



УДИРДАГЫН
АКАДЕМИ

**“МОНГОЛЫН БИЗНЕСИЙН
БАЙГУУЛЛАГЫН ХӨГЖЛИЙН
СУДАЛГАА”**

СУДАЛГААНЫ ТАЙЛАН

010

Улаанбаатар хот
2018 он

МОНГОЛ УЛСЫН ЗАСГИЙН ГАЗРЫН АГЕНТЛАГ

Энэхүү бүтээлийн зохиогчийн эрхийг хуулийн дагуу хамгаалсан болно. Бүтээлийг бүтнээр буюу хэсэгчлэн хувилах, нийтлэх, электрон системд оруулах болон бусад ямар нэг хэлбэрээр олшруулахыг хориглоно.

СУДАЛГААНЫ БАГ:

Ахлагч:

Доктор, дэд профессор С.Энхсайхан

Зөвлөх:

Гавьяат багш, профессор Д.Цэрэндорж

Судлаачид:

Тэнхимийн эрхлэгч, доктор, профессор Д.Ганбаатар

Доктор Г.Жаргал

Ахлах багш, докторант Ц.Өнөржаргал

Ажилтан, магистр М.Нарантуяа

"Мөнхийн Үсэг" ХХК-д эхийг бэлтгэж хэвлэв.

ISBN

АГУУЛГА

ӨМНӨХ ҮГ XIII

НЭГДҮГЭЭР БҮЛЭГ. Удиртгал 1

- 1.1 Судалгааны асуудал 1
- 1.2 Судалгааны асуулт 2
- 1.3 Судалгааны зорилго 3
- 1.4 Судалгааны зорилтууд 3

ХОЁРДУГААР БҮЛЭГ. СУДЛАГДСАН БАЙДЛЫН ТОЙМ 4

- 2.1 Бизнесийн байгууллагын хөгжлийн талаарх уламжлалт хандлагууд 4
 - 2.1.1 Бизнесийн онолын тухайд 4
 - 2.1.2 Байгууллагын хөгжлийн онолын тухайд 6
- 2.2 Бизнесийн хөгжлийн талаарх шинэ онол, хандлагууд 8
 - 2.2.1 Фирмийн их нэгдлийн онолын тухайд 8
 - 2.2.2 Бизнесийн хөгжлийн их нэгдлийн онолын тухайд 13
- 2.3 Бүлгийн дүгнэлт 16

ГУРАВДУГААР БҮЛЭГ. СУДАЛГААНЫ АРГА ЗҮЙ 17

- 3.1 Судалгааны үзэл баримтлалын хүрээ 17
- 3.2 Судалгааны таамаглал 18
- 3.3 Судалгааны арга 18
- 3.4 Судалгааны хувьсагч 22
- 3.4 Судалгааны түүвэр болон өгөгдлийн эх сурвалж 23
- 3.5 Судалгааны түүврийн бүрдүүлэлт 23
- 3.6 Судалгаанд хамрагдсан байгууллагуудын мэдээлэл 24

ДӨРӨВДҮГЭЭР БҮЛЭГ. ӨГӨГДЛИЙН БОЛОВСРУУЛАЛТ, ШИНЖИЛГЭЭНИЙ ҮР ДҮН 29

- 4.1 Бизнесийн салбарын өнөөгийн байдал 29
- 4.2 Бизнесийн байгууллагын хөгжилд нөлөөлөх гадаад орчны судалгаа, шинжилгээ 33
 - 4.2.1 Эдийн засгийн хүчин зүйл 34
 - 4.2.2 Хууль, эрх зүйн хүчин зүйл 35



4.2.3 Засаглал, улс төрийн хүчин зүйл.....	37
4.2.4 Нийгэм, хүн ам зүйн хүчин зүйл	39
4.2.5 Дэд бүтцийн хүчин зүйл	41
4.2.6 Зах зээлийн хүчин зүйл.....	43
4.2.7 Өрсөлдөөний хүчин зүйл.....	45
4.2.8 Хэрэглэгчийн хүчин зүйл.....	47
4.3 Бизнесийн байгууллагын дотоод орчны судалгаа, шинжилгээ.....	52
4.3.1 Байгууллагын менежментийн төлөв байдал, тулгарч буй бэрхшээл	53
4.3.2 Үйлдвэр, үйлчилгээний удирдлагын төлөв байдал, тулгарч буй бэрхшээл	54
4.3.3 Маркетингийн удирдлагын төлөв байдал, тулгарч буй бэрхшээл.....	55
4.3.4 Санхүүгийн удирдлагын төлөв байдал, тулгарч буй бэрхшээл.....	56
4.3.5 Хүний нөөцийн удирдлагын төлөв байдал, тулгарч буй бэрхшээл.....	56
4.3.6 Бизнесийн байгууллагын дотоод орчны хүчин зүйлийн үнэлгээний нэгтгэл	57
4.4 Бизнесийн байгууллагын хөгжлийн өнөөгийн төлөв: 7S загварын элементүүдээр шинжлэх нь	61
4.4.1 Судалгаанд хамрагдсан байгууллагуудын гол үзүүлэлтүүдийн харьцуулалт.....	61
4.4.2 Монголын бизнесийн байгууллагын хөгжлийн 7S загварын үнэлгээ	66
4.5 Хувьцаат компанийн хөгжлийн судалгаа.....	105
4.5.1 Үнэт цаасны зах зээлийн өнөөгийн байдал	105
4.5.2 Хувьцаат компаниудын өнөөгийн байдал	109
4.5.3 Хувьцаат компаниудын динамик шинжилгээ	111
4.5.4 Хувьцаат компаниудын 7S загварын үнэлгээ	118
ТАВДУГААР БҮЛЭГ. ДҮГНЭЛТ САНАЛ.....	122
СУДАЛГААНЫ ЭХ СУРВАЛЖ	126
ХАВСРАЛТ	128

ХҮСНЭГТИЙН ЖАГСААЛТ

Хүснэгт 1. Байгууллагын хөгжлийн амьдралын мөчлөг	8
Хүснэгт 2. Судалгааны түүвэр бүрдүүлэх болон шинжлэх аргууд.....	19
Хүснэгт 3. Бизнесийн байгууллагын хөгжилд нөлөөлөх хүчин зүйлийн таамаглал шалгах хувьсагчид.....	22
Хүснэгт 4. Судалгаа авсан орон нутаг (аймаг, нийслэл).....	23
Хүснэгт 5. Судалгаанд хамрагдсан дөрвөн аймгийн товч мэдээлэл.....	24
Хүснэгт 6. Судалгаанд хамрагдсан байгууллагуудын хариуцлагын хэлбэр	24
Хүснэгт 7. Асуулга судалгаанд хамрагдагсдын албан тушаал	25
Хүснэгт 8. Үйл ажиллагаа эхэлсэн он.....	25
Хүснэгт 9. Үйл ажиллагааны онцлог	26
Хүснэгт 10. Бизнесийн гараагаа эхлүүлэх үеийн давуу тал.....	26
Хүснэгт 11. Бизнесийн байгууллагын салбар нэгжийн тоо	26
Хүснэгт 12. Үйл ажиллагааны үндсэн чиглэл (эрэмбэлсэн).....	27
Хүснэгт 13. Байгууллагын жилийн орлого.....	28
Хүснэгт 14. Бизнесийн байгууллага хариуцлагын хэлбэр (тоо)	29
Хүснэгт 15. Бизнесийн байгууллагын хөрөнгө оруулалт (тоо).....	30
Хүснэгт 16. Бизнесийн байгууллага эдийн засгийн салбараар.....	30
Хүснэгт 17. Ажиллагчдын тооны бүлгээр (тоо).....	31
Хүснэгт 18. Бизнесийн байгууллагын үүсгэн байгуулагдсан байдал (тоо)....	32
Хүснэгт 19. Эдийн засгийн хүчин зүйлийн үнэлгээ (нөлөөллийн хүч, хувиар)	34
Хүснэгт 20. Хууль эрх зүйн хүчин зүйлийн үнэлгээ (нөлөөллийн хүч, хувиар)	36
Хүснэгт 21. Засаглал, улс төрийн хүчин зүйлийн үнэлгээ (нөлөөллийн хүч, хувиар)	38
Хүснэгт 22. Нийгэм, хүн ам зүйн хүчин зүйлийн үнэлгээ (нөлөөллийн хүч, хувиар)	40
Хүснэгт 23. Дэд бүтцийн хүчин зүйлийн үнэлгээ (нөлөөллийн хүч, хувиар) .	42
Хүснэгт 24. Зах зээлийн хүчин зүйлийн үнэлгээ (нөлөөллийн хүч, хувиар) ..	43
Хүснэгт 25. Өрсөлдөөний хүчин зүйлийн үнэлгээ (нөлөөллийн хүч, хувиар)	45
Хүснэгт 26. Хэрэглэгчийн хүчин зүйл үнэлгээ (нөлөөллийн хүч, хувиар)	47
Хүснэгт 27. Бизнесийн байгууллагын хөгжилд нөлөөлөх үзүүлэлтүүдийн эрэмбэ	47



Хүснэгт 28. Менежментийн индекс.....	53
Хүснэгт 29. Үйлдвэр, үйлчилгээний удирдлагын индекс.....	54
Хүснэгт 30. Маркетингийн удирдлагын индекс	55
Хүснэгт 31. Санхүүгийн удирдлагын индекс	56
Хүснэгт 32. Хүний нөөцийн удирдлагын индекс	57
Хүснэгт 33. Бизнесийн байгууллагын дотоод орчны хүчин зүйлийн нөлөөллийн индекс (эрэмбэлсэн).....	58
Хүснэгт 34. Бизнесын байгууллагын чиг үүргүүдийн ач холбогдлын индекс.....	59
Хүснэгт 35. Бизнесийн байгууллагын борлуулалтын орлого хэрэглэгч, зах зээл, өрсөлдөөний хүчин зүйлийн хамаарал.....	60
Хүснэгт 36. Бизнесийн байгууллагын борлуулалтын орлогод нөлөөлж буй дотоод хүчин зүйл, үзүүлэлтийн хамаарал	61
Хүснэгт 37. Бизнесийн байгууллагын хэлбэр, борлуулалтын орлого	60
Хүснэгт 38. Байгууллагын хэлбэр ба ажиллагчдын тоо	63
Хүснэгт 39. Байгууллагын хөрөнгө оруулалтын хэлбэр, ажиллагчдын тоо	63
Хүснэгт 40. Байгууллагын хэлбэр ба хөрөнгө оруулалт	65
Хүснэгт 41. Байгууллагын хэлбэр, дотоодын хөрөнгө оруулалт.....	65
Хүснэгт 42. Хүснэгт 42. Судалгаанд хамрагдагсадын албан тушаал, байгууллагын хэлбэр	66
Хүснэгт 43. 7S загварын асуулт бүрийн үнэлгээний статистик утга	67
Хүснэгт 44. S1-Стратеги удирдлагын талаарх асуултуудын үнэлгээ.....	70
Хүснэгт 45. Стратеги удирдлагын асуулт бүрийн хариултын дундаж (Хувь).....	70
Хүснэгт 46. Байгууллагын жилийн орлого, өрсөлдөх чадвар	72
Хүснэгт 47. Байгууллагын хэлбэр, гадаад орчинд хариу үйлдэл хийх чадвар.....	72
Хүснэгт 48. S2-Бүтэц зохион байгуулалтын талаарх асуултуудын үнэлгээ ...	74
Хүснэгт 49. Бүтэц зохион байгуулалтын асуулт бүрийн хариултын дундаж (Хувь).....	75
Хүснэгт 50. Байгууллагын хэлбэр, эрх мэдэл, үүрэг хариуцлага.....	76
Хүснэгт 51. Байгууллагын хэлбэр, нэгж хэсгүүдийн зохион байгуулалт, ажил үүргийн хуваарилалт.....	77
Хүснэгт 52. Ажиллагчдын тоо, нэгж хэсгүүдийн зохион байгуулалт, ажил үүргийн хуваарилалт.....	77

Хүснэгт 53. S3-Системийн талаарх асуултуудын үнэлгээ	79
Хүснэгт 54. Системийн талаарх асуулт бүрийн хариултын дундаж (хувь)	79
Хүснэгт 55. Байгууллагын жилийн орлого бизнесийн өсөлт, үр ашиг, системтэй бодлого	81
Хүснэгт 56. Байгууллагын хэлбэр, санхүү, татвар, аудитын байгууллагуудын харилцаа	82
Хүснэгт 57. Байгууллагын жилийн орлого, банк, санхүү, татвар, аудитын байгууллагатай үр дүнтэй холбоо харилцаа тогтоосон байдал	82
Хүснэгт 58. S4-Арга барил манлайллын талаарх асуултуудын үнэлгээ.....	84
Хүснэгт 59. Арга барил манлайллын талаарх асуулт бүрийн хариултын дундаж (хувь)	85
Хүснэгт 60. Ажиллагчдын тоо ба байгууллагын ажлын үр дүн	86
Хүснэгт 61. Байгууллагын хэлбэр ба зорилго, зорилтын хэрэгжилтэд чиглэсэн манлайлал, хяналт.....	87
Хүснэгт 62. Ажилчдын тоо ба зорилго, зорилтод чиглэсэн манлайлал, хяналт.....	87
Хүснэгт 63. Судалгаанд хамрагдагсадын албан тушаал, зорилго, зорилтын хэрэгжилтэд чиглэсэн манлайлал, хяналт.....	88
Хүснэгт 64. S5-Хамтын үнэт зүйлийн талаарх асуултуудын үнэлгээ	89
Хүснэгт 65. Хамтын үнэт зүйлийн талаарх асуулт бүрийн хариултын дундаж (хувь).....	90
Хүснэгт 66. Байгууллагын хэлбэр ба байгууллагын алсын хараа, эрхэм зорилго, үнэт зүйл.....	91
Хүснэгт 67. Судалгаанд хамрагсдыг албан тушаал, байгууллагын алсын хараа, эрхэм зорилго.....	92
Хүснэгт 68. S6-Хүний нөөцийн талаарх асуултуудын үнэлгээ	93
Хүснэгт 69. Хүний нөөцийн талаарх асуулт бүрийн хариултын дундаж (хувь).....	94
Хүснэгт 70. Ажиллагчдын тоо, байгууллага ажилтнууддаа шаардлагатай мэргэжил ур чадвар эзэмшүүлэх сургалт, хөгжлийн ажлыг тасралтгүй явуулдаг байдал.....	95
Хүснэгт 71. Байгууллагын хэлбэр, байгууллага ажилтнууддаа шаардлагатай мэргэжил ур чадвар эзэмшүүлэх сургалт, хөгжлийн ажлыг тасралтгүй явуулдаг байдал.....	96
Хүснэгт 72. Ажиллагчдын тоо ба байгууллагын өндөр мэргэжил, ур чадвар бүхий хүмүүсийн шаардлага	97



Хүснэгт 73. Байгууллагын хэлбэр, өндөр мэргэжил, ур чадвартай хүмүүсийн шаардлага	97
Хүснэгт 74. S7-Ур чадварын талаарх асуултуудын үнэлгээ	98
Хүснэгт 75. Ур чадварын талаарх асуулт ба хариултын дундаж.....	99
Хүснэгт 76. Байгууллагын жилийн орлого ба бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ сайжруулах арга ажиллагаа.....	100
Хүснэгт 77. Байгууллагын хэлбэр, бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ сайжруулах арга ажиллагаа.....	101
Хүснэгт 78. Байгууллагын жилийн орлого ба менежментийн мэдлэг, ур чадвар.....	102
Хүснэгт 79. Байгууллагын орлого болон 7S загварын элементүүдийн корреляцийн шинжилгээ	103
Хүснэгт 80. Байгууллагын орлого, 7S загварын ерөнхий индексийн хамаарал	103
Хүснэгт 81. 7S загварын элементүүдийн үнэлгээний эрэмбэ.....	104
Хүснэгт 82. 7S загварын бүрэлдэхүүн хэсгүүд ба судалгааны үр дүнг хувиар илэрхийлбэл.....	104
Хүснэгт 83. Үнэт цаасны зах зээлийн динамик (өмнөх онтой харьцуулсан, хувиар)	107
Хүснэгт 84. Хувьцаат компаниудын ангилал, өмчийн хэлбэр	109
Хүснэгт 85. Хувьцаат компаниудын үүргийн гүйцэтгэлийн үнэлгээ.....	110
Хүснэгт 86. ХК-ын ногдол ашиг олголт	110
Хүснэгт 87. Ноогдол ашиг хуваарилагдсан хувьцааны тоо, хөрөнгийн хэмжээ.....	111
Хүснэгт 88. Борлуулалтын өсөлтийн дундаж хурд.....	114
Хүснэгт 89. Хөрөнгийн өсөлтийн дундаж хурд	116
Хүснэгт 90. Ашгийн өсөлтийн дундаж хурд	117
Хүснэгт 91. Санхүүгийн харьцааны шинжилгээ.....	118
Хүснэгт 92. ХК-ын 7S-ийн үнэлгээ	118
Хүснэгт 93. ХК-ын 7S загварын бүрэлдэхүүн хэсгүүдийн корреляцийн матриц	119
Хүснэгт 94. ХК-ын орлого, байгууллагын 7S загварын бүрэлдэхүүн хэсгүүдийн хамаарал.....	119
Хүснэгт 95. Шинжилгээний үр дүн	120

ЗУРГИЙН ЖАГСААЛТ

Зураг 1. Их нэгдлийн онолоор Фирмийн хамрах хүрээний хүчин зүйл.....	10
Зураг 2. Засаглалын бүтэц дэх үйл ажиллагааны шинж чанаруудын нэгдэл	12
Зураг 3. Фирмийн цар хүрээ, стратеги, байгууллагын бүтэц хоорондын нэгдэл.....	13
Зураг 4. Монголын бизнесийн байгууллагын хөгжлийн судалгааны загвар.....	17
Зураг 5. 7S загварын элементүүд.....	20
Зураг 6. Бизнесийн байгууллагын үйл ажиллагааны чиглэл.....	31
Зураг 7. Ажиллагчдын тооны бүлгээр	32
Зураг 8. Эдийн засгийн хүчин зүйлийн нөлөөлөх байдал (нөлөөллийн хүчний дундаж).....	34
Зураг 9. Эдийн засгийн хүчин зүйлийн нөлөөлөх байдлын индекс.....	35
Зураг 10. Хууль эрх зүйн хүчин зүйлсийн нөлөөлөх байдал (нөлөөллийн хүчний дундаж)	36
Зураг 11. Хууль, эрх зүйн хүчин зүйлийн нөлөөлөх байдлын индекс.....	37
Зураг 12. Засаглал, улс төрийн хүчин зүйлийн нөлөөлөх байдал (нөлөөллийн хүчний дундаж).....	38
Зураг 13. Засаглал, улс төрийн хүчин зүйлийн нөлөөлөх байдлын индекс.....	39
Зураг 14. Нийгэм, хүн ам зүйн хүчин зүйлийн нөлөөлөх байдал (нөлөөллийн хүчний дундаж).....	40
Зураг 15. Нийгэм, хүн ам зүйн хүчин зүйлийн нөлөөлөх байдлын индекс ...	41
Зураг 16. Дэд бүтцийн нөлөөлөх байдал (нөлөөллийн хүчний дундаж).....	42
Зураг 17. Дэд бүтцийн хүчин зүйлийн нөлөөлөх байдлын индекс.....	43
Зураг 18. Зах зээлийн хүчин нөлөөлөх байдал (нөлөөллийн хүчний дундаж).....	44
Зураг 19. Зах зээлийн хүчин зүйлийн нөлөөлөх байдлын индекс.....	45
Зураг 20. Өрсөлдөөний хүчин зүйлийн нөлөөлөх байдал (нөлөөллийн хүчний дундаж).....	46
Зураг 21. Өрсөлдөөний хүчин зүйлийн нөлөөлөх байдлын индекс.....	47
Зураг 22. Хэрэглэгчийн хүчин зүйлийн нөлөөлөх байдал (нөлөөллийн хүчний дундаж).....	48
Зураг 23. Хэрэглэгчийн хүчин зүйлийн нөлөөлөх байдлын индекс.....	49



Зураг 24. Бизнесийн байгууллагын хөгжилд гадаад орчны нөлөөлөл	51
Зураг 25. Судалгаанд хамрагдсан байгууллагуудын жилийн орлогын байдал	62
Зураг 26. Жилийн орлого ба ажиллагчдын тооны хамаарал	64
Зураг 27. Байгууллагын хэлбэр, хөрөнгө оруулалтын төрөл.....	65
Зураг 28. Стратеги удирдлагын үнэлгээ.....	70
Зураг 29. Байгууллагын хэлбэр ба өрсөлдөх чадвар.....	71
Зураг 30. Бүтэц зохион байгуулалтын үнэлгээ.....	74
Зураг 31. Системийн үнэлгээ	78
Зураг 32. Арга барил, манлайллын үнэлгээ.....	84
Зураг 33. Хамтын үнэт зүйлийн үнэлгээ	89
Зураг 34. Хүний нөөцийн үнэлгээ	93
Зураг 35. Ур чадварын үнэлгээ	98
Зураг 36. Зах зээлийн үнэлгээний динамик (сая төгрөг).....	106
Зураг 37. Хувьцааны арилжааны динамик	106
Зураг 38. ДНБ-ийн цэвэр өсөлт, бууралт (хувь)	107
Зураг 39. ТОП-20 индексийн динамик	108
Зураг 40. Хадгаламж, үнэт цаасны үнийн өсөлт (хувь).....	108
Зураг 41. Борлуулалтын орлогын индекс (2010 он суурь).....	112
Зураг 42. Таван толгой ХК-ын борлуулалтын орлогыг хассан индекс (2010 он суурь).....	113
Зураг 43. Хөрөнгийн динамик (2010 он суурь, хувиар).....	114
Зураг 44. ХК-ийн хөрөнгийн динамик (жил бүрээр, хувиар).....	115
Зураг 45. ХК-ийн ашиг, алдагдал (2010 он суурь).....	116
Зураг 46. ХК-ийн ашиг, алдагдал (Төрийн өмчит ХК-ын дүнг хассан, 2010 он суурь).....	117

ТОВЧИЛСОН ҮГИЙН ЖАГСААЛТ

ХЭАА	Хувиараа эрхлэх аж ахуй (1990-2000 онд ажиллаж байсан)
ХК	Хувьцаат компани
ХХК	Хязгаарлагдмал хариуцлагатай компани
ДНБ	Дотоодын нийт бүтээгдэхүүн

ӨМНӨХ ҮГ

Монгол орон зах зээлийн буюу эдийн засгийн чөлөөт ардчилсан тогтолцоонд шилжээд цөөнгүй жилийг ардаа орхижээ. Гэвч бизнес гэх олны чихэнд төдийлөн танил болоогүй шинэ нэр томъёо дэлгэрч дан ганц дээрээс тогтоосон үнэ тариф, төлөвлөгөө норм, цалин хөлс, шагнал урамшуулал, тэтгэвэр тэтгэмж, халамжийг шүтэх биш, харин өөрөө өөртөө хөдөлмөрлөж бусдыг хэрэгцээт бараа бүтээгдэхүүн, ажил үйлчилгээгээр хангах замаар ашиг орлого олж амьдарч болохыг нийтээр ухаарч түүнийгээ ажил хэрэг болгож эхэлсэн цаг тун саяхан. Үүргийн худалдаа, ганзгын наймаа, тохиролцооны үнийн барааны дэлгүүр, хувиараа эрхлэх аж ахуй, нөхөрлөл, хоршоо зэрэг энгийн хэлбэрээр эхэлсэн энэ ажил яван явсаар капиталын анхны хуримтлалыг бий бий болгох, улмаар үндэсний хэмжээний хувийн хэвшлийн аж ахуйн нэгж, байгууллага, компаниудыг үүсгэн хөгжүүлэхэд чухал үүрэг гүйцэтгэсэн билээ.

Төрийн өмчийн үйлдвэр аж ахуйн газруудын үндсэн болон эргэлтийн хөрөнгийг үнэлж нэгтгэн дүнг нь нийт хүн амын тоонд тэгштгэн хуваах замаар түүхэнд “цэнхэр” “ягаан” гэж нэрлэгдсэн тасалбараар үнэ төлбөргүй тараах, нийгэмд хөрөнгө чинээ бүхий бүлэг бий болохын хэрээр төрийн өмчийн зарим хэсгийг дуудлага худалдаагаар зарах зэрэг хэлбэрээр хийгдсэн “өмч хувьчлал” хэдий зарим алдаатай, бас оноотой байсан ч монголын хувийн хэвшлийн бизнесийн байгууллагын үүсэл хөгжилд том түлхэц үзүүлсэн.

Эдгээрийн хажуугаар төрийн өмчийн уламжлалт болон төрийн өмчийн оролцоотой аж ахуйн нэгжүүдийн үйл ажиллагааны агуулга, арга хэлбэр ч зах зээлийн эдийн засгийн нийтлэг хэрэгцээ шаардлагад нийцэн бага багаар өөрчлөгдсөөр ирлээ.

Бизнес эрхлэх цар хүрээ өргөжиж, түүнийг эрхлэгчдийн мэдлэг чадвар сайжрахын хэрээр улс орны эдийн засгийн байдал бага багаар сэргэн сайжирч хүн ардын аж амьдралд өөрчлөлт дэвшил гарсаар байна. Гэвч монгол оронд үүсэн байгуулагдсан бизнесийн байгууллагууд хөгжлийн түвшин ямар хэмжээнд байгаа, тэр нь гадаад дотоод ямар хүчин зүйл, орчин нөхцөлтэй хэрхэн холбогдож байгаа, цаашид ямар асуудал, зорилтууд тулгамдаж байгаа тухайд өнөө хүртэл хийгдсэн иж бүрэн, шинжлэх ухааны үндэстэй судалгааны ажил дутмаг байгаагаас гадна энэ талаар бодит тоо мэдээ, өгөгдлүүдийг ч хангалттай хэмжээнд олж мэдэх боломж хязгаартай байдаг нь нууц бишээ.

Ийм нөхцөлд Монгол улсын Засгийн газрын хэрэг эрхлэх газрын харъяа Удирдлагыгн академийн захиргаа уг асуудлын нийгэм эдийн засгийн ач холбогдлыг харгалзан үзэж мэргэжлийн тэнхим багш, судлаачдын багаар “Монголын бизнесийн байгууллагын хөгжил” хэмээх энэхүү нэг сэдэвт судалгааны ажлыг санхүүжүүлэн хийлгэх шийдвэр гаргасан нь цаг үеэ олсон чухал алхам болсон гэж үзэж байна.



Судалгааны тайланд бизнесийн байгууллагын мөн чанар, үйл ажиллагааны үр дүн, хөгжлийн шалгуур үзүүлэлтийн талаар судлаачдын дэвшүүлсэн онолын олон талт үзэл баримтлал, туршин нэвтрүүлсэн судалгааны арга аргачлалуудыг тоймлон авч үзэж жишиж харьцуулах замаар тэдгээрийн аль давуутай талд түшиглэн асуудалд цогц байдлаар хандах зарчмыг удирдлага болгосныг дурдах хэрэгтэй. Мөн үндэсний статистикийн болон татварын байгууллага, хөрөнгийн биржийн албан ёсны мэдээ мэдээлэл, манай орны хот хөдөөгийн цөөнгүй аж ахуйн нэгж, байгууллага, тэдгээрийн ажилтнуудын дунд хийсэн санал асуултын хариуг нэгтгэн дүгнэж бизнесийн байгууллагын өсөлт хөгжил, тэдгээрийн үйл ажиллагааны үр дүнд нөлөөлж буй хүчин зүйлсийн эрэмбийг тогтоох оролдлого хийсэн юм.

Энэхүү ажил манай орны нөхцөлд дуг сэдвээр хийгдэж буй анхны, шинэ тутам шинжилгээ, судалгааны ажил тул цаашид түүнийг тодорхой давтамжтайгаар үргэлжүүлэн хийх, зарим асуудлыг гүнзгийрүүлэн судлахаас гадна онол арга зүйн хувьд улам чамбайруулах, түүнчлэн нэр бүхий томоохон аж ахуйн нэгж, байгууллагуудын жишээ, хүсэлт захиалгаар газар дээр нь гүнзгийрүүлэн авч үзэж гарах үр дүн, санал зөвлөмжийг ажил хэрэг болгох чиглэлээр ажиллах боломжтой.

Эцэст нь энэхүү судалгааны ажлыг хийхэд санхүүгийн болон мэргэжил арга зүйн дэмжлэг туслалцаа үзүүлж хамтран ажилласан бүх байгууллага, хүмүүс түүний дотор Удирдлагын академийн захиргаа, эрдмийн зөвлөл, төр захиргааны байгууллага, нийслэл хот, аймаг орон нутгийн удирдлага хамт олон, судалгааны багийн гишүүдэд чин сэтгэлийн талархал илэрхийлье.

Хүндэтгэсэн,

Дагвадоржийн Цэрэндорж

Судалгааны багийн эрдэм шинжилгээний зөвлөх,

Монгол Улсын гавъяат багш, Профессор

1. УДИРТГАЛ

1.1. Судалгааны асуудал

Монгол улс зах зээлийн эдийн засагт шилжсэнээс хойш гуч шахам жил өнгөрсөн. Энэ хугацаа зах зээл хөгжсөн улс орнуудтай харьцуулбал бага хугацаа боловч орчин үеийн хөгжлийн хурдацтай харьцуулахад тийм ч бага хугацаа биш юм. Монгол улсын эдийн засаг хувийн хэвшил болох бизнесийн байгууллага дээр оршин тогтнох болж тэдгээрийн бүтцэд эрс өөрчлөлт гарч байгааг 2017 оны эцсийн статистикийн дараах үр дүнгүүдээс харж болохоор байна. Үүнд:

ДНБ-н 80 шахам хувийг хувийн хэвшлийн нэмэгдэл өртөг, 60 орчим хувийг хөдөө аж ахуй, уул уурхай, боловсруулах үйлдвэр, бөөний болон жижиглэн худалдааны салбар эзэлж, уул уурхайн салбарын 80 хувь, бусад салбаруудын 95-100 хувийг хувийн хэвшил бүрдүүлж байна (www.1212.mn).

ДНБ-ийн бүтцийг 1990 оныг 2017 онтой харьцуулахад 21.4 хувийг бүрдүүлж байсан боловсруулах үйлдвэр 10.2 хувь болон буурч, харин 12.5 хувийг эзэлж байсан уул уурхай 22.6 хувь болон нэмэгдэж санхүүгийн салбар тав дахин өссөн байна.

Аж үйлдвэрийн салбарт боловсруулах үйлдвэр 72 орчим хувийг уул уурхай 16.1 хувийг эзэлж байсан бол 2017 онд боловсруулах үйлдвэр 34.9 хувийг уул уурхай 56.1 хувийг эзлэх болсон нь нэмүү өртөг бүтээдэг бодит эдийн засгийн салбар буурсан болохыг харуулж байна (Монгол Улсын статистикийн эмхэтгэл.2017. х. 489).

Улсын нийт ажиллагчдын 80 гаруй хувь нь хувийн хэвшилд ажилладаг ба аж ахуйн нэгж, байгууллага дотроо дотоодын хувийн салбарын сарын дундаж цалин 2017 онд улсын дунджаас 8.9 орчим хуваарь бага, ес хүртэлх ажиллагчидтай байгууллагын сарын дундаж цалин улсын дунджаас 35 хувиар доогуур байгаа нь анхаарах асуудлын нэг мөн.

Монгол Улсын статистикийн бизнес регистрийн санд бүртгэлтэй аж ахуйн нэгж, байгууллагын тоо 2000 онд 22724 байсан бол 2017 онд 155065 болж даруй 6.8 дахин өссөн боловч 2000 онд 92.7 хувь нь идэвхтэй үйл ажиллагаа явуулж байсан байхад 2017 онд дөнгөж 50.7 хувь нь ажиллаж байна. Ажиллагчдын тооны хувьд 2000 онд нийт аж ахуйн нэгж, байгууллагын 76.8 хувь нь ес хүртэлх ажиллагчидтай байсан бол, 2017 онд энэ тоо 91.8 хувь болжээ (Монгол Улсын статистикийн эмхэтгэл.2017. х. 539).

Орчин үед улс орнуудын эдийн засагт үнэт цаасны зах зээл нилээд хувийг эзэлдэг. Гэтэл манайд энэ зах зээл 2011 онд ДНБ-ын 20.4 хувийг эзэлж байсан бол 2018 оны эхний хагас жилийн байдлаар жилд 8.9 хувь хүрч буурсан байна (Санхүүгийн зохицуулах хороо. 2018. х 3.).

Монгол банкны судалгаагаар 2000-2016 оны хооронд эдийн засгийн гурван бүтэн мөчлөг тохиосон ба энэ нь манай эдийн засаг богино хугацаанд олон мөчлөгтэй байгааг харуулж байна. Гэтэл эдийн засгийн нэг мөчлөгт бизнесийн хоёроос гурван мөчлөг ажиглагдаж байгаа нь бизнесийн салбар нэлээд тогтворгүй байгааг харуулж байна (Монгол банк. 2017)

Өөрөөр хэлбэл, өнгөрсөн хугацаанд монгол улсын аж ахуйн нэгж, байгууллагын тоо өссөн нь сайн үзүүлэлт мэт боловч тэдгээрийн тал хувь нь үйл ажиллагаагаа нь зогсонги, бичил байгууллагын эзлэх хувийн жин өссөн, цаашилбал үнэт цаасны зах зээлийн хувь хэмжээ буурсан, бизнесийн үйл ажиллагаа тогтворгүй байгаа зэрэг нь тухайн асуудлын шалтгааныг судлан тогтоох шаардлагатай байгааг харуулж байна.

Эдгээр болон эдийн засаг, бизнесийн бусад асуудлын шалтгааныг тогтоох чиглэлээр дараах судалгаанууд хийгдсэн байдаг. Үүнд:

1. МҮХАҮ-н танхим, МУИС, (2017) Монголын бизнесийн орчны судалгаа;
2. Монголын менежментийн холбоо, (2016) Бизнесийн байгууллагын менежментийн чадамжийн судалгаа;
3. Монгол дахь Америкийн худалдааны танхим, (2014) Монголын бизнесийн талаарх үндэсний хэмжээний судалгаа;
4. GS1 Монгол нийгэмлэг. Монголын бизнесийн процессын судалгаа,
5. PwC, (2013) Монголын гүйцэтгэх захирлуудын судалгаа;
6. Засгийн газрын Хэрэг эрхлэх газар (2008) “Бизнесийн байгууллагуудын менежмент чадамжийн судалгаа;
7. Нээлттэй нийгэм форум, МУИС-н Эдийн засгийн сургууль, (2010) Бизнесийн орчин зэрэг судалгаанууд хийгдсэн байна.

Эдгээр судалгаанууд бизнесийн байгууллагад тулгарч буй тодорхой асуудлууд эсвэл ерөнхий нөхцөл байдлын талаар цөөнгүй судалгаа хийгдсэн ч бизнесийн байгууллагын хөгжлийн төлөв, түүнд нөлөөлж буй гол хүчин зүйлийг орчин үеийн онол, арга зүйгээр тодорхойлсон нэгдмэл судалгаа хийгдээгүй байгаа нь ажиглагдаж байна.

1.2. Судалгааны асуулт

1. Монголын улсын бизнесийн байгууллагын хөгжлийн түвшнийг ямар онол, арга зүйд тулгуурлан судлах шаардлагатай вэ?
2. Монгол улсын бизнесийн байгууллагын хөгжилд гадаад орчны хүчин зүйл хэрхэн нөлөөлж байна вэ?

3. Монгол улсын бизнесийн байгууллагын хөгжилд дотоод орчны хүчин зүйл хэрхэн нөлөөлж байна вэ?
4. Монгол улсын бизнесийн байгууллагын хөгжил хэрхэн явагдаж, ямар түвшинд хүрсэн байна вэ?

1.3. Судалгааны зорилго

Менежментийн ухаан, микро эдийн засгийн харилцан уялдааны хүрээнд бизнесийн байгууллагын хөгжлийг тодорхойлох арга зүй, хэмжигдэхүүнийг тогтоон, түүгээр Монголын бизнесийн байгууллагын хөгжлийн түвшнийг тодорхойлно.

1.4. Судалгааны зорилтууд

1. Бизнесийн байгууллагын хөгжлийг тайлбарладаг “Байгууллагын хөгжлийн онол”, “Бизнесийн онол”, “Фирмийн онол”-ууд болон шинэ тутам хөгжиж байгаа үзэл, хандлагуудыг судалж, судалгааны үзэл баримтлал, аргуудыг тодорхойлох;
2. Монголын бизнесийн байгууллагын хөгжилд нөлөөлж буй хүчин зүйлийн шинжилгээ хийх;
3. Монголын бизнесийн байгууллагын хөгжлийн өнөөгийн төвшнийг судлан, үнэлгээ дүгнэлт хийх;
4. Монголын бизнесийн байгууллагын хөгжлийн динамикийг түүний нэг төлөөлөл болох хувьцаат компаниудын өгөгдөл дээр үндэслэн шинжилгээ хийх эдгээр болно.

2. СУДЛАГДСАН БАЙДЛЫН ТОЙМ

2.1. Бизнесийн байгууллагын хөгжлийн талаарх уламжлалт хандлагууд

Аливаа академик судалгаа хийхийн тулд тогтсон арга зүй болох нэр томъёог хэрхэн авч үзэхээс эхэлдэг. Иймд энэхүү судалгаа бизнесийн байгууллагын хөгжлийг судлахын тулд бизнесийн байгууллага гэдэгт юуг хамруулан авч үзэх вэ гэсэн ойлголтоос эхлэх нь зүйд нийцнэ. Вебстерийн толь бичигт “Худалдагч, худалдан авагч нарын хооронд амьжиргааны хэрэгсэл болгон ашгийн төлөө явуулж буй үйл ажиллагааг эсвэл ихэнхдээ худалдааг”, “Арилжааны эсвэл аж үйлдвэрлэл, үйлчилгээний аж ахуйн нэгж” бизнес гэж тодорхойлсон бол (Merriam-Webster), бизнесийн толь бичигт “Байгууллага болон эдийн засгийн аливаа систем бараа бүтээгдэхүүнийг мөнгөөр солилцох” үйл явц хэмээгээд “Бизнес нь хувийн эзэмшлийн, ашгийн бус болон төрийн эзэмшлийн байж болно” гэжээ (<http://www.businessdictionary.com>). Бизнесийн байгууллагын хөгжлийн судалгаанд “Бизнесийн онол”, “Фирмийн онолууд” болон “Байгууллагын хөгжлийн онол” зэрэг тогтсон онолуудыг арга зүйн үндэс болгодог. Гэхдээ бизнесийн байгууллагын хөгжил гэсэн тусгайлсан нэр бүхий онол байхгүй байгааг дурдах хэрэгтэй. “Бизнесийн онол” “Байгууллагын хөгжлийн онол”-ууд нь байгууллагын хөгжлийг менежментийн асуудал талаас нь судалдаг. Харин дээр тодорхойлсон бизнесийн байгууллага гэдэг талаас нь судалдаг урсгал бол “Фирмийн онол” юм. Энэ онол нь байгууллагыг микро эдийн засгийн талаас нь судалдаг. Эдгээр онолууд нь менежмент, эдийн засгийн тодорхой асуудлуудыг тусгайлан судалдаг тул байгууллага болон фирмийн асуудлын цар хүрээг хязгаарладаг.

Орчин үе буюу энэ зууны эхэн үе болох 2000-аад оноос бизнесийн байгууллагын хөгжлийг эдийн засаг, менежментийн аспектын уулзвар буюу нэгдэл дээр судлах хэрэгцээ бий болсон. Үүнийг шийдэх онолын нэг хандлага болон шинжлэх ухааны судалгаа, нотолгооны түвшинд яваа онол бол “Бизнесийн хөгжлийн их нэгдлийн онол” юм. Тус онолыг судалгааны арга зүй болгосон нь нэг талаас бидний дэвшүүлсэн зорилгыг шийдвэрлэж чадах, нөгөө талаас тус онолоор Монголын бизнесийн байгууллагын хөгжлийг судалснаар тус онолын хэрэглээг нотлоход бага боловч хувь нэмэр оруулах, мөн шинэ тутам мэдлэгийг түгээх ач холбогдолтой гэж үзлээ.

2.1.1. Бизнесийн онолын тухайд

Бизнесийн онолын эцэг гэгддэг Peter F. Drucker Хардвардын Бизнесийн тойм сэтгүүлийн 1994 оны ес, аравдугаар сарын дугаарт “Бизнесийн онол” нийтлэлээ хэвлүүлсэн байдаг. Тэрээр 1940 оод оны сүүлч 1950 оны эхэн

үеэс өнөөг хүртэл менежментийн чанарын нэгдсэн удирдлага, өртгийн шинжилгээний аргууд, бенчмаркинг, реинжинеренг, аутсорсинг, бизнесээ бууруулах зэрэг олон аргуудыг хэрэглэж ирснийг дурдаад эдгээр нь цаг үе, нөхцөл байдалдаа тохируулан хэрэглэж чадвал маш хүчирхэг хэрэгсэл боловч “хэрхэн хийх вэ” гэдэг шийдлийг санал болгож буй хэрэгсэл гэж үзсэн. Харин “юу хийх вэ” гэдэг нь менежментийн тулгамдсан асуудал болж байгааг онцолсон. Од байсан томоохон компаниуд зогсонги байдалд орж, хямралыг хянаж чадахгүйд хүрсэн нь тэд буруу зүйл хийж байгаад бус. Үнэндээ ихэнх тохиолдолд зөв зүйл хийдэгч ч үр дүнгүй байдаг оршино гэж дүгнэсэн (Drucker, 1994).

Энэ гайхалтай парадоксын учир нь (Drucker, 1994) “Байгууллага анх байгуулагдах үеийн ойлголт, таамаглал түүнийг хэрэгжүүлэх оролдлого нь бодит байдалд нийцэхгүй байгаа явдал. Үнийн хариултыг компани юу хийх, юу хийхгүй байх талаар шийдвэр гаргах, байгууллагын зан төлөв, утга учир бүхий үр дүнг хэрхэн бий болгохыг тодорхойлох шаардлагатай. Мөн зах зээлийн тухай, харилцагч, өрсөлдөгчид, тэдгээрийн үнэ цэнэ, зан төлөвийг тодорхойлох явдал ч хөндөх ёстой асуудлын нэг гэж үзээд үүнд бас менежментийн арга ажиллагаа, түүний үр дүнгийн динамик, компанийн давуу болон сул талуудын талаарх асуудал ч хамаарна. Үүнийг л би “компанийн бизнесийн онол” гэж нэрлээд байгаа юм. Байгууллага бүр бизнес эрхэлдэг эсэхээс үл хамааран бизнесийн онолд хамаарна гэж дүгнэсэн. Түүнийхээр бол бизнесийн онолын арга зүйн үндсийг дор дурдсан дөрвөн асуудлын хүрээнд авч үзэх учиртай бөгөөд тэдгээр нь дараах шаардлагыг хангах учиртай аж. Үүнд:

- Байгууллагын орчин, эрхэм зорилго, мэдлэг чадамжийн талаарх төсөөлөл нь бодит байдалд нийцэх;
- Дээр дурдсан гурвын талаарх төсөөлөл нь бие биетэйгээ нийцэх;
- Бизнесийн онол буюу орчин нөхцөл, эрхэм зорилго, мэдлэг чадамжаа байгууллагын хэмжээнд ойлгож танин мэдсэн байх;
- Бизнесийн онолыг байнга шалгаж байх ёстой гэж үзсэн.

Peter F. Drucker бизнесийн онол тухайн байгууллагын амжилт, уналтаас шалтгаалан өөрчлөгдөх шаардлагатай болдог тухай дурдаад үүний тулд урьдчилан сэргийлэх судалгаа, шинжилгээ, мониторингийн нэгдсэн тогтолцоогоор бизнесийн орчин, гүйцэтгэлийг бүрэн шалгаж үнэлсний үндсэн дээр хамгийн гол нь эрт оношлох хэрэгтэй. Эцэст нь нэгэнт зогсонги байдалд орсон шалтгааныг тогтоон, бодлого болон практик үйл ажиллагааг өөрчлөх, орчны шинэ нөхцөл байдлын дагуу байгууллагад шинэ зан төлөвийг бүрдүүлэх, эрхэм зорилгоо шинээр тодорхойлох, хөгжилд хүрэх шинэ чадамж, арга ажиллагааг олж авах хөгжүүлэх хэрэгтэйг онцолсон.

2.1.2. Байгууллагын хөгжлийн онолын тухайд

Байгууллагын хөгжил нь өнгөрсөн жилүүдэд судалгааны идэвхтэй талбар байсан бөгөөд байгууллагын оновчтой зохион байгуулалт, өөрчлөлт нь тус онолын үр шим гэж хэлж болно. Байгууллагын хөгжил нь өөрчлөлтийн арга зүйн практик хөрс нь болж өгсөн. Байгууллагын хөгжлийг судлахын тулд юуг судлах вэ гэдгээс эхэлье.

Байгууллагын талаарх албан ёсны тодорхойлолтыг Америкийн өвийн толь бичигт:

- байгууллагын зохион байгуулалтын хэв маяг, үйл явц, хэлбэр, тогтсон загвар, арга хэрэгсэл болон өндөр түвшний зохицуулалт;
- аливаа зүйлийг бүтээхийн төлөө зохион байгуулагдах;
- нэгдмэл зорилгод хувь нэмрээ оруулдаг янз бүрийн чиг үүрэг бүхий элементүүдийн нэгдэл; амьд организм;
- тодорхой зорилгоор зохион байгуулагдсан бүлэг хүмүүс (холбоод болон сайн дурын);
- хувь хүмүүс хамтран ажиллахаар системтэйгээр бий болсон бүтэц гэж тодорхойлсон байдаг (Англи хэл дээрх Америкийн өвийн толь бичиг, 2000).

Эндээс байгууллагыг нэгдсэн ойлголтоор тайлбарлах нь учир дутагдалтай гэдэг нь харагдаж байна. Тиймээс байгууллага хөгжилд хүрэхийн тулд өөр өөр нөхцөлд олон янзын арга ажиллагааг ашиглан өргөн цар хүрээний үйл ажиллагааг явуулдаг.

Egan (2002) байгууллагын хөгжлийн талаар 1969-2003 оны хооронд 27 тодорхойлолтыг судлаад өөр өөр үзэл бодлыг илэрхийлэх хэд хэдэн тодорхойлолтыг онцолсон байдаг.

Richard Beckhard (1969) "Байгууллагын хөгжил нь зан үйлийн шинжлэх ухааны мэдлэгийг ашиглан байгууллагын үйл явцад төлөвлөсөн өөрчлөлт (интервенц) хийх замаар байгууллагын зохион байгуулалтын үр өгөөж, соёлыг сайжруулахаар дээд удирдлагын зохион байгуулалтаар, тусгайлсан төлөвлөгөөний дагуу, байгууллагын хэмжээнд хийгдэх хүчин чармайлт" хэмээн тодорхойлжээ (Gary N. McLean. 2005. p. 5). Харин Warren Bennis байгууллагын хөгжлийн талаарх ойлголтыг улам бүр гүнзгийрүүлэн байгууллагын соёлтой холбосон. Тэрээр "Байгууллагын хөгжил нь өөрчлөлт шинэчлэлтийн хариу үйлдэл бөгөөд шинэ технологи, зах зээл, сорилт бэрхшээлийг даван туулах чадвартай болж, өөрчлөгдөж буй орчин нөхцөлд сайн дасан зохицох чадвартай байгууллагын итгэл үнэмшил, хандлага, үнэ цэнэ, бүтцийг өөрчлөхүйц цогц стратеги юм" гэсэн байдаг (Gary N. McLean. 2005. p.7).

Эдгээрээс үүдэн орчин үед байгууллагын хөгжлийг өөрчлөлтийн процесс, хэрэгжүүлэлтийн гэсэн онолын хоёр урсгал болгон судлах болсон. Өөрчлөлтийн

судалгааг Van de Ven болон Poole's (1995) нар өөрчлөлтийг удирдан чиглүүлдэг гол хүч болох үзэл баримтлал, хувьсал, түүний үргэлжлэх хугацаа зэргийг арга зүйн хувьд системчлэн өөрчлөлтийн процессын онол болгон дэвшүүлэн тавьсан. Үүний адилаар өөрчлөлтийн хэрэгжүүлэлтийн онолын гол судлах зүйл болох өөрийн бодол ухаанаа захирах, үйлдлээ зохицуулах, асуудалд хандах, уран илтгэх, хөндлөнгөөс оролцох гэсэн чиглэлүүдээр нэгтгэн нэг урсгал болгосон байдаг (John R. Austin., Jean M. Bartunek, 2003).

