

АЛТ ТӨСӨЛ

DDC
338.08

ҮЙЛДВЭРИЙН ГАЗРЫН ӨӨРЧЛӨН БАЙГУУЛАЛТ



МОНГОЛ УЛС
ҮЙЛДВЭР ХУДАЛДААНЫ ЯАМ
НҮБ-ЫН
ХӨГЖЛИЙН ХӨТӨЛБӨР

**“Мах Импекс” ХК
Хувьчлалын дараахь Өөрчлөн Байгуулалт**



2001 оны 5-р сар
Цуврал №1

ӨМНӨХ ҮГ

Үйлдвэрийн Газрын Өөрчлөн Байгуулалтын Төсөл нь Монгол дахь өмч хувьчлал ба өөрчлөн байгуулалтын үндсэн асуудлууд, тухайлбал удирдлагын асуудлыг шийдвэрлэх зорилт тавьж байна. Хувьчлагдсан томоохон арван компаний менежерүүдыг зах зээлийн үеийн удирдлагын арга барилд сургахад Ахлах Зөвлөхүүд (гадаадын) болон Үндэсний Зөвлөхүүд дэмжлэг үзүүлэх замаар хоёр жилийн хугацаатай төсөл хэрэгжүүлэн ажиллаж байна. Үүнээс гадна компанид зөвлөгөө өгүүлэхээр өндөр мэдлэг, туршлага бүхий үндэсний болон гадаадын мэргэжилтнүүдийг богино хугацаагаар ажиллуулдаг. Түүнчлэн, оролцогч компаниудын ажилтан, ажиллагсдад зориулж төрөл бүрийн сургалт явуулж байна.

Энэхүү тайланд Улаанбаатарын мах боловсруулах үйлдвэр буюу "Мах Импэкс" компаний тухай өгүүлэх болно. Тус үйлдвэр нь үхэр, адуу, тэмээ, гахай, хонь болон ямааны мах, махан бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэн гаргадаг. Тус компани хэдийгээр үйлдвэрлэсэн махныхаа дийлэнхийг гулуузаар экспортлодог ч хиам, лаазалсан мах, түүнчлэн нядалгааны явцад гарах арьс, шир, өлөн, тос, өөх, цусны гурил ба ясны гурил г.м. идэшний ба идэшний бус дайвар бүтээгдэхүүнийг боловсруулдаг юм. 2000 оноос тус компани шулж ангилсан махны үйлдвэрлэлээ дахин сэргээсэн.

"Мах Импэкс" компанийн өөрчлөн байгуулалт 1999 оны 9-р сарын 16-нд буюу 8-р сард хувьчлагдсаны дараачаас хэрэгжиж эхэлсэн юм. 2000 оны 2-р сар хүртэлх хугацаанд тус компаний тухайн үеийн байдалд дэлгэрэнгүй оношлогоо хийж улмаар өөрчлөн байгуулалтын төлөвлөгөөг боловсруулсан ба мөн оны 4-р сараас өөрчлөн байгуулах ажил эхэлсэн. Өөрчлөн байгуулалтын ажлын явцад бидний хийсэн дүгнэлт, авсан сургамж болон баримталсан бодлогын тухай энэхүү тайланд өгүүлэх болно. Бидний хуримтлуулсан мэдлэг, туршлага нь мах, махан бүтээгдэхүүний үйлдвэрлэлийн салбар төдийгүй бусад салбарын олон аж ахуйн газарт ч тусаа өгнө гэдэгт найдаж байна.

Үйлдвэрийн Газрын Өөрчлөн Байгуулалт Төслийн зүгээс ноён Берт ван Манен (Нидерланд улс, Ахлах Зөвлөх - хагас цагаар), Нэргүйн Сэлэнгэ (Үндэсний Зөвлөх- бүтэн цагаар) мэргэжлийн туслалцаа үзүүлж, зөвлөгөө өгөн ажилласан. Үйлдвэрлэлийн технологийн чиглэлээр гурван мэргэжилтэн богино хугацаагаар ирж зөвлөгөө өгсөн (ноён Винк, Блоксма нар - Нидерланд улс, мөн ноён Тёрнмаер - АНУ). Компаниас уг төсөлд н. Баттулга (Гүйцэтгэх Захирал), н. Гэрэл болон н. Отгонбаяр (Орлогч захиралууд), х. Соёнгоо ба н. Наранхүү (Ерөнхий Санхүүч), н. Бүдрагчаа (Ерөнхий инженер), С. Буянжаргал (Хиам, консервын үйлдвэрийн дарга) нарын албан тушаалтан болон бусад ахлах мэргэжилтнүүд хамтран ажилласан болно.

Гарчиг	
I Оршил - Тайлангийн зорилго ба ерөнхий тойм	4
II Өөрчлөн байгуулалтын өмнөх байдал	
II.1 Компаний түүх	5
II.2 Хувьчлалын үеийн нөхцөл байдал	5
II.3 Хувьчлалын үйл явц	6
III Өөрчлөн байгуулалтын төлөвлөгөө зохиосон нь	
III.1 Оношлогоо ба стратеги төлөвлөлт	9
III.2 Компанийн зорилтууд	10
III.3 Компани болоод бизнес нэгжийн стратеги	11
IV Зах зээлийн баримжааллаа эрчимжүүлсэн нь	
IV.1 Маркетингийн стратеги-төлөвлөгөө	12
IV.2 Маркетингийн хэрэгжилт-үр дүн	13
V Бүтээгдхүүний чанарыг сайжруулсан нь	
V.1 Үйлдвэрлэлийн стратеги-төлөвлөгөө	16
V.2 Үйлдвэрлэлийн хэрэгжилт-үр дүн	17
VI Ашигтай зохион байгуулалтыг нэвтрүүлсэн нь	
VI.1 Зохион байгуулалтын стратеги-төлөвлөгөө	19
VI.2 Зохион байгуулалтын хэрэгжилт-үр дүн	20
VII Санхүүгийн удирдлагыг сайжруулсан нь	
VII.1 Санхүүгийн стратеги-төлөвлөгөө	22
VII.2 Санхүүгийн арга хэмжээний хэрэгжилт-үр дүн	23
VIII Авсан сургамж болон бодлогод тусгах асуудлууд	
VIII.1 Сургамжууд- давтагдах чанар	24
VIII.2 Бодлогын чанартай зөвлөмжүүд	25
IX Дүгнэлт	25
Хавсралт А- Өөрчлөн байгуулалтын арга зүй-	26
Оношлогоо ба стратегийн төлөвлөлт	
A.1 Компаний оношлогоо	27
A.2 Стратегийн төлөвлөлт	29

I. ОРШИЛ ТАЙЛАНГИЙН ЗОРИЛГО БА ЕРӨНХИЙ ТӨЙМ

Монголын Үйлдвэрийн Газрын Өөрчлөн Байгуулалтын Төслийн нэг зорилго бол үйлдвэрийн газрыг өөрчлөн байгуулах аргачлал боловсруулж, олсон туршлагаа олонд танилцуулж, үр дүнтэй нэвтрүүлэхэд оршино. Төсөл энэ замаар хувьчлагдсан 10 үйлдвэрийн газартай хамтран ажиллаж олсон мэдлэг, хуримтлуулсан туршлагаасаа мах, махан бүтээгдэхүүний салбар төдийгүй бусад салбарын олон компанитай хуваалцахыг зорин ажиллаж байна. Мөн төсөл Монгол Улсын Засгийн Газарт хувьчлагдсан үйлдвэрүүдийн талаархи бодлого боловсруулахтай холбоотой санал зөвлөмжийг гаргаж өгөх даалгавартай ажиллаж байгаа билээ.

Энэхүү тайлан 1999 оны 8-р сард хувьчлагдсан Мах Импэкс компанид явагдаж буй өөрчлөн байгуулалтад голлон анхаарсан юм. Тус компаний стратеги төлөвлөлтийн үйл явцын гол бүрэлдэхүүн хэсгүүд болон хэрэглэж буй аргачлалыг Монгол улсад өрнөж байгаа өөрчлөн байгуулалтын хүрээнд болоод өөр аль нэгэн газар дахин хэрэглэх боломжийг бид бодолцон үзсэн юм. Түүнчлэн, улсын үйлдвэрийн газруудыг хувьд шилжүүлэх явцад тохиолдох бэрхшээлүүд, хүмүүсийн сэтгэлгээ болон хандлагад юуг өөрчлөх шаардлагатайг харуулахыг зорьсон билээ.

Тайлангийн эхэн хэсэгт хувьчлалын өмнөх байдлыг танилцуулсан болно (хоёрдугаар бүлэг). Тухайлбал, хувьчлалын өмнө тус компани нь санхүү, арилжаа, үйл ажиллагааны хувьд гүн хямралд орсон байсан тухай өгүүлсэн юм. Үндсэндээ Засгийн Газрын хяналт зохицуулалт нь тус компаний цаашид оршин тогтнох явдлыг баталгаажуулж чадахгүйд хүрсэн учраас түүнийг хувьчлахаас өөр аргагүй болсон байв. Тайлангийн удаахь хэсэгт өөрчлөн байгуулалтын төлөвлөгөөний бүрэлдэхүүн хэсгүүдийг танилцуулсан (гуравдугаар бүлэг). Бид оношлогооны үеэс л эхлээд өөрчлөн байгуулалтын гол зорилго, стратегийн бизнесийн нэгжийн сонголт, өөрчлөн байгуулалтын нийтлэг стратегийг илэрхийлж байсан.

Дөрвөөс долоодугаар бүлгүүдэд маркетинг, үйлдвэрлэл, зохион байгуулалт болоод санхүүгийн чиглэлээр төлөвлөж хэрэгжүүлсэн өөрчлөн байгуулалтын тодорхой арга хэмжээнүүд, төслийн хэрэгжилтийн явцад тэдгээрээс гарсан үр дүнгийн талаар танилцуулсан. Махимпексийн өөрчлөн байгуулалт зөв замаар сайн явагдаж байгаа хийгээд хэрэгжүүлсэн арга хэмжээнүүдийг харгалзан үзвэл компани ирээдүйд түүнийг үргэлжлүүлэн явуулах итгэл төрүүлж байна. Тайлангийн эцэст Засгийн Газар болоод хандивлагч олон улсын байгууллагуудад зориулан ажлын явцад хуримтлуулсан туршлага, олсон мэдлэгийн талаархи товч дүгнэлт ба бодлогын чанартай зөвлөмжүүдийг танилцуулсан болно (наймдугаар бүлэг). Дүгнэлтийг 9-р бүлэгт харуулав.

Хавсралт А-д өөрчлөн байгуулалтын төлөвлөгөөг хэрхэн зохиосон тухай буюу ажлын арга зүйг харуулсан. Энэ нь стратегийн төлөвлөлтийг хэрэгжүүлэх зорилготой ажиллаж байгаа өөр компаниудад онцгой хэрэгтэй байж болох юм.

Тайланд саяхан хувьчлагдсан компанийг өөрчлөн байгуулахад хэрэглэх аргачлалыг Мах Импэкс компаний жишээн дээр авч үзсэн юм. Мах Импэкс компанийн хувьчлагдахын өмнөх байдал нь Монголын бусад аж ахуйн газарт нийтлэг ажиглагддаг учраас Мах Импэкс компаний хувьчлалын дараахь өөрчлөн байгуулалтын үйл ажиллагаанаас олсон мэдлэг, хуримтлуулсан туршлага нь мах, махан бүтээгдэхүүний үйлдвэрлэлийн салбар төдийгүй бусад салбарын аж ахуйн нэгжийн хувьд нэгэн адил ач холбогдол өгнө гэдэгт бид итгэлтэй байгаа билээ.

II. ӨӨРЧЛӨН БАЙГУУЛААТЫН ӨМНӨХ БАЙДАЛ

II.1 Компаний түүх

Монгол улсад төрийн өмчийн томоохон хэмжээний үйлдвэрлэлийн бүтэц бий болж эхэлсэн үе буюу 1946 онд Мах Импэкс компани анх байгуулагдсан билээ. 1968 онд хуучин БНАГУ-ын тусламжтайгаар одоогийн үйлдвэрлэлийн хүчин чадлыг ашиглалтанд оруулжээ. Эхнээсээ тус компанийг экспортын чиглэлтэй байхаар, тухайлбал хуучин ЗХУ (Сибирь)-ын зах зээл болон бусад социалист оронд бүтээгдэхүүнээ экспортлох төлөвлөгөөтэй байгуулсан юм. Тус үйлдвэр нь дөрвөн үндсэн үйлдвэр, цехтэй байв. Үүнд, нядалгааны болон хөргөх үйлдвэр, мах боловсруулах болон шулах үйлдвэр, елөнгийн үйлдвэр, хиам ба консервын үйлдвэр орно. Мах Импэкс компаний үндсэн бүтээгдэхүүн нь нядалсан малын сэврээсэн болон хөлдөөсөн гулууз мах, шулж ангилсан мах, чанамал болон хагас утлагатай хиам, лаазалсан мах, төрөл бүрийн идэшний болон идэшний бус дайвар бүтээгдэхүүнээс бүрддэг. 1990 оноос өмнө тус үйлдвэр жилд нэг сая мал нядалж, 22 мянган тонн хүртэл махыг экспортод, үлдсэн хэсгийг дотоодын зах зээлд нийлүүлж байв.

Мах Импэкс 1992 онд Хувьцаат Компани (ХК) болж, хувьцааных нь 49 хувийг хөрөнгө оруулалтын эрхийн бичгээр хувь хүмүүс эзэмших болов. 1999 оны 8-р сар хүртэл төрийн эзэмшилд байсан 51 хувийг Женко Компанийн захирал Х. Баттулга худалдан авсанаар үнэт цаасны зах зээлээс өмнө нь худалдан авсан 20 хувьтай тэнцэх хувьцаатайгаа хамт нийт хувьцааны 71 хувийг буюу дийлэнхийг эзэмших болов. Үүнээс нэг сарын дараа буюу 1999 оны 9-р сард тус компани НҮБХХ-ийн Үйлдвэрийн Газрын Өөрчлөн Байгуулалтын Төсөлд хамрагдаж эхэлсэн юм.

II.2 Хувьчлалын үеийн нөхцөл байдал

Мах Импэкс нь үйл ажиллагааны болоод арилжаа, санхүүгийн хувьд гүн хямралд орсон байхдаа хувьчлагдсан. 1990-ээд оны дунд үе хүртэл Мах Импэкс харьцангуйгаар үнэ цэнэ сайтай, магадгүй сайн удирдлагатай компани байжээ. Гэвч 1996 оноос хойш үйлдвэрлэлийн хэмжээ нь эрс багассан юм. Үүнийг үйлдвэрлэлийн хэмжээг харуулсан зургаас үзнэ үү. Компанийн өөрийн (гэрээт бус) бүтээгдэхүүний үйлдвэрлэлийн хэмжээ,



дотоодын зах зээлээ алдсанаас болж хонины махны үйлдвэрлэл буурсанаас эрс багассан. Тус компаний үйлдвэрлэл нь бусад мах боловсруулагчдтай хийсэн гэрээт нядалгаан дээр үндсэндээ тогтож байсан гэж хэлж болно. Мах Импэкийн хувьчлал 1999 оны ид үйлдвэрлэлийн үетэй давхацсан учраас 1999 онд нядалгаа бараг хийгээгүй юм. Хувьчлалын өмнөх жилүүдэд экспортын гэрээ хэлэлцээрүүд тааруу хийгдсэнээс ихэнхи авлага найдваргүй болж компаний санхүүгийн байдлыг хүндрэлд орсон байлаа. Хувьчлах үед тус компани нь ₮2 тэрбумын авлагатай байснаас ₮ 1,5 гаруй тэрбум нь эргэн төлөгдөх найдваргүй болсон байжээ. Компаний ашиг/алдагдлын үзүүлэлтүүдэд төлбөр нь огт орж ирээгүй буюу төлөгдөх найдваргүй болсон борлуулалтыг оруулж тооцоноос энэ нь бодит байдлаас хол зөрсөн байв. Тус компани удаан хугацаанд ашиггүй ажиллаж байсан мөртлөө төрөл бүрийн шагнал, урамшуулал олгодог байжээ. Найдваргүй өрийг нь тооцож, хөрөнгийн хэмжээг нь тодорхойлоход тус компаний санхүүгийн байдал гүн хямралд орсон нь бидэнд илт харагдсан юм. Өөрөөр хэлбэл, тус компани тайлан балансаа бодит бус гаргадаг байсан нь илт байсан бөгөөд энэхүү хямрал нь Мах Импэкс компаний эргэлтийн хөрөнгө багассанаар илэрч байна.

