесийн нэгж дэх стратеги
- Функционал стратеги

<sup>5</sup> Д.Оргилон, “Стратегийн удирдлага”, хуудас 54, УБ 2011



Нэгдсэн түвшний стратегийг: томъёолохын тулд тухайн стратеги нь байгууллагын сул ба хүчтэй тал, боломж ба аюултай маш нарийн холбогдож байдаг. Нэгдсэн түвшний стратегийн дараах хэлбэрүүд байдаг. Үүнд:



Схем 5. Стратегийн сонголт<sup>6</sup>

Өсөлтийн стратеги. Энэ стратеги нь дараах нөхцөлд хэрэгжих боломжтой.

- Бизнесийг хөгжүүлэхэд гадаад орчны таатай боломж бүрдсэн ба түүнийг ашиглах шаардлага бий болох
- Өрсөлдөх давуу тал болон зах зээлд эзлэх хувь хэмжээг нэмэгдүүлэх боломж бүрдсэн
- Удирдлагын зүгээс байгууллагыг өргөжүүлэх, өсгөх зорилго тавьсан

Энэ стратегийг SWOT шинжилгээний SO тал нь давамгайл байгаа тохиолдолд баримтална. Өсөлтийн стратеги нь дотоод өсөлтийн, нэгдэх, хэвтээ интеграци, босоо интеграци, конгломерат, хамтарсан үйлдвэр зэрэг дэд стратегиудаас бүрдэнэ.

- Дотоод өсөлтийн стратеги. Энэ стратеги нь бүтээгдэхүүний чанарыг дээшлүүлэх, борлуулалтыг нэмэгдүүлэх, ажиллах хүчний өсөлт зэрэг хүчин зүйлсийг авч үздэг. Дотоод өсөлтийн стратегийг хэрэгжүүлсэнээр байгууллага нь өөрийн дүр төрхийг хадгалж, нэр хүндээ өсгөн тогтвортой байдлаа хангадаг.

<sup>6</sup> Д.Оргилон, “Стратегийн удирдлага”, хуудас 60, УБ 2011

- Нэгдэх стратеги. Зах зээлийн хувь хэмжээг өсгөх нөөцийг үр ашигтай болгох зорилгоор ижил түвшний байгууллагууд энэ стратегийг хэрэгжүүлдэг. Нэгдэх стратегийг баримталж буй үед амжилттай ажиллахын тулд дараах нөхцөлийг анхаарч үзэх хэрэгтэй.
  - Нэгдэж буй байгууллагуудын зорилгын нэгдэл
  - Байгууллага тус бүрийн стратегийн давуу тал, бизнесийн нийцэл
  - Нэгдэлтийн дараах удирдлагын хяналт, оновчтой бүтэц, байгууллагын соёлын зөрүү, боловсон хүчний өөрчлөлт, дасан зохицолт гэх мэт.
- Хэвтээ интеграци. Энэ нь нэг чиглэлийн бизнесээр өөр өөр компанийг бий болгох, эзэмшилдээ авах зэргээр өргөжих үйл ажиллагаа юм.
- Босоо интеграци. Энэ стратеги нь байгууллагын эрхэлж буй бизнесийн үйл ажиллагаатай холбоотой бэлтгэн нийлүүлэгчээс хэрэглэгч хүртэлх борлуулалт болон түгээлтийн сувгийг нэмэгдүүлэхтэй холбоотой үйл ажиллагаа юм.
- Конгломерат. Энэ нь хоорондоо уялдаа хамааралгүй олон төрлийн бизнесийн үйл ажиллагаа эрхлэх явдал бөгөөд төрөлжилтийн стратегийг хэрэгжүүлснээр хүлээх эрсдлийг бууруулна.
- Хамтарсан үйлдвэр. Энэ нь хоёр талаас өөрсдийн стратегийн давуу тал дээр тулгуурлан тодорхой хугацаанд байгуулсан хамтран өсөлтөд хүрэх зорилготой холбоо, нөхөрлөл юм.

Тогтвортой байдлыг хангах стратеги. Энэ стратеги нь байгууллагын ерөнхий үйл ажиллагааны тогтворжилтод гол анхаарлаа хандуулан түүнийг хэюээр нь байлгах буюу бизнесийн багцад онцийн өөрчлөлт оруулахгүй байх явдал юм. Тогтвортой байдлыг хангах стратегийг хоёр стратегийн дунд холбоос байдлаар богино хугацаанд хэрэгжүүлдэг. Энэхүү стратегийг орчны нөлөөлөл бага буюу SWOT шинжилгээний SO тал нь дунд түвшинд байгаа, байгууллагын ерөнхий үйл ажиллагаа зэх зээлийн өсөлт бага эсвэл өсөлтгүй байгаа нөхцөлд баримтална.

Бууралтын стратеги. Энэ стратеги нь хорогдуулах, татан буулгах, задлах арга замаар хэрэгждэг. Мөн олон төрлийн үйл ажиллагаа явуулдаг байгууллага өөрийн нөөцийг зохистой ашиглах арга болгон ашигладаг.

- **Хорогдуулах:** Энэ нь санхүүгийн хүндрэлд орсон байгууллага ашиггүй салбар нэгжээсээ салах, худалдах зэргээр хүнд байдлаас гарах арга.
- **Татан буулгах:** Энэ нь тухайн байгууллагын үйл ажиллагааг бүхэлд нь зогсоож хөрөнгийг худалдан татан буулгах арга юм.
- **Задлах:** Энэ нь ашиггүй бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэлээс татгалзаж, илүүдэл ажиллах хүчийг халах, муу ажиллаж байгаа хувиарлалтын сувгийг хаах, нөөцийг үр ашигтай ашиглах арга замыг хайх зэрэг арга хэмжээ юм.

Хосолсон стратеги. Өсөлт, тогтворжилт, бууралтын үндсэн стратегиудыг нэгэн зэрэг ялгаатай бизнест эсвэл өөр цаг хугацаанд нэг бизнест хэрэгжүүлэх тохиолдлыг хосолсон стратеги гэнэ. Тухайн багууллагын бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний амьдралын мөчлөг өөр өөр үе шатанд байх мөн орчны өөрчлөлт түргэн байх зэрэг нь энэ стратегийг хэрэгжүүлэх нөхцөл болдог.

### 1.1.5. Стратегийн шалгуурууд ба сонголт

Байгууллага нь стратегийн үндсэн хувилбаруудаас хамгийн оновчтойг сонгон авах шийдвэрийг стратегийн сонголт гэнэ. Энэ шийдвэр буюу сонголтыг хийхийн тулд тухайн стратегийн үйл ажиллагааны хувилбаруудыг харьцуулан тэдний гол хүчин зүйлүүдийг үнэлж үзэх шаардлагатай. Стратегийн сонголтыг хийхийн тулд дараах нөхцлүүдийг анхаарч үзэх шаардлагатай. Үүнд:

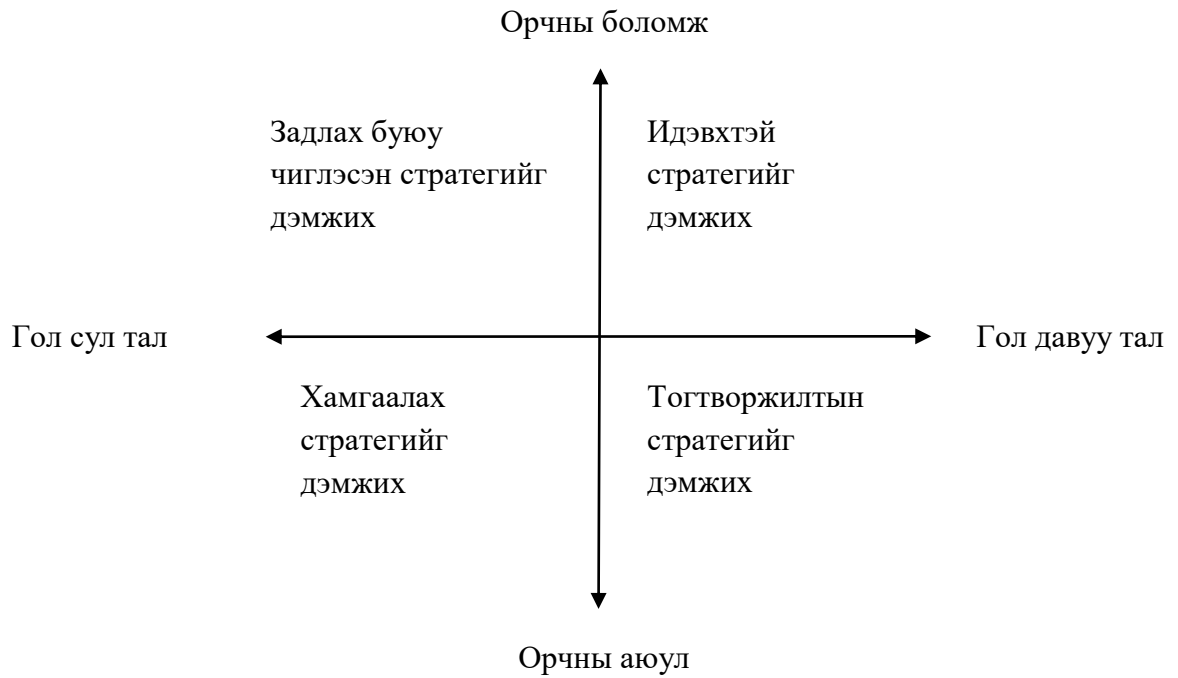
- Тухайн стратеги нь сайтар судлагдсан эсэх
- Стратегийг сонгосноор хэн юу хийх нь тодорхой болох уу?
- Уг стратеги нь орчны бүх боломжийг бүрэн ашиглаж чадаж байна уу?
- Өрсөлдөх давуу тал, суурь чадамж, нөөцтэй нягт уялдаж чадсан эсэх
- Байгууллагын эрхэм зорилго, үнэт зүйлстэй нийцэж байгаа эсэх
- Сонгосон түвшний эрэлтийг тооцсон эсэх зэрэг болно.

Стратеги нь сайн боловсруулагдсан эсэхийг үнэлэх дараах гурван хэмжээс байдаг. Үүнд:

- Сайн стратеги нь байгууллагын нөхцөл байдал болон гадаад дотоод хүчин зүйлсийн боломж хүсэл эрмэлзлэлд маш сайн нийцсэн байх ёстой.
- Сайн стратеги нь өрсөлдөөний давуу талыг дэмждэг. Стратеги нь өрсөлдөөнд илүү хүчирхэг, үр ашигтай байдлыг нь бий болгоход тусалдаг
- Сайн стратеги нь байгууллагын гүйцэтгэлийг нэмэгдүүлдэг. Гүйцэтгэлийг сайжруулахад хоёр зүйл маш чухал. Ашгийг нэмэгдүүлэх, байгууллагын урт хугацааны бизнесийн давуу тал болон өрсөлдөөний байршил.

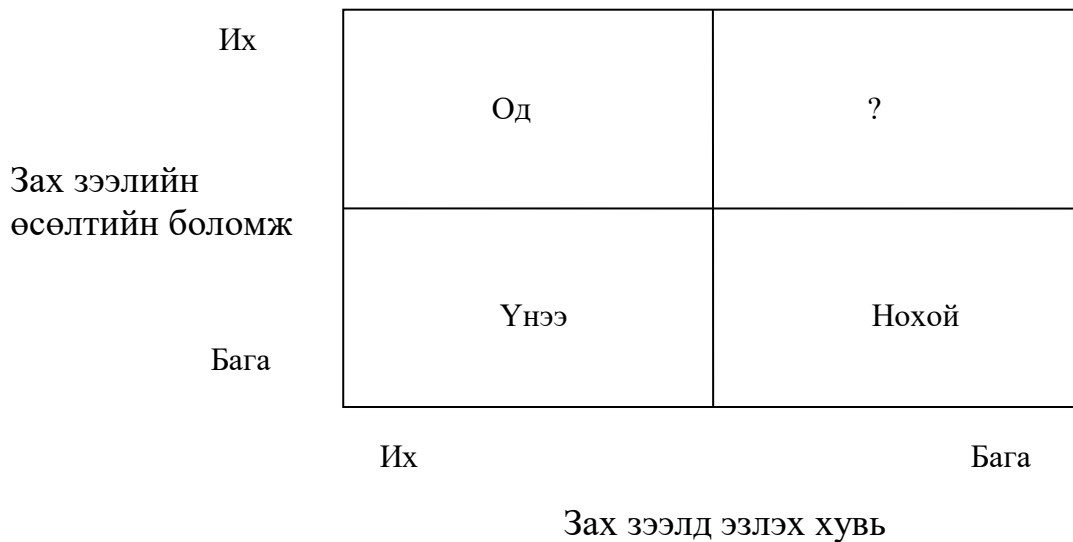
Стратегийн сонголтыг хийх объектив болон субъектив гэсэн үндсэн хоёр хандлага байдаг. Объектив хандлагад сонголтын матриц, туршлагын муруй, хугарлын цэгийн шинжилгээ зэрэг шийдвэр гаргалтын бусад тоон болон чанарын аргууд багтана. Субъектив хандлага нь ерөнхийдөө удирдлагын туршлага, мэдрэмж, зөн совин, байгууллагын соёлд тулгуурладаг бөгөөд бүлгийн шийдвэр гаргах аргууд болох Номинал бүлгийн арга, Делфи арга, Ринги, Оюуны довтолгооны зэрэг аргуудыг ашигладаг.

Сонголтын матрицууд



Схем 6. SWOT шинжилгээний диаграмм<sup>7</sup>

Схем 7. BCG матриц<sup>8</sup>



<sup>7</sup> Д.Оргилон, “Стратегийн удирдлага”, хуудас 75, УБ 2011

<sup>8</sup> Д.Оргилон, “Стратегийн удирдлага”, хуудас 75, УБ 2011

Од. Энэ талбарт байрлаж буй байгууллага нь өрсөлдөх чадвар, зэх зээлийн боломжийг ашиглах үүднээс өргөжилтийн стратегийг ихэвчлэн баримтална. Байгууллагын бизнес нь урт хугацаанд өсөх, ашиг олох боломж хамгийн сайныг харуулна. Энэ бизнес нь бэлэн мөнгөний эргэлт ихтэй хэдий ч их хэмжээний мөнгө хэрэглэх шаардлагатай.

Мөнгөний үнээ. Энэ талбарт буй бизнес нь бэлэн мөнгөний их хэмжээний эргэлтийг бий болгодог бөнөөд хөрөнгө оруулалт хийх шаардлага багатай байдаг. Зах зээлд эзлэх хувь харьцангуй өндөр боловч өсөлтийн норм нь доогуур. Энэ нь өөрийн давуу байдлаа аль болох урт хугацааны туршид сайжруулан зохицуулахыг хичээх шаардлагатай.

Асуултын тэмдэг. Энэ талбарт буй бизнес нь бэлэн мөнгөний эргэлт бага, их хэмжээний хөрөнгө оруулалт шаарддаг. Салбар нэгж энэ байрлалд байрлаж байвал зэх зээлийн хувь хэмжээ бага боловч салбарын борлуулалтын өсөлт ихтэй байдаг. Зах зээлийн өсөлтөө ашиглан түргэн од болох боломжтой.

Нохой. Энэ талбарт буй бизнес нь мөнгөний эргэлт бага ирээдүй байхгүй бизнес юм. Үүнд хамаарах байгууллагын нэгж нь маш бага зах зээлийн харьцангуй хувийн байршилтай мөн салбарын өсөлтийн норм маш удаан бараг өсөлтгүй байдаг. Бизнесийн нэгж нь нохой байрлалтай байх үед бизнесээ худалдах буюу бууралтын стратеги бармтлах нь хамгийн оновчтой хувилбар юм.

Хүснэгт 1. Стратегийн үнэлгээний TOWS матриц<sup>9</sup>

Дотоод хүчин зүйлс Гадаад хүчин зүйлс	<u>Давуу талууд (S)</u> ..... .....	<u>Сул талууд (W)</u> ..... .....
	<u>Боломжууд (O)</u> ..... .....	<u>SO стратеги</u> ..... .....
<u>Аюул (T)</u> ..... .....	<u>ST стратеги</u> ..... .....	<u>WT стратеги</u> ..... .....

<sup>9</sup> Д.Оргилон, “Стратегийн удирдлага”, хуудас 87, УБ 2011

## Салбарын стратеги

М.Портер салбарын буюу бизнесийн нэгжийн өрсөлдөөний орчинд хэрэглэж болох ерөнхий гурван стратегийг боловсруулсан. Үүнд:

Өртгөөр давамгайлах стратеги. Энэ стратеги нь бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэлийн зардлаа өрсөлдөгчийнхөөсөө боогуур байлгаж давуу тал олж авах явдал юм. Өртгөөр давамгайлах стратеги нь зах зээлийн тодорхой нэг хэсэг буюу газар зүйн бүс нутгаар хуваасан багахан нэгж хэсэгт бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг хүргэхийг чармайдаг.

Ялгарах стратеги. Энэ стратеги нь бага зардлын стратегитай адил зах зээлийн тодорхой нэг хэсэг буюу газар зүйн бүс нутгаар хуваасан багахан нэгж хэсэгт бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг хүргэхийг чармайдаг бөгөөд бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний өвөрмөц бодлогоор дамжуулан зах зээлийн хэд хэдэн сегментийг шууд эзэмших зорилготой үйл ажиллагаа юм. Байгууллага нь ялгагдах онцлог бүхий бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг зэх зээлд санал болгон зах зээл тус бүрт өрсөлдөгчөөс илүү байр суурь эзэлж авахад анхаардаг.