Эдгээр хуваагдал нь байгууллагын хөгжлийн шинжлэх ухааны судалгааг мухардалд оруулж байгааг олон эрдэмтэд хүлээн зөвшөөрдөг бөгөөд үүнийг шийдэх, хуваагдлын шалтгааныг тогтоох стратегийг боловсруулах шаардлагатайг анхааруулдаг ба энэ талаар John R. Austin., Jean M. Bartunek (2003) нар судалгаа хийн өөрсдийн бүтээлдээ нэгдлийг хангах стратегийг боловсруулжээ.

Байгууллагын хөгжлийн онол нь “Хүн гэдэг системийн төлөвлөгдсөн өөрчлөлтөд анхаарлаа төвлөрүүлж, өөрчлөлтийн нарийн түвшний динамикийг судалснаар олж авсан мэдлэгээ байгууллагын зохион байгуулалтыг сайжруулахад хувь нэмэр оруулах ёстой” гэж үздэг (Porras, 1991).

Байгууллагын хөгжлийн талаарх судалгааны чухал чиглэлийн нэг нь байгууллага нэгэнт организм юм бол түүнд хүний хөгжил шиг хөгжлийн зүй тогтол байх учиртай гэж үздэг. Тийм ч учраас өнөөгийн байгууллагын хөгжлийг орчин нөхцөлтэй зохицох замаар оршин тогтнох, хөгжих үндэс нь түүний дотоодод мэдлэгийн менежментийн удирдлагаас хамаарах болсныг судлаачид олон талаас нь нотолсоор байна.

Байгууллагын хөгжлийн амьдралын циклийг алдартай эдийн засагч Alfred Marshall (1890) фирмийг модтой зүйрлэн “ Ойн залуу моднууд өөрсдийн өрсөлдөгч болох хуучин моднуудын сүүдэрт өсөн дэвжих болно” гэж тодорхойлсон байдаг. Үүнээс жаран жилийн дараа Boulding (1950) “Байгууллага амьд организм шиг амьдралын мөчлөгтэй байх учиртай” гээд байгууллага хөгжлийн явцад “Төрөх, өсөх, буурах, мөхөх” гэсэн дөрвөн үеийг дамждаг гэж тодорхойлсон. Хамгийн сүүлд Там, Gray нар (2016) өмнөх судлаачдын үзэл санаануудад үндэслэн байгууллагын хөгжил “ Эхлэл, өндөр өсөлт, тогтворжилт” гэсэн гурван үе шатаар явагдана гэжээ. Байгууллагын амьдралын мөчлөгийн талаар шинжлэх ухааны судалгаа шинжилгээнд өргөн ашиглагддаг 20 гаруй тодорхойлолтууд байна. Эдгээрээс нийтлэг дараах таван үе шатыг чухалчилдаг болохыг нэгтгэн дараах хүснэгтэд харууллаа.

Хүснэгт 1. Байгууллагын хөгжлийн амьдралын мөчлөг

Үе шат	Нэр	Тодорхойлолт	Хэмжүүр
Нэг	Оршин тогтнох	Байгууллага шинээр бий болон зохион байгуулалтад орох үе ба оршин тогтнож чадсан нь зохион байгуулалтын өргөжилтийн эхлэл болно.	Энэ үед байгууллага үйл ажиллагаагаа идэвхтэй явуулахад хангалттай тооны хэрэглэгчтэй болоход анхаарлаа төвлөрүүлнэ.
Хоёр	Амьдрах чадвар	Энэ үе шатанд өсөлтийг эрэлхийлж, цар хүрээгээ тогтоон, өөрсдийн чадавхыг хөгжүүлэхийг эрмэлзэнэ.	Байгууллагын зорилтот түвшнийг тогтмол тогтоож, гол зорилго нь оршин тогтнох, өргөжүүлэхэд хангалттай орлого олох явдал юм.
Гурав	Боловсорч гүйцсэн	Энэ үе шатанд удирдлагын албан ёсны шаталсан тогтолцоо бүрдсэн байдаг. Нэг асуудал нь “Red Tape” буюу хэт олон дүрэм журам мөрддөг.	Байгууллага хүрсэн түвшнийг хамгаалахыг эрмэлздэг. Дээд, дунд түвшний удирдлага төлөвлөлт, өдөр тутмын янз бүрийн ажлаар мэргэшсэн байна.
Дөрөв	Шинэчлэл	Байгууллагын удирдлага, зохион байгуулалтын бүтцэд шинэчлэл хийх туршлагатай болсон байна.	Байгууллагын удирдлага зохион байгуулалтын бүтэц нь уян хатан, бүтээлч байдлыг дэмждэг байна.
Тав	Бууралт	Энэ үе шат нь байгууллагын үйл ажиллагааг зогсоох, бусдад шилжүүлэх эсвэл нэгдэх үйл ажиллагаа явагдана.	Байгууллага оршин тогтнох эсэх асуудал, эрх мэдэлд анхаарал төвлөрч, байгууллагын зорилгоос илүү хувийн зорилгод илүү анхаарал хандуулдаг.

Эх сурвалж https://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_life_cycle

Бизнесийн байгууллага хөгжихийн тулд амьдралын мөчлөгийн аль үе шатанд байгаагаа танин мэдэж дараагийн зорилго стратеги тодорхойлно. Энэ нь бизнесийн байгууллага бууралтад орохгүй байхын тулд боловсорч гүйцэж буй цаг үеэс эхлэн дараагийн хөгжлийн стратеги зорилтоо тодорхойлох шаардлагатай болдог.

Бизнесийн амьдралын мөчлөгийг ч байгууллагын хөгжлийн амьдралын мөчлөгтэй үндсэндээ адил байдлаар тодорхойлдог.

2.2. Бизнесийн хөгжлийн талаарх шинэ онол, хандлагууд

2.2.1. Фирмийн их нэгдлийн онолын тухайд

Бизнесийн хөгжлийн орчин үеийн онолын нэг болох “Фирмийн их нэгдлийн онол”-ын тухай авч үзье.

Азийн санхүүгийн хямралын улмаас 1997 онд БНСУ-ын эдийн засаг буурсантай холбоотой хөрөнгийн биржийн гол тоглогч компаниудын үйл ажиллагаа хумигдсан байдаг. Үүний шалтгааныг тогтоох олон судалгаа, шинжилгээний ажил нэгдсэн нэг хариулт өгч чадахгүй байсан учир шинэ онолын эрэл хайгуул хийж эхэлсэн. Энэ эрэл хайгуул юун түрүүнд эдийн засгийн

чиглэлээр хийгдсэн байдаг. Солонгосын менежментийн сургуулиудын эдийн засагчид профессор Hong Y.Park, Geon C.Shin, Yonghee Park нар “Фирмийн их нэгдлийн онол”-ыг эцэслэн боловсруулсан.

Тус онолын эхлэлийг тавьсан Hong Y. Park (2004) фирмийн үндсэн таван онол болох өртгийн, өмчлөх эрхийн, хувьслын (стратегийн), агентын болон шинэ сонгодог онолууд фирмийг тодорхой нөхцөл, элементүүдийн хязгаарлалтуудын хүрээнд авч үздэг. Эдгээр онолууд нь фирмийн цар хүрээг бүхэлд нь хамруулан тайлбарлах боломжгүй гэж үзсэн. Ямар ч бизнесийн байгууллагын эдийн засгийн гол асуудал нь Яагаад компаниуд байдаг вэ? Тэдний үндсэн үүрэг, зорилго нь юу вэ? Тэдний хамрах хүрээ юу вэ? гэсэн ерөнхий асуултуудад хариулах онол шаардлагатай гэж үзсэний үндсэн дээр “Фирмийн их нэгдлийн онол”-ыг санал болгосон.

Bolton, Scharfstein (1988) нар Coase үйл ажиллагааны өртгийн онол (1937) and Bearl, Means нарын агентын онолын (1932) үзэл баримтлалаас “бизнес юу дутаж байгаа”, “бизнес юу хэрэгтэй байгааг” судлан тодорхойлсноор энэ онолын үндэс суурь тавигдсан гэж үздэг (Hong Y. Park., 2004).

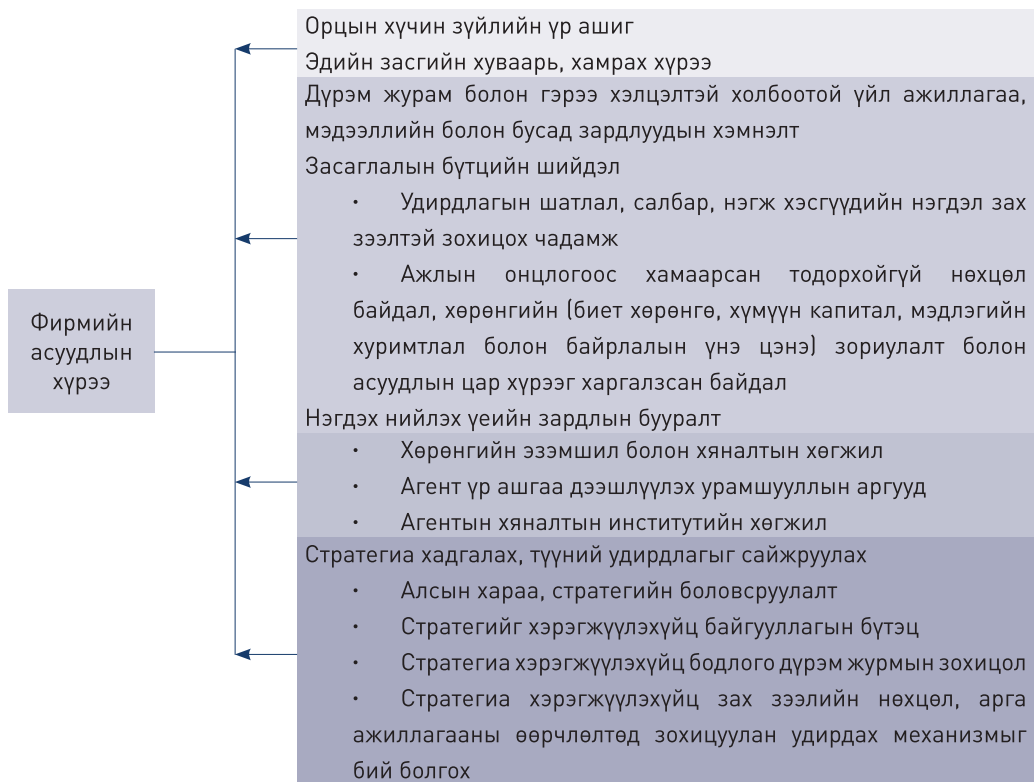
Өртгийн онолын гол үзэл баримтлал болох “худалдан авах эсвэл үйлдвэрлэх” гэсэн шийдлийг гаргахын тулд байгууллагын асуудлын цар хүрээг тухайн онолоор хязгаарлах нь хамгийн оновчтой шийдвэрт хүргэж чадахгүй байгааг олон судалгаанууд тогтоосон байдаг (Hong Y. Park., 2009). Энэхүү хязгаарлалтыг өргөжүүлэхийг зорьсон нь дээр дурдсан фирмийн онолуудын нэгдэл дээр ажиллах шаардлага тулгарсан.

Эрдэмтэд онолын нэрээ физикчдийн их нэгдлийн онол гэснийг ашигласан төдийгүй Feuman-ын физикийн хүчнүүдийн нэгдлийн онолын үзэл баримтлалд үндэслэсэн гэж тайлбарладаг. Эрдэмтэд Фирмийн их нэгдлийн онолоо ашиглан Солонгосын эдийн засагт гол үүрэг гүйцэтгэж буй бизнесийн байгууллагуудыг хамруулсан хэд хэдэн судалгааг хийсэн байдаг. Үүнд:

- Солонгосын Chaebol-ын гүйцэтгэл: Фирмийн их нэгдлийн онолын хандлага. (2011 он).
- Корпорац болон фирмийн стратегийн их нэгдлийн онол: Корпорацын өрсөлдөх чадварыг бүтээх арга ажиллагаа (Hong Y. Park., 2004)
- Солонгосын фирмүүдийн гүйцэтгэл, корпорацын стратеги: Фирмийн хэтийн төлөвийн нэгдлийн онол (Hong Y. Park., Geon-Cheol Shin, 2009).
- Солонгосын Chaebol-ын хил хязгаар: Фирмийн их нэгдлийн онолын хандлага (Hong Y. Park., Sung Hal-in Suh., Gun Chul Shin, 2018).

Их нэгдлийн онолд фирмийн асуудлын хамрах хүрээг байгууллагын стратеги, үндсэн чадамж, бүтэц зохион байгуулалт болон зах зээлийн үйл ажиллагаатай холбоотой зардлууд, агентын зардал, байгууллагын цар хүрээ, микро эдийн засгийн хуваарь, техник технологи арга ажиллагааны үр ашиг, агентын зардлыг багтаан дараах байдлаар загварчилсан байна.

Зураг 1. Их нэгдлийн онолоор Фирмийн хамрах хүрээний хүчин зүйл



Эх сурвалж Hong Y. Park., нар. (2018). The Boundaries of the Korean Chaebol: The Grand Unified Theory of the Firm Approach

Hong Y.Park нар (2018) тус загварт ашигласан ойлголтуудаа дараах байдлаар тайлбарласан.

Эдийн засгийн хуваарь, хүрээ. Хамгийн алдартай бизнесийн түүх судлаач Альфред Чандлер, Jr. (1990) “АНУ-н орчин үеийн аж ахуй, үйлдвэрлэлийн чадвар нь эдийн засгийн хуваарь, хамрах хүрээг ашиглах явдал юм. Эдгээр аж ахуйн нэгжүүд макро эдийн засгийн хувиар, цар хүрээнээс урьд өмнө байгаагүй зардлын хэмнэлтийн давуу талыг авч чаддаг” гэдэг үзэл хандлагад үндэслэн макро эдийн засгийн хуваарь, хамрах хүрээ нь фирмийн үйл ажиллагааг хязгаарлаж буй хүчин зүйл гэж үзсэн. Эдийн засгийн цар хүрээ нь уялдаа холбоо бүхий бизнесийн хамтын ажиллагааны давуу талуудын үр жимсээр бүрдэнэ гэж үздэг. Энэ нь манайхны ярьж заншсан бизнест эдийн засгийн оролцоо гэдгээс илүүтэй эдийн засгийн цар хүрээ бизнесээс хамааралтай гэдгийг харуулж байгааг дээрх эрдэмтэд тодорхой хэлсэн.

Өмчлөлийн бүтэц, хяналт. Өмчлөлийн бүтэц нь ерөнхийдөө дараах гурван шинжийг агуулдаг:

1. Хувьчлагдсан өмчийн дийлэнх хувь нь төвлөрсөн;
2. Өр, активын харьцаа өндөр;
3. Өмчлөл ба хяналтыг салгахгүй байх;

АНУ-ын томоохон компаниудын эхний шатанд дээрх шинж чанаруудын нэг ба гурав дахь ажиглагдаж байсан бол шинэ бизнес эрхлэгчдийн хувьд эзэн, менежер байх хандлагатай байжээ. Бизнес өсөж тэлэн эхний үеийн эзэн тэтгэвэрт гарч байгаа тул хяналтыг өмчлөлөөс салгах хандлагатай болсон. БНСУ-ын Chaebol дэх компаниудын өмчлөлийн бүтцийн гурван шинж чанарын хослол өөр асуудлыг бий болгосныг тэд судалгаагаараа тогтоосон байна. Ялангуяа, жижиг өмчлөгчийн эрх ашгийг хамгаалж чаддаггүй тул том хувьцаа эзэмшигч нь компанийг хянаж, өөрийн сонирхлыг эрхэмлэдэг болохыг баталсан. Цаашилбал засгийн газрын санхүүжилт нь Chaebol-ын өмчлөгчийн мөнгөн урсгалыг саармагжуулах том хүчин зүйл болж байна. Энэ нь Chaebol-ыг сулруулж санхүүжүүлэгч нь баян болдог, санхүүжилтийг засгийн газраас ивээн тэтгэдэг тул хяналт шалгалтын байгууллага хяналт тавьдаггүй буюу сул байдгийг дурдсан.

Үйл ажиллагааны өртөг. Үйл ажиллагааны өртгийн эдийн засгийн дүн шинжилгээг мэдээллийн зардал, зураг төсөл (дотоод болон гадаад)-тэй холбоотой зардлууд болон гэрээний гүйцэтгэлийн зардлыг тооцох замаар тодорхойлно. Тус зардлуудын талаарх эдийн засгийн сэтгэлгээ нь зардал оновчтой байх (зохистой оновчтой, гэхдээ хязгаарлагдмал байдлаар) ба өөрөө ашиг сонирхлоо эрэлхийлэх зардлын зохистой харьцаанд байлгахыг сургадаг.

Үйл ажиллагааны өртгийн эдийн засгийн гол зарчим нь:

- ажил гүйлгээний шаардлага, дараалал;
- зардалд хандах зан төлөв;
- засаглалын бүтэц;
- зардал болон чадамжийн ялгаатай байдал зэргийг зардлыг хэмнэх чиглэлээр хэрхэн ажиллаж буйг аудитын нарийн дүгнэлтэд үндэслэн шинжлэх учиртай гэж үзээд үйл ажиллагааны өртгийн бүтцийг дараах байдлаар загварчилсан байдаг.

Зураг 2. Засаглалын бүтэц дэх үйл ажиллагааны шинж чанаруудын нэгдэл



Эх сурвалж Hong Y. Park., нар. [2018]. The Boundaries of the Korean Chaebol:
The Grand Unified Theory of the Firm Approach

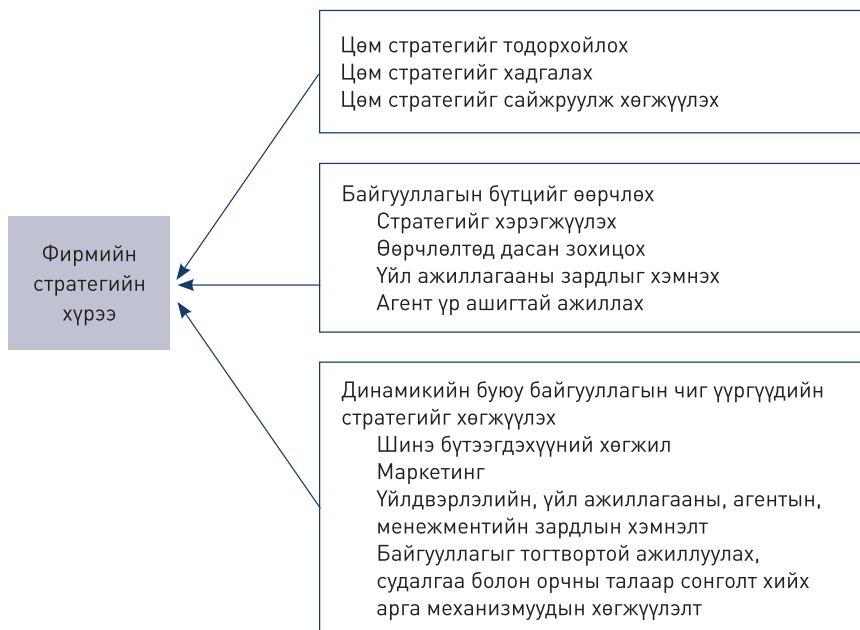
Үйл ажиллагааны өртгийн онол нь “Фирмийн цар хүрээ” болон “Худалдан авах- үйлдвэрлэх шийдвэр” гэсэн онолуудад үндэслэсэн.

Байгууллагын стратеги, бүтэц, үндсэн ур чадвар. Компанийн хувьслын (стратегийн) онол нь хөгжлийн динамикийн болон фирмүүдийн амжилт, бүтэлгүйтлийн шалтгааныг ойлгоход тусалдаг. Фирм нь гадаад болон өрсөлдөөнд гарсан өөрчлөлттэй тулгардаг учраас түүний оршин тогтнох чадвар нь байнга өөрчлөгдөж буй эрэлт, нийлүүлэлт, өрсөлдөөнд дасан зохицох зардлын болон чадамжаа дээшлүүлэх талаар суралцахаас хамаардаг. Эдгээр өөрчлөлтүүдийг амжилттай даван туулах нь үр дүнтэй стратегийг бий болгох, байгууллагын бүтцийг өөрчлөх, үндсэн чадамжийг хөгжүүлэхээс хамаарна.

Хувьслын онол буюу стратегийн онолын үзэл баримтлал нь “бизнес эрхэлж буй салбарт зөвхөн сайн бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг бий болгох төдийгүй шинэ бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэх давуу талтай байдаг. Энэ гол давуу талаараа илүү сайн өрсөлдөж чадна” гэсэн чиглэлтэй.

Бизнесийн оршин тогтнох, тасралтгүй өргөжин хөгжих нь цөм стратегийг бий болгох, түүнийг хэрэгжүүлэхийн тулд байгууллагын бүтцийн өөрчлөлт хийх, шинэ бүтээгдэхүүн хөгжүүлэх, маркетинг, эдийн засгийн зардлын динамикийг шинжлэх, стратегийг боловсруулах зэргээс хамаардаг болохыг дараах байдлаар загварчилсан.

Зураг 3. Фирмийн цар хүрээ, стратеги, байгууллагын бүтэц хоорондын нэгдэл



Эх сурвалж Hong Y. Park (2004). The grand unified theory of the firm and corporate strategy: Measure To Build Corporate Competitiveness

Тус загвар нь фирмийн цөм стратеги, түүнийг тогтвортой хэр нь байнга сайжруулж байх, байгууллагын бүтцийг цөм стратегитай уялдуулах, үндсэн чиг үүргүүдээр хэрхэн динамикийн стратегийг хөгжүүлэх асуудлуудыг багтаасан байна. Энэ бүхнийг стратеги удирдлагын үндсэн асуудлуудын нэг болох судалгаа шинжилгээнд үндэслэнэ. Тус судалгаа шинжилгээ байгууллагын гадаад орчин, өрсөлдөөний орчин болон дотоод орчныг хамарсан цогц судалгаа байх учиртай. Энэхүү судалгааны хэлэлцүүлгийн явцад маргаан дагуулаад байгаа дотоод орчны шинжилгээг байгууллагын сонгодог онолын дагуу менежмент, үйлдвэрлэл, үйлчилгээ, маркетинг, хүний нөөц, санхүү болон эдийн засгийн чиглэлээр хийх шаардлагатайг дээрх загварууд харуулж байна.

2.2.2. Бизнесийн хөгжлийн их нэгдлийн онолын тухайд

Бизнесийн хөгжил нь бизнес бүрийн өөр өөр онцлог, шинж чанаруудаас үүдэлтэй үр дүн нь олон асуудлуудын шийдлийн нэгдэл байх ёстой гэдгийг дэлхий нийт шинжлэх ухааны болон практикийн түвшинд хүлээн зөвшөөрсөөр багагүй хугацааг өнгөрөөсөн. Шинжлэх ухааны судалгаа, шинжилгээний түвшинд үүний хариултын эхлэл тавигдаад хорь шахам жил болж буйг онол, практикийн олон судалгаанууд харуулдаг. Үүний хариултын нэг нь “Бизнесийн хөгжлийн их нэгдлийн онол” гэж үзэх боллоо.



Бизнесийн хөгжлийн их нэгдлийн онолын төлөөлөгч нь Scott Pollack АНУ-ын олон нэр хүндтэй сургуулиудад ажилладаг профессор, бизнесийн старт ап компаниудаас эхлээд үндэстэн дамнасан корпорацуудад зөвлөгөө өгдөг менежментийн зөвлөх эрдэмтэн хүн. Тэрээр олон жилийн судалгааны ажлынхаа үр дүнд “Бизнесийн хөгжлийн их нэгдлийн онол”-оо боловсруулсан. Тус онолд үндэслэн олон эрдэм шинжилгээний ажил хийгдсэн төдийгүй алдартай Форбес сэтгүүл шилдгээ сонгон шалгаруулах арга зүйн үндсээ болгосон нь практикт нэвтэрч буйн нэг илэрхийлэл мөн.

Scott Pollack (2017) “Бизнесийн хөгжил гэж яг юу вэ” гэдэг бүтээлдээ бизнесийн хөгжлийн их нэгдлийн онолын тодорхойлолтыг боловсруулсан. Тэрээр энэ онолын тодорхойлолт хийх болсон шалтгаанаа Бизнесийн хөгжлийг хэрхэн яаж тодорхойлох вэ? гэсэн асуулт тавихад магадгүй юун түрүүнд борлуулалтын төлөв, хамтын ажиллагаа, бизнесийн шинэ чиглэл гээд олон зүйлийг бодох байх. Мөн өсөлт болон орлогын урсгалын талаар бодож болно. Эдгээр нь мэдээж бүгд зөв. Тухайн шинжлэх ухааны судалгаа, практик ажил болон тодорхой нөхцөл байдлаас шалтгаалан тухайн тохиолдолд үнэн зөв хариулт байж болно. Гэхдээ энд нэг асуудал байна. “Бизнесийн хөгжил” гэсэн нэр томъёог Вебстерийн толь бичгээс хайхад тодорхой хариулт байхгүй нь бизнесийн хөгжилд тулгарч буй нэг сорилт гэж үзсэн.

Орчин үеийн бизнесийн хөгжлийн талаар нэгдсэн нэг ойлголтод хүрэхгүй бол түүнийг хэрхэн хамгийн сайн хийх тухай нухацтай ярилцах боломжгүй гэдэг нь эрдэмтдийн сүүлийн үеийн мэтгэлцээний нэг сэдэв болоод байна.

Профессор Scott Pollack бизнесийн хөгжлийг хэрхэн ойлгох талаар “Фортуна 500” компанийн гүйцэтгэх захирлууд, экспертүүд, бизнес эрхлэгчидтэй хийсэн олон мянган цагийн ярилцлагууд, старт ап болон бүх төрлийн компаниудын олон янзын ажил, үүрэг гүйцэтгэж буй хүмүүстэй хийсэн ярилцлагууд дээрх асуултад хариулт олоход тусалсан гээд дараах тодорхойлолтыг боловсруулсан байдаг.

“Бизнесийн хөгжил нь хэрэглэгч, зах зээл болон харилцаанаас байгууллагад урт хугацааны үнэ цэнийг бий болгох явдал” (Scott Pollack .2017 х. 8).

Тэрээр үнэ цэний тухай ойлголт субъектив шинжтэй бөгөөд статик биш гэдгийг онцлоод хэрэв бизнес хөгжих боломж нөхцөлийн талаар бодож байгаа бол тэр боломж бүр өөр өөр үнэ цэнийг бий болгодог гэдгийг анхаарах хэрэгтэй гэж үзсэн.

Scott Pollack (2017) үнэ цэнэ гэдэгт:

- Эдийн засгийн үнэ цэнэ- микро эдийн засгийн аспект болох мөнгө бүтээж буй орлого, ашиг;
- Брендийн үнэ цэнэ- маркетингийн аспект болох компанийн талаар хэрэглэгчийн ойлголтыг өөрчлөх эцэстээ компанид мөнгө бүтээх;

- Бүтээгдэхүүний үнэ цэнэ -үйлдвэрлэл үйлчилгээний аспект буюу илүү сайн бүтээгдэхүүн үйлчилгээг бий болгох замаар бүх төрлийн үнэ цэнийг бий болгох;
- Опционы үнэ цэнэ- санхүүгийн удирдлагын аспект ба ирээдүйн үйл ажиллагааны талаарх гэрээ хэлцлээс мөнгө бий болгох;
- Олон нийтийн үнэ цэнэ – байгууллагын гадаад орчны асуудлууд буюу зөвхөн хэрэглэгчид бус олон нийтэд хандсан үйл ажиллагааг макро эдийн засгийн өгөөжийг ашиглах байдлаар илүү үнэ цэнэ бүтээх ойлголтуудыг багтаасан.

Бизнесийн хөгжил нь дээрх олон төрлийн үнэ цэнийг ойлгон, ямар үнэ цэнийг хаанаас хэрхэн бий болгохоо тодорхойлж, ямар боломжууд тэр үнэ цэнийг авчрахаас хамаарна.

Тус онолыг санал болгогчид эдгээр үнэ цэний эх сурвалжийг хэрэглэгч, зах зээл, харилцаа байх болно гэж томъёолоод дараах байдлаар ойлгохыг санал болгосон (Scott Pollack, 2017). Үүнд:

- Хэрэглэгч бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний төлөө мөнгө төлнө. Тэдний хүсэн хүлээж буй зүйлийг бий болгосноор илүү их үнэ цэнийг бүтээнэ гээд үүнийг үйлдвэрлэл, технологийн удирдлагын асуудлуудаар шийдвэрлэнэ.
- Зах зээл одоогийн ба ирээдүйн хэрэглэгч (үйлдвэрлэгч, эцсийн хэрэглэгч) хаана оршин байх болон тэдний цар хүрээг нь тодорхойлно. Энэ нь бидний ярьж, бичиж заншсанаар гадаад орчны хүчин зүйлүүд болох эдийн засаг, нийгэм, хүн ам зүй, дэд бүтцийн бодлого зохицуулалт, өрсөлдөгч, бэлтгэн нийлүүлэгч, нарын үйл ажиллагаанаас хамааран хэрэглэгчийн байршил үндсэндээ тодорхойлогдоно.
- Харилцаа нь урт хугацааны үнэ цэний суурь үндэс төдийгүй “зүрх” нь гээд байгууллагын үндсэн чиг үүргүүдийн менежментийн арга ажиллагаанаас хамаарна. Үүн дундаас байгууллагын соёл, итгэлцэл, шударга байдал болон шинэ мэдлэгээр ухамсарлагдсан үйл ажиллагаанд суурилсан харилцаа холбооны давуу талын боломжуудыг бүтээх явдал гэж тайлбарласан.

Бизнесийн хөгжлийн гол хөдөлгөгч хүч нь түүний гүйцэтгэх удирдлага бөгөөд тэднээс бизнесийн урт хугацааны үнэ цэнэ хэрхэн бий болох нь хамаардаг нь өнөөгийн менежментийн бүтээлийн гол сэдэв байсаар байгаа ба цаашид ч байсаар байх болно. Энэ асуудлыг Scott Pollack (2017) байгууллагын гүйцэтгэх удирдлага болон бодлого тодорхойлогчид болон шийдвэр гаргагчдын үүргийг “Тэд бизнесийн хөгжлийг нэрээр нь тодорхойлохын оронд удирдлагын чиг үүргийн нэрээр бодох нь тустай байж магад” гээд стратеги, борлуулалт, хамтын ажиллагаа, харилцааны менежмент гэсэн дөрвөн үүргийг санал болгосон.

2.3. Бүлгийн дүгнэлт

Бизнесийн байгууллагын хөгжлийн судалгаа хийх онол арга, зүйн үндэслэл боловсруулах судалгааны үр дүнгээс дараах дүгнэлтүүдийг хийж байна.

- Бизнесийн байгууллагын хөгжлийн судалгааг нэлээд олон хүчин зүйлийн нэгдлийн хүрээнд хийхэд байгууллагын хөгжлийн онол хүрэлцэхгүй болох нь харагдсан.
- Бизнесийн байгууллагын хөгжлийн судалгааг нэг бол “байгууллагын хөгжил” эсвэл “бизнесийн хөгжил” гэсэн онолын нэр томъёонуудад тулгуурлан хийхээс өөр аргагүй байдалд шинжлэх ухаан биднийг хөтөлсөн. Учир юу гэвээс “бизнесийн байгууллагын хөгжил” гэсэн онол, арга зүй өнөөдөртөө хараахан гараагүй ба “бизнесийн хөгжил” гэсэн томъёолол байхгүйг эрдэмтэн Scott Pollack тэмдэглэсэн.
- Питер Друкер байгууллага болгон өөрийн бизнесийн онолтой бөгөөд энэ нь байнга хөгжиж байх тухай сургасан. Бизнесийн онолын гол үзэл санаа бизнесийг “хэрхэн хийх вэ” гэдэгт бус “юу хийх вэ” гэдэг нь менежментийн тулгамдсан асуудал гэж тэмдэглэсэн. Өчигдөр ердөө л од байсан томоохон компаниуд зогсонги байдалд орж, хямралыг хянаж чадахгүйд хүрсэн нь буруу зүйл хийж байгаад бус. Үнэндээ ихэнх тохиолдолд зөв зүйл хийдэгч ч үр дүнгүй байдагт оршино гэж дүгнэсэн нь бизнесийн хөгжлийг хэрхэн хийх аргуудад тулгуурлах бус юу хийх вэ гэсэн онол, арга зүйд тулгуурлах ёстой гэж үзсэн.
- Фирмийн их нэгдлийн онолынхон фирмийн үндсэн таван онол нь бүгд асуудлыг тодорхой хязгаар, нөхцөлд авч үздэг нь асуудалд цогцоор шийдвэрлэх хариулт өгч чаддаггүй гэж үзсэн. Тус онолын гол төлөөлөгчид эдийн засагчид ба тэд бизнесийн хөгжлийн асуудлыг эдийн засаг, менежментийн уулзвар дээр судлах нь зүйтэй гэж үзэн боловсруулсан загвартаа менежмент, стратегийн асуудлыг оруулсан.
- Scott Pollack “Бизнесийн хөгжил гэж яг юу вэ” (2017) гэдэг бүтээлдээ бизнесийн хөгжлийн их нэгдлийн онолыг “Бизнесийн хөгжил нь хэрэглэгч, зах зээл болон харилцаанаас байгууллагад урт хугацааны үнэ цэнийг бий болгох” гэж тодорхойлсон. Онолын загвар нь менежментийн аспект дээр эдийн аспектиг оруулж ирсэн нь асуудлыг илүү цогц байдлаар шийдвэрлэх боломжийг олгож байна.

Судлагдсан байдлын тоймоос бидний эрэл хайгуулын хариулт бол Scott Pollack-ын “Бизнесийн хөгжлийн их нэгдлийн онол” байх ба “Бизнесийн хөгжил нь хэрэглэгч, зах зээл болон харилцаанаас байгууллагад урт хугацааны үнэ цэнийг бий болгох” гэсэн үзэл санааны хүрээнд тус судалгаа хийгдэх болно.

3. СУДАЛГААНЫ АРГА ЗҮЙ

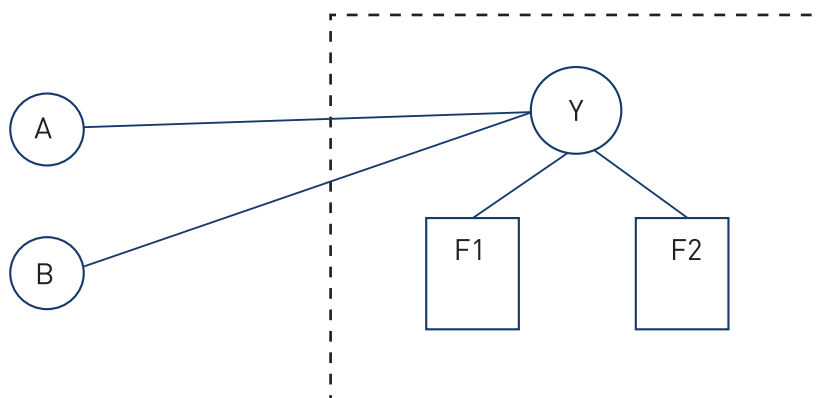
3.1. Судалгааны үзэл баримтлалын хүрээ

Бизнесийн хөгжлийн их нэгдлийн онолын гол төлөөлөгч Scott Pollack-ын “Бизнесийн хөгжил нь хэрэглэгч, зах зээл болон харилцаанаас байгууллагад урт хугацааны үнэ цэнийг бий болгох” гэж тодорхойлсныг тус судалгааны үзэл баримтлал болгож, дараах арга зүйг тодорхойлж байна. Үүнд:

- 1) Бизнесийн байгууллагын хөгжлийг урт хугацааны үнэ цэнээр илэрхийлэх ба үүнийг борлуулалтын орлогоор хэмжинэ.
- 2) Байгууллагын харилцааг гадаад ба дотоод харилцаа гэж зааглан гадаад орчны үнэлгээ хийх ба үүнд хэрэглэгч, зах зээлийг чухалчлан авч үзнэ.
- 3) Дотоод орчны үнэлгээг бизнесийн үндсэн үнэ цэнийг бий болгож буй байгууллагын чиг үүргүүдээр хийн хөгжлийн өнөөгийн түвшинд нөлөөлж буй сөрөг хүчин зүйлүүдийг тодорхойлно.
- 4) Бизнесийн байгууллагын хөгжлийн өнөөгийн түвшнийг тодорхойлох үүднээс харилцааны менежментийн хүчин зүйлийг нарийвчлан 7S загвараар үнэлнэ.

Судалгааны үзэл баримтлалын хүрээний дагуу Монголын бизнесийн байгууллагын хөгжлийн судалгааг дараах байдлаар загварчилсан болно.

Зураг 4. Монголын бизнесийн байгууллагын хөгжлийн судалгааны загвар





ШУУД БУС НӨЛӨӨЛӨХ ХҮЧИН ЗҮЙЛҮҮД

А-гадаад орчноос шууд бус нөлөөлөх хүчин зүйл

- эдийн засаг
- эрх зүй,
- улс төр,
- нийгэм хүн ам зүй
- дэд бүтэц

В- гадаад орчноос шууд нөлөөлөх хүчин зүйл

зах зээл

- өрсөлдөөн
- хэрэглэгч

Ү- Борлуулалтын орлого

ШУУД НӨЛӨӨЛӨХ ХҮЧИН ЗҮЙЛҮҮД

F1- Байгууллагын дотоод орчин, чиг үүргүүдээр

- Менежмент
- Үндсэн үйл ажиллагаа
- Маркетинг
- Санхүү
- Хүний нөөц

F2- Байгууллагын хөгжлийн үндсэн элементүүд

- S1- Стратегиа тодорхойлсон байдал
- S2- Байгууллагын бүтэц зохион байгуулалт
- S3- Байгууллагын дэд системүүдийн нэгдмэл байдал
- S4- Удирдлагын арга барил манлайлал
- S5- Хамтын үнэт зүйл
- S6- Хүний хөгжлийн асуудал
- S7- Ур чадвар, чадамж

Монголын бизнесийн байгууллагын хөгжлийн өнөөгийн түвшнийг зөвхөн нэг аргаар тодорхойлох нь учир дутагдалтай байж болох тул:

- Байгууллагын үндсэн чиг үүргүүдээр дотоод орчны үнэлгээ хийх
- Байгууллагын хөгжлийн хүрсэн түвшнийг 7S загваруудаар үнэлэх аргуудыг зэрэгцүүлэн хэрэглэсэн.

3.2. Судалгааны таамаглал

Бизнесийн байгууллагын хөгжил нь гадаад болон дотоод орчны хүчин зүйлийн нөлөөллийн хүрээнд явагдаж, хүрсэн үр дүнгээс сургамж аван цаашдын зорилго, стратегиа тодорхойлох замаар ахин дэвшдэг. Үүнийг тодорхойлохын тулд тус судалгаанд өргөн хүрээтэй олон талт асуудлуудыг хамруулах шаардлагатай болсон. Судлагдсан байдлын тоймоос сонгон авсан үзэл баримтлал ч асуудлыг тал бүрээс нь авч үзэх шаардлагатайг харгалзан судалгааны таамаглалуудыг дэвшүүллээ. Үүнд:

Таамаглал 1: Бизнесийн байгууллагын хөгжилд гадаад орчны хэрэглэгч, зах зээл, өрсөлдөөний хүчин зүйл шууд нөлөөлж байна.

Таамаглал 2: Монголын бизнесийн байгууллагын хөгжлийн ерөнхий түвшин “дунд”, ХК-ийн хөгжил түүнээс ахисан түвшинд явагдаж байна.

Таамаглал 3: Монголын бизнесийн байгууллагын хөгжил стратеги удирдлагаас шууд хамааралтай байна.

3.3. Судалгааны арга

Шинжлэх ухаан бүр өөрийн судлах зүйлд тохирсон судалгааны аргуудтай байдаг. Судлах зүйлтэй холбогдсон арга нь судлах зүйлд хүрэх хэрэгсэл болдог. Өөрөөр хэлбэл судалгааны арга бол мэдлэг олж авах танин мэдэхүйн

үйл ажиллагааны тодорхой хэрэгсэл гэдгийг Г.Чулуунбаатар (2017) “Танин мэдэхүйн логик, судалгааны ажлын арга зүй” бүтээлдээ “Арга бол аль нэгэн үзэгдлийг судлахад хандах тодорхой хандлага мөн. Шинжлэх ухааны арга бол бидэнд судалж буй үзэгдлийг зөв танин мэдэх замыг зааж өгдөг тодорхой зөрчлийн цогц мөн гэжээ”. Судалгаанд хэрэглэх арга нь гагцхүү судлах зүйлийнхээ шинж чанараас хамаарна. Тухайлбал: юуг судлах вэ? гэдгээс яаж судлах арга нь тодорхойлогдоно. Тиймээс монголын бизнесийн байгууллагын хөгжлийн өнөөгийн түвшин, түүнд хүрсэн динамикийг тодорхойлохын тулд дараах тусгайлсан аргуудыг ашиглах болно. Үүнд:

- Стратеги удирдлагын судалгаа, шинжилгээний үндсэн арга болох бизнесийн байгууллагын хөгжилд нөлөөлж буй гол хүчин зүйлийг тодорхойлох гадаад, дотоод орчны судалгаа, шинжилгээ хийх;
- Бизнесийн байгууллагын зорилго, стратеги эдгээрийг хэрэгжүүлэх суурь нөхцөл болдог соёлын болон бусад элементүүдийг McKinsey 7S загвараар үнэлэх;
- Бизнесийн байгууллагын хөгжлийн динамикийг эдийн засаг, санхүүгийн аргаар судлан, шинжлэх;
- Судалгааны таамаглалаа корреляци, регрессийн аргуудаар шинжлэн батална.

Эдгээр аргуудыг хослуулан хэрэглэж бизнесийн байгууллагын хөгжлийн өнөөгийн түвшнийг тал бүрээс нь илүү бодитой үнэлэх болно.

Монголын бизнесийн байгууллагын хөгжлийг орчин үеийн онолоор тайлбарлах тул судалгааны түүврийг дараах аргуудаар бүрдүүлнэ.

Хүснэгт 2. Судалгааны түүвэр бүрдүүлэх болон шинжлэх аргууд

Зорилт	Судалгааны арга
1. Бизнесийн байгууллагын хөгжилд нөлөөлөх гадаад орчны судалгаа хийх	Асуулга судалгаа: 45 үзүүлэлт тус бүрийн нөлөөлөх байдлыг 5 оноогоор үнэлүүлж, ач холбогдлын индекс тооцон, статистикийн шинжилгээ хийх
2. Бизнесийн байгууллагын хөгжилд нөлөөлөх дотоод орчны судалгаа хийх	Асуулга судалгаа: 40 үзүүлэлт тус бүрийн нөлөөлөх байдлыг 5 оноо, сөргөөр нөлөөлөх байдлын давтамжийг 5 оноогоор тус тус үнэлүүлж, ач холбогдлын индексийг тооцон статистикийн шинжилгээ хийнэ
3. Бизнесийн байгууллагын хөгжлийн өнөөгийн түвшнийг 7S загварын элементүүдээр тодорхойлох	Асуулга судалгаа: 32 үзүүлэлт тус бүрийн нөлөөлөх байдлыг 6 оноогоор үнэлүүлж, индексийг тооцох, корреляцийн шинжилгээ хийх
4. Бизнесийн байгууллагын хөгжлийн судалгааг ХК өгөгдөл дээр үндэслэн хийх	Динамикийн шинжилгээний аргыг ашиглан шинжлэх

Монголд анх удаа 7S загвараар судалгаа хийж байгаа тул түүний элементүүдийг хэрхэн ойлгох талаар товч дурдъя. Т.Питерс, Р.Уотерман нарын “Үр ашигтай удирдлагын эрэлд” бүтээлд 7S загварын талаар дурдсан бөгөөд энэхүү ойлголт нь дэлхийн шилдэг компаниудын хөгжлийг үнэлэх, цаашдын хандлагыг тодорхойлох арга хэрэгсэл болж ирсэн байна. Дэлхийн тэргүүлэх, бизнесийн зөвлөх үйлчилгээний байгууллага болох McKinsey компанийн хөгжүүлсэн 7S загвар нь дараах элементүүдээс бүрддэг ба дотор нь хатуу болон уян гэж хоёр ангилдаг. Эдгээрийг хэрхэн ойлгохыг дараах хүснэгтэд нэгтгэн харууллаа.

Зураг 5. 7S загварын элементүүд

Хатуу элементүүд (Hard S)	
Стратеги	Компанийн төлөвлөгөөг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагаанд гадаад орчны өөрчлөлтийг тусгах эсвэл хариу үзүүлэх
Бүтэц	Стратеги болон үйл ажиллагааны төлөвлөгөөний олон зүйлийн нөлөөллийг зохион байгуулах, зохицуулах суурь юм
Систем	Бүтэц болон стратегийг дэмжих албан ба албан бус процедур, санхүүгийн үзүүлэлтүүд ба орцыг гарц болгож хувиргах үйл явц
Зөөлөн элементүүд (Soft S)	
Арга барил (Style/Culture)	Зохион байгуулалтын соёл нь хоёр агуулгаас бүрддэг: <ul style="list-style-type: none"> • Зохион байгуулалтын соёл: байгууллагын соёлын онцлогийг харгалзсан бат бөх харилцан хамаарлыг бий болгох итгэл үнэмшил, хэм хэмжээ • Менежментийн арга барил: Менежерүүдийн үйл хөдлөл
Ажиллах хүчний бүрэлдэхүүн	Хүний нөөцийн менежментийн нөхцөл байдал, хөгжилд нөлөөлөх үйл явц
Дадлага, чадварын нийлбэр дүн	Мэргэжлийн ур чадвар ба дасан зохицох чадвар ба компанийн хийдэг зүйлийг хамгийн сайнаар хийх
Хамтын үнэт зүйл	Баримтлах үзэл санаа, бизнесийг бүтээх үеийн хамт олны үндсэн үзэл баримтлал юм.

Эх сурвалж: Питерс.Т, Уотермен.Р. (1999). Үр ашигтай удирдлагын эрэлд. УБ.

Эдгээр элементүүдийн нэгдэл дээр байгууллагыг хэрхэн үр өгөөжтэйгөөр удирдан зохион байгуулах вэ гэдэг асуултын хариултыг олох зорилгоор боловсруулсан байдаг. Байгууллагын стратеги болон бүтэц зохион байгуулалтаас гадна бусад ойлголтуудтай уялдаа холбоотойгоор хэмжих хэрэгцээ бий болсон нь энэхүү аргыг өргөн дэлгэр ашиглахад нөлөөлсөн байна.