	96-XII-31	97-XII-31	98-XII-31	99-XII-31
Цэвэр ашиг	529,693	903,861	103,446	(593,163)
Найдваргүй авлагыг тооцсон цэвэр ашиг	349,403	223,029	(557,460)	(639,425)
Ашгаас хийгдсэн төлбөр (ханшны зөрлөг, шагнал, урамшуулал)	-	445,195	644,234	233,152
Хөрөнгө	4,326,009	4,778,341	4,236,553	3,410,238
Найдваргүй авлагыг тооцсон хөрөнгийн хэмжээ	4,145,719	3,917,219	2,714,525	1,841,948
Агуулгахад байгаа бэлэн бүтээгдэхүүн	5,682,938	3,440,663	2,308,486	1,548,056

Дээрхи хүснэгтээс харахад, хувьчлалаас өмнөх жилүүдэд тус компани нь хөрөнгийн хомсдолд орсон байсан нь илт байна. Төлөгдөх найдваргүй болсон авлагыг тооцож үзвэл, тус компаний хувьчлалын үеийн үндсэн хөрөнгө болон эргэлтийн хөрөнгийн хэмжээг 1998 оны эхэнтэй харьцуулахад бараг 2 дахин багассан нь харагдаж байна. Ердөө жил хагасын дотор компани санхүүгийн хувьд сүйрчээ.

Мах Импэкс компаний хувьчлалын үеийн байдлыг тодорхойлон дүгнэхэд:

- Тус компани экспортын уламжлалт зах зээлээ алдсан бөгөөд экспортын шинэ зах зээл бий болгож чадаагүйгээс гадна дотооддоо хиамны зах зээлээ алдсан. Мах Импэкс компаний зохион байгуулалтад маркетинг, борлуулалтын алба жинхэнэ утгаараа байгаагүй ба зах зээлийн талаар судалгаа хийх туршлага, мэдлэг чадвараар дутмаг байжээ. Борлуулалтын үйл ажиллагаанд гаднаас хүмүүс өөрсдөө ирж бүтээгдэхүүнийг нь худалдан авахыг хүлээх хандлага зонхилж байлаа. Мах Импэкс компани төрийн өмчинд байхдаа үйлдвэрлэлээ зах зээлийн хэрэгцээнд нийцүүлэх бус харин үйлдвэрлэсэн бүтээгдэхүүнээ зах зээлд тулгах замаар ажилладаг байжээ.
- Тус компани асар их хэмжээний үйлдвэрлэл явуулах бүтэцтэй байснаас тогтмол зардал ихтэй байжээ. Энэхүү нүсэр бүтэцтэй үед бүх шатны үйл ажиллагааны

-
- зардалд тавих хяналт сул байснаас Мах Импэкс алдагдалд орж эхэлсэн байна.
- Мах Импэкс компани өр ширэнд дарагдсан байснаас гадна нилээд хэмжээний авлага нь найдваргүй болсон байв. Үүний уршигаар тус компаний хөрөнгийн хэмжээг буруу (хэтрүүлэн) тооцоолсон байв.
 - Компаний дотоод удирдлага нэлээд суларсан байжээ. Чухамдаа, өмнөх үед удирдлагын оновчтой арга барилыг орхигдуулсан хирнээ оронд нь харьцангуй сул, ил тод бус арга барилуудыг нэвтрүүлсэн байна.
 - Энэ байдал ялангуяа санхүүгийн удирдлагын хувьд маш тод илэрч, санхүүгийн удирдлага бараг үгүй байсан гэж хэлж болох юм. Нягтлан бодох бүртгэл нь үнэн зөв бус, ил тод бичилтийн наад захын стандартыг хангаагүй байв. Ийм байдалд анхан шатны бүртгэлээс компанийн удирдлагад шаардлагатай аливаа мэдээллийг авах боломжгүй байдаг.
 - Дээрхи нөхцөл байдал нь компаний хөрөнгийг үр ашиггүй зарцуулах, хувьдаа завших, үрэн таран хийх явдал газар авахад ихээхэн нөлөөлжээ.

Бэлэн мөнгөний хомсдолын болон өр шир, алдагдалын хэмжээ нь хэвийн түвшингээс хол давж, борлуулалтын хэмжээ нь эрс буурсан зэрэг байдал нь Мах Импэксиийг дампуурлын ирмэгт аваачсан ба Засгийн Газрын хяналт, зохицуулалт нь компани цаашдаа оршин тогтнох явдлыг баталгаажуулж чадахгүйд хүрсэн учраас түүнийг хувьчлахаас өөр аргагүй болсон байна.

II.3 Хувьчлалын үйл явц

Мах импексийн хувьчлал бол удаан хугацаагаар үргэлжилсэн үйл явц байлаа. Хэдийгээр 1996 онд Мах Импексийг хувьчлах гэж байсан боловч парламент дахь хүчтэй сөрөг хүчний хийгээд нийгмийн зарим хэсгийн эсэргүүцлээс болж, төрийн мэдэлд байсан 51 хувийн хувьчлал ихээхэн хойшилсон. Төрийн мэдэлд байсан бөгөөд стратегийн ач холбогдолтой, маш чухал компанийг худалдахаас болгоомжилж байснаас гадна түүний үнэ нь бага байна гэсэн маргаан гарч байв. Хувьчлалын дараа ч гэсэн энэ маргаан үргэлжилж, зарим хүмүүс хувьчлалыг хүчингүй болгох сонирхолтой байлаа.

Компаний урт хугацаагаар үргэлжилсэн буруу удирдлага үйл ажиллагаагаа бараг зогсоосон үед "Мах Импексийг" нээлттэй тендерийн аргаар худалдах болж 1998 оны 12-р сарын тайлан тэнцэл дээр үндэслэн засгийн газар өөрийн мэдлийн 51 хувийн хувьцааг худалдах доод үнийг 1,954 сая төгрөгөөр тогтоосон. Өмнөх хэсэгт бидний тэмдэглэсэнчлэн 1999 оны 8-р сард хувьчлагдсан уг компаний нийт хөрөнгийн бодит өртөг үүнээс хамаагүй доогуур байсан юм. (магадгүй 1,8 тэрбумаас бага 900 сая төг 51 хувийн хувьцаанд ноогдож байсан байж болзошгүй) Засгийн газрын санал болгосон борлуулалтын үнэ нь ихээхэн хэмжээний найдваргүй авлага, тухайн онд хуримтлагдсан алдагдал зэргийг тооцоогүй байсны дээр үндсэн хөрөнгийн ашиглалтын хугацаа нь дууссан байхад хүртэл тогтмол дахин үнэлгээ хийж хөрөнгөнд тусгасан. Бидний үнэлгээгээр бол борлуулалтын хамгийн бага үнийг компаний хөрөнгийн бодит үнээс багаар бодоход 100 хувь илүү үнэлсэн байна.

Хоёрхон өрсөлдөгч оролцсон тендерг Женко группт багтдаг компануудын нэгдэл болоод түүнд хамаарах хувь хүмүүс ялсан. Харамсалтай нь 1999 оны 8-р сарын 11-нд Женко

компанийн зах зээлийн өрсөлдөөний давуу талыг тодорхойлоход тус болсон билээ.

Бид үүний дараа өөрчлөн байгуулалтын төлөвлөгөө боловсруулах ажлаа эхэлсэн. SWOT дээр үндэслэн компанийн зорилтууд, эрхэм зорилгыг тодорхойлж, улмаар компанийн болон түүний бизнес нэгжүүдийн стратегийг боловсруулсан юм. Үүнийг хийхийн тулд боломжит төрөл бүрийн хувилбарыг цэгнэж, "Ирээдүйд бид юунд хүрэхийг хүсэж байна вэ" гэсэн стратегийн зорилгыг хөгжүүлэх талаас нь авч үзлээ. Энэ чухал үе шатны ажил дууссаны дараа функциональ түвшингүүдийн (маркетинг, үйлдвэрлэл, санхүү) холбогдох зорилтууд хийгээд үйл ажиллагаа аяндаа урган гарсан билээ. Дараа нь өөрчлөн байгуулалтын төлөвлөгөөг хэрэгжүүлэхийн тулд юуг хэзээ, хэн хийх шаардлагатайг тодорхой тусгасан үйл ажиллагааны төлөвлөгөөн дээр үндэслэж санхүүгийн төлөвлөгөөг (хувилбар) боловсруулсан юм.

SWOT шинжилгээг хийх нь (энэ нь оношлогооны үе шатны үр дүн байдаг) өөрчлөн байгуулалтыг төлөвлөх үйл явцад хамгийн суурь алхам байдгийг тэмдэглэх нь зүйтэй. SWOT дууссаны дараа өөрчлөн байгуулалтын төлөвлөгөөний бүх бүрэлдэхүүн хэсэг ялангуяа компаний (глобал) ба функциональ (маркетинг, үйлдвэрлэл, санхүү) төвшингийн зорилтууд болон стратегүүд өөрөө аяндаа илрэн гардаг. Ийм шалтгааны улмаас оношлогооны үе шат болоод SWOT-од агуулагддаг бүрэлдэхүүн хэсгүүдийг судлах нь өөрчлөн байгуулалтын төлөвлөгөөг боловсруулахаас илүү ач холбогдолтой бөгөөд цаг хугацаа шаардсан ажил байдаг.

Оношлогоо хийх хийгээд бизнес төлөвлөлтийн арга зүйг болоод өөрчлөн байгуулалтын төлөвлөгөөний хамрах хүрээг А хавсралтад то-ишээ орсон болно. Энэ 3-р бүлэгт компаний түвшний (зорилтууд ба стратегүүд) өөрчлөн байгуулалтын гол бүрэлдэхүүн хэсгийн тухай өгүүлнэ. Үүний дараах 4-7-р бүлэгт функциональ түвшиний гол чухал өөрчлөн байгуулалтын арга хэмжээнүүдийг харуулна.

II.2 Компанийн зорилтууд

Өөрчлөн байгуулалтын зорилт бол "компанийг ашигтай болгох, түүний нэр хүндийг зах зээл дээр дээшлүүлэх, эрүүл болоод хөгжин дэвшиж буй компани гэсэн итгэлийг удирдлага, ажилчид, хувьцаа эзэмшигчдэд төрүүлэх улмаар нийгэмд өргөнөөр хүндлэгдсэн компани болгох явдал" гэж томъёолсон билээ. Өөрчлөн байгуулалтын төлөвлөгөөнд уг зорилгыг хэрхэн хангах, энэ нь удирдлага, ажиллагчид, хувьцаа эзэмшигчид, мөн хувьцаа эзэмшигч болж болох хүмүүс, хамтран хөрөнгө оруулах түншүүд, зээлийн боломжит эх үүсвэрүүд зэрэгт юу гэсэн үг вэ гэдгийг харуулсан "газрын" зураг дэвшүүлсэн.

Дэвшүүлсэн энэ цар хүрээтэй зорилгыг хангахын тулд компанийн богино болон дунд хугацааны хэд хэдэн зорилтыг тодорхойлсон юм.

Компаний эхний зорилт бол ашгийн хэмжээг багаар бодоход хувь нийлүүлсэн хөрөнгийн 20 хувьд хүргэх явдал байсан. Энэ нь жилд (дунд хугацаанд) 600 гаруй сая төгрөгийн цэвэр ашигтай байна гэсэн үг. 2001 оны шууд зорилт нь 1998 оны бага хэмжээний ашиг (100 сая төг) болоод түүнээс илүү түвшингийн ашигт хүрэхэд оршиж байсан юм.

- Ашгийн энэ зорилтыг хангахын тулд жилд 7000-8000 тонн мах үйлдвэрлэх шаардлагатай байв. Богино хугацааны тухайд (2000 он) гэвэл бид наандаж 5000 тн мах үйлдвэрлэж борлуулах (махны бусад компанид гэрээгээр боловсруулж өгдөг хэсгийг оролцуулаад)
- Маркетингийн хувьд үйлчлүүлэгчдийн цар хүрээг нэмэгдүүлэх, дорнод сибирийн уламжлалт зах зээлээс хараат байдлыг багасгах зорилго дэвшүүлсэн билээ. Өөрчлөн

байгуулалтын төлөвлөгөөнд хятад, ойрхи дорнод, хуучин ЗХУ-ын лалын нутаг дэвсгэрүүд болоод зүүн азийн зах зээл дээр махан бүтээгдэхүүнийг эрчимтэйгээр урамшуулан борлуулахыг чухалчилж дотоодын зах зээлийг сэргээн хөгжүүлнэ гэж заасан юм.

Компаний зорилтуудыг ингэж нийтлэг байдлаар тодорхойлж өгсөн нь түүний нэгж хэсэг бүрийн ирээдүйн хөгжлийг чиглүүлэхэд тустай болсон юм. Энэ бүхэн нь өөрчлөн байгуулалтын хүч чармайлтын "хүрээ" -г тогтоолоо. Иймд компаний түвшингийн (дараах хэсгийг үз) болоод функциональ түвшингийн бүх стратеги (4-7-р бүлэг) компанийн дээрх 3-н зорилтыг хангахад заавал хувь нэмрээ оруулж байхаар тодорхойлогдсон.

III.3 Компаний болоод бизнес нэгжийн стратеги

Холбогдох бизнес нэгжүүдийн ашиг болоод зах зээлийн боломжинд өгсөн үнэлгээ, компаний зорилтуудыг харгалзан үзэж, бизнес нэгжүүдийн стратегийг доорхи байдлаар тодорхойлов.

Бизнес нэгж	Үнэлгээ ба стратеги
'бод'	<i>Энэ бол стратегийн хамгийн чухал нэгж бөгөөд өөрийн хийгээд гэрээний дээр үндэслэн үйл ажиллагаа явуулдаг. Дотоодын болон экспортын зах зээлд зориулан нядалгаа хийхийг урамшуулж техникийн шинжлэлд давуу анхаарах.</i>
'бог'	<i>Хэдийгээр үйлдвэрлэл нь бага боловч шинэ зах зээлийн боломж хийгээд монголын арвин их түүхий эдийн олдоцоос хамаарах стратегийн нэгж юм.Гахайн мах боловсруулах шугам нь гахайг боломжийн хямд үнээр авч болох үед л ач холбогдолтой.</i>
Нядалгаа	<i>Дотоодын болоод экспортын зарим гадаад зах зээлд зориулан цаашдаа нэмүү өртөг бий болгох үйл ажиллагаа явуулах төлөвийг нь харгалзан үзвэл энэ шугам стратегийн ач холбогдолтой. Харин зарим сайжруулалт хийх шаардлагатай.</i>
Идэшний дайвар	<i>Хятад, Оросын зах зээлээс экспортын ихээхэн орлого олох шаардлагатай. Энэ бүтээгдэхүүний өөрийн (шууд) маркетингийг сайжруулах хэрэгтэй.</i>
Арьс	<i>Нядалгаанаас гардаг үнэт дайвар бүтээгдэхүүн. Экспортын борлуулалтын сүлжээг нь өөрчлөн хөгжүүлбэл зохино.</i>
Өлөн	<i>Дээрхитэй мөн адил экспортын борлуулалтын сүлжээг өөрчлөн хөгжүүлэх хэрэгтэй.</i>
Өөх тос	<i>Энэ нь хязгаарлагдмал ач холбогдолтой дайвар бүтээгдэхүүн бөгөөд ашигтай борлуулах боломжтой. Хэвээр байлгах хэрэгтэй.</i>
Цус	<i>Цусны гурил бол борлуулахад хэцүү, ашиг олоход төвөгтэй.Стратегийн ач холбогдолгүй.</i>
яс	<i>Хэдийгээр ясны гурил, шулаагүй махыг борлуулах зарим боломж байгаа боловч энэ нэгж бага орлоготой тул түүний стратегийн ач холбогдол бага.</i>
Хиам	<i>Энэ нэгж өөрчлөн зохион байгуулагдсан. Ашигтай ажиллах боломж байсаар авч стратегийн ач холбогдол муутай.</i>
Нөөшилсөн мах	<i>Энэ нэгж техникийн томоохон шинэчлэл хийсний дараа л дахин стратегийн ач холбогдолтой болж чадна. Өнөөгийн байдлаар ач холбогдол муутай.</i>
Туслах нэгжүүд	<i>Зарим туслах үйлчилгээг илүү сайн нөхцөлтэйгээр гаднаас авах боломжтой (жишээ нь оёдол). Олон тооны туслах үйлчилгээгээ гадны үйлчлүүлэгчдэд үзүүлэх боломжтой.механик цех,граж,лаборатори). Заримыг нь зарах буюу гадагшаа түрээслүүлж болно(мужаан цех). Компрессорын нэгж стратегийн ач холбогдолтой.</i>
Мах, түүхий эд бэлтгэлийн төлөөлөгчийн газрууд	<i>Худалдан авалтын сүлжээ нь стратегийн ач холбогдолтой хэвээрээ үлдэх боловч цөөн тооны төлөөлөгчөөр дамжуулан ажиллана. Зарим төлөөлөгчийн газрыг татан буулгах юмуу орон нутгийн худалдаачдад шилжүүлэх хэрэгтэй.</i>