Төвлөрөх стратеги. Энэ стратеги нь зах зээлийн нэг эсвэл хэд хэдэн багахан сегментэд төвлөрөн хувь хэмжээгээ нэмэгдүүлэх үйл ажиллагаа юм. Төвлөрөх стратегийг хязгаарлагдмал нөөц бүхий жижиг байгууллагууд хэрэгжүүлэхэд тохиромжтой.

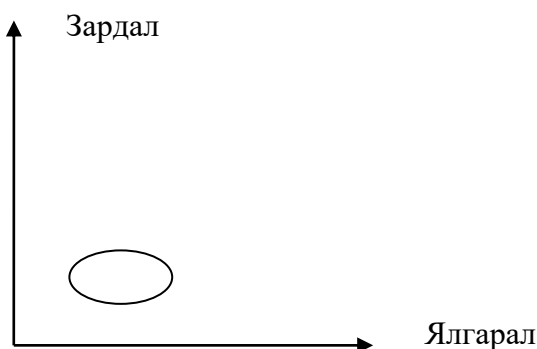
Дээрх гурван стратегиас гадна бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ болон үйлдвэрлэлийн системийн зохион байгуулалттай холбоотой стратегиуд байдаг. Үүнд:

- Процесс төвлөрсөн стратеги
- Бүтээгдэхүүнд төвлөрсөн стратеги
- Завсрын стратеги

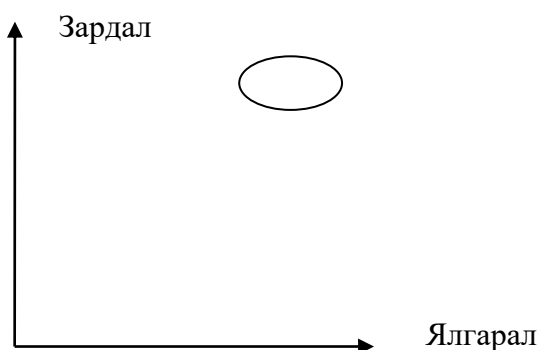
## Бизнесийн нэгжийн стратеги

Байгууллагын бизнесийн нэгж бүр нь өөр зах зээл өөр өрсөлдөгчтэй байдаг бөгөөд ялгаатай стратегийг баримтлах хэдий ч байгууллагын ерөнхий зорилго, нэгдсэн түвшний стратегийг бизнесийн нэгжийн стратеги нь бүрддэг.

- Niche- бага зардлын стратеги: Энэ стратеги нь зах зээлийн жижиг сегментэд бага зардлаар ажиллахыг онцолдог. Бизнесийн нэгжүүд нь үнийн мэдрэмжтэй, цөөн хэрэглэгчдэд буюу niche-д /Зах зээлийн өчүүхэн бага хэсэг/ зориулан энгийн бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг үзүүлдэг байна. Тухайн энгийн бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ нь бусад өрсөлдөх бизнесээс бага зэрэг ялгаатай бөгөөд тухайн бүтээгдэхүүний зах зээлийн эрэлт нь уян хатан байдаг. Ийм энгийн бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэж буй зах зээлийн хүчтэй өрсөлдөөн болон технологийн хуучралт нь гол эмзэг асуудал нь болж байдаг.



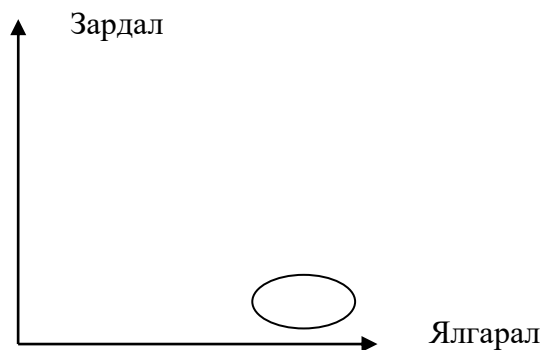
- Niche-ялгарах стратеги: Энэ стратеги нь зах зээлийн өчүүхэн бага хэсэг болон хэрэглэгчдийн нарийн хүрээний онцгой хэрэгцээнд зориулсан ялгаатай, хэрэгцээг бүрэн хангаж чадахуйц бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг бий болгодог бизнесийн нэгжид тохиромжтой. Энэ зах зээл нь эрэлт нь бүтээгдэхүүн үйлчилгээний хувьд уян хатан биш бүтээгдэхүүн үйлчилгээ нь өндөр үнэтэй байдаг. Уг стратегийг хэрэглэж буй байгууллагын өрсөлдөөний гол хүчин зүйл нь шинэ бүтээгдэхүүнийг бий болнох, эсвэл тэдэнд тасралтгүйгээр хариу үзүүлэхийг чармайхад оршдог.



- Niche- бага зардлын ялгарах стратеги: Энэ стратегийг зардлыг бага байлгаж зах зээлийн өчүүхэн бага хэсэг болон хэрэглэгчдэд хэрэгцээг нь бүрэн хангаж чадахуйц ялгаатай бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг санал болгон өрсөлддөг бизнесийн нэгжүүд баримтална. Энэ хоёр зүйлийг нэгэн зэрэг хэрэглэх дараах арга замуд байдаг. Үүнд:



- Чанарт бүр зүйлээ зориулах
- Процессийн шинэчлэлт
- Бүтээгдэхүүний шинэчлэлт
- Систесийн шинэчлэлт



- **Бага зардлын стратеги:** Бага зардлын стратегийг баримталж буй бизнесийн нэгж нь энгийн бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг үйлдвэрлэдэг бөгөөд нийт зах зээлийн үнийн мэдрэмжтэй хэрэглэгчдэд ханддаг байна. Бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ нь бусад бизнесээс бага зэрэг ялгаатай байх ба зах зээлийн эрэлт нь уян хатан байдаг. Зах зээлийн томоохон хэсэгт их хэмжээний үйлдвэрлэл явуулсанаар нэгжийн зардлыг бууруулахад энэ стратегийн мөн чанар оршино.
- **Ялгарах стратеги:** Энэ стратегийг баримталж буй бизнесийн нэгж нь цорын ганц бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ үзүүлдэг бөгөөд харьцангуй уян хатан эрэлттэй том зах зээлд ханддаг байна. Хэрэглэгчид нь ерөнхийдөө цорын ганц тэрхүү бүтээгдэхүүнд дундаас дээгүүр үнэ төлөхөд бэлэн байдаг. Учир нь хэрэглэгчид нь харьцангуй үнийн мэдрэмж бага байдаг. Функционал нэгж бүрийн чанарын асуудлыг чухалчлан үздэг.
- **Бага зардал-ялгарах стратеги:** Байгууллага нь ихэнхдээ том хэмжээтэй үнийн мэдрэмжгүй зах зээлд цорын ганц бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ үзүүлдэг бол энэ стратегийг баримталдаг. Бага зардлаар ялгаатай бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэх боломжүй гэж зарим онолчид үздэг.
- **Хосолсон стратеги:** Энэ стратегийн сөн чанар нь байгууллагын бизнесийн нэгжүүд дээрх стратегиудийг хослуулан хэрэглэхэд оршдог.

## Функционал стратеги

Нэгдсэн түвшний стратегийг хэрэгжүүлэхэд бизнесийн нэгж дэх функционал хэсгүүдийн стратеги, зорилго чухал үүрэгтэй. Функционал нэгж бүр нь өөр өөрийн зорилготой боловч өөрсдийн үйл ажиллагааг уялдуулан зохицолдуулж байж байгууллагын нэгдсэн зорилгод хүрнэ. Аливаа бизнесийн байгууллагуудад дараах функционал нэгжүүд байдаг. Үүнд:

Худалдан авалт: Энэ функционал нэгж нь боломжит нийлүүлэгчдийг тодорхойлох, тэднийг үнэлэх, олж авах, үнийн хэлцэл хийх, захиалгын хэмжээг тохирох, түүний эд материалыг татан авах зэрэг үйл ажиллагааг гүйцэтгэнэ. Niche-бага зардал болон бага зардлын стратегийг баримталж байгаагаас үл хамааран бага зардлаар худалдан авалт хийхийг эрмэлздэг. Гэвч хямд үнэ нь худалдан авалтын цорын ганц гол анхаарах зүйл биш бөгөөд чанартай бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэхийн тулд үнэтэй орцыг худалдан авах шаардлагатай.

Үйлдвэрлэл үйл ажиллагаа: Энд үндсэн нөөцүүдийг ашиглан орцыг гарц болгон хувиргах бүхийл үйл ажиллагааг гүйцэтгэнэ. Үндсэн зорилго нь бүтээгдэхүүн үйлчилгээг үйлдвэрлэхэд шаардлагатай орц болон түүнийг хувиргах процессын өртөг зардлыг зохистой хэмжээнд байлгаж үр ашигтай үйлдвэрлэлийг бий болгоход оршино.

Хүний нөөц: Хүний нөөцийн удирдлагын үндсэн зорилго нь чадварлаг ажиллах хүчийг бүрдүүлэн тэднийг тогтвортой ажиллуулж идэвхжүүлэх явдал байдаг бөгөөд боловсон хүчний хэрэгцээг төлөвлөх, бүрдүүлэх, хүмүүсийг ажлын байранд нь хуваарилах, гүйцэтгэлийг үнэлэх, тэднийг сургах, цалин хөлсийг тогтоох, ажлын орчинг сайжруулах зэрэг функцуудыг хэрэгжүүдлэг.

## Функционал нэгжүүдийн хамтын ажиллагаа

Стратегийн амжилт нь ерөнхийдөө функционал нэгжүүдийн нягт хамтын ажиллагаагны үр ашгийг шаарддаг бөгөөд тэдгээрийн үйл ажиллагаа нь аажмаар нэгээс нөгөөтэй уялдан зохицуулагддаг байна. Энэ нь дараах нөхцлүүдээр тайлбарлагддаг. Үүнд:

- Дотоод нэгдэл: Бүх функционал бодлогууд нь нэг нэгнээ нөхцөлдүүлж, бүрдүүлж байх ёстой.
- Тэнцвэржүүлэлт: Нэг нэгжийн бодлого нь нөгөөгөө дэмжих чиглэлээр уялдаатайгаар боловсруулагдах ёстой.
- Нягт холбоо: Функционал нэгж бүрийн үйл ажиллагаа нь байнгын холбоо хамааралтай, зохицуулалттай байх нь нэгдсэн бодлогын интеграцид нөлөөлдөг.
- Цаг хугацаа: Функционал стратеги нь бүх чиглэлээр цаг хугацааны хувьд логик дэс дараалалтай боловсруулагдаж хэрэгжих ёстой.

### 1.1.6. Стратегийн хэрэгжүүлэлт

Стратегийн төлөвлөгөөг хэрэгжүүлэх асуудал нь байгууллагын дотоод удирдлагын асуудал байдаг. Стратегийн хэрэгжилт нь ажил үүргийн зохион байгуулалт, сэдэл, соёлын хүчин зүйлс, манлайлал зэргийн хоорондох тууштай нийцлийг бий болгосон зэргээс хамаардаг. Стратегийг хэрэгжүүлэх нь томъёолохоос нэлээд хүнд, цаг хугацаа илүү зарцуулдаг бөгөөд үүний тулд удирдлага нь стратегийнхаа мөн чанарыг сайтар ойлгосон байх ёстой. Стратегийг хэрэгжүүлэх явдал нь зөвхөн дэд удирдлагын ажил биш удирдлагын бүхэл багийн ажил болно.

Стратегийн амжилттай хэрэгжүүлэлтийг тодорхойлох хүчин зүйлсийн нэг нь хэрэгжүүлэлтийн үйл явцыг удирдлага нь хэр сайн удирдаж байгаа явдал юм. Мөн байгууллагын гадаад дотоод орчин, түүний нөхцөл байдал нь стратегийн хэрэгжилтийн үед удирдлагад бэрхшээл учруулж байдаг.

Стратегийн хэрэгжилтийн үйл явцыг удирдлагын зургаан бүрдэл хэсэгт хуваан авч үздэг<sup>10</sup>. Үүнд:

- Зохион байгуулалтын бүтцийг боловсронгуй болгох
- Стратегийг дэмжих төсвийг боловсруулах
- Удирдлагыг дэмжих системийг суулгах
- Зорилго ба стратегийн гүйцэтгэлтэй урамшууллыг холбох
- Стратегийг дэмжих байгууллагын соёлыг бий болгох
- Стратегийн манлайлал хэрэглэх зэрэг болно

Стратеги ба бүтцийн нийцэл

Байгууллагын стратегитай бүтэц нь нийцэж байх ёстой. Стратеги бүр амжилтын гол хүчин зүйл, шийдвэрлэх гол ажлуудын бүрдлийг тогтоох үндэс болдог. Байгууллагын стратеги зорилготой холбоотой амжилтын гол хүчин зүйлсийн нэг нь стратегийг дэмжих байгууллагын бүтцийг бий болгох явдал юм. Стратегитай бүтцээ нийцүүлэх явдал нь стратегийн гол ажлыг хийх нэгжүүдийг байгууллагын бүтцэд бий болгохыг шаарддаг. Стратегитай бүтцээ нийцүүлэхэд Стратегийн гол үйл ажиллагаануудыг нарийн тодорхойлох, Үйл ажиллагаануудын хоорондох хамаарлыг ойлгох, Байгууллагын нэгжид үйл ажиллагааг бүлэглэх, Нэгжүүдийн эрх мэдэл, бие даасан байдлыг тодорхойлох, Нэгжүүдийн хооронд зохицуулалтаар хангах зэрэг 5 процедурыг хэрэглэдэг.

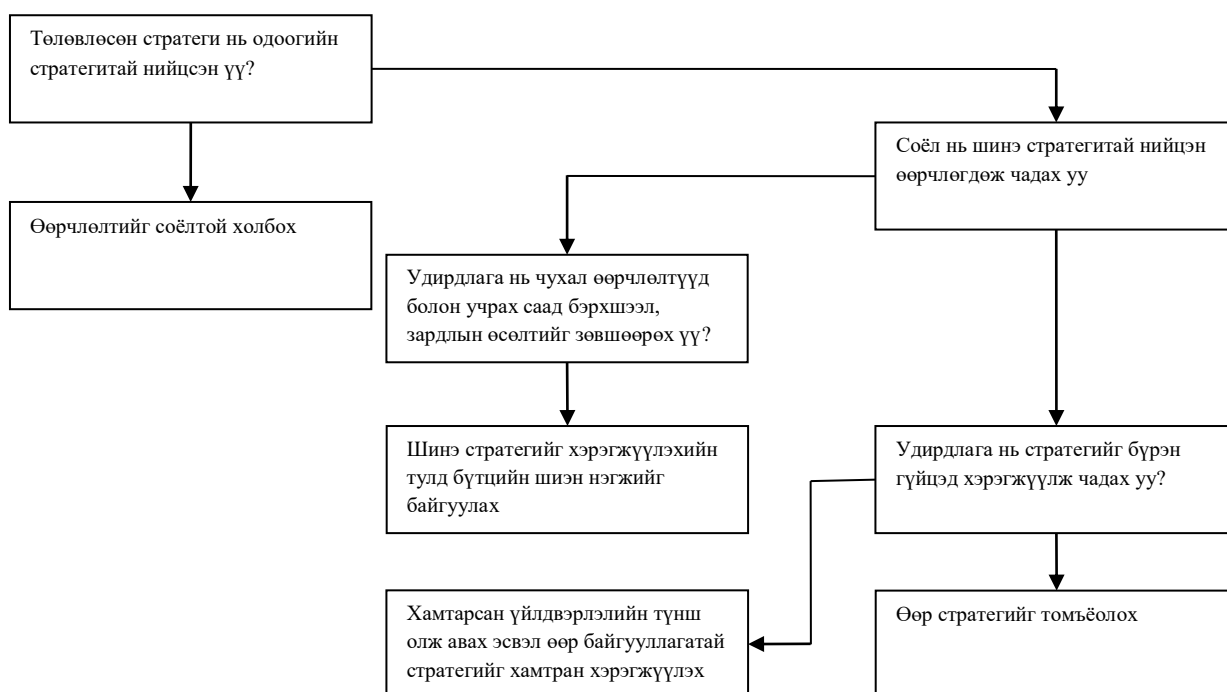
Стратеги болон соёлын нийцлийн үнэлэх

<sup>10</sup> Д.Оргилон, “Стратегийн удирдлага”, хуудас 106, УБ 2011

Байгууллага хэрэв шинэ стратеги хэрэгжүүлэхээр болсон бол стратеги болон соёлын нийцлийг үнэлэх хэрэгтэй. Стратегийг үнэлэхдээ дараах асуултуудад хариулт өгөх шаардлагатай<sup>11</sup>. Үүнд:

- Төлөвлөсөн стратеги нь байгууллагын өнөөгийн стратегитай нийцсэн эсэх.
- Шинэ стратегитай илүү нийцүүлэхийн тулд соёлыг хялбар өөрчилж болох эсэх.
- Удирдлага нь байгууллагын чухал өөрчлөлтүүдийг хийх болон саад бэрхшээл, зардлын өсөлтийг хүлээн зөвшөөрч яадах эсэх.
- Удирдлага нь стратегийг бүрэн гүйцэд хэрэгжүүлж чадах эсэх.