Монголын бизнесийн байгууллагын хөгжлийн өнөөгийн түвшнийг үнэлэхдээ McKinsey 7S загварын элементүүдийг дараах байдлаар авч үзэн

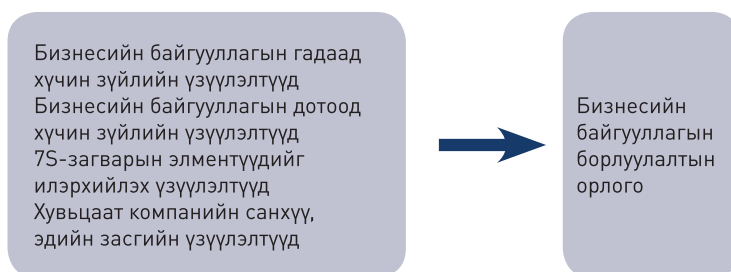
судалгааны асуулга боловсруулах үндэс болголоо. Үүнд

- **Стратеги** гэдэгт байгууллага стратегиа тодорхойлсон байдал, түүнд хүрэх нарийвчилсан төлөвлөгөөтэй, өрсөлдөгч нартайгаа харьцах аргууд тодорхой, гадаад орчинтой уялдсан байдлыг тогтоох;
- **Бүтэц** гэдэгт байгууллагын бүтэц, нэгж хэсгүүдийн зохион байгуулалт, ажилтны үүрэгт ажлын шат дараалал мөн ажил үүрэг, үйл ажиллагааны хуваарилалт, хоорондын харилцан хамаарал зэргийг хамруулсан. Энэ нь байгууллагын зохион байгуулалт хэрхэн явагдаж буйг тайлбарлах болно. Үүнд үүрэг, хариуцлага, хариуцлагатай холбоотой харилцааг хамааруулах;
- **Систем /тогтолцоо/** гэдэгт хүний нөөц, үйлдвэрлэл, санхүүгийн дэд системүүдийн нэгдмэл байдал, тэдгээрийн бодлого зохицуулалт, банк санхүү, аудитын байгууллагуудтай хамтран ажиллах чадамж болон удирдлагын зүгээс санхүүгийн сайн системийг бүрдүүлсэн зэргийг үнэлэх болно. Эдгээр нь ажиллагчид зорилго, зорилтоо биелүүлэхийн тулд өдөр тутам хэрэглэдэг арга техникүүдийг багтаах;
- **Арга барил, манлайлал нь** байгууллагыг хөгжилд хөтлөх чадвар гэдэг утгаар удирдагч нарын манлайлах арга барил, эрсдэлийг үнэлэх, өөрчлөлт, шинэчлэлийг санаачлан, хэрэгжүүлэх, бүх түвшний удирдагч нар болон нэгж хэсгүүд бүтээлч санаачилгатай ажиллах чадвар зэргийг багтаан үнэлэх;
- **Хамтын үнэт зүйл** нь байгууллагын оршин байх гол үндэс болох соёл болж төлөвшсөн байдал, ажилчид өөрийн компанидаа хандах хандлага, тэдгээрийн итгэл үнэмшил, үнэ цэнийг багтаана. Эдгээрийн илэрхийлэх алсын хараа, эрхэм зорилго, үнэт зүйл нь байгууллагын хөгжлийн хөдөлгөгч хүч, бусдаас ялгарах соёл, ажиллагчдыг бүтээлчээр ажиллах хэрэгсэл болж буй байдлын түвшнийг тогтоох;
- **Хүмүүс** гэдэгт хүний хөгжлийн асуудал нь байгууллагын хөгжлийг тэргүүлэгч хүч болж чадсан эсэх, байгууллагад ажил мэргэжил эрхлэгч хүмүүс тэдгээрийн хоорондын хамтын ажиллагаа, тэд нарыг хөгжүүлэх, тогтвортой, үр бүтээлтэй ажиллах боломжийг бүрдүүлсэн байдлыг үнэлэх.;
- **Ур чадвар** чадамж нь нь байгууллагад технологийн давуу талыг бий болгосон байгууллагын чадамжийг илэрхийлэх удирдлагын мэдлэг ур чадвар, бүтээгдэхүүн, үйлчилгээгээ сайжруулах, гүйцэтгэлээ өсгөх, техник технологийн ашиглалтын түвшнийг дээшлүүлэх эдгээрийг багтааж авч үзсэн.

3.4. Судалгааны хувьсагч

Монголын бизнесийн байгууллагын хөгжлийн судалгааны хувьсагчийг дараах байдлаар тодорхойлж, холбогдох өгөгдөл цуглуулж, хувьсагч хоорондын хамаарлын шинжилгээг хийв.

Хамаарах хувьсагчаар бизнесийн байгууллагын хөгжлийг илэрхийлэх орлогын үзүүлэлт, үл хамаарах хувьсагчаар гадаад, дотоод орчны хүчин зүйлийг илэрхийлэх үзүүлэлтүүд, 7S загварын элементүүдийг илэрхийлэх үзүүлэлтүүд, хувьцаат компанийн санхүүгийн үзүүлэлтүүдийг авсан болно.



Монголын бизнесийн байгууллагын хөгжилд нөлөөлж буй хүчин зүйлүүдийг дараах үзүүлэлтүүдээр тодорхойлно.

Хүснэгт 3. Бизнесийн байгууллагын хөгжилд нөлөөлөх хүчин зүйлийн таамаглал шалгах хувьсагчид

Үл хамаарах хувьсагч		
Байгууллагын гадаад хүчин зүйл		Хэмжээс
1. Зах зээл	5 үзүүлэлт	5
2. Өрсөлдөгч	5 үзүүлэлт	5
3. Хэрэглэгч	5 үзүүлэлт	5
Байгууллагын дотоод хүчин зүйл		
4. Менежмент	10 үзүүлэлт	5
5. Үйлдвэр, үйлчилгээний удирдлага	10 үзүүлэлт	5
6. Маркетингийн удирдлага	6 үзүүлэлт	5
7. Санхүүгийн удирдлага	7 үзүүлэлт	5
8. Хүний нөөцийн удирдлага	7 үзүүлэлт	5
7S загварын бүрэлдэхүүн		
S1 Стратеги удирдлага	4 үзүүлэлт	6
S2 Бүтэц, зохион байгуулалт	6 үзүүлэлт	6
S3 Системүүд	4 үзүүлэлт	6
S4 Арга барил, манлайлал	4 үзүүлэлт	6
S5 Хамтын үнэт зүйл	5 үзүүлэлт	6
S6 Хүний нөөц	4 үзүүлэлт	6
S7 Ур чадвар	5 үзүүлэлт	6
Хамаарах хувьсагч		
1. Бизнесийн байгууллагын орлого	1 үзүүлэлт	7 интервал

3.5. Судалгааны өгөгдлийн эх сурвалж

Тус судалгааны өгөгдлийг холбогдох барим бичиг болон асуулгын аргаар цуглуулж, өгөгдөлд тоон болон чанарын шинжилгээ хийнэ.

Баримт бичгийн судалгаанд дараах баримтыг гол эх сурвалж болгов. Үүнд:

- 1) Үндэсний Статистикийн Хороо, Статистикийн эмхэтгэл 2018 он;
- 2) Үндэсний Статистикийн Хороо, Бизнес регистрийн судалгааны тайлан, 2017 он;
- 3) Татварын ерөнхий газраас гаргадаг мэдээлэл;
- 4) Санхүүгийн зохицуулах хороонд компаниудаас ирүүлдэг мэдээлэл;
- 5) Монголын хөрөнгийн биржийн мэдээлэл;
- 6) Хувьцаат компаниудын цахим хуудсанд байршуулсан мэдээлэл.

Эх олонлог: 2017 оны байдлаар нийт 132,6 мянган бизнесийн байгууллага бүртгэлтэй байгаагаас 68,9 мянга (52%) нь хэвийн ажиллаж байна.

Түүвэр олонлог: Эх олонлогийн хэмжээг 68,9 мянган байгууллага гэж үзэж, итгэх төвшин 95 хувь (алдааны хязгаар 6.75) байхаар тооцоолбол түүврийн хэмжээ 210 байна.

3.6. Судалгааны түүвэр бүрдүүлэлт

Асуулга судалгааг Дорноговь, Дорнод, Завхан, Хөвсгөл аймаг болон Нийслэлийн хэмжээнд 2018 оны 6-аас 10 сарын хооронд хийхээр төлөвлөсөн бөгөөд хуваарийн дагуу хийв. Судалгаанд нийт 211 Бизнесийн байгууллага оролцсон бөгөөд Дорноговь 14 хувь, Дорнод 18 хувь, Завхан 14 хувь, Хөвсгөл 12 хувь, Улаанбаатар 43 хувиар хамрагдлаа.

Хүснэгт 4. Судалгаа авсан орон нутаг (аймаг, нийслэл)

Аймаг	Тоо	Хувь
1. Дорноговь	29	14%
2. Дорнод	37	18%
3. Завхан	29	14%
4. Хөвсгөл	26	12%
5. Улаанбаатар	90	43%
Бүгд	211	100%

Зүүн бүсийн төлөөлөл болгож Дорнод аймгийг сонгосон бөгөөд тус аймгийн төв Хэрлэн сум нь УБ хотоос 500 км зайтай, авто замаар холбогдсон, хилийн боомттой болно. Тус аймаг Засаг захиргаа, нутаг дэвсгэрийн 14 сумтай, мал аж ахуй, газар тариалан болон уул уурхайг хослуулан эрхэлдэг.

Төвийн бүсийн төлөөлөл болгож Дорноговь аймгийг сонгосон бөгөөд тус аймгийн төв Сайншанд нь УБ хотоос 400 км зайтай, авто зам болон төмөр замаар холбогдсон, Замын Үүдийн хилийн боомттой болно. Тус аймаг Засаг захиргаа, нутаг дэвсгэрийн 15 сумтай, мал аж ахуй болон уул уурхайг голлон эрхэлдэг.

Хүснэгт 5. Судалгаанд хамрагдсан дөрвөн аймгийн товч мэдээлэл

Аймаг	Бүс	Алслал, км	Сум тоо	Хүн амын тоо (2017 он)	Үйлдвэр, үйлчилгээний үндсэн чиглэл	
Дорноговь	Төв	400	15	68.2 мян	М.а.а	Уул уурхай
Дорнод	Зүүн	500	14	79.5 мян	М.а.а	Уул уурхай
Завхан	Баруун	1100	24	72.1 мян	М.а.а	Уул уурхай
Хөвсгөл	Хангай	950	21	132.1 мян	М.а.а	Аялал жуулчлал

Хангайн бүсийн төлөөлөл болгож Хөвсгөл аймгийг сонгосон бөгөөд тус аймгийн төв Мөрөн сум нь УБ хотоос 950 км зайтай, авто замаар холбогдсон, хилийн боомт үгүй болно. Тус аймаг Засаг захиргаа, нутаг дэвсгэрийн 21 сумтай, мал аж ахуй, газар тариалан эрхэлдэг бөгөөд сүүлийн жилүүдэд аялал жуулчлал хөгжиж байна.

Баруун бүсийн төлөөлөл болгож Завхан аймгийг сонгосон бөгөөд тус аймгийн төв Улиастай сум нь УБ хотоос 1150 км зайтай, засмал болон шороон замаар холбогдсон, хилийн боомт үгүй болно. Тус аймаг Засаг захиргаа, нутаг дэвсгэрийн 24 сумтай, мал аж ахуйг олон суманд, газар тариалан 2 сум, уул уурхай 2 суманд тус тус эрхэлдэг. Улаанбаатар хотод нийт бизнесийн байгууллагын 70 гаруй хувь байгаа бөгөөд бид судалгаанд 43 хувийн төлөөлөл авсан болно.

3.7 Судалгаанд хамрагдсан байгууллагуудын мэдээлэл

Судалгаанд хамрагдсан бизнесийн байгууллагуудыг хариуцлагын хэлбэрээр нь авч үзвэл 82% нь Хязгаарлагдмал хариуцлагатай компани (ХХК), 11 хувь нь Хувьцаат компани (ХК), 5 хувь нь Хоршоо, 2 хувь нь Нөхөрлөл хамрагдсан нь улсын хэмжээнд бүртгэгдсэн аж ахуйн нэгж, байгууллагын хувьтай ойролцоо байгаа нь их олонлогийг төлөөлөх чадвартай гэж үзлээ.

Хүснэгт 6. Судалгаанд хамрагдсан байгууллагуудын хариуцлагын хэлбэр

Байгууллагын хэлбэр	Судалгаа	
	Тоо	Хувь
ХХК	173	82%
ХК	23	11%
Хоршоо	10	5%
Нөхөрлөл	5	2%
Бүгд	211	100%

Судалгаанд хамрагдагсдыг ажил, албан тушаалаар нь авч үзвэл бизнесийн байгууллагын дарга (Захирал) 17 хувь, нэгж хэсгийн дарга 13 хувь, менежер 36 хувь, хувь нийлүүлэгч 0.5 хувь бусад нь 34 хувь оролцсон бөгөөд бусад гэдэгт тус байгууллагад ажилладаг мэргэжилтэн, ажилчдын төлөөлөл багтсан байна.

Хүснэгт 7. Асуулга судалгаанд хамрагдагсдын албан тушаал

Албан тушаал	Тоо	Хувь
Байгууллагын дарга, Захирал	35	17%
Нэгж хэсгийн дарга	28	13%
Менежер	75	36%
Хувь нийлүүлэгч	1	0%
Бусад	72	34%
Бүгд	211	100%

Судалгаанд хамрагдсан бизнесийн байгууллагуудыг үүсгэн байгуулагдсан оноор авч үзвэл 8 хувь нь 1921-1990 онд, 18 хувь нь 1991-2000 онд, 27 хувь нь 2001-2010 онд байгуулагдсан, 30 хувь нь 2011-2018 онд тус тус байгуулагдсан ба 17 хувь нь хариулаагүй байна.

Хүснэгт 8. Үйл ажиллагаа эхэлсэн он

Байгуулагдсан хугацаа	Тоо	Хувь
1921-1990 он	17	8%
1991-2000 он	39	18%
2001-2010 он	56	27%
2011-2018 он	63	30%
Хариулаагүй	36	17%
Бүгд	211	100%

Монгол улсад 1921-1990 онуудад байгуулагдсан бизнесийн байгууллагууд нь хүнсний чиглэлийн үйлдвэрүүд бөгөөд эдүгээ ХХК, ХК-ын хэлбэрээр ажиллаж байна. Ялангуяа, аймгуудын төвд ажиллаж буй хүнсний үйлдвэрүүд нь өмч хувьчлалаар хувийн хэлбэрт шилжин ажиллаж, тухайн аймгийн хүнсний зах зээлд тодорхой үүрэг гүйцэтгэж байна. Тэдний барилга байгууламж хуучирсан ч өөрсдийн боломжоор техник, технологийн шинэчлэл хийсэн, ажиллагчид мэргэжиж, тогтворжсон байдал ажиглагдаж байв. Судалгаанд хамрагдагсдын 57 хувийг 2001 оноос хойш байгуулагдсан бизнесийн байгууллага эзэлж байна.

Үйл ажиллагаа нь жилийн туршид явагддаг эсэх нь авч үзвэл жилийн 4 улиралд тогтмол ажилладаг 75 хувь, улирлын чанартай ажилладаг 18 хувь, захиалга гарсан үед ажилладаг 5 хувь, бусад 2 хувь (тогтмол ажиллагаагүй) байна. Аймгуудын хоршоо, нөхөрлөл ихэвчлэн улирлын чанартай ажиллаж байна.

Хүснэгт 9. Үйл ажиллагааны онцлог (тоо)

Үзүүлэлт	Байгууллагын хэлбэр					
	ХХК	ХК	Хоршоо	Нөхөрлөл	Бүгд	Хувь
Жилийн 4 улиралд тогтмол	110	22	5	1	138	75%
Улирлын чанартай	32	1	4	3	40	18%
Ажил олдсон үед ажилладаг	8	0	1	1	10	5%
Бусад	23	0	0	0	23	2%
	173	23	10	5	211	100%

Бизнесийн гараагаа эхлүүлэх үеийн давуу талыг мэргэжил, туршлагадаа тулгуурласан 64 хувь, зах зээлийн боломжийг олж харсан 81 хувь, гэр бүлээс өвлөсөн 10 хувь, хувьцаат компани байсан 7 хувь, хуулийн зохицуулалтын шаардлагаар 3 хувь, бусад гэж 9 хувь тус тус хариулсан байна. Энд онцлоход гэр бүлээс өвлөсөн 10 хувь байгаа нь 1990 оноос гараагаа эхэлсэн компаниуд насжилтаар II үед шилжиж байгааг харуулж байна.

Хүснэгт 10. Бизнесийн гараагаа эхлүүлэх үеийн давуу тал

Үзүүлэлт	Тоо	Хувь
Мэргэжил, туршлагадаа тулгуурласан	77	64%
Зах зээлийн боломжийг олж харсан	98	81%
Гэр бүлээс өвлөсөн	12	10%
Хувьцаат компани байсан	9	7%
Хуулийн зохицуулалтын шаардлагаар	4	3%
Бусад	11	9%
Бүгд	121	100%

Судалгаанд хамрагдсан бизнесийн байгууллагуудыг салбар нэгжийн тоогоор нь авч үзэхэд дараах төлөвтэй байна.

Хүснэгт 11. Бизнесийн байгууллагын салбар нэгжийн тоо

Салбар, нэгжийн тоо	Тоо	Хувь
Нэг	91	43%
Хоёр	10	5%
Гурав	12	6%

Дөрөв	7	3%
Тав	5	2%
Зургаа	6	3%
Долоогоос олон	39	18%
Хариулаагүй	41	19%
Бүгд	211	100%

Судалгаанд хамрагдсан бизнесийн байгууллагууд 28 чиглэлээр үйл ажиллагаа эрхэлж байна. Үүнд: Худалдаа, үйлчилгээ 23 хувь, Хүнс үйлдвэрлэл 18 хувь, Барилга 8 хувь, Хадгаламж зээл, банк санхүү 7 хувь, Ашигт малтмал, уул уурхай 5 хувь бол 38 хувь нь бусад чиглэлээр үйл ажиллагаа эрхэлж байгааг дараах хүснэгтэд харууллаа.

Хүснэгт 12. Үйл ажиллагааны үндсэн чиглэл (эрэмбэлсэн)

Үйл ажиллагаа	Тоо	Хувь
1. Худалдаа, Үйлчилгээ	49	23%
2. Хүнсний үйлдвэр	28	13%
3. Барилга	17	8%
4. Хадгаламж зээл, банк санхүү	14	7%
5. Ашигт малтмал, уул уурхай	11	5%
6. Мод үйлдвэрлэл	11	5%
7. Эрүүл мэнд	8	4%
8. Хүнс хөдөө аж ахуй	7	3%
9. Реклам, зураг төсөл	6	3%
10. Их сургууль, боловсрол	6	3%
11. Даатгал	5	2%
12. Оёдол	5	2%
13. Аялал жуулчлал	4	2%
14. Дулаан, ус	4	2%
15. Геодези зураг	3	1%
16. Ачаа тээвэр	3	1%
17. Зуучлал	3	1%
18. Зам засвар, тохижилт	2	1%
19. Хэвлэл мэдээлэл	2	1%
20. Үүрэн холбооны оператор	2	1%
21. Нийтийн тээвэр	2	1%
22. Жолооны үйлчилгээ	2	1%
23. Бэйкери	2	1%
24. Бусад	15	4%
Бүгд	211	100%

Бусад гэдэгт харуул хамгаалалт, зочид буудал, программ хангамж, зөвлөх үйлчилгээ, брокер, үсчин гоо сайхан, мал эмнэлэг зэрэг чиглэлүүд багтаж байна.

Байгууллагын жилийн орлогын хэмжээг авч үзвэл 50 сая хүртэл 29 хувь, 51-100 саяын хооронд 13 хувь, 101-250 саяын 9 хувь, 251-500 саяын хооронд 8 хувь, 501 саяас 1 тэрбумын хооронд 9 хувь, 1-1,500 тэрбумын хооронд 7 хувь, 1,5 тэрбумаас дээш 24 хувь байна. Жижиг дунд үйлдвэрийн тухай хуульд 250 сая төгрөгөөс доош борлуулалтын орлоготой 9-19 ажиллагчтайг жижиг худалдаа, үйлчилгээ үйлдвэрлэл эрхлэгч, 1.5 тэрбум төгрөгөөс доош орлоготойг дунд бизнес эрхлэгч байна гэж заасан байдаг. Судалгаанд хамрагдсан байгууллагуудын жилийн борлуулалтын орлогоор нь ангилбал 51 хувь нь 250 сая төгрөг хүртэл буюу жижиг, 26 хувь нь 251- 1500 сая төгрөг хүртэл буюу дунд, 24 хувь нь 1500 сая төгрөгөөс дээш буюу харьцангуй том бизнесийн байгууллагууд хамрагдсан байна.

Хүснэгт 13. Байгууллагын жилийн орлого

	Хэмжээ (төгрөг)	Тоо	Хувь
1.	50 сая хүртэл	61	29%
2.	51-100 сая	27	13%
3.	101-250 сая	19	9%
4.	251-500 сая	16	8%
5.	501 саяас 1 тэрбум	18	9%
6.	1-1,500 тэрбум	15	7%
7.	1,5 тэрбумаас дээш	51	24%
8.	Хариулаагүй	4	2%
	Бүгд	211	100%

Судалгааны түүврийн талаарх эдгээр мэдээлэл нь статистикийн бизнес регистрийн сангийн болон бизнесийн талаарх бусад мэдээллийг төлөөлөх чадвартай болохыг харуулж байна.

4. ӨГӨГДЛИЙН БОЛОВСРУУЛАЛТ, ШИНЖИЛГЭЭНИЙ ҮР ДҮН

4.1. Бизнесийн салбарын өнөөгийн байдал

Монгол улсад 1990-ээд оноос аж ахуйн тооцоотой хоршоолол, нөхөрлөл байгуулагдаж улмаар 1992 оноос өмчийн хэлбэр (хувийн, төрийн, хамтарсан), зорилго (ашгийн, ашгийн бус), хариуцлагын хэлбэрээр ялгарах бизнесийн байгууллага олноор үүсэн. Тус судалгааны хүрээнд Бизнесийн байгууллага гэдэгт хувьцаат компани (ХК), хязгаарлагдмал хариуцлагатай компани (ХХК), хоршоо, нөхөрлөл, бусад зэргийг авч үзэж байна.

Хүснэгт 14. Бизнесийн байгууллага хариуцлагын хэлбэр (тоо)

Хариуцлагын хэлбэр	2000 он	2005 он	2010 он	2015 он	2017 он	Эзлэх хувь	Цэвэр Өсөлт (хувь)
ХЭАА	3 750	-	-	-	-	-	-
Компани	8 813	25 064	55 997	102 780	124 112	93,6%	21%
Хоршоо	1 680	3 033	2 563	4 111	4 377	3,3%	6%
Нөхөрлөл	2 422	3 652	3 303	2 919	3 486	2,6%	19%
Бусад			78	310	612	0,5%	97%
Бүгд	16 665	31 749	61 941	110 120	132 587	100%	20%

Эх сурвалж: (ҮСХ, 2018, хууд. 544)

Монгол улсын статистикийн 2017 оны мэдээгээр бизнесийн байгууллагуудыг өмчийн хэлбэрээр нь авч үзвэл компани 93.6 хувь, хоршоо 3.3 хувь, нөхөрлөл 2.6 хувь, бусад 0.5 хувийг тус тус эзэлж байна.

Бизнесийн байгууллагын тооны өөрчлөлтийг 2015 оныг 2017 онтой харьцуулан үзвэл: Компани 21 хувь, Хоршоо 6 хувь, Нөхөрлөл 19 хувь, Бусад 97 хувиар тус тус өссөн бөгөөд дундаж нь 20 хувиар өссөн байна.

Бизнесийн байгууллагын хөрөнгө оруулалт

Бизнесийн байгууллагуудыг үүсгэн байгуулсан хөрөнгө оруулалт талаас үзвэл: 2016 оны байдлаар Монгол Улсын иргэний хөрөнгө оруулалттай 95.4 хувь (108.6 мянга), гадаад улсын хөрөнгө оруулалттай 3.0 хувь (3.5 мянга), хувийн өмчит гадаад байгууллагатай хамтарсан 1.6 хувь (1.8 мянга) байна.

Хүснэгт 15. Бизнесийн байгууллагын хөрөнгө оруулалт (тоо)

Хариуцлагын хэлбэр	2006	2011	2016	Эзлэх хувь	Цэвэр өсөлтийн хувь
Монгол Улсын иргэний хувийн	27,154	57,764	108,609	95.4%	88%
Гадаад улсын	863	2,095	3,468	3.0%	66%
Хувийн өмчит гадаадтай хамтарсан	565	767	1,790	1.6%	133%
Бүгд	32 410	65 204	118 686	100%	88%

Эх сурвалж: (ҮСХ, 2017, хууд. 31)

Хөрөнгө оруулалтын өөрчлөлтийг 2011 оныг 2016 онтой харьцуулахад Монгол Улсын иргэний хувийн өмчөөр үүссэн нь 88 хувь, гадаад улсын хөрөнгө оруулалттай 66 хувь, гадаадын хөрөнгө оруулалттай хамтарсан хувийнх 1,3 дахин тус тус өссөн байна.

Бизнесийн байгууллагын үйл ажиллагааны чиглэл

Бизнесийн байгууллагын үйл ажиллагааны чиглэлийг 2016 оны аж ахуйн нэгжийн тооллогын дүнгээс авч үзвэл: Хөдөө аж ахуйн чиглэлээр 5.2 хувь (6,263 байгууллага); Аж үйлдвэрийн чиглэлээр 8.5 хувь (10,139 байгууллага); Барилгын чиглэлээр 9 хувь (10,649 байгууллага); Худалдааны чиглэлээр 37.8 хувь (44871 байгууллага); Үйлчилгээний чиглэлээр 39.4 хувь (46,764 байгууллага) байна. Эдгээрээс Худалдаа 38 хувь, Үйлчилгээ 39 хувь буюу нийт дүнгээр 78 хувийг эзэлж байгаагаас манай улсын эдийн засагт худалдаа, үйлчилгээ илт давамгайлж байна.

Хүснэгт 16. Бизнесийн байгууллага эдийн засгийн салбараар

Үйл ажиллагааны чиглэл	2011		2016		Цэвэр өсөлт хувь
	Бүгд (тоо)	Хувийн жин	Бүгд (тоо)	Хувийн жин	
Хөдөө аж ахуй	3,370	5.2%	6,263	5.3%	85.8
Аж үйлдвэр	6,350	9.7%	10,139	8.5%	59.7
Барилга	4,069	6.2%	10,649	9.0%	161.0
Худалдаа	25,027	38.4%	44,871	37.8%	79.3
Үйлчилгээ	26,388	40.5%	46,764	39.4%	77.2
Бүгд	65,204	100%	118,686	100%	82.0

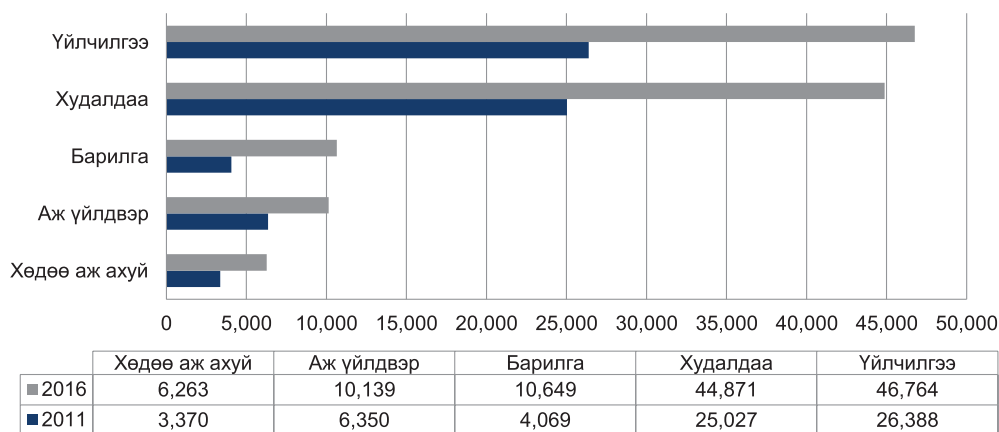
Эх сурвалж: ҮСХ (2017, хууд. 34)

Бизнесийн байгууллагын 2011 оноос 2016 онд бий болсон өөрчлөлтийг тооцоход: Барилга 261 хувь, Хөдөө аж ахуй 185.8 хувь, Худалдаа 179.3 хувь, Үйлчилгээ 177.2 хувь, Аж үйлдвэр 159,7 хувиар тус тус өссөн байна. 2011-2016 оны хооронд (5 жилд) байгууллагын тоо 65.2 мянгаас 118.7 мянга болж өссөн

бодит эдийн засгийн өсөлт үү, Татварын хууль, Өршөөлийн хууль зэрэгтэй холбоотой юу гэдэг сонирхолтой асуулт урган гарч байна.

Бизнесийн байгууллагын тооны өөрчлөлтийг 2011 оныг 2016 онтой зэрэгцүүлэн дараах зургаар харууллаа.

Зураг 6. Бизнесийн байгууллагын үйл ажиллагааны чиглэл



Бизнесийн салбарт ажиллагчдын тоо, өсөлт

Бизнесийн байгууллагын үйл ажиллагааны цар хүрээ, чадвар, удирдлагын арга барилыг илэрхийлэх гол үзүүлэлтийн нэг нь ажиллагчдын тоо байдаг тул 18 жилийн (1998-2016 он) дунджийг авч үзвэл: 1-9 ажилчидтай 78.7 хувь; 10-19 ажилчидтай 9.6 хувь; 20-49 ажилчидтай 7.6 хувь; 50-аас дээш ажилчидтай 4.2 хувь байна.

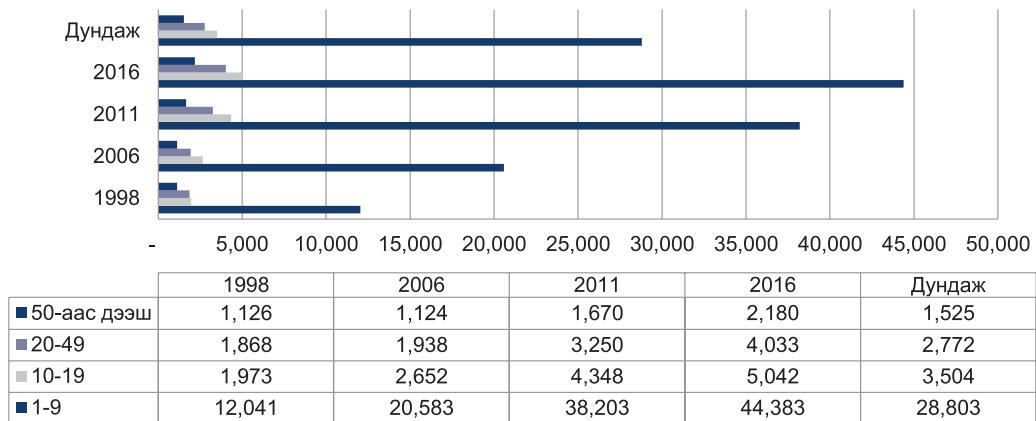
Хүснэгт 17. Ажиллагчдын тооны бүлгээр (тоо)

Ажиллагчдын тооны бүлэг	1998	2006	2011	2016	Дундаж	Эзлэх хувь	Цэвэр өсөлт
1-9	12,041	20,583	38,203	44,383	28,803	78.7%	16,2%
10-19	1,973	2,652	4,348	5,042	3,504	9.6%	16,0%
20-49	1,868	1,938	3,250	4,033	2,772	7.6%	24,1%
50-аас дээш	1,126	1,124	1,670	2,180	1,525	4.2%	30,5%
Бүгд	17,008	26,297	47,471	55,638	36,604	100%	17,2%

Эх сурвалж: (ҮСХ, 2017, хууд. 47)

Ажиллагчдын тооны өсөлтийг 2011, 2016 оноор харьцуулан үзвэл: 1-9 ажиллагчидтай 16.2 хувь, 10-19 ажиллагчидтай 16.0 хувь, 20-49 ажиллагчидтай 24.1 хувь, 50-аас дээш ажиллагчидтай 30.5 хувь тус тус өссөн нь дараах зургаас харагдаж байна.

Зураг 7. Ажиллагчдын тооны бүлгээр



Бизнесийн байгууллагын тогтворжилт, хөдөлгөөн

Бизнесийн байгууллагын үүсгэн байгуулагдсан байдлыг 2016 оноор авч үзвэл: Шинээр байгуулагдсан 97.1 хувь; Нийлүүлсэн 1.1 хувь; Нэгдсэн 0.3 хувь; Хуваагдсан 0.1 хувь; Тусгаарласан 0.2 хувь; Өөрчлөн зохион байгуулсан 1.1 хувь тус тус байна. Эндээс харвал 3.2 хувь нийлэх, нэгдэх, хуваагдах, тусгаарлах, өөрчлөн зохион байгуулах хөдөлгөөн хийгдсэн байна.

Хүснэгт 18. Бизнесийн байгууллагын үүсгэн байгуулагдсан байдал (тоо)

Үүсгэн байгуулагдсан хэлбэр	2006		2011		2016		Өсөлт хувь
	Бүгд	Хувь	Бүгд	Хувь	Бүгд	Хувь	
Шинээр байгуулагдсан	25,780	96.6%	53,321	96.3%	98,501	97.1%	85%
Нийлүүлсэн	80	0.3%	814	1.5%	1,164	1.1%	43%
Нэгдсэн	29	0.1%	87	0.2%	308	0.3%	254%
Хуваагдсан	80	0.3%	95	0.2%	101	0.1%	6%
Тусгаарласан	114	0.4%	227	0.4%	195	0.2%	-14%
Өөрчлөн зохион байгуулсан	460	1.7%	584	1.1%	1,125	1.1%	93%
Бусад	136	0.5%	238	0.4%	69	0.1%	-71%
Бүгд	26,679	100%	55,366	100%	101,463	100%	

Эх сурвалж: {УСХ, 2017, хууд. 55}

Бизнесийн байгууллагын үүсгэн байгуулагдсан өсөлтийг 2011, 2016 оноор харьцуулан авч үзвэл: Шинээр байгуулагдсан 85 хувь, Нийлүүлсэн 43 хувь, Нэгдсэн 254 хувь, Хуваагдсан 6 хувь, Өөрчлөн зохион байгуулсан 93 хувь тус тус өссөн бөгөөд Тусгаарласан 14 хувь, бусад 71 хувиар тус тус буурсан байна. Эдгээрээс Нийлүүлсэн, Нэгдсэн нь харьцангуй их байгаа нь байгууллагууд томрох үйл явц тодорхой хэмжээнд явагдаж байгааг харуулж байна.

Бизнесийн байгууллагын үүсгэн байгуулагдсан байдлыг бүсээр (баруун, хангай, төв, зүүн, УБ) авч үзвэл: Бизнесийн байгууллагын 70 гаруй хувь Нийслэлд төвлөрч үлдсэн 30 орчим хувь нь баруун, хангай, төв, зүүн, бүсэд байна. Эндээс хангай, төвийн бүсэд хөдөлгөөн харьцангуй их, баруун болон зүүн бүсэд хөдөлгөөн бага хийгдсэн байна.

Энэ нь УБ хот төвтэй эдийн засаг, бизнесийн хүрээ хангай, төвийн бүсэд гадагшлах буюу нөлөөлөх үйл явц өрнөж байгааг харуулж байна. Өөрөөр хэлбэл, Манай улсын эдийн засаг нэг төвтэй бусад бүсүүдэд эдийн засаг удаашралтай байгааг илтгэнэ. Үүнийг эдийн засгийн судалгаатай нарийвчлан шинжилбэл тодорхой зүйл ажиглагдана.

4.2. Бизнесийн байгууллагын хөгжилд нөлөөлөх гадаад орчны судалгаа, шинжилгээ

Бизнесийн байгууллагын хөгжилд гадаад орчноос нөлөөлөх дараах хүчин зүйлийг судлав. Үүнд: Эдийн засаг, Хууль эрх зүй, Засаглал, улс төр, Нийгэм, хүн ам зүй, Дэд бүтэц, Зах зээлийн хүчин зүйл, Өрсөлдөөний төлөв, Хэрэглэгчийн төлөв зэрэг 8 хүчин зүйлийг сонгож, судалгаанд оролцогчдоор үнэлүүлсэн. Ингэхдээ хүчин зүйл тус бүрийг илэрхийлэх 5-6 үзүүлэлтийг 1-5 хүртэл шаталбараар (сөрөг нөлөө маш их бол 1 оноо, сөрөг нөлөөтэй бол 2 оноо нөлөөгүй бол 3 оноо, эерэг нөлөөтэй бол 4 оноо, эерэг нөлөө маш их бол 5 оноо) үнэлүүлж, асуулгын үр дүнг нэгтгэн боловсрууллаа.

Хязгаарлалт: Технологийн хүчин зүйл, Экологийн хүчин зүйлийг оруулаагүй болно.

Бизнесийн байгууллагын хөгжилд гадаад хүчин зүйлсийн нөлөөллийн индексийг дараах аргачлалаар хүчин зүйл тус бүрээр тооцно.

Нөлөөлөх байдлын индекс (Severity Index) нь 20-100 хооронд байх бөгөөд дүрслэл нь гадагш тэлсэн бол “сайн” нөлөөг харуулна. Үзүүлэлт тус бүрийн нөлөөлөх байдлын индекс нь дунджаас их бол бизнесийн салбарт эерэг нөлөөлж байгааг, харин дунджаас бага бол эерэг нөлөөлж чадахгүй байгааг тус тус илтгэнэ.

$$(S.I)\{\%\} = \sum s(n/N) * 100/5$$

Энд N - тухайн асуултад хариулсан нийт тоо;

n- хариултын давтамж;

s- хариулт бүрийн үнэлгээ (1 бол маш сөрөг, ... 5 бол маш эерэг),

4.2.1. Эдийн засгийн хүчин зүйл

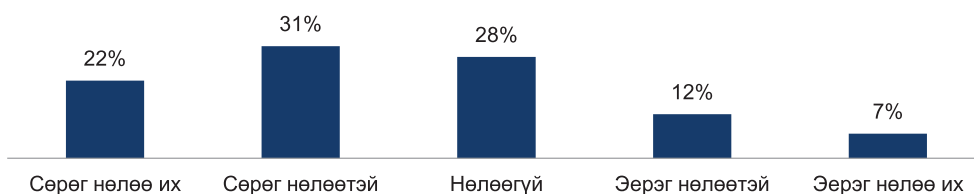
Бизнесийн байгууллагын хөгжилд эдийн засгийн хүчин зүйлийн нөлөөллийн хэмжээг тодорхойлохын тулд судалгаанд хамрагсдаар найман асуулт бүхий үзүүлэлтээр үнэлүүлсэн. Асуулт бүрээр нөлөөллийн хүчийг тодорхойлон үнэлгээний үр дүнг нэгтгэхэд дараах төлөвтэй байна.

Хүснэгт 19. Эдийн засгийн хүчин зүйлийн үнэлгээ (нөлөөллийн хүч, хувиар)

Үзүүлэлт	Үнэлгээ				
	Сөрөг нөлөө их	Сөрөг нөлөөтэй	Нөлөөгүй	Эерэг нөлөөтэй	Эерэг нөлөө их
1. Татварын бодлогоор бизнесийг дэмжих	26%	28%	29%	12%	5%
2. Хөрөнгө оруулалтын эх үүсвэрийн олдц, зардал (хүү, шимтгэл)	21%	26%	28%	17%	8%
3. Нийгмийн даатгалын хувь шимтгэл	14%	27%	38%	14%	7%
4. Мөнгөний ханшны хэлбэлзэл	30%	38%	21%	8%	4%
5. Татварын бус шимтгэл, хураамж, торгууль	21%	37%	32%	8%	3%
6. Тээврийн үнэ тариф	17%	33%	35%	9%	5%
7. Мэргэжилтэй ажиллах хүчний хангамж	12%	26%	24%	22%	16%
8. Эдийн засгийн тогтворгүй байдал	31%	35%	18%	7%	8%

Дээрх үр дүнд үндэслэн эдийн засгийн хүчин зүйлийн нөлөөллийн хүчний дунджийг тооцон дараах зургаар харууллаа.

Зураг 8. Эдийн засгийн хүчин зүйлийн нөлөөлөх байдал (нөлөөллийн хүчний дундаж)



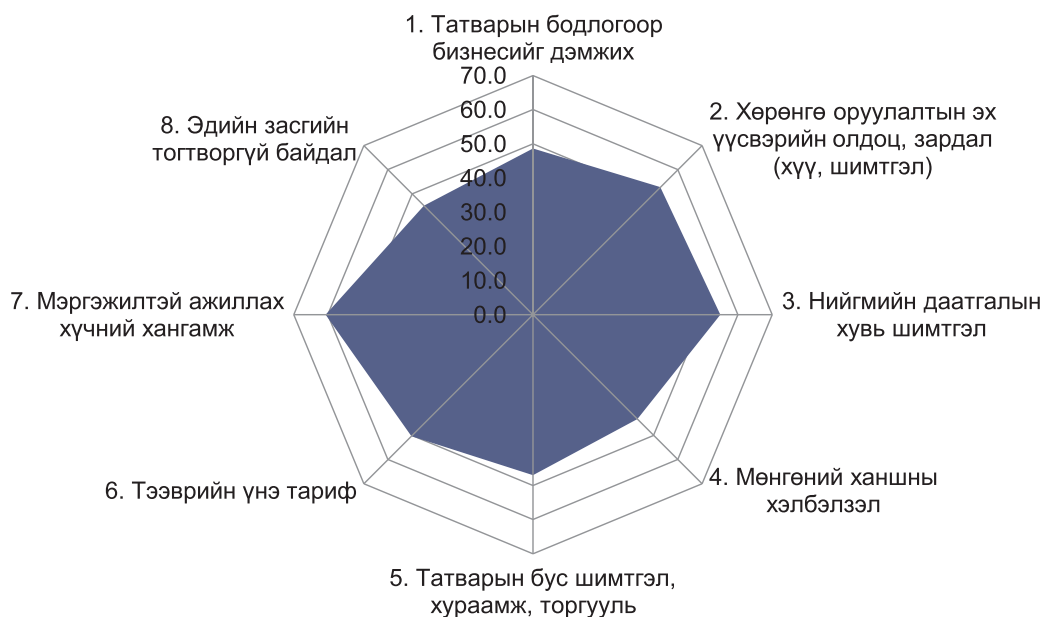
Эдийн засгийн хүчин зүйлийн найман үзүүлэлтийг судалгаанд хамрагдагсдын 22% нь сөрөг нөлөө маш их, 31% нь сөрөг нөлөөтэй гэж үзэн нийлбэр дүнгээр 53% нь ямар нэг байдлаар сөргөөр нөлөөлдөг гэж дүгнэсэн. Харин тус хүчин зүйлийг судалгаанд хамрагдагсдын 12% нь эерэг нөлөөтэй, 7% нь эерэг нөлөө маш их гэсэн ба эерэг үнэлгээний нийлбэр 19% болж сөрөг

нөлөөлөл эерэг нөлөөллөөс даруй 34%-иар өндөр байна. Сөрөг нөлөөлөлд жин дарж байгаа үзүүлэлтийг эрэмбэлж үзвэл:

- 1) Мөнгө, валютын ханшны хэлбэлзэл (68%);
- 2) Эдийн засгийн тогтворгүй байдал (67%);
- 3) Татварын бус шимтгэл, хураамж, торгууль (58%);
- 4) Татварын бодлогоор бизнесийг дэмжих (54%) зэрэг болно.

Эдийн засгийн хүчин зүйлийн нөлөөлөх байдлын индексийг үзүүлэлт бүрээр тооцон дундаж үнэлгээг гаргахад 50.3 хувьтай байна.

Зураг 9. Эдийн засгийн хүчин зүйлийн нөлөөлөх байдлын индекс



Мэргэжилтэй ажиллах хүчний хангамж 60.6 хувьтай , нийгмийн даатгалын хувь шимтгэлийн индекс 54.9 хувьтай байгаа ба бусад нь дунджаас доогуур байна.

4.2.2. Хууль, эрх зүйн хүчин зүйл

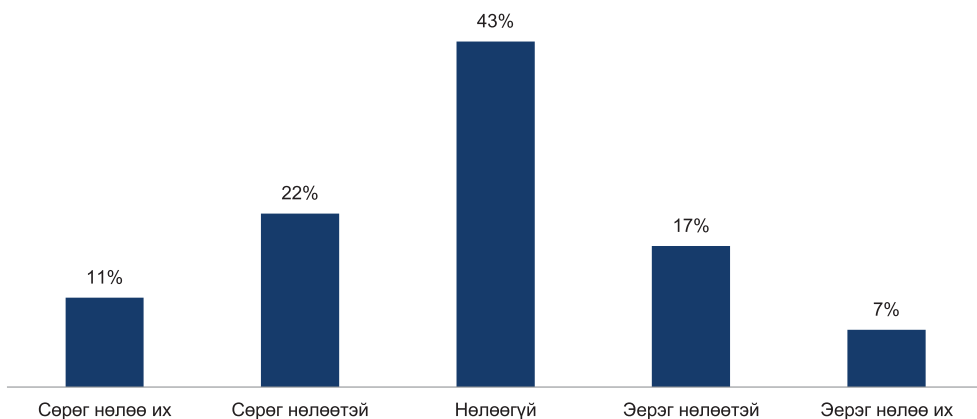
Бизнесийн байгууллагын хөгжилд хууль, эрх зүйн хүчин зүйлийн нөлөөллийн хэмжээг тодорхойлохын тулд судалгаанд хамрагсдаар найман асуулт бүхий үзүүлэлтээр үнэлүүлсэн. Асуулт бүрээр нөлөөллийн хүчийг тодорхойлон үнэлгээний үр дүнг нэгтгэхэд дараах төлөвтэй байна.

Хүснэгт 20. Хууль эрх зүйн хүчин зүйлийн үнэлгээ (нөлөөллийн хүч, хувиар)

Үзүүлэлт	Үнэлгээ				
	Сөрөг нөлөө их	Сөрөг нөлөөтэй	Нөлөөгүй	Эерэг нөлөөтэй	Эерэг нөлөө их
1. Бизнестэй холбоотой хуулиуд	11%	30%	37%	18%	5%
2. Хуулийг хэрэгжүүлэх дүрэм, журмын зохицуулалт	12%	29%	35%	20%	5%
3. Хөдөлмөрийн тухай хууль	6%	18%	42%	23%	12%
4. Концессын гэрээ, тендерээр ажил үйлчилгээ эрхлэх зохицуулалт	10%	17%	47%	18%	8%
5. Бараа бүтээгдэхүүнийг экспортод гаргах эрх зүйн зохицуулалт	14%	15%	53%	12%	7%
6. Импортоор бараа бүтээгдэхүүн оруулах эрх зүйн зохицуулалт, хэрэгжүүлэх ажиллагаа	15%	20%	45%	14%	7%

Дээрх үр дүнд үндэслэн хууль, эрх зүйн хүчин зүйлийн нөлөөллийн хүчний дунджийг тооцон дараах зургаар харууллаа.

Зураг 10. Хууль эрх зүйн хүчин зүйлсийн нөлөөлөх байдал (нөлөөллийн хүчний дундаж)



Эрх зүйн хүчин зүйлийн зургаан үзүүлэлтийг судалгаанд хамрагдагсдын 11% нь сөрөг нөлөө маш их, 22% нь сөрөг нөлөөтэй гэж үзэн нийлбэр дүнгээр 33% нь ямар нэг байдлаар сөргөөр нөлөөлдөг гэж дүгнэсэн. Харин тус хүчин зүйлийг судалгаанд хамрагдагсдын 17% нь эерэг нөлөөтэй, 7% нь эерэг нөлөө маш их гэсэн ба эерэг үнэлгээний нийлбэр 24% болж сөрөг нөлөөлөл эерэг нөлөөллөөс 9%-иар өндөр байна.

Сөрөг нөлөөлөлд жин дарж байгаа үзүүлэлтийг эрэмбэлж үзвэл:

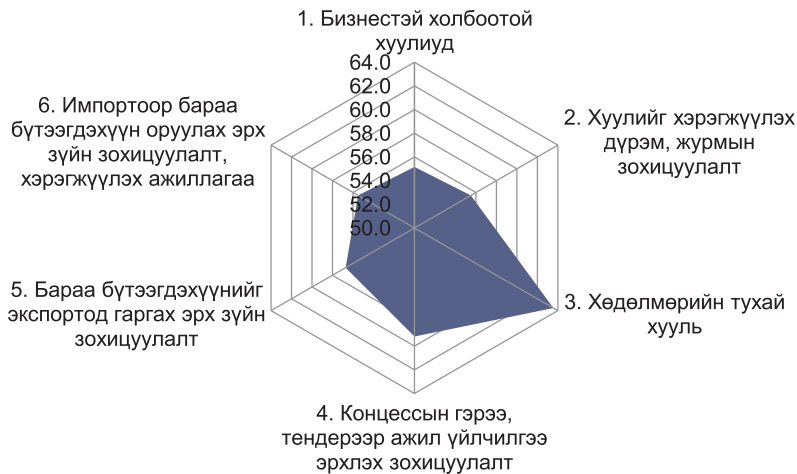
- 1) Бизнестэй холбоотой хуулиуд (41%);
- 2) Хуулийг хэрэгжүүлэх дүрэм, журмын зохицуулалт (41%);
- 3) Импортоор бараа бүтээгдэхүүн оруулах эрх зүйн зохицуулалт, хэрэгжүүлэх ажиллагаа (35%).

Ямар нэгэн нөлөө үзүүлдэггүй гэдэгт жин дарж байгаа үзүүлэлтэд:

- 1) Концессын гэрээ, тендерээр ажил үйлчилгээ явуулах зохицуулалт (47%);
- 2) Бараа бүтээгдэхүүнийг экспортод гаргах эрх зүйн зохицуулалт (53%) байна.

Хууль, эрх зүйн хүчин зүйлийн нөлөөлөх байдлын индексийг үзүүлэлт бүрээр тооцон дундаж үнэлгээг гаргахад 57.6 хувьтай байна.