IV ЗАХ ЗЭЭЛИЙН БАРИМЖААЛАА ЭРЧИМЖҮҮЛСЭН НЬ

IV.1 Маркетингийн стратеги- төлөвлөгөө

Мах Импэкс компани хувьчлагдахаас өмнө Оросын цөөн тооны (найдвар муутай) экспортын хэрэглэгчидтэй харилцаа холбоотой байсны сацуу дотоодод өөрийн дэлгүүрүүдийн сүлжээгээр дамжуулан бүтээгдэхүүнээ борлуулдаг байлаа. Оросын тэдгээр хэрэглэгчид урьд өмнөх шигээ их хэмжээний мах худалдан авч чадахгүй (төлбөрийн чадваргүй) болсон учраас Мах Импэкс компаний өмнө экспортын зах зээлийн цар хүрээгээ тэлэх буюу шинэ улс орнуудад өргөн олон хэрэглэгчидтэй болох шаардлага тулгарсан юм. Үүнээс гадна, Монгол махыг зөвхөн гулуузаар бус нэмүү өртөг бий болгосон бусад төрөл бүрийн бүтээгдэхүүний хэлбэрээр зах зээлд гаргах боломжийг хайж олохыг зорьсон. Юуны өмнө, олон улсын стандартын дагуу яснаас нь салгаж ангилах, хэсэглэн хуваах, баглаж боох замаар нэмүү өртөг бий болгосон шулсан мах болон дайвар бүтээгдэхүүнийг, дараагаар нь лаазалсан мах борлуулах саналыг бид дэвшүүлэв. Нүсэр том үйлдвэрийн хүчин чадлыг аль болох түлхүү ашиглахын тулд бусад мах экспортлогч компаниудад гэрээгээр мал нядлах үйлчилгээгээ үргэлжлүүлэн үзүүлнэ. Тус компаний дотоодын борлуулалтын сүлжээ бараг бүрэн устсан хийгээд өмнө нь алдагдалтай ажиллаж байсан учраас борлуулалтын сүлжээг бүр шинээр бий болгох хэрэгтэй байв.

Экспортын зах зээлийг өргөжүүлэх зорилгоор Оросын Төв хэсэг, Хятад болон Ойрхи Дорнод руу хэд хэдэн бизнес айлчлал хийх нь зүйтэй гэж бид шийдсэн. Мах Импэкс компани урьд өмнө нь ОХУ болон хуучин ЗХУ-ын лалын шашинтай орнуудын зах зээлтэй ажил хэргийн харилцаатай байсан учраас тэдгээр оронд хийх айлчлалыг өөрөө бие даан хариуцаж хийсэн юм. Харин компаний хувьд цоо шинэ зах зээл болох Хятад, Ойрхи Дорнодтой танилцах аялалыг манай төслөөс зохион байгуулж, ивээн тэтгэсэн болно. Түүнчлэн Өмнөд Солонгос болон Японы хэд хэдэн компани байгууллагатай яриа, хэлэлцээр хийв. Эдгээр болон бусад аялал, хэлэлцээрийн үр дүнгийн талаар тавдугаар бүлэгт өгүүлэх болно. Энэ тухайд урьдчилан хэлэхэд Монголын мах экспортлогчид уламжлалт бус шинэ зах зээлд мах экспортлох өргөн боломж бий.

Дотоодод хиамны зах зээлээ сэргээхийн тулд хувиараа бөөний худалдаа эрхлэгчдийн сүлжээ буй болгох замаар МахИмпексийн бүтээгдэхүүнийг борлуулахаар шийдсэн. Ингэснээр өөрийн дэлгүүрүүд ажиллуулахад гарах ажиллагааны зардал, мөн олон тооны жижиг хувийн лангуунд хиам түгээхэд гардаг тээвэрлэлтийн өндөр зардлыг хэмнэж чадна гэж тооцоолов. Үүний хамт бид шинэ бүтээгдэхүүн боловсруулах, хиамны орц, жорыг шинэчлэх, сав баглаа боодол, өнгө үзэмжийг сайжруулах ажилд тодорхой хэмжээний хөрөнгө оруулахаар төлөвлөсөн юм. Үүнд, дотоодын зах зээл дээр шулж, ангилсан мах болон хиамны борлуулалтыг идэвхжүүлэх үүднээс мах, махан



МИК-ийн хиамны шинэ өнгө төрх

бүтээгдэхүүн болон хиамны танилцуулгыг хэвлүүлэн гаргав. Бүтээгдэхүүнээ сурталчлах үүднээс Улаанбаатарт зохиогдож буй төрөл бүрийн үзэсгэлэн худалдаанд Мах Импекс идэвхтэй оролцсоор байна.

Маркетинг, борлуулалтын албыг шинээр зохион байгуулж, зах зээлийн судалгаа болон борлуулалтын асуудлуудыг хариуцуулна. Голчлон зах зээлийн судалгааны ажлыг гүйцэтгэх хэдэн шинэ залуу мэргэжилтнүүдийг элсүүлэн ажиллуулна. Цаашид маркетинг, техник технологийн, бас ирээдүйд хөрөнгө оруулалтын чиглэлээр хамтран ажиллаж болох гадаадын мах боловсруулагчидтай стратегийн түншлэл буй болгох зорилготой ажиллаж байна. Ингэснээр бүтээгдэхүүнд үнэ тогтоох процесс илүү уян хатан болж, зөвхөн зардлыг төдийгүй зах зээлийн өнөөгийн байдлыг тухай бүр тусгадаг болох юм.

IV.2 Маркетингийн хэрэгжилт-үр дүн

Төслийн хугацаанд бид экспортын зах зээлийг өргөжүүлэх, түүний бүтцийг сайжруулах чиглэлээр асар их хүчин чармайлт гарган ажиллав. Энэ оны хоёрдугаар сард Хятад улсад (Өвөр Монголд) ажлын айлчлал хийсний дараа Хятадын тал Мах Импекс-д хариу айлчилж Хятадад нилээд хэмжээний мах, дайвар бүтээгдэхүүн нийлүүлэхээр тохиролцсон юм. Харамсалтай нь, малын шүлхий өвчин гарсаны улмаас тохиролцсоны дагуу нийлүүлэлт хийгдэж чадаагүй билээ. Гэсэн хэдий ч энэ тохиролцоо нь Монгол улсын мах боловсруулах үйлдвэрүүд урд хөршийнхөн хүнсний аюулгүй байдалдаа тавьж буй стандартыг хангаж чадах аваас Хятадад мах экспортлох боломж байгаа гэдгийг харууллаа.

Япон болон Өмнөд Солонгос улсын хэд хэдэн компанитай яриа, хэлэлцээ хийв. Газар нутаг алслагдсан болон чанарын өндөр шаардлага тавьдагаас үүдэж эдгээр зах зээлд нэвтрэн түүнд нийцсэн үйл ажиллагаа явуулах гэдэг нь төвөгтэй болох нь тодорхой болсон билээ. Ямар ч байсан 2001 онд тусгай аргаар бордсон адууны махыг Япон руу бага хэмжээгээр нийлүүлэх захиалга аваад байна. Өмнөд Солонгост лаазалсан мах гаргах зах зээл байж болох магадлал байгаа юм.

Египтийн худалдан авагчидтай шулж хөлдөөсөн мах нийлүүлэх талаар эрчимтэй хэлэлцээ хийсэн боловч тээвэрлэлтийн болон сав, баглаа боодлын өртөг асар өндөр, мөн мал бэлтгэлээс эхлээд мах нь худалдан авагчдад хүрэх хүртэл хугацаа урт байгаагийн улмаас их хэмжээний санхүүжилт шаардагдаж байгаа зэрэг шалтгаанаар хэрэгжүүлэх боломжгүй гэдгийг тогтоосон. Гэхдээ Арабын Нэгдсэн Эмирт улсад хийсэн айлчлалын үр дүнд хонины махыг нисэх онгоцоор тээвэрлэн хүргэх туршилтын захиалга аваад байна. Хонины сэврээсэн, шинэ мах Ойрхи Дорнодод өндөр үнэд хүрдэг, дээд зэргийн бүтээгдэхүүнд тооцогддог. Гэвч тухайн орны эрүүл ахуйн болоод мал эмнэлгийн шаардлага нь маш хатуу байдгийг хэлэх хэрэгтэй.

Энэ жил Мах Импекс компани маш давчуу хугацаатай том гэрээг Оросын талтай байгуулсан юм. Энэ гэрээний онцлог гэвэл зах зээл нь уламжлалт хэдий ч огт өөр худалдааны механизм хэрэглэсэн явдал байв. Худалдан авагч тал Мах Импексийн нэр дээр шилжүүлэх бичилт хийх боломжтой баталгаат аккредитив нээсэн бөгөөд уг аккредитивийг мал бэлтгэлийн улиралд ашиглах зориулалтаар дотоодын банкнаас авах зээлийн баталгаа болгон хэрэглэв. Энэ механизм төлөвлөж байсны дагуу хэрэгжсэн хэдий ч түүний төлбөр банкнаас хугацаандаа орж ирж чадахгүй хүлээлгэж цаг хугацаа алдаж байсан учраас төлөвлөсөн хэмжээний үйлдвэрлэл явуулж чадсангүй. Үүний дээр Мах Импекс компани мах үйлдвэрлэгч болоод худалдаачдад

гэрээгээр ихээхэн нядалгааны ажил гүйцэтгэж өгсөн болно. Бас хиамны үйлдвэрлэлийг амжилттай сэргээж эхэллээ. Мах Импекс хувьчлагдах үед хиамны үйлдвэрлэл бүрэн зогссон байсан бөгөөд үйлдвэрлэлийг эхлэн сэргээж явуулснаар 1999 оны сүүлч гэхэд



өдөрт 400 кг хиам үйлдвэрлэдэг болсон бол 2000 оны дунд үе гэхэд үйлдвэрлэлийн хэмжээ өдөрт 2 тоннд хүрэв. Үйлдвэрлэлийн зардлыг багасгахын тулд хүчин чадлыг нилээд хэмжээгээр бууруулсан байсан юм билээ. Шинэ бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэлд нэвтрүүлж, жорыг шинэчлэн, сав баглааг сайжруулав. Борлуулалтыг бөөний худалдааны сүлжээгээр дамжуулан хийж байна. Хэрэглэгчид Мах Импексийн нэрийн бүтээгдэхүүнийг урьд үеийнхтэй адил мэддэг болж, компаний нэр хүнд улам өсөж байна. Хувийн жижиг хиамны цехүүд Мах Импексийн бүтээгдэхүүнийг ихэнхдээ дууриан үйлдвэрлэж, зарим тохиолдолд баглаа боодлыг ч ашигладаг болсноор хувиараа аж ахуй эрхлэгчдийн зүгээс хүчтэй өрсөлдөөн буй болголоо. Гэсэн хэдий ч хиамны үйлдвэрлэл бага ч гэсэн боломжийн хэмжээний ашигтай байна.

Оросын талтай байгуулсан экспортын гэрээний ачааллаас болж дотоодын зах зээлд үхрийн шулж ангилсан мах, нэмүү өртөг бүхий бүхий дайвар бүтээгдхүүн нийлүүлэх явдал хэрэгжээгүй юм. Өвлийн цагт гар аргаар бага зэрэг нядалгаа хийж байгаа хэдий ч дотоодын зах зээлд нийлүүлэх мах огт үлдэхгүй байна. Дотоодын зах зээл дээр маркетинг явуулах чадвартай залуу боловсон хүчинг олох амаргүй болох нь харагдав. Маркетингийн чиглэлээр хангалттай мэдлэгтэй, чадварлаг хүмүүс Монголд өнөөдөр ховор байгаа бөгөөд Мах Импекс компанийн хувьд ийм хүмүүсийг өөртөө татаж, тогтвор суурьшилтай ажиллуулахад хүндрэлтэй байна. Компаний дээд удирдлага экспортын зах зээл дээр маркетингийн үйл ажиллагаа явуулсаар байна. Хиамны борлуулалтыг хиам консервын үйлдвэр өөрөө хариуцдаг.

2000 оны эцсээр үйлдвэрлэлийн хэмжээ урьдчилан төлөвлөж байсанд хүрээгүй үед Мах Импекс урьд өмнө туршиж байгаагүй цуврал хэд хэдэн үйл ажиллагаа санаачилсан билээ. Юуны өмнө компани уламжлалт гар аргаар төхөөрсөн махыг (голдуу хонь, үхрийн) бүх орон нутагт малчдаас худалдан авч уг махаа өөрийн агуулахад хадгалж, ихэнх хэсгийг нь 2001 оны хавар зах зээл дээр мах хомсдсон үед ахиу үнээр борлуулсан. Дараагаар нь гар аргаар төхөөрсөн уг махны зарим хэсгийг экспортод гаргаж Оростой байгуулсан гэрээний тодорхой хэсгийг ханган нийлүүлсэн.

Гуравдугаарт, Оросын худалдан авагчийн хүсэлтээр Мах Импекс үхрийн махны оронд адууны мах нийлүүлэх болсон. Бэлтгэлийн бус улиралд адууны мах нь үхрийн махыг бодвол олдоц сайтайгаас гадна хамаагүй хямд байдаг. Энэ ажил 2001 оны 2-р сар хүртэл буюу адуу туранхай болтол үргэлжилсэн. Оросын тал мах хүлээж авах боломжгүй болсон үед Мах Импекс нөөшлөх шугамаа дахин ажиллуулж, дотоодын зах зээлд нөөшилсөн адууны махаа амжилттай борлуулж чадав.

2001 оны хувьд борлуулалтын боломж нааштай байна. Мах Импекс оросын зах зээлд байр сууриа дахин эзэлсэн бөгөөд Казакстанд борлуулалтын боломжуудаа баталгаажуулж авав. Дотоодын зах зээл дээр шинэ мах, нөөшилсөн мах, хиам гүйлгээ сайтай байна. Тус компани дотоодын бусад компанитай хамтран жижиглэн худалдааны сүлжээ бий болгоно. Ингэснээр хуваарилалтын зардал буурах юм. Хятад Өмнөд Солонгос, Япон болон Ойрхи дорнод руу экспортыг хөгжүүлэх чармайлт үргэлжлэн 2001 оны үйлдвэрлэлийн үйл ажиллагаанд шаардагдах санхүүжилтийн эх үүсвэрийг олсон бөгөөд мал бэлтгэлийн ажил 6-р сард эхэлнэ.

Энэ бүгдээс үүдэн дотоодын болон экспортын зах зээлийг өргөтгөх, бүтцийг шинэчлэх талаар нилээд ахиц гарлаа гэсэн дүгнэлт хийв. Компаний үйл ажиллагаанд хэдийгээр гэрээгээр гүйцэтгэж буй ажлууд (нядалгаа, хадгалалт зэрэг) давамгайлж байгаа боловч мах, махан бүтээгдэхүүний нийт үйлдвэрлэлийн хэмжээ бизнес төлөвлөгөөнд тодорхойлсон түвшинд хүрээд байна. Гэрээгээр гүйцэтгэх ажил ашигтай бус юм.