Схем 8. Стратеги – соёлын нийцлийн үнэлгээ<sup>12</sup>



### Стратегийн манлайлал

Стратегийн манлайлал нь нөхцөл байдлаа шинжлэн судлах, түүнийг удирдах арга замуудаас сонголт хийх явдал байдаг. Хүчтэй удирдлага нь үр ашигтай стратеги хэрэгжүүлэлтийн салшгүй хэсэг нь байдаг. Стратегийг хэрэгжүүлэгчийн үйл ажиллагааг хэлэлцэх үед манлайллын дараах зургаан үүрэг давамгайлж байдаг. Үүнд:

<sup>11</sup> Thomas L. Wheelen, J. David Hunger. Strategic management. Page 215 Addison-Welsey, 1998.

<sup>12</sup> Д.Оргилон, “Стратегийн удирдлага”, хуудас 134, УБ 2011

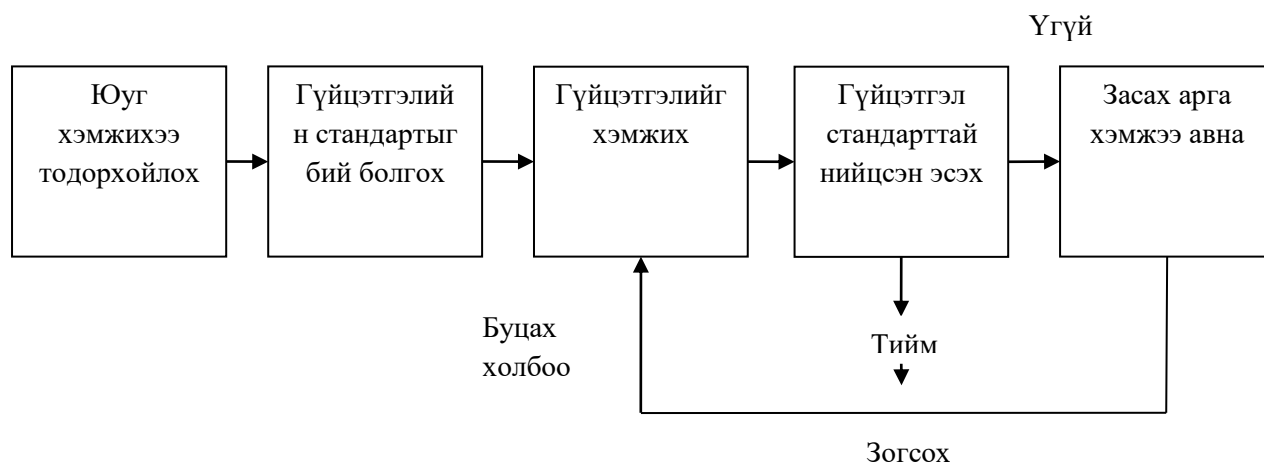
- Юу ч тохиолдож байсан, ажлаа хэдий сайн хийж байсан ч дээд удирдлага нь удирдлага хэвээр байх
- Өндөр түвшинд гүйцэтгэх, стратегийг хэрэгжүүлэхэд байгууллагыг эрчимжүүлсэн тийм соёлыг дэмжиж тэтгэх
- Нөхцөл байдлын өөрчлөлтөнд хариу арга хэмжээ авч байгууллагаа хамгаалах, шинэ боломжийн хувьд бэлэн байдалд байх, шинэ санал санаачлагыг дэмжих
- Стратегийг томъёолох, хэрэгжүүлэх бодлогыг шийдэх, тохиролцоог бий болгох, эрх мэдлийн тэмцлийг дарах
- Ёс суртахууны стандартыг бэхжүүлэх
- Стратегийн хэрэгжүүлэлт ба ерөнхий стратегийн гүйцэтгэлийг дээшлүүлэхдээ засварлах арга хэмжээг авах.

Хэрэгжүүлэлтийн үйл явцыг сайн явуулахдаа удирдлага нь харилцаа ба мэдээллийн эх үүсвэрийн албан болон албан бус өргөн сүлжээг хөгжүүлэх хэрэгтэй. Нөхцөл байдлын талаар нарийн мэдээлэлтэйбайж, мэдээллийг авах зөв арга хэрэглэх шаардлагатай.

### 1.1.7. Стратегийн хяналт

Удирдлага нь хяналтын системийг бий болгохдоо хяналт нь стратегийг дагадаг гэдгийг санах ёстой. Байгууллага үр ашигтай хяналтын тогтолцоог бий болгохын тулд хяналт нь дараах шинж чанаруудыг агуулсан байх ёстой. Үүнд:

- Хяналтыг явуулахад маш товч бөгөөд тодорхой мэдээллийг хэрэглэх шаардлагатай бөгөөд амжилтыг шийдвэрлэх хүчин зүйлсд төвлөрсөн байх ёстой.
- Хяналт нь зөвхөн чухал ач холбогдолтой үйл ажиллагаа болон үр дүнг хянах хэрэгтэй.
- Хяналт нь цагаа олсог байх ёстой. Учир нь хоцрохоос нь өмнө зөв өргө хэмжээ авах ёстой бөгөөд гүйцэтгэлд нөлөөлөх гол хүчин зүйлсийг хэмжих хэрэгтэй
- Урт болон богино хугацааны хяналтыг ашиглах хэрэгтэй. Богино хугацааны үнэлгээг онцолж байвал богино хугацааны чиг хандлага тохирно.
- Хяналт нь шаардлагагүй зүйлсийг нарийн тодорхойлоход чиглэнэ.
- Стандартаас илүүтэйгээр гарсан гүйцэтгэлийг хэмжих урамшуулах ёстой.

Схем 9. Стратегийн хяналтын процесс<sup>13</sup>

## 1.2. Уул уурхайн байгууллагын стратеги төлөвлөгөө түүний онцлог

Уул уурхайн байгууллагын стратеги төлөвлөгөө нь маш онцлог тул түүнийг судлахын тулд уул уурхайн салбар мөн салбарын ерөнхий стратегийн талаар судлах хэрэгтэй. Уул уурхайн салбар нь маш их онцлогтой салбар бөгөөд манай улсын эдийн засагт эзлэх байр суурь нь маш өндөр байдаг. Мөн манай улсын хувьд уул уурхайн салбарын нь байгалын баялагын багтаамж ихтэй нь бөгөөд энэ нь уул уурхайн салбарын нийт оруулж буй орлого нийт олборлож хэрэглэж буй байгалын баялагын харьцаа маш их байгаагаас харагдаж байна. Мөн уг салбарт тулгамдаад байгаа асуудал нь эцсийн бүтээгдэхүүн буюу оюуны болон технологийн багтаамж ихтэй бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэх болоод байгаа бөгөөд уг салбарт ажиллах мэргэжлийн боловсон хүчин дутагдалтай мөн маш их хөрөнгө оруулалт шаарддаг салбар юм.

Үүнтэй холбоотойгоор эрдэмтэн судлаачид монгол улсын уул уурхайн салбарын хөгжлийн шинэ зууны стратегийг боловсруулан гаргасан байна<sup>14</sup>. Үүнд:

- Уул уурхайн салбарын шинжлэх ухаан боловсролыг хөгжүүлэх
- Геологи хайгуулын ажлын хэмжээг ашигт малтмалын нөөцийг ашигласан хэмжээнээс наад зах нь 2 дахин илүү байхаар бодож нэмэгдүүлэх шаардлагатай
- Уул уурхайн салбарын түүхий эдийг олборлох, баяжуулах, боловсруулах үйлдвэрүүдийн технологийг боловсронгуй болгох.
- Уулын технологийн трансформаци

<sup>13</sup> Д.Оргилон, “Стратегийн удирдлага”, хуудас 162, УБ 2011

<sup>14</sup> П.Очирбат, Л.Пүрэв, Ж.Лхамсүрэн, Д.Чулуун, Сун Юун Сонь, “Монгол орны геологи уул уурхайн ном”, хуудас 210-214, УБ 2008

- Эдийн засгийн нээлттэй харилцааны нөхцөл дэх банк санхүүгийн зах зээлд чөлөөтэй ажиллах, технологи шилжүүлэх, хөрөнгө оруулах хүрээний хамтын ажиллагаа байх ёстой.
- Уул уурхайн салбарын нөөцийн шинэ шинэ эх үүсвэр, шинэ төрлийг эрж хайх, эзэмших хөрөнгө оруулалтын стратеги
- Уул уурхайн салбарын нөөц чадавхаа бүрэн гүйцэд, иж бүрэн ашиглах.
- Технологийн трансформаци ба инноваци хийх замаар нөөц хэмнэх, хаягдал, бохирдолт багатай экотехнологи нэвтрүүлэх
- Бүтээгдэхүүний өрсөлдөх чадварыг дээшлүүлэх
  - Бүтээгдэхүүний чанар
  - Экологийн цэвэр бөгөөд эцсийн бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэх технологийн түвшин
  - Үнэ

#### 1. Улсаа баяжуулж, ард түмнийхээ амьдралын чанарыг дээшлүүлэх

Гэх мэт дээрх стратегиуд байгаа бөгөөд эдгээр стратегиудыг хэрэгжүүлэхэд 3 төрлийн хязгаарлалт байх ёстой<sup>15</sup>. Үүнд:

- Экологийн хязгаарлалт
- Эдийн засгийн түүхий эдийн багтаамжийг багасгаж оюуны багтаамжийг нэмэгдүүлэх
- Хөгжлийн аж үйлдвэржилтийн загварыг экотехнологийн загварт түлхүү шилжих зорилтоос урган гарах хязгаарлалт зэрэг байх болно.

#### 1.2.1. Уул уурхайн байгууллагын стратеги төлөвлөгөөний онцлог

Уул уурхайн байгууллагын стратеги төлөвлөгөөний онцлогыг гаргаж ирхийн тулд эхлээд уул уурхайн байгууллагын онцлогыг тодорхойлох хэрэгтэй. Уул уурхайн байгууллага нь бусад байгууллагуудаас ихээхэн өөр байдаг бөгөөд уг бизнест ороход их хэмжээний хөрөнгө шаарддаг мөн үйл ажиллагаа явуулахад ч маш их хэмжээний хөрөнгө шаарддаг. Мөн уул уурхайн бүтээгдэхүүний үнэ нь дэлхийн зах зээлийн үнээс хамаарч тогтдог, бүтээгдэхүүн хэрэглэгчид нь тогтсон нэг хэрэглэгч, бүтээгдэхүүний эрэлт хангалттай, маркетингийн үйл ажиллагаа хэрэггүй, мэргэжлийн мэргэшсэн ажилчид ихээр шаардагддаг, гаргаж буй бүтээгдэхүүн нь тогтсон нэг чанар стандарт бүхий бүтээгдэхүүн байдаг, өөрийн дотоод үр ашигтаа чиглэсэн менежментийн үйл ажиллагааг түлхүү авч

<sup>15</sup> П.Очирбат, Л.Пүрэв, Ж.Лхамсүрэн, Д.Чулуун, Сун Юун Сонь, “Монгол орны геологи уул уурхайн ном”, хуудас 215, УБ 2008

хэрэгжүүлдэг, гаргаж буй бүтээгдэхүүнийхээ өртөг зөрдлыг бууруулхад чиглэж ажилладаг, хууль эрх зүйн маш олон зоцшицуулалтан зохицож үйл ажиллагаагаа явуулах шаардлагатай болдог зэрэг онцлогуудтай байдаг.

Уул уурхайн байгууллага нь стратеги төлөвлөгөө боловсруулахдаа гадаад орчны нөлөөлөл болон өөрийн дотоод үйл ажиллагаагаа үнэлсэний үндсэн дээр боловсруулдаг бөгөөд дотоод үйл ажиллагаандаа чиглэсэн стратегитай байдаг. Үүнд:

- Нэгдэх ба нэгтгэх
- Холбоо тогтоох /худалдан авагч, нийлүүлэгч/
- Бүтээмжийг нэмэгдүүлэх
- Хүчин чадлаа нэмэгдүүлэх
- Нэмүү өртөг шингсэн бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэх
- Зардлаа бууруулах
- Хувьцаа эзэмшигчдийн ашиг орлогыг нэмэгдүүлэх, ашиг сонирхолыг хамгаалах
- Чадварлаг мэргэшсэн ажиллах хүчнийг өөртөө татах
- Бүтээгдэхүүний чанар стандартыг сайжруулах
- Бүтээгдэхүүн тээвэрлэлт
- Хаягдал, бохирдолтоо бууруулах зэрэг үндсэн ерөнхий стратегиудыг баримталдаг.



### 1.3. КРІ гэж юу вэ?, Стратеги төлөвлөгөөг КРІ-тай уялдуулах

КРІ буюу Key Performance Indicator-г монгол хэлнээ Гүйцэтгэлийн гол үзүүлэлт буюу ГГҮ гэж утгачилан орчуулдаг. КРІ гэдэг нь аливаа ажил үүрэг, төлөвлөлт зэрэг зүйлсийн гүйцэтгэлийг үнэлэдэг үзүүлэлт юм. КРІ-г ихэнх хүмүүс зөвхөн хүний нөөцийн үнэлгээний арга гэж үздэг. Гэвч КРІ- бүхийл зүйлийг үнэлж болдог бөгөөд энэ арга нь үнэлгээний цогц арга юм.

СГЗШ, ГГҮ гэж юу вэ?

КРІ гэдэг нь компаний, хэлтэс, газрын, багийн болон хувь хүний гүйцэтгэлийг тодорхойлох аргачилал ба бизнес стратегитай харилцан уялдаа холбоотой байдаг. ГГҮ-г олон тооны байгууллагууд гүйцэтгэлийг үнэлэхдээ ашигладаг. СГЗШ ( Стратегийн Гол Зорилтын Шалгуур) нь бизнесийн стратегийн гүйцэтгэлийн чанарыг хэмжих тоон үзүүлэлт юм. ГГҮ нь бизнес төлөвлөгөөний чухал индикатор ба СГЗШ-ийг хувирган ГГҮ болгож тодорхойлдог.

Бизнесийн Стратеги ба СГЗШ, ГГҮ-г Тайлбарлах нь

Бизнесийн стратеги боловсруулахад хувь хариуцах нэгжийг /газар, хэлтэс, баг, хувь хүн/ тодорхойлох нь чухал байдаг. Учир нь эдгээр нэгжүүд нь өөрсдийн бизнес стратегийг тодорхойлж, түүнтэйгээ уялдах ГГҮ-ээ тодорхойлж түүнд хүрэх үйл ажиллагаа явуулдаг. “Өөр өөр байр сууринаас тодорхойлсон Бизнесийн стратеги болон ГГҮ-ийн жигсаалт” хэмээх хүснэгтийг бизнес төлөвлөгөө, СГЗШ, ГГҮ-үүдийг өөр өөр байр сууринаас тодорхойлож дүгнэхэд ашигладана (санхүү, зах зээл/хэрэглэгч, бизнесийн процесс, сургалт, хөгжил ба хүний нөөц). Богино болон дунд хугацааны бизнес төлөвлөгөөнд энэ хүснэгтийг тус тусд нь ашиглана.

СГЗШ/ГГҮ -г тодорхойлох гол асуудлууд<sup>16</sup>

КРІ буюу ГГҮ нь АХ, ЭЗ, ҮЗ, БЗЗ ба стратегийн хэрэгжилтийн хэмжүүр юм. КРІ-аар зорилго тодорхойлсоноор биелэлтээ бодитоор, тоогоор илэрхийлэх боломжтой.

<sup>16</sup>“Бизнес төлөвлөгөө боловсруулахад зориулсан гарын авлага” Орчуулсан Ч.Ундрам Г.Цэрэн УБ 2010 он

СГЗШ/KPI-ийг тогтооход анхаарах зүйлс:

1. СГЗШ/ГГҮ нь тодорхой байх (хэмжигдэхүйц, хянахуйц, биелэгдэхүйц), компани даяар нэгдмэл байдалтай байх : SMART.
2. СГЗШ/ГГҮ –ийг 4 үндсэн байр суурьтай холбож, SWOT/Cross-SWOT шинжилгээ ба CSF (Critical Success Factor)-Амжилтын чухал хүчин зүйлс–ийн шинжилгээгээр тодорхойлогдсон дотоод/гадаад орчныг бүрэн илэрхийлсэн байвал зохино.
3. СГЗШ/ГГҮ дараах нөхцлийг хангасан байвал зохино:  
  
“Суралцах, хөгжих” ба “Бизнес процесс” -ийн чиглэлээр тавьж байгаа хүчин чармайлт нь “Хэрэглэгчийн байр суурь”-тай нягт уялдаатай байж, эцэстээ, “Санхүүгийн байр суурь”-наас тавьсан зорилгуудыг биелүүлсэн байх.
4. СГЗШ/ГГҮ –ийг компаний түвшингээс хувь хүн хүртэл хэлтэс, тасаг, багаар нь дамжуулах хүргэвэл зохино.
5. СГЗШ/ГГҮ –ийг “Бизнес процесс” ба “Суралцах, хөгжих” чиглэлээр тодорхойлохдоо Бизнес процессын урсгал—ыг ашиглавал зохино.