Зураг 11. Хууль, эрх зүйн хүчин зүйлийн нөлөөлөх байдлын индекс



Дундаж индексэд хөдөлмөрийн тухай хуулийн талаарх индекс 63.5 хувьтай байгаа нь нөлөөлсөн бөгөөд бусад индекс дунджаас доогуур үзүүлэлттэй байна.

4.2.3. Засаглал, улс төрийн хүчин зүйл

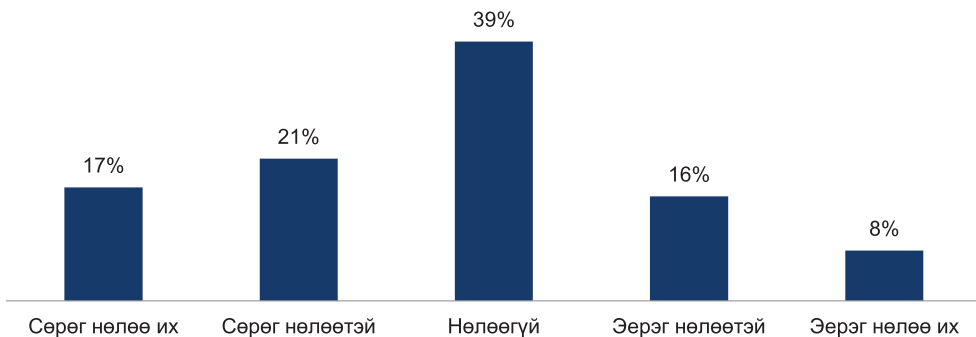
Бизнесийн байгууллагын хөгжилд засаглал, улс төрийн хүчин зүйлийн нөлөөллийн хэмжээг тодорхойлохын тулд судалгаанд хамрагсдаар найман асуулт бүхий үзүүлэлтээр үнэлүүлсэн. Асуулт бүрээр нөлөөллийн хүчийг тодорхойлон үнэлгээний үр дүнг нэгтгэхэд дараах төлөвтэй байна.

Хүснэгт 21. Засаглал, улс төрийн хүчин зүйлийн үнэлгээ (нөлөөллийн хүч, хувиар)

Үзүүлэлт	Үнэлгээ				
	Сөрөг нөлөө их	Сөрөг нөлөөтэй	Нөлөөгүй	Эерэг нөлөөтэй	Эерэг нөлөө их
1. Төрөөс хэрэгжүүлж буй хөтөлбөрүүд	15%	15%	35%	21%	13%
2. Тусгай сангуудын хүрэлцээ, үр өгөөж	17%	14%	54%	10%	5%
3. Засгийн газар, ИТХ, ЗД, ЗДТГ-аас үйлдвэрлэгчийг дэмжих байдал	17%	20%	37%	19%	8%
4. Төрийн байгууллагын хяналт шалгалт	15%	27%	28%	22%	8%
5. Төрийн бодлогын тогтвортой, залгамж чанар	20%	24%	34%	16%	6%
6. Экспорт, импорт хийхэд Гааль, Мэргэжлийн хяналт, Хилийн шалгах ажлын	17%	27%	45%	7%	5%

Дээрх үр дүнд үндэслэн эрх зүйн хүчин зүйлийн нөлөөллийн дунджийг тооцон дараах зургаар харууллаа.

Зураг 12. Засаглал, улс төрийн хүчин зүйлийн нөлөөлөх байдал (нөлөөллийн хүчний дундаж)



Засаглал, улс төрийн хүчин зүйлийн зургаан үзүүлэлтийг судалгаанд хамрагдагсдын 17% нь сөрөг нөлөө маш их, 21% нь сөрөг нөлөөтэй гэж үзэн нийлбэр дүнгээр 38% нь ямар нэг байдлаар сөргөөр нөлөөлдөг гэж дүгнэсэн. Харин тус хүчин зүйлийг судалгаанд хамрагдагсдын 16% нь эерэг нөлөөтэй, 8% нь эерэг нөлөө маш их гэсэн ба эерэг үнэлгээний нийлбэр 24% болж сөрөг нөлөөлөл эерэг нөлөөллөөс 14%-иар өндөр байна.

Сөрөг нөлөөлөлд жин дарж байгаа үзүүлэлтийг эрэмбэлж үзвэл:

- 1) Төрийн бодлогын тогтвортой, залгамж чанар (44%);
- 2) Гадаад худалдаа хийхэд Гааль, Мэргэжлийн хяналт, Хилийн шалгах ажлын уялдаа (44%);
- 3) Төрийн байгууллагын хяналт шалгалт (42%) байна.

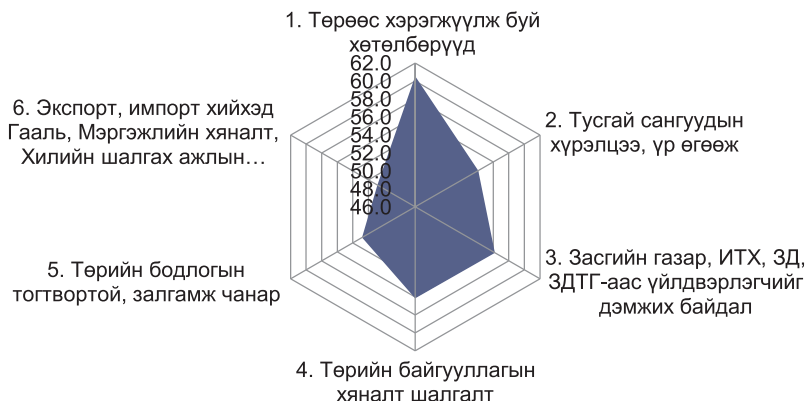
Эерэг нөлөөлөлд жин дарж байгаа үзүүлэлтийг эрэмбэлж үзвэл:

- 1) Төрөөс хэрэгжүүлж буй хөтөлбөрүүд (35%);
- 2) Төрийн байгууллагын хяналт шалгалт (30%) байна.

Ямар нэгэн нөлөө үзүүлдэггүй гэдэгт тусгай сангуудын хүрэлцээ, үр өгөөжийн индекс 54%-тай байгаа нь өндөр жинтэй байна. Энэ нь Тусгай сангуудын талаарх мэдээлэл бага, мөн тэдгээр сангуудын зарцуулалт тодорхой бус, хүртээмж бага байдагтай холбоотой байна.

Засаглал, улс төрийн хүчин зүйлсийн нөлөөлөх байдлын индексийг үзүүлэлт бүрээр тооцон дундаж үнэлгээг гаргахад 55.1 хувьтай байна.

Зураг 13. Засаглал, улс төрийн хүчин зүйлийн нөлөөлөх байдлын индекс



Тус индексийг төрөөс хэрэгжүүлж буй хөтөлбөрүүдийн индекс 60.5 хувиар тэргүүлж бусад нь дунджаас доогуур байна.

4.2.4. Нийгэм, хүн ам зүйн хүчин зүйл

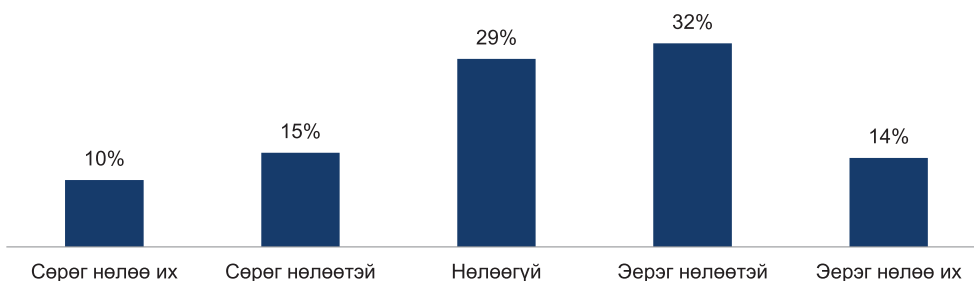
Бизнесийн байгууллагын хөгжилд эдийн засгийн хүчин зүйлийн нөлөөллийн хэмжээг тодорхойлохын тулд судалгаанд хамрагсдаар таван асуулт бүхий үзүүлэлтээр үнэлүүлсэн. Асуулт бүрээр нөлөөллийн хүчийг тодорхойлон үнэлгээний үр дүнг нэгтгэхэд дараах төлөвтэй байна.

Хүснэгт 22. Нийгэм, хүн ам зүйн хүчин зүйлийн үнэлгээ (нөлөөллийн хүч, хувиар)

Үзүүлэлт	Үнэлгээ				
	Сөрөг нөлөө их	Сөрөг нөлөөтэй	Нөлөөгүй	Эерэг нөлөөтэй	Эерэг нөлөө их
1. Хүн ам зүйн төвлөрөл, өсөлт	7%	11%	30%	36%	17%
2. Хүн амын орлого, цалин хөлс	14%	18%	21%	31%	17%
3. Хүн амын хөдөлмөр эрхлэх сонирхол	12%	14%	32%	29%	12%
4. Дотоодын бүтээгдэхүүн, ажил үйлчилгээг худалдан авах байдал	11%	13%	31%	30%	14%
5. Хүн амын бизнест хандах хандлага	9%	17%	32%	32%	10%

Дээрх үр дүнд үндэслэн нийгэм, хүн ам зүйн хүчин зүйлийн нөлөөллийн дунджийг тооцон дараах зургаар харууллаа.

Зураг 14. Нийгэм, хүн ам зүйн хүчин зүйлийн нөлөөлөх байдал (нөлөөллийн хүчний дундаж)



Нийгэм, хүн ам зүйн хүчин зүйлийн таван үзүүлэлтийг судалгаанд хамрагдагсдын 10% нь сөрөг нөлөө маш их, 15% нь сөрөг нөлөөтэй гэж үзэн нийлбэр дүнгээр 25% нь ямар нэг байдлаар сөргөөр нөлөөлдөг гэж дүгнэсэн. Харин тус хүчин зүйлийг судалгаанд хамрагдагсдын 32% нь эерэг нөлөөтэй, 14% нь эерэг нөлөө маш их гэсэн ба эерэг үнэлгээний нийлбэр 46% болж эерэг нөлөөлөл сөрөг нөлөөллөөс 21%-иар өндөр байна.

Эерэг нөлөөнд жин дарж байгаа үзүүлэлтийг эрэмбэлж үзвэл:

- 1) Хүн ам зүйн төвлөрөл, өсөлт (53%);
- 2) Хүн амын орлого, цалин хөлс (47%).

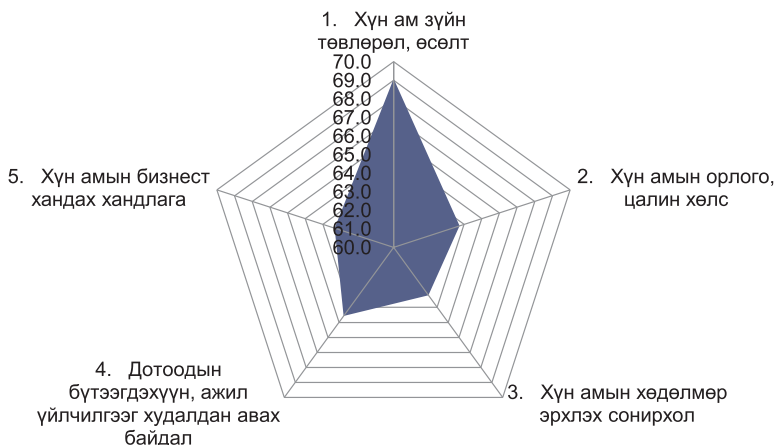
Эерэг нөлөөг багасгахад жин дарж байгаа үзүүлэлтийг эрэмбэлж үзвэл:

- 1) Дотоодын бүтээгдэхүүн, ажил үйлчилгээг худалдан авах байдал (44%);
- 2) Хүн амын хөдөлмөр эрхлэх сонирхол (42%);

3) Хүн амын бизнест хандах хандлага (42%).

Нийгэм, хүн ам зүйн хүчин зүйлийн нөлөөлөх байдлын индексийг үзүүлэлт бүрээр тооцон дундаж үнэлгээг гаргахад 64.8 хувьтай байна.

Зураг 15. Нийгэм, хүн ам зүйн хүчин зүйлийн нөлөөлөх байдлын индекс



Нийгэм, хүн ам зүйн нөлөөлөх байдлын индексийн дундаж 64.8 гарсан нь бусад хүчин зүйлийн индексээс өндөр байна. Үүнд хүн ам зүйн төвлөрөл, өсөлт 69.1 хувь байгаа нь нөлөөлсөн ба хүн амын бизнест хандах хандлага бага үзүүлэлттэй байгаа нь хүн амын бизнес эрхлэх талаарх ойлголт тааруу байгаагийн илэрхийлэл юм.

4.2.5. Дэд бүтцийн хүчин зүйл

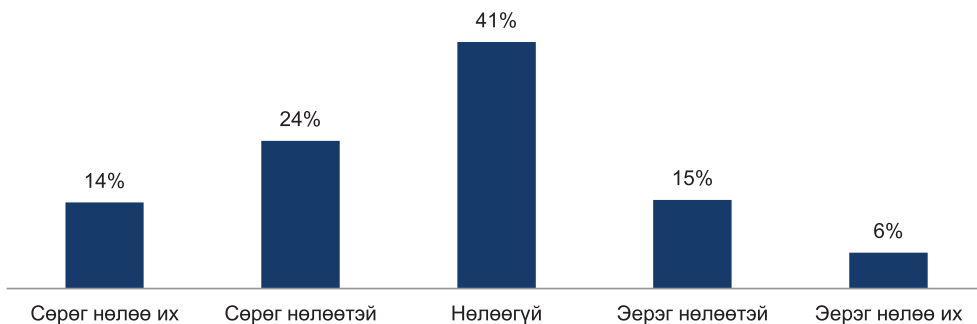
Бизнесийн байгууллагын хөгжилд дэд бүтцийн хүчин зүйлийн нөлөөллийн хэмжээг тодорхойлохын тулд судалгаанд хамрагсдаар таван асуулт бүхий үзүүлэлтээр үнэлүүлсэн. Асуулт бүрээр нөлөөллийн хүчийг тодорхойлон үнэлгээний үр дүнг нэгтгэхэд дараах төлөвтэй байна.

Хүснэгт 23. Дэд бүтцийн хүчин зүйлийн үнэлгээ (нөлөөллийн хүч, хувиар)

Үзүүлэлт	Үнэлгээ				
	Сөрөг нөлөө их	Сөрөг нөлөөтэй	Нөлөөгүй	Эерэг нөлөөтэй	Эерэг нөлөө их
1. Авто, төмөр замын хүрэлцээ	15%	22%	39%	14%	9%
2. Түүхий эд, бүтээгдэхүүний бэлтгэн нийлүүлэлт, түгээлтийн сүлжээ	11%	19%	43%	20%	8%
3. Эрчим хүчний үнэ, тариф	16%	32%	33%	15%	4%
4. Уур ус, дулааны хүрэлцээ, үнэ тариф	13%	29%	40%	15%	4%
5. Засгийн газрын техник, технологийн туслалцаа	17%	20%	49%	9%	5%

Дээрх үр дүнд үндэслэн дэд бүтцийн хүчин зүйлийн нөлөөллийн хүчний дунджийг тооцон дараах зургаар харууллаа.

Зураг 16. Дэд бүтцийн нөлөөлөх байдал (нөлөөллийн хүчний дундаж)



Дэд бүтцийн хүчин зүйлийн таван үзүүлэлтийг судалгаанд хамрагдагсдын 14% нь сөрөг нөлөө маш их, 24% нь сөрөг нөлөөтэй гэж үзэн нийлбэр дүнгээр 38% нь ямар нэг байдлаар сөргөөр нөлөөлдөг гэж дүгнэсэн. Харин тус хүчин зүйлийг судалгаанд хамрагдагсдын 15% нь эерэг нөлөөтэй, 6% нь эерэг нөлөө маш их гэсэн ба эерэг үнэлгээний нийлбэр 21% болж сөрөг нөлөөлөл эерэг нөлөөллөөс 17%-иар өндөр байна.

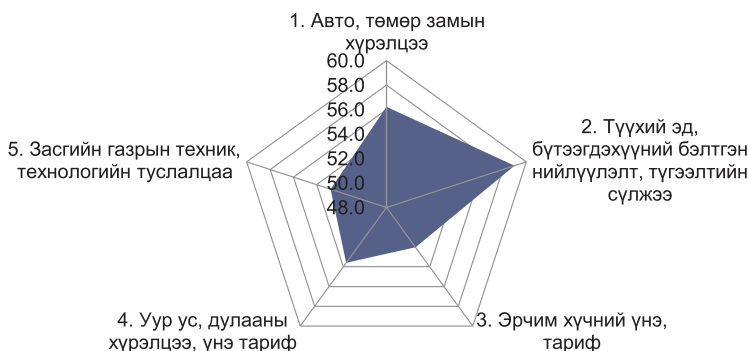
Сөрөг нөлөөнд жин дарж байгаа үзүүлэлтийг эрэмбэлж үзвэл:

- 1) Эрчим хүчний үнэ, тариф (48%);
- 2) Уур ус, дулааны хүрэлцээ, үнэ тариф (42%).

Засгийн газрын техник, технологийн туслалцаа нөлөөлөхгүй (49%) байна гэж үзсэн нь эерэг нөлөөг багасгахад жин дарж байна.

Дэд бүтцийн хүчин зүйлийн нөлөөлөх байдлын индексийг үзүүлэлт бүрээр тооцон дундаж үнэлгээг гаргахад 54.7 хувьтай байна.

Зураг 17. Дэд бүтцийн хүчин зүйлийн нөлөөлөх байдлын индекс



Дэд бүтцийн нөлөөлөх байдлын индексийн дунджид түүхий эд, бүтээгдэхүүний бэлтгэн нийлүүлэлт, түгээлтийн сүлжээний индекс хамгийн өндөр буюу 59.0 хувьтай байгаа нь эерэг нөлөөлж, бусад үзүүлэлтүүд дунджийг бууруулах нөлөөлөл үзүүлсэн.

4.2.6. Зах зээлийн хүчин зүйл

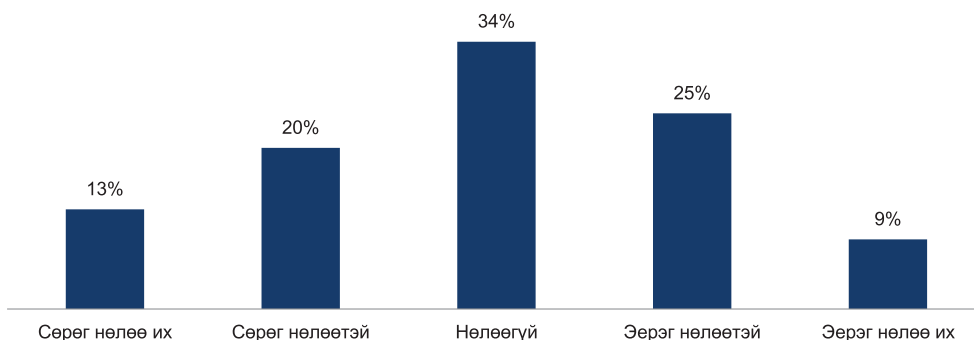
Бизнесийн байгууллагын хөгжилд зах зээлийн хүчин зүйлийн нөлөөллийн хэмжээг тодорхойлохын тулд судалгаанд хамрагсдаар таван асуулт бүхий үзүүлэлтээр үнэлүүлсэн. Асуулт бүрээр нөлөөллийн хүчийг тодорхойлон үнэлгээний үр дүнг нэгтгэхэд дараах төлөвтэй байна.

Хүснэгт 24. Зах зээлийн хүчин зүйлийн үнэлгээ (нөлөөллийн хүч, хувиар)

Үзүүлэлт	Үнэлгээ				
	Сөрөг нөлөө их	Сөрөг нөлөөтэй	Нөлөөгүй	Эерэг нөлөөтэй	Эерэг нөлөө их
1. Зах зээлийн багтаамж	11%	21%	27%	30%	11%
2. Гадаад зах зээлд гарах боломж	14%	18%	34%	21%	13%
3. Хөдөлмөрийн зах зээлийн төлөв	7%	26%	39%	22%	7%
4. Бодит цалин хөлсийг нэмэгдүүлэх замаар зах зээлийг тэлэх	11%	20%	26%	36%	7%
5. Импортын бараа бүтээгдэхүүнээс зах зээлээ хамгаалах төрийн бодлого	19%	17%	42%	15%	6%

Дээрх үр дүнд үндэслэн зах зээлийн хүчин зүйлийн нөлөөллийн хүчний дунджийг тооцон дараах зургаар харууллаа.

Зураг 18. Зах зээлийн хүчин нөлөөлөх байдал (нөлөөллийн хүчний дундаж)



Зах зээлийн хүчин зүйлийн таван үзүүлэлтийг судалгаанд хамрагдагсдын 13% нь сөрөг нөлөө маш их, 20% нь сөрөг нөлөөтэй гэж үзэн нийлбэр дүнгээр 33% нь ямар нэг байдлаар сөргөөр нөлөөлдөг гэж дүгнэсэн. Харин тус хүчин зүйлийг судалгаанд хамрагдагсдын 25% нь эерэг нөлөөтэй, 9% нь эерэг нөлөө маш их гэсэн ба эерэг үнэлгээний нийлбэр 34% болж сөрөг нөлөөлөл эерэг нөлөөллөөс 1%-иар бага байгаа ба бараг тэнцвэртэй байна.

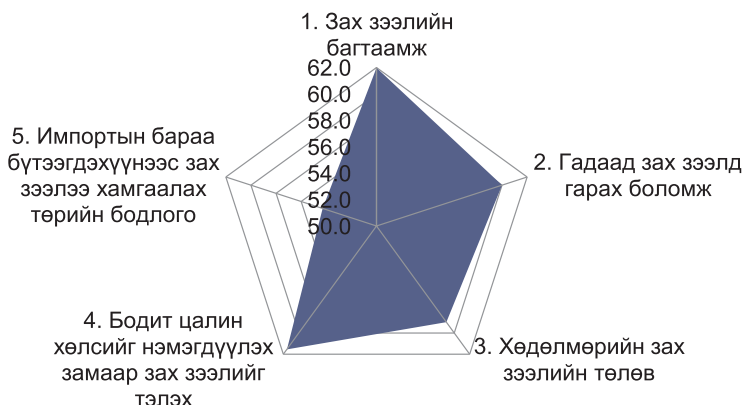
Импортын бараа бүтээгдэхүүнээс зах зээлээ хамгаалах төрийн бодлогын индекс 37% байгаа нь сөрөг нөлөөлөлд жин дарж байгаа ба энэ чиглэлийн төрийн бодлого шаардлагатайг харуулж байна.

Эерэг нөлөөнд жин дарж байгаа үзүүлэлтийг эрэмбэлж үзвэл:

- 1) Бодит цалин хөлсийг нэмэгдүүлэх замаар зах зээлийг тэлэх (43%);
- 2) Зах зээлийн багтаамж (41%) байна.

Зах зээлийн хүчин зүйлийн нөлөөлөх байдлын индексийг үзүүлэлт бүрээр тооцон дундаж үнэлгээг гаргахад 59.4 хувьтай байна.

Зураг 19. Зах зээлийн хүчин зүйлийн нөлөөлөх байдлын индекс



Зах зээлийн нөлөөлөх байдлын индексийн дунджийг өсгөхөд зах зээлийн багтаамж 62.0 %, бодит цалин хөлсийг нэмэгдүүлэх замаар зах зээлийг тэлэх 61.5 %, гадаад зах зээлд гарах боломж 60.0% байгаа зэрэг нь дунджаас их буюу эерэг нөлөөлж, бусад үзүүлэлт нь эерэг нөлөөлж чадахгүй байгааг илтгэж байна.

4.2.7. Өрсөлдөөний хүчин зүйл

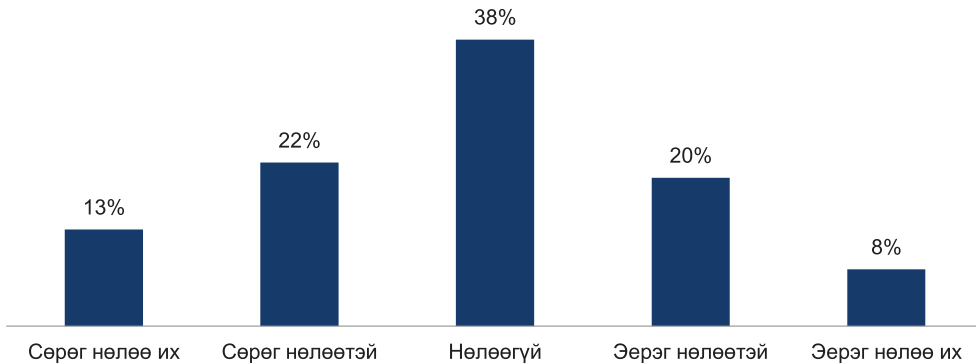
Бизнесийн байгууллагын хөгжилд өрсөлдөөний хүчин зүйлийн нөлөөллийн хэмжээг тодорхойлохын тулд судалгаанд хамрагсдаар таван асуулт бүхий үзүүлэлтээр үнэлүүлсэн. Асуулт бүрээр нөлөөллийн хүчийг тодорхойлон үнэлгээний үр дүнг нэгтгэхэд дараах төлөвтэй байна.

Хүснэгт 25. Өрсөлдөөний хүчин зүйлийн үнэлгээ (нөлөөллийн хүч, хувиар)

	Сөрөг нөлөө их	Сөрөг нөлөөтэй	Нөлөөгүй	Эерэг нөлөөтэй	Эерэг нөлөө их
Үзүүлэлт	13%	22%	38%	20%	8%
1. Импортын бараа, бүтээгдэхүүнтэй өрсөлдөх	11%	26%	39%	17%	7%
2. Шударга өрсөлдөөний орчин	14%	28%	22%	22%	13%
3. Мэргэжлийн холбоодын үйл ажиллагаа, үр өгөөж	16%	16%	36%	25%	7%
4. Гадаад зах зээлд өрсөлдөх чадварыг нэмэгдүүлэх ажлын төлөв	11%	17%	48%	20%	5%
5. Албан бус бизнестэй өрсөлдөх байдал	13%	22%	45%	15%	5%

Дээрх үр дүнд үндэслэн өрсөлдөөний хүчин зүйлийн нөлөөллийн хүчний дунджийг тооцон дараах зургаар харууллаа.

Зураг 20. Өрсөлдөөний хүчин зүйлийн нөлөөлөх байдал (нөлөөллийн хүчний дундаж)



Өрсөлдөөний хүчин зүйлийн таван үзүүлэлтийг судалгаанд хамрагдагсдын 13% нь сөрөг нөлөө маш их, 22% нь сөрөг нөлөөтэй гэж үзэн нийлбэр дүнгээр 35% нь ямар нэг байдлаар сөргөөр нөлөөлдөг гэж дүгнэсэн. Харин тус хүчин зүйлийг судалгаанд хамрагдагсдын 20% нь эерэг нөлөөтэй, 8% нь эерэг нөлөө маш их гэсэн ба эерэг үнэлгээний нийлбэр 28% болж сөрөг нөлөөлөл эерэг нөлөөллөөс 7%-иар өндөр байна.

Үүнийг задалж үзвэл:

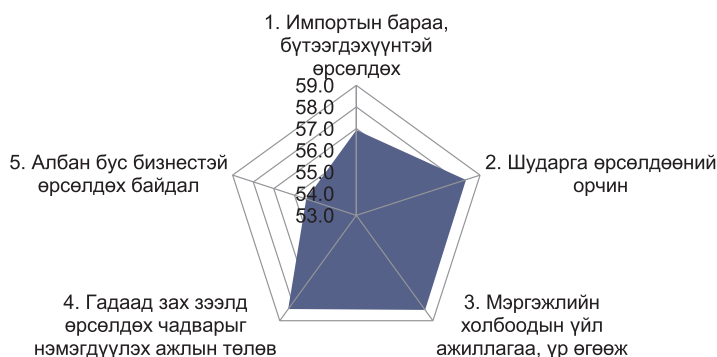
Сөрөг нөлөөнд Шударга өрсөлдөөний орчин (43%) жин дарж байна. Энэ нь шударга өрсөлдөөний зохицуулалт, хэрэгжилт хангалтгүйг харуулж байна.

Эерэг нөлөөнд жин дарж байгаа үзүүлэлтийг эрэмбэлж үзвэл:

- 1) Шударга өрсөлдөөний орчин (35%);
- 2) Мэргэжлийн холбоодын үйл ажиллагаа, үр өгөөж (32%) байна.

Өрсөлдөөний хүчин зүйлийн нөлөөлөх байдлын индексийг үзүүлэлт бүрээр тооцон дундаж үнэлгээг гаргахад 57.4 хувьтай байна.

Зураг 21. Өрсөлдөөний хүчин зүйлийн нөлөөлөх байдлын индекс



Өрсөлдөөний хүчин зүйлийн нөлөөлөх байдлын индексийн дунджид шударга өрсөлдөөний орчин 58.3 %, мэргэжлийн холбоодын үйл ажиллагаа, үр өгөөж 58.4%, гадаад зах зээлд өрсөлдөх чадварыг нэмэгдүүлэх ажил 58.3% байгаа нь эерэг нөлөөлж, бусад үзүүлэлт нь бууруулах нөлөөлөл үзүүлж байна.

4.2.8. Хэрэглэгчийн хүчин зүйл

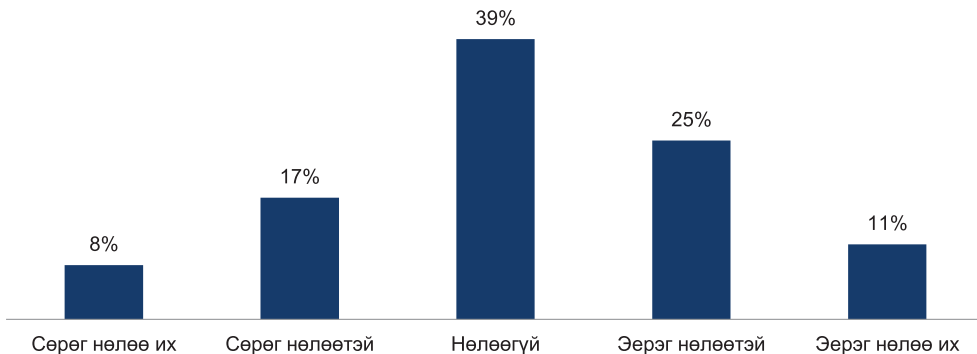
Бизнесийн байгууллагын хөгжилд хэрэглэгчийн хүчин зүйлийн нөлөөллийн хэмжээг тодорхойлохын тулд судалгаанд хамрагсдаар таван асуулт бүхий үзүүлэлтээр үнэлүүлсэн. Асуулт бүрээр нөлөөллийн хүчийг тодорхойлон үнэлгээний үр дүнг нэгтгэхэд дараах төлөвтэй байна.

Хүснэгт 26. Хэрэглэгчийн хүчин зүйл үнэлгээ (нөлөөллийн хүч, хувиар)

Үзүүлэлт	Сөрөг нөлөө их	Сөрөг нөлөөтэй	Нөлөөгүй	Эерэг нөлөөтэй	Эерэг нөлөө их
Үзүүлэлт	8%	17%	39%	25%	11%
1. Бүтээгдэхүүн, үйлчилгээнд тавих хэрэглэгчийн шаардлага	6%	15%	25%	35%	20%
2. Хэрэглэгчийг татах чиглэлээр төрийн дэмжлэг туслалцаа	13%	18%	41%	21%	7%
3. Бөөний хэрэглээний сүлжээ, бүтэц	5%	19%	42%	25%	8%
4. Хэрэглэгчийн хэрэглээний соёлыг дээшлүүлэх талаар ТББ-н үйл ажиллагаа	9%	15%	52%	20%	4%
5. Нийлүүлэлтийн сүлжээ (гинжин хэлхээ)	5%	18%	38%	26%	13%

Дээрх үр дүнд үндэслэн хэрэглэгчийн хүчин зүйлийн нөлөөллийн хүчний дунджийг тооцон дараах зургаар харууллаа.

Зураг 22. Хэрэглэгчийн хүчин зүйлийн нөлөөлөх байдал (нөлөөллийн хүчний дундаж)



Хэрэглэгчийн хүчин зүйлийн таван үзүүлэлтийг судалгаанд хамрагдагсдын 8% нь сөрөг нөлөө маш их, 17% нь сөрөг нөлөөтэй гэж үзэн нийлбэр дүнгээр 25% нь ямар нэг байдлаар сөргөөр нөлөөлдөг гэж дүгнэсэн. Харин тус хүчин зүйлийг судалгаанд хамрагдагсдын 25% нь эерэг нөлөөтэй, 11% нь эерэг нөлөө маш их гэсэн ба эерэг үнэлгээний нийлбэр 36% болж сөрөг нөлөөлөл эерэг нөлөөллөөс даруй 11%-иар бага байна.

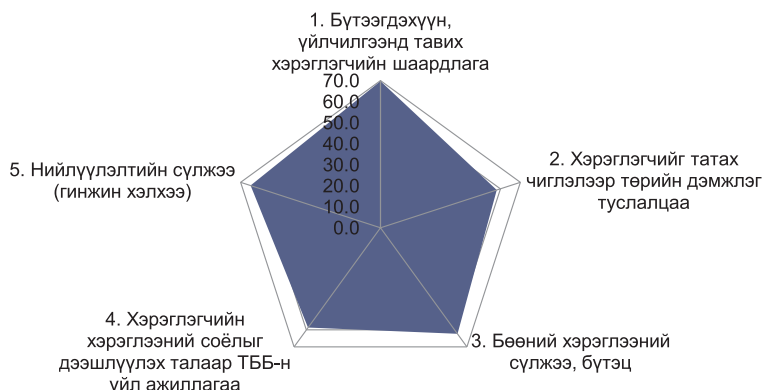
Хэрэглэгчийг татах чиглэлээр төрийн дэмжлэг, туслалцаа гэдэгт судалгаанд хамрагсдын 31% сөрөг нөлөөтэй, нөлөөгүй гэж 41%, эерэг нөлөөтэй гэж 28% үзсэн байна. Энэ нь асуудалд төрийн зохицуулалт тийм ч чухал биш гэдгийг харуулж байна.

Эерэг нөлөөнд жин дарж байгаа үзүүлэлтийг эрэмбэлж үзвэл:

- 1) Бүтээгдэхүүн, үйлчилгээнд тавих хэрэглэгчийн шаардлага (43%);
- 2) Нийлүүлэлтийн сүлжээ, гинжин хэлхээ (43%) байна.

Хэрэглэгчийн хүчин зүйлийн нөлөөлөх байдлын индексийг үзүүлэлт бүрээр тооцон дундаж үнэлгээг гаргахад 62.8 хувьтай байгаа ба бусад гадаад хүчин зүйлийн дундаж индексээс өндөр байна.

Зураг 23. Хэрэглэгчийн хүчин зүйлийн нөлөөлөх байдлын индекс



Хэрэглэгчийн нөлөөлөх байдлын дундаж индексийг бүтээгдэхүүн, үйлчилгээнд тавих хэрэглэгчийн шаардлага 69.7% байгаа нь өсгөх нөлөөлөл үзүүлж байгаа бол бусад үзүүлэлтийн индекс бууруулах нөлөөтэй байна.

Бизнесийн байгууллагуудад гадаад орчны нөлөөллийн үнэлгээ, шинжилгээ

Манай улсын бизнесийн байгууллагуудад гадаад орчноос нөлөөлж буй хүчин зүйлсийг тодорхойлох судалгаанд авч үзсэн 45 үзүүлэлтийг нөлөөлөх байдлын индексээр эрэмбэлэн дараах хүснэгтэд харууллаа .

Хүснэгт 27. Бизнесийн байгууллагын хөгжилд нөлөөлөх үзүүлэлтүүдийн эрэмбэ

Эрэмбэ	Үзүүлэлт	Нөлөөлөх байдлын индекс	
1	Бүтээгдэхүүн, үйлчилгээнд тавих хэрэглэгчийн шаардлага	69,7	Эрэг нөлөөлж байгаа
2	Хүн ам зүйн төвлөрөл, өсөлт	69,1	
3	Нийлүүлэлтийн сүлжээ (гинжин хэлхээ)	65,0	
4	Дотоодын бүтээгдэхүүн, ажил үйлчилгээг худалдан авах байдал	64,6	
5	Хүн амын орлого, цалин хөлс	63,7	
6	Хөдөлмөрийн тухай хууль	63,5	
7	Хүн амын бизнест хандах хандлага	63,3	
8	Хүн амын хөдөлмөрлөх сонирхол	63,2	
9	Бөөний хэрэглээний сүлжээ, бүтэц	62,3	
10	Зах зээлийн багтаамж	62,0	
11	Бодит цалин хөлсийг нэмэгдүүлэх замаар зах зээлийг тэлэх	61,5	



12	Мэргэжилтэй ажиллах хүчний хангамж	60,6	Нөлөө дундаж байгаа	
13	Төрөөс хэрэгжүүлж буй хөтөлбөрүүд	60,5		
14	Гадаад зах зээлд гарах боломж	60,0		
15	Концессын гэрээ, тендерээр ажил үйлчилгээ явуулах зохицуулалт	59,2		
16	Түүхий эд, бүтээгдэхүүний бэлтгэн нийлүүлэлт, түгээлтийн сүлжээ	59,0		
17	Хөдөлмөрийн зах зээлийн төлөв	59,0		
18	Хэрэглэгчийн хэрэглээний соёлыг дээшлүүлэх талаар хамтын ажиллагаа	58,8		
19	Мэргэжлийн холбоодын үйл ажиллагаа, үр өгөөж	58,4		
20	Гадаад зах зээлд өрсөлдөх чадварыг нэмэгдүүлэх ажлын төлөв	58,3		
21	Шударга өрсөлдөөний орчин	58,3		
22	Хэрэглэгчийг татах чиглэлээр төрийн дэмжлэг туслалцаа	58,1		
23	Импортын бараа, бүтээгдэхүүнтэй өрсөлдөх	56,9		
24	Бараа бүтээгдэхүүнийг экспортод гаргах эрх зүйн зохицуулалт	56,7		
25	Авто, төмөр замын хүрэлцээ	56,2		
26	Засгийн газар, ИТХ, ЗД, ЗДТГ-аас үйлдвэрлэгчийг дэмжих байдал	56,2		
27	Төрийн байгууллагын хяналт шалгалт	56,1		
28	Импортоор бараа бүтээгдэхүүн оруулах эрх зүйн зохицуулалт, хэрэгжүүлэх ажиллагаа	55,5		
29	Хуулийг хэрэгжүүлэх дүрэм, журмын зохицуулалт	55,5		
30	Албан бус бизнестэй өрсөлдөх байдал	55,4		
31	Бизнестэй холбоотой хуулиуд	55,2		
32	Нийгмийн даатгалын хувь шимтгэл	54,9		
33	Импортын бараа бүтээгдэхүүнээс зах зээлээ хамгаалах төрийн бодлого	54,3		
34	Тусгай сангуудын хүрэлцээ, үр өгөөж	54,1		
35	Уур ус, дулааны хүрэлцээ, үнэ тариф	53,6		
36	Төрийн бодлогын тогтвортой, залгамж чанар	52,8		
37	Засгийн газрын техник, технологийн туслалцаа	52,8		
38	Хөрөнгө оруулалтын эх үүсвэрийн олдоц, зардал (хүү, шимтгэл)	52,8		
39	Эрчим хүчний үнэ, тариф	52,0		
40	Экспорт, импорт хийхэд Гааль, Мэргэжлийн хяналт, Хилийн шалгах ажлын уялдаа	50,9		Сөрөг нөлөөлж байгаа
41	Тээврийн үнэ тариф	50,3		
42	Татварын бодлогоор бизнесийг дэмжих	48,6		
43	Татварын бус шимтгэл, хураамж, торгууль	47,0		
44	Эдийн засгийн тогтворгүй байдал	45,1		
45	Мөнгөний ханшны хэлбэлзэл	43,2		

Нөлөөлөх байдлын индекс 61.5-69.7 байгаа 11 үзүүлэлт нь бизнесийн байгууллагуудад эергээр буюу дэмжих хүчин зүйл болж байна. Эерэг нөлөөлж буй эхний тавд:

- Бүтээгдэхүүн, үйлчилгээнд тавих хэрэглэгчийн шаардлага;
- Хүн ам зүйн төвлөрөл, өсөлт;
- Нийлүүлэлтийн сүлжээ (гинжин хэлхээ);
- Дотоодын бүтээгдэхүүн, ажил үйлчилгээг худалдан авах байдал;
- Хүн амын орлого, цалин хөлс байна.

Нөлөөлөх байдлын индекс 52.5-60.6 байгаа 28 үзүүлэлт нь бизнесийн байгууллагуудад дундаж байдлаар нөлөөлж байна.

Нөлөөлөх байдлын индекс 43.2-50.9 байгаа 6 үзүүлэлт нь бизнесийн байгууллагуудад сөргөөр буюу дэмжих хүчин зүйл болж чадахгүй байна. Тухайлбал:

- Тээврийн үнэ тариф;
- Татварын бодлогоор бизнесийг дэмжих;
- Татварын бус шимтгэл, хураамж, торгууль;
- Эдийн засгийн тогтворгүй байдал;
- Мөнгөний ханшны хэлбэлзэл зэрэг болно.

Бизнесийн байгууллагын хөгжилд гадаад орчноос нөлөөлөх хүчин зүйл тус бүрд эерэг, сөрөг нөлөөлж байгаа үзүүлэлтийг түүвэрлэн дараах хүснэгтэд нэгтгэв.

Зураг 24. Бизнесийн байгууллагын хөгжилд гадаад орчны нөлөөлөл

Хүчин зүйл	Индекс	Хамгийн эерэг нөлөөлж, дэмжиж буй үзүүлэлтүүд	Хамгийн сөрөг нөлөөлж, шийдвэрлэх үзүүлэлтүүд
1. Нийгэм, хүн ам зүй	64.8	Хүн ам зүйн төвлөрөл, өсөлт	Хүн амын орлого, цалин хөлс
2. Хэрэглэгч	62.8	Бүтээгдэхүүн, үйлчилгээнд тавих хэрэглэгчийн шаардлага	Хэрэглэгчийг татах чиглэлээр хамтын ажиллагаа
3. Зах зээл	59.4	Бодит цалин хөлсийг нэмэгдүүлэх замаар зах зээлийг тэлэх	Импортын бараа бүтээгдэхүүнээс зах зээлээ хамгаалах төрийн бодлого
4. Хууль эрх зүй	57.6	Хөдөлмөрийн тухай хууль	Бизнестэй холбоотой хууль, дүрэм
5. Өрсөлдөөний төлөв	57.5	Мэргэжлийн холбоодын үйл ажиллагаа, үр өгөөж	Шударга өрсөлдөөний орчин
6. Засаглал, улс төр	55.1	Төрөөс хэрэгжүүлж буй хөтөлбөрүүд	Төрийн бодлогын тогтвортой, залгамж чанар
7. Дэд бүтэц	54.7	Нийлүүлэлт, түгээлтийн сүлжээ	Эрчим хүчний үнэ, тариф
8. Эдийн засаг	50.3	Мэргэжилтэй ажиллах хүчний хангамж	Мөнгө, валютын ханшийн хэлбэлзэл

Хүчин зүйл тус бүрийн 6-8 үзүүлэлт дотроос хамгийн эерэг нөлөөлж байгаа дэмжсэн зүйл нь бизнесийн байгууллагуудад боломж болох юм. Хамгийн сөрөг нөлөөлж байгаа хүчин зүйлүүд нь төрийн бодлого зохицуулалтын хүрээнд эн тэргүүнд шийдвэрлэвэл зохих асуудлууд багтаж байна.

4.3. Бизнесийн байгууллагын дотоод орчны судалгаа, шинжилгээ

Бизнесийн байгууллагын хөгжилд нөлөөлөх дотоод орчны хүчин зүйлийг 40 асуулт бүхий асуулгаар тодорхойлно. Асуулт бүрийг нөлөөллийн хүч (маш өндөр, өндөр, дунд зэрэг, багавтар, маш бага) давтагдах байдлыг (дандаа, олон удаа, ер нь, ховор, хаяа) 5 шатлалаар үнэлсэн. Эдгээр хүчин зүйлийг Менежмент, Үйлдвэрлэл, Үйлчилгээний удирдлага, Маркетингийн удирдлага, Санхүүгийн удирдлага, Хүний нөөцийн удирдлага гэсэн байгууллагын үндсэн чиг үүргийн дагуу өмнө тодорхойлсон арга зүйн хүрээнд хөндөгддөг асуудлуудыг хамруулсан. Мөн монголын бизнесийн байгууллагад тулгарч буй асуудлуудыг бусад байгууллагуудын хийсэн бизнесийн байгууллагын талаарх судалгаануудын үр дүнд үндэслэн чиг үүрэг тус бүрийг төлөөлөх 8-10 асуултаар боловсруулсан (хавсралт) болно. Асуултуудыг боловсруулахдаа бизнесийн байгууллагад тулгарч буй асуудлыг үнэлүүлэхийг зорьсон тул асуултууд сөрөг байдлаар боловсрогдсон.

Судалгааны өгөгдөл болох 40 асуулт тус бүрийн үнэлгээг SPSS програмд шивж, нэгтгэж бодолт хийсэн үр дүнгээр нөлөөллийн хүчний индекс, давтамжийн индекс, ач холбогдлын индексийг тус тус тооцоолов.

а. **Нөлөөллийн хүчний индекс** (Severity Index): Тухайн үзүүлэлтийн нөлөөлөх байдлын үнэлгээнд харгалзах тоог жин тус бүрээр (1, 2, 3, 4, 5 оноо) тооцоолсон жигнэсэн дундаж юм. Энэ нь 0-100 хооронд утга авна.

$$\text{Severity Index (S.I)}(\%) = \sum s(n/N) * 100/5$$

Энд N - тухайн асуултад хариулсан нийт тоо

n- асуулт тус бүрийн хариултын үнэлгээний давтамж

s- хариулт бүрийн үнэлгээ (маш өндөр, өндөр, дунд зэрэг, багавтар, маш бага)

б. **Давтагдах байдлын индекс** (Frequency Index): Тухайн үзүүлэлтийн сөргөөр нөлөөлөх байдлын давтамжид харгалзах тоог жин тус бүрээр (1, 2, 3, 4, 5 оноо) тооцоолсон жигнэсэн дундаж юм. Энэ нь 0-100 хооронд утга авна.

$$\text{Frequency Index (F.I)}(\%) = \sum f (n/N) * 100/5$$

Энд N - тухайн асуултад хариулсан нийт тоо

n- асуулт тус бүрийн хариултын үнэлгээний давтамж

f- хариулт бүрийн үнэлгээ (дандаа, олон удаа, ер нь, ховор, хаяа)

с. **Ач холбогдлын индекс** (Importance Index): Тус индексийг нөлөөллийн хүчний индекс, давтагдах байдлын индекс хоёрын үржвэрээр тодорхойлно.

Энэ нь 0-100 хооронд утга авна.

$$Imp.I = (F.I * S.I)/100$$

Чиг үүрэг тус бүрд тулгарч буй асуудлуудыг нөлөөллийн хүч, давтагдах байдлаар нь үнэлүүлэн ач холбогдлын индексийг тооцсон. Тиймээс ач холбогдлын индексүүдийн үр дүнг тайлбарлахдаа өндөр гарсан индексийг шийдвэрлэх шаардлагатай асуудлуудыг тэргүүлж байна гэж үзнэ.

4.3.1. Байгууллагын менежментийн төлөв байдал, тулгарч буй бэрхшээл

Бизнесийн байгууллагуудын хөгжилд менежментийн чиг үүрэгт тулгардаг асуудлуудын нөлөөллийн хүч, давтагдах байдлын индекс, ач холбогдлын индексийг тус бүрд нь тооцоход дараах үр дүн гарч байна.