Хонины мах үйлдвэрлэлийн хүчин чадлын ашиглалт ихээхэн доогуур байна. Ирээдүйд хамтран ажиллах бодолтойгоор гадаадын компаниудтай олон тооны гэрээ хэлэлцээр байгууллаа. Гэхдээ маркетингийг хамтран хийх болон хөрөнгө оруулалтын тал дээр "жинхэнэ" түншлэл бий болж хараахан амжаагүй байна.



Утсан үхрийн хэл

V ҮЙЛДВЭРЛЭЛИЙН ЧАНАРЫГ САЙЖРУУЛСАН НЬ

V.1 Үйлдвэрлэлийн стратеги-төлөвлөгөө

Мах Импекс компаний үйлдвэрлэсэн мах, махан бүтээгдэхүүн Оросын Холбооны Улсын болон дотоодын зах зээлийн хүнсний аюулгүйн байдлын стандартын шаардлагад бүрэн нийцдэг. Гэвч бидний зорьж буй шинэ зах зээлийн хүнсний стандартын шаардлага маш өндөр байдгаас гадна ОХУ ч ойрын үед мал эмнэлэг, эрүүл ахуйн горим, стандартаа чангатгах боломжийг тус тус харгалзан үзсэний үндсэн дээр үйлдвэрлэлийн эрүүл ахуйн стандартын шаардлагыг дээшлүүлэхийг зорьж байна. Бас үйлдвэрлэлийн технологи нь (нэн) хоцрогдож тоног төхөөрөмжүүд нь элэгдэж хуучирсан, ойр ойрхон эвдэрч гэмтдэг болж тэдгээрийн ихэнхи нь аюулгүй ажиллах нөхцлийг хангаж чадахааргүй болсоноос гадна, суурилагдсан хүчин чадал нь дэндүү нүсэрээс болж үйлдвэрлэлийн зардал өндөр гардаг. Иймээс үйлдвэрлэлийн техник технологи болон тоног төхөөрөмжүүдийг нэн даруй шинэчилж сайжруулах хэрэгтэй байсан билээ.

Үйлдвэрлэлийн технологи болон эрүүл ахуйн нөхцлийг дээшлүүлэх, мал хүлээн авах бааз дээрхи хэт ачааллыг бууруулахын тулд мал нядлахаас өмнөх арга ажиллагааг сайжруулах, нэмүү өртөгийг шингээсэн шулж ангилсан махны үйлдвэрлэлийг сэргээх, баглаа боодлыг боловсронгуй болгох чиглэлээр төслийн зүгээс мэргэжлийн туслалцаа үзүүлэхээр төлөвлөсөн байсан. Бэлтгэсэн малын амьдын жингээс гадна, махны гарц, чанартай уялдсан шинэ төлбөрийн системийг бид санал болгосон. Энэ нь малчид болон орон нутгийн мал бэлтгэлийн газруудын сонирхолд нийцэж, Мах Импекс-д сайн чанарын мал нийлүүлэх урамшуулал болно гэж үзсэн болно.

Хүнсний бүтээгдэхүүний маш өндөр (өдрөөс өдөрт чангарч буй) стандарт бүхий экспортын зах зээлийн шаардлагыг хангахын тулд одоогоор ашиглагдаж байгаа үйлдвэрлэлийн тоног төхөөрөмж, дамжлагын аль хэсгийг эхний ээлжинд засаж сайжруулах, алийг нь сольж шинэчлэх хэрэгтэйг судалж үзсэний үндсэн дээр техникийн шинэчлэлийн төлөвлөгөөг боловсруулахаар төлөвлөв. Үйл ажиллагаа болон бүтээгдэхүүний чанарт тавих хяналтыг сайжруулах, хөдөлмөрийн бүтээмж, ашгийг нэмэгдүүлэх үүднээс бүтээгдэхүүний хорогдол, эрчим хүчний алдагдал ихтэй үйлдвэрлэлийн зарим дамжлагыг татан буулгах талаар уг төлөвлөгөөнд бас тусгаж өгсөн.

Улмаар бид сайн чанарын малыг боломжийн үнээр компанид нийлүүлж байх найдвартай мал бэлтгэлийн газруудыг буй болгохын тулд мал бэлтгэлийн тогтолцоог өөрчлөн байгуулахыг зорьсон юм. Хүйтний улиралд малыг хашаанд бордох замаар нядалгааны улирлыг уртасгах боломжийг судалж байна.

Хиамны үйлдвэрлэлийг эрчимтэй сайжруулах, ялангуяа өртгийг нь бууруулах, үйл ажиллагааны болон эрүүл ахуйн хяналтыг дээшлүүлэх талаар арга хэмжээ авахаар төлөвлөсөн болно. Хиамны жор, үйлдвэрлэлийн ажиллагаа хийгээд түүхий эд, туслах материалын татан авалт, мөн менежментийн асуудлыг сайжруулна.

1. Өөрийн борлуулалтын зорилтын дагуу дунд хугацаанд үйлдвэрлэлийн хэмжээгээ 7.000-8.000 тоннд хүргэх

2. Үйлдвэрлэлийн технологи, ариун цэврийн нөхцлөө сайжруулан эцсийн үр дүнд Азийн хамгийн дээд стандартад нийцүүлнэ.

3. 2000 оны 12-р сар гэхэд бүс нутгийн мал худалдан авалтын сүлжээгээ зохистой болгоно.

4. 2000 оны 12-р сар гэхэд Дотоодын зах зээлд зориулан дүр булаам хэд хэдэн хиам, махан бүтээгдэхүүн гаргах ба энэ нь Мах Импекс-т өрсөлдөөнд ганцаар үлдэх боломж олгоно.

5. 2000 оны 9-р сар гэхэд техникийнх нь боломжийн хэмжээнд үндсэн бүх гол тоног төхөөрөмжийг ажилд оруулна.

6. 2000 оны 12-р сар гэхэд техник шинэчлэлийн төлөвлөгөө боловсруулж дуусна.



Эрүүл ахуйн нөхцөл тааруу байгаа үе

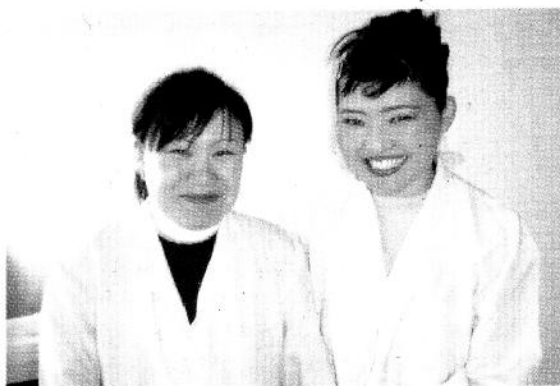
Дотоодын зах зээлд шулж ангилсан мах нийлүүлэх үүднээс нийслэлд борлуулахаар бэлтгэгдсэн сайн чанарын махыг даруй (зөвхөн сэврээгээд, хөлдөөхөөс өмнө) шулж ангилан, жижиглэн савлана. Дээд зэрэглэлийн шулсан махыг бүхэл жилийн турш ресторануудад болон хүнсний зах дээр борлуулж, харин хоёрдугаар зэрэглэлийн өөхгүй хар махыг хиамны үйлдвэрлэлд ашиглах боломжтой юм. Ингэснээр хиамны үйлдвэрлэлд гулууз махыг бүхэлд нь (өндөр үнээр зарагдаж болох хэсгүүдтэй нь хамт) ашигладаг байсныг зогсоож, хиамны үйлдвэрлэлийн өртөгийг бууруулах боломжтой болно.

V. 2 Үйлдвэрлэлийн хэрэгжилт-үр дүн

Мах Импэкс компаний технологийн чадавхийг бэхжүүлэх зорилгоор төслийн зүгээс өндөр мэргэжлийн хүмүүсийг богино хугацаагаар урин, техник, технологийн туслалцаа үзүүлж ажиллав. 1999 оны 11 сараас хойш хэд хэдэн гадаадын мэргэжилтэн богино хугацаагаар ирж ажиллан, эрүүл ахуйн талаар мөрдөх журам, ажлын явцыг сайжруулах, шинэ төрлийн хиамны жор боловсруулах, хиам үйлдвэрлэлийн зардлыг бууруулах (боловсруулалтын хугацааг богиносгох) талаар тодорхой зөвлөгөө өглөө. Өндөр насны тэтгэвэртээ гараад байгаа сайн дурын байгууллагын гишүүн мэргэжилтэн АНУ-аас ирж ажиллан нядалгааны горимсайжруулах болон үйл ажиллагааны явцад тавих хяналтыг сайжруулах чиглэлээр ажиллав. Уг мэргэжилтэн үйлдвэрлэлийн хэрэгсэл, машин техникийг шинэчлэн сайжруулах хөрөнгө оруулалтын хөтөлбөр боловсруулсан юм. Үүнийг хэрэгжүүлснээр тус компаний бүтээгдэхүүн өндөр хөгжилтэй зах зээлд хүлээн зөвшөөрөгдөхөд түлхэц өгнө. Мөн үүнтэй адил Недерландын мэргэжилтэн эрүүл ахуй болон хиам үйлдвэрлэлийн чиглэлээр ажиллав.

Мах Импэкс компаний үйлдвэрлэлийн мастерууд болон дунд шатны удирдлагын 10 хүний бүрэлдэхүүнтэй баг Хятад улсад айлчлан техник, технологийн чиглэлийн судалгаа, ажиглалт хийлээ. Монгол улсад малын шүлхий өвчин гарсны улмаас Хятадын тал Монгол улсаас мах, махан бүтээгдэхүүн импортлох явдалд түр хориг тавих шийдвэр гаргасан билээ. Мах Импэкс компаниас Хятад руу мах экспортлох талаар тохиролцсон ӨМӨЗО-ны нэгэн компанийхан дээрх төлөөлөгчдийг урьсан юм. Өмнөх яриа хэлэлцээр амжилтгүй болсон хэдий ч төлөөлөгчдийг найрсаг, элгэмсэг хүлээн авсан нь тэд Мах Импэкс компанитай урт хугацааны түншлэл тогтоох сонирхолтой байгааг илтгэн харуулсан билээ.

Мах Импэкс компаний төлөөлөгчид танилцах айлчлалынхаа явцад компанидаа хэрэглэж, мөрддөггүй шинэ горимыг ажиглан, сурч тэдгээрээс нилээд олныг (ариутгалын аргууд, хонины гулуузыг босоогоор нь шулах технологи г.м.) энэ жилийн үйлдвэрлэлийн улиралд авч хэрэгжүүлээд байна. Бас Мах Импэкс компаний ажилтнууд мах боловсруулах үйлдвэрүүдэд ашиглагддаг машин тоног төхөөрөмж, хөргөлтийн тоног төхөөрөмж, нядалгааны шугам болон мах шулах бусад жижиг хэрэгслийг нийлүүлдэг Хятадын компаниудад зочилсон юм. Энэ айлчлал нь дээр дурьдсан мэргэжлийн зөвлөгөө, туслалцааны нэгэн адил үйлдвэрлэлд тавих хяналтын ажилд шаардлагатай байсан ахиц гаргахад эерэгээр нөлөөлсөн билээ. Тус компаний экспортын үндсэн худалдан авагч тус үйлдвэрийн үйлдвэрлэлийн технологийн талаар ихээхэн сэтгэл



Шинэ нэр төрлийн хиам санаачилсан технологийг

хангалуун байгаа юм. Гэхдээ, "шинэ" зах зээлд нэвтрэн орохын тулд Мах Импэкс компаний хамт олон мал эмнэлэг, эрүүл ахуйн болон үйлдвэрлэлийн горимыг цаашид улам сайжруулах шаардлагатай хэвээр байна.

2001 оны эхээр төслөөс санхүүжүүлэн компаний 4-н ажилтныг махны технологийн мэдлэгийг нь сайжруулахаар Орос (Москва) руу илгээсэн. Тэд Смоленск дахь орчин үеийн 3-н үйлдвэрт айлчилсаны дээр махны чиглэлийн хүрээлэнгүүдэд номын дуу сонсч Москвад зохиогдсон хүнсний үзэсгэлэнд оролцсон байна.

2000 онд Мах Импэкс компани махны гарц, чанар ямар байгаагаас хамааран мал бэлтгэлийн үнийг нядалгааны дараа төлдөг туршлага нэвтрүүлээ. Үүний үр дүнд, бидний хүсэж байсанчлан, ТЭМБГ-ууд болон иргэд өмнөх жилүүдээс илүү хэмжээний нэгдүгээр зэргийн мах тушаасан байна. Түүнээс гадна нядалгааны улирлыг уртасгах зорилгоор малыг шахаж бордох боломжийг судалж үзлээ. Үүнийг Япон улсад экспортоор гаргах адууны мах гэх мэт өндөр үнэ хүрэх махны хувьд хийж болох зүйл юм. Махимпексийн 9 агентын мал бэлтгэн нийлүүлтийн систем (одоогийн) сайн ажиллаа. (зохион байгуулалтын тухай 6-р бүлгийг үз.)

Үйлдвэрлэлийн цар хэмжээний тухайд гэвэл жинхэнэ гүйцэтгэл бидний төлөвлөсөн хэмжээнд хараахан хүрээгүй. Үүний үндсэн шалтгаан нь шүлхий өвчин гарсаны улмаас мал бэлтгэлийн ажил хожуу эхэлсэн хийгээд цаг тухайд нь санхүүжилт хийж чадаагүйд оршиж байв. Гэвч 2000 оны эцсээр явуулсан "хонины мах" ажиллагаа (гар аргаар төхөөрсөн хонины мах худалдан авсан), түүний дараагаар 2001 оны 1 ба 2-р сард явагдсан "адууны мах" ажиллагааны (дээрх маркетинг хэсгээс хар.) үр дүнд зарим алдагдлаа нөхөж чадсан билээ.

Эхний үед адууг үйлдвэр дээрээ нядалж байсан боловч үйлдвэр рүү туух замд адуу хэтэрхий жингээ алддагийг харгалзан үзэж цаашдаа Махимпекс нядалгааг хөдөө орон нутагт хийх болсон юм. Эдгээр нь бүгд шинэ чиглэлүүд байлаа. Махимпекс хэзээ ч гар аргаар төхөөрсөн махтай ажиллаж байгаагүй. Үйлдвэрийн нядалгааг урьд хэзээ ч шинэ жилээс хойш хийж үзээгүй. Мөн дотоодын хэрэгцээнд болон экспортод зориулан тураг, гулууз мах гаргахаар хэзээ ч хөдөө орон нутагт нядалгаа хийж байгаагүй билээ.

Энэхүү бүх шинэ туршлага нь хэдийгээр гар аргаар мах төхөөрөхөд ажил ихтэйн дээр нядалгааны үеийн турш малыг амьдаар байлгах гэх мэтийн бэрхшээлтэй боловч бизнсийн төлөвлөгөөнд тусгасанчлан үйлдвэрлэлийн мөчлөгийг уртасгаж болохыг харуулж байгаа юм. Олон төрлийн бэрхшээлтэй тулгарч байсан хэдий ч мал туранхай болдог өвлийн дунд үеэс өмнө малчдын гар аргаар төхөөрсөн махыг дотоодын зах зээлд зориулан худалдан авах, экспортын зориулалтаар нядалгааг хөдөө орон нутагт хийх зэрэг нь чухал ач холбогдолтой хувилбарууд юм. Хэдийгээр ийм ажиллагаанууд тээврийн өндөр зардлаас хамааран их ашигтай байж чадахгүй боловч үйлдвэрийн хүчин чадлын ашиглалтыг дээшлүүлж хэрэглэгчдэд үзүүлдэг үйлчилгээг сайжруулна. Энэ бүх үйл ажиллагааны үр дүнд Махимпекс 2000 онд ОХУ-тай байгуулсан экспортын гэрээний алдагдлын зарим хэсгийг нөхөх боломжтой билээ.

Хиамны үйлдвэрлэлд олон шинэ бүтээгдэхүүн нэвтрүүлж, зах зээлд туршин, хэрэглэгчдийн дунд судалгаа хийж үзлээ. Бүтээгдэхүүний баглаа боодол, амт, үзэмж нилээд сайжрав. Одоо зарим хиамыг мах борлуулагч уураг ашиглан хийж байгаа нь бүтээгдэхүүний зардлыг ихээхэн бууруулж байна. Оны хүнсний үзэсгэлэнгийн үеэр нэг шинэ бүтээгдэхүүн Монголын Худалдаа аж үйлдвэрийн танхимын шагнал хүртэв. Мах импексийн бүтээгдэхүүн ахин олон нийтийн сайшаал талархлыг хүлээх боллоо.