ГГҮ-г түгээх нь



Схем 10. Байгууллагын ГГҮ-н түвшин<sup>17</sup>

Компаний Бизнесийн Стратеги, СГЗШ болон ГГҮ

<sup>17</sup> “Бизнес төлөвлөгөө боловсруулахад зориулсан гарын авлага” Орчуулсан Ч.Ундрам Г.Цэрэн УБ 2010 он

Санхүүгийн байдал				
Бизнесийн стратеги	СГЗШ (Стратегийн Гол Зорилтын Шалгуур)	ГГҮ (Гүйцэтгэлийн Гол Үзүүлэлтүүд)		Хариуцах нэгж, алба, хэлтэс, ажилчин
		ГГҮ зүйл	ГГҮ Зорилт	
Зах зээл/Хэрэглэгчийн байдал				
Бизнесийн стратеги	СГЗШ (Стратегийн гол зорилтын шалгуур)	ГГҮ (Гүйцэтгэлийн гол үзүүлэлтүүд)		Хариуцах нэгж, алба, хэлтэс, ажилчин
		ГГҮ зүйл	ГГҮ Зорилт	
Бизнес процессын төлөв байдал				
Бизнесийн стратеги	СГЗШ (Стратегийн гол зорилтын шалгуур)	ГГҮ (Гүйцэтгэлийн гол үзүүлэлтүүд)		Хариуцах нэгж, алба, хэлтэс, ажилчин
		ГГҮ зүйл	ГГҮ Зорилт	
Сургалт ,Хөгжил ба хүний нөөцийн байдал				
Бизнесийн стратеги	СГЗШ (Стратегийн гол зорилтын шалгуур)	ГГҮ (Гүйцэтгэлийн гол үзүүлэлтүүд)		Хариуцах нэгж, алба, хэлтэс, ажилчин
		ГГҮ зүйл	ГГҮ Зорилт	

Хүснэгт 2. Компанийн бизнесийн стратегийн ГГҮ-н хүснэгт<sup>18</sup>

Хувь хүн болон хэлтэсийн ГГҮ

Газрын KPI				Хариуцсан хүний нэр:	
				Хариуцсан хүний KPI	
SKGI	KPI зорилго	KPI тоон үзүүлэлт	Хариуцсан хүний нэр	KPI зорилго	KPI тоон үзүүлэлт

Хүснэгт 3. Хувь хүн болон хэлтэсийн ГГҮ

<sup>18</sup> “Бизнес төлөвлөгөө боловсруулахад зориулсан гарын авлага” Орчуулсан Ч.Ундрам Г.Цэрэн УБ 2010 он

## Хоёр. УУЛ УУРХАЙН БАЙГУУЛЛАГЫН СТРАТЕГИЙГ ТОДОРХОЙЛЖ КРІ-ТАЙ УЯЛДУУЛАХ НЬ

### 2.1. Уул уурхайн байгууллагын стратеги төлөвлөгөөг боловсруулах нь

#### 2.1.1. ХХК-н танилцуулга, үйл ажиллагаа

ХХК нь ..... төмрийн хүдрийн орд газарт нарийвчилсан хайгуулын ажлын үр дүнг үндэслэн “.....”-ны төмрийн ил уурхайг ашиглах ТЭЗҮ боловсруулан холбогдох газруудаар батлуулж 2007 онд уурхайн үйл ажиллагааг эхлүүлсэн.

“.....”-ны төмрийн ил уурхайд 4.3 сая ам.долларын хөрөнгө оруулалт хийж жилд 360,0 мян.тн хүдэр олборлож 200,0 мян.тн төмрийн баяжмал үйлдвэрлэх хүчин чадалтай байгуулагдсан.

Уурхайн бүтэц зохион байгуулалт:

- Баяжуулах үйлдвэр
- Уулын хэсэг
- Өрөмдлөг тэсэлгээний хэсэг
- Дорнод дахь төлөөлөгчийн газар гэсэн бүтэц зохион байгуулалттай нийт 50 гаруй ажилтан, ИТА нартайгаар үйл ажиллагаагаа явуулж байна.

Уурхай нь өөрийн хөрөнгөөр ..... хотын ..... төмөр замын өртөөнд баяжмал ачих талбай байгуулсан ба уурхай хүртэл 120 км сайжруулсан шороон замаар холбосон.

Тайлант 2010 оны 4-р сарын 15-наас 11-р сарын 20 хүртэлхнийг 7 сарын хугацаанд тус уурхайн уулын хэсэг нь хөрс хуулалт, хүдэр олборлолтонд Hyundai 450LC-7 маркийн 2,5 м<sup>3</sup> шанагатай экскаватор нэг ширхэг, 30 тн даацтай автосамосвал 4 ширхэг, Komatsu 155A маркийн бульдозер зэрэг 7 нэгж уулын техник тоног төхөөрөмж тэйгөөр үйл ажиллагаагаа явуулж байна.

Компанийн зорилго, зорилтууд

“” ХХК нь чадварлаг боловсон хүчин болон шилдэг техник технологи ашиглан орчин үеийн хариуцлагатай уул уурхайн компанийг бий болгох нь уг компаний эрхэм зорилго юм.

..... уурхайн зорилго зорилтууд нь 2015 оныг хүртэл уурхайн хэвийн үйл ажиллагааг хангах, олборлолт баяжуулалтыг нэмэгдүүлж ашиг орлогыг нэмэгдүүлэхэд оршино. Үүнд.

- Уурхайг цахилгаан шугамд холбох
- Хаягдал хүдэр боловсруулах үйлдвэр байгуулах
- Уурхайн хүчин чадлыг нэмэгдүүлэх

Зэрэг томоохон зорилго зорилтууд байгаа бөгөөд эдгээрийг ойрын хугацаанд хэрэгжүүлж эхлэхээр байна.

#### Компанийн хөгжлийн ирээдүй

“” ХХК-н хөгжлийн ирээдүй нь орон нутгийн хөгжилтэй ихээхэн холбоотой юм. Уг уурхайн тогтоогдоод байгаа нөөцийн хэмжээ 9 саят онн байгаа бөгөөд нарийвчилсан хайгуулын ажил хийгдээгүй их хэмжээний талбай байгаа бөнгөөд хайгуулын ажлыг бүрэн хийж дуусхад тогтоогдоогүй нөөцийн хэмжээ тодорхой болох юм.

..... уурхайн хувьд дотоодын хүчин чадлаараа ажиллавал уг нөөцийг бүрэн олборлож дуусахад маш их хугацаа шаардах бөгөөд цаашдаа хүчин чадлаа ихээхэн нэмэгдүүлнэ.

#### 2.1.2. “” ХХК-н стратеги төлөвлөлт

Компанийн үйл ажиллагаанд нөлөөлөх гадаад зах зээлийн хүчин зүйлс, үнэлгээ

Компанийн үйл ажиллагаанд нөлөөлөх гадаад зах зээлийн хүчин зүйлс:

1. Валютын ханшны өөрчлөлт
2. Төмрийн хүдрийн эрэлт
3. Төмрийн хүдрийн үнэ
4. Хууль эрхзүйн өөрчлөлт /импортлогч орны гаалийн татвар, хоригсаад, гэх мэт/
5. Төмөр зам, тээвэрлэлт
6. Хятад улсын гангийн зах зээл

#### 3.1.1 Валютын ханшны өөрчлөлт:

Сүүлийн жилүүдэд валютын ханш эдийн засгийн хямралаас болж ихээхэн хэлбэлзэлтэй байна. 2011 оны хувьд Төгрөг болон Америк Долларын ханш харьцангуй тогтвортой байх ба төгрөг ба зэрэг чангарах хандлагатай байна гэж үзэж байгаа бол

голимпортлогч орон болох хятадын мөнгөн тэмдэгт юуаны хувьд төгрөг болон америк доллартай харьцах харьцаа нь чангарах хандлагатай байна.

#### Төмрийн хүдрийн эрэлт:

Сүүлийн жилүүдэд дэлхийн зах зээл дээр төмрийн хүдрийн эрэлт тогтмол өсөж байна. Үүнээс 2010 онд дэлхийн нийт төмрийн хүдрийн хэрэглээний 62,5%-ийг хятадын зах зээл дангараа хэрэглэж байна. Мөн дэлхийн бүх төмрийн хүдрийн нөөцийн 9,7% нь хятад улсад байдаг боловч агуулга нь маш бага байдаг тул тэрхүү нөөцөө ашиглаж чадахгүй байна. Хятадын төмрийн хүдрийн хэрэглээ жилд 10 орчим хувиар тогтмол өсөж байна. Мөн хэрэглээгээрээ дээгүүрт орж байгаа зүүн хойд азийн орнууд Япон, Солонгос зэрэг улсууд манай улстай маш ойр байна. Эдгээр улсууд нь хэрэглээнийхээ ихэнхийг Африк, Латин Америк, Энэтхэг зэрэг улс орнуудаас хангаж байна. Ингэхдээ тээврийн зардал их өртөг өндөртэй баяжмалыг хэрэглэж байна. Иймээс тээврийн зардал өртөг бага агууламж өндөртэй баяжмал авах сонирхол их байгаа бөгөөд сүүлийн жилүүдэд эдгээр улсуудын хөрөнгө оруулалттай уулуурхайн компаниуд манай улсад ихээр байгуулагдаж байна. Мөн 2010 онд дэлхийн улс орнуудын төмрийн хүдрийн нийт хэрэглээ 7%-аар өссөн байна. Иймээс 2011 онд мөн төмрийн хүдрийн эрэлт өсөх магадлалтай байгаа нь эрэлтийн хувьд үйл ажиллагаанд нөлөөлөхөөр ноцтой асуудал болж чадахгүй.

#### Төмрийн хүдрийн үнэ:

Сүүлийн жилүүдэд дэлхийн зах зээл дээр төмрийн хүдрийн баяжмалын үнэ огцом өсөж байна. Төмрийн хүдрийн баяжмалын дэлхийн зах зээлийн үнэ 180-200\$ байхад манай улсад төмрийн хүдэр борлуулах үнэ нь 65-70\$ байна. Мөн төмрийн хүдрийн үнийг 130-140\$ буюу 2 дахин өсгөх боломж байгаа нь харагдаж байна. Дэлхий нийтийн гангийн үйлдвэрлэл нэмэгдэж байгаа байдал, Төмрийн хүдрийн гол импортлогч Хятадын эрэлт хэрэгцээ ба төмрийн хүдрийн нийлүүлэлтийн хэмжээнээс шалтгаалан 2011 онд төмрийн хүдрийн үнэ нилээд өсөх хандлагатай байна. Бэлэн зарагдах төмрийн хүдрийн үнэ 2011 оны эхнээс эхлэн нэмэгдэж байгаа ба 2-р улиралд зарагдах төмрийн хүдрийн гэрээний үнэ 165 ам.доллар/тн-д хүрч цаашид ч өсөх шинжтэй байна. Энэтхэг улс төмрийн хүдрийн экспортоор дэлхийд 3-т ордог бөгөөд дотоодын гангийн хэрэглээндээ зориулахаар экспортоордоо хориг тавьж байгаа нь төмрийн хүдрийн нийлүүлэлтийг багасгаж үнэ нэмэгдэхэд нөлөөлж байна. Манай улсад үйл ажиллагаа явуулж буй хятадын хөрөнгө оруулалттай компаниуд зохиомлоор хүдрийн үнийг унагах үйл ажиллагаа байнга явуулж байна. Тэдгээр компаниуд нь төмрийн хүдрийн

баяжталаа өөрийн оронд гаргахдаа баяжмалын нийт зардлааг нь гаргаж байгаа бөгөөд монгол болон бусад улсын хөрөнгө оруулалттай компаниуд баяжмал гаргахад үнийг зохиомлоор унагааж маш хямдаар авах сонирхолтой байна.

### Төмрийн хүдрийн үнэ



Эх сурвалж: Ашигт малтмалын ерөнхий газар: / [mram.gov.mn](http://mram.gov.mn) / [kitco.com/](http://kitco.com/)

#### Тээвэрлэлт:

Дэлхийн томоохон экспортлогч орнууд нь тээвэрлэлтээ дийлэнхийг нь далайгаар тээвэрлэдэг бөгөөд өртөг зардал нь маш бага байдаг хэдий ч ихэвчлэн урт хугацаагаар хол газарлуу тээвэрлэдэг. Манай орны хувьд далайд гарцгүй хэдий ч гол экспортлогч орнуудтай газарзүйн хувьд ойр оршиж байгаа нь тээвэрлэлтийн хүндрэлийг багасгаж байна. Уг уурхай нь Чойбалсан хотын Баянтүмэнгийн төмөр замын өртөө хүртэл 120 км зайтай бөгөөд сайжруулсан шороон замтай уг өртөөнд баяжмал ачих талбайтай. Уг өртөөнөөс төмөр замаар БНХАУ-н хил хүртэл 220 км зайтай бөгөөд төмөр замаар баяжмалаа тээвэрлэнэ.

#### Хууль эрх зүй:

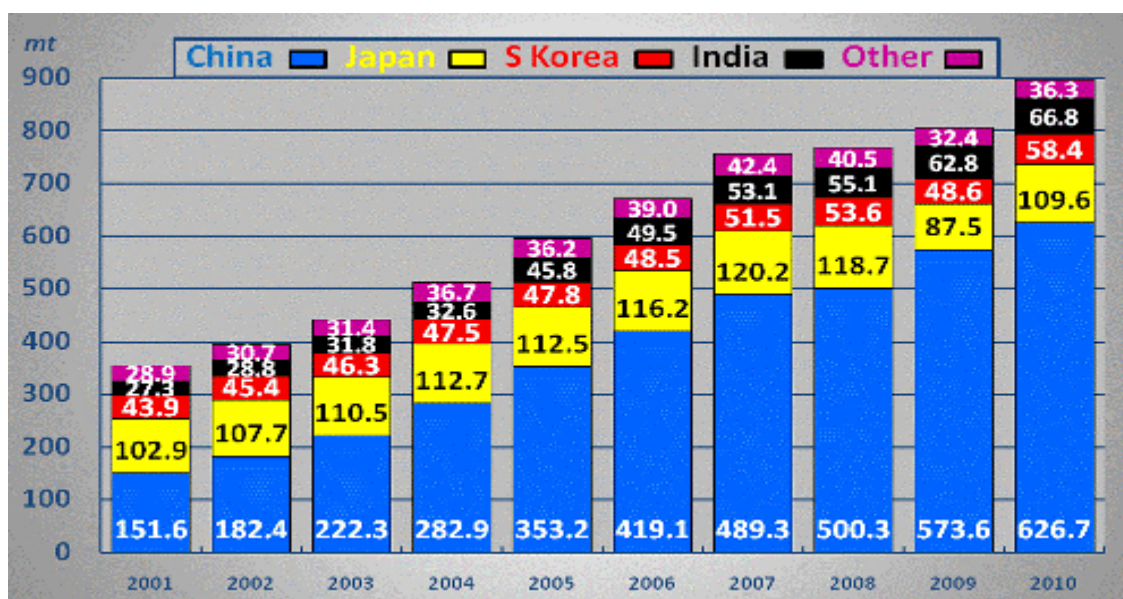
Гол хэрэглэгч улс болох орос болон хятад улсын хувьд сүүлийн жилүүдэд гадаадын хөрөнгө оруулалтыг татах зорилгоор хууль тогтоомжоо шинэчлэн найруулж хууль эрх зүйн таатай орчинг бүрдүүлэхээр ажиллаж байна. Энэ онд Япон, Солонгос, БНХАУ болон ОХУ-

ын хувьд экспортын болон гаалийн албан татвар, төмрийн хүдэртэй холбоотой бусад татварууд нь харьцангуй тогтвортой байна гэж таамаглаж байна.

#### Хятад улсын гангийн зах зээл

Дэлхийн төмрийн хүдрийн зах зээл нь гангийн зах зээлээ дагаж байдаг ба ган үйлдвэрлэгч томоохон улс орнуудын гангийн зах зээлд тулгуурлаж байна. Хятад улс нь ган үйлдвэрлэл, гангийн экспортоороо дэлхийд тэргүүлж байна. Азын улс орнуудын хувьд 2008-2009 онд гангийн экспорт 140.8 – 97.6 сая тонн болж 31 хувиар буурсан байна. Энэ нь дэлхийн эдийн засгийн хямралтай холбоотой. 2008-2009 онд Хятадын хувьд 56.2 - 21.7 сая тонн болж 61 хувиар буурсан байна. Үүнийг дагаад хятад улсын гангийн импорт 15.4 – 22 сая тонн болж өссөн байна. Олон улсын хэмжээнд ган үйлдвэрлэл 2010 оны эхний найман сарын байдлаар 931.98 сая тоннд хүрсэн бөгөөд өнгөрсөн оны мөн үеийнхтэй харьцуулахад энэ нь 21.9 хувиар өссөн ба Хятад улсын хувьд ган үйлдвэрлэл нь 15.3 хувиар нэмэгдсэн.

\*- Азын орнуудын 2001-2010 оны түүхий гангийн үйлдвэрлэл



Азын зах зээлд хятад улсын гангийн үйлдвэрлэл тогтмол өссөөр 2001 онд 151.6 сая тонн буюу 42.7% эзлэж байсан бол 2010 онд 626.7 сая тонн буюу 69.8% болж өссөн байна. Харин бусад орнуудын хувьд тогтмол бага зэргийн өсөлттэй байна.