Хүснэгт 28. Менежментийн индекс

Үзүүлэлт	Нөлөөлөх байдал						Сөргөөр нөлөөлөх байдлын давтамж								Ач хол. Индекс
	Маш бага	Бага	Дунд зэрэг	Өндөр	Маш өндөр	N	Н.Инд	Хааяа	Ховор	Ер нь	Олон	Байнга	N	Д.Инд	
I. Менежмент	39	34	57	34	22	187	56,3	31	31	53	26	17	157	56,0	31,6
1. Удирдлагын мэдлэг чадвар сул	26	23	54	55	41	199	66,2	36	23	59	32	21	171	57,5	38,1
2. Хувь нийлүүлэгчдийн хамтын ажиллагаа дутмаг	46	41	48	31	15	181	52,0	37	33	47	23	10	150	51,5	26,8
3. Байгууллагын нэгж хэсгийн зохион байгуулалт оновчтой бус	61	30	47	23	27	188	52,0	47	28	42	14	24	155	52,3	27,2
4. Удирдлагын шийдвэр гаргах арга ажиллагаа дутмаг	28	38	67	39	20	192	58,4	20	33	67	28	14	162	57,9	33,8
5. Хяналтын нэгдсэн систем бүрдээгүй	34	30	61	34	19	178	57,1	24	32	53	26	20	155	58,2	33,2
6. Байгууллагын харилцааны систем тодорхой бус	35	40	64	27	14	180	53,9	22	35	54	28	13	152	56,7	30,6
7. Удирдлагын авхаалж, харилцаа холбоо дутмаг	45	27	67	26	20	185	54,5	33	32	49	24	17	155	54,8	29,9
8. Гадаад хамтын ажиллагаа сул	51	37	46	30	21	185	52,8	33	32	50	21	17	153	54,4	28,7
9. Бүтээлчээр ажиллах соёл хэвшээгүй	39	39	51	35	27	191	57,1	30	30	48	32	17	157	56,9	32,5
10. Гадаад нөмцөл байдалд захирагддаг	29	36	65	41	19	190	58,4	24	28	56	30	21	159	59,5	34,8

Менежментийн чиг үүрэгт тулгарч буй асуудлуудын ач холбогдлын ерөнхий индекс 31.6 байна. Үзүүлэлт тус бүрийг ач холбогдлын индексээр нь жагсаавал:

- 1) Удирдлагын мэдлэг, чадвар сул (38.1);
- 2) Гадаад нөхцөл байдалд захирагддаг (34.8);
- 3) Удирдлагын шийдвэр гаргах арга ажиллагаа дутмаг (33.8);
- 4) Хяналтын нэгдсэн систем бүрдээгүй (33.2);
- 5) Бүтээлчээр ажиллах соёл хэвшээгүй (32.5);
- 6) Байгууллагын харилцааны систем тодорхой бус (30.6);
- 7) Удирдлагын авхаалж, харилцаа холбоо дутдаг (29.9);
- 8) Гадаад хамтын ажиллагаа сул (28.7);

- 9) Байгууллагын нэгж хэсгийн зохион байгуулалт оновчтой бус (27.2);
- 10) Хувь нийлүүлэгчдийн хамтын ажиллагаа дутмаг (26.8) гэж эрэмбэлэгдэж байна..

Эндээс шийдвэрлэх шаардлагатай асуудлуудыг удирдлагын мэдлэг, чадвар болон гадаад нөхцөл байдалд захирагддаг зэрэг тэргүүлж байна.

4.3.2 Үйлдвэр, үйлчилгээний удирдлагын төлөв байдал, тулгарч буй бэрхшээл

Бизнесийн байгууллагуудын хөгжилд үйлдвэр, үйлчилгээний удирдлагын чиг үүрэгт тулгардаг асуудлуудын нөлөөллийн хүч, давтагдах байдлын индекс, ач холбогдлын индексийг тус бүрд нь тооцоход дараах үр дүн гарч байна.

Хүснэгт 29. Үйлдвэр, үйлчилгээний удирдлагын индекс

Үзүүлэлт	Нөлөөлөх байдал							Сөргөөр нөлөөлөх байдлын давтамж							Ач хол. Индекс
	Маш бага	Бага	Дунд зэрэг	Өндөр	Маш өндөр	N	Н.Инд	Хааяа	Ховор	Ер нь	Олон	Байнга	N	Д.Инд	
II. Үйлдвэрлэл, үйлчилгээ	43	35	61	31	17	187	54,0	33	29	57	23	15	157	54,3	29,4
1. Бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний хөгжүүлэлт хангалтгүй	25	30	73	41	22	191	↑ 60,5	20	35	67	29	14	165	↑ 57,8	↑ 35,0
2. Түүхий эд материалын хангамжийн зардал өндөр	37	34	57	28	21	177	↑ 55,7	32	31	49	22	17	151	↑ 54,8	↑ 30,5
3. Технологи, үйл ажиллагаа оновчтой бус	39	38	68	30	15	190	⇒ 54,1	34	25	62	22	16	159	↑ 55,1	⇒ 29,8
4. Хуучин болон үр ашиггүй тоног төхөөрөмж ашигладаг	54	24	61	31	15	185	⇒ 52,3	37	20	52	30	15	154	↑ 55,6	⇒ 29,1
5. Хүчин чадлын ашиглалт сайнгүй	27	36	71	36	14	184	↑ 57,2	19	35	69	22	10	155	↑ 56,0	↑ 32,0
6. Ажил үүргийн хуваарь оновчтой бус	37	41	59	34	18	189	⇒ 55,2	28	28	61	24	15	156	↑ 56,2	↑ 31,0
7. Бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний чанар шаардлага хангалтгүй	44	40	64	25	19	192	⇒ 53,2	35	30	67	13	16	161	⇒ 53,2	⇒ 28,3
8. Шинэ төсөл хэрэгжүүлэх ажиллагаа дутагдалтай	45	36	60	31	12	184	⇒ 52,3	33	36	45	27	13	154	⇒ 53,6	⇒ 28,0
9. Хэт олон чиглэлээр бизнес эрхэлдэг	72	39	43	18	12	184	↓ 44,7	56	28	45	14	11	154	↓ 46,5	↓ 20,8
10. Мэдээллийн технологи ашигладаггүй	49	30	53	38	20	190	⇒ 54,7	40	24	56	23	18	161	↑ 54,4	⇒ 29,8

Үйлдвэр, үйлчилгээний чиг үүрэгт тулгарч буй асуудлуудын ач холбогдлын ерөнхий индекс 29.4 байна. Үзүүлэлт тус бүрийг ач холбогдлын индексээр нь жагсаавал:

- 1) Бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний хөгжүүлэлт хангалтгүй (35,0);
- 2) Хүчин чадлын ашиглалт сайнгүй (32,0);
- 3) Ажил үүргийн хуваарийн оновчтой бус (31,0);
- 4) Түүхий эд материалын хангамжийн зардал өндөр (30,5);
- 5) Технологи, үйл ажиллагаа оновчтой бус (29,8);
- 6) Мэдээллийн технологи ашигладаггүй (29,8);
- 7) Хуучин болон үр ашиггүй тоног төхөөрөмж ашигладаг (29,1);
- 8) Бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний чанарын шаардлага хангалтгүй (28,3);

9) Шинэ төсөл хэрэгжүүлэх ажиллагаа дутагдалтай (28,0);

10) Хэт олон чиглэлээр бизнес эрхэлдэг (20.8) гэж эрэмбэлэгдэж байна..

Эндээс шийдвэрлэх шаардлагатай асуудлуудыг бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний хөгжүүлэлт хүчин чадлын ашиглалт зэрэг тэргүүлж байна.

4.3.3. Маркетингийн удирдлагын төлөв байдал, тулгарч буй бэрхшээл

Бизнесийн байгууллагуудын хөгжилд маркетингийн удирдлагын чиг үүрэгт тулгардаг асуудлуудын нөлөөллийн хүч, давтагдах байдлын индекс, ач холбогдлын индексийг тус бүрд нь тооцоход дараах үр дүн гарч байна.

Хүснэгт 30. Маркетингийн удирдлагын индекс

Үзүүлэлт	Нөлөөлөх байдал							Соргоор нөлөөлөх байдлын давтамж							Ач хол. Индекс
	Маш бага	Бага	Дунд зэрэг	Өндөр	Маш өндөр	N	Н.Инд	Хааяа	Ховор	Ер нь	Олон	Байнга	N	Д.Инд	
III. Маркетинг	38	30	63	33	24	188	57,5	27	26	60	26	21	160	58,6	33,7
1. Борлуулалтын суваг хангалттай сайн ажилладаггүй	26	38	67	39	21	191	↑ 59,1	24	24	76	20	22	166	⇒ 59,0	⇒ 34,9
2. Зах зээлийн судалгаа хийдэггүй	44	29	68	21	26	188	↓ 55,3	27	23	64	28	20	162	⇒ 58,9	↓ 32,6
3. Бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний урамшуулал, идэвхжүүлэлт хангалтгүй	42	32	53	30	24	181	↓ 55,8	29	31	50	28	16	154	↓ 56,2	↓ 31,4
4. Өрсөлдөгчтэй ажиллах талаар тодорхой стратеги үгүй	42	24	61	36	24	187	⇒ 57,4	28	21	54	32	18	153	⇒ 58,8	⇒ 33,8
5. Бараа бүтээгдэхүүн бренд болж зах зээлд танигдаагүй	33	25	61	41	29	189	↑ 60,8	25	20	67	27	27	166	↑ 61,3	↑ 37,3
6. Гүйцэтгэлээ өрсөлдөгчидтэй харьцуулан үнэлж, төлөвлөдөггүй	38	33	66	32	22	191	↓ 56,5	28	35	51	19	24	157	↓ 56,9	↓ 32,2

Маркетингийн удирдлагын чиг үүрэгт тулгарч буй асуудлуудын ач холбогдлын ерөнхий индекс 33.7 байна. Үзүүлэлт тус бүрийг ач холбогдлын индексээр нь жагсаавал:

- 1) Бараа бүтээгдэхүүн брэнд болж зах зээлд танигдаагүй (37.3);
- 2) Борлуулалтын суваг хангалттай сайн ажилладаггүй (34.9);
- 3) Өрсөлдөгчтэй ажиллах талаар тодорхой стратеги үгүй (33.8);
- 4) Зах зээлийн судалгаа хийдэггүй (32.6);
- 5) Гүйцэтгэлээ өрсөлдөгчидтэй харьцуулан үнэлж, төлөвлөдөггүй (32.2);
- 6) Бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний урамшуулал, идэвхжүүлэлт хангалтгүй (31.4) гэж эрэмбэлэгдэж байна..

Эндээс шийдвэрлэх шаардлагатай асуудлуудыг бараа бүтээгдэхүүн брэнд болж зах зээлд танигдаагүй, борлуулалтын суваг хангалттай сайн ажилладаггүй зэрэг тэргүүлж байна.

4.3.4. Санхүүгийн удирдлагын төлөв байдал, тулгарч буй бэрхшээл

Бизнесийн байгууллагуудын хөгжилд менежментийн чиг үүрэгт тулгардаг асуудлуудын нөлөөллийн хүч, давтагдах байдлын индекс, ач холбогдлын индексийг тус бүрд нь тооцоход дараах үр дүн гарч байна.

Хүснэгт 31. Санхүүгийн удирдлагын индекс

Үзүүлэлт	Нөлөөлөх байдал							Сөргөөр нөлөөлөх байдлын давтамж							Ач хол. Индекс
	Маш бага	Бага	Дунд зэрэг	Өндөр	Маш өндөр	N	Н.Инд	Хааяа	Ховор	Ер нь	Олон	Байнга	N	Д.Инд	
IV. Санхүү	43	32	64	33	17	188	54,4	32	29	59	23	16	159	55,3	30,1
1. Хөрөнгө оруулалтын зардал өндөр	30	22	62	48	29	191	62,5	18	28	74	27	18	165	59,9	37,4
2. Түрээсийн зардал өндөр	60	27	61	20	12	180	48,6	51	28	52	13	11	155	47,7	23,2
3. Хөрөнгийн ашиглалт тааруу	33	38	72	34	13	190	55,4	28	30	65	21	14	158	55,3	30,6
4. Нягтлан бодох бүртгэлийн нэгдсэн систем бүрдээгүй	39	30	66	28	18	181	55,1	30	22	62	29	13	156	56,5	31,2
5. Санхүүгийн шинжилгээг шийдвэр гаргахад ашиглах тал сул	39	34	66	29	17	185	54,7	24	26	68	25	14	157	57,3	31,4
6. Олон чиглэлийн бизнест хөрөнгөө тараасан	48	33	52	44	21	198	55,7	32	37	45	25	26	165	57,1	31,8
7. Өөрийн барилга байгууламж, газаргүй	39	28	66	40	18	191	56,9	28	28	62	27	19	164	57,7	32,8

Санхүүгийн удирдлагын чиг үүрэгт тулгарч буй асуудлуудын ач холбогдлын ерөнхий индекс 30.1 байна. Үзүүлэлт тус бүрийг ач холбогдлын индексээр нь жагсаавал:

- 1) Хөрөнгө оруулалтын зардал өндөр (37.4);
- 2) Өөрийн барилга байгууламж, газаргүй (32.8);
- 3) Олон чиглэлийн бизнест хөрөнгөө тараасан (31.8);
- 4) Санхүүгийн шинжилгээг шийдвэр гаргахад ашиглах тал сул (31.4);
- 5) Нягтлан бодох бүртгэлийн нэгдсэн систем бүрдээгүй (31.2);
- 6) Хөрөнгийн ашиглалт тааруу (30.6);
- 7) Түрээсийн зардал өндөр (23.2) гэж эрэмбэлэгдэж байна.

Эндээс шийдвэрлэх шаардлагатай асуудлуудыг хөрөнгө оруулалтын зардал өндөр, өөрийн барилга байгууламж, газар үгүй (32.8) зэрэг тэргүүлж байна.

4.3.5. Хүний нөөцийн удирдлагын төлөв байдал, тулгарч буй бэрхшээл

Бизнесийн байгууллагуудын хөгжилд хүний нөөцийн удирдлагын чиг үүрэгт тулгардаг асуудлуудын нөлөөллийн хүч, давтагдах байдлын индекс, ач холбогдлын индексийг тус бүрд нь тооцоход дараах үр дүн гарч байна.

Хүснэгт 32. Хүний нөөцийн удирдлагын индекс

Үзүүлэлт	Нөлөөлөх байдал						Сөргөөр нөлөөлөх байдлын давтамж								Ач хол. Индекс
	Маш бага	Бага	Дунд зэрэг	Өндөр	Маш өндөр	N	Н.Инд	Хааяа	Ховор	Ер нь	Олон	Байнга	N	Д.Инд	
V. Хүний нөөц	35	37	61	32	21	188	56,5	27	30	58	25	22	161	58,2	32,9
1. Ажиллах хүч дутагдалтай	34	33	62	30	34	193	59,7	25	28	57	25	34	169	61,8	36,9
2. Ажилчдын мэргэжлийн мэдлэг үр чадвар сайнгүй	48	41	52	27	18	186	52,0	40	32	43	20	21	156	53,6	27,9
3. Цалин, хөлс бага	35	30	67	36	21	189	57,7	23	30	59	34	18	164	59,3	34,2
4. Ажилчдыг сургаж, хөгжүүлэх ажил орхигддог	37	37	54	33	19	180	55,6	28	30	59	24	15	156	55,9	31,1
5. Хөдөлмөрийн аюулгүй байдал эрүүл ахуй хангалтгүй	31	38	67	38	20	194	57,7	20	28	61	28	28	165	61,9	35,8
6. Гүйцэтгэлийг үнэлж дүгнэх ажиллагаа сул	30	47	63	26	13	179	53,9	26	25	65	25	15	156	57,2	30,8
7. Багаар хамтран ажиллах чадвар сул	32	35	63	37	25	192	58,8	24	35	59	22	20	160	57,4	33,7

Хүний нөөцийн удирдлагын чиг үүрэгт тулгарч буй асуудлуудын ач холбогдлын ерөнхий индекс 32.9 байна. Үзүүлэлт тус бүрийг ач холбогдлын индексээр нь жагсаавал:

- 1) Мэргэжил, чадвартай ажиллах хүч дутагдалтай (36.9);
- 2) Хөдөлмөрийн аюулгүй байдал, эрүүл ахуй хангалтгүй (35.8);
- 3) Цалин, хөлс бага (34.2);
- 4) Багаар хамтран ажиллах чадвар сул (33.7);
- 5) Ажилчдыг сургаж, хөгжүүлэх ажил орхигддог (31.1);
- 6) Гүйцэтгэлийг үнэлж дүгнэх ажиллагаа сул (30.8) гэж эрэмбэлэгдэж байна.

Эндээс шийдвэрлэх шаардлагатай асуудлуудыг мэргэжил, чадвартай ажиллах хүч дутагдалтай, хөдөлмөрийн аюулгүй байдал, эрүүл ахуйн нөхцөл хангалтгүй зэрэг тэргүүлж байна.

4.3.6. Бизнесийн байгууллагын дотоод орчны хүчин зүйлийн үнэлгээний нэгтгэл

Бизнесийн байгууллагын хөгжилд дотоод орчноос сөргөөр нөлөөлөх 40 хүчин зүйлийг ач холбогдлын индекс 20.8-38.1 хооронд байна. Тус судалгаагаар нөлөөлөх байдлын индексийн дээд хэмжээ 66.2, давтамжийн индексийн дээд хэмжээ 61.9 тус тус гарсан. Энэхүү эрэмбэлсэн үр дүнгээс бизнесийн байгууллагын хөгжилд сөргөөр нөлөөлж буй эхний 5 хүчин зүйлүүдийг индекс тус бүрээр эрэмбэлэхэд:

Нөлөөллийн индексээр:

- Удирдлагын мэдлэг чадвар (66.2);
- Хөрөнгө оруулалтын зардал (62.5);
- Бараа бүтээгдэхүүн брэнд болж зах зээлд танигдах (60.8);
- Бүтээгдэхүүн үйлчилгээний хөгжүүлэлт (60.5);
- Ажиллах хүчний нийлүүлэлт (59.7).

Давтамжийн индексээр:

- Хөдөлмөрийн эрүүл ахуй аюулгүй байдал (61.9);
- Ажиллах хүчний нийлүүлэлт (61.8);
- Бараа бүтээгдэхүүн брэнд болж зах зээлд танигдах байдал (61.3);
- Хөрөнгө оруулалтын зардал (59.9);
- Гадаад нөхцөл байдалд зохицох чадвар (59.5).

Ач холбогдлын индексээр:

- Удирдлагын мэдлэг чадвар (38.1);
- Хөрөнгө оруулалтын зардал (37.4);
- Бараа бүтээгдэхүүн брэнд болж зах зээлд танигдах байдал (37.3);
- Ажиллах хүчний нийлүүлэлт (36.9);
- Хөдөлмөрийн эрүүл ахуй аюулгүй байдал (35.8) тус тус тэргүүлж байна.

Монголын бизнесын байгууллагын дотоод орчны хүчин зүйлүүдийн нөлөөллийг ач холбогдлын индексээр эрэмбэлэхэд дараах төлөвтэй байна.

Хүснэгт 33. Бизнесийн байгууллагын дотоод орчны хүчин зүйлийн индекс (эрэмбэлсэн)

Үзүүлэлт	Нөлөөллийн индекс	Давтамж индекс	Ач хол. Индекс	Эрэмбэ
Удирдлагын мэдлэг чадвар	66,2	57,5	38,1	1
Хөрөнгө оруулалтын зардал	62,5	59,9	37,4	2
Бараа бүтээгдэхүүн брэнд болж зах зээлд танигдах	60,8	61,3	37,3	3
Ажиллах хүч нийлүүлэлт	59,7	61,8	36,9	4
Хөдөлмөрийн аюулгүй байдал эрүүл ахуй	57,7	61,9	35,8	5
Бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний хөгжүүлэлт	60,5	57,8	35,0	6
Борлуулалтын суваг хангалттай сайн ажиллах	59,1	59,0	34,9	7
Гадаад нөхцөл байдалд зохицох	58,4	59,5	34,8	8
Цалин, хөлс	57,7	59,3	34,2	9
Удирдлагын шийдвэр гаргах арга ажиллагаа	58,4	57,9	33,8	10
Өрсөлдөгчтэй ажиллах талаар тодорхой стратеги	57,4	58,8	33,8	11
Багаар хамтран ажиллах чадвар	58,8	57,4	33,7	12
Хяналтын нэгдсэн систем бүрдэх	57,1	58,2	33,2	13
Өөрийн барилга байгууламж, газар	56,9	57,7	32,8	14
Зах зээлийн судалгааг тогтмол хийх	55,3	58,9	32,6	15
Бүтээлчээр ажиллах соёл хэвшүүлэх	57,1	56,9	32,5	16
Гүйцэтгэлээ өрсөлдөгчдтэй харьцуулан үнэлж, төлөвлөх	56,5	56,9	32,2	17
Хүчин чадлын ашиглалт	57,2	56,0	32,0	18
Олон чиглэлийн бизнест хөрөнгөө байршуулах	55,7	57,1	31,8	19

Бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний урамшуулал, идэвхжүүлэлт	55,8	56,2	31,4	20
Санхүүгийн шинжилгээг шийдвэр гаргахад ашиглах	54,7	57,3	31,4	21
Нягтлан бодох бүртгэлийн нэгдсэн систем	55,1	56,5	31,2	22
Ажилчдыг сургаж, хөгжүүлэх ажил	55,6	55,9	31,1	23
Ажил үүргийн хуваарь оновчлол	55,2	56,2	31,0	24
Гүйцэтгэлийг үнэлж дүгнэх	53,9	57,2	30,8	25
Хөрөнгийн ашиглалт	55,4	55,3	30,6	26
Байгууллагын харилцааны систем	53,9	56,7	30,6	27
Түүхий эд материалын хангамжийн зардал	55,7	54,8	30,5	28
Удирдлагын авхаалж, харилцаа холбоо	54,5	54,8	29,9	29
Технологи, үйл ажиллагаа оновчлол	54,1	55,1	29,8	30
Мэдээллийн технологи ашиглалт	54,7	54,4	29,8	31
Тоног төхөөрөмжийн шинэчлэл	52,3	55,6	29,1	32
Гадаад хамтын ажиллагаа	52,8	54,4	28,7	33
Бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний чанарын шаардлага	53,2	53,2	28,3	34
Шинэ төсөл хэрэгжүүлэх ажиллагаа	52,3	53,6	28,0	35
Ажилчдын мэргэжлийн мэдлэг ур чадвар	52,0	53,6	27,9	36
Байгууллагын нэгж хэсгийн зохион байгуулалтын оновчлол	52,0	52,3	27,2	37
Хувь нийлүүлэгчдийн хамтын ажиллагаа	52,0	51,5	26,8	38
Түрээсийн зардал	48,6	47,7	23,2	39
Хэт олон чиглэлээр бизнес эрхлэх	44,7	46,5	20,8	40

Бизнесийн байгууллагын чиг үүргүүд тус бүрээр ач холбогдлын индексийг авч үзвэл:

- 1) Маркетингийн удирдлагын индекс 33.7;
- 2) Хүний нөөцийн удирдлагын индекс 32.9;
- 3) Менежмент буюу ерөнхий удирдлага 31.6 ;
- 4) Санхүүгийн удирдлага 30.1;
- 5) Үйлдвэрлэл, үйлчилгээний удирдлага 29.4 тус тус үнэлэгдсэн.

Хүснэгт 34. Бизнесын байгууллагын чиг үүргүүдийн ач холбогдлын индекс

Үзүүлэлт	Нөлөөлөх байдал						Сөргөөр нөлөөлөх байдлын давтамж						Ач хол. Индекс		
	Маш бага	Бага	Дунд зэрэг	Өндөр	Маш өндөр	N	Н.Инд	Хааяа	Ховор	Ер нь	Олон	Байнга		N	Д.Инд
I. Менежмент	39	34	57	34	22	187	⇒ 56,3	31	31	53	26	17	157	⇒ 56,0	⇒ 31,6
II. Үйлдвэрлэл, үйлчилгээ	43	35	61	31	17	187	↓ 54,0	33	29	57	23	15	157	↓ 54,3	↓ 29,4
III. Маркетинг	38	30	63	33	24	188	↑ 57,5	27	26	60	26	21	160	↑ 58,6	↑ 33,7
IV. Санхүү	43	32	64	33	17	188	↓ 54,4	32	29	59	23	16	159	↓ 55,3	↓ 30,1
V. Хүний нөөц	35	37	61	32	21	188	↑ 56,5	27	30	58	25	22	161	↑ 58,2	↑ 32,9

Маркетингийн удирдлага, хүний нөөцийн удирдлагын үйл ажиллагаа бизнесийн байгууллагын хөгжилд сөргөөр нөлөөлж байгаа ба удирдлагуудын зүгээс эдгээр чиг үүргүүдийн асуудлуудыг шийдвэрлэх шаардлагатай нь харагдаж байна.

Таамаглал шалгасан үр дүн, дүгнэлт

“Бизнесийн байгууллагын хөгжилд гадаад орчны хэрэглэгч, зах зээл, өрсөлдөөний хүчин зүйл шууд нөлөөлж байна” гэж томъёолсон таамаглалыг нийт 15 үзүүлэлт тус бүрээр шалгахад 14 үзүүлэлтийн хувьд Корреляцийн коэффициент 0.141*-0.358** хооронд (статистик ач холбогдлын коэффициент 0.000-0.050 хооронд) гарч, харин Өрсөлдөөний хүчин зүйлийн “Импортын бараа, бүтээгдэхүүнтэй өрсөлдөх” гэсэн нэг үзүүлэлтийн хувьд хамааралгүй гарав.

Энэ нь манай улсын бизнесийн байгууллагын хөгжлийг илэрхийлэх борлуулалтын орлого нь зах зээл, хэрэглэгч, өрсөлдөөний хүчин зүйлээс шалтгаалж байгааг харуулж байна (Хүснэгтэд корреляцийн коэффициент, статистик ач холбогдлын коэффициентийг үзүүлэв).

Хүснэгт 35. Бизнесийн байгууллагын борлуулалтын орлого болон хэрэглэгч, зах зээл, өрсөлдөөний хүчин зүйлийн хамаарал

№	Үзүүлэлт	Корреляци коэф.	Стат.Ач хол.коэф.
Зах зээл	1. Зах зээлийн багтаамж	0.358**	0.000
	2. Гадаад зах зээлд гарах боломж	0.259**	0.000
	3. Хөдөлмөрийн зах зээлийн төлөв	0.290**	0.000
	4. Бодит цалин хөлсийг нэмэгдүүлж зах зээлийг тэлэх	0.187**	0.009
	5. Импортын бараа бүтээгдэхүүнээс зах зээлээ хамгаалах төрийн бодлого	0.215**	0.003
Өрсөлдөөн	1. Импортын бараа, бүтээгдэхүүнтэй өрсөлдөх	0.103	0.154
	2. Шударга өрсөлдөөний орчин	0.173*	0.015
	3. Мэргэжлийн холбоодын үйл ажиллагаа, өгөөж	0.186**	0.009
	4. Гадаад зах зээлд өрсөлдөх чадварыг нэмэгдүүлэх ажлын төлөв	0.243**	0.001
	5. Албан бус бизнестэй өрсөлдөх байдал	0.141*	0.050
Хэрэглэгч	1. Бүтээгдэхүүн, үйлчилгээнд тавих хэрэглэгчийн шаардлага	0.207**	0.004
	2. Хэрэглэгчийг татах чиглэлээр төрийн дэмжлэг туслалцаа	0.150*	0.036
	3. Бөөний хэрэглээний сүлжээ, бүтэц	0.243**	0.001
	4. Хэрэглэгчийн хэрэглээний соёлыг дээшлүүлэх хамтын ажиллагаа	0.193**	0.007
	5. Нийлүүлэлтийн сүлжээ /гинжин хэлхээ/	0.258**	0.000

Тайлбар: ** тоо нь Ач холбогдлын коэффициент 0.01-ээс их төвшинтэй корреляци (2 талт) буюу 99 хувийн итгэх төвшин; * тоо нь Статистик ач холбогдлын коэффициент 0.05-ээс их төвшинтэй корреляци (2 талт) буюу 95 хувийн итгэх төвшин; 2 талт гэдэг нь чиглүүлээгүй 2 талт таамаглал шалгасан үр дүн болно.

Бизнесийн байгууллагын дотоод орчны хүчин зүйлүүдийн үнэлгээг борлуулалтын орлогод нөлөөлж буй байдлын хамаарлыг шинжилсэн үр дүнгээс хамаарлын хүч өндөртэйг дараах хүснэгтэд харууллаа.

Хүснэгт 36. Бизнесийн байгууллагын борлуулалтын орлогод нөлөөлж буй дотоод хүчин зүйл, үзүүлэлтийн хамаарал

№	Үзүүлэлт	Корреляци коэф.	Стат.Ач хол.коэф.	Хамаарал
1	Удирдлагын шийдвэр гаргах арга ажиллагаа	0.519**	0.0001	Шууд, сул
2	Хөрөнгө оруулалтын зардал	0.249**	0.0005	Шууд, сул
3	Олон чиглэлийн бизнест хөрөнгө байршуулах	-0.195*	0.0124	Урвуу, сул
5	Мэдээллийн технологи ашиглалт хангалтгүй байх	-0.192*	0.0152	Урвуу, сул
6	Бүтээлчээр ажиллах соёл хэвшээгүй	-0.214**	0.0074	Урвуу, сул
7	Түүхий эд материалын хангамжийн зардал өндөр	-0.177*	0.0312	Урвуу, сул

Тайлбар: ** тоо нь Ач холбогдлын коэффициент 0.01-ээс их төвшинтэй корреляци (2 талт) буюу 99 хувийн итгэх төвшин; * тоо нь статистик ач холбогдлын коэффициент 0.05-ээс их төвшинтэй корреляци (2 талт) буюу 95 хувийн итгэх төвшин; (2 талт) гэдэг нь чиглүүлээгүй 2 талт таамаглал шалгасан үр дүн болно.

Хамаарлын шинжилгээгээр: Удирдлагын шийдвэр гаргах арга ажиллагаа, Хөрөнгө оруулалтын зардал шууд эерэг хамааралтай, харин Олон чиглэлийн бизнест хөрөнгө байршуулах, Мэдээллийн технологи ашиглалт хангалтгүй байх, Бүтээлчээр ажиллах соёл хэвшээгүй байх, Түүхий эд материалын хангамжийн зардал өндөр зэрэг нь урвуу хамааралтай байна.

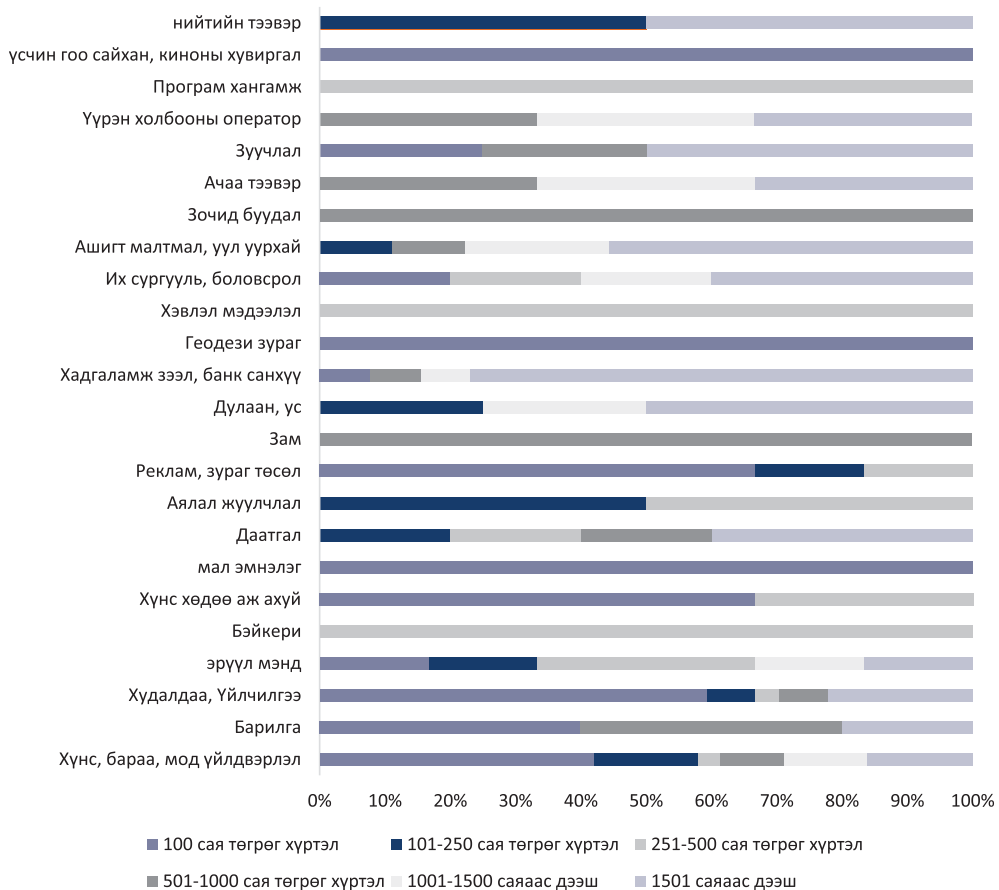
4.4. Бизнесийн байгууллагын хөгжлийн өнөөгийн төлөв: 7S загварын элементүүдээр шинжлэх нь

Монголын бизнесийн байгууллагуудын хөгжлийг 7S загварын элементүүдээр харьцуулан судалж, дүгнэлт гаргахыг зорьсон. Судалгаанд нийт 206 байгууллага хамрагдсан. Судалгаанд оролцсон байгууллагуудын 174 байгууллага нь асуулгад идэвхтэй оролцож ашиглагдах боломжтой хариулт өгсөн. Харин 32 байгууллагын хувьд дутуу, ашиглагдах боломжгүй байдлаар асуулгад хариулсан байна.

4.4.1. Судалгаанд хамрагдсан байгууллагуудын гол үзүүлэлтүүдийн харьцуулалт

Бизнесийн байгууллагын үйл ажиллагааны чиглэл, жилийн борлуулалтын орлогын хамаарлыг авч үзье. Үүний тулд судалгаанд хамрагдсан бизнесийн байгууллагуудын жилийн орлогын төлөвийг дараах зургаар харууллаа.

Зураг 25. Судалгаанд хамрагдсан байгууллагуудын жилийн орлогын байдал



Зургаас үзвэл, хадгаламж, зээл, банк, санхүү, ашигт малтмал, уул уурхай, эрчим хүч, тээврийн салбар орлогоороо тэргүүлэх үзүүлэлттэй байна. Харин худалдаа үйлчилгээ, хүнс, мал эмнэлэг, геодези зураг зүй, үсчин гоо сайхан зэрэг салбаруудын орлого харьцангуй бага байгаа нь харагдаж байна.

Судалгаанд хамрагдсан бизнесийн байгууллагын хэлбэрийг, жилийн борлуулалтын орлогоор нь харьцуулахад дараах төлөвтэй байна.

Хүснэгт 37. Бизнесийн байгууллагын хэлбэр, борлуулалтын орлого

Байгууллагын хэлбэр	Танай байгууллагын жилийн орлого аль интервалд хамаардаг вэ? /Зөвхөн нэгийг сонгоно уу/						Нийт
	100 сая төгрөг хүртэл	101-250 сая төгрөг хүртэл	251-500 сая төгрөг хүртэл	501-1000 сая төгрөг хүртэл	1001-1500 саяас дээш	1501 саяас дээш	
ХХК	24.7%	10.0%	9.4%	8.8%	4.7%	20.6%	78.2%
ХК	1.8%	1.8%	.6%	1.2%	1.8%	4.7%	11.8%
Хоршоо	2.9%					.6%	3.5%
Нөхөрлөл	.6%						.6%
Бусад	4.1%	.6%		.6%	.6%		5.9%
Нийт	34.1%	12.4%	10.0%	10.6%	7.1%	25.9%	100.0%

Судалгаанд хамрагдсан байгууллагуудаас 100 сая төгрөг хүртэлх орлоготой нь 34.1%-ийг, 1.5 тэрбумаас дээш төгрөгийн орлоготой нь 25.9 хувийг эзэлж тус тус эзэлж байна. Үлдсэн 40.1 хувийг 101 саяас төгрөгөөс 1.5 тэрбум төгрөг хүртэлх орлоготой байгууллагууд эзэлж байна.

Судалгаанд хамрагдсан байгууллагуудын хэлбэрийг ажиллагчдын тоотой харьцуулан авч үзэхэд 52.5 хувь нь 1-20 ажиллагчидтай 27.0 хувь нь 100-аас дээш ажиллагчидтай байна.

Хүснэгт 38. Байгууллагын хэлбэр ба ажиллагчдын тоо

Байгууллагын хэлбэр	Ажиллагчдын тоо						Нийт
	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	100<	
ХХК	38.3%	5.7%	2.8%	4.3%	2.1%	23.4%	76.6%
ХК	3.5%	1.4%	1.4%		1.4%	3.5%	11.3%
Хоршоо	3.5%						3.5%
Нөхөрлөл	1.4%						1.4%
Бусад	5.7%		.7%		.7%		7.1%
Нийт	52.5%	7.1%	5.0%	4.3%	4.3%	27.0%	100.0%

Ажиллагчдын тоо нь 100-аас дээш бизнесийн байгууллага нь ХК, ХХК эзэлж байна. Харин нөхөрлөл, хоршоо гэсэн байгууллагууд 1-20 ажиллагчидтай байна.

Судалгаанд хамрагдсан байгууллагуудыг хөрөнгө оруулалтын хэлбэр, ажиллагчдын тоотой харьцуулж авч үзье.

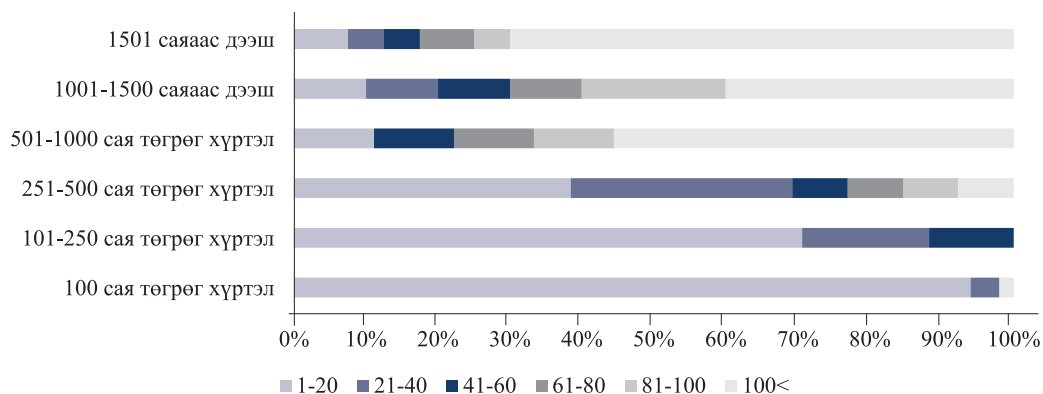
Хүснэгт 39. Байгууллагын хөрөнгө оруулалтын хэлбэр, ажиллагчдын тоо

Ажиллагчдын тоо	Байгууллагын хөрөнгө оруулалтын хэлбэр		Нийт
	Гадаадын	Дотоодын	
1-20	5.6%	45.5%	51.0%
21-40	.7%	7.7%	8.4%
41-60	.7%	4.2%	4.9%
61-80	.7%	3.5%	4.2%
81-100	.7%	3.5%	4.2%
100<	4.9%	22.4%	27.3%
Нийт	13.7%	86.7%	100.0%

Дээрх хүснэгтээс харвал дотоодын хөрөнгө оруулалттай байгууллагын 45.5 хувь нь 1-20 ажиллагчидтай, 22.4% нь 100-аас дээш ажиллагчидтай байна. Гадаадын хөрөнгө оруулалттай байгууллага 13.7%-г эзэлж байна.

Ажиллагчдын тоо, жилийн орлогын хамаарал дараах төлөвтэй байна.

Зураг 26. Жилийн орлого ба ажиллагчдын тооны хамаарал



Энэ нь ажилтны тоо их байх тусам орлого өндөртэй харин орлого бага байх тусам ажилтны тоо бага байдаг нь харагдаж байна.

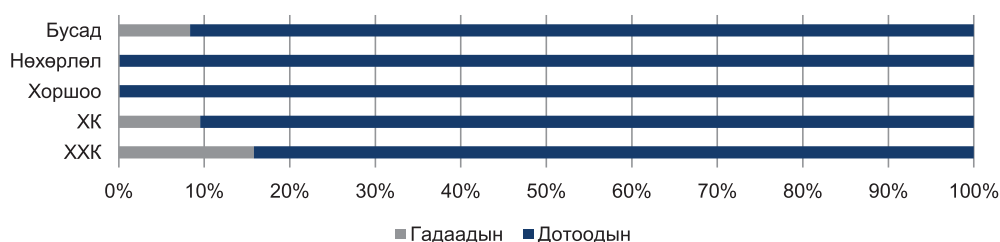
Судалгаанд хамрагдсан байгууллагуудын хэлбэрийг хөрөнгө оруулалтаар нь шинжлэхэд 13.7 хувь нь гадаадын хөрөнгө оруулалттай, 86.3 хувь нь дотоодын хөрөнгө оруулалттай байна.

Хүснэгт 40. Байгууллагын хэлбэр ба хөрөнгө оруулалт

Байгууллагын хэлбэр	Байгууллагын хөрөнгө оруулалтын эх үүсвэр		Нийт
	Гадаадын	Дотоодын	
ХХК	12.0%	64.0%	76.0%
ХК	1.1%	10.9%	12.0%
Хоршоо		4.0%	4.0%
Нөхөрлөл		1.1%	1.1%
Бусад	.6%	6.3%	6.9%
Нийт	13.7%	86.3%	100.0%

Дотоодын хөрөнгө оруулалттай байгууллагууд судалгаанд хамрагдагсадын 86.3 %-ийг эзэлж байгаа ба үүний 64.0 хувь нь ХХК, 10.9 хувь нь ХК үлдсэн нь 11.4 % нь Хоршоо, Нөхөрлөл, бусад байгууллагуудаас бүрдэж байна.

Зураг 27. Байгууллагын хэлбэр, хөрөнгө оруулалтын төрөл



Бизнесийн байгууллагуудын хөрөнгө оруулалтын эх үүсвэр ашигласан байдлыг шинжлэхэд 43.2% нь өөрийн хөрөнгө, 30.2% нь банкны зээл, 19,8% нь хувь нийлүүлэх, 1.2% нь хадгаламж зээлийн хоршоо, 1.2% нь хувь хүний зээл, 4.3% нь төрийн зээл, тусламж ашигласан байна.

Хүснэгт 41. Байгууллагын хэлбэр, дотоодын хөрөнгө оруулалт

Байгууллагын хэлбэр		Дотоодын хөрөнгө оруулалттай бол аль хэлбэрийг ашигласан бэ? / Хамгийн их хөрөнгө оруулалт авсан сонголтыг 1-с эхлэн дугуйлна уу?/						Нийт
		Өөрийн хөрөнгө	Банкны зээл	Хадгаламж зээлийн хоршоо	Хувь нийлүүлсэн	Хувь хүний зээл	Төрийн зээл, тусламж	
Байгууллагын хэлбэр	ХХК	37.0%	24.7%	.6%	12.3%	1.2%	.6%	76.5%
	ХК	1.9%	2.5%	.6%	4.9%		1.9%	11.7%
	Хоршоо	1.2%	.6%		1.9%		.6%	4.3%
	Нөхөрлөл	.6%	.6%					1.2%
	Бусад	2.5%	1.9%		.6%		1.2%	6.2%
Нийт		43.2%	30.2%	1.2%	19.8%	1.2%	4.3%	100.0%

Судалгаанд 206 хүн хамрагдсаны 40.4 хувь нь дунд түвшний менежер, 20.8 хувь нь дарга (захирал), 15.7% нь нэгж хэсгийн дарга нар, 3.4 хувь нь хувь нийлүүлэгч ба үлдсэн 19.7% ажиллагсдаас бүрдэж байна.

Бизнесийн байгууллагын хэлбэр, албан тушаалын ангиллаар харьцуулахад дараах төлөвтэй байна.

Хүснэгт 42. Судалгаанд хамрагдагсадын албан тушаал, байгууллагын хэлбэр

Байгууллагын хэлбэр	Асуулгад оролцогчийн албан тушаал					Нийт
	Байгууллагын дарга /Захирал/	Нэгж хэсгийн дарга /Захирал/	Менежер	Хувь нийлүүлэгч	Бусад	
ХХК	15.7%	12.4%	33.1%	1.1%	13.5%	75.8%
ХК	1.1%	2.8%	6.2%	.6%	1.1%	11.8%
Хоршоо	2.2%		.6%	.6%	.6%	3.9%
Нөхөрлөл		.6%	.6%			1.1%
Бусад	1.7%			1.1%	4.5%	7.3%
Нийт	20.8%	15.7%	40.4%	3.4%	19.7%	100.0%

4.4.2. Монголын бизнесийн байгууллагын хөгжлийн 7S загварын үнэлгээ

Монголын бизнесийн байгууллагын хөгжлийн өнөөгийн түвшнийг тодорхойлох судалгааны асуулга 32 асуулт бүхий үндсэн гурван хэсгээс бүрдэнэ. Үүнд:

1. Судалгааны ерөнхий мэдээллийн хэсэг;
2. Бизнесийн байгууллагын хөгжлийг үнэлэх аргачлал;
3. Бизнесийн байгууллагын хөгжлийн үндсэн үзүүлэлт.

Бизнесийн байгууллагын хөгжлийг үнэлэх 7S загвар нь үндсэн 7 элементүүдээс бүрдэх ба элемент тус бүрийг 4-6 асуултад хариулах замаар үнэлүүлсэн. Асуулт бүрийг дараах тайлбарын дагуу зөвхөн нэг тохирох хариултыг сонгон дугуйлсан болно. Үүнд:

- 1 оноо Үгүй, одоогоор хэрэгжиж эхлээгүй бол;
- 2 оноо Тийм, дөнгөж эхлэл төдий байгаа бол;
- 3 оноо Тийм, байгууллагын зарим хэсэгт хааяа хэрэгждэг бол;
- 4 оноо Тийм, байгууллагын дийлэнхэд нь хэрэгжиж байгаа бол;
- 5 оноо Тийм, байгууллагын хэмжээнд бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа, цаашид сайжруулах бол;
- 6 оноо Тийм. байгууллагын хэмжээнд ажил хэрэг болж бүрэн хэвшсэн бол

Монголын бизнесийн байгууллагын хөгжлийн өнөөгийн байдлын үнэлгээ 3.90 оноотой 64.9 %-ийн үзүүлэлттэй гарсан болно. Асуулт тус бүрийн үнэлгээний статистик утгыг дараах хүснэгтэд нэгтгэн харууллаа.