VI. АШИГТАЙ ЗОХИОН БАЙГУУЛАЛТЫГ НЭВТРҮҮЛСЭН НЬ

VI.1 Зохион байгуулалтын стратеги-төлөвлөгөө

Зохион байгуулалтын хувьд өөрчлөлт хийх бодлогын гол бүрэлдэхүүн хэсэг бол ашгийн төвийн зарчим буюу нэгжүүдийг бие даалган ажиллуулах тухай санал байлаа. Үүний гол утга санааг товчхон илэрхийлвэл: аливаа аж ахуйн нэгж нь ашгийн төлөө үйл ажиллагаа явуулж байдаг тул Мах Импексийн үйлдвэрлэлийн үндсэн болон туслах

1. 2000 оны 6-р сар гэхэд ихэнхи үйлдвэр ба туслах нэгжүүд нь ашгийн төвүүд бүхий зах зээлийг баримжаалсан байгууллага болно.

2. 2000 оны 9-р сар гэхэд маркетингийн алба ажлаа эхэлнэ.

3. 2000 оны 12-р сар гэхэд экспортын зах зээлийн наандаж гадаад ганц болон тунштай болно.

4. 2000 ны 12-р сараас ажиллагчдын сургалтын хөтөлбөр эхэлнэ.

нэгжүүдийг энэхүү зорилтыг хэрэгжүүлэхэд өөрсдийн хувь нэмрийг оруулж байхаар зохион байгуулалтад оруулж ажиллуулах явдал юм. Тэхдээ эдгээр бүх нэгж нь орлогоороо зардлаа нөхөх чадвартай байж ,компаний ашигт ажиллагаанд зохих хувь нэмэр оруулдаг байх ёстой. Захиргааны албад ч зардлаа хэмнэх зарчмаар ажиллах учиртай.

Ашгийн төвийн зарчмын дагуу үйлдвэрлэлийн үндсэн болон туслах бүх нэгж, цехүүд нь өөр хоорондоо нийлүүлсэн бүтээгдэхүүн, үзүүлсэн үйлчилгээнийхээ төлөө төлбөр (нэхэмжлэх) авч ажиллана. Гадны ижил төстэй үйл ажиллагаа явуулдаг байгууллагууд үүнээс хямдаар

үйлчлэх боломжтой тохиолдолд нэгжүүд тэднээс бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ худалдан авах бүрэн эрхтэй байна. Ингэснээр, компаний аль ч нэгж гаргаж буй зардлаа өөрийн бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний бодит үнээс давуулж үнэлэх боломжгүй юм. Тиймээс бүх нэгж өөрсдийн үйл ажиллагааны ашиг алдагдлын хэмжээг бүрэн зөв тооцож, нөөц бололцоогоо үр дүнтэй ашиглана. Нэгжүүдийн менежерууд нь борлуулалт, ашгийн (алдагдал) асуудал болон өртөгийг багасгах үйл ажиллагааг хариуцаж ``аж ахуйч`` сэтгэлгээгээр ажилдаа хандах болно. Энэ нь дээд удирдлагаас ирсэн тушаал, даалгаварыг биелүүлж байсан хуучинсаг ``гүйцэтгэгч ажилтаны`` үүрэг, хариуцлагаас тэс ондоо билээ. Гэхдээ ажилдаа ``бизнес`` сэтгэлгээгээр хандахын сацуу компанийхаа эрх ашгийн төлөө ажиллах үүрэгтэй хэвээр байх юм. Компани чанарын хяналт , бүтээгдэхүүнийхээ патентын асуудлыг хариуцах болно. Шинэ зарчмын дагуу ажиллагсадын ажлын хариуцлага болон идэвхи, сонирхол аажмаар өснө.

Нэгжүүдийг ашгийн төв болгон зохион байгуулж ажиллуулсанаар дараахь стратегийн зорилтуудыг хангах боломжтой .Үүнд:

- Үйлдвэрлэл, үйлчилгээний бүх нэгжүүд нөөц, бололцоогоо бүрэн, зөв ашиглаж зардлын удирдлага болон ашиг нэмэгдүүлэх явдлаа өөрсдөө хариуцах
- Менежеруудад зориулсан урамшууллын систем (олсон ашгиас хувь хүртэх)-тэй болох
- Компаний нэгж бүрийн олж байгаа ашгийн талаар үнэн зөв мэдээлэлтэй байх, зардлын илүү чамбай удирдлагыг ашиглан түүний хяналтыг сайжруулах
- Зохион байгуулалтын өөрчлөлтийн хувьд компаний бүтцэд багтдаг нэгжээс үзүүлдэг үйлчилгээг гадны байгууллагаас арай хямд үнээр авах боломж олгох (жишээ нь: оёдол). Мөн Мах Импексийн зарим үйлчилгээний нэгжүүд гадны байгууллагад үйлчилгээ үзүүлэх г.м. (жишээ нь: лаборатори , авто гарааж)

Бид юуны өмнө 9 аймаг дахь орон нутгийн мал бэлтгэлийн газруудыг Ашгийн Төв болгон ажиллуулахаар сонгосон юм. Учир нь эдгээр газар сүүлийн хэдэн жилд Мах Импекс-д ихээхэн хэмжээний алдагдал учруулсан бөгөөд алслагдсан байршлаас нь болоод тэдгээрт компаний зүгээс хяналт тавихад хүндрэлтэй байсан байна. Тиймээс эдгээр Түүхий эд, мал бэлтгэлийн газруудыг бие даалган ажиллуулах нь юуны түрүүнд алдагдалыг зогсоох арга хэмжээ болсон юм. Үүнээс гадна Мах Импексийн төв засварын

болон мужаан цехүүдийг бие даалган ажиллуулсан. Учир нь, энэ хоёр цехийн үзүүлдэг үйлчилгээг гадны олон байгууллагаас авах боломжтой тул Мах Импэкс компаний хувьд энэ цехүүд чухал болоод тэргүүн зэргийн ач холбогдолгүй байсан. Өөр хоорондоо үйлчилгээ үзүүлдэг бусад туслах нэгжүүдийг дотоодын төлбөр тооцоонд шилжүүлсэн ба хараахан ашгийн төв болгон ажиллуулаагүй байна.

Зохион байгуулалтын бусад стратеги гэвэл маркетингийн алба байгуулах (4-р бүлгийг үз) гадаадын түншлэгч нартай холбоо тогтоох, боловсон хүчнийг сайжруулах сургалтыг зохион байгуулах явдал байлаа.

VI.2 Зохион байгуулалтын арга хэмжээний хэрэгжилт-үр дүн

Бидний бодож байсанчлан нэгжүүдийг ашгийн төв болгон зохион байгуулах санал нь зарим нэг эсэргүүцэлтэй тулгарсан юм. Гэхдээ бид энэ аргыг тус үйлдвэрийн нилээд хэдэн чухал гэж болох нэгжид хэрэгжүүлж үзлээ. Энэ аргыг эхлээд туслах нэгжүүд болох төв засварын цех болон мужаан цехэд, дараа нь орон нутагт байгаа 9 мал мах бэлтгэлийн газруудад өөр өөр хэлбэрээр туршиж үзсэн юм. (дөрвөн ТЭМБГ-ыг ажлын үр дүн нь муу, байнгын үйл ажиллагаагүй гэж үзэн татан буулгасан).

Төв засварын болон мужаан цехийг 5-р сараас бие даалган ажиллуулсан. Эдгээр нэгж хэдийнээ гадны олон үйлчлүүлэгчидтэй болж өргөн хүрээнд үйл ажиллагаа явуулж байсан юм. Энэ хоёр нэгжийг үйл ажиллагаагааны ихээхэн эрх мэдэлтэй болгосны дээр санхүүгийн тодорхой хэмжээний захиран зарцуулах эрхийг өгч ажиллуулав. Шинээр зохион байгуулагдсан ашгийн төвийн үйл ажиллагааны эхлэлийн балансыг гаргав. Эхний үед тухайн нэгжүүд олж байгаа "ашгаа" өөртөө үлдээж байх, харин цаашдаа компанитай ашгаа хуваалцаж байх зохицуулалт хийсэн юм. Хоёр цехийн "ашгийн" үр дүн ихээхэн өөр гарав. Мужаан цех зардлаа нөхөж, Мах Импэкс цахилгаан болон үйлчилгээний хөлсийг нөхөн төлөөд өөртөө ашиг үлдэхүйцээр ажилласан байлаа. Зохион байгуулалтын энэ арга хэмжээ нь тухайн нэгжийн удирдлагыг үйлчлүүлэгчээ идэвхитэй хайж олох, борлуулалтаа нэмэгдүүлэх, зардлаа багасгах арга замыг эрэлхийлэхэд хөшүүрэгдэж өгсөн нь тодорхой байна. Гэвч Төв засварын цех өр, ширнээсээ салж чадаагүй нь зах зээлийн боломжийг эрж хайх санаачилга дутмаг болоод түүний сул удирдлагаас шалтгаалсан юм.

Энэ жилээс эхлэн хөдөө орон нутагт ажиллаж байгаа мал бэлтгэлийн газрууд орлогоосоо зардлаа нөхөж ажиллах бүх хариуцлагыг хүлээсэн билээ. Эдгээр газарт Мах Импэкс компани бэлтгэлийн мал худалдаж авах мөнгийг олгосон ба зэрэглэл тус бүрийн малыг үйлдвэртээ ямар үнээр авах тухайгаа мэдэгдсэн. Уг үнэ нь компани нь МТЭБ-ийн газруудын үйл ажиллагааны санхүүжилтийг урьдчилан хийж байгаа учраас хувь хүмүүст төлсөн үнээс бага зэрэг доогуур байж болохоор тогтоосон юм. Түүхий эд, мал бэлтгэлийн газрууд үйл ажиллагааны болон мал тууврын зардлыг бүрэн хариуцах бөгөөд бэлтгэлийн мал худалдан авах болон үнийн бодлогоо өөрсдөө тодорхойлох болж байгаа билээ. Тэдгээр газар бэлтгэлийн мал худалдан авах зардал болон Мах Импэкс компанид борлуулах орлогын зөрүүгээс гарах зардлаа нөхөөд "тодорхой хэмжээний ашиг олох" зорилттой ажиллав. Түүнээс гадна орон нутгаас Улаанбаатарт хүрэх тууврын замд малын жин (нилээд их) нэмэгддэг учраас мах бэлтгэлийн ангиуд ашиг олох боломжтой.

Орон нутагт ажиллаж байгаа менежерүүдэд энэ байдлыг ойлгуулах тал дээр хүндрэлтэй байсан хэдий ч хэсэг хугацааны дараа залуу менежерүүд бидний саналыг



Өвөрхангай аймаг дахь МИК-ийн Түүхий эд, мал бэлтгэлийн газрынхан

хүлээн авч, бусад нь тэднийг дагасан билээ. Ингэснээр ихэнх бэлтгэлийн газрууд гайгүй үзүүлэлттэй ажиллаж, сайн чанарын мал нийлүүлсэн юм. Орон нутагт ийм үйл ажиллагаа явуулж буй нэгжүүдээс ганцхан нь алдагдалтай ажилласан. (Хотоос алслагдмал, тууврын хугацаа 3 сар хүрдэг учраас Увс аймгийн нэгж алдагдалтай ажилласан байв). Бэлтгэлийн газрууд нь "дотоодын зах зээлд зориулан гараар нядалсан хонины мах

	Хуучин зарчим	Шинэ зарчим
Орон нутагт малыг амьдын жингээр худалдан авах үнэ	Мах Импэкс компани тодорхойлж зарладаг байв.	Орон нутгийн зах зээлийн нөхцлөөс хамаарч ямар байхыг орон нутагт мах бэлтгэлийг зохион байгуулж байгаа газар өөрсдөө мэддэг болсон.
Мал бэлтгэл болон туувартай холбоотой гарах зардал	Малын жингийн нэмэгдлээс төлөгдөх ёстой бөгөөд, алдагдлыг Мах Импэкс компани хариуцдаг байв.	ТЭМБГ бүрэн хариуцна.
Орон нутагт дахь салбарын үйл ажиллагааны болон удирдлагын зардал	Мах Импэкс компани хариуцдаг байв.	ТЭМБГ хариуцна.
Төлбөрийн тогтолцоо	Чанараас шалтгаалахгүйгээр амьдын жинг харгалзан тооцоо хийдэг байв	Махны бодиг гарц, чанартай уялдуулан тооцоо хийнэ
Урамшуулал	Жингийн нэмэгдлийн төлөвлөгөөний гүйцэтгэлийг харгалзан шагнал олгогдог байв.	Бүх ашгийг ТЭМБГ өөрийн хэрэгцээнд авч үлдэнэ.

худалдан авах "болоод "адуу" (оросын зах зээлд экспортлохын тулд) худалдан авах ажлыг 2000-2001 онд хэрэгжүүлсэн нь тэдгээрт зарим нэмэгдэл орлого(ашиг) өгсөн билээ. Бусад нэгжүүдийн дотроос ХКҮ (Хиам Консервын Үйлдвэр) - ийг ашгийн төвийн зарчимд шилжүүлбэл хэрхэх байсныг үзэхийн тулд

давхар бүртгэл хөтлөн ажиллуулсан туршилгаас харвал уг нэгж бие даан ашигтай ажиллах боломжтой нь нотлогдов. Үйлчилгээний ихэнх нэгж өөр хоорондоо үзүүлж байгаа үйлчилгээгээ тооцон, харилцан нэхэмжилдэг болсон. Олж буй орлогоосоо зардлаа нөхөж байх ёстой гэдгийг нэгжүүдэд сайтар ойлгуулж өгсөн юм. Харин нядалгаа ид явагдаж байгаа үед эдгээр нэгжийг шинэ зохион байгуулалтанд оруулан бие даалган ажиллуулах нь оновчтой бус гэж үзсэн билээ.

Мах Импекс-ээр нядалгаа хийлгэж байгаа гадны байгууллагад үйлчилгээ үзүүлэн ажиллаж эхэлсэн мал эмнэлэгийн албаныхан тодорхой зардлаа өөрсдөө төлөх зохицуулалт хийв. Зарим туслах нэгж, нэмэгдэл зардал гаргаж байгаа нэгжүүдийг (оёдлын цех болон дэлгүүр) бусад түрээслүүлэх буюу үйл ажиллагааг нь зогсоох арга хэмжээ авлаа.

Маркетингийн хэлтэс байгуулагдсаны үр дүн нь хүлээж байсан хэмжээнд арай хүрч чадсангүй. Мах Импекс маркетингийн менежерээр ганц залууг л (гэхдээ чадварлаг) олж авлаа. Дийлэнхи маркетингийн үйл ажиллагаа урьдын адил дээд удирдлагын мэдэлд байсаар байна. Компаний маркетинг борлуулалтын үйл ажиллагаа урьд өмнөхөө бодвол хамаагүй илүү үр ашигтай боллоо. Гадаад болоод дотоод зах зээлийн талаархи мэдлэг нэн өргөжиж, компанийн удирдлага орчин үеийн борлуулалт маркетингийн практик мэдлэгийг түлхүү олж авч байна. Мах Импекс олон улсын дүр төрхөө шинэчлэн тогтоосноор гадаадын ирээдүйн худалдааны болоод хөрөнгө оруулалтын түншүүдтэй эн зэрэгцэх хэмжээнд гарч ирлээ.

Сургалтын тухайд гэвэл НҮБХХ-ийн төслөөс компанийн дээд, дунд шатны удирдлагад зориулан зохион байгуулж байгаа цуврал сургалтанд оролцогсад их зүйл олж мэдэж авч байна.