Компанийн үйл ажиллагаанд нөлөөлөх эдийн засаг, улс төр, нийгмийн хүчин зүйлс, үнэлгээ



Эдийн засгийн нөлөөлөл:

Манай орны хувьд стратегийн орд газрууд болох “Оюу Толгой”, “Таван толгой” зэрэг дэлхийд томоохонд тооцогдох орд газруудыг ашиглан эргэлтэнд оруулж эхлэснээр мөнгөн хөрөнгийн урсгал манай орныг чиглэх таатай нөхцөл бүрдэж байгаа билээ. Өнөөдрийн байдлаар тус салбар нь дотоодын нийт бүтээгдэхүүний 18 хувь, аж үйлдвэрийн нийт бүтээгдэхүүний 71.3 хувь, экспортын орлогын 77.1 хувийг үйлдвэрлэж байгаа бөгөөд энэ салбар үсрэнгүй хөгжиж байна.

Улс төр, хууль эрх зүйн хүчин зүйлс:

Одоогоор Монгол Улсын нутаг дэвсгэр дээр нийт 63 136,7 мян.гектар талбайд 1086 ашиглалтын, 5835 хайгуулын тусгай зөвшөөрлийг гадаадын хөрөнгө оруулттай 236 аж ахуйн нэгж, дотоодын 1762 аж ахуйн нэгж, хувь хүн, хамтарсан хөрөнгө оруулалттай 147 аж ахуйн нэгж тус тус эзэмшиж байна. Гадаадын хөрөнгө оруулагчдаас хамгийн олон тусгай зөвшөөрлийг Их Британи, Япон, ОХУ, БНХАУ-ын хөрөнгө оруулагчид эзэмшиж байна. Хамгийн олон тусгай зөвшөөрөл авсан өндөр хөгжилтэй гадаадын 10 улсын хөрөнгө оруулагчид нийт зөвшөөрөлтэй талбайн 58 орчим хувьд үйл ажиллагаа явуулж байгаа нь дахин шинэ орд газар нээгдэх магадлалыг нэмэгдүүлж байгаа юм.

Монгол улсын хувьд байгууллага үйл ажиллагаа явуулахад тэр дундаа уул уурхайн салбарт үйл ажиллагаа явуулж буй компаниудын хууль эрх зүйн зохицуулалт сул, засгийн газрын хэрэгжүүлэгч агентлагаас ирэх дарамт шахалт их байна. Мөн ашигт малтмалын тухай хуулинд маш их ойлгомжгүй зүйлс байдаг нь үйлажиллагаанд маш их сөргөөр нөлөөлж байна. Жишээ нь Уурхай байгууламжийн ажлыг 3 жилд багтаан хийх ёстойгоор хуульчилсан, гэтэл том төслүүдийн ашиглалтанд орох хугацаа харьцангуй мөн тухайн Ашиглалтын тусгай зөвшөөрлийг хүлээн авснаас хойш тухайн ашигт малтмалын үнэ унаад ашигтай биш болвол хэрхэн зохицуулах нь тодорхойгүй байдаг. Мөн бүхийл үйл ажиллагаа бүхийл зүйл нь төрийн захиргааны албан хаагчдын хувийн үзэмж ашигсонирхлоор шийдэгддэг болсон байна.

“” ХХК нь монгол улсын Татварын тухай хууль, Ашигт малтмалын тухай хууль, НД-н тухай хууль, Эрүүл мэндийн тухай хууль, Ус нөөц ашигласны төлбөрийн тухай хууль, Хөдөлмөрийн тухай хууль зэрэг хууль тогтоомжийн хүрээнд дээрх татвар хураамжуудыг улсын төсөвт төвлөрүүлж ажиллаж байна.

- Тусгай зөвшөөрлийн төлбөр

- Ус ашигласны төлбөр
- Үл хөдлөх хөрөнгийн татвар
- Ашигт малтмалын нөөц ашигласны төлбөр
- Үнийн өсөлтийн албан татвар
- НДШ, ЭМДШ
- Газар ашигласны төлбөр
- Ус ашигласны төлбөр
- Хүн амын орлогын албан татвар

Дээрх татвар хураамжуудыг төлсөнөөр улсын төсөвт 2010 онд 323,78 саят өгрөгийг оруулж ажиллаж байна.

Орон нутгын төр, иргэний байгууллага, иргэдтэй харилцах харилцаа.

Уг уурхай нь байгуулагдсанаар тухайн орон нутагт багагүй хөрөнгө оруулалтыг хийгээд байгаа бөгөөд мөн уг уурхай нь 40 орчим ажиллагсадтай бөгөө дэдгээрийн 60 орчим хувийг орон нутгийн иргэдээс бүрдүүлж, тогтмол цалинтай ажлын байраар хангаад байна. Мөн орон нутгийн бизнес эрхлэгчдийг дэмжиж хэрэглээнийхээ дийлэнхийг орон нутгаас худалдаж авах малчид ард иргэдтэй хамтран ажиллаж байна. 2010 онд Сүхбаатар сумын ардиргэд малчидыг ундны усаар хангах үүднээс орон нутагт худаг гаргасан. Мөн уурхайгаас Чойбалсан хот хүртэл сайжруулсан шороон замаар холбосон бөгөөд үүгээр сумын иргэд Чойбалсан хотруу сайжруулсан шороон замаар зорчих таатай нөхцөл бүрдээд байна.

“” ХХК-н өрсөлдөөний таван хүчний шинжилгээ

Уул уурхан балбар нь маш их онцлогтой бөгөөд уг салбарт өрсөлдөөн зарим нөхцөлд их байдаг бөгөөд зарим тохиолдолд өрсөлдөөн огт байхгүй байх тохиолдолч бий.

Өрсөлдөөний үзүүлэлтүүд	Нөхцөл байдал	Өрсөлдөөний эрчим
Төмөрийн хүдэр олборлолтын салбарын өрсөлдөөний төлөв байдал		
Салбарын өрсөлдөгчдийн тоо	Харьцангуй цөөн	Салбарын өрсөлдөгчдийн хувьд өрсөлдөөн сул, харин ч хамтран
Салбараас гарахад тулгарах бэрхшээл	Маш их	
Бүтээгдэхүүн үйлчилгээний ялгаварлал	Ялгаварлал маш бага	
Салбарын өсөлт	Эрчимтэй өсөж байгаа	

Салбарын ач холбогдол	Дунд	ажиллах хандлагатай байна
Худалдан авагчийн нөлөөлөл /Төмөрийн хүдэр олборлолтын салбарт /		
Худалдан авах хэмжээ	Маш их	Худалдан авагчаас үзүүлэх нөлөөлөл маш их байгаа бөгөөд, худалдан авагч нь БНХАУ-н ганц үйлдвэр байдаг.
Чанарт үзүүлэх нөлөөлөл	Маш их	
Хэрэглэгчдийн мэдээлэл	Дутмаг	
Худалдан авагчийн ашиг	Их	
Худалдан авагчдын тоо	Нэг	
Бэлтгэн нийлүүлэгчдээс үзүүлэх нөлөөлөл		
Нийлүүлэгчдийн төвлөрөл	Бага	Бэлтгэн нийлүүлэгчээс үзүүлэх нөлөөл маш их байна.
Өөр нийлүүлэгчтэй хамтран ажиллахад гарах зардал	Маш их	
Шинээр нэвтрэгчидийн нөлөөлөл		
Үнийн өрсөлдөөн	Маш бага /бараг байхгүй/	Шинээр нэвтрэгчдийн аюул бага байна. Шинээр өрсөлдөгч нэвтрэх нь бага
Тухайн салбарт нэвтрэн орох босго	Босго маш өндөр	
Зардлын хувьд туйлын давуу талтай байх	Зардал бага байх нь ашигт маш их нөлөөлөл	
Бүтээгдэхүүн үйлчилгээний нэр хүнд чанар	Чанар сатай байх	
Хууль эрх зүйн зохицуулалт	Маш их	
Хөрөнгө оруулалт	Маш их	
Түгээлтийн сувагт нэвтрэх боломж	Их байвал өрсөлдөөн хүчтэй болно	
Эдийн засгийн үр ашиг	Их	
Үтээгдэхүүний ялгарал	Бараг байхгүй	
Орлуулах бүтээгдэхүүний нөлөөлөл		
Орлуулах бүтээгдэхүүн	Байхгүй /чанарын хувьд л өөр өөр байж болно/	Орлуулах бүтээгдэхүүний аюул бага

Хүснэгт 4. ХХК-н Өрсөлдөөний 5 хүчний шинжилгээний хүснэгт

Шинэ өрсөлдөгч нэвтрэх аюул.

Уг салбарт маш онцлог салбар бөгөөд шинэ өрсөлдөгч нэвтрэх аюул маш бага байдаг учир нь түгээлтийн сувагт нэвтрэх боломж маш бага, мөн хууль эрх зүйн зохицуулалт маш их байдаг. Мөн Уг салбарт орохын тулд хөрөнгө оруулалт маш их шаарддаг бөгөөд өөрийн гэсэн ордтой байх шаардлагатай байдаг. Шинэ өрсөлдөгч нэвтэрсэнч хоорондын өрсөлдөөн зэх зээлээ хуваах зэрэг нь маш бага учир нь бүх компаниуд нь бүтээгдэхүүнээ гадаадын зах зээлд гаргадаг бөгөөд гаргаж буй бүтээгдэхүүн нь тухайн худалдан авагчиддаа маш бага хэмжээ эзэлдэг байна.

### Орлуулах бүтээгдэхүүний аюул.

Орлуулах бүтээгдэхүүн бараг байхгүй бөгөөд бусад метал буюу хөнгөн цагаан ашиглах боломж байгаа хэдий ч түүнийг хэрэглэх нь ховор юм. Тийм ч учраас орлуулах бүтээгдэхүүний аюул маш бага байдаг.

### Худалдан авагчдын нөлөөлөх чадвар.

Манай улсын хувьд БНХАУ-д үйлдвэрлэсэн төмөрийн хүдрээ гаргадаг бөгөөд тухайн улсын нийт хэрэгцээний 0,5%-г л хангадаг. Худалдан авагчдын зүгээс үзүүлэх нөлөөлөл маш их байдаг. Учир нь компани нэг л худалдан авагчтай бөгөөд тухайн худалан авагчийн хэрэгцээний маш бага хувийг хангадаг учир ач холбогдол нь бага байдаг. Тийм учраас худалдан авагчийн зүгээс үнээ бууруулах зэрэг шаардлага шахалт зэрэг маш их нөлөөлөл гарч байдаг. Манай улсад үйл ажиллагаа явуулж буй Хятдын хөрөнгө оруулалттай компаниуд бүтээгдэхүүнээ үйлдвэрлэсэн өртгөөрөө өөрийн оронд гаргадаг учир манай улсын болон бусад улсын хөрөнгө оруулалттай компаниудад ихээхэн дарамт болж байдаг. Тэдгээр компаниуд нь ашгаа манай улсад оруулж ирэлгүйгээр шууд өөрийн оронд үлдээн татвараас зайлс хийх зэрэг алхмууд маш их байдаг.

### Нийлүүлэгчдийн нөлөөлөх чадвар.

Нийлүүлэгчийн зүгээс үзүүлэх нөлөөлөл маш их байдаг ба уул уурхайн компанийн хувьд гол түүхий эд нь сэлбэг хэрэгсэл, түлш шатхуун байдаг. Сэлбэг хэрэгсэлийн хувьд ихэнхийг нь БНХАУ-с авдаг бөгөөд нийлүүлэгчийн зүгээс үзүүлэх дарамт шахалт маш их байдаг. Жил бүр БНХАУ-н компаниуд өмнө жил үйлдвэрлэж байсан тоног төхөөрөмжөө шинэчилж, загвар дизайнаа өөрчилж байдаг учир сэлбэг хэрэгслийн татан авалт дээр маш их асуудалтай байдаг. Өөр бэлтгэн нийлүүлэгчтэй хамтран ажмжиллах боломж маг хомс байдаг.

Түлш шатах тослох материалын хувьд манай улсад энэ зах зээл нь өөрөө монополь зах зээл учир бэлтгэн нийлүүлэгчээс ихээхэн хамаардаг. Манай улсын компаниудын хувьд хуувилдаж үнээ өсгөх зэрэг маш олон дарамт шахалт их байдаг. Түлш шатах тослох материалын хувьд нийлүүлэгчээ солиход нэг их хүндрэлтэй бишч монополь зах зээл учир чанарын ялгаа бараг байдаггүй бүгд бараг адил үнийн саналтай байдаг. Мөн нийлүүлэгчээ солиход гарах зардал харицангуй их байдаг.

Салбарын өрсөлдөөний төлөв байдал.

Салбарын өрсөлдөөний төлөв байдал харьцангуй бага ба салбараас гарах зардал маш өндөр байдаг ба үүнд нөхөн сэргээлтийн зардал, байгал орчин хамгаалах зэрэг маш их зардлууд гардаг. Зах зээлийн хувьд урд хөрш болох хятад улс дэлхийн гангийн үйлдвэрлэлийн 60% орчмыг дангаараа үйлдвэрлэдэг ба эрэлтийн түвшин өсөж байна. Иймээс ч шинээр нэвтрэгчид эрчимтэй өсөж байгаа бөгөөд шинэ шинэ ордууд нээгдэж байна.

## “” ХХК-н дотоод орчны шинжилгээ

Давуу тал	Сул тал
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сүүлийн үеийн сайн чанарын техник тоног төхөөрөмжтэй</li> <li>• Чадварлаг туршлагатай боловсон хүчин</li> <li>• Санхүүжилтийн эх үүсвэр сайн</li> <li>• Одоогийн тогтоогдоод байгаа нөөц 8 сая тонн</li> <li>• Төмрийн хүдэр олборлогч компаниудын дунд анхдагч учир бусдаас илүү туршлагатай</li> <li>• Магнетит хэмээх баяжигдах чанар маш их төмрийг олборлодог.</li> <li>• Тогтоогдоогүй таш их нөөцтэй</li> <li>• Хөрөнгө оруулагчдын анраахлыг ихээр татаж байгаа</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Техникийн эвдрэл гэмтлийг засахад сэлбэг хэрэгсэл дутагдалтай</li> <li>• Хүний нөөцийн оновчтой бодлого төлөвлөлт байхгүй</li> <li>• Шагнал урамшууллын систем дутагдалтай</li> <li>• Олборлож буй төмрийн хүдэр нь маш их цахиуртай</li> <li>• Цахилгааны шугамд холбогдоогүй</li> <li>• Техник тоног төхөөрөмж хуучирч муудсан</li> <li>•</li> </ul>

Хүснэгт 5. Дотоод орчны шинэжилгээ

## Хүснэгт 6. “” ХХК-н Үнэт зүйлс, Эрхэм зорилго, Зорилго,Зорилтууд

Байгууллагын нэр (хэмжээ)	ХХК
Бизнесийн талбар	Уул уурхай
Эрхэм зорилго	•Чадварлаг боловсон хүчин, шилдэг технологи бүхий орчин үеийн хариуцлагатай уул уурхайн компани байна.
Үнэт зүйлс	Чадварлаг Боловсон хүчин
	Шилдэг техник технологи

	Найдвартай санхүүгийн эх үүсвэр
	Харилцан ашигтай урт хугацааны хамтрагч компаниуд
	Байгаль орчинд халгүй үйл ажиллагаа
	Орон нутгийн хамтын ажиллагаа
Урт, дунд хугацааны бизнесийн зорилго, зорилт	1. Хамгийн сүүлийн үеийн Төмрийн хүдэрийг баяжуулах технологитой баяжуулах үйлдвэртэй болох
	2. Нөөцийг нэмэгдүүлэх хайгуулын ажил явуулах
	3. 1 жилд 100,000 тн баяжмал үйлдвэрлэдэг болох
	4. Хүний нөөцийн бодлого төлөвлөлт боловсруулах
	5. Ажилчдаа чадваржуулан мэргэжлийн боловсон хүчинбэлтгэх
Богино хугацааны зорилго, зорилт	Цахилгаан шугамтай болж эрчим хүчний найдвартай эх үүсвэртэй холбогдох
	Сард 12,500 тн баяжмал гаргах хүчин чадал бүхий баяжуулах үйлдвэр барьж байгуулах
	Хаягдалын дахин ашиглах усаар угаах боложтой жижиг оврийн шугам байрлуулах
	Уулын хэсгийн хүчин чадалыг баяжуулах үйлдвэрийн хүчин чадалтай уялдуулах нэмэгдүүлэх
	Өрмийн хэсгийн хүчин чадалыг гуулын хэсгийн хүчин чадалтай уялдуулан нэмэгдүүлэх
	Компанийн бүтэц зохион байгуулалтыг шинээр бий болгох

“” ХХК-д Cross - SWOT шинжилгээ хийж стратегийг тодорхойлох

“” ХХК-н гадаад болон дотоод орчны шинжилгээг бүрэн хийсний дараа санхүү, дотоод бизнесийн процесс, хүний нөөц сургалт хөгжил гэсэн 3 хүрээнд Cross- SWOT шинжилгээг хийж тус бүрээс урт, дунд болон богино хугацааны стратегиудын сонголтуудыг хийсэн.