Хүснэгт 43. 7S загварын асуулт бүрийн үнэлгээний статистик утга

	7S загварын бүрэлдэхүүн хэсгүүд ба асуултууд	N Хариултын тоо	Minimum Хамгийн бага утга	Maximum Хамгийн их утга	Sum Нийлбэр	Mean Дундаж утга	Std. Deviation Стандарт хаазйлт
S1- СТРАТЕГИ УДИРДЛАГА	Манай байгууллага хөгжлийн тов тодорхой стратегитай	174	1	6	592	3.40	1.669
	Стратеги, зорилго, зорилтдоо хэрхэн хүрэх нарийвчилсан төлөвлөгөөтэй ажилладаг	179	1	6	618	3.45	1.639
	Өрсөлдөгч нартайгаа хэрхэн харьцах талаар тодорхой арга хэрэглэдэг	177	1	6	603	3.41	1.572
	Байгууллагын стратеги гадаад орчны асуудлуудтай уялдсан	178	1	6	612	3.44	1.591
S-2. БҮТЭЦ, ЗОХИОН БАЙГУУЛАЛТ	Байгууллагын нэгж хэсгүүдийн зохион байгуулалт, ажил үүргийн хуваарилалт оновчтой, ойлгомжтой байдаг	178	1	6	682	3.83	1.459
	Нэгж хэсгийн удирдагч нарын эрх мэдэл тодорхой байж ажилтан бүр хэнд захирагдахаа мэддэг	176	1	6	722	4.10	1.439
	Байгууллагын бүтэц, зохион байгуулалт нэгж хэсгүүдийн ажлын уялдаа холбоо, хамтач ажиллагааг сайжруулахад тусалдаг	175	1	6	684	3.91	1.415
	Нэгж хэсэг, ажилтан нэг бүрийн хариуцах ажлын чиглэл, хүрээг нарийн тодорхойлсон дүрэм журам боловсруулж түүнийгээ мөрдлөг болгодог	179	1	6	706	3.94	1.472
	Удирдлагын зүгээс хувь хүний бүтээлч, бие даасан байдлыг багаар ажиллах арга маягтай зөв оновчтой хослуулж ажилладаг	178	1	6	699	3.93	1.319
	Манай байгууллагын харилцаа хэрхэн яаж явагдах нь ойлгомжтой, нээлттэй байдаг	177	1	6	712	4.02	1.386



S-3. СИСТЕМҮҮД	Манай байгууллагын хүний нөөц, үндсэн үйл ажиллагаа, санхүүгийн систем сайн бүрдсэн	178	1	6	665	3.74	1.530
	Манай байгууллага бизнесийн өсөлтийг хангах, үр ашгийг дээшлүүлэх зорилгод чиглэсэн байнгын системтэй бодлого, үйл ажиллагаа явуулдаг	175	1	6	640	3.66	1.496
	Удирдлагын зүгээс санхүүгийн төлөвлөлт, нягтлан бодох бүртгэл, мөнгөн хөрөнгийн урсгал, хөрөнгө оруулалт, тайлан тооцооны үнэн зөв байдал, үр ашигтай гүйцэтгэлд хяналт тавьж ажилладаг	177	1	6	693	3.92	1.499
	Банк, санхүү, татвар, аудитын байгууллагатай үр дүнтэй холбоо харилцаа тогтоосон хамтрагч ажилладаг	167	1	6	659	3.95	1.599
S-4. АРГА БАРИЛ, МАНЛАЙЛАЛ	Удирдлага, эрхэм зорилго, зорилтын хэрэгжилтэд тогтмол хяналт тавьж, өөрийн биеэр үлгэрлэн манлайлдаг	174	1	6	694	3.99	1.414
	Байгууллагын удирдлага нөхцөл байдлыг бодитой үнэлж, эрсдэлийг тооцон, шаардлагатай өөрчлөлт шинэчлэлтийг цаг тухайд нь хийх талаар	174	1	6	676	3.89	1.401
	Байгууллага ажлын үр дүнгээ өрсөлдөгч болон ижил төстэй байгууллагатай харьцуулахад байнга сайжирч илүү өндөр түвшинд хүрч байгаа	175	1	6	672	3.84	1.389
	Байгууллагын алба, хэлтэс, нэгж хэсгүүд болон албан тушаалтнууд төлөвлөгөө, хүлээсэн үүргээ биелүүлэхийн төлөө бие даан, санаачилгатай ажиллаж үр дүнд хүрдэг	173	1	6	682	3.94	1.396
S-5. ХАМТЫН ҮНЭТ ЗҮЙЛ	Манай байгууллагын алсын хараа, эрхэм зорилго, үнэт зүйл тодорхой ойлгомжтой	172	1	6	723	4.20	1.455
	Манай байгууллагын алсын хараа, эрхэм зорилго, үнэт зүйл байгууллагын хөгжлийн хөдөлгөгч хүч болдог	174	1	6	713	4.10	1.473
	Манай хамт олон алсын хараа, эрхэм зорилго, үнэт зүйлээ ойлгон хэрэгжүүлэхийн төлөө чармайн, бүтээлчээр хамтран ажилладаг	172	1	6	699	4.06	1.390
	Манай байгууллага бусдаас ялгарах, ажилчдыг үр бүтээлтэй, бүтээлчээр ажиллахад чиглүүлсэн өөрийн соёлтой	173	1	6	700	4.05	1.401
	Байгууллагын алсын хараа, эрхэм зорилго, үнэт зүйл нь манай бизнесийг хөгжлийн өнөөгийн түвшинд хүргэсэн	171	1	6	682	3.99	1.427

S-5. ХҮМҮҮС	Байгууллагын ажлын байрууд шаардлагатай мэргэжил ур чадвар бүхий хүмүүсээр бүрэн хангагдсан	174	1	6	691	3.97	1.362
	Байгууллага ажиллагчдаа шаардлагатай мэргэжил ур чадвар эзэмшүүлэх сургалт, хөгжлийн ажлыг тасралтгүй явуулдаг	173	1	6	656	3.79	1.428
	Манай байгууллагад өндөр мэргэжил, ур чадвар бүхий хүмүүс ажиллах шаардлагатай	173	1	6	727	4.20	1.360
	Удирдлага хүмүүст тогтвор суурьшилтай, үр бүтээлтэй, ажил мэргэжилдээ өсөх, албан тушаал ахих боломжийг хангадаг	173	1	6	669	3.87	1.418
S-6. УР ЧАДВАР	Удирдлагын менежментийн мэдлэг, ур чадвар хангалттай сайн	173	1	32	735	4.25	2.469
	Байгууллага бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ сайжруулах арга ажиллагааг бүрэн эзэмшсэн	172	1	6	670	3.90	1.311
	Байгууллага өөрийн бизнесээ бусдаас илүү сайн хийх арга ажиллагааг ашигладаг	172	1	6	721	4.19	1.286
	Байгууллага бүхий л үйл ажиллагаагаа хянан гүйцэтгэлийг тасралтгүй сайжруулах дүрэм журамтай ба түүнийг байнга мөрддөг	172	1	6	701	4.08	1.422
	Манай байгууллага өөрт шаардлагатай техник, технологийн ур чадварыг судлан тогтоож түүнийг ашиглан ажилладаг	172	1	6	714	4.15	1.427
		174			681.6	3.91	1.479

Монголын бизнесийн байгууллагын хөгжлийг тодорхойлох 7S загварын шинжилгээг хийхдээ судалгааны асуулт тус бүрд хариулагдсан оноо болон дундаж хувь зэргийг тодорхойлсон. Түүнчлэн хамгийн бага, хамгийн их утгуудын шалтгааныг тодруулах зорилгоор байгууллагын хэлбэр, орлого, ажилтнуудын тоо зэрэг үзүүлэлтүүдтэй харьцуулан шинжилж дүгнэсэн.

S1- Стратеги удирдлага

Монголын бизнесийн байгууллагуудын стратегийн удирдлагын байдал 3.43 оноо буюу 57.1 хувьтай байгаа нь тус судалгааны 7S загварын элементүүдээс хамгийн бага үнэлгээтэй буюу долоо дугаарт эрэмбэлэгдэж байна. Стратеги удирдлагын асуулт бүрийн үнэлгээг дараах зураг, хүснэгтээр харууллаа.

Зураг 28. Стратеги удирдлагын үнэлгээ



Хүснэгт 44. S1-Стратеги удирдлагын талаарх асуултуудын үнэлгээ

№	Судалгааны асуултууд	ОНОО
1	Манай байгууллага хөгжлийн тов тодорхой стратегитай	3.40
2	Стратеги, зорилго, зорилтдоо хэрхэн хүрэх нарийвчилсан төлөвлөгөөтэй ажилладаг	3.45
3	Өрсөлдөгч нартайгаа хэрхэн харьцах талаар тодорхой арга хэрэглэдэг	3.41
4	Байгууллагын стратеги гадаад орчны асуудлуудтай уялдсан	3.44
	Дундаж	3.43

Монголын бизнесийн байгууллагуудад стратеги удирдлага хангалтгүй байна.

Стратеги удирдлагын асуулт бүрд судалгаанд хамрагдагсдын хариултыг үзүүлэлт бүрээр нарийвчлан дараах хүснэгтэд харуулсан болно.

Хүснэгт 45. Стратеги удирдлагын асуулт бүрийн хариултын дундаж (Хувь)

Хариултын хувилбарууд	1 асуулт	2 асуулт	3 асуулт	4 асуулт	Дундаж
Үгүй, буюу одоогоор хэрэгжиж эхлээгүй	15.5	14.5	15.8	16.9	15.7
Тийм, дөнгөж эхлэл төдий байгаа	20.7	18.4	14.7	10.7	16.1
Тийм байгууллагын зарим хэсэгт хааяа хэрэгждэг	16.7	20.1	19.8	25.3	20.5
Тийм, байгууллагын дийлэнхэд хэрэгжиж байгаа	16.7	14.5	23.7	17.4	18.1
Тийм байгууллагын хэмжээнд бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа, цаашид сайжруулах	16.1	19.0	14.7	18.5	17.1
Тийм, байгууллагын хэмжээнд ажил хэрэг болж бүрэн хэвшсэн	14.4	13.4	11.3	11.2	12.6
нийт	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Асуулт 1. “Манай байгууллага хөгжлийн тов тодорхой стратегитай”-г 3.4 гэж үнэлсэн. Тус асуудал байгууллагад хэрэгжиж байгаа төлөвийг судалгаанд хамрагдагсдын 15.5 хувь нь эхлээгүй, 32.8 хувь нь дийлэнхэд нь, бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа гэж үзсэн байна. Бусад хариултыг дүгнэж үзвэл 37.4 хувь нь тухайн асуудлаар эхлэл төдий, зарим хэсэгт хаяа хэрэгждэг гэж үзэж байгаа бол 14.4 хувьд нь ажил хэрэг болж хэвшсэн гэж хариулсан байна.

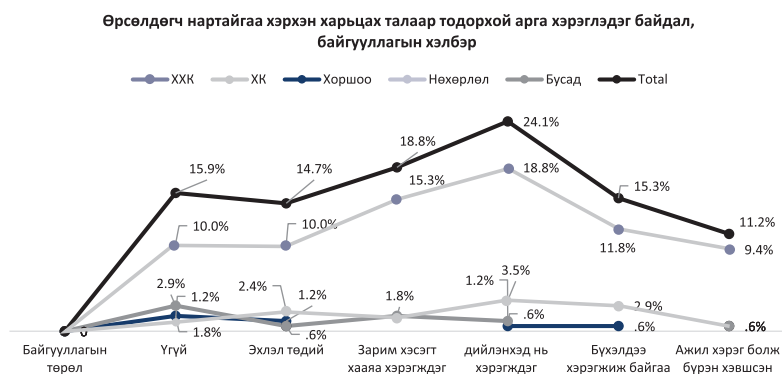
Асуулт 2. “Стратеги, зорилго, зорилтдоо хэрхэн хүрэх нарийвчилсан төлөвлөгөөтэй ажилладаг”-ийг 3.45 гэж үнэлсэн. Тус асуудал байгууллагад хэрэгжиж байгаа төлөвийг судалгаанд хамрагдагсдын 14.5 хувь нь эхлээгүй, 33.5 хувь нь дийлэнхэд нь, бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа гэж үзсэн байна. Бусад хариултын тухайд 38.5 хувь нь тухайн асуудлаар эхлэл төдий, зарим хэсэгт хаяа хэрэгждэг гэж үзэж байгаа бол 13.4 хувьд нь ажил хэрэг болж хэвшсэн гэж хариулсан байна.

Асуулт 3. “Өрсөлдөгч нартайгаа хэрхэн харьцах талаар тодорхой арга хэрэглэдэг”-ийг 3.41 гэж үнэлсэн. Тус асуудал байгууллагад хэрэгжиж байгаа төлөвийг судалгаанд хамрагдагсдын 15.8 хувь нь эхлээгүй, 38.5 хувь нь дийлэнхэд нь, бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа гэж үзсэн байна. Бусад хариултыг дүгнэж үзвэл 34.5 хувь нь тухайн асуудлаар эхлэл төдий, зарим хэсэгт хаяа хэрэгждэг гэж үзэж байгаа бол 11.3 хувьд нь ажил хэрэг болж хэвшсэн гэж хариулсан байна.

Асуулт 4. “Байгууллагын стратеги гадаад орчны асуудлуудтай уялдсан”-ыг 3.44 гэж үнэлсэн. Тус асуудал байгууллагад хэрэгжиж байгаа төлөвийг судалгаанд хамрагдагсдын 16.9 хувь нь эхлээгүй, 35.9 хувь нь дийлэнхэд нь, бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа гэж үзсэн байна. Бусад хариултыг дүгнэж үзвэл 36.0 хувь нь тухайн асуудлаар эхлэл төдий, зарим хэсэгт хаяа хэрэгждэг гэж үзэж байгаа бол 11.2 хувьд нь ажил хэрэг болж хэвшсэн гэж хариулсан байна.

S1 Стратеги удирдлагын хамгийн багаар үнэлэгдсэн өрсөлдөх чадварыг байгууллагын хэлбэрээр нарийвчлан шинжвэл дараах төлөвтэй байна.

Зураг 29. Байгууллагын хэлбэр ба өрсөлдөх чадвар



Стратеги удирдлагын өрсөлдөөний арга хэрэгслийг ХХК-ууд дийлэнх заримдаа болон бүхэлдээ ажил хэрэг болгон ашигладаг. Харин ХК-ын хувьд төрөөс өгсөн чиг үүргийг хэрэгжүүлдэг учир өрсөлдөөний бодлогыг чухалчилдаггүй. Түүнчлэн хоршоо, нөхөрлөлүүд өрсөлдөөний бодлогыг хэрэгжүүлэх тал дээр маш сул байгаа нь харагдаж байна.

Байгууллагын өрсөлдөх чадварыг борлуулалтын орлоготой харьцуулан үзэхэд дараах төлөвтэй байна.

Хүснэгт 46. Байгууллагын жилийн орлого, өрсөлдөх чадвар

Танай байгууллагын жилийн орлого аль интервалд хамаардаг вэ?	Өрсөлдөгч нартайгаа хэрхэн харьцах талаар тодорхой арга хэрэглэдэг						Нийт
	Үгүй буюу одоогоор хэрэгжиж эхлээгүй бол	Тийм, дөнгөж эхлэл төдий байгаа бол	Тийм, байгууллагын зарим хэсэгт хааяа хэрэгждэг бол	Тийм, байгууллагын дийлэнхэд нь хэрэгждэг бол	Тийм, байгууллагын хэмжээнд бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа, цаашид сайжруулах бол	Тийм, байгууллагын хэмжээнд ажил хэрэг болж бүрэн хэвшсэн бол	
100 сая төгрөг хүртэл	9.8%	4.9%	6.7%	5.5%	3.1%	1.2%	31.3%
101-250 сая төгрөг хүртэл	.6%	1.2%	4.3%	4.9%	.6%	.6%	12.3%
251-500 сая төгрөг хүртэл	2.5%	1.8%	1.2%	1.2%	2.5%	1.2%	10.4%
501-1000 сая төгрөг хүртэл		1.2%	2.5%	5.5%	.6%	1.2%	11.0%
1001-1500 саяас дээш		3.1%	.6%	1.8%	2.5%		8.0%
1501 саяас дээш	2.5%	2.5%	3.7%	5.5%	6.1%	6.7%	27.0%
Нийт	15.3%	14.7%	19.0%	24.5%	15.3%	11.0%	100.0%

Стратеги удирдлагын өрсөлдөөний арга хэрэгслийг ашиглаж буй байдал нь 1,5 тэрбум төгрөгөөс дээш орлоготой байгууллагуудад харьцангуй өндөр үнэлгээтэй байна. Судалгаагаар “start up” компаниуд, шинээр байгуулагдаж байгаа компаниуд болон өсөж хөгжиж, орлого нэмэгдэж буй компаниудын хувьд өрсөлдөөний бодлогодоо сул анхаардаг нь харагдаж байна. Дундаж орлоготой компаниудын хувьд өрсөлдөөнөөс илүү үйл ажиллагаандаа анхаардаг болох нь харагдаж байна.

S1 Стратеги удирдлагын хамгийн өндрөөр үнэлэгдсэн гадаад орчинд хариу үйлдэл үзүүлэх байдлыг бизнесийн байгууллагын хэлбэрээр харьцуулан авч үзэхэд дараах төлөв ажиглагдаж байна.

Хүснэгт 47. Байгууллагын хэлбэр, гадаад орчинд хариу үйлдэл хийх чадвар

Байгууллагын хэлбэр	Байгууллагын стратеги гадаад орчны асуудлуудтай уялдсан						Нийт
	Үгүй, буюу одоогоор хэрэгжиж эхлээгүй бол	Тийм, дөнгөж эхлэл төдий байгаа бол	Тийм, байгууллагын зарим хэсэгт хааяа хэрэгждэг бол	Тийм, байгууллагын дийлэнхэд нь хэрэгжи байгаа бол	Тийм, байгууллагын хэмжээнд бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа, цаашид сайжруулах бол	Тийм, байгууллагын хэмжээнд ажил хэрэг болж бүрэн хэвшсэн бол	
ХХК	10.5%	9.4%	17.0%	14.0%	14.0%	10.5%	75.4%
ХК	1.8%	.6%	3.5%	3.5%	2.3%	.6%	12.3%
Хоршоо	1.2%	.6%	1.2%	.6%	.6%		4.1%
Нөхөрлөл	.6%				.6%		1.2%
Бусад	3.5%		2.3%		1.2%		7.0%
Нийт	17.5%	10.5%	24.0%	18.1%	18.7%	11.1%	100.0%

Байгууллага гадаад орчинтой уялдаж ажиллах байдал ХХК-ын хувьд харилцан адилгүй түвшинд байна. Энэ нь байгууллагын үүсэн байгуулагдсан хугацаа, хөрөнгө оруулалт, ажиллах хүчний тооноос хамаардаг байна. Харин ХК-ууд төрөөс өгсөн чиг үүргийг хэрэгжүүлдэг учир мөн адил гадаад орчны нөлөөлөлд төдийлөн анхаардаггүй байна. Түүнчлэн хоршоо, нөхөрлөлүүд гадаад орчинтойгоо уялдах байдал сул байгаа нь тус тус харагдаж байна.

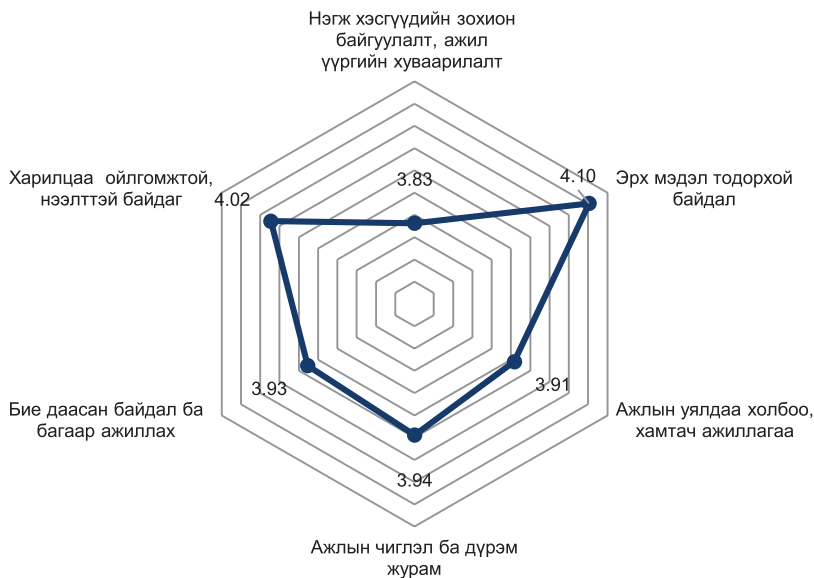
Бизнесийн байгууллагууд стратегийн удирдлагын талаарх хариултын нэгдсэн дүнг харвал: Тухайн асуудал байгууллагад хэрэгжиж байгаа төлөвийг судалгаанд хамрагдагсдын 15.7 хувь нь хэрэгжиж эхлээгүй, 35,2 хувь нь дийлэнхэд, бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа гэж үзсэн байна. Бусад хариултыг дүгнэж үзвэл 36,6 хувь нь эхлэл төдий, хаяа хэрэгждэг, 12,6 хувь нь ажил хэрэг болж хэвшсэн гэж үзсэн байна. Стратеги удирдлагын ерөнхий төлөв 3.43 оноо буюу 57.1 хувьтай гарч байгаа нь тус судалгааны 7S-ийн элементүүдэд хамгийн бага үнэлгээтэй байна.

Монголын бизнесийн байгууллагуудад стратегийн удирдлага хангалтгүй байгаагаас хөгжлийн чиг хандлага тодорхойгүй явж ирснийг харуулж байгаа ба цаашид бодлого төлөвлөлтөд онцгой анхаарах шаардлагатай нь гэж дүгнэж болохоор байна

S2- Бүтэц, зохион байгуулалт

Монголын бизнесийн байгууллагуудын бүтэц, зохион байгуулалтын ерөнхий төлөв 3.96 оноо буюу 65.9 хувьтай байгаа нь тус судалгааны 7S загварын элементүүдийн гурав дугаарт эрэмбэлэгдсэн. Бүтэц, зохион байгуулалтын асуулт бүрийн үнэлгээг дараах зураг, хүснэгтээр харууллаа.

Зураг 30. Бүтэц зохион байгуулалтын үнэлгээ



Хүснэгт 48. S2-Бүтэц зохион байгуулалтын талаарх асуултуудын үнэлгээ

№	Судалгааны асуултууд	ОНОО
1	Байгууллагын нэгж хэсгүүдийн зохион байгуулалт, ажил үүргийн хуваарилалт оновчтой, ойлгомжтой байдаг	3.83
2	Нэгж хэсгийн удирдагч нарын эрх мэдэл тодорхой байж ажилтан бүр хэнд захирагдахаа мэддэг	4.10
3	Байгууллагын бүтэц, зохион байгуулалт нэгж хэсгүүдийн ажлын уялдаа холбоо, хамтач ажиллагааг сайжруулахад тусалдаг	3.91
4	Нэгж хэсэг, ажилтан нэг бүрийн хариуцах ажлын чиглэл, хүрээг нарийн тодорхойлсон дүрэм журам боловсруулж түүнийгээ мөрдлөг болгодог	3.94
5	Удирдлагын зүгээс хувь хүний бүтээлч, бие даасан байдлыг багаар ажиллах арга маягтай зөв оновчтой хослуулж ажилладаг	3.93
6	Манай байгууллагын харилцаа хэрхэн яаж явагдах нь ойлгомжтой, нээлттэй байдаг	4.02
	дундаж	3.96

Бизнесийн байгууллагуудын нэгж хэсгийн удирдагч нарын эрх мэдэл тодорхой байж ажилтан бүр хэнд захирагдахаа мэддэг, нэгж хэсгүүдийн зохион байгуулалт, ажил үүргийн хуваарилалт оновчтой, ойлгомжтой байдаг зэрэг нь үйл явцтай уялдуулах тал дээр анхаарах шаардлагатай байна.

Бүтэц, зохион байгуулалт асуулт бүрд судалгаанд хамрагдагсдын хариултыг үзүүлэлт бүрээр нарийвчлан дараах хүснэгтэд харуулсан болно.

Хүснэгт 49. Бүтэц зохион байгуулалтын асуулт бүрийн хариултын дундаж (Хувь)

ХАРИУЛТУУД	1 асуулт	2 асуулт	3 асуулт	4 асуулт	5 асуулт	6 асуулт	Дундаж
Үгүй, буюу одоогоор хэрэгжиж эхлээгүй	6.7	5.1	6.3	6.1	3.9	5.1	5.6
Тийм, дөнгөж эхлэл төдий байгаа	14.6	10.2	10.9	12.3	12.4	9	11.6
Тийм байгууллагын зарим хэсэгт хааяа хэрэгждэг	15.7	15.9	20.6	19.6	18.0	20.9	18.4
Тийм, байгууллагын дийлэнхэд хэрэгжиж байгаа	30.3	27.8	24	22.3	30.3	24.3	26.5
Тийм байгууллагын хэмжээнд бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа, цаашид сайжруулах	16.9	19.9	24.6	22.3	23.6	24.9	22.0
Тийм, байгууллагын хэмжээнд ажил хэрэг болж бүрэн хэвшсэн	15.7	21.0	13.7	17.3	11.8	15.8	15.9
нийт	100.0	100.0	100.1	100.0	100.0	100.0	100.0

Асуулт 1. “Байгууллагын нэгж хэсгүүдийн зохион байгуулалт, ажил үүргийн хуваарилалт оновчтой, ойлгомжтой байдаг”-ийг 3.83 гэж үнэлсэн. Тус асуудал байгууллагад хэрэгжиж байгаа төлөвийг судалгаанд хамрагдагсдын 6.7 хувь нь эхлээгүй, 47.2 хувь нь дийлэнхэд нь, бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа гэж үзсэн байна. Бусад хариултыг дүгнэж үзвэл 30.3 хувь нь тухайн асуудлаар эхлэл төдий, зарим хэсэгт хаяа хэрэгждэг, 15.7 хувь нь ажил хэрэг болж хэвшсэн гэж хариулсан байна.

Асуулт 2. “Нэгж хэсгийн удирдагч нарын эрх мэдэл тодорхой байж ажилтан бүр хэнд захирагдахаа мэддэг”-ийг 4.10 гэж үнэлсэн. Тус асуудал байгууллагад хэрэгжиж байгаа төлөвийг судалгаанд хамрагдагсдын 5.1 хувь нь эхлээгүй, 47.7 хувь нь дийлэнхэд нь, бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа гэж үзсэн байна. Бусад хариултыг дүгнэж үзвэл 26.1 хувь нь тухайн асуудлаар эхлэл төдий, зарим хэсэгт хаяа хэрэгждэг, 21.0 хувь нь ажил хэрэг болж хэвшсэн гэж хариулсан байна.

Асуулт 3. “Байгууллагын бүтэц, зохион байгуулалт нэгж хэсгүүдийн ажлын уялдаа холбоо, хамтач ажиллагааг сайжруулахад тусалдаг”-ийг 3.91 гэж үнэлсэн. Тус асуудал байгууллагад хэрэгжиж байгаа төлөвийг судалгаанд хамрагдагсдын 6.3 хувь нь эхлээгүй, 48.6 хувь нь дийлэнхэд нь, бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа гэж үзсэн байна. Бусад хариултыг дүгнэж үзвэл 31.5 хувь нь тухайн асуудлаар эхлэл төдий, зарим хэсэгт хаяа хэрэгждэг, 13.7 хувь нь ажил хэрэг болж хэвшсэн гэж хариулсан байна.

Асуулт 4. “Нэгж хэсэг, ажилтан нэг бүрийн хариуцах ажлын чиглэл, хүрээг нарийн тодорхойлсон дүрэм журам боловсруулж түүнийгээ мөрдлөг болгодог”-ийг 3.94 гэж үнэлсэн. Тус асуудал байгууллагад хэрэгжиж байгаа төлөвийг судалгаанд хамрагдагсдын 6.1 хувь нь эхлээгүй, 44.6 хувь нь дийлэнхэд нь, бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа гэж үзсэн байна. Бусад хариултыг

дүгнэж үзвэл 31.9 хувь нь тухайн асуудлаар эхлэл төдий, зарим хэсэгт хаяа хэрэгждэг, 17.3 хувь нь ажил хэрэг болж хэвшсэн гэж хариулсан байна.

Асуулт 5. “Удирдлагын зүгээс хувь хүний бүтээлч, бие даасан байдлыг багаар ажиллах арга маягтай зөв оновчтой хослуулж ажилладаг”-ийг 3.93 гэж үнэлсэн. Тус асуудал байгууллагад хэрэгжиж байгаа төлөвийг судалгаанд хамрагдагсдын 3.9 хувь нь эхлээгүй, 53.9 хувь нь дийлэнхэд нь, бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа гэж үзсэн байна. Бусад хариултыг дүгнэж үзвэл 30.4 хувь нь тухайн асуудлаар эхлэл төдий, зарим хэсэгт хаяа хэрэгждэг, 11.8 хувь нь ажил хэрэг болж хэвшсэн гэж хариулсан байна.

Асуулт 6. “Манай байгууллагын харилцаа хэрхэн яаж явагдах нь ойлгомжтой, нээлттэй байдаг”-ийг 4.02 гэж үнэлсэн. Тус асуудал байгууллагад хэрэгжиж байгаа төлөвийг судалгаанд хамрагдагсдын 5.1 хувь нь эхлээгүй, 48.5 хувь нь дийлэнхэд нь, бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа гэж үзсэн байна. Бусад хариултыг дүгнэж үзвэл 29.9 хувь нь тухайн асуудлаар эхлэл төдий, зарим хэсэгт хаяа хэрэгждэг, 15.9 хувьд нь ажил хэрэг болж хэвшсэн гэж хариулсан байна.

S2 Бүтэц зохион байгуулалтын хамгийн багаар үнэлэгдсэн эрх мэдэл, үүрэг хариуцлагын байгууллагын хэлбэрээр нарийвчлан шинжвэл дараах төлөвтэй байна.

Хүснэгт 50. Байгууллагын хэлбэр, эрх мэдэл, үүрэг хариуцлага

Байгууллагын хэлбэр	Нэгж хэсгийн удирдагч нарын эрх мэдэл тодорхой байж ажилтан бүр хэнд захирагдахаа мэддэг						Нийт
	Үгүй, буюу одоогоор хэрэгжиж эхлээгүй бол	Тийм, дөнгөж эхлэл төдий байгаа бол	Тийм, байгууллагын зарим хэсэгт хаяа хэрэгждэг бол	Тийм, байгууллагын дийлэнхэд нь хэрэгжиж байгаа бол	Тийм, байгууллагын хэмжээнд бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа, цаашид сайжруулах бол	Тийм, байгууллагын хэмжээнд ажил хэрэг болж бүрэн хэвшсэн бол	
ХХК	3.6%	6.5%	11.2%	20.7%	17.2%	16.6%	75.7%
ХК		1.2%	3.0%	3.6%	1.8%	3.0%	12.4%
Хоршоо	1.2%	.6%		1.2%		.6%	3.6%
Нөхөрлөл			.6%			.6%	1.2%
Бусад	.6%	1.2%	1.8%	1.8%	1.2%	.6%	7.1%
Нийт	5.3%	9.5%	16.6%	27.2%	20.1%	21.3%	100.0%

“Нэгж хэсгийн удирдагч нарын эрх мэдэл тодорхой байж ажилтан бүр хэнд захирагдахаа мэддэг үү” гэсэн асуултад ХХК-ын хувьд дундаж үзүүлэлттэй, бусад байгууллагуудын хувьд маш сул, ХК-ын хувьд харьцангуй өндөр байгаа нь харагдаж байна.

S2 Бүтэц зохион байгуулалтын хамгийн өндрөөр үнэлэгдсэн нэгж, хэсгүүдийн зохион байгуулалт, ажил үүргийн хуваарилалтыг бизнесийн байгууллагын хэлбэрээр харьцуулан авч үзэхэд дараах төлөв ажиглагдаж байна.

Хүснэгт 51. Байгууллагын хэлбэр, нэгж хэсгүүдийн зохион байгуулалт, ажил үүргийн хуваарилалт

Байгууллагын хэлбэр	Байгууллагын нэгж хэсгүүдийн зохион байгуулалт, ажил үүргийн хуваарилалт оновчтой, ойлгомжтой байдаг						Нийт
	Үгүй, буюу одоогоор хэрэгжиж эхлээгүй бол	Тийм, дөнгөж эхлэл төдий байгаа бол	Тийм, байгууллагын зарим хэсэгт хааяа хэрэгждэг бол	Тийм, байгууллагын дийлэнхэд нь хэрэгжиж байгаа бол	Тийм, байгууллагын хэмжээнд бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа, цаашид сайжруулах бол	Тийм, байгууллагын хэмжээнд ажил хэрэг болж бүрэн хэвшсэн бол	
ХХК	4.7%	9.9%	12.9%	25.1%	11.7%	12.3%	76.6%
ХК	.6%	.6%	1.8%	3.5%	3.5%	1.8%	11.7%
Хоршоо	.6%	1.2%		.6%		1.2%	3.5%
Нөхөрлөл				.6%		.6%	1.2%
Бусад	1.2%	2.3%	1.2%	1.2%	.6%	.6%	7.0%
Нийт	7.0%	14.0%	15.8%	31.0%	15.8%	16.4%	100.0%

“Байгууллагын нэгж хэсгүүдийн зохион байгуулалт, ажил үүргийн хуваарилалт оновчтой, ойлгомжтой байдаг” нь ХК, ХХК-ын хувьд дийлэнхдээ болон бүхэлдээ ажил хэрэг болж хэвшсэн гэж үзсэн бол хоршоо, нөхөрлөл, бусад байгууллагуудын хувьд хангалтгүй байдал ажиглагдаж байна.

Хүснэгт 52. Ажиллагчдын тоо, нэгж хэсгүүдийн зохион байгуулалт, ажил үүргийн хуваарилалт

Ажиллагчдын тоо	Байгууллагын нэгж хэсгүүдийн зохион байгуулалт, ажил үүргийн хуваарилалт оновчтой, ойлгомжтой байдаг						Нийт
	Үгүй, буюу одоогоор хэрэгжиж эхлээгүй бол	Тийм, дөнгөж эхлэл төдий байгаа бол	Тийм, байгууллагын зарим хэсэгт хааяа хэрэгждэг бол	Тийм, байгууллагын дийлэнхэд нь хэрэгжиж байгаа бол	Тийм, байгууллагын хэмжээнд бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа, цаашид сайжруулах бол	Тийм, байгууллагын хэмжээнд ажил хэрэг болж бүрэн хэвшсэн бол	
1-20	5.9%	12.5%	8.8%	12.5%	2.2%	8.1%	50.0%
21-40			1.5%	4.4%	1.5%	.7%	8.1%
41-60		.7%	.7%	2.9%	.7%		5.1%
61-80			.7%	.7%	2.2%	.7%	4.4%
81-100			2.2%	.7%		1.5%	4.4%
100<		1.5%	2.2%	7.4%	9.6%	7.4%	27.9%
Нийт	5.9%	14.7%	16.2%	28.7%	16.2%	18.4%	100.0%

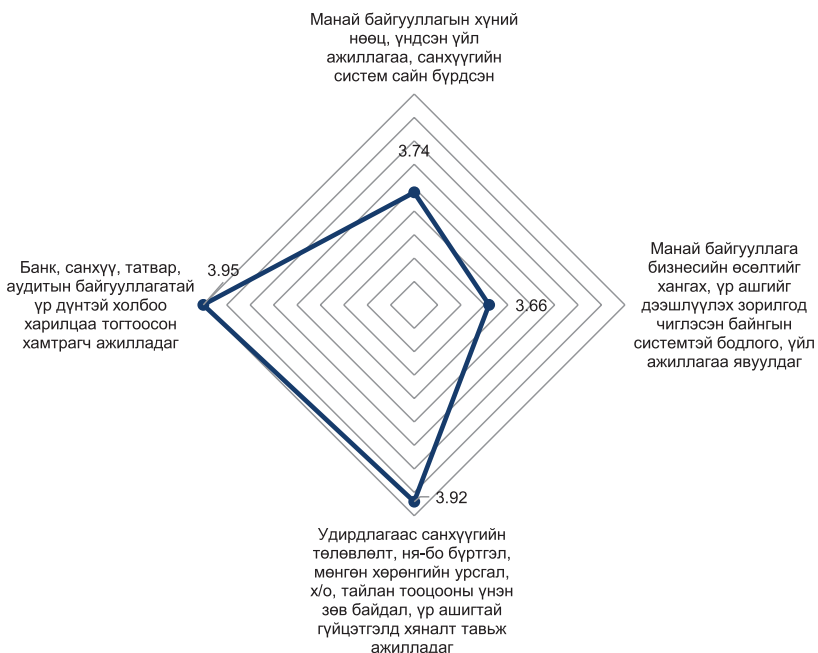
Байгууллагын нэгж хэсгүүдийн зохион байгуулалт, ажил үүргийн хуваарилалт оновчтой, ойлгомжтой байдаг нь ажиллагчдын тоо өсөх тусам байгууллагын нэгж хэсгүүдийн зохион байгуулалт, ажил үүргийн хуваарилалт оновчтой, ойлгомжтой байгаа нь харагдаж байна.

Бизнесийн байгууллагууд бүтэц зохион байгуулалтын талаарх хариултын нэгдсэн дүнг харвал: Тухайн асуудал байгууллагад хэрэгжиж байгаа төлөвийг судалгаанд хамрагдагсдын 5.6 хувь нь хэрэгжиж эхлээгүй, 48.5 хувь нь дийлэнхэд, бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа гэж үзсэн байна. Бусад хариултыг дүгнэж үзвэл 30.0 хувь нь эхлэл төдий, хаяа хэрэгждэг, 15.9 хувь нь ажил хэрэг болж хэвшсэн гэж хариулсан. Бүтэц зохион байгуулалтын ерөнхий төлөв 3.96 оноо буюу 65.9 хувьтай гарч байгаа нь тус судалгааны 7S-ийн элементүүдийн гуравдугаарт эрэмбэлэгдсэн ба ерөнхий дундаж онооноос дээгүүр байна. Монголын бизнесийн байгууллагын бүтэц зохион байгуулалт харьцангуй сайн, үүний хүрээний асуудлууд үндсэндээ тогтворжсон гэж үнэлж болохоор байна.

S3- Систем

Монголын бизнесийн байгууллагууд систем болж төлөвшсөн байдал 3.82 оноо буюу 65.6 хувьтай байгаа нь тус судалгааны 7S загварын элементүүдийн зургаа дугаарт эрэмбэлэгдсэн үнэлгээтэй байна. Системийн асуулт бүрийн үнэлгээг дараах зураг, хүснэгтээр харууллаа.

Зураг 31. Системийн үнэлгээ



Хүснэгт 53. S3-Системийн талаарх асуултуудын үнэлгээ

№	Судалгааны асуултууд	Оноо
1	Манай байгууллагын хүний нөөц, үндсэн үйл ажиллагаа, санхүүгийн систем сайн бүрдсэн	3.74
2	Манай байгууллага бизнесийн өсөлтийг хангах, үр ашгийг дээшлүүлэх зорилгод чиглэсэн байнгын системтэй бодлого, үйл ажиллагаа явуулдаг	3.66
3	Удирдлагаас санхүүгийн төлөвлөлт, нягтлан бодох бүртгэл, мөнгөн хөрөнгийн урсгал, х/о, тайлан тооцооны үнэн зөв байдал, үр ашигтай гүйцэтгэлд хяналт тавьж ажилладаг	3.92
4	Банк, санхүү, татвар, аудитын байгууллагатай үр дүнтэй холбоо харилцаа тогтоосон хамтрагч ажилладаг	3.95
	Дундаж	3.82

Бизнесийн байгууллагуудад банк, санхүү, татвар, аудитын байгууллагатай үр дүнтэй холбоо харилцаа тогтоон хамтрагч ажилладаг, бизнесийн өсөлтийг хангах, үр ашгийг дээшлүүлэх зорилгод чиглэсэн байнгын системтэй бодлого, үйл ажиллагаа явуулах тал дээр анхаарах шаардлагатай нь судалгаанаас тодорхой байна.

Системийн талаарх асуулт бүрд судалгаанд хамрагдагсдын хариултыг үзүүлэлт бүрээр нарийвчлан дараах хүснэгтэд харуулсан болно.

Хүснэгт 54. Системийн талаарх асуулт бүрийн хариултын дундаж (хувь)

S3 Хариултууд	1 асуулт	2 асуулт	3 асуулт	4 асуулт	Дундаж
Үгүй, буюу одоогоор хэрэгжиж эхлээгүй бол	9.6	8.0	6.2	10.2	8.5
Тийм, дөнгөж эхлэл төдий байгаа бол	14.6	17.1	14.1	10.2	14.0
Тийм байгууллагын зарим хэсэгт хааяа хэрэгждэг бол	19.7	21.1	18.6	17.4	19.2
Тийм, байгууллагын дийлэнхэд хэрэгжиж байгаа бол	17.4	22.3	22.0	20.4	20.5
Тийм байгууллагын хэмжээнд бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа, цаашид сайжруулах бол	26.4	17.7	20.9	21	21.5
Тийм, байгууллагын хэмжээнд ажил хэрэг болж бүрэн хэвшсэн бол	12.4	13.7	18.1	21	16.3
нийт	100	100	100	100.2	100.1

Асуулт 1. “Манай байгууллагын хүний нөөц, үндсэн үйл ажиллагаа, санхүүгийн систем сайн бүрдсэн”-ийг 3.75 гэж үнэлсэн. Тус асуудал байгууллагад хэрэгжиж байгаа төлөвийг судалгаанд хамрагдагсдын 9.1 хувь нь эхлээгүй, 43.8 хувь нь дийлэнхэд нь, бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа гэж үзсэн

байна. Бусад хариултыг дүгнэж үзвэл 34.3 хувь нь тухайн асуудлаар эхлэл төдий, зарим хэсэгт хаяа хэрэгждэг, 12.4 хувьд нь ажил хэрэг болж хэвшсэн гэж хариулсан байна.

Асуулт 2. “Манай байгууллага бизнесийн өсөлтийг хангах, үр ашгийг дээшлүүлэх зорилгод чиглэсэн байнгын системтэй бодлого, үйл ажиллагаа явуулдаг”-ийг 3.66 гэж үнэлсэн. Тус асуудал байгууллагад хэрэгжиж байгаа төлөвийг судалгаанд хамрагдагсдын 8.0 хувь нь эхлээгүй, 40.2 хувь нь дийлэнхэд нь, бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа гэж үзсэн байна. Бусад хариултыг дүгнэж үзвэл 38.2 хувь нь тухайн асуудлаар эхлэл төдий, зарим хэсэгт хаяа хэрэгждэг, 13.7 хувьд нь ажил хэрэг болж хэвшсэн гэж хариулсан байна.

Асуулт 3. “Удирдлагаас санхүүгийн төлөвлөлт, нягтлан бодох бүртгэл, мөнгөн хөрөнгийн урсгал, хөрөнгө оруулалт, тайлан тооцооны үнэн зөв байдал, үр ашигтай гүйцэтгэлд хяналт тавьж ажилладаг”-ийг 3.92 гэж үнэлсэн. Тус асуудал байгууллагад хэрэгжиж байгаа төлөвийг судалгаанд хамрагдагсдын 6.2 хувь нь эхлээгүй, 42.9 хувь нь дийлэнхэд нь, бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа гэж үзсэн байна. Бусад хариултыг дүгнэж үзвэл 32,7 хувь нь тухайн асуудлаар эхлэл төдий, зарим хэсэгт хаяа хэрэгждэг, 18.1 хувьд нь ажил хэрэг болж хэвшсэн гэж хариулсан байна.

Асуулт 4. “Банк, санхүү, татвар, аудитын байгууллагатай үр дүнтэй холбоо харилцаа тогтоосон хамтрагч ажилладаг”-ийг 3.95 гэж үнэлсэн. Тус асуудал байгууллагад хэрэгжиж байгаа төлөвийг судалгаанд хамрагдагсдын 10.2 хувь нь эхлээгүй, 41.4 хувь нь дийлэнхэд нь, бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа гэж үзсэн байна. Бусад хариултыг дүгнэж үзвэл 27.6 хувь нь тухайн асуудлаар эхлэл төдий, зарим хэсэгт хаяа хэрэгждэг, 21 хувьд нь ажил хэрэг болж хэвшсэн гэж хариулсан байна..

53 Системийн хувьд хамгийн багаар үнэлэгдсэн өсөлт, үр ашиг, системтэй бодлогыг байгууллагын орлогоор нарийвчлан шинжвэл дараах төлөвтэй байна.

Хүснэгт 55. Байгууллагын жилийн орлого бизнесийн өсөлт, үр ашиг, системтэй бодлого

Танай байгууллагын жилийн орлого аль интервалд хамаардаг вэ?	Манай байгууллага бизнесийн өсөлтийг хангах, үр ашгийг дээшлүүлэх зорилгод чиглэсэн байнгын системтэй бодлого, үйл ажиллагаа явуулдаг						Нийт
	Үгүй, буюу одоогоор хэрэгжиж эхлээгүй бол	Тийм, дөнгөж эхлэл төдий байгаа бол	Тийм, байгууллагын зарим хэсэгт хааяа хэрэгждэг бол	Тийм, байгууллагын дийлэнхэд нь хэрэгжиж байгаа бол	Тийм, байгууллагын хэмжээнд бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа, цаашид сайжруулах бол	Тийм байгууллагын хэмжээнд ажил хэрэг болж бүрэн хэвшсэн бол	
100 сая төгрөг хүртэл	5.0%	6.2%	9.3%	6.2%	1.9%	1.2%	29.8%
101-250 сая төгрөг хүртэл	1.2%	2.5%	2.5%	3.1%	3.1%	.6%	13.0%
251-500 сая төгрөг хүртэл	.6%	2.5%	1.2%	3.1%	2.5%	.6%	10.6%
501-1000 сая төгрөг хүртэл		2.5%	3.1%	2.5%	2.5%	.6%	11.2%
1001-1500 саяас дээш	.6%	.6%	.6%	1.9%	1.9%	2.5%	8.1%
1501 саяас дээш		2.5%	3.1%	6.8%	6.8%	8.1%	27.3%
Нийт	7.5%	16.8%	19.9%	23.6%	18.6%	13.7%	100.0%

“Манай байгууллага бизнесийн өсөлтийг хангах, үр ашгийг дээшлүүлэх зорилгод чиглэсэн байнгын системтэй бодлого, үйл ажиллагаа явуулдаг” гэсэн асуултад бага орлоготой байгууллагууд бизнесийн өсөлтийг хангах, үр ашгийг дээшлүүлэх зорилгод чиглэсэн байнгын системтэй бодлого, үйл ажиллагаа хангалтгүй байгаа бөгөөд өндөр орлоготой компаниудын бодлого төлөвлөлт сайн байгаа нь харагдаж байна.

S3 Системийн хувьд хамгийн өндрөөр үнэлэгдсэн санхүү, татвар, аудитын байгууллагатай үр дүнтэй харилцах байдлыг бизнесийн байгууллагын хэлбэрээр харьцуулан авч үзэхэд дараах төлөв ажиглагдаж байна.

Хүснэгт 56. Байгууллагын хэлбэр, санхүү, татвар, аудитын байгууллагуудын харилцаа

Байгууллагын хэлбэр	Банк, санхүү, татвар, аудитын байгууллагатай үр дүнтэй холбоо харилцаа тогтоосон хамтрагч ажилладаг						Нийт бол
	Үгүй, буюу одоогоор хэрэгжиж эхлээгүй бол	Тийм, дөнгөж эхлэл төдий байгаа бол	Тийм, байгуул-лагын зарим хэсэгт хааяа хэрэгждэг бол	Тийм, байгуул-лагын дийлэнхэд нь хэрэгжиж байгаа бол	Тийм, байгууллагын хэмжээнд бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа, цаашид сайжруулах бол	Тийм байгууллагын хэмжээнд ажил хэрэг болж бүрэн хэвшсэн бол	
ХХК	7.5%	6.3%	15.0%	13.8%	16.3%	18.1%	76.9%
ХК	.6%	1.3%	1.3%	2.5%	3.8%	1.9%	11.3%
Хоршоо	.6%	1.3%		1.9%	.6%		4.4%
Нөхөрлөл		.6%				.6%	1.3%
Бусад	1.9%	.6%	.6%	1.9%	.6%	.6%	6.3%
Нийт	10.6%	10.0%	16.9%	20.0%	21.3%	21.3%	100.0%

“Банк, санхүү, татвар, аудитын байгууллагатай үр дүнтэй холбоо харилцаа тогтоож хамтрагч ажилладаг” байдал ХК, ХХК-ын хувьд үр дүнтэй харилцааг чухалчилж үзсэн бол хоршоо, нөхөрлөл, бусад байгууллагуудын хувьд хангалтгүй байдал ажиглагдаж байна.