VII САНХҮҮГИЙН УДИРДЛАГЫГ САЙЖРУУЛСАН НЬ

VII.1 Санхүүгийн стратеги- төлөвлөгөө

Хувьчлах үед Мах Импекс компанид санхүүгийн удирдлага гэж үндсэндээ байгаагүй билээ. Анхан шатны болон дунд шатны бүртгэл дутагдалтай хийгдэж байсны улмаас санхүүгийн мэдээлэл үнэн зөв гардаггүй, удирдлагад хэрэгтэй тоо тооцоог тэндээс авах боломжгүй байсан юм. Бүтээгдэхүүн тус бүрийн ашиг, өртөгийн талаархи мэдээлэл огт байхгүй байсан буюу маш удаж байж гардаг байв. Жишээлбэл, бүх төрлийн махны зардлыг "мах" гэсэн дансанд нэгтгэн бичдэг байжээ. Үйлдвэрлэлийн болон үнийн мэдээлэл өнөөгийн зах зээлийн болон үйлдвэрлэлийн орчинд нэгэнт тохирсон ба ихэд хуучирсан үйлдвэрлэлийн норм, норматив, стандартыг ашиглаж байсан эдийн засагчдийн тооцоон дээр үндэслэгддэг байв. Ийм нөхцөл байдалд Мах Импекс компани баримжаа чиглэлгүй (луужингүй), далайд төөрсөн усан онгоц мэт ажиллаж байжээ.

Компанийг өөрчлөн байгуулах хийгээд удирдлагыг сайжруулах байр сууринаас авч үзвэл, хамгийн түрүүнд санхүү, нягтлан бодох бүртгэлийн системийг шинэчлэх шаардлагатай байв. Бүртгэл, тооцоог шинэчлэх, зардал хуваарилах шалгуурыг хянан нягтлах, ня-бо бүртгэлийн цоо шинэ компьютерийн программ нэвтрүүлэх ажлыг тус тус хийж гүйцэтгэсэн болно. Ингэснээр тус компани бүтээгдэхүүн тус бүрийн бодит зардлыг нэр төрлөөр нь үнэн зөв гаргах боломжтой болсон юм. Энэхүү мэдээлэлд түшиглэн хамгийн их ашигтай бүтээгдэхүүн, түүнд зохицох борлуулалтын стратегид анхаарлаа хандуулах замаар үйлдвэрлэлийн үндсэн чиглэлүүдийг зөв тодорхойлох, түүнчлэн бүтээгдэхүүний үнийг үнэн зөв тооцоолох боломжтой болсон.

Мөн ня-бо бүртгэлийн шинэчилсэн систем нь удирдлагыг үнэн зөв мэдээллээр хангах тогтолцооны үндсийг буй болголоо. Өөрөөр хэлбэл, удирдлага нь компаний ашигт ажиллагаа, авлага, өглөг, борлуулалтын талаар үнэн зөв, бодит мэдээллээр тогтмол хангагдах боломжийг олов.

Бидний боловсруулсан өөрчлөн байгуулалтын төлөвлөгөөг улирлын чанартай санхүүжилтгүйгээр хэрэгжүүлэх боломжгүй байсан тул түүнийг хайж олох ажлыг мөн төлөвлөгөөнд оруулсан болно. Дотоодын болон гадаадын санхүүгийн байгууллагад санал, хүсэлтээ тавьж танилцуулах шаардлагатай. Тэрчилэн төлөгдөөгүй байгаа өр, авлагын асуудлыг дахин нягталж, засаж өөрчлөхөөр төлөвлөв. Банкинд төлөх хуучин өрийн асуудлыг дахин авч үзэх хэрэгтэй байна. Өртэй байгаа нь Мах Импекс компаний банктай харилцах харилцаа, нэр хүндийг их хэмжээгээр бууруулж байна.

Бас өөрчлөн байгуулалтын төлөвлөгөө нь Махимпексийн ирээдүйн хөгжлийн санхүүгийн төлөвлөгөөнүүдийг агуулж байгаа юм. Төлөвлөгөөг "Дунд", "түргэн сайжрах", "сэргэх" гэсэн гурван хувилбар боловсруулсан. Дунд хувилбарт 7,700 тонн мах боловсруулах үүний хагас нь гэрээт үйл ажиллагаанаас байх юм гэж үзсэн. Энэ хувилбар нь хуучин өрийн ихээхэн хэсгийг дарах, хязгаарлагдмал хэмжээний хөрөнгө оруулалт хийх боломж олгоно. Түргэн сайжрах хувилбар бол 9,400 тонн мах үйлдвэрлэж өрөө түргэн хугацаанд дарах, үйлдвэрийг шинэчлэн сайжруулахад хөрөнгө оруулалт хийх боломж бүрдэнэ. Сэргэх хувилбараар 4,300 тонн махыг голлон гэрээгээр боловсруулж багахан хэмжээний ашигтай ажиллах боловч энэ нь компани өрөө барагдуулах, үйлдвэрийн шинэчлэлд шаардлагатай байгаа хөрөнгө оруулахын алинд нь ч хүрэлцэхгүй юм.

1. 2000 оны 7-р сар гэхэд бүтээгдэхүүний зардлын бүртгэлийг багтаасан бүртгэлийн шинэ системийг нэвтрүүлнэ.
2. 2000 оны 9- сар гэхэд сар бүрийн удирдлагын бүртгэл хугацаандаа, үнэн зөв, уян хатан гардаг болно.
3. 2000 оны 7-сар гэхэд, 2000 оны үйлдвэрлэлд шаардлагат ажлын хөрөнгийн нөөц бүрдсэн байна.
4. 2000 оны 12-р сар гэхэд өглөг авлагаа цэгцэлж дуусгана.
5. 2000 оны 7-р сард орчин үеийн төсөвлөлтийн системийг нэвтрүүлсэн байна.

VII.2 Санхүүгийн арга хэмжээний хэрэгжилт- үр дүн

Нягтлан бодох бүртгэлийг олон улсын стандартад шилжүүлж бүртгэлийн орчин үеийн аргуудыг хэрэглэсэн бүртгэлийн системийг нэвтрүүлэх ажил, үүнтэй уялдсан компьютержүүлэх арга хэмжээг нядалгааны улирал эхлэхийн өмнө амжуулан дуусгав. Зарим нэг засаж залруулах ажил хийх ёстой байгаа хэдий ч Мах Импекс-ийн санхүүгийн мэдээллийн үнэн зөв, бодит байдал хавьгүй сайжирсан. Одоо бүтээгдэхүүний зардлыг нэр төрөл тус бүрээр нь гаргадаг болсон тул, борлуулах үнийг илүү үндэслэлтэй тогтоох боломжтой болов. Энэ нь нядалсан махны борлуулалт тэг үр дүнтэй (ашиг ч үгүй алдагдал ч үгүй) байхад ч Оростой бага хэжээний ашигтай гэрээ байгуулах боломж олгож байна. Гэрээгээр хийх нядалгааны төлбөрийг нэмэгдүүлэх шаардлагатай.

Мөн нягтлангуудын ажлын ачаалал багасаж, санхүүгийн тайланг цаг хугацаанд нь гаргах боломж бүрдээд байна. Санхүүгийн албаны ажилтнуудын орон тоо цөөрч зохион байгуулалт сайжирлаа.

Мах Импекс компаний санхүүгийн албаныханд удирдлагадаа үнэн зөв, бодит мэдээллийг цаг тухайд нь гаргаж өгөх тайлангийн загваруудыг боловсруулахад манай төслийн зүгээс тусалцаа үзүүллээ. Одоогийн байдлаар санхүүгийн албаныхан аккредитив нээсэн үед баримт бичгийг хэрхэн хөтлөх, банкнаас зээл авахад шаардагдах санхүүгийн тооцоог хэрхэн бүрдүүлэх, бэлэн мөнгөний урсгалын төлөвлөлтийг хэрхэн хийх болон санхүүгийн шинжилгээний ба эдийн засгийн тооцооны арга барилд суралцаад байгаа билээ.

Эргэлтийн хөрөнгө олох ажил нилээд их цаг хугацаа шаардав. Дотоод, гадаадын санхүүгийн хэд хэдэн байгууллагатай холбоо тогтоож, саналаа танилцуулан хэлэлцээ хийв. Мах Импекс компаний төлөгдөх ёстой хуучин өр (хугацаа аль хэдийн хэтэрсэн) их байснаас дотоодын банкууд тус компанид нэмж зээл олгох асуудал дээр эргэлзэж байлаа. Бидний зүгээс энэхүү хуучин өрийг бага багаар цувуулан төлөх саналыг банкуудад танилцуулж байсан хэдий ч эдгээр өрийг барагдуулахын зэрэгцээ шинээр зээл олгох саналыг хүлээж авахдаа банкууд хойрго хандаж байв. Гадаадаас зээл олгох санхүүгийн түнш олдсон боловч санхүүжилтийн зардалд тусгаж буй эрсдлийн нэмэгдэл болон бусад хураамжийн улмаас Монголоос олдож буй зээлийн ердийн хүүгээс нилээд өндөр болох нь харагдсан тул бид уг саналыг буцаасан юм.

Энэ бүхний эцэст дотоодын банкнаас улирлын санхүүжилт авав. Ингэхдээ олон улсын (баталгаажсан, шилжих бичилттэй) аккредитивыг зээлийн үндсэн баталгаа болгон ашиглав. Санхүүжилтийн энэ хэлбэр нь Монгол улсад шинэлэг зүйл байсан хэдий ч мах боловсруулах бусад үйлдвэр болон мах экспортлогчид үүнийг тун хурдан авч хэрэглэсэн билээ. Тус компани зарим нэг борлуулалтынхаа төлбөрийг урьдчилан авсан. Санхүүжилтийн энэ арга амжилттай хэрэгжиж байгааг ажигласан өөр нэг банк Мах Импекс компанид хандаж, үүнтэй адил механизмаар зээл олгож болох санал тавьсан билээ. Дараа нь "адууны мах" ажилбар бас санхүүжигдсэн. Энэ нь банкны хүрээнийхэн Махимпексэд итгэх итгэл дахин сэргэснийг харуулж байна. Ийнхүү ирэх жилийн нядалгааны улиралд тус компани экспортын үйл ажиллагаагаа гэрээний урьдчилсан төлбөрөөр болон аккредитив дээр үндэслэсэн зээлээр санхүүжүүлэх бодит боломж бүрдээд байна.

Хувьчлалын дараахи жилийн үр дүнгийн талаар дурдахад 2001 оны 1,2-р сард боловсруулсан адууны махыг оруулан тооцоход Махимпекс 5,000 гаруй тонн мах үйлдвэрлэжээ. Ингэхээр тус компани сэргэх хувилбараас илүү сайн ажиллаж хэвийн үйл ажиллагаанаас болоод худалдан авалтаас бага хэмжээний ашиг оллоо. Ашигтай байдаг мах экспортоос гадна гар нядалгааны цехийн мах он дуусахын өмнөхөн тэнцэлд хүрлээ. Гэхдээ хуучин авлагуудаа хүчингүй болгосон, 1999-2000 оны хахир хатуу өвөл мал олноор үхсэн зэргээс шалтгаалан 2000 оны санхүүгийн үр дүн бага хэмжээгээр эерэг бус гарав. Хиамны үйлдвэр алдагдалтай ажилласанаас гадна оны эхний саруудад мөн нядалгааны цех алдагдалтай ажилласан байж магадгүй.

VIII ӨӨРЧЛӨН БАЙГУУЛААЛТЫН ЯВЦАД АВСАН СУРГАМЖ ХИЙГЭЭД БОДЛОГОД ТУСГАХ АСУУДАЛУУ

VIII.1 Сургамжууд - давтагдах чанар

- Монгол улсад үйлдвэрлэж буй махны уламжлалт зах зээлийг Орос улсын бусад бүс нутаг (Сибирээс гадна), цаашлаад Хятад, Ойрхи Дорнод, Өмнөд Солонгос болон Япон улс хүртэл тэлэн өргөжүүлж болох талтай. Монгол улс мал эмнэлэгийн болоод хүнсний бүтээгдэхүүний эрүүл ахуйн хяналтыг сайжруулж чадвал эдгээр оронд мах экспортлох өргөн боломж байна.
- Гэхдээ экспортын шинэ зах зээлийн тухайд Монгол улс цаад улсдаа өндөр үнэ хүрэх нэмэгдсэн өртөг бүхий мах, махан бүтээгдэхүүн нийлүүлэхийг түлхүү анхаарах хэрэгтэй. Газар зүйн байрлалын онцлогоос үүдэн Монголтой шууд хил залгаа орнуудаас (Орос, Хятад) гадагшаа хальж өөр бүс нутаг руу үнэ цэнэ багатай гулууз мах болон шулж, ангилсан мах зарах гэж зүтгэсний хэрэггүй. Учир нь тээврийн зардал, санхүүжилтийн зардал (мал туувар, үйлдвэрлэл, тээвэрлэлт нийлээд олон сарын хугацаа авдаг нь зээлийн хүүгийн зардлыг улам нэмэгдүүлдэг), баглаа боодлын зардал бүгд өндөр байдагтай холбоотой. Алслагдсан зах зээлүүдийн тухайд бол тухайн оронд өндөр үнэ хүрч, дээд зэрэглэлийн бүтээгдэхүүнд тооцогдох бүтээгдэхүүнийг л экспортод гаргаснаар ашигтай ажиллаж чадна гэсэн ойлголттой байх ёстой. Хонины сэврээсэн махыг Ойрхи Дорнодод гаргах, тусгай аргаар бордсон адууны махыг шулж ангилан вакуум аргаар савлаж шинээр нь Япон улсад гаргах нь үүний жишээ болох юм. Дээд зэргийн эдгээр бүтээгдэхүүнд хэрэглэгчид өндөр үнэ төлөхөд бэлэн байдаг.
- Монгол улс зөвхөн гулууз мах экспортлож чадна гэж үздэг зуршмал ойлголтоосоо салах хэрэгтэй. Олон улсын стандартын дагуу шулж ангилан, савлах замаар нэмүү өртгийг бий болгосон цул махыг шинээр нь эсвэл хөлдөөсөн байдлаар борлуулах зах зээл олж болох юм. Гэхдээ эдгээр бүтээгдэхүүнийг өндөр үнэ хүргэж зарахын тулд гулууз махыг эвдэх, шулах, ангилах болон баглан боох технологийг шинэчлэх хэрэгтэй.
- Гадаадын мах боловсруулах үйлдвэрүүдтэй стратегийн харилцаа холбоо тогтоож, хамтын ажиллагааг хөгжүүлж болох боловч үүнд хүлээцтэй хандах хэрэгтэй. Гадаад түншүүдийн хувьд Монгол улс огт таньж мэдээгүй бүс нутаг бөгөөд эрсдэл ихтэй, алслагдсан, хөгжиж буй улс гэж үзэх нь их байдаг. Үүний сацуу Монголд үйлдвэрлэлийн стандартыг, бас бизнес эрхлэгчдийн ажилдаа хандах хандлагыг шинэчлэх шаардлагатай байна.
- Ашгийн төвүүд бий болгох буюу нэгжүүдийг бие даалган ажиллуулах арга нь үнэхээр зардлыг тодорхой хэмжээгээр багасгаж, хамт олонд ажлынхаа төлөө хариуцлага хүлээж ажиллахад нь нэмэр болж, нэгжүүдийн удирдлагыг идэвхжүүлж, тэдэнд зохих хэмжээний эрх мэдэл олгож байна.
- Санхүүжилтийн тухайд шинэлэг зүйл гэвэл олон улсын аккредитивээр баталгаажуулсан богино хугацааны зээлийг дотоодын банкнаас авсан явдал байлаа. Санхүүжилтийн энэ хэлбэрийг өргөн хэрэглэж болох нь батлагдав.
- Санхүүжилтийн чиглэлээр авсан өөр нэг сургамж бол банкуудтай харилцах харилцааг өөрчилж болох юм байна гэдгийг нотолсон явдал мөн. Санхүүгийн гүнзгий хямралд орж, өр ширтэй байгаа нөхцөлд ч бизнесийн боломжоо бүрэн харуулж ажиллаж чадвал санхүүжилт авах боломж байгаа ажээ.
- Монголын мах боловсруулах хэд хэдэн үйлдвэрийнхэн гадаадаас санхүүжилт авах арга зам хайж байна. Бидний туршлагаас харвал, гадаадын байгууллагаас зээл олдож болох боловч, тэр нь дотоодоосоо зээл авахаас хямд биш байж болох талтай. Гадаадын санхүүгийн түншүүд Монголын талтай хийх аливаа бизнесийг эрсдэлийн түвшин ихтэйд тооцох болно. Энэ нь зээлийн хүү өндөр болно гэсэн үг.