Хүснэгт 7. Санхүүгийн орчны Cross - SWOT шинжилгээ

SWOT шинжилгээ	
<p>S-Давуу тал</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Найдвартай хөрөнгө оруулагчтай</li> <li>2. Үйл ажиллагаа тогтвортой</li> <li>3. Бүтээгдхүүнээ нийлүүлдэг найдвартай харилцагчидтай.</li> <li>4. Урьдчилгаа төлбөр авч байж бүтээгдэхүүнээ ачуулдаг.</li> </ol>	<p>W-Сул тал</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Мөнгөн хөрөнгийн хуримтлал үүсгэх боломж хязгаарлагдмал. Эрсдлээс хамгаалах сан байдаггүй.</li> <li>2. Шаардлагатай үйл ажиллагаанд хөрөнгө оруулалт хийх болон бараа материалын хүрэлцэхүйц нөөцийг бүрдүүлэхэд бэлэн мөнгөний байнгын хомсдолтой байдаг.</li> </ol>
<p>О-Боломж</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дэлхийн зах зээл дээрх төмрийн хүдрийн үнэ ойрын жилүүдэд тогтвортой байх, өсөх хандлагатай.</li> <li>2. Валютын ханшны өсөлтөөс ашиг нэмэгдэх</li> <li>3. Гадаад дотоодын хөрөнгийн зах зээлд хувьцаа гаргах боломжтой.</li> <li>4. Тогтоогдоод байгаа 8 сая тонн нөөц дээрээ нэмж боломжит нөөцийн хэмжээг тогтоох</li> </ol>	<p>T-Аюул</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дэлхийн улс орнуудад эдийн засгийн хямрал гарч, эрэлт буурч улмаар хүдрийн үнэ унах.</li> <li>2. Валютын ханшны уналтаас ашиг буурах</li> <li>3. Монгол улсад уул уурхайн шинэ төслүүд эргэлтэнд орж, ижил төрлийн бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэдэг өрсөлдөгч компаниуд үүсэн бий болсноор бүтээгдэхүүний борлуулалт буурах.</li> <li>4. Инфляцийн түвшин өндөр</li> <li>5. Хятад улсын хөрөнгө оруулалттай компаниуд баяжмалын үнийг унагаах</li> </ol>

Хүснэгт 8. Санхүүгийн орчны Cross - SWOT шинжилгээнээс тодорхойлж гаргасан стратеги

SWOT	О-Боломж	T-Аюул
S-Давуу тал	<p>Богино хугацааны стратеги</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Эргэлтийн хөрөнгийн эргэцийг түргэсгэх</li> <li>• Хувьцаа гаргаж санхүүжилтийн эх үүсвэртэй болох</li> <li>• Одоо байгаа нөөц дээрээ нэмж байж болох нөөцийн хэмжээг тогтоосноор хөрөнгө оруулагчдын анхаарлыг татах</li> </ul>	<p>Дунд хугацааны стратеги</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Мөнгөн хөрөнгийн нөөцийг оновчтой хэмжээнд байлгах</li> <li>• Эрсдлээс хамгаалах сан бүрдүүлэх</li> <li>• Хятад улсын хөрөнгө оруулалттай компаниуд баяжмалын үнэ унагаахаас дотоодыг компаниудтай хамтран урьдчилан сэргийлэх</li> </ul>
W-Сул тал	<p>Дунд хугацааны стратеги</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Валютын ханшны өөрчлөлтийг урьдчилан таамаглаж ашгаа нэмэгдүүлэх</li> <li>• Төмөрийн хүдрийн баяжмалын үнийг дотоодын компаниудтай хамтран өсгөх</li> </ul>	<p>Урт хугацааны стратеги</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Шинэ зах зээлд нэвтрэх</li> <li>• Инфляци болон валютын ханшний өөрчлөлтийг урьдчилан таамаглаж ашгийн бууралтыг багасгах</li> </ul>

Хүснэгт 9. Бизнесийн процессын Cross - SWOT шинжилгээ

ДАВУУ ТАЛ /Strong S/	СУЛ ТАЛ /Weak W/
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Магнетит хэмээх баяжигдах чанар маш сайтай хүдэр олборлодог</li> <li>2. Соронзон ялгагч бүхий байгалд хор нөлөө багатай баяжуулах үйлдвэртэй</li> <li>3. Үйлдвэрлэл чадварлаг, мэргэшсэн, дадлага туршлагатай боловсон хүчний нөөцөөр хангагдсан</li> <li>4. Хүдрийн баялаг нөөцтэй</li> <li>5. Төмрийн хүдрийн агууламж 62% буюу чанартай</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Олборлож буй төмрийн хүдэр нь маш их цахиуртай</li> <li>2. Техникийн эвдрэл гэмтлийг засахад сэлбэг хэрэгсэл дутагдалтай</li> <li>3. Баяжуулах үйлдвэрийн тоног төхөөрөмж хуучирсан</li> <li>4. 5. Технологийн материал, сэлбэг хэрэгсэлийн хангалт жигд бус, өндөр үнэтэй байна</li> </ol>
БОЛОМЖ / Opportunity O/	АЮУЛ / Threat T/
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зорилгот зах зээлд ойр</li> <li>2. Аж үйлдвэрлэл хөгжсөн хөрш улсуудын төмрийн хүдрийн эрэлт их</li> <li>3. Уурхайгаас 15 км-т мянганы зам тавигдаж байгаа</li> <li>4. Уурхайгаас 25 км-т өндөр хүчдэлийн шугамтай</li> <li>5. БНХАУ төмрийн хүдрийн эрэлт хангалттай их байгаа</li> <li>6. Хүдэр боловсруулалтын хүчин чадлыг нэмэгдүүлж, хүдэр боловсруулалтын нэгж бүтээгдэхүүний ө/ө бууруулах</li> <li>7. Шинэ техник, технологийг үйлдвэрлэлд нэвтрүүлэх</li> <li>8. Хаягдал хүдэр боловсруулах шинэ шугам ашиглалтанд оруулах боломжтой</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Гадаад болон дотоодын өрсөлдөгчид их</li> <li>2. Мэргэшсэн, бэлтгэгдсэн, дадал туршлагатай боловсон хүчнээ үндэсний төстэй үйлдвэрүүдэд алдах</li> <li>3. Төрийн байгууллагын дарамт шахалт хүнд суртал их</li> <li>4. Орон нутаг дах хүн, болоод малын халдварт өвчин</li> <li>5. Орон нутгийн иргэдийн хөдөлгөөн ажил саатуулах</li> <li>6. Байгалын гамшигт үзэгдэл тохиолдсоноос үйл ажиллагаа саатах</li> </ol>

Хүснэгт 10. Бизнесийн орчны Cross - SWOT шинжилгээнээс тодорхойлж гаргасан стратеги

SWOT	О-Боломж	Т-Аюул
S-Давуу тал	<p>Богино хугацааны стратеги</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Уурхайг байнгын цахилгаан эх үүсвэрт холбох</li> <li>• Төмөрийн хүдрийн баяжигдах чанар сайтаг ашиглан баяжмалын агууламжийг нэмэгдүүлэх</li> <li>• Сард 30000 тонн баяжмал гаргах шинэ үйлдвэр байгуулах</li> </ul>	<p>Дунд хугацааны стратеги</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Орон нутгийн хамтын ажиллагааг сайжруулах</li> <li>• Шинэ баяжуулах үйлдвэртэй болох</li> <li>• Хүдэр баяжуулах өндөр хүчин чадалтай шинэ шугам ашиглалтанд оруулж жилд</li> </ul>
W-Сул тал	<p>Дунд хугацааны стратеги</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Хаягдал хүдэр боловсруулах шинэ шугам ашиглалтанд оруулах</li> <li>• Сэлбэг хэрэгслийн татан авалт, болон нөөцийн хэмжээг оновчтой хэмжээнд байлгах</li> <li>• Боломжит нөөцийн хэмжээг тодорхойлох</li> </ul>	<p>Урт хугацааны стратеги</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Төмөрийн хүдрээ аль болох цахиур багатай олборлож, өрсөлдөгч компаниудаасаа илүү чанартай баяжмал гаргах</li> </ul>



Хүснэгт 11. Сургалт, хөгжил, хүний нөөцийн орчны Cross - SWOT шинжилгээ

SWOT ШИНЖИЛГЭЭ	
ДАВУУ ТАЛ /Strong S/	СУЛ ТАЛ /Weak W/
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Чадварлаг туршлагатай боловсон хүчин</li> <li>2. Боловсон хүчний нөөцтэй</li> <li>3. Баталгаат ажлын байр, тогтмол цалин</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Хүний нөөцийн оновчтой бодлого төлөвлөлт байхгүй</li> <li>2. Урамшуулах арга хэрэгсэл дутмаг цалингийн өсөлт бага</li> <li>3. Боловсон хүчний бэлтгэх төлөвлөгөөт бодлого байхгүй,</li> <li>4. Ажилчдын ажлын норм нормативыг нарийн тодорхойлоогүй</li> <li>5. Цалингийн нэмэгдлээс өөр идэвхжүүлэлт байхгүй</li> </ol>
БОЛОМЖ / Opportunity O/	АЮУЛ / Threat T/
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Шаардлагатай боловсон хүчин бэлтгэх</li> <li>2. Шагнаж урамшуулах</li> <li>3. Эдийн засгийн чадавхи өндөр байна</li> <li>4. Чадварлаг мэргэшсэн ажил горлигчийг өөртөө татах</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Чадварлаг боловсон хүчнийг өөр уул уурхайн компанид урвуулан алдах</li> <li>2. Монгол улсад төмрийн хүдэр олборлолтоор мэргэшсэн мэргэжилтэнүүд байдаггүй</li> </ol>

Хүснэгт 12. Сургалт, хөгжил, хүний нөөцийн орчны Cross - SWOT шинжилгээнээс тодорхойлж гаргасан стратеги

SWOT	О-Боломж	Т-Аюул
S-Давуу тал	<p>Богино хугацааны стратеги</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Орон нутгийн оюутан залуусыг дэмжиж чадварлаг боловсон хүчинтэй болох</li> <li>• Чадварлаг боловсон хүчнийг өөртөө татах, уриж ажиллуулах</li> </ul>	<p>Дунд хугацааны стратеги</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ажилчдын ажил үүргийн хувиарийг нарийн тодорхойлж гаргах</li> <li>• Мэргэжлийн сургуулиудтай хамтран төмөрийн хүдэр олборлолт, баяжуулалтаар мэргэшсэн чадварлаг боловсон хүчин бэлдэх</li> </ul>
W-Сул тал	<p>Дунд хугацааны стратеги</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Хүний нөөцийн бодлого төлөвлөлттэй болох</li> <li>• Ажилчдаа шинэ тоног төхөөрөмж дээр ажиллуулж сургах, гадаадын компаниас мэргэжилтэн урьж ажиллуулах</li> </ul>	<p>Урт хугацааны стратеги</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Чадварлаг ажилчдыг өөр уул уурхайн компаниудаас урвуулж ажиллуулах</li> <li>• Цалин хөлс, урамшууллын бодлого хэрэгжүүлж чадварлаг ажилчдыг өөртөө татах</li> </ul>

## Компаний Cross-SWOT Шинжилгээний үр дүнд тодорхойлсон Компаний Бизнесийн Стратегийн сонголтын үнэлгээ

Санхүү, Сургалт, хөгжил, хүний нөөц, Бизнесийн орчны хөндлөн SWOT шинжилгээнээс гарч ирсэн стратегиудаас сонголт хийхдээ дээрх тодорхойлсон стратегиудад Үнэт зүйлсийн хувьд тохиромжтой болон салбарын стратегийн хувьд тохиромжтой эсэх гэсэн үндсэн 2 гол үзүүлэлтээр ач холбогдлоор нь 1-5 оноо өгч үнэлэн ач холбогдол нь 1-4 байгаа стратегиудыг сонгосон.

	Үнэт зүйлсийн хувьд тохиромжтой эсэх						Стратегийн хувьд тохиромжтой эсэх						
	Чадварлаг Боловсон хүчин	Шилдэг техник технологи	Найдвартай санхүүгийн эх үүсвэр	Харилцан ашигтай урт хугацааны хамтрагч компаниуд	Байгаль орчинд халгүй үйл ажиллагаа	Орон нутгийн хамтын ажиллагаа	компаний ашигт үзүүлэх нөлөөлөл	компаний өрсөлдөх чадварыг бэхжүүлэхэд оруулах хувь нэмэр	Стратеги тодорхой эсэх	Компанийн тогтвортой хөгжилд оруулах хувь нэмэр	менежментийн нөөцийг үр ашигтай ашиглахад оруулах хувь нэмэр	ач холбогдлын зэрэглэл	
Амжилт гаргах стратеги, хүчин зүйл													
Уурхайг байнгын цахилгаан эх үүсвэрт холбох	5	5	5	2	1	3	5		5	5	1	37	7
Төмрийн хүдрийн баяжигдах чанар сайтайг ашиглан баяжмалын агууламжийг нэмэгдүүлэх	3	5	5	2	4	3	5	5	4	5	3	44	4
Одоо тогтоогдоод байгаа нөөц дээрээ нэмэн байж болох нөөцийн хэмжээг тогтоох	5	5	5	4	3	2	5	5	5	5	1	45	3
Компаний бүтэц зохион байгуулалтыг шинээр бий болгох	3		1	1	1	2	5	4	2	5	5	29	14
Шинэ өндөр хүчин чадалтай тоног төхөөрөмж оруулж ирж 1 сард 30.000 тн баяжмал үйлдвэрлэдэг болох	1	1	1	3	1	1	1	1	2	4	5	21	17
Мэргэжлийн сургуулиудтай хамтран төмрийн хүдэр олборлолтоор мэргэшсэн боловсон хүчнийг бэлдэж чадваржуулах	5	4	1	3	1	1	5	4	2	5	5	36	8
Дадлага туршлагатай чадварлаг ажилчид дээрээ тулгуурлан хүний нөөцийн бодлого төлөвлөлт боловсруулах	5	4	1	3	1	1	5	4	2	5	5	36	8
Орон нутгийн хамтын ажиллагааг бэхжүүлэх		5	5	1	3	5	2	4	5	3	1	34	10

Хаягдал хүдэр ашиглаж баяжмал гаргах шинэ шугам ашиглалтанд оруулах	5	5	5	3	5	2	5	5	5	5	5	50	1
Сэлбэг хэрэгслийн татан авалтыг оновчтой хэмжээнд байлгах	5	5	5	5	1	1	5	2	5	5	5	44	4
Бүтээгдэхүүний шинэ зах зээлд нэвтрэх	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	18
Төмрийн хүдрийг аль болох цахиур багатай олборлож өрсөлдөгчдөөс илүү чанартай баяжмалыг үйлдвэрлэх	5	5	5	2	4	1	5	5	5	5	3	45	3
Орон нутгийн оюутан залуусыг дэмжиж чадварлаг боловсон хүчинтэй болох	2	3	2	4	2	1	2	3	2	2	2	25	15
Чадварлаг боловсон хүчнийг өөртөө татах, уриж ажиллуулах	4	3	4	4	4	2	3	2	4	3	4	37	7
Ажилчдын ажил үүргийн хувиарийг нарийн тодорхойлж гаргах	3	3	4	4	3	2	4	4	3	4	4	38	6
Чадварлаг ажилчдыг өөр уул уурхайн компаниудаас урвуулж ажиллуулах	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	29	14
Цалын хөлс, урашууллын бодлого хэрэгжүүлж чадварлаг ажилчдыг өөртөө татах	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	35	9
Ажилчдаа шинэ тоног төхөөрөмж дээр ажиллуулж сургах, ажилчдын гүйцэтгэлийг үнэлэх шинэ систем нэвтрүүлэх	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	48	2
Шинэ баяжуулах үйлдвэртэй болох	3	4	4	2	4	4	3	3	3	3	3	36	8
Эргэлтийн хөрөнгийн эргэцийг түргэсгэх	2	3	2	2	3	4	2	5	2	4	2	31	12
Хувьцаа гаргаж санхүүжилтийн эх үүсвэртэй болох	3	4	4	3	4	3	2	4	3	3	3	36	5
Мөнгөн хөрөнгийн нөөцийг оновчтой хэмжээнд байлгах	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	30	13
Эрсдлээс хамгаалах сан бүрдүүлэх	4	3	3	3	4	4	2	3	3	3	2	34	10
Инфляци болон валютын ханшний өөрчлөлтийг урьдчилан таамаглаж ашгийн бууралтыг багасгах	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	33	11
Валютын ханшны өөрчлөлтийг урьдчилан таамаглаж ашгаа нэмэгдүүлэх	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	23	16
Төмөрийн хүдрийн баяжмалын үнийг дотоодын компаниудтай хамтран өсгөх	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	30	13
Хятад улсын хөрөнгө оруулалттай компаниуд баяжмалын үнэ унагаахаас дотоодын компаниудтай хамтран урьдчилан сэргийлэх	2	3	2	1	2	2	2	4	2	3	4	25	15

Хүснэгт 13. “” ХХК-н сонголтын үнэлгээ

“” ХХК-н стратеги төлөвлөгөөг КРІ-тай уялвуулахдаа 3 түвшинд уялдуулсан. Ингэж уялдуулахдаа компанийн гүйцэтгэх захирал ..... болон уурхайн дарга ..... зэрэг удирдах түвшний ажилчидтай хамтран КРІ-г үнэлж сонголт хийн оноосон. Стратеги төлөвлөгөө

1. Компанийн түвшинд
2. Нэгж хэлтсийн түвшинд
3. Хувь хүний түвшинд оноосон.