Хүснэгт 57. Байгууллагын жилийн орлого, банк, санхүү, татвар, аудитын байгууллагатай үр дүнтэй холбоо харилцаа тогтоосон байдал

Танай байгууллагын жилийн орлого аль интервалд хамаардаг вэ?	Банк, санхүү, татвар, аудитын байгууллагатай үр дүнтэй холбоо харилцаа тогтоосон хамтрагч ажилладаг						Нийт
	Үгүй, буюу одоогоор хэрэгжиж эхлээгүй бол	Тийм, дөнгөж эхлэл төдий байгаа бол	Тийм, байгууллагын зарим хэсэгт хааяа хэрэгждэг бол	Тийм, байгууллагын дийлэнхэд нь хэрэгжиж байгаа бол	Тийм, байгууллагын хэмжээнд бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа, цаашид сайжруулах бол	Тийм байгууллагын хэмжээнд ажил хэрэг болж бүрэн хэвшсэн бол	
100 сая төгрөг хүртэл	7.1%	3.9%	9.1%	4.5%	3.9%	1.9%	30.5%
101-250 сая төгрөг хүртэл	.6%	2.6%	1.9%	3.2%	1.9%	1.3%	11.7%

251-500 сая төгрөг хүртэл	1.9%	1.3%	1.3%	2.6%	2.6%	1.3%	11.0%
501-1000 сая төгрөг хүртэл			1.9%	3.2%	3.9%	1.9%	11.0%
1001-1500 саяас дээш			1.9%	1.3%	1.3%	2.6%	7.1%
1501 саяас дээш		1.3%	1.3%	5.2%	8.4%	12.3%	28.6%
Нийт	9.7%	9.1%	17.5%	20.1%	22.1%	21.4%	100.0%

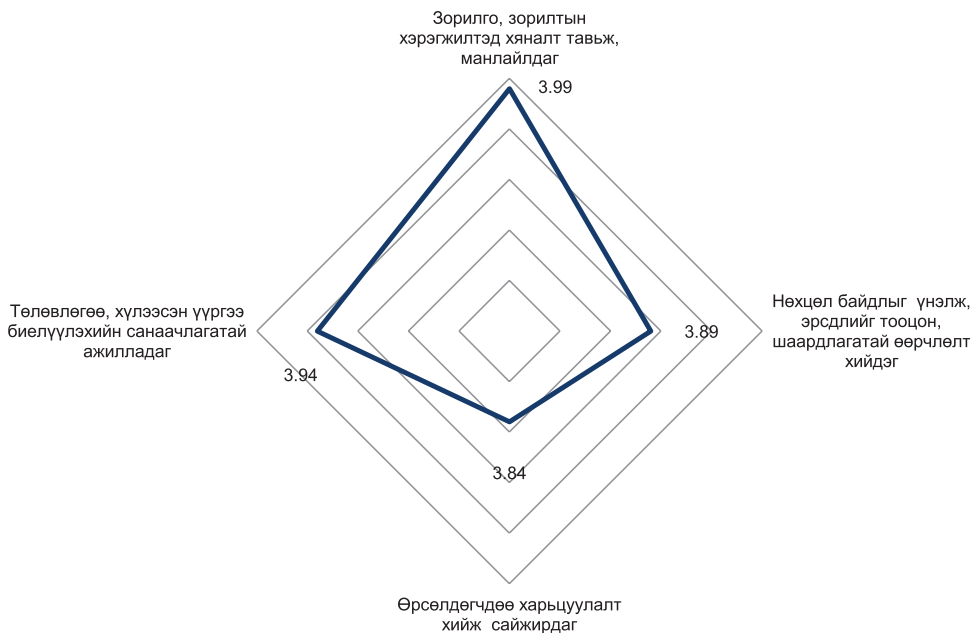
Байгууллагын орлогоор авч үзвэл “Банк, санхүү, татвар, аудитын байгууллагатай үр дүнтэй холбоо харилцаа тогтоож хамтрагч ажилладаг” байдал 250 сая төгрөг хүртэл орлоготой байгууллагуудад сул үр дүн харагдаж байгаа бол орлого өсөх тусам дээрх байгууллагуудтай хамтын ажиллагааг чухалчилдаг байна. Энэ нь бизнесийн нэр хүндтэй холбоотой юм.

Бизнесийн байгууллагуудын системийн талаарх хариултын нэгдсэн дүнг харвал: Тухайн асуудал байгууллагад хэрэгжиж байгаа төлөвийг судалгаанд хамрагдагсдын 8.5 хувь нь хэрэгжиж эхлээгүй, 42 хувь нь дийлэнхэд, бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа гэж үзсэн байна. Бусад хариултыг дүгнэж үзвэл 33.0 хувь нь эхлэл төдий, хаяа хэрэгждэг, 16.3 хувь нь ажил хэрэг болж хэвшсэн гэж үзсэн байна.

S4 -Арга барил, манлайлал

Монголын бизнесийн байгууллагуудын удирдлагын арга барил, манлайллын байдал 3.92 оноо буюу 65.3 хувьтай гарч байгаа нь тус судалгааны 7S загварын элементүүдийн тавдугаарт эрэмбэлэгдсэн үнэлгээтэй гарч байна. Удирдлагын арга барил асуулт бүрийн үнэлгээг дараах зураг, хүснэгтээр харууллаа.

Зураг 32. Арга барил, манлайллын үнэлгээ



Хүснэгт 58. S4-Арга барил манлайллын талаарх асуултуудын үнэлгээ

№	Судалгааны асуултууд	ОНОО
1	Удирдлага, эрхэм зорилго, зорилтын хэрэгжилтэд тогтмол хяналт тавьж, өөрийн биеэр үлгэрлэн манлайлдаг	3.99
2	Байгууллагын удирдлага нөхцөл байдлыг бодитой үнэлж, эрсдэлийг тооцон, шаардлагатай өөрчлөлт шинжлэлтийг цаг тухайд нь хийх талаар	3.89
3	Байгууллага ажлын үр дүнгээ өрсөлдөгч болон ижил төстэй байгууллагатай харьцуулахад байнга сайжирч илүү өндөр түвшинд хүрч байгаа	3.84
4	Байгууллагын алба, хэлтэс, нэгж хэсгүүд болон албан тушаалтнууд төлөвлөгөө, хүлээсэн үүргээ биелүүлэхийн төлөө бие даан, санаачилгатай ажиллаж үр дүнд хүрдэг	3.94
	Дундаж	3.92

Бизнесийн байгууллагын удирдлага, эрхэм зорилго, зорилтын хэрэгжилтэд тогтмол хяналт тавьж, өөрийн биеэр үлгэрлэн манлайлах, байгууллага ажлын үр дүнгээ өрсөлдөгч болон ижил төстэй байгууллагатай харьцуулах зэрэг асуудлуудыг сайжруулах талаар анхаарах шаардлагатай байна.

Удирдлагын арга барил, манлайллын асуулт бүрд судалгаанд хамрагдагсдын хариултыг үзүүлэлт бүрээр нарийвчлан дараах хүснэгтэд харуулсан болно.

Хүснэгт 59. Арга барил манлайллын талаарх асуулт бүрийн хариултын дундаж (хувь)

S-4. Арга барил, манлайлал	1 асуулт	2 асуулт	3 асуулт	4 асуулт	дундаж
Үгүй, буюу одоогоор хэрэгжиж эхлээгүй бол	6.3	5.7	6.9	5.2	6.0
Тийм, дөнгөж эхлэл төдий байгаа бол	10.3	10.3	10.3	13.3	11.1
Тийм байгууллагын зарим хэсэгт хааяа хэрэгждэг бол	16.7	24.1	21.7	14.5	19.2
Тийм, байгууллагын дийлэнхэд хэрэгжиж байгаа бол	25.9	23.6	25.7	30.6	26.4
Тийм байгууллагын хэмжээнд бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа, цаашид сайжруулах бол	26.4	21.8	24.0	22.0	23.6
Тийм, байгууллагын хэмжээнд ажил хэрэг болж бүрэн хэвшсэн бол	14.4	14.4	11.4	14.5	13.7
нийт	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Асуулт 1. “Удирдлага, эрхэм зорилго, зорилтын хэрэгжилтэд тогтмол хяналт тавьж, өөрийн биеэр үлгэрлэн манлайлдаг”-ийг 3.99 гэж үнэлсэн. Тус асуудал байгууллагад хэрэгжиж байгаа төлөвийг судалгаанд хамрагдагсдын 6.3 хувь нь эхлээгүй, 52.3 хувь нь дийлэнхэд нь, бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа гэж үзсэн байна. Бусад хариултыг дүгнэж үзвэл 27 хувь нь тухайн асуудлаар эхлэл төдий, зарим хэсэгт хаяа хэрэгждэг, 14.4 хувь нь ажил хэрэг болж хэвшсэн гэж хариулсан байна.

Асуулт 2. “Байгууллагын удирдлага нөхцөл байдлыг бодитой үнэлж, эрсдэлийг тооцон, шаардлагатай өөрчлөлт шинжлэлтийг цаг тухайд нь хийх талаар” 3.89 гэж үнэлсэн. Тус асуудал байгууллагад хэрэгжиж байгаа төлөвийг судалгаанд хамрагдагсдын 5.7 хувь нь эхлээгүй, 45.4 хувь нь дийлэнхэд нь, бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа гэж үзсэн байна. Бусад хариултыг дүгнэж үзвэл 34.4 хувь нь тухайн асуудлаар эхлэл төдий, зарим хэсэгт хаяа хэрэгждэг, 14.4 хувь нь ажил хэрэг болж хэвшсэн гэж хариулсан байна.

Асуулт 3. “Байгууллага ажлын үр дүнгээ өрсөлдөгч болон ижил төстэй байгууллагатай харьцуулахад байнга сайжирч илүү өндөр түвшинд хүрч байгаа”-г 3.84 гэж үнэлсэн. Тус асуудал байгууллагад хэрэгжиж байгаа төлөвийг судалгаанд хамрагдагсдын 6.9 хувь нь эхлээгүй, 49.7 хувь нь дийлэнхэд нь, бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа гэж үзсэн байна. Бусад хариултыг дүгнэж үзвэл 32 хувь нь тухайн асуудлаар эхлэл төдий, зарим хэсэгт хаяа хэрэгждэг, 11.4 хувь нь ажил хэрэг болж хэвшсэн гэж хариулсан байна.

Асуулт 4. “Байгууллагын алба, хэлтэс, нэгж хэсгүүд болон албан тушаалтнууд төлөвлөгөө, хүлээсэн үүргээ биелүүлэхийн төлөө бие даан, санаачилгатай ажиллаж үр дүнд хүрдэг”-ийг 3.94 гэж үнэлсэн. Тус асуудал байгууллагад хэрэгжиж байгаа төлөвийг судалгаанд хамрагдагсдын 5.2 хувь

нь эхлээгүй, 52.6 хувь нь дийлэнхэд нь, бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа гэж үзсэн байна. Бусад хариултыг дүгнэж үзвэл 27.8 хувь нь тухайн асуудлаар эхлэл төдий, зарим хэсэгт хаяа хэрэгждэг, 14.5 хувь нь ажил хэрэг болж хэвшсэн гэж хариулсан байна.

S4 буюу арга барил манлайллын хувьд хамгийн багаар үнэлэгдсэн ажлын үр дүнг ажиллагчдын тоотой харьцуулан нарийвчлан шинжвэл дараах төлөвтэй байна

Хүснэгт 60. Ажиллагчдын тоо ба байгууллагын ажлын үр дүн

Ажиллагчдын тоо	Байгууллага ажлын үр дүнгээ өрсөлдөгч болон ижил төстэй байгууллагатай харьцуулахад байнга сайжирч илүү өндөр түвшинд хүрч байгаа						нийт
	Үгүй, буюу одоогоор хэрэгжиж эхлээгүй бол	Тийм, дөнгөж эхлэл төдий байгаа бол	Тийм, байгууллагын зарим хэсэгт хаяа хэрэгждэг бол	Тийм, байгууллагын дийлэнхэд нь хэрэгжиж байгаа бол	Тийм, байгууллагын хэмжээнд бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа, цаашид сайжруулах бол	Тийм байгууллагын хэмжээнд ажил хэрэг болж бүрэн хэвшсэн бол	
1-20	6.0%	6.7%	14.2%	11.2%	8.2%	3.0%	49.3%
21-40		.7%	3.0%	1.5%	3.7%		9.0%
41-60		.7%	1.5%	.7%	2.2%		5.2%
61-80			.7%	3.0%		.7%	4.5%
81-100			1.5%	.7%	1.5%	.7%	4.5%
100<	.7%	2.2%	2.2%	7.5%	9.0%	6.0%	27.6%
Нийт	6.7%	10.4%	23.1%	24.6%	24.6%	10.4%	100.0%

“Байгууллага ажлын үр дүнгээ өрсөлдөгч болон ижил төстэй байгууллагатай харьцуулахад байнга сайжирч илүү өндөр түвшинд хүрч байгаа” талаар цөөн тооны ажиллагчтай байгууллагууд өрсөлдөх чадварт сул анхаардаг бол ажилтны тоо өндөр байх нь өрсөлдөх чадвараа сайжруулахад хүргэдэг байна.

S4 буюу арга барил манлайллын хувьд хамгийн өндрөөр үнэлэгдсэн зорилго, зорилтын хэрэгжилтэд чиглэсэн манлайлал, хяналт байгууллагын хэлбэртэй харьцуулан авч үзэхэд дараах төлөв ажиглагдаж байна.

Хүснэгт 61. Байгууллагын хэлбэр ба зорилго, зорилтын хэрэгжилтэд чиглэсэн манлайлал, хяналт

Байгууллагын хэлбэр	Удирдлага, эрхэм зорилго, зорилтын хэрэгжилтэд тогтмол хяналт тавьж, өөрийн биеэр үлгэрлэн манлайлдаг						Нийт
	Үгүй, буюу одоогоор хэрэгжиж эхлээгүй бол	Тийм, дөнгөж эхлэл төдий байгаа бол	Тийм, байгууллагын зарим хэсэгт хааяа хэрэгждэг бол	Тийм, байгууллагын дийлэнхэд нь хэрэгжиж байгаа бол	Тийм, байгууллагын хэмжээнд бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа, цаашид сайжруулах бол	Тийм байгууллагын хэмжээнд ажил хэрэг болж бүрэн хэвшсэн бол	
ХХК	4.8%	8.4%	9.6%	19.8%	21.6%	12.6%	76.6%
ХК		1.2%	2.4%	3.6%	3.0%	1.2%	11.4%
Хоршоо	.6%		1.2%	1.8%	.6%		4.2%
Нөхөрлөл		.6%				.6%	1.2%
Бусад	1.2%	.6%	2.4%	1.2%	1.2%		6.6%
Нийт	6.6%	10.8%	15.6%	26.3%	26.3%	14.4%	100.0%

“Байгууллагын төрөл болон удирдлага, эрхэм зорилго, зорилтын хэрэгжилтэд тогтмол хяналт тавьж, өөрийн биеэр үлгэрлэн манлайлдаг” нь ХХК-ийн хувьд илүү төлөвшсөн байдал ажиглагдаж байна.

Тухай үзүүлэлтийг ажилчдын тоотой харьцуулан авч үзэхэд дараах төлөв ажиглагдаж байна.

Хүснэгт 62. Ажилчдын тоо ба зорилго, зорилтод чиглэсэн манлайлал, хяналт

Ажиллагчдын тоо	Удирдлага, эрхэм зорилго, зорилтын хэрэгжилтэд тогтмол хяналт тавьж, өөрийн биеэр үлгэрлэн манлайлдаг						Нийт
	Үгүй, буюу одоогоор хэрэгжиж эхлээгүй бол	Тийм, дөнгөж эхлэл төдий байгаа бол	Тийм, байгууллагын зарим хэсэгт хааяа хэрэгждэг бол	Тийм, байгууллагын дийлэнхэд нь хэрэгжиж байгаа бол	Тийм, Байгууллагын хэмжээнд бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа, цаашид сайжруулах бол	Тийм байгууллагын хэмжээнд ажил хэрэг болж бүрэн хэвшсэн бол	
1-20	6.1%	6.8%	9.1%	13.6%	9.1%	4.5%	49.2%
21-40			2.3%	1.5%	4.5%		8.3%
41-60		1.5%	.8%		2.3%	.8%	5.3%
61-80		.8%		2.3%	1.5%		4.5%
81-100	.8%		1.5%	1.5%		.8%	4.5%
100<		1.5%	3.0%	7.6%	6.8%	9.1%	28.0%
Нийт	6.8%	10.6%	16.7%	26.5%	24.2%	15.2%	100.0%

Ажиллагчдын тоо өсөх тусам удирдлага, эрхэм зорилго, зорилтын хэрэгжилтэд тогтмол хяналт тавьж, өөрийн биеэр үлгэрлэн манлайлах үйл явц тод илэрдэг байна.

Судалгаанд хамрагдагсдын албан тушаалаар дээрх асуултад хэрхэн хариулсныг шинжлэхэд дараах үр дүн гарч байна.

Хүснэгт 63. Судалгаанд хамрагдагсадын албан тушаал, зорилго, зорилтын хэрэгжилтэд чиглэсэн манлайлал, хяналт

Асуулгад хамрагдагсадын албан тушаал	Удирдлага, эрхэм зорилго, зорилтын хэрэгжилтэд тогтмол хяналт тавьж, өөрийн биеэр үлгэрлэн манлайлдаг						Нийт
	Үгүй, буюу одоогоор хэрэгжиж эхлээгүй бол	Тийм, дөнгөж эхлэл төдий байгаа бол	Тийм, байгууллагын зарим хэсэгт хааяа хэрэгждэг бол	Тийм, байгууллагын дийлэнхэд нь хэрэгжиж байгаа бол	Тийм, байгууллагын хэмжээнд бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа, цаашид сайжруулах бол	Тийм байгууллагын хэмжээнд ажил хэрэг болж бүрэн хэвшсэн бол	
Байгууллагын дарга / Захирал/ Нэгж хэсгийн дарга / Захирал/ Менежер	2.4%	1.2%	3.0%	6.0%	4.8%	1.2%	18.7%
Хувь нийлүүлэгч	.6%	1.2%	4.2%	3.6%	3.0%	3.6%	16.3%
Бусад	1.8%	7.2%	5.4%	10.2%	12.0%	7.2%	44.0%
Нийт	1.2%		.6%	1.2%			3.0%
	.6%	1.2%	2.4%	4.8%	6.0%	3.0%	18.1%
	6.6%	10.8%	15.7%	25.9%	25.9%	15.1%	100.0%

Байгууллагын дунд шатны менежерүүдийн хувьд удирдлага, эрхэм зорилго, зорилтын хэрэгжилтэд тогтмол хяналт тавьж, өөрийн биеэр үлгэрлэн манлайлах хандлага харагдаж байна.

Бизнесийн байгууллагуудын удирдлагын арга барил, манлайллын талаарх хариултын нэгдсэн дүнг харвал: Тухайн асуудал байгууллагад хэрэгжиж байгаа төлөвийг судалгаанд хамрагдагсдын 6 хувь нь хэрэгжиж эхлээгүй, 50 хувь нь дийлэнхэд, бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа гэж үзсэн байна. Бусад хариултыг дүгнэж үзвэл 30.3 хувь нь эхлэл төдий, хаяа хэрэгждэг, 13.7 хувь нь ажил хэрэг болж хэвшсэн гэж үзсэн байна.

S5 Хамтын үнэт зүйл

Монголын бизнесийн байгууллагуудын хамтын үнэт зүйлийн хандлага 4.08 оноо буюу 68.0 хувьтай гарч байгаа нь тус судалгааны 7S загварын элементүүдийн хоёр дугаарт эрэмбэлэгдсэн үнэлгээтэй байна. Хамтын үнэт зүйлийн асуулт бүрийн үнэлгээг дараах зураг, хүснэгтээр харууллаа.

Зураг 33. Хамтын үнэт зүйлийн үнэлгээ



Хүснэгт 64. S5-Хамтын үнэт зүйлийн талаарх асуултуудын үнэлгээ

№	Судалгааны асуултууд	Оноо
1	Манай байгууллагын алсын хараа, эрхэм зорилго, үнэт зүйл тодорхой ойлгомжтой	4.20
2	Манай байгууллагын алсын хараа, эрхэм зорилго, үнэт зүйл байгууллагын хөгжлийн хөдөлгөгч хүч болдог	4.10
3	Манай хамт олон алсын хараа, эрхэм зорилго, үнэт зүйлээ ойлгон хэрэгжүүлэхийн төлөө чармайн, бүтээлчээр хамтран ажилладаг	4.06
4	Манай байгууллага бусдаас ялгарах, ажилчдыг үр бүтээлтэй, бүтээлчээр ажиллахад чиглүүлсэн өөрийн соёлтой	4.05
5	Байгууллагын алсын хараа, эрхэм зорилго, үнэт зүйл нь манай бизнесийг хөгжлийн өнөөгийн түвшинд хүргэсэн	3.99
	ДУНДАЖ	4.08

Байгууллагуудын алсын хараа, эрхэм зорилго, үнэт зүйл тодорхой ойлгомжтой ба алсын хараа, эрхэм зорилго, үнэт зүйлээ бизнесийн оролцогч талууддаа хүргэх тал дээр анхаарах шаардлагатай байна.

Хамтын үнэт зүйлийн талаарх асуулт бүрд судалгаанд хамрагдагсдын хариултыг үзүүлэлт бүрээр нарийвчлан дараах хүснэгтэд харуулсан болно.

Хүснэгт 65. Хамтын үнэт зүйлийн талаарх асуулт бүрийн хариултын дундаж (хувь)

S5 Хамтын үнэт зүйл	1 асуулт	2 асуулт	3 асуулт	4 асуулт	5 асуулт	Дундаж
Үгүй, буюу одоогоор хэрэгжиж эхлээгүй бол	4.7	5.7	4.1	5.2	6.4	5.2
Тийм, дөнгөж эхлэл төдий байгаа бол	9.9	9.2	11.0	9.8	8.8	9.7
Тийм байгууллагын зарим хэсэгт хаяа хэрэгждэг бол	16.3	20.1	17.4	17.3	20.5	18.3
Тийм, байгууллагын дийлэнхэд хэрэгжиж байгаа бол	22.1	20.7	27.3	27.7	24.6	24.5
Тийм байгууллагын хэмжээнд бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа, цаашид сайжруулах бол	23.8	23.0	22.1	22.5	23.4	23.0
Тийм, байгууллагын хэмжээнд ажил хэрэг болж бүрэн хэвшсэн бол	23.3	21.3	18.0	17.3	16.4	19.3
нийт	100.1	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Дээрх хүснэгтийн асуултуудад өгсөн хариултуудыг авч үзвэл:

Асуулт 1. “Манай байгууллагын алсын хараа, эрхэм зорилго, үнэт зүйл тодорхой ойлгомжтой”-г 4.2 гэж үнэлсэн. Тус асуудал байгууллагад хэрэгжиж байгаа төлөвийг судалгаанд хамрагдагсдын 4.7 хувь нь эхлээгүй, 45.9 хувь нь дийлэнхэд нь, бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа гэж үзсэн байна. Бусад хариултыг дүгнэж үзвэл 26.2 хувь нь тухайн асуудлаар эхлэл төдий, зарим хэсэгт хаяа хэрэгждэг, 23.3 хувьд нь ажил хэрэг болж хэвшсэн гэж хариулсан байна.

Асуулт 2. “Манай байгууллагын алсын хараа, эрхэм зорилго, үнэт зүйл байгууллагын хөгжлийн хөдөлгөгч хүч болдог”-ийг 4.1 гэж үнэлсэн. Тус асуудал байгууллагад хэрэгжиж байгаа төлөвийг судалгаанд хамрагдагсдын 5.7 хувь нь эхлээгүй, 43.7 хувь нь дийлэнхэд нь, бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа гэж үзсэн байна. Бусад хариултыг дүгнэж үзвэл 29.3 хувь нь тухайн асуудлаар эхлэл төдий, зарим хэсэгт хаяа хэрэгждэг, 21.3 хувь нь ажил хэрэг болж хэвшсэн гэж хариулсан байна.

Асуулт 3. “Манай хамт олон алсын хараа, эрхэм зорилго, үнэт зүйлээ ойлгон хэрэгжүүлэхийн төлөө чармайн, бүтээлчээр хамтран ажилладаг”-ийг 4.06 гэж үнэлсэн. Тус асуудал байгууллагад хэрэгжиж байгаа төлөвийг судалгаанд хамрагдагсдын 5.7 хувь нь эхлээгүй, 49.4 хувь нь дийлэнхэд нь, бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа гэж үзсэн байна. Бусад хариултыг дүгнэж үзвэл 28.4 хувь нь тухайн асуудлаар эхлэл төдий, зарим хэсэгт хаяа хэрэгждэг, 18 хувь нь ажил хэрэг болж хэвшсэн гэж хариулсан байна.

Асуулт 4. “Манай байгууллага бусдаас ялгарах, ажилчдыг үр бүтээлтэй, бүтээлчээр ажиллахад чиглүүлсэн өөрийн соёлтой”-г 4.05 гэж үнэлсэн. Тус

асуудал байгууллагад хэрэгжиж байгаа төлөвийг судалгаанд хамрагдагсдын 5.2 хувь нь эхлээгүй, 50.3 хувь нь дийлэнхэд нь, бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа гэж үзсэн байна. Бусад хариултыг дүгнэж үзвэл 27.1 хувь нь тухайн асуудлаар эхлэл төдий, зарим хэсэгт хаяа хэрэгждэг, 17.3 хувьд нь ажил хэрэг болж хэвшсэн гэж хариулсан байна.

Асуулт 5. “Байгууллагын алсын хараа, эрхэм зорилго, үнэт зүйл нь манай бизнесийг хөгжлийн өнөөгийн түвшинд хүргэсэн”-ийг 3.99 гэж үнэлсэн. Тус асуудал байгууллагад хэрэгжиж байгаа төлөвийг судалгаанд хамрагдагсдын 6.4 хувь нь эхлээгүй, 48 хувь нь дийлэнхэд нь, бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа гэж үзсэн байна. Бусад хариултыг дүгнэж үзвэл 29.3 хувь нь тухайн асуудлаар эхлэл төдий, зарим хэсэгт хаяа хэрэгждэг, 19.3 хувьд нь ажил хэрэг болж хэвшсэн гэж хариулсан байна.

55 буюу хамтын үнэт зүйлийн хувьд хамгийн өндрөөр үнэлэгдсэн эрхэм зорилго, үнэт зүйлийг байгууллагын хэлбэртэй харьцуулан шинжвэл дараах төлөвтэй байна

Хүснэгт 66. Байгууллагын хэлбэр ба байгууллагын алсын хараа, эрхэм зорилго, үнэт зүйл

Байгууллагын хэлбэр	Манай байгууллагын алсын хараа, эрхэм зорилго, үнэт зүйл тодорхой ойлгомжтой						Нийт
	Үгүй, буюу одоогоор хэрэгжиж эхлээгүй бол	Тийм, дөнгөж эхлэл төдий байгаа бол	Тийм, байгууллагын зарим хэсэгт хаяа хэрэгждэг бол	Тийм, байгууллагын дийлэнхэд нь хэрэгжиж байгаа бол	Тийм, Байгууллагын хэмжээнд бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа, цаашид сайжруулах бол	Тийм байгууллагын хэмжээнд ажил хэрэг болж бүрэн хэвшсэн бол	
ХХК	2.4%	8.5%	10.9%	18.2%	17.6%	18.8%	76.4%
ХК		.6%	2.4%	2.4%	4.2%	2.4%	12.1%
Хоршоо	.6%	.6%	1.2%	.6%	.6%	.6%	4.2%
Нөхөрлөл			.6%			.6%	1.2%
Бусад	1.8%		1.2%	1.2%	.6%	1.2%	6.1%
Нийт	4.8%	9.7%	16.4%	22.4%	23.0%	23.6%	100.0%

ХХК болон ХК-ийн хувьд эрхэм зорилго, алсын хараа, үнэт зүйл байгууллагад харьцангуй төлөвшсөн байдал харагдаж байгаа бол хоршоо, нөхөрлөлийн хувьд нэгдмэл ойлголт болж төлөвшиж чадаагүй байна.

Судалгаанд хамрагдсаныг албан тушаалтай тухайн асуудлыг харьцуулан шинжихэд дараах үр дүн гарч байна.

Хүснэгт 67. Судалгаанд хамрагдагсадыг албан тушаал, байгууллагын алсын хараа, эрхэм зорилго

Асуулгад хамрагдагсадыг албан тушаал	Манай байгууллагын алсын хараа, эрхэм зорилго, үнэт зүйл тодорхой ойлгомжтой						Нийт
	Үгүй, буюу одоогоор хэрэгжиж эхлээгүй бол	Тийм, дөнгөж эхлэл төдий байгаа бол	Тийм, байгууллагын зарим хэсэгт хааяа хэрэгждэг бол	Тийм, байгууллагын дийлэнхэд нь хэрэгжиж байгаа бол	Тийм, бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа, цаашид сайжруулах бол	Тийм байгууллагын хэмжээнд ажил хэрэг болж бүрэн хэвшсэн бол	
Байгууллагын дарга /Захирал/	.6%	3.0%	3.7%	4.9%	3.0%	2.4%	17.7%
Нэгж хэсгийн дарга / Захирал/		.6%	2.4%	4.9%	3.0%	6.1%	17.1%
Менежер	1.8%	5.5%	7.3%	6.7%	12.8%	9.8%	43.9%
Хувь нийлүүлэгч	1.2%	.6%	.6%	.6%			3.0%
Бусад	1.2%		2.4%	3.7%	4.9%	6.1%	18.3%
Нийт	4.9%	9.8%	16.5%	20.7%	23.8%	24.4%	100.0%

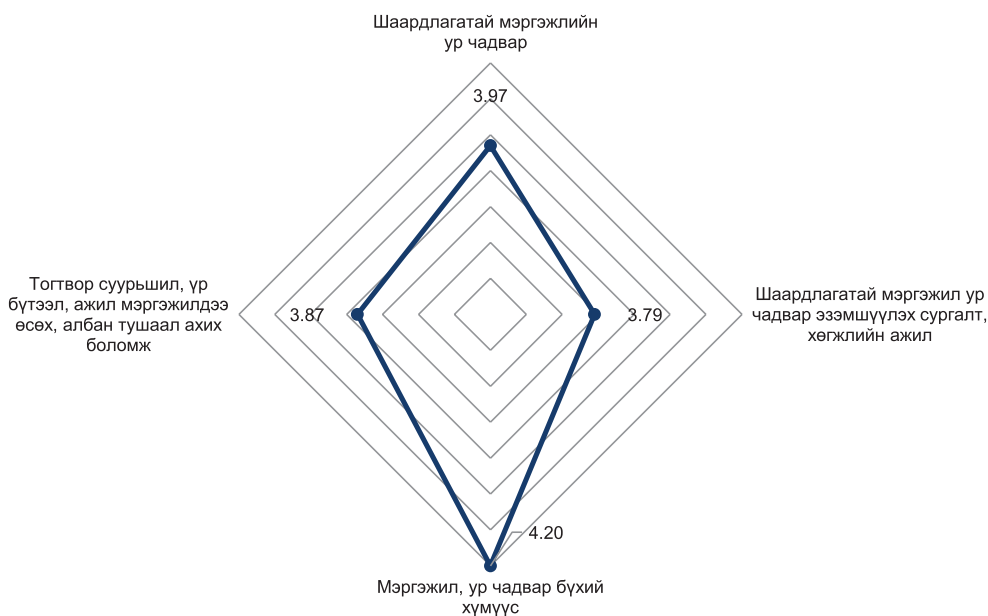
Судалгаанд хамрагсдыг албан тушаалаар шинжихэд байгууллагын алсын хараа, эрхэм зорилго, үнэт зүйл тодорхой ойлгомжтой гэж дунд шатны менежерүүд түлхүү үзсэн байна.

Бизнесийн байгууллагуудын хамтын үнэт зүйлийн талаарх хариултын нэгдсэн дүнг харвал: Тухайн асуудал байгууллагад хэрэгжиж байгаа төлөвийг судалгаанд хамрагдагсдын 5.2 хувь нь хэрэгжиж эхлээгүй, 47.5 хувь нь дийлэнхэд, бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа гэж үзсэн байна. Бусад хариултыг дүгнэж үзвэл 28 хувь нь эхлэл төдий, хаяа хэрэгждэг, 19.3 хувь нь ажил хэрэг болж хэвшсэн гэж үзсэн байна.

56 -Хүний нөөц

Монголын бизнесийн байгууллагуудын хүний нөөцийн байдал 3.96 оноо буюу 66.0 хувьтай гарч байгаа нь тус судалгааны 7S загварын элементүүдийн дөрөвдүгээрт эрэмбэлэгдсэн үнэлгээтэй гарч байна. Хүний нөөцийн асуулт бүрийн үнэлгээг дараах зураг, хүснэгтээр харууллаа.

Зураг 34. Хүний нөөцийн үнэлгээ



Хүснэгт 68. S6-Хүний нөөцийн талаарх асуултуудын үнэлгээ

№	Судалгааны асуултууд	ОНОО
1	Байгууллагын ажлын байрууд шаардлагатай мэргэжил ур чадвар бүхий хүмүүсээр бүрэн хангагдсан	3.97
2	Байгууллага ажиллагсдадаа шаардлагатай мэргэжил ур чадвар эзэмшүүлэх сургалт, хөгжлийн ажлыг тасралтгүй явуулдаг	3.79
3	Манай байгууллагад мэргэжил, ур чадвар бүхий хүмүүс ажилладаг	4.20
4	Удирдлага хүмүүст тогтвор суурьшилтай, үр бүтээлтэй, ажил мэргэжилдээ өсөх, албан тушаал ахих боломжийг хангадаг	3.87
	дундаж	3.96

Байгууллагууд мэргэжил, ур чадвар бүхий хүмүүс ажилладаг, ажиллагсдадаа шаардлагатай мэргэжил ур чадвар эзэмшүүлэх сургалт, хөгжлийн ажлыг тасралтгүй явуулдаг гэсэн асуудлуудад анхаарах шаардлагатай байна.

Хүний нөөцийн асуулт бүрд судалгаанд хамрагдагсдын хариултыг үзүүлэлт бүрээр нарийвчлан дараах хүснэгтэд харуулсан болно.

Хүснэгт 69. Хүний нөөцийн талаарх асуулт бүрийн хариултын дундаж (хувь)

56 Хариултууд	1 асуулт	асуулт 2	асуулт 3	асуулт 4	дундаж
Үгүй, буюу одоогоор хэрэгжиж эхлээгүй бол	5.2	5.8	4.6	5.8	5.4
Тийм, дөнгөж эхлэл төдий байгаа бол	8.0	12.7	6.4	12.1	9.8
Тийм байгууллагын зарим хэсэгт хааяа хэрэгждэг бол	23.6	25.4	17.9	22.5	22.4
Тийм, байгууллагын дийлэнхэд хэрэгжиж байгаа бол	25.9	24.3	25.4	22.5	24.5
Тийм байгууллагын хэмжээнд бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа, цаашид сайжруулах бол	22.4	16.2	26.6	23.1	22.1
Тийм, байгууллагын хэмжээнд ажил хэрэг болж бүрэн хэвшсэн бол	14.9	15.6	19.1	13.9	15.9
нийт	100.00	100.00	100.00	99.90	99.98

Асуулт 1. “Байгууллагын ажлын байрууд шаардлагатай мэргэжил ур чадвар бүхий хүмүүсээр бүрэн хангагдсан”-ыг 3.97 гэж үнэлсэн. Тус асуудал байгууллагад хэрэгжиж байгаа төлөвийг судалгаанд хамрагдагсдын 5.2 хувь нь эхлээгүй, 48.3 хувь нь дийлэнхэд нь, бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа гэж үзсэн байна. Бусад хариултыг дүгнэж үзвэл 31.6 хувь нь тухайн асуудлаар эхлэл төдий, зарим хэсэгт хаяа хэрэгждэг, 14.3 хувь нь ажил хэрэг болж хэвшсэн гэж хариулсан байна.

Асуулт 2. “Байгууллага ажиллагсдадаа шаардлагатай мэргэжил ур чадвар эзэмшүүлэх сургалт, хөгжлийн ажлыг тасралтгүй явуулдаг”-ийг 3.79 гэж үнэлсэн. Тус асуудал байгууллагад хэрэгжиж байгаа төлөвийг судалгаанд хамрагдагсдын 5.8 хувь нь эхлээгүй, 40.5 хувь нь дийлэнхэд нь, бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа гэж үзсэн байна. Бусад хариултыг дүгнэж үзвэл 38.1 хувь нь тухайн асуудлаар эхлэл төдий, зарим хэсэгт хаяа хэрэгждэг, 15.6 хувь нь ажил хэрэг болж хэвшсэн гэж хариулсан байна.

Асуулт 3. “Манай байгууллагад мэргэжил, ур чадвар бүхий хүмүүс ажилладаг”-ийг 4.2 гэж үнэлсэн. Тус асуудал байгууллагад хэрэгжиж байгаа төлөвийг судалгаанд хамрагдагсдын 4.6 хувь нь эхлээгүй, 52 хувь нь дийлэнхэд нь, бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа гэж үзсэн байна. Бусад хариултыг дүгнэж үзвэл 24.3 хувь нь тухайн асуудлаар эхлэл төдий, зарим хэсэгт хаяа хэрэгждэг, 19.1 хувь нь ажил хэрэг болж хэвшсэн гэж хариулсан байна.

Асуулт 4. “Удирдлага хүмүүст тогтвор суурьшилтай, үр бүтээлтэй, ажил мэргэжилдээ өсөх, албан тушаал ахих боломжийг хангадаг”-ийг 3.87 гэж үнэлсэн. Тус асуудал байгууллагад хэрэгжиж байгаа төлөвийг судалгаанд хамрагдагсдын 5.8 хувь нь эхлээгүй, 45.6 хувь нь дийлэнхэд нь, бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа гэж үзсэн байна. Бусад хариултыг дүгнэж үзвэл 34.6 хувь

нь тухайн асуудлаар эхлэл төдий, зарим хэсэгт хаяа хэрэгждэг, 13.9 хувьд нь ажил хэрэг болж хэвшсэн гэж хариулсан байна.

5-6 буюу хамтын үнэт зүйлийн хувьд хамгийн багаар үнэлэгдсэн ажилтнуудын сургалт хөгжлийг ажиллагчдын тоотой харьцуулан шинжлэхэд дараах төлөвтэй байна.

Хүснэгт 70. Ажиллагчдын тоо, байгууллага ажилтнууддаа шаардлагатай мэргэжил ур чадвар эзэмшүүлэх сургалт, хөгжлийн ажлыг тасралтгүй явуулдаг байдал

Ажиллагчдын тоо	Байгууллага ажилтнууддаа шаардлагатай мэргэжил ур чадвар эзэмшүүлэх сургалт, хөгжлийн ажлыг тасралтгүй явуулдаг						Нийт
	Үгүй, буюу одоогоор хэрэгжиж эхлээгүй бол	Тийм, дөнгөж эхлэл төдий байгаа бол	Тийм, байгууллагын зарим хэсэгт хаяа хэрэгждэг бол	Тийм, байгууллагын дийлэнхэд нь хэрэгжиж байгаа бол	Тийм, Байгууллагын хэмжээнд бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа, цаашид сайжруулах бол	Тийм байгууллагын хэмжээнд ажил хэрэг болж бүрэн хэвшсэн бол	
1-20	6.1%	9.8%	13.6%	7.6%	6.1%	5.3%	48.5%
21-40		.8%	2.3%	1.5%	3.0%	1.5%	9.1%
41-60		.8%	.8%	3.0%		.8%	5.3%
61-80			1.5%	1.5%		1.5%	4.5%
81-100			1.5%	.8%	1.5%	.8%	4.5%
100<		1.5%	4.5%	9.8%	6.8%	5.3%	28.0%
Нийт	6.1%	12.9%	24.2%	24.2%	17.4%	15.2%	100.0%

Ажилтны тоо болон Байгууллага ажиллагчиддаа шаардлагатай мэргэжил ур чадвар эзэмшүүлэх сургалт, хөгжлийн ажлыг тасралтгүй явуулдаг гэсэн үзүүлэлтээр авч үзвэл ажилтны тоо бага байх тусам сургалтад хамруулах нь бага байгаа хамаарал ажиглагдаж байна.

Дээрх асуултыг байгууллагын хэлбэртэй харьцуулан үзэхэд дараах байдал ажиглагдсан болно.



Хүснэгт 71. Байгууллагын хэлбэр, байгууллага ажилтнууддаа шаардлагатай мэргэжил ур чадвар эзэмшүүлэх сургалт, хөгжлийн ажлыг тасралтгүй явуулдаг байдал

Байгууллагын хэлбэр	Байгууллага ажилтнууддаа шаардлагатай мэргэжил ур чадвар эзэмшүүлэх сургалт, хөгжлийн ажлыг тасралтгүй явуулдаг						Нийт
	Үгүй, буюу одоогоор хэрэгжиж эхлээгүй бол	Тийм, дөнгөж эхлэл төдий байгаа бол	Тийм, байгууллагын зарим хэсэгт хааяа хэрэгждэг бол	Тийм, байгууллагын дийлэнхэд нь хэрэгжиж байгаа бол	Тийм, байгууллагын хэмжээнд бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа, цаашид сайжруулах бол	Тийм байгуул-лагын хэмжээнд ажил хэрэг болж бүрэн хэвшсэн бол	
ХХК	3.6%	10.8%	18.7%	19.9%	11.4%	11.4%	75.9%
ХК		1.2%	3.0%	3.0%	3.0%	1.8%	12.0%
Хоршоо	1.2%	.6%	.6%	.6%	.6%	.6%	4.2%
Нөхөрлөл						.6%	1.2%
Бусад	1.2%	.6%	3.0%	1.2%	.6%		6.6%
Нийт	6.0%	13.3%	25.3%	24.7%	16.3%	14.5%	100.0%

ХК болон ХХК-ууд ажилтнууддаа сургалт хөгжлийн ажлыг тасралтгүй хийдэг бол бол нөхөрлөл хоршоо, бусад байгууллагуудад маш хангалтгүй үзүүлэлттэй байна.

S-6 буюу хамтын үнэт зүйлийн хувьд хамгийн өндрөөр үнэлэгдсэн өндөр ур чадвар бүхий хүмүүс шаардлагатайг байгууллагын ажиллагчдын тоотой харьцуулан шинжлэхэд дараах төлөвтэй байна

Хүснэгт 72. Ажиллагчдын тоо ба байгууллагын өндөр мэргэжил, ур чадвар бүхий хүмүүсийн шаардлага

Ажиллагчдын тоо	Манай байгууллагад өндөр мэргэжил, ур чадвар бүхий хүмүүс ажиллах шаардлагатай						Нийт
	Үгүй, буюу одоогоор хэрэгжиж эхлээгүй бол	Тийм, дөнгөж эхлэл төдий байгаа бол	Тийм, байгууллагын зарим хэсэгт хааяа хэрэгждэг бол	Тийм, байгууллагын дийлэнхэд нь хэрэгжиж байгаа бол	Тийм, байгууллагын хэмжээнд бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа, цаашид сайжруулах бол	Тийм байгууллагын хэмжээнд ажил хэрэг болж бүрэн хэвшсэн бол	
1-20	5.3%	7.6%	9.1%	12.9%	9.1%	4.5%	48.5%
21-40			1.5%	2.3%	3.0%	2.3%	9.1%
41-60	.8%		.8%	3.0%	.8%		5.3%
61-80			.8%	2.3%	.8%	.8%	4.5%
81-100		.8%	.8%		1.5%	1.5%	4.5%
100<			1.5%	6.1%	12.1%	8.3%	28.0%
Нийт	6.1%	8.3%	14.4%	26.5%	27.3%	17.4%	100.0%

Тухайн асуудал байгууллагын ажиллагчдын тооноос хамаарал багатай бөгөөд аль ч тооны ажилтантай байгууллагын хувьд өндөр мэргэшлийн хүмүүс шаардлагатай байдаг байна.

Дээрх асуултыг байгууллагын хэлбэртэй харьцуулан шинжлэхэд дараах төлөвтэй байна.

Хүснэгт 73. Байгууллагын хэлбэр, өндөр мэргэжил, ур чадвартай хүмүүсийн шаардлага

Байгууллагын хэлбэр	Манай байгууллагад өндөр мэргэжил, ур чадвар бүхий хүмүүс ажиллах шаардлагатай						Нийт
	Үгүй, буюу одоогоор хэрэгжиж эхлээгүй бол	Тийм, дөнгөж эхлэл төдий байгаа бол	Тийм, байгууллагын зарим хэсэгт хааяа хэрэгждэг бол	Тийм, байгууллагын дийлэнхэд нь хэрэгжиж байгаа бол	Тийм, байгууллагын хэмжээнд бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа, цаашид сайжруулах бол	Тийм байгууллагын хэмжээнд ажил хэрэг болж бүрэн хэвшсэн бол	
ХХК	3.0%	4.8%	13.3%	21.1%	19.3%	14.5%	75.9%
ХК		.6%	.6%	3.6%	3.6%	3.6%	12.0%
Хоршоо			1.2%	1.2%	1.2%	.6%	4.2%
Нөхөрлөл					.6%	.6%	1.2%
Бусад	1.8%	1.2%	2.4%	.6%	.6%		6.6%
Нийт	4.8%	6.6%	17.5%	26.5%	25.3%	19.3%	100.0%

Байгууллагын хэлбэрээс үл шалтгаалан өндөр мэргэжил, ур чадвар бүхий хүмүүс ажиллах шаардлагатай байдаг байна.

Бизнесийн байгууллагуудын хүний нөөцийн талаарх хариултын нэгдсэн дүнг харвал: Тухайн асуудал байгууллагад хэрэгжиж байгаа төлөвийг

судалгаанд хамрагдагсдын 5.4 хувь нь хэрэгжиж эхлээгүй, 46.6 хувь нь дийлэнхэд, бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа гэж үзсэн байна. Бусад хариултыг дүгнэж үзвэл 32.2 хувь нь эхлэл төдий, хаяа хэрэгждэг, 15.9 хувь нь ажил хэрэг болж хэвшсэн гэж үзсэн байна.

S7 -Ур чадвар

Монголын бизнесийн байгууллагуудын ур чадварын байдал 4.10 оноо буюу 68.6 хувьтай гарч байгаа нь тус судалгааны 7S загварын элементүүдийн нэгдүгээрт эрэмбэлэгдсэн үнэлгээтэй гарч байна. Байгууллагын ур чадвар буюу чадамжийн асуулт бүрийн үнэлгээг дараах зураг, хүснэгтээр харууллаа.

Зураг 35. Ур чадварын үнэлгээ



Хүснэгт 74. S7-Ур чадварын талаарх асуултуудын үнэлгээ

№	Судалгааны асуултууд	Оноо
1	Удирдлагын менежментийн мэдлэг, ур чадвар хангалттай сайн	4.3
2	Байгууллага бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ сайжруулах арга ажиллагааг бүрэн эзэмшсэн	3.9
3	Байгууллага өөрийн бизнесээ бусдаас илүү сайн хийх арга ажиллагааг ашигладаг	4.2
4	Байгууллага бүхий л үйл ажиллагаагаа хянан гүйцэтгэлийг тасралтгүй сайжруулах дүрэм журамтай ба түүнийг байнга мөрддөг	4.1
5	Манай байгууллага өөрт шаардлагатай техник, технологийн ур чадварыг судлан тогтоож түүнийг ашиглан ажилладаг	4.2
	Дундаж	4.1

Байгууллагууд удирдлага, менежментийн мэдлэг, ур чадвар хангалттай сайн гэж үзсэн. Харин бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ сайжруулах арга ажиллагааг бүрэн эзэмшсэн явуулдаг тал дээр анхаарах шаардлагатай байна.

Ур чадвар, чадамжийн талаар асуулт бүрд судалгаанд хамрагдагсдын хариултыг үзүүлэлт бүрээр нарийвчлан дараах хүснэгтэд харуулсан болно.

Хүснэгт 75. Ур чадварын талаарх хариултын дундаж

S7 Хариултууд	1 асуулт	2 асуулт	3 асуулт	4 асуулт	5 асуулт	Дундаж
Үгүй, буюу одоогоор хэрэгжиж эхлээгүй бол	2.3	4.1	2.3	4.7	4.7	3.6
Тийм, дөнгөж эхлэл төдий байгаа бол	8.7	10.5	9.3	10.5	8.1	9.4
Тийм байгууллагын зарим хэсэгт хааяа хэрэгждэг бол	20.8	23.8	16.3	19.2	20.3	20.1
Тийм, байгууллагын дийлэнхэд хэрэгжиж байгаа бол	28.3	26.7	27.3	22.7	23.3	25.7
Тийм байгууллагын хэмжээнд бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа, цаашид сайжруулах бол	24.9	23.3	28.5	24.4	21.5	24.5
Тийм, байгууллагын хэмжээнд ажил хэрэг болж бүрэн хэвшсэн бол	14.5	11.6	16.3	18.6	22.1	16.6
нийт	99.5	100.0	100.0	100.1	100.0	99.9

Асуулт 1. “Удирдлагын менежментийн мэдлэг, ур чадвар хангалттай сайн” -ыг 4.3 гэж үнэлсэн. Тус асуудал байгууллагад хэрэгжиж байгаа төлөвийг судалгаанд хамрагдагсдын 2.3 хувь нь эхлээгүй, 53.2 хувь нь дийлэнхэд нь, бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа гэж үзсэн байна. Бусад хариултыг дүгнэж үзвэл 29.6 хувь нь тухайн асуудлаар эхлэл төдий, зарим хэсэгт хаяа хэрэгждэг, 14.5 хувь нь ажил хэрэг болж хэвшсэн гэж хариулсан байна.

Асуулт 2. “Байгууллага бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ сайжруулах арга ажиллагааг бүрэн эзэмшсэн”-ийг 4.1 гэж үнэлсэн. Тус асуудал байгууллагад хэрэгжиж байгаа төлөвийг судалгаанд хамрагдагсдын 4.1 хувь нь эхлээгүй, 50 хувь нь дийлэнхэд нь, бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа гэж үзсэн байна. Бусад хариултыг дүгнэж үзвэл 34.4 хувь нь тухайн асуудлаар эхлэл төдий, зарим хэсэгт хаяа хэрэгждэг, 11.6 хувь нь ажил хэрэг болж хэвшсэн гэж хариулсан байна.