VIII.2 Бодлогын чанартай зөвлөмжүүд

- Махны салбарын үйл ажиллагаанд хөндлөнгөөс оролцох шаардлагагүй боловч Орос улстай худалдааны чиглэлээр тогтоосон харилцаа холбоогоо өргөжүүлэх, Хятад болон махны чиглэлээр хамтран ажиллах ирээдүйтэй бусад улс оронтой худалдаа хийх замыг нээж өгөх талаар туслалцаа үзүүлэх үүрэг Засгийн Газарт ноогдсон хэвээр үлдэх ёстой. Ингэхийн тулд хил, гаалийн асуудлаар гадаад орнуудтай яриа хэлэлцээр хийх, хийсэн хэлэлцээрийг бодитой ажил болгохын үүднээс мал эмнэлгийн болоод эрүүл ахуйн нөхцлийг хангаж ажиллах шаардлагатай болно.
- Малын эрүүл мэндийн байдал хийгээд мах боловсруулах үйлдвэрүүдийн ариун цэвэр, эрүүл ахуйн хяналт хангалттай бус байгаа нь Монгол улсад үйлдвэрлэж байгаа махыг экспортод гаргахад саад болж байна. Ариун цэвэр, эрүүл ахуйн нөхцлийг сайжруулах асуудлыг мах боловсруулах үйлдвэрүүд өөрсдөө шийдвэрлэж, тодорхой арга хэмжээ авч чадах боловч малын эрүүл мэндийн асуудлыг мах боловсруулах үйлдвэрийнхэн дангаараа шийдэж чадахгүй билээ. Иймээс малын үүлдэр угсааг сайжруулах шинэлэг арга барил нэвтрүүлэх хэрэгт малчдад туслалцаа үзүүлэх ажлыг Засгийн Газар тэргүүлэн зохион байгуулах ёстой. Цөөн хэдэн мал өвчилснөөс болж Монгол улсын хэмжээнд махны экспортыг тэр чигт нь зогсоож болох учраас энэ бол нэн тэргүүнд анхаарал хандуулан, хүч чармайлт тавьж ажиллах ёстой асуудал мөн.
- Монголын аль нэг бүс нутаг "малын өвчний халдваргүй бүс" болох тухай гэрчилгээ, баталгааг засгийн газраас гаргуулах талаар яриа хэлэлцээр хийх нь юу юунаас чухал байгаа бөгөөд энэ нь Монгол улсад үйлдвэрлэж байгаа махыг дэлхийн зах зээлд саадгүй гаргах замыг нээж өгнө.
- Дээрхи зөвлөмжүүдтэй холбогдон гарч байгаа бас нэг асуудал бол Монгол улсын Засгийн газар мал эмнэлэгийн хяналтын болон хүнсний бүтээгдэхүүний аюулгүй байдлын горимыг нэвтрүүлэх нөхцлийг бүрдүүлэн ажиллах хэрэгтэй байгаатай холбоотой юм. Гэхдээ хяналтын бүхий л сүлжээг төрөөс зохицуулах ёстой юм байна гэж ойлгож болохгүй, харин түүний оронд мах боловсруулах үйлдвэрүүд үйлдвэрлэлийн хяналтаа зөв явуулж байгаа эсэхэд хяналт тавьж ажиллана гэж ойлгох хэрэгтэй. Мал эмнэлэг, хүнсний аюулгүй байдлын хяналтыг Засгийн Газрын мэдэлд шилжүүлэх тухай асуудал тавигдсан тохиолдолд энэ нь үйлдвэрлэлийн зардлыг нэмэгдүүлэх учиргүй.
- Хувьчлалын дараах өөрчлөн байгуулалтыг уялдаа, дараалал сайтай, зөв зүйтэй аргачлалаар хэрэгжүүлэх аваас сайн үр дүнд хүрч болно гэсэн ерөнхий дүгнэлт гарч байна. Засгийн газар цаашид хувьчлал хийхдээ тухайн үйлдвэрийг худалдан авах талд компанийг хөгжүүлэх, өөрчлөн байгуулах, шаардлагатай бол хөрөнгө оруулах чадавхи хир байгааг сайтар тооцож байх нь зүйтэй. Энэ асуудал бол тухайн дуудлагын худалдаан дээр аль болох өндөр үнээр борлуулахаас илүү ач холбогдолтой зүйл юм.

IX ДҮГНЭЛТ

Энэ баримт бичигт хувьчлалын дараах өөрчлөн байгуулалтыг мах импекс компаний жишээн дээр авч үзлээ. Энд "оношлогоо", "төлөвлөлт" ба "хэрэгжүүлэлт" гэсэн үе шатуудаас бүрдсэн стратегийн төлөвлөлтийн үйл явцаар компанийг нуран унах аюул нүүрлэсэн байдлаас гэгээ гэрэлтэй шинэ амьдралд хэрхэн хөтлөн оруулсныг харуулав. Үүний гол гогцоо бүрэлдэхүүн хэсгүүд нь компаний дотоод гадаад орчныг шинжлэх, сайжруулалт хийх стратегийн хүрээг тогтоож (SWOT), үүний дараа компаний зорилт, стратегийг томъёолсон явдал байлаа. Энэ бүхнийг компаний дээд удирдлага болон дунд түвшний олон тооны менежерийн оролцоотойгоор гүйцэтгэсэн билээ.

Тус компанийг тодорхойлсон зорилтуудад нь хүргэхийн тулд өөрчлөн байгуулалтын төлөвлөгөөг маркетинг, үйлдвэрлэл санхүүгийн төлөвлөгөөнүүдийн хэлбэрээр нарийвчлан боловсруулж эдгээр чиглэл бүрээр практик зорилтууд ба стратегийг тодорхойлов. Үйл ажиллагааны төлөвлөгөөнд өөрчлөн байгуулалтын төлөвлөгөөг хэрэгжүүлэх цаг хугацаа, хариуцах хүмүүс тусгагдсан.

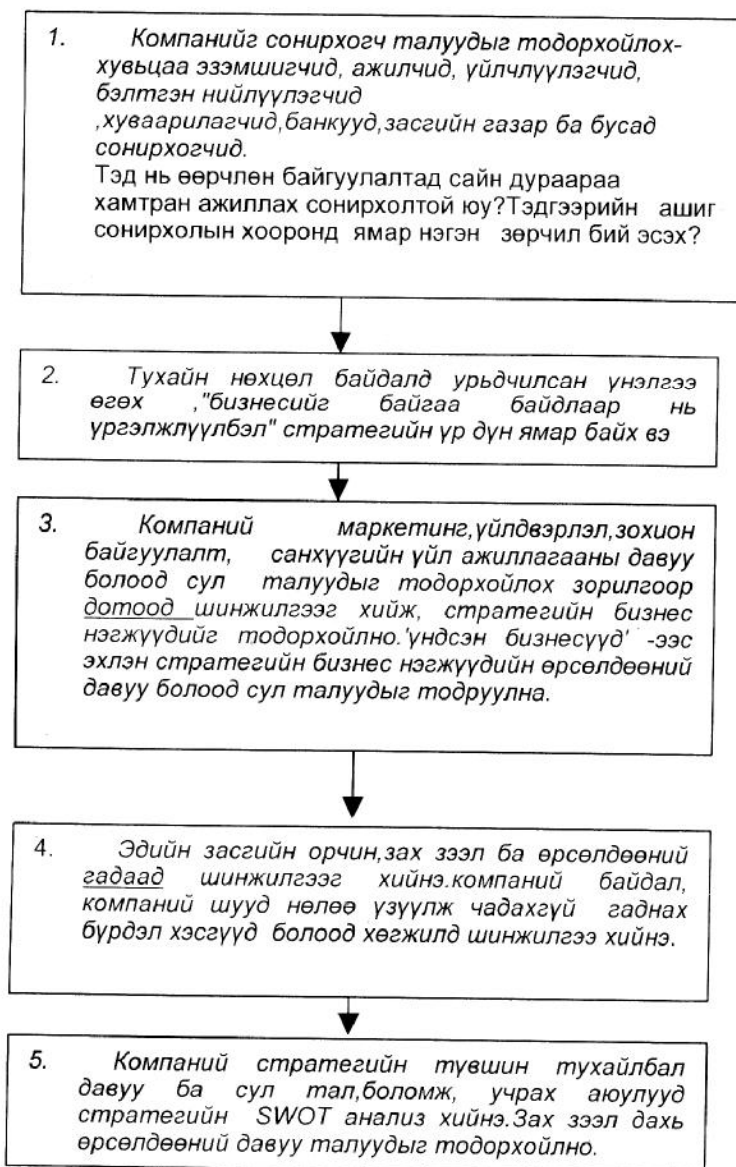
Хэдийгээр Мах Импексийн өөрчлөн байгуулалт нь хэдэн жил дараалан үргэлжлэх (2000-2003) үйл явц боловч бид анхны жил томоохон ахиц хийж чадлаа гэж дүгнэж байна. Мах Импексийн маркетингийн үйл ажиллагаа ихээхэн сайжирч, тус компани дотоодын болоод экспортын зах зээлийг хавьгүй илүү мэдэрдэг болж үйлчлүүлэгчдийхээ хэрэгцээг хангах үйлст болон өрсөлдөөнд илүү бэлтгэгдэв. Мөн үйлдвэрлэлд томоохон дэвшил гарав. Технологи нь сайжирсаны дээр зардал нь ихээхэн буурав. Бүтээгдэхүүнүүд (хиам) сайжирсан хийгээд хаагдсан байсан үйлдвэрлэлүүд (нядалгаа ба нөөшлөх) дахин үйл ажиллагаагаа эхэлсэн. Зохион байгуулалтын хувьд хийсэн чухал амжилт гэвэл ашгийн төвүүдийг бий болгосон явдал мөн. Хэдийгээр 2000 оны үйлдвэрлэлийн улиралд энэ үйл явц дуусаагүй байсан боловч зардалыг хямдруулахад мэдэгдэхүйц тус болов. Санхүүгийн удирдлагын хувьд бүгдээс илүү сонирхол татсан асуудал бол Мах Импекс өнөөдөр найдвартай бөгөөд шинэчлэгдсэн санхүүгийн бүртгэл мэдээлүүдтэй боллоо.

Мах Импексийн өөрчлөн байгуулалт бүрэн дуусаагүй. Гэвч өнөөгийн байдлаас харвал тус компани, түүний хувьцаа зэмшигчид болон ажилчид ирээдүйгээ өөдрөгөөр харах үндэс бүрдлээ. Тус компани хувьчлалын дараах эхний бөгөөд хамгийн хэцүү жилийг даван туулж, түүнээс хүчирхэгжиж гарлаа. Тус компани зах зээлд сайтар тулгуурласаны дээр дотоод зохион байгуулалт нь ихээхэн сайжирч, банктай харицах харилцаагаа шинэчилсэн зэрэг бүх учир шалтгаан нь ирээдүйд үйл ажиллагааны болоод санхүүгийн сайн үр дүнтэй байх үндсийг бүрдүүлж байна.

ӨӨРЧЛӨН БАЙГУУЛАЛТЫН АРГА ЗҮЙ-ОНОШЛОГОО БА СТРАТЕГИ ТӨЛӨВЛӨЛТ

Энэхүү бүлэгт Мах Импэкс компанийг өөрчлөн байгуулах стратегийн төлөвлөлтийн

Оношлогооны арга зам



аргачлалыг танилцуулах болно. Бид уг аргачлалыг хэрэглэн 2000-2003 онд компаний үйл ажиллагааг сайжруулах (өөрчлөн байгуулах) стратеги төлөвлөгөөг боловсруулсан билээ. Гэхдээ өөрчлөн байгуулалтын төлөвлөгөөг боловсруулахад бэлтгэх болон компанид хийсэн гүнзгий шинжилгээний дүнд түүний дутагдал болоод боломж, орчины хүчин зүйлүүд тодорхойлогдсон. ("компаний оношлогоо") Энэ хавсралтанд компаний оношлогоо хийгээд стратегийн төлөвлөлтийг гүйцэтгэсэн үе шатыг нээн харуулсан.

А.1 Компаний оношлогоо

Мах Импексийн өөрчлөн байгуулалтын төлөвлөгөөг боловсруулахын өмнө түүний үйл ажиллагаа явуулж байгаа гадаад, дотоод орчинд нарийн шинжилгээ ("компаний оношлогоо") хийсэн. Мах импексийн дотоод, гадаад зах зээл, өрсөлдөөний орчинд хэд хэдэн судалгаа хийв. Мөн зах зээл, үйлдвэрлэл, зохион байгуулалт болон санхүүгийн чиглэлээр нарийвчилсан судалгаа явуулав. Болж бүтэхгүй байгаа зүйлийг тодорхойлж, түүнийг шийдвэрлэх арга замуудыг томъёоллоо.

Бидний ажлын арга зүй нь ажиллагчдаас ярилцлага авах, бичиг баримтыг судлах, санхүүгийн болон үйл ажиллагааны мэдээллийг шалгах, ажлын практикийг судлах зэргээс тогтож байлаа.

Түүнээс гадна хүндрэлтэй асуудлуудыг олж тогтоох, шийдвэрлэх арга замыг эрж хайх зорилгоор ажилтнуудын дунд янз бүрийн түвшинд олон тооны семинар зохион байгуулав.

Мах Импэкс компанийн ажилтнууд, НҮБХХ-н төсөл, Санхүү эдийн засгийн дээд сургууль (голчлон маркетинг дээр) болон Женко Компаний Судалгааны багийн (санхүүгийн төлөвлөлт) хамтын чармайлтын дүнд компаний оношлогоог хийв.

Компаний оношлогоог 1999 оны 9-р сараас 2000 ны 2-р сарын хугацаанд хийсэн бөгөөд түүнд зарцуулсан хугацаа (5 сар) өөрчлөн байгуулалтын төлөвлөгөө боловсруулахад шаардагдсан хугацаанаас (1 сар) хамаагүй урт байсныг тэмдэглэх нь зүйтэй. Үнэндээ компаний оношлогоог амжилттай хийж чадвал бизнесийн төлөвлөлтийн хамгийн чухал үе шат болох стратегийн сонголт хийх ажил нь нарийн

сайтар бэлтгэгддэг. Мах Импекс дээр илэрсэн асуудлыг шийдэх шийдлүүд нь оношлогооны судалгаанаас гарсан дүгнэлтээс бараг өөрсдөө аяндаа урган гарсан болно.

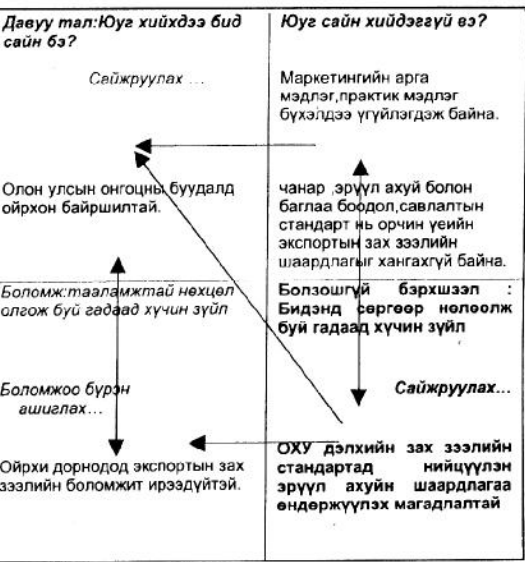
Оношлогооны явц нь удирдлагад 2 чухал шинжилгээний хэрэгслийг өгсөн. Нэгдүгээрт, маркетинг, үйлдвэрлэл, зохион байгуулалт ба санхүүгийн үйл ажиллагааны 4 чиглэлийн оношлогооны нэгдсэн хүснэгтүүд боловсруулагдсан бөгөөд үүнийг удирдлагатай өргөнөөр хэлэлцсэн. Хоёрдугаарт, давуу ба сул талууд боломж хийгээд аюулын шинжилгээ (SWOT) бэлтгэгдсэн.