Компанийн түвшинд оноохдоо стратегийн хэрэгжилтийн хянах, болон үнэлэхэд ямар ямар үзүүлэлтүүд ашиглах, түүнийг ямар тоон үзүүлэлтээр хэмжих вэ гэсэн үндсэн асуудлуудыг тавьж оноосон бол хэлтэс нэгжийн түвшинд оноохдоо компанийн стратегид хүрхийн тулд хэлтэс нэгж юу хийх вэ, түүнийг хэрхэн хянах, үнэлэх вэ, ямар ямар үзүүлэлт ашиглах вэ гэсэн үндсэн асуудлын хүрээнд оноосон бол хувь хүний түвшинд хэлтсийн гүйцэтгэлд хүрхийн тулд хэлтэс нэгжийн ажилчид юу хийх вэ гэсэн үндсэн асуудлын хүрээнд оноосон.

Компанийн хүрээнд үндсэн 5 стратегийн хүрээнд КРІ-тай уялдуулсан. Үүнд:

Стратеги 1: Хаягдал хүдэр ашиглаж баяжмал гаргах шинэ шугам ашиглалтанд оруулах

Стратеги 2: Одоо тогтоогдоод байгаа нөөц дээрээ нэмж байж болох нөөцийн хэмжээг тогтоох

Стратеги 3: Сэлбэг хэрэгслийн татан авалтыг оновчтой хэмжээнд байлгах

Стратеги 4: Уурхайг байнгын цахилгаан эх үүсвэрт холбох

Стратеги 5: Ажилчдаа шинэ тоног төхөөрөмж дээр ажиллуулж сургах, сургаж хөгжүүлэх

Стратегиудыг КРІ-тай уялдуулж КРІ-н тоон үзүүлэлтүүдийг тавихдаа “” ХХК-н уулын ажилын төлөвлөгөө, уулын ажлын тайланд үндэслэн боломжит судалгаа шинжилгээг хийж тоон үзүүлэлтүүдийг тависан.

## Компанийн сонгогдсон стратегиуд болон KPI-д

Доорх хүснэгтэд “” ХХК-н стратегиуд тэдгээрийн KPI, зорилго, KPI-н тоон үзүүлэлтүүд мөн харьяалагдах салбар нэгжийн нэрсийг оруулж өгсөн.

Стратеги	KPI зорилго	KPI -н тоон үзүүлэлт	Газар
Стратеги 1: Хаягдал хүдэр ашиглаж баяжмал гаргах шинэ шугам ашиглалтанд оруулах	Баяжмалын агууламж 62% их	62%<	Баяжуулах үйлдвэр
	Борлуулалтын орлогын өсөлт %	4.76 %	Санхүү
	Хаягдал хүдрийн бууралт	1000т өдөрт	Баяжуулах үйлдвэр
	Өдөрт нэмж боловсруулах баяжмал	200т өдөрт	Баяжуулах үйлдвэр
	Ашиг	6.4 % өсөх	Санхүү
Стратеги 2: Одоо тогтоогдоод байгаа нөөц дээрээ нэмж байж болох нөөцийн хэмжээг тогтоох	Хөрөнгө оруулагчдын анхаарал татах индекс	4.3	Удирдлагын хэлтэс
	Зах зээлийн үнэ цэнэ	10% өсөх	Удирдлагын хэлтэс
Стратеги 3: Сэлбэг хэрэгслийн татан авалтыг оновчтой хэмжээнд байлгах	Сэлбэг хэрэгслийн элэгдлийн хугацаа тогтоох /өдөр/	II улиралд багтааж /хоногоор/	Хангамж хэлтэс
	Үйл ажиллагаа саатах хугацаа /Сул зогсолт / /өдөр/	Жилд 7 хоног	Удирдлагын хэлтэс
	Сэлбэг хэрэгсэл татан авах хугацаа тогтоох /өдөр/	Хоногоор	Хангамж хэлтэс
Стратеги 4: Уурхайг байнгын цахилгаан эх үүсвэрт холбох	Нийт зардал/ нийт олборлосон хүдэр ₮/Тн	10% буурах	Санхүү
	Зардлын бууралт	8 %	Санхүү
	Сул зогсолт	Жилд 7 хоног	Удирдлагын хэлтэс
Стратеги 5: Ажилчдаа шинэ тоног төхөөрөмж дээр ажиллуулж сургах, сургаж хөгжүүлэх	Сургалтын зардал	2 сая төгрөг	Санхүү
	Ажилчдын тоног төхөөрөмж ашиглалтын индекс	2-4	Удирдлагын хэлтэс
	Нэг удаагын сургалтанд хамрагдах ажилчдын тоо	5-10	Санхүү
	Ажилчдын бүтээмжийн өсөлт	5%-с доошгүй	Удирдлагын хэлтэс

Хүснэгт 14. “” ХХК-н компанийн түвшний стратеги болон KPI

## Хэлтэс нэгжийн стратеги, KPI

Баяжуулах хэлтсийн KPI				
SKGI		KPI зорилго	KPI тоон үзүүлэлт	Хариуцсан хүн
Хаягдал хүдэр ашиглаж баяжмал гаргах шинэ шугам ашиглалтанд оруулах	Хаягдал боловсруулах шугамын шигд ажиллагааг хангах	Угаах төхөөрөмжийн бэлэн байдлыг хангах	Нийт цагийн 90%	БИНженер Ня-Бо
		Техникийн бэлэн байдлыг хангах	95%	Уурхайн дарга
		Ажилчдын бэлэн байдлыг хангах	100%	Уурхайн дарга
		Ус цахилгааны бэлэн байдлыг хангах	95%	БИНженер
		Эвдрэл гэмтлийн засварыг богино хугацаанд хийх	Аль болох бага хугацаа /t min/	БИНженер ХМенежер
	Шугамын хүчин чадлыг бүрэн ашиглах	Шугамын тохиргоог сайжруулах	95%	БИНженер
		Ус цахилгаанаар тасралтгүй хангах	100%	БИНженер
		Шаардлагатай техник хэрэгслээр шуурхай хангах	100%	БИНженер
		Хаягдал хүдрээр тасралтгүй хангах	Өдөрт 1000тонн	БИНженер

Хүснэгт 15. “” ХХК-н баяжуулах хэлтсийн стратегийн зорилго болон KPI

Дээрх хүснэгтэд “” ХХК-н баяжуулах хэлтсийн стратегийн зорилго болон KPI зорилго, KPI тоон үзүүлэлт болон хариуцах хүнийг оруулсан.

## Санхүүгийн хэлтсийн стратегийн зорилго, KPI

Санхүүгийн хэлтсийн KPI				
Хэлтсийн SKGI		KPI зорилго	KPI тоон үзүүлэлт	Хариуцсан хүн
Хаягдал хүдэр ашиглаж баяжмал гаргах шинэ шугам ашиглалтанд оруулах	Санхүүгийн эх үүсвэр олох	Эх үүсвэрийн зардал	Эх үүсвэрийн 1% хүртэл	Нябо
		Эх үүсвэх олох хугацаа	Ажлын 8 өдөр	Нябо
	Шаардлагатай санхүүжилтийг цаг тухайд нь хийх	Санхүүжилт хийхэд хоцрох хугацаа	3 хоног	Нябо
		Санхүүжилтийн тайлан гаргах хугацаа	7 хоног	Нябо
	Ашгийн өсөлт	Шугамаас хийсэн борлуулалт	Борлуулалтын 4.76%	Нябо
		Шугамын өгөөж	95%	Нябо
		Шугамын нийт ашиг	Нийт ашгийн 6.1%	Нябо
	Тоног төхөөрөмжийн үнийн судалгааг хийх	Судалгаа хийх хугацаа	1-р улиралд	Нябо
		Судалгааы тайлан гаргаж өгөх	1-р улиралд	Нябо
	Уурхайг байнгын цахилгаан эх үүсвэрт холбох	Хэлтэс тус бүрийн зардлын бууралт	Өрөмдлөг тэсэлгээний зардал/Нийт гаргасан хүдэр	5% буурах
Баяжуулалтын зардал/нийт баяжмал			15% буурах	Нябо
Ажилчдаа шинэ тоног төхөөрөмж дээр ажиллуулж сургах	Сургалтын зардлын тооцоо	Сарын	1 сая.төг	Нябо
		Жилийн	4 сая.төг	Нябо
	Сургалтанд хамруулах хэрэгцээ шаардлагыг тодорхойлох	Ур чадвар дутсанаас гарах нэмэлт зардал/нийт ажилчид	0.45 сая/хүн бага байх	Нябо
		Нэг ажилтанд ноогдох сургалтын зардал	0.5 сая/хүн	Нябо

Хүснэгт 16. “” ХХК-н баяжуулах хэлтсийн стратегийн зорилго болон KPI

Дээрх хүснэгтэд “” ХХК-н санхүүгийн хэлтсийн стратегийн зорилго болон KPI зорилго, KPI тоон үзүүлэлт болон хариуцах хүнийг оруулсан.

Хангамжийн хэлтсийн стратегийн зорилго, KPI

Хангамжийн хэлтсийн KPI				
SKGI		KPI зорилго	KPI тоон үзүүлэлт	Хариуцсан хүн
Сэлбэг хэрэгслийн татан авалтыг оновчтой хэмжээнд байлгах	Агуулахын Нөөцийн удирдлагыг сайжруулах	Агуулахын Нөөцийн нэр төрөл, тоо хэмжээг үндэслэлтэй тогтоох	2-р улиралд	Хангамжийн менежер
		Агуулахын Тогтоосон Нөөцийг бүрдүүлэхэд санхүүжилтийг саадгүй хийх	3 хоногоос хэтрэхгүй байх	Хангамжийн менежер
		Агуулахын Нөөцийн үлдэгдэл, зарцуулалтанд хяналт тавьж дахин татан авалт хийх	Сар бүр	Хангамжийн менежер
	Хангамж, нөөцийн төлөвлөлт ба гүйцэтгэлийн үр дүнг сайжруулах, хяналтыг бий болгох	Хангамжийн ба нөөцийн удирдлагын үр дүнтэй загвар аргачлалыг нэвтрүүлэх	2-р улиралд багтаан	Хангамжийн менежер
		Нэвтрүүлж буй Хангамжийн ба нөөцийн удирдлагын загвар аргачлалыг үнэлэх дүгнэх сайжруулах	3-р улиралд багтаан	Хангамжийн менежер

Хүснэгт 17. “” ХХК-н хангамжийн хэлтсийн стратегийн зорилго болон KPI

Дээрх хүснэгтэд “” ХХК-н хангамжийн хэлтсийн стратегийн зорилго болон KPI зорилго, KPI тоон үзүүлэлт болон хариуцах хүнийг оруулсан



Удирдлагын хэлтсийн стратегийн зорилго, KPI

Удирдлагын хэлтсийн KPI				
SKGI		KPI зорилго	KPI тоон үзүүлэлт	Хариуцсан хүн
Одоо тогтоогдоод байгаа нөөц дээрээ нэмж байж болох нөөцийн хэмжээг тогтоох	Хайгуулын компани сонгон шалгаруулах	Хайгуулын компаниудыг судлах	1-р ултралд	CEO
		Тендер зарлах	2-р улиралд	CEO
		Сонгон шалгаруулах	3-р улиралд	CEO
	Хайгуулын компанийн үйл ажиллагаанд хяналт тавих, хамтран ажиллах	Хайгуулын ажил төлөвлөгөөний дагуу явж байгаа эсхэд хяналт тавих	7 хоног бүр	CEO
		Хайгуулын компанийн үйл ажиллагаанд туслалцаа үзүүлэх	Тухай бүрт	CEO
	Ажилчдаа шинэ тоног төхөөрөмж дээр ажиллуулж сургах,	Бүх ажилчдын ур чадварыг тогтоох	Ажлын байран дээрх шалгалт авах, үнэлэх	6-р сард
Ажилчдаас ерөнхий мэдлэгийн шалгалт авах, үнэлэх			6-р сарын эхний 7 хоногт	
Шинэ тоног төхөөрөмж дээр ажиллах ажилчдын ажил үүргийн хувиарыг тодорхойлж сургалтанд хамруулах шаардалгыг тодорхойлох		Тоног төхөөрөмж дээр ажиллах хүний ур чадварыг тодорхойлж гаргах	7-р сард	Уурхайн дарга CEO
		Шинэ тоног төхөөрөмжийн техник, үйл ажиллагааны шаардлагыг тодорхойлох	6-р сарын сүүлийн 7 хоног	Уурхайн дарга
Уурхайг байнгын цахилгаан эх үүсвэрт холбох	Цахилгааны шугам татах компанийн хэвийн үйл ажиллагааг хангах	Шугам татах зөвшөөрөл авах	5-р сард багтаан	CEO
		Шугам татах зураг гаргаж өгөх	5-р сарын эхний 7 хоногт	CEO

Хүснэгт 18. “” ХХК-н Удирдлагыг хэлтсийн стратегийн зорилго болон KPI

Дээрх хүснэгтэд “” ХХК-н Удирдлагын хэлтсийн стратегийн зорилго болон KPI зорилго, KPI тоон үзүүлэлт болон хариуцах хүнийг оруулсан

## Хувь хүний КРІ

## Хүснэгт 19. Хангамжийн менежер болон CEO –н КРІ зорилго болон КРІ тоог үзүүлэлтүүд

Хариуцсан хүн: Хангамжийн менежер		Хариуцсан хүн: CEO _____.	
Хувь хүний КРІ		Хувь хүний КРІ	
КРІ зорилго	КРІ тоон үзүүлэлт	КРІ зорилго	КРІ тоон үзүүлэлт
Агуулахын Нөөцийн нэр төрөл, тоо хэмжээг үндэслэлтэй тогтоох	2-р улиралд	Хайгуулын компаниудыг судлах	1-р ултралд
Агуулахын Тогтоосон Нөөцийг бүрдүүлэхэд санхүүжилтийг саадгүй хийх	3 хоногоос хэтрэхгүй байх	Хайгуулын компани сонгон шалгаруулах тендер зарлах	2-р улиралд
Агуулахын Нөөцийн үлдэгдэл, зарцуулалтанд хяналт тавьж дахин татан авалт хийх	Сар бүр	Хайгуулын компанийг сонгон шалгаруулах	3-р улиралд
Хангамжийн ба нөөцийн удирдлагын үр дүнтэй загвар аргачлалыг нэвтрүүлэх	2-р улиралд багтаан	Хайгуулын ажил төлөвлөгөөний дагуу явж байгаа эсхэд хяналт тавих	7 хоног бүр
Нэвтрүүлж буй Хангамжийн ба нөөцийн удирдлагын загвар аргачлалыг үнэлэх дүгнэх сайжруулах	3-р улиралд багтаан	Хайгуулын компанийн үйл ажиллагаанд туслалцаа үзүүлэх	Тухай бүрт
Хаягдал хүдэр боловсруулах шугамын эвдрэл гэмтлийн засварыг богино хугацаанд хийх	Аль болох бага хугацаа /t min/	Тоног төхөөрөмж дээр ажиллах хүний ур чадварыг тодорхойлж гаргах	7-р сард
		Цахилгааны шугам татах зөвшөөрөл авах	5-р сард багтаан
		Цахилгааны шугам татах зураг гаргаж өгөх	5-р сарын эхний 7 хоногт

## Хүснэгт 20. Нябо болон Баяжуулахын Инженерийн КРІ зорилго болон КРІ тоог үзүүлэлтүүд

Хариуцсан хүн: Нябо		Хариуцсан хүн: БИинженер	
Хувь хүний КРІ		Хувь хүний КРІ	
КРІ зорилго	КРІ тоон үзүүлэлт	КРІ зорилго	КРІ тоон үзүүлэлт
Санхүүжилтийн Эх үүсвэрийн зардал	Эх үүсвэрийн 1% хүртэл	Хаягдал хүдрийн нөөц бий болгох	Нийт хүдрийн 33%
Санхүүжилтийн Эх үүсвэх олох хугацаа	Ажлын 8 өдөр	Хаягдал хүдрээр хангах төлөвлөгөө гаргах	5-р сарын эхний 7 хоногт
Санхүүжилт хийхэд хоцрох хугацаа	3 хоног	Хаягдал хүдэр тээвэрлэх тээврийн хэрэгсэлээр хангах	Боломжит тээврийн хэрэгсэлийн тоо
Санхүүжилтийн тайлан гаргах хугацаа	7 хоног	Угаах төхөөрөмжийн бэлэн байдлыг хангах	Нийт цагийн 90%
Шугамаас хийсэн борлуулалт	Борлуулалтын 4.76%	Хаягдал хүдрээр тасралтгүй хангах	Өдөрт 1000тонн
Шугамын өгөөж	95%	Хаягдал хүдэр боловсруулах шугамыг Ус цахилгаанаар тасралтгүй хангах	100%
Шугамын нийт ашиг	Нийт ашгийн 6.1%	Хаягдал хүдэр боловсруулах шугамын тохиргоог сайжруулах	95%
Судалгаа хийх хугацаа	1-р улиралд	Хаягдал боловсруулах шугамын эвдрэл гэмтлийн засварыг богино хугацаанд хийх	Аль болох бага хугацаа /t min/
Судалгааы тайлан гаргаж өгөх	1-р улиралд	Хаягдал боловсруулах шугамыг шаардлагатай техник хэрэгслээр шуурхай хангах	100%
Өрөмдлөг тэсэлгээний зардал/Нийт гаргасан хүдэр	5% буурах		
Баяжуулалтын зардал/нийт баяжмал	15% буурах		
Сургалтын зардал /Сарын/	1 сая.төг		
Сургалтын зардал /Жилийн/	4 сая.төг		
Ур чадвар дутсанаас гарах нэмэлт зардал/нийт ажилчид	0.45 сая/хүн бага байх		
Нэг ажилтанд ноогдох сургалтын зардал	0.5 сая/хүн		

## Хүснэгт 21. Уурхайн даргын КРІ зорилго болон КРІ тоог үзүүлэлтүүд

Хариуцсан хүн: Уурхайн дарга _____.	
Хувь хүний КРІ	
КРІ зорилго	КРІ тоон үзүүлэлт
Ажлын байран дээрх шалгалт авах, үнэлэх	6-р сард
Шинэ тоног төхөөрөмжийн техник, үйл ажиллагааны шаардлагыг тодорхойлох	6-р сарын сүүлийн 7 хоног
Тоног төхөөрөмж дээр ажиллах хүний ур чадварыг тодорхойлж гаргах	7-р сард
Хаягдал боловсруулах шугам дээр ажиллах ажилчдын бэлэн байдлыг хангах	100%
Хаягдал боловсруулах шугамын техникийн бэлэн байдлыг хангах	95%

Ингэж байгууллага болон хэлтэс нэгж, хувь хүний түвшинд КРІ-г оноож өгсөнөө компанийн стратеги түүний хэрэгжилтийг хэмжих сайжруулахад ихээхэн хэрэгтэй юм. “” ХХК нь урьд өмнө нь стратеги төлөвлөгөө боловсруулсан ч түүний хэрэгжилтийн хэрхэн хэмжих, хэн хэрэгжүүлэх зэрэг асуудлууд нь тодорхойгүй байсан бол одоо стратеги төлөвлөгөөний хэрэгжилтийг хянах бүрэн боломжтой болж байгаа бөгөөд түүнийг хэн хэрэгжүүлэх, яаж хэрэгжүүлэх нь тодорхой болж өгсөн.