Оношлогооны тэрхүү хүснэгтүүд нь (дээрх жишээг хар) зөвлөхүүд болон удирдлагын хооронд компанид учраад байгаа асуудлууд, түүний байдлыг сайжруулах арга замын талаар харилцан тохиролцоонд хүрэхэд тус болсон. Компаний дээд удирдах ажилтнуудтай хийсэн тусгай зөвлөгөөний явцад 4 оношлогооны хүснэгтийг (6 орчим хуудас) өргөнөөр хэлэлцэж тэдгээрийн саналыг оношлогооны тайлангийн төгсгөлийн хувилбарт оруулж өгсөн.

Оношлогоон дээр тулгуурлан давуу ба сул талууд, боломж хийгээд аюулын шинжилгээ(SWOT) бэлтгэгдсэн. SWOT нь компаний оношлогооноос олж мэдсэн зүйлүүдийг нэгтгэн дүгнэж олон мэдээллээс компанийг сайжруулах стратегийн цар хүрээг тодорхойлж өгдөг. SWOT-оор дамжуулан давуу талыг боломжтой харьцуулах, (давуу талыг олж авах), сул талыг давуу тал болгон хувиргахыг чармайх (сайжруулалт), ба аюулаас хэрхэн зайлж болохыг тодорхойлно. (дэвшил). Жишээлбэл, нисэх онгоцны буудалд ойр байдаг нь Мах Импексийн нэг давуу тал болохыг дурьдсан бөгөөд энэ нь Монгол хонины махыг Ойрхи Дорнодод гаргах зах зээлийн боломжтой уялдаж байгаа юм. Тэмдэглэн хэлэхэд, энэ нь дотоодын мах боловсруулах бусад үйлдвэрийнхэнд байхгүй давуу тал мөн.

Сул талыг давуу тал болгон хувиргах жишээ гэвэл Мах Импексийн маркетингийн сул талтай холбоотой байлаа. Гэхдээ мах боловсруулах салбарынхан нийтдээ ийм бэрхшээлтэй тулгарч байгаа болохоор маркетингийн талаар мэдлэг, дадлага эзэмшүүлснээр үүнийг давуу тал болгон хувиргах боломжтой. Сул талтай холбоотойгоор тулгарч болох эрсдэлийн жишээ бол ойрын үед Оросын Холбооны Улс хүнсний бүтээгдэхүүний аюулгүйн байдлын горим, стандартаа чангатгавал Мах Импекс компаний стандарт хоцрохоор байна гэж бид үзсэн. Үйлдвэрлэлийн технологийг сайжруулах арга хэмжээ авсан нь үүнтэй холбоотой байсан билээ. Мөн тус компани нь ямар ажлыг сайн хийж чадаж байна, шинээр гарч ирж буй боломжуудыг бүрэн дүүрэн ашиглахад уг ур чадвараа хэрхэн ашиглах, эрсдэлийн эсрэг урдчилан сэргийлэх арга хэмжээ авахын тулд ажлаа ямар чиглэлээр сайжруулах хэрэгтэй байгааг тодорхойлоход SWOT шинжилгээ бидэнд хэрэг болсон юм. Оношлох судалгааны үр дүнд хийгдсэн SWOT шинжилгээ нь өөрчлөн байгуулалтын төлөвлөгөөнд түлхүү анхаарах асуудлыг тодорхойлоход чухал алхам болов. Оношлогооны хүснэгт гарч SWOT-ыг дууссаны дараа оорчлон байгуулалтын төлөвлөгөөний дүр төрх нэгэнт бэлэн болсон байлаа.

Маркетингийн үйл ажиллагааны оношилгоо-жишээ		
Илэрсэн асуудлууд	үр дагавар	Шийдвэрлэх арга зам
Махыг ихэнхдээ нэг төрлийн бүтээгдэхүүн гэж үздэг. Хэмжээ, нас хүйсийг нь ялгаж үздэггүй.	Ангилал хийдэггүйн уршгаар дэлхийн зах зээл дээр махыг муу чанартай гэж үздэг.Боломжийн орлогоо алдаж байна.	Махны борлуулалтаас олох орлогыг нэмэгдүүлэхийн тулд үйлдвэрлэлийн үе шат бүр дээр олон улсын махны ангиллыг ашиглах.
Малыг худалдан авах нэг л үнэ хэрэглэдэг.	Малчид муу чанарын мал нийлүүлж чанарт нь анхаарал тавидаггүй.	Нядалгааны өмнө малыг ангилж түүнд нь таарсан төлбөр хийх шаардлагатай.
Маркетингийн болоод борлуулалтын хэлтэс байхгүй.Зах зээл судлах ажиллагаа явуулдаггүй.	Зах зээл ба хэрэглэгчдийн хэрэгцээний талаар мэдлэггүй.Хуучин борлуулалт зогсоод байхад шинэ борлуулалт хийдэггүй.	Маркетингийн (судалгааны) хэлтэс байгуулах.Захиралууд борлуулалтыг хийж байх боловч залуу боловсон хүчнийг судалгаа шинжилгээ хийх, борлуулалтын чармайлтыг дэмжих явдалд сурах
Үйлдвэрлэлийн ашгийн баримжаагүй.Бүтээгд-эхүүн бүрээс олох ашгаа мэддэггүй.	Ашгийн боломжууд алдагдаж, магадгүй борлуулалт хийж болзошгүй.	Аливаа борлуулалт хийгээд үйлдвэрлэлийн бүх шийдвэрийг бүтээгдэхүүний ашгийн шинжилгээний үндсэн дээр заавал гаргаж байх
Гэх мэт...		
Гэх мэт...		
Гэх мэт...		



А.2 Стратегийн төлөвлөлт

Стратегийн төлөвлөлтийн үе шатанд нь компанийг санхүүгийн болоод үйл ажиллагааны хувьд эрүүлжүүлэхэд бэлтгэх зорилгоор шат дараалсан төлөвлөлтийн хэд хэдэн шийдвэр гаргав. Компаний (нийтлэг) зорилтуудыг тодорхойлохоос эхэлж бизнес нэгжийн стратегийг боловсруулсан. Үүний дараагаар маркетинг, үйлдвэрлэл, санхүүгийн төлөвлөгөөнүүд боловсруулагдсан. Дараагийн хуудсанд өөрчлөн байгуулалтын төлөвлөгөөний бүх үе шатыг бүдүүвчилж харуулсан. Энэ нь төлөвлөгөөний агуулгатай адил болно.

Өөрчлөн байгуулалтын зорилт бол "компанийг ашигтай болгох, түүний нэр хүндийг зах зээл дээр дээшлүүлэх, эрүүл бөгөөд хөгжиж буй компани гэсэн итгэлийг удирдлага, ажилчид, хувьцаа эзэмшигчдэд төрүүлэх, нийгэмд өргөнөөр хүндлэгдсэн компани болгох явдал" мөн гэж томъёолсон. Өөрчлөн байгуулалтын төлөвлөгөөнд уг зорилтод

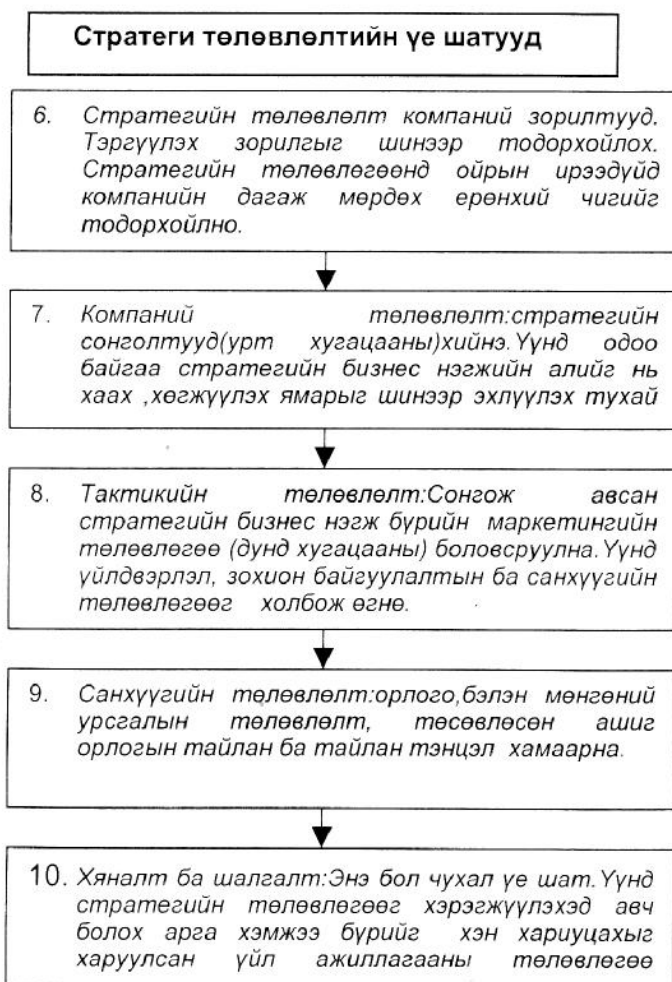
хэрхэн хүрэх, энэ нь удирдлага, ажиллагчид, хувьцаа эзэмшигчид, хувьцаа эзэмших хүмүүс, хамтран хөрөнгө оруулах түншүүд, зээлийн нөөцийн боломжит эх үүсвэрүүд юу гэсэн үг вэ гэдгийг харуулсан "газрын зураг" дэвшүүлсэн.

Компаний тэргүүлэх зорилгыг боловсруулах нь өөрчлөн байгуулалтын төлөвлөгөөг бэлтгэх ажлын үндэс нь болсон. Учир нь төлөвлөгөөний бусад чиглэл энэ үндсэн зорилгоос салбарлан гарч байгаа юм. SWOT шинжилгээн дээр үндэслэн зах зээлд нэвтрэх, ашигт ажиллагаа болон бүтэц, зохион байгуулалтын гэх мэт чиглэлүүдээр ямар зорилгод хүрэхийн төлөө ажиллах вэ гэдгээ тодорхойлсон билээ. Дунд хугацааны ашгийн зорилт бол наандаж нийт хувь нийлүүлсэн хөрөнгийн 20% буюу 600-800 сая төг байна гэж бид тодорхойлсон. Мөн борлуулах махан бүтээгдэхүүний тоо хэмжээний зорилтыг тодорхойлон, экспортын зах зээлийг өргөжүүлэн, бүтцийг сайжруулах, нийт экспортод ОХУ-руу гаргаж буй бүтээгдэхүүний эзэлж байгаа хэмжээг 50-60% хүртэл бууруулна гэж үзсэн.

Стратегийн ач холбогдолтой бизнесийн нэгжүүдийг сонгох, тэдгээрт шинжилгээ хийх явдал тун чухал байлаа. Мах Импэкс компани нь мах болон дайвар бүтээгдэхүүн боловсруулах 11 цех, тасаг, нилээд тооны туслах үйлчилгээний нэгжтэй юм. Гадаад

орчны шинжилгээг нарийвчлан хийсний дараа компаний тэргүүлэх зорилгын хүрээнд бизнесийн нэгжүүдийг ач холбогдлыг эрэмбэлэн тодорхойлсон. Үүнийг тайлбарлахын үүднээс жишээ татвал бод малын нядалгааны шугамыг стратегийн чухал ач холбогдолтой гэж үзсэн байхад, богийн нядалгааны шугамыг стратеги ач холбогдлоороо үүнээс арай доогуур, харин гахай нядлах шугам стратегийн хувьд огт ач холбогдолгүй гэж үзсэн.

Дайвар бүтээгдэхүүн болон туслах үйлчилгээний нэгжүүдийн стратегийн ач холбогдлын эрэмбэ ямар байх, аль нь илүү чухал вэ гэдгийг тодохойлсон болно. Жишээлбэл: өөхөн



тос нь ашигтай, түргэн борлогддог тул тосон цех нь стратеги нэгж юм, харин цусан цех нь (цусны гурил үйлдвэрлэдэг) стратеги нэгж огт биш байхаар гарсан байна. Компаний нийтлэг болон бизнесийн нэгжүүдийн стратеги нь үйлдвэрлэл, санхүү, шинэ, шинэчилсэн бүтээгдэхүүний үйлдвэрлэл, боловсон хүчин, маркетингийн чиглэлд хөрөнгө, нөөцийг дайчлах, зохистой хуваарилахад баримтлах арга замыг тодорхойлж өгч байгаа юм.



Төгсгөлийн шатанд өөрчлөн байгуулалтын төслийг маркетингийн үйл ажиллагаа, үйлдвэрлэл, зохион байгуулалт болон санхүүгийн төлөвлөгөөгөөр дамжуулан хэрэгжүүлсэн болно. Үүнд Мах Импэкс компаний тэргүүлэх зорилгыг биелүүлэхэд шаардагдах үйл ажиллагааны дөрвөн үндсэн чиглэл тус бүрийн зорилтууд, стратеги, арга хэрэгсэл болон үйл ажиллагааг харгалзан тусгасан юм

Үүнтэй уялдаатай стратеги бол Ойрхи Дорнод , Төв Азийн бүсэд тодорхой чиглэлээр зах зээлийн судалгаа хийх явдал юм. Дунд хугацаанд *үйлдвэрлэлийг* 7000 - 8000 тоннд хүргэх зорилт тавьсан тул үүнд нийцэх стратеги бол өөрийн үйлдвэрлэлээс гадна бусад мах экспортлогчидтой 20,000 орчим толгой бод, 100,000 хонь нядлах гэрээ байгуулах явдал байлаа. *Зохион байгуулалтын* зорилтын нэг нь маркетингийн хэлтсийг шинээр зохион байгуулж ажиллуулах явдал байв. Үүнд нийцсэн стратеги нь маркетингийн судалгаа болон худалдааны гэрээ байгуулах ажлыг гардан хийх чадвартай маркетингийн ажилтнуудыг (дээд сургууль дүүргэсэн залуу боловсон хүчин) авч ажиллуулахад оршино. *Санхүүгийн* зорилтуудын нэг нь 2000 оны нядалгааны улиралд шаардагдах эргэлтийн хөрөнгө олох явдал байв. Энэ чиглэлээр дотоод болон гадаадын санхүүгийн байгуулагад хандах, мөн аливаа худалдан авагчтай гэрээ байгуулахдаа тодорхой хэмжээний урдчилгаа төлбөр авах тухай санал гаргахад оршиж байв.

Санхүүгийн төлөвлөлтийг хийснээр өөрчлөн байгуулалтын төлөвлөгөөг эцэслэн боловсруулсан. Санхүүгийн төлөвлөгөөг 3 хувилбараар дэвшүүлсэн. Үүнд: а) үйлдвэрлэлийн тоо хэмжээг эрс нэмэгдүүлснээр богино хугацаанд компанийг сэргээх, б) зөвхөн зардлаа нөхөх хэмжээний үйлдвэрлэл явуулах (өөрчлөн байгуулалт хийх огт боломжгүй), в) энэ хоёрын дундах түвшинд үйлдвэрлэл явуулах боломжийг тус тус тооцоолж үзэв. Өөрчлөн байгуулалтын төлөвлөгөөг хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай бодит ажлуудыг хийх дарааллын дагуу 2000 онд хийх ажлын төлөвлөгөөг он сараар нь жагсаан гаргав.

Энд тэмдэглэн хэлэх ёстой нэг зүйл бол дээр дурьдагдсан өөрчлөн байгуулалтын төлөвлөгөөг боловсруулах аргачлалыг төрөл бүрийн салбарын аль ч үйлдвэр авч хэрэглэж болох юм. Уг аргачлал нь нэг нь нөгөөсөө урган гарсан салшгүй холбоотой, хүн бүрийг өөрчлөн байгуулах үйл явцад татан оролцуулах зохион байгуулалт болон өөрчлөн байгуулалтыг хийх зорилгыг биелүүлэхийн тулд тодорхой алхамуудыг санал болгоно. Ийм төлөвлөгөөг боловсруулах нь тийм ч хэцүү биш юм. Харамсалтай нь, Монголын тун цөөхөн компани хувьчлалын өмнө буюу дараа ийм арга замаар явж байна. Бизнесийн үйл ажиллагааныхаа төлөвлөгөөг боловсруулж ажиллахгүй байгаа нь компаниуд төрийн өмчлөлөөс хувийн хэвшилд шилжсэний дараа үйл ажиллагаагаа бүрэн сэргээн явуулж чадахгүй байгаагийн нэг шалтгаан болж байгаа юм.