## Дүгнэлт

Уул уурхайн салбар нь манай улсын тэргүүлэх салбарын нэг болоод байгаа бөгөөд үүнд 1997 онд батлагдсан “Ашигт малтмалын тухай” монгол улсын хууль мөн дэлхийн зах зээл дээр уул уурхайн бүтээгдэхүүний үнийн өсөлт гэсэн 2 гол хүчин зүйл чухал нөлөө үзүүлсэн. Манай улсын уул уурхайн салбар 2006 онд гадаадын хөрөнгө оруулалтыг татсан ТОП 10 улсаас 9-р байранд орсон. Энэ нь 2006 онд дэлхийн даяар геологи хайгуулын ажилд зарцуулсан нийт хөрөнгийн 4 орчим хувь манай улсын нутаг дэвсгэр дээр хийгдсэн геологи хайгуулын ажилд зарцуулагдсантай холбоотой. Эндээс харахад манай улс байгалын арвин их нөөц баялагтай улс юм. Үүнийгээ дагаад уул уурхайн маш олон компаниуд байгуулагдсаар байгаа бөгөөд эдгээрийн дийлэнх нь жижиг хэмжээний компаниуд байна.

Эдгээр компаниудын гол тулгамдсан асуудал нь төлөвлөлтийн асуудал болоод байна. Ихэнх компаниуд нь стратеги төлөвлөгөө боловсруулдаг боловч түүнийхээ хэрэгжиоцлгэд хяналт тавиж ажиллаж чадахгүй байна. Энэ асуудлыг шийдхийн тулд уул уурхайн байгууллагын онцлогт нийцсэн стратеги төлөвлөгөө боловсруул түүнийхээ хэрэгжилтийг хянах шинэ арга аргачилал нэвтрүүлэх явдал юм.

Уул уурхайн байгууллагын стратеги төлөвлөгөө нь бусад бизнесийн байгууллагын стратеги төлөвлөгөөнөөс онцлог ялгаа ихтэй байдаг. Уул уурхайн байгууллагын стратеги төлөвлөгөөний онцлог нь:

- Бүтээмжийг нэмэгдүүлэх
- Хүчин чадлаа нэмэгдүүлэх
- Нэмүү өртөг шингсэн бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэх
- Зардлаа бууруулах
- Хувьцаа эзэмшигчдийн ашиг орлогыг нэмэгдүүлэх, ашиг сонирхолыг хамгаалах
- Чадварлаг мэргэшсэн ажиллах хүчнийг өөртөө татах
- Бүтээгдэхүүний чанар стандартыг сайжруулах
- Бүтээгдэхүүн тээвэрлэлт

- Хаягдал, бохирдолтоо бууруулах зэрэг үндсэн гэх мэт компаний дотооддоо чиглэсэн стратегиудыг баримталдагт оршино.

Энэ нь уул уурхайн компанийн үйлдвэрлэж буй бүтээгдэхүүн үйлчилгээ болон хэрэглэгчдийн онцлогоох хамаарч байдаг. Уул уурхайн компанийн үйлдвэрлэж буй бүтээгдэхүүн нь тогтсон нэг хэв шинж чанар стандарттай байдаг ба бүтээгдэхүүний үнэ нь олон улсын зах зээл болон биржүүд дээрх үнээс хамаарч байдаг учир бүтээгдэхүүнд чиглэсэн маркетинг, үнийн бодлого төлөвлөлт байдаггүй.

Боловсруулсан стратеги төлөвлөгөөний хэрэгжилтийн хянахын тулд хэрэглэх аргуудаас KPI-тай уялдуулах аргыг сонгож авсан. Энэ арга нь байгууллагын стратеги төлөвлөгөөг ерөнхийдөө 4 түвшинд KPI-тай уялдуулдаг.

- Байгууллагын түвшинд
- Хэлтсийн түвшинд
- Багийн түвшинд
- Хувь хүний түвшинд KPI-г уялдуулдаг.

Ингэж уялдуулахдаа дээрээс нь доошоо уялдуулдаг. Гүйцэтгэлийг нь хэмжихдээ доороос нь дээшээ буюу хувь хүмүүсийн гүйцэтгэлийг үнэлсэнээр багуудын гүйцэтгэл гарч ирнэ багуудын гүйцэтгэлийг үнэлсэнээр хэлтсүүдийн гүйцэтгэл, хэлтсүүдийн гүйцэтгэлийг үнэлсэнээр нийт байгууллагын гүйцэтгэлийг үнэлэх боломжтой болно.

Энэхүү аргыг “” ХХК-н стратеги төлөвлөгөөн дээр туршиж үзсэн. Уг компани нь урьд өмнө нь хэд хэдэн стратеги төлөвлөгөө боловсруулж байсан боловч амжилт олсон төлөвлөгөө байгаагүй. Үүний шалтгаан нь стратеги төлөвлөгөө боловсруулсан боловч түүнийг хэрэгжүүлэхэд байгууллага юу хийх, хэлтэс нэгжүүд юу хий, хувь хүн ажилчид юу хийх зэрэг нь тодорхой бус төлөвлөлтийн үр дүнг хэмжих үзүүлэлтүүд нь тодорхой бус, мөн төлөвлөлтийг хэрэгжүүлэхэд али шатанд алдаа дутагдал гарч хэрэгжилт амжилтгүй болж байгааг мэддэггүй, илрүүлэх боломжгүй зэргээс хамаарч хэрэгжилт нь амжилтгүй болж байсан.

“” ХХК-н стратеги төлөвлөгөөг KPI-тай уялдуулсанаар стратегийн хэрэгжилтийг ямар ямар хэмжих нь тодорхой болсоноор хэрэгжилтийн явцад бүрэн боломжтой хяналт тавих боломжтой болж байгаа бөгөөд мөн түүнийг хэрэгжүүлэхэд байгууллага юу хийх,

хэлтэс нэжүүд юу хийх, хувь хүмүүс юу хийх зэрэг нь тодорхой болсоноор стратеги төлөвлөгөөний хэрэгжилт илүү үр дүнтэй болж мөн али шатанд алдаа дутагдал гарч, хүндрэл учирч байгааг илрүүлэн засаж залруулсанаар төлөвлөлтийг үр дүнтэй амжилттай хэрэгжүүлэх боломж нөхцөл бүрдэж байна. Ингэснээр стратеги төлөвлөгөөг хэрэгжүүлэхэд байгууллагын бүх түвшний оролцоо нэмэгддэг бөнөөд үүндтэй уялдуулан урамшууллын тогтолцоог бий болгож өгөх хэрэгтэй.

Ашигласан материал:

1. “Стратегийн удирдлага”, Д.Оргилон, УБ 2011 он
2. “Байгууллагын менежмент”, Ч.Пүрэвдорж, УБ 2009 он
3. “Өрсөлдөөний стратеги”, Ж.Бат-Оргил, УБ 2009 он
4. “Бизнес төлөвлөгөө боловсруулахад зориулсан гарын авлага”, Shinichiro Kawaguchi PhD; Орчуулсан Ч.Ундрам /Док/ Г.Цэрэн /Док/ 2010 он
5. “Стратегийн удирдлага”, Я.Шуурав, Д.Ганбаатар, УБ 2002 он
6. “Монгол орны геологи уул уурхайн ном”, П.Очирбат, Л.Пүрэв, Ж.Лхамсүрэн, Д.Чулуун, Сун Юун Сонь, УБ 2009 он



## Хавсралт

## “.....”-НИЙ ТӨМРИЙН ХҮДРИЙН УУРХАЙН

## УУЛЫН АЖЛЫН НЭГДСЭН ҮЗҮҮЛЭЛТ

№	Үзүүлэлтүүд	Хэмжих	2007 оны	2008 оны	2009 оны	Нийт	
	Уулын цул	м <sup>3</sup>	242106	102500	65402,2	410008,2	
	Үүнээс: Хөрс	м <sup>3</sup>	180585	94820	59580	334985	
	Хүдэр	тн	64023	33690	26200	93913	
	Хүдэр (4,5 тн\м <sup>3</sup> )	м <sup>3</sup>			5822,2	-	
2	Өрөмдлөг	Тэсэлгээний	у/м	15454	4938,5	7122,5	27505
		Ашиглалтын хайгуулын	у/м	1018	137	-	1155
		Нийт	у/м	16472	5075,5	7122,5	28660
3	Бульдозер	Хөрс	м <sup>3</sup>	22310	-	-	22310
		Овоолго	м <sup>3</sup>	141270	60100	-	201370
		Уулын бэлтгэл ажил	м <sup>3</sup>	11570	2000	-	13570
		Нийт	м <sup>3</sup>	175150	62100	-	237259
4	Хүдэр боловсруулалт	тн	113684,7	19420	40470	173574,7	
5	Үлдэгдэл хүдэр уурхайд		-	14270	-		
6	Бүтээгдэхүүн гаргалт /төмрийн	тн	38871	5551	11914,66	56336,66	
7	Тээвэрлэлт	тн	38871	5551	11078,66	55500,66	
8	Борлуулалт	тн	35685	4718	6300		
9	Үлдэгдэл Дорнод	тн	-	813,3	-		
10	Үлдэгдэл уурхайд	тн	-		836		
11	Үлдэгдэл Бичигтийн боомт	тн	-	-	5040,1		

” ХХК-н уулын ажлын тайлангын маягтууд

..... УУРХАЙН 2010 ОНЫ

## УЛС, ОРОН НУТГИЙН ТӨСӨВТ ОРУУЛСАН ОРЛОГО

№	Татварын нэр	Хаанахын төсөвт төлөх	Хэмжих нэгж	Төлөвлөгөө	Гүйцэтгэл	Тайлбар
1.	Ашигт малтмалын нөөц ашигласны төлбөр		сая төг.	166,0	46,54	
2.	Зарим бүтээгдэхүүний үнийн өсөлтийн албан татвар		сая төг.	-	-	
3.	Ашгийн татвар		сая төг.	84,98	-	
4.	Нэмэгдсэн өртгийн албан татвар			-	-	
5.	Төрийн өмчийн ногдол ашиг		сая төг.	-	-	
6.	Улсын төсвийн хөрөнгөөр хийсэн хайгуулын ажлын нөхөн төлбөр		сая төг.	-	-	
7.	Тусгай зөвшөөрлийн төлбөр		сая төг.	26,37	37,35	
8.	Газар ашигласны төлбөр	Орон нутаг	сая төг.	1,23	0,6	
9.	Ус ашигласны төлбөр		сая төг.	-	-	
10.	Тээврийн хэрэгсэл, өөрөө явагч механизмын татвар		сая төг.	1,2	0,73	
11.	Нийгмийн даатгалын шимтгэл		сая төг.	25,37	12,96	Компаниас
11.1	Ажилчдаас			10,8	9,44	Ажилчдаас
12.	Эрүүл мэндийн даатгалын шимтгэл		сая төг.	-	4,85	
13.	Гадаад ажилчдын ажлын байрны төлбөр		сая төг.	-	-	
14.	Хүн амын орлогын албан татвар		сая төг.	7,42	7,53	
15.	Үл хөдлөх хөрөнгийн татвар		сая төг.	13,0	-	
16.	Ногдол ашгийн татвар		сая төг.	-	-	
17.	Хандив, тусламж		сая төг.	0,5	1,0	
18.	Бусад		сая төг.	-	-	
	Нийт улсын төсөвт оруулсан орлого		сая төг.	323,87	121,0	

..... УУРХАЙН УУЛЫН АЖЛЫН  
ТӨЛӨВЛӨГӨӨНИЙ ГҮЙЦЭТГЭЛ (2010 он)

	Үзүүлэлт	Хэмжих нэгж	Төлөвлөгөө	Гүйцэтгэл	Гүйцэтгэлийн хувь
1.	Хөрс хуулалт	мян.м <sup>3</sup>	75,2	64,3	85%
2.	Далд уурхай:	үндсэн малгалт	уртааш м.	-	-
3.		бэлтгэл малгалт	уртааш м.	-	-
4.	Хүдэр олборлолт	тн	102,5	60.12	58,6%
5.	Хүдэр боловсруулалт	тн	102,5	44,69	43,6%
6.	Бүтээгдэхүүн гаргалт	тн	35000	15,411	44%
7.	Дундаж агуулга	г/м <sup>3</sup> , %	61	61	-
8.	Металл авалт	%	57	57	-
9.	Дайвар бүтээгдэхүүн гаргалт	мян.тн, мян.м <sup>3</sup> , кг	-	-	-
10.	Дундаж агуулга	г/м <sup>3</sup> , г/тн, %	-	-	-
11.	Металл авалт	%	-	-	-
12.	Бүтээгдэхүүн борлуулалт	тн	35000	4509	-
13.	Дайвар бүтээгдэхүүн борлуулалт	мян.тн, мян.м <sup>3</sup> , кг	-	-	-

..... УУРХАЙН БАЯЖУУЛАЛТЫН ТЕХНОЛОГИ

Бүтээгдэхүүний нэр	Гарц, %	Агуулга, %	Металл авалт, %	Бүтээгдэхүүний хэмжээ, тн/жил
Анхдагч хүдэр	100	54	-	40,68
Төмрийн баяжмал	37,8	61	70	15,411
Хаягдал	62,2	16	-	25,28

## Баяжуулалтын өртгийн тооцоо

№	Өртгийн зүйл	Хэмжих нэгж	Нэгжийн үнэ	Нэгжийн зарцуулалт	Нийт зарцуулалт	Нэгжийн өртөг	Нийт өртөг
1	Реагентүүд болон туслах материал	сая.төг			50,5		
2	Үйлдвэрийн ажилчдын цалин	сая.төг			37,8		
3	Ажиллагсдын хөдөлмөрийн	сая.төг			-		
4	Эрчим хүчний зардал	сая.төг			219,5		
5	Бүгд	сая.төг			307,8		
6	Ажлын хэмжээ	Тн/төг			11914,0	25835	

..... УУРХАЙН 2010 ОНЫ

## ХӨРӨНГӨ ОРУУЛАЛТЫН БҮТЭЦ

д/д	Хөрөнгө оруулалтын үзүүлэлт		Хэмжих нэгж	Анхны жилийн хөрөнгө оруулалт	Урьд жилүүдийн хөрөнгө оруулалт	2010 оны хөрөнгө оруулалт	
						Төлөвлөгөө	Гүйцэтгэл
1.	Нийт хөрөнгө оруулалт		сая.төг	3300,0		1000,0	3209,6
1.1.	Дотоодын хөрөнгө оруулалт	Өөрийн	сая.төг	1300,0			
		Зээл	сая.төг	2000,0		1000,0	3209,6
		Үнэт цаасны	сая.төг				
		Бусад	сая.төг				
1.2.	Гадаадын хөрөнгө оруулалт	Өөрийн	сая.төг				
		Зээл	сая.төг				
		Үнэт цаасны	сая.төг				
		Бусад	сая.төг				
2.	Хөрөнгө оруулалтын зарцуулалт	Үндсэн хөрөнгө	сая.төг	2116,21			46,1
		Эргэлтийн хөрөнгө	сая.төг	1183,79			-
3.	Хөрөнгө оруулалтын хэлбэр	Хүчин чадал өргөжүүлэх	сая.төг	510,0			-
		Техник, тоног	сая.төг	2790,0			-
		Бусад	сая.төг				-
4.	Хамтарсан үйлдвэрийн хөрөнгийн харьцаа		% / %				-