Асуулт 3. “Байгууллага өөрийн бизнесээ бусдаас илүү сайн хийх арга ажиллагааг ашигладаг”-ийг 4.2 гэж үнэлсэн. Тус асуудал байгууллагад хэрэгжиж байгаа төлөвийг судалгаанд хамрагдагсдын 2.3 хувь нь эхлээгүй,

55.8 хувь нь дийлэнхэд нь, бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа гэж үзсэн байна. Бусад хариултыг дүгнэж үзвэл 25.6 хувь нь тухайн асуудлаар эхлэл төдий, зарим хэсэгт хаяа хэрэгждэг, 16.3 хувь нь ажил хэрэг болж хэвшсэн гэж хариулсан байна.

Асуулт 4. “Байгууллага бүхий л үйл ажиллагаагаа хянан гүйцэтгэлийг тасралтгүй сайжруулах дүрэм журамтай ба түүнийг байнга мөрддөг”-ийг 4.1 гэж үнэлсэн. Тус асуудал байгууллагад хэрэгжиж байгаа төлөвийг судалгаанд хамрагдагсдын 4.7 хувь нь эхлээгүй, 47.1 хувь нь дийлэнхэд нь, бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа гэж үзсэн байна. Бусад хариултыг дүгнэж үзвэл 29.7 хувь нь тухайн асуудлаар эхлэл төдий, зарим хэсэгт хаяа хэрэгждэг, 18.6 хувь нь ажил хэрэг болж хэвшсэн гэж хариулсан.

Асуулт 5. “Манай байгууллага өөрт шаардлагатай техник, технологийн ур чадварыг судлан тогтоож түүнийг ашиглан ажилладаг”-ийг 4.2 гэж үнэлсэн. Тус асуудал байгууллагад хэрэгжиж байгаа төлөвийг судалгаанд хамрагдагсдын 4.7 хувь нь эхлээгүй, 44.8 хувь нь дийлэнхэд нь, бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа гэж үзсэн байна. Бусад хариултыг дүгнэж үзвэл 28.4 хувь нь тухайн асуудлаар эхлэл төдий, зарим хэсэгт хаяа хэрэгждэг, 22.1 хувь нь ажил хэрэг болж хэвшсэн гэж хариулсан байна.

S-7 буюу ур чадварын хувьд хамгийн багаар үнэлэгдсэн бүтээгдэхүүн, үйлчилгээгээ сайжруулах арга ажиллагаатай борлуулалтын орлогыг харьцуулан шинжлэхэд дараах төлөвтэй байна.

Хүснэгт 76. Байгууллагын жилийн орлого ба бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ сайжруулах арга ажиллагааны хамаарал

Танай байгууллагын жилийн орлого аль интервалд хамаардаг вэ?	Байгууллага бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ сайжруулах арга ажиллагааг бүрэн эзэмшсэн						Нийт
	Үгүй, буюу одоогоор хэрэгжиж эхлээгүй бол	Тийм, дөнгөж эхлэл төдий байгаа бол	Тийм, байгууллагын зарим хэсэгт хааяа хэрэгждэг бол	Тийм, байгууллагын дийлэнхэд нь хэрэгжиж байгаа бол	Тийм, бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа, цаашид сайжруулах бол	Тийм байгууллагын хэмжээнд ажил хэрэг болж бүрэн хэвшсэн бол	
100 сая төгрөг хүртэл	3.1%	5.6%	11.9%	4.4%	5.0%	1.9%	31.9%
101-250 сая төгрөг хүртэл	.6%	.6%	3.1%	3.1%	3.1%	1.3%	11.9%
251-500 сая төгрөг хүртэл	.6%	1.9%	1.3%	3.8%	1.3%	1.9%	10.6%

501-1000 сая төгрөг хүртэл			3.1%	3.8%	3.1%	.6%	10.6%
1001-1500 саяас дээш		.6%	.6%	3.1%	1.9%	1.3%	7.5%
1501 саяас дээш		.6%	3.1%	8.8%	10.0%	5.0%	27.5%
Нийт	4.4%	9.4%	23.1%	26.9%	24.4%	11.9%	100.0%

Дундаж орлоготой байгууллагууд бүтээгдэхүүн үйлчилгээгээ сайжруулах арга ажиллагаагаа жигд түвшинд буюу дундаж хэмжээнд гэж үнэлсэн байна. Харин 100 хүртэл сая төгрөгийн орлоготой байгууллагад энэ үзүүлэлт хангалтгүй байгаа бол 1,5 тэрбум төгрөгөөс дээш орлоготой байгууллагууд бүтээгдэхүүн, үйлчилгээгээ байнга сайжруулахад анхаарч ажилладаг байна.

Тухайн асуудлыг байгууллагын хэлбэртэй харьцуулан шинжлэхэд дараах төлөв ажиглагдсан.

Хүснэгт 77. Байгууллагын хэлбэр, бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ сайжруулах арга ажиллагаа

Байгууллагын төрөл	Байгууллага бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ сайжруулах арга ажиллагааг бүрэн эзэмшсэн						Нийт
	Үгүй, буюу одоогоор хэрэгжиж эхлээгүй бол	Тийм, дөнгөж эхлэл төдий байгаа бол	Тийм, байгууллагын зарим хэсэгт хааяа хэрэгждэг бол	Тийм, байгууллагын дийлэнхэд нь хэрэгжиж байгаа бол	Тийм, байгууллагын хэмжээнд бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа, цаашид сайжруулах бол	Тийм байгууллагын хэмжээнд ажил хэрэг болж бүрэн хэвшсэн бол	
ХХК	3.0%	6.6%	18.0%	23.4%	15.6%	9.0%	75.4%
ХК		1.2%	3.0%	3.0%	4.2%	.6%	12.0%
Хоршоо		.6%	1.8%		1.2%	.6%	4.2%
Нөхөрлөл					.6%	.6%	1.2%
Бусад	1.2%	2.4%	1.2%	.6%	1.2%	.6%	7.2%
Нийт	4.2%	10.8%	24.0%	26.9%	22.8%	11.4%	100.0%

ХК, ХХК-иуд бүтээгдэхүүн үйлчилгээг сайжруулах талд дээр ихээхэн анхаардаг бөгөөд хоршоо, нөхөрлөл зэрэг байгууллагуудад тодорхой хэмжээний дэмжлэг шаардлагатай, боломж нөхцөлөөс шалтгаалан энэ асуудалд анхаарлаа хандуулж чаддаггүй болох нь харагдаж байна.

S-7 буюу ур чадварын хувьд хамгийн өндрөөр үнэлэгдсэн менежментийн мэдлэг ур чадварыг байгууллагын жилийн борлуулалтын орлоготой харьцуулан шинжлэхэд дараах төлөвтэй байна.

Хүснэгт 78. Байгууллагын жилийн орлого ба менежментийн мэдлэг, ур чадвар

Танай байгууллагын жилийн орлого аль интервалд хамаардаг вэ?	Удирдлагын менежментийн мэдлэг, ур чадвар хангалттай сайн						Нийт
	Үгүй, буюу одоогоор хэрэгжиж эхлээгүй бол	Тийм, дөнгөж эхлэл төдий байгаа бол	Тийм, байгууллагын зарим хэсэгт хааяа хэрэгждэг бол	Тийм, байгууллагын дийлэнхэд нь хэрэгжиж байгаа бол	Тийм, байгууллагын хэмжээнд бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа, цаашид сайжруулах бол	Тийм байгууллагын хэмжээнд ажил хэрэг болж бүрэн хэвшсэн бол	
100 сая төгрөг хүртэл	1.3%	5.0%	8.8%	8.2%	5.0%	1.9%	30.2%
101-250 сая төгрөг хүртэл	.6%	1.3%	1.9%	4.4%	2.5%	1.9%	12.6%
251-500 сая төгрөг хүртэл	.6%	.6%	1.9%	3.8%	1.9%	1.9%	10.7%
501-1000 сая төгрөг хүртэл		.6%	1.9%	3.8%	3.1%	1.9%	11.3%
1001-1500 саяас дээш			1.9%	3.1%	.6%	1.9%	7.5%
1501 саяас дээш		.6%	3.1%	6.9%	11.3%	5.7%	27.7%
Нийт	2.5%	8.2%	19.5%	30.2%	24.5%	15.1%	100.0%

Байгууллагын жилийн орлого ба удирдлагын менежментийн мэдлэг, ур чадварын хоорондын хамаарлыг авч үзвэл орлогоос хамаарахгүйгээр ур чадварын түвшин илэрч байна. Мөн өндөр орлоготой байгууллагад менежментийн ур чадвар харьцангуй өндөр үзүүлэлттэй байх тал ажиглагдаж байна.

Бизнесийн байгууллагуудын ур чадвар буюу чадамжийн талаарх хариултын нэгдсэн дүнг харвал: Тухайн асуудал байгууллагад хэрэгжиж байгаа төлөвийг судалгаанд хамрагдагсдын 3.6 хувь нь хэрэгжиж эхлээгүй, 50.2 хувь нь дийлэнхэд, бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа гэж үзсэн байна. Бусад хариултыг дүгнэж үзвэл 29.5 хувь нь эхлэл төдий, хаяа хэрэгждэг, 16.6 хувь нь ажил хэрэг болж хэвшсэн гэж үзсэн байна.

Бизнесийн байгууллагын орлого ба 7S загварын элементүүдийн хамаарлын шинжилгээ

Монголын бизнесийн байгууллагуудын орлого, 7S загварын элементүүд тус бүртэй хэрхэн хамаарч буйг тодорхойлох зорилгоор корреляцийн коэффициентийг тооцоход дараах үр дүн гарсан.

Хүснэгт 79. Байгууллагын орлого болон 7S загварын элементүүдийн корреляцийн шинжилгээ

7S элементүүд	Байгууллагын жилийн орлого	
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)
S.1	.458**	.000
S.2	.398**	.000
S.3	.505**	.000
S.4	.348**	.000
S.5	.333**	.000
S.6	.317**	.000
S.7	.329**	.000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)..

Корреляцийн коэффициент $r=0,317-0,505$ хооронд гарсан тул борлуулалтын орлого, 7S загварын элементүүдтэй эерэг хамааралтай байна.

Монголын бизнесийн байгууллагуудын хөгжлийг илэрхийлэх борлуулалтын орлого, 7S загварын ерөнхий индексийн хоорондын хамаарлыг тооцоход дараах үр дүн гарсан.

Хүснэгт 80. Байгууллагын орлого, 7S загварын ерөнхий индексийн хамаарал

7s	Байгууллагын жилийн орлого	
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)
7s	.437**	.000

Хүснэгтээс харахад 7S загварын элементүүд болон жилийн орлого хоорондын ач холбогдлын түвшин $0.05 > P \text{ value}=0.000$ байгаа учраас ач холбогдол бүхий хамаарал байна. Корреляцийн коэффициент $r=0,437$ гарсан тул дээрх хоёр хувьсагч буюу орлого болон 7S загварын элементүүд өөр хоорондоо эерэг дунд зэрэг хамааралтай байна. Өөрөөр хэлбэл байгууллагын 7S загварын элементүүдийн үнэлгээ өндөр байхад жилийн орлого их байх бөгөөд эсрэгээрээ 7S загварын элементүүдийн үнэлгээ доогуур байхад жилийн орлого бага байх зүй тогтол ажиглагдлаа.

Монголын бизнесийн байгууллагын хөгжлийг 7S загвараар үнэлсэн судалгааны дүгнэлт

Байгууллагын хөгжлийн өнөөгийн түвшнийг үнэлэх 7S загвар нь харилцан уялдаатай олон ойлголтуудаас бүрддэг менежментийн загвар болохыг судалгааны арга зүйн бүлэгт дурдсан. Эдгээр үзүүлэлт тус бүрийн үнэлгээг элементүүдээр нэгтгэн эрэмбэлэхэд байгууллагын ур чадвар, чадамж хамгийн өндөр үнэлгээтэй байгаа бол стратеги удирдлага хамгийн бага үнэлгээтэй байна.

Хүснэгт 81. 7S загварын элементүүдийн үнэлгээний эрэмбэ

№	Үзүүлэлтүүд	Оноо	Эрэмбэ
S7	Ур чадвар	4.11	1
S5	Хамтын үнэт зүйл	4.08	2
S2	Бүтэц, зохион байгуулалт	3.96	3
S6	Хүний нөөц	3.96	4
S4	Арга барил, манлайлал	3.92	5
S3	Системүүд	3.82	6
S1	Стратеги удирдлага	3.43	7
	Ерөнхий индекс	3.90	

Бизнесийн байгууллагын хөгжлийн түвшнийг 7S загварын элементүүдийн хэрэгжилтийн төлөвийг дараах шатлалаар үнэлдэг. Үүнд:

- 1-16% бол одоогоор хэрэгжиж эхлээгүй. Маш хангалтгүй;
- 17%-33% бол дөнгөж эхлэл төдий байгаа. Хангалтгүй;
- 34%-50% бол байгууллагын зарим хэсэгт хааяа хэрэгждэг. Сул;
- 51%-67% бол байгууллагын дийлэнх хэсэгт хэрэгжиж байгаа. Дунд зэрэг;
- 68%-84% бол байгууллагын хэмжээнд бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа боловч цаашид сайжруулах шаардлагатай. Сайн;
- 85%-100% бол байгууллагын хэмжээнд бүрэн хэвшсэн. Маш сайн.

Монголын бизнесийн байгууллагын хөгжлийн өнөөгийн түвшнийг тус аргачлалд үндэслэн тогтооход нэгдсэн дүнгээр 7S загварын элементүүдийн дундаж оноо 3.9 буюу 64.9 хувьтай гарч байгаа ба элемент тус бүрийн үнэлгээг хувиар илэрхийлэн дараах хүснэгтэд харууллаа.

Хүснэгт 82. 7S загварын бүрэлдэхүүн хэсгүүд ба судалгааны үр дүнг хувиар илэрхийлбэл

S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7
3.43	3.96	3.82	3.92	4.08	3.96	4.11
7	3	6	5	2	4	1
бага	дундаж				дундаж	их
57.1 хувь	65.9 хувь	63.6 хувь	65.3 хувь	68.0 хувь	66.0 хувь	68.6 хувь
Нэгдсэн дундаж 64.9 хувь						

Бизнесийн байгууллагын хөгжлийн өнөөгийн түвшнийг тодорхойлох 7S загварын судалгааны үр дүнгээр “Стратегийн удирдлага” хамгийн бага үзүүлэлттэй байгаа ба маш хангалтгүй гэж үнэлэгдсэн байна.

Монголын бизнесийн байгууллагуудын хөгжлийн түвшин “**Дунд**” ба 7S загварын элементүүд байгууллагын дийлэнх хэсэгт хэрэгжиж байгаа боловч тогтвортой хөгжилд чиглүүлэх стратеги удирдлагын үйл ажиллагаа учир дутагдалтай гэж дүгнэхээр байна.

Энэ нь 2008 онд Засгийн газрын хэрэг эрхлэх газрын захиалгаар Удирдлагын академийн бизнесийн удирдлагын тэнхимээс зохион байгуулсан “Бизнесийн байгууллагын менежментийн чадамжийн индексийн шинжилгээ” судалгааны үр дүнтэй ойролцоо байна.

Монголын бизнесийн байгууллагуудын хөгжлийг илэрхийлэх борлуулалтын орлого 7S загварын ерөнхий индексийн хоорондын хамаарлыг тооцоход статистик ач холбогдлын түвшин $0.05 > P \text{ value} = 0.000$ байгаа учраас ач холбогдол бүхий хамаарал байна. Корреляцийн коэффициент $r = 0,437$ гарсан тул дээрх хоёр хувьсагч өөр хоорондоо эерэг дунд зэрэг хамааралтай байна.

4.5. Хувьцаат компанийн хөгжлийн судалгаа

Монгол улс төвлөрсөн төлөвлөгөөт эдийн засгийн үед улсын гэх тодотголтой төрийн болон хоршооллын гэсэн өмчийн хоёр хэлбэр бүхий үйлдвэр, аж ахуйн байгууллагуудтай байсан. Зах зээлийн эдийн засагт шилжих үед өмчийн олон хэлбэрийг бий болгох, хоршооллыг зах зээлийн сонгодог утгаар нь ажиллуулах шаардлага тулгарсан. Тус асуудлыг шийдэх үүднээс Монгол Улсын Засгийн газар 1991 оны 1-р сарын 18-ны өдрийн 22 тоот тогтоолоор улсын өмч хувьчлалын ажлыг эхлүүлсэн байдаг. Засгийн газрын өмч хувьчлалын бодлогын дагуу 475 улсын үйлдвэрийг хувьцаат компанийн хэлбэрт шилжүүлэн, тухайн үеийн үнээр нийт 8.2 тэрбум төгрөгийн үнэлгээ бүхий 96.1 сая ширхэг хувьцааг иргэдэд хөрөнгө оруулалтын эрхийн бичгээр эзэмшүүлсэн. Үүний үр дүнд нийт хүн амын 52 орчим хувь буюу 1.2 сая хүн хувьцаа эзэмшигч болж (<http://www.mse.mn>) хувийн өмч бүхий Монголын бизнесийн нэг салбар үүссэн. Энэ цаг үеэс хойш бизнесийн салбарын томоохон төлөөлөл болж байх учиртай хувьцаат компаниудын хөгжил хэрхэн явагдаж ирснийг судлан сургамж авах цаг болсон учир дараах судалгааг хийлээ.

4.5.1. Үнэт цаасны зах зээлийн өнөөгийн байдал

Үнэт цаасны зах зээлийн үндсэн үзүүлэлт болох зах зээлийн үнэлгээ, арилжигдсан хувьцааны тоо, үнийн дүн зэргийг судалгаа, шинжилгээний үндсэн мэдээлэл болгон ашиглах үүднээс тэдгээрийн ерөнхий хандлагуудыг авч үзье. Зах зээлийн үнэлгээ 2004 онд 29832 сая төгрөг байснаас 2011 онд 2168569 сая төгрөг хүртэл өссөн, 2012 оноос эхлэн буурч 2015 онд 1262497 сая төгрөг болсон байна. Дараагийн өсөлтийн цикл 2016 оноос эхлэн 2017 онд 2436324 сая төгрөг болсон нь 2004 оноос хойших хамгийн өндөр дүн болж байна.

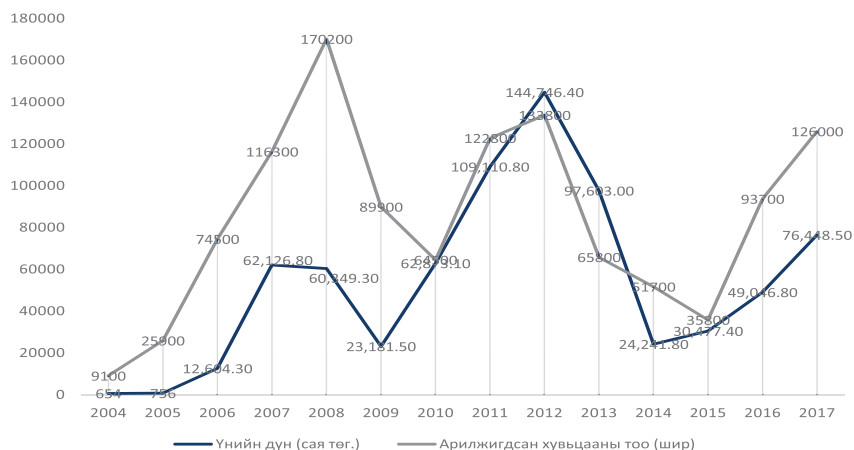
Зураг 36. Зах зээлийн үнэлгээний динамик (сая төгрөг)



Эх сурвалж <http://www.1212.mn/tables.aspx>

Арилжаалагдсан хувьцааны тоо 2008 онд 170200 ширхэгт, үнийн дүн 2012 онд 144746 сая төгрөгт тус бүр хүрсэн нь 2004-2017 онуудын хамгийн өндөр үзүүлэлт болж байна. Үнэт цаасны үнийн дүнгийн хамгийн өндөр өсөлттэй 2012 онд хувьцааны тоо 2008 оныхоос даруй 21,3 хувиар, 2017 оных 25.9 хувиар бага байна. Арилжаалагдсан хувьцааны үнийн дүн 2017 оных 2012 оныхоос 1.9 дахин бага байгаа нь асуудлын учир шалтгааныг тодруулах шаардлагатай.

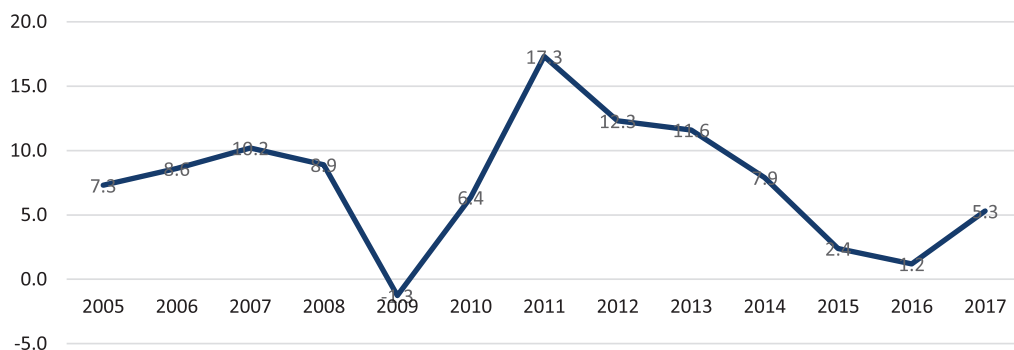
Зураг 37. Хувьцааны арилжааны динамик



Эх сурвалж <http://www.1212.mn/tables.aspx>

Үнэт цаасны зах зээлийн талаарх үндсэн мэдээлэл болох зах зээлийн үнэлгээ, арилжигдсан хувьцааны тоо, үнийн дүнгийн хэлбэлзэл нь ДНБ-ийн цэвэр өсөлт бууралтын циклтэй давхцаж байгаа нь зураг 37-д үзүүлсэн графикаас харагдаж байна.

Зураг 38. ДНБ-ийн цэвэр өсөлт, бууралт (хувь)



Эх сурвалж <http://www.1212.mn/tables.aspx>

Үнэт цаасны зах зээлийн үнэлгээ, арилжигдсан хувьцааны тоо, үнийн дүн зэргийн өөрчлөлтийг өмнөх онуудтай харьцуулахад өндөр хэлбэлзэлтэй байна.

Хүснэгт 83. Үнэт цаасны зах зээлийн динамик (өмнөх онтой харьцуулсан, хувиар)

Үзүүлэлт	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Зах зээлийн үнэлгээ	86.7	135.5	447.9	-28.1	20.3	121.4	57.8	-17.0	-7.2	-13.6	-12.5	16.8	65.3
Үнийн дүн	15.6	1567.2	392.9	-2.9	-61.6	171.2	73.5	32.7	-32.6	-75.2	25.7	60.9	55.9
Арилжигдсан хувьцаа	184.6	187.6	56.1	46.3	-47.2	-28.3	90.4	9.0	-50.8	-21.4	-30.8	161.7	34.5

Тухайлбал Зах зээлийн үнэлгээ 2007 онд 2006 оныхоос 4.5 дахин өссөн бол 2008 онд 28.1 хувиар буурсан болон дээр дурдсан нөхцөл байдлуудыг судалгаа шинжилгээнд анхаарах шаардлагатай.

Үнэт цаасны зах зээлийг тэргүүлдэг ТОП-20 индекс 2012 оны 1-р сарын 1-ний өдөр 21687 байснаас хойш ерөнхий хандлага буурсаар 2016 оны 11 сарын 13-ний өдөр хамгийн бага түвшин 10650 болж дараа өдрөөс өсөж эхэлсэн бөгөөд 2017 оны 12 сарын 5-ний өдөр хамгийн дээд түвшин болох 24520 хүрээд эргээд аажмаар бууран 2018 оны 12 сарын 4-ний өдөр 19495 болсон байна.

Зураг 39. ТОП-20 индексийн динамик

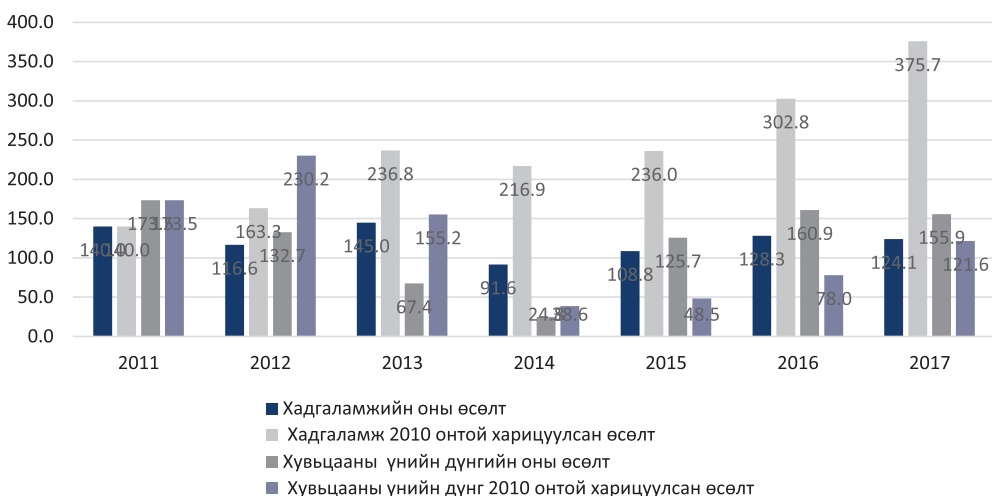


Эх сурвалж http://www.mse.mn/mn/mse_top_20/30

Үнэт цаасны зах зээлийн гол үзүүлэлтүүд болон ТОП-20 индекс ч зах зээлийн хэлбэлзлийн цикл дагасан төлөв ажиглагдаж байна. Энэ тохиолдолд хадгаламж хэрхэн өөрчлөгдөж буйг шинжлэхэд улсын нийт хадгаламжийн дүн 2017 онд 2010 оныхоос 3.7 дахин өссөн бол хувьцааны үнийн дүн 1.5 дахин өссөн буюу хадгаламжаас 2.2 дахин бага байна.

Монгол улсын нийт хадгаламж, үнэт цаасны үнийн дүн 2011 оноос хойш он тус бүрийг өмнөх онтой харьцуулсны өөрчлөлт ДНБ-ын циклтэй адил байна. Гэтэл 2010 онтой харьцуулсан дүнгээр хадгаламж 2017 оныг хүртэл тогтвортой өссөн хандлагатай байгаа бол хувьцааны үнийн дүнгийн өөрчлөлт өндөр хэлбэлзэлтэй төдийгүй 2017 оных 2007 оны түвшинд байна.

Зураг 40. Хадгаламж, үнэт цаасны үнийн өсөлт (хувь)



Иргэд хуримтлалаа хадгаламжаар бүрдүүлэх сонирхолтой байна. Энэ асуудлын шалтгаан, нөлөөлж буй хүчин зүйлийг тодорхойлох нарийвчилсан судалгаа хийн үр дүнг төрийн болон байгууллагын бодлого боловсруулагч нарт санал болгох, ард иргэдэд таниулах хэрэгцээтэй байна.

Дээрх судалгаануудаас үнэт цаасны зах зээлийн хөгжлийн төлөв байдлын ажиглалт дээр үндэслэн ХК-ын хөгжлийн динамикийг судалъя.

4.5.2. Хувьцаат компаниудын өнөөгийн байдал

Өнөөгийн байдлаар өмч хувьчлалын үр дүнд байгуулагдсан 475 ХК-аас хөрөнгийн биржид 171 ХК нь бүртгэлтэй, 238 ХК хязгаарлагдмал хариуцлагатай компани болсон, 17 ХК бусадтай нэгдсэн, 31 ХК дампуурч, 16 ХК бүртгэлийн шаардлага хангаагүйгээс хасагдсан байна. Анх байгуулагдсан ХК-н 36 хувь нь хэвийн ажиллаж байна. Өнөөгийн (2018 оны 10-р сар) байдлаар хөрөнгийн биржид 222 компани бүртгэлтэйгээс 51 ХК буюу 23 хувь нь өмч хувьчлалаас хойш хөрөнгийн зах зээлийн сонгодог утгаар үүссэн. Эдгээр 222 ХК-ыг хөрөнгийн биржээс дараах байдлаар ангилдаг.

Хүснэгт 84. Хувьцаат компаниудын ангилал, өмчийн хэлбэр

ХК- ангилал	Тоо	ХК- өмчийн хэлбэр	Тоо
1-р ангилал	13	Төрийн өмч (100%)	19
2-р ангилал	42	Төрийн өмч (оролцоотой)	12
3-р ангилал	167	Хувийн өмч (100%)	191

Эх сурвалж (<http://www.mse.mn>)

Хөрөнгийн зах зээл дээр үйл ажиллагаа явуулж байсан байгууллагуудын ерөнхий хөдөлгөөнийг авч үзвэл 2008 оны 1-р сараас хойш 179 ХК хөрөнгийн биржийн бүртгэлээс хасагдаж 2005 оноос хойш 18 ХК шинээр бүртгүүлж, 2007 оноос хойш 13 ХК нэмж хувьцаа гаргасан байна.

Хувьцаат компаниудын үүргийн хэрэгжилт 2012-2017 онуудад хангалттай гэж үнэлэгдсэн байгууллагууд нийт хувийн жингийн 42%-аас 64%-ийн хооронд хэлбэлзэж, 2015 оны дүнг 2017 оны дүнтэй харьцуулахад 1.5 дахин өссөн. Хангалтгүй гэж үнэлэгдсэн байгууллагын эзлэх хувийн жин 18%-хар буурсан сайн үр дүнтэй байна.

Хүснэгт 85. Хувьцаат компаниудын үүргийн гүйцэтгэлийн үнэлгээ

Үзүүлэлт	2017		2016		2015		2014		2013		2012	
	тоо	хувь	тоо	хувь	тоо	хувь	тоо	хувь	тоо	хувь	тоо	хувь
Хангалттай /80%-иас дээш/	64	32	52	26	42	20	51	22	73	28	43	13
Бүрэн бус /50%-80%/	45	22	66	33	64	30	80	34	82	31	78	24
Хангалтгүй /50%-иас доош/	88	44	90	45	108	50	106	44	106	41	208	63
НИЙТ	197	100	208	100	214	100	237	100	261	100	329	100

ХК-ын 1993-2017 онуудад арван хоёр ХК ноогдол ашгаа 15-аас дээш удаа, есөн ХК ноогдол ашгаа 10-14 удаа, арван нэгэн ХК 5-9 удаа, 125 ХК дөрөв буюу түүнээс цөөн удаа олгосныг дараах хүснэгтэд нэгтгэн харууллаа.

Хүснэгт 86. ХК-ын ногдол ашиг олголт

Ноогдол ашиг 15-аас дээш удаа олгосон					Ноогдол ашиг 10-14 удаа олгосон				Ноогдол ашиг 5-9 удаа олгосон			
	Код	ХК нэр	Байршил	Давталт	Код	ХК нэр	Байршил	Давталт	Код	ХК нэр	Байршил	Давталт
1	ADL	АДУУНЧУЛУУН	Дорнод	15	BRC	БАРИЛГА КОРПОРАЦ	УБ	11	SES	СЭЛЭНГЭ СУРЭГ	Сэлэнгэ	5
2	ATR	АТАР ӨРГӨӨ	УБ	22	ГНС	ГАН ХИЙЦ	УБ	12	TAV	ТАВ	УБ	7
3	APU	АПУ	УБ	20	SUL	ГАЗАР СУЛЖМЭЛ	УБ	14	TAL	ТАЛЫН ГАЛ	Сүхбаатар	6
4	BNC	БАЯНГОЛ ЗБ	УБ	23	GTL	ГУТАЛ	УБ	12	TEX	ТЕХНИК ИМПОРТ	УБ	7
5	GOV	ГОВЬ	УБ	16	ZOO	ЗООС ГОЕЛ	УБ	11	UBN	УЛААНБААТАР ХИВС	УБ	6
6	MMX	МАХИМПЕКС	УБ	15	BDL	МОГОЙН ГОЛ	Хөвсгөл	12	BUK	УЛААНБААТАР БУК	УБ	6
7	ERS	МОНГОЛ АЛТ	Дархан	17	TLG	ТУЛГА	УБ	13	HLG	ХЯЛТАНАТ	Орхон	6
8	MCH	УБ	УБ	15	TEE	ТЭЭВЭР ДАРХАН	Дархан	11	SVR	ЭРДЭНЭТ СУВРАГА	Булган	5
9	TTL	ТАВАН ТОЛГОЙ	Өмнөговь	16	HRD	ХҮРД	УБ	13	JTB	ЖЭНКО ТУР БҮРО	УБ	5
10	TCK	ТАЛХ ЧИХЭР	УБ	19					HRM	ГЕРМЕС ЦЭНТР	УБ	9
11	TAN	ТАХЬКО	УБ	16					NZB	ГАН ХЭРЛЭН	Дорнод	6
12	ULN	УБ ЗБ	УБ	20								

Ноогдол ашиг цөөн олгосон 125 ХК-ын нийт дүнд эзлэх хувийн жинг тооцвол 62 ХК буюу 37% нь нэг удаа, 27 ХК буюу 16% нь хоёр удаа, 26 ХК буюу 15% нь гурван удаа, 10 ХК буюу 6% нь дөрвөн удаа тус тус ноогдол ашиг олгосон байна.

Ноогдол ашигт зарцуулсан хөрөнгийн хэмжээ нийт дүнгээрээ 2010 оныхоос 2017 онд 1.9 дахин, хувьцааны тоо 4,6 дахин тус тус өссөн байна. Шинжилгээг илүү бодитой болгохын тулд Таван толгой ХК-аас ноогдол ашиг олгосон хувьцааны тоо, хөрөнгийн хэмжээг тусад нь тооцоолсон. Тус компанийн хувьцааны тоо 2010 оныхоос 2011 онд огцом өссөн нь Засгийн газрын 20011 оны 7-р сарын 29-ний шийдвэрээр 100 дахин хуваасантай холбоотой. Харин нэг хувьцаанд олгогдож байсан ноогдол ашиг 2010 онд 130000 төгрөг байсан бол 2011 онд 1368 төгрөг болгосон нь зарцуулагдах

нийт хөрөнгийн дүн өөрчлөгдөхгүй байхад нөлөөлсөн. Мөн Таван толгой ХК ноогдол ашиг хуваарилсан жил зарцуулсан хөрөнгийн хэмжээ огцом өсөлттэй байгаа нь дараах хүснэгтийн мэдээллээс харагдаж байна.

Хүснэгт 87. Ноогдол ашиг хуваарилагдсан хувьцааны тоо, хөрөнгийн хэмжээ

Үзүүлэлт	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ХК тоо	28	30	31	30	21	31	28	25
Нийт хувьцаа (мян шир)	383466.9	370995.6	391596.6	321709.8	275598.4	291920.4	1444176.2	1754854.6
Зарцуулсан хөрөнгө (сая төг)	74286.6	79098.1	11413.9	52210.5	7408.5	14876.9	69646.9	146517.9
Таван толгой ХК ноогдол ашиг олголт								
Нийт хувьцаа (мян шир)	526.7	52665.2	0.0	52665.2	0.0	0.0	52665.2	52665.2
Зарцуулсан хөрөнгө (сая төг)	68464.8	72046.0	0.0	40341.5	0.0	0.0	45924.1	126929.1
Таван толгой ХК ноогдол ашиг олголтыг хассан дүн								
Нийт хувьцаа (мян шир)	382940.2	318330.4	391596.6	269044.6	275598.4	291920.4	1391511.0	1702189.4
Зарцуулсан хөрөнгө (сая төг)	5821.9	7052.1	11413.9	11868.9	7408.5	14876.9	23722.9	19588.8

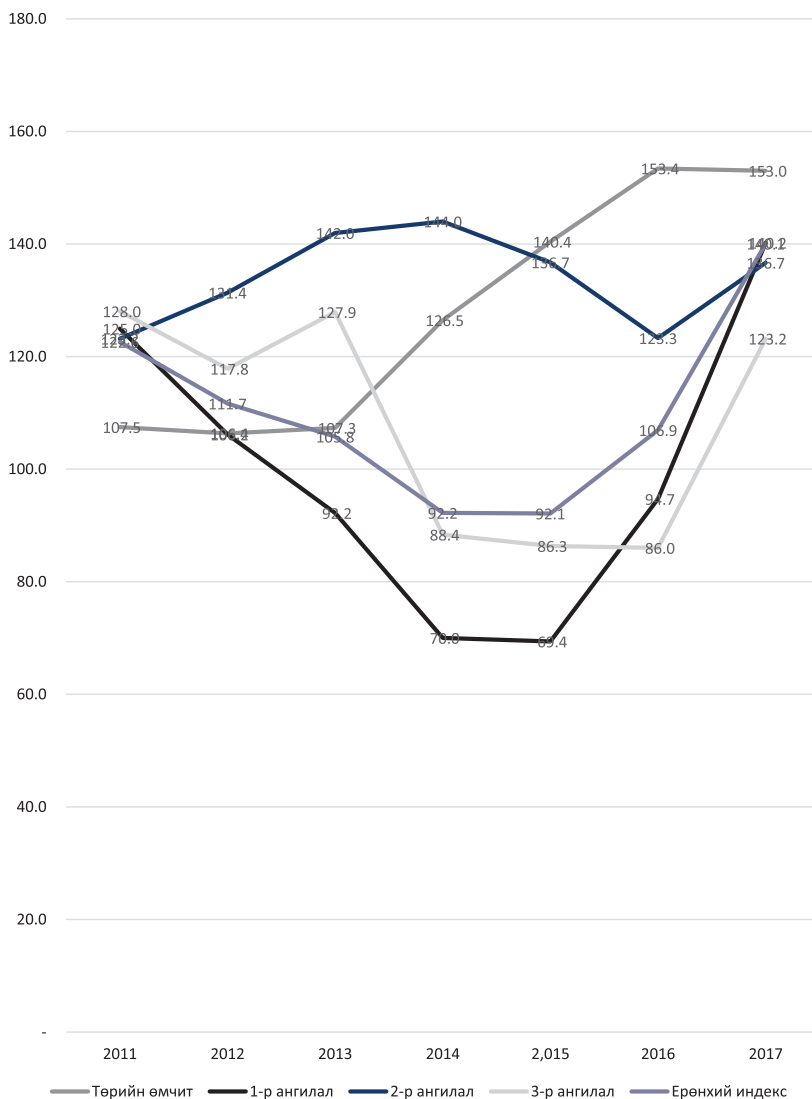
Нэгж хувьцаанд оногдох ноогдол ашиг нийт дүнгээрээ 2010 онд 193 төгрөгөөс 2017 онд 83.5 төгрөг, Таван толгой ХК ноогдол ашгийг хассан дүнгээр 15.2 төгрөгөөс 11,5 төгрөг болж буурсан үзүүлэлттэй байна. Энэхүү бууралтад Таван толгой ХК, АПУ ХК-ууд хувьцаагаа хуваасан, ноогдол ашиг олгож буй байгууллагын тоо буурсан, нэгж хувьцааны үнэлгээ, нэгж хувьцаанд олгогдож буй ноогдол ашгийн хэмжээ буурсан зэрэг нь эдийн засгийн уналттай холбоотой байж болно. Эдгээрийг тодруулах зорилгоор дараах шинжилгээнүүдийг хийлээ.

4.5.3. Хувьцаат компаниудын динамик шинжилгээ

Байгууллагын хөгжлийг тодорхойлох хамгийн түгээмэл, илүү үнэн бодит дүгнэлт хийх боломжийг санхүүгийн шинжилгээний үр дүн олгодог. Хөгжлийг борлуулалтын орлого, нийт хөрөнгө, цэвэр ашгийн динамикийн шинжилгээгээр тодорхойлохыг зорьсон. Шинжилгээг ХК-ийг хөрөнгийн биржээс ангилсны дагуу хийлээ. Түүврээ ХК-ын санхүүгийн тайлан, мэдээг хөрөнгийн биржийн бүртгэлд 2010-2017 онуудад тасралтгүй бүртгүүлсэн байгууллагуудаар бүрдүүлсэн. Энэхүү шалгуурыг хангаж буй 72 ХК-ыг хамруулсан. Үүнд: Төрийн өмчит 6, нэгдүгээр ангиллын 9, хоёрдугаар ангиллын 25, гуравдугаар ангиллын 32 ХК-аас бүрдсэн

Борлуулалтын орлогын динамикийг ангилал тус бүр болон ерөнхий индексийг тооцсон. Тооцоолол хийхдээ 2010 оныг суурь болгон борлуулалтын орлогын индексийг тооцон хэрэглээний үнийн индексээр засварласан болно. Борлуулалтын динамик төрийн өмчит ХК-ийн хувьд өсөлттэй, нэгдүгээр ангиллын ХК-ийн хувьд хамгийн өндөр бууралттай, хоёрдугаар ангиллын ХК-ийн хувьд харьцангуй тогтвортой, гуравдугаар ангиллын ХК-ийн хувьд бууралттай бол ерөнхий индекс хугацааны дунд үед бууралттай байж 2016 оноос өсөж эхэлсэн байна.

Зураг 41. Борлуулалтын орлогын индекс (2010 он суурь)

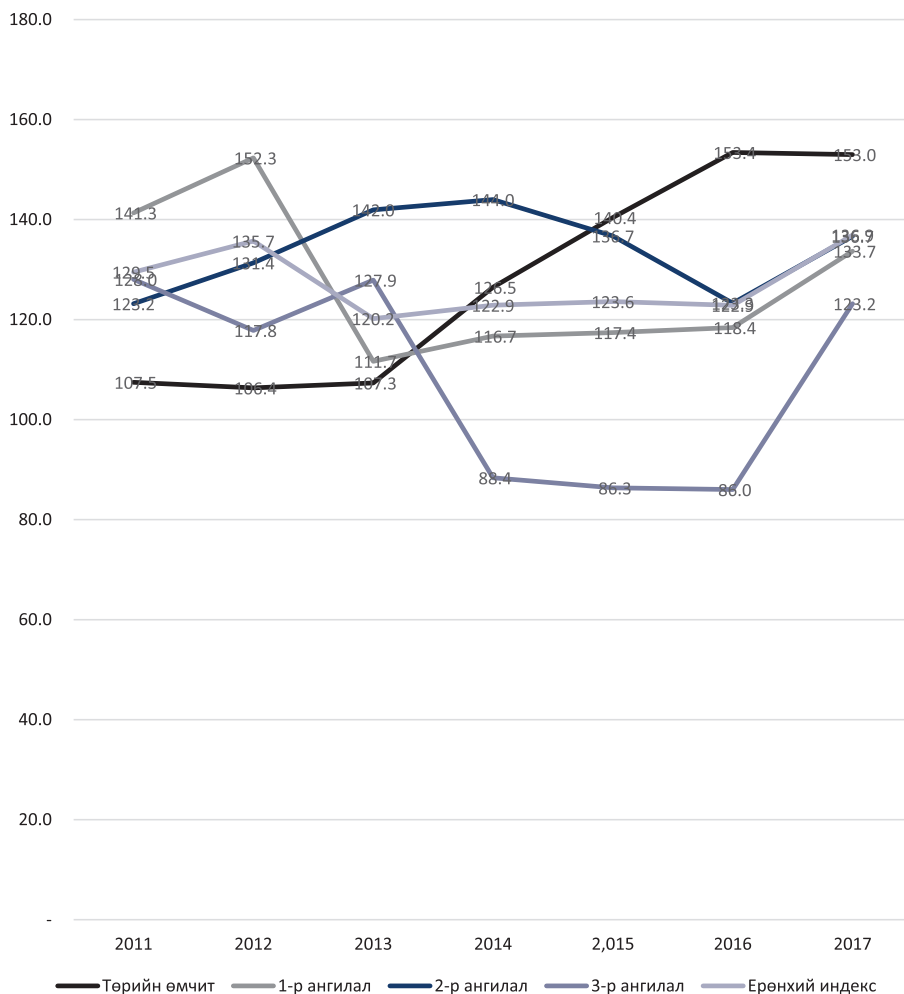


Ерөнхий индекс бууралттай байхад нэгдүгээр ангиллын ХК-ын бууралт голлон нөлөөлж байж болзошгүй харагдаж байна.

Нэгдүгээр ангиллын ХК-ын 2010 оны борлуулалтын орлогын 44.5 хувийг Таван толгой ХК, 31.9 хувийг АПУ ХК, нийт түүврийн хувьд 27.6 хувийг Таван толгой ХК бүрдүүлж байгаа бол 2017 оны байдлаар нэгдүгээр ангиллын борлуулалтын орлогын 47 хувийг Таван толгой ХК, 25.8 хувийг АПУ ХК, нийт түүврийн 29.2 хувийг Таван толгой ХК бүрдүүлж байгаа нь нэг байгууллагын үйл ажиллагаанаас хэт хамааралтай гэдэг нь харагдаж байна. Мөн Таван

толгой ХК борлуулалтын орлогын хэлбэлзэл өндөр байгаа нь ерөнхий индексийн хэлбэлзлийн үндэс болж байна гэж үзэн түүврээс хасаж тооцоход дараах төлөв ажиглагдаж байна.

Зураг 42. Таван толгой ХК-ын борлуулалтын орлогыг хассан индекс (2010 он суурь)



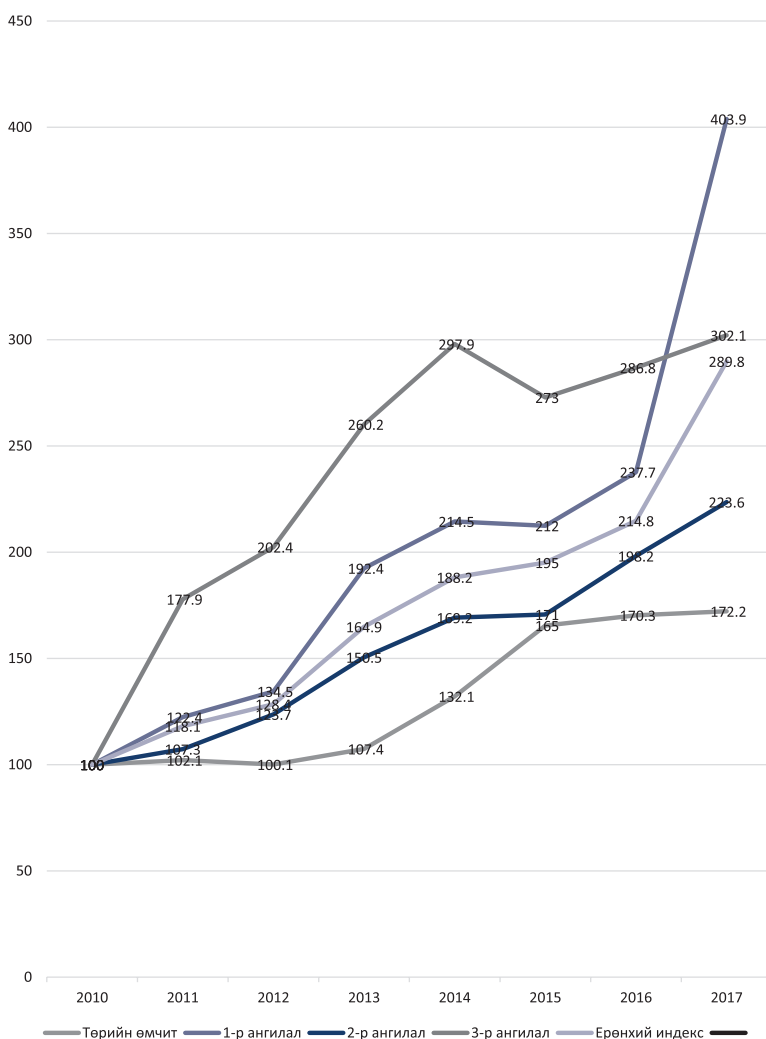
Нэгдүгээр ангиллын борлуулалтын динамик 2013 оноос харьцангуй тогтвортой болж ерөнхий индекс өссөн байна. Борлуулалтын динамикаас өсөлтийн дундаж хурдыг тооцоход 1.13 буюу жилд дунджаар 13%-ийн өсөлттэй байна. Хоёрдугаар ангиллын ХК-ийн борлуулалтын орлогын хурд бусдаасаа өндөр байгаа нь дараах хүснэгтээс харагдаж байна

Хүснэгт 88. Борлуулалтын өсөлтийн дундаж хурд

ХК	Төрийн өмчит	1-р ангилал	2-р ангилал	3-р ангилал	Нийт
Өсөлтийн дундаж хурд	1.14	1.13	1.26	1.11	1.13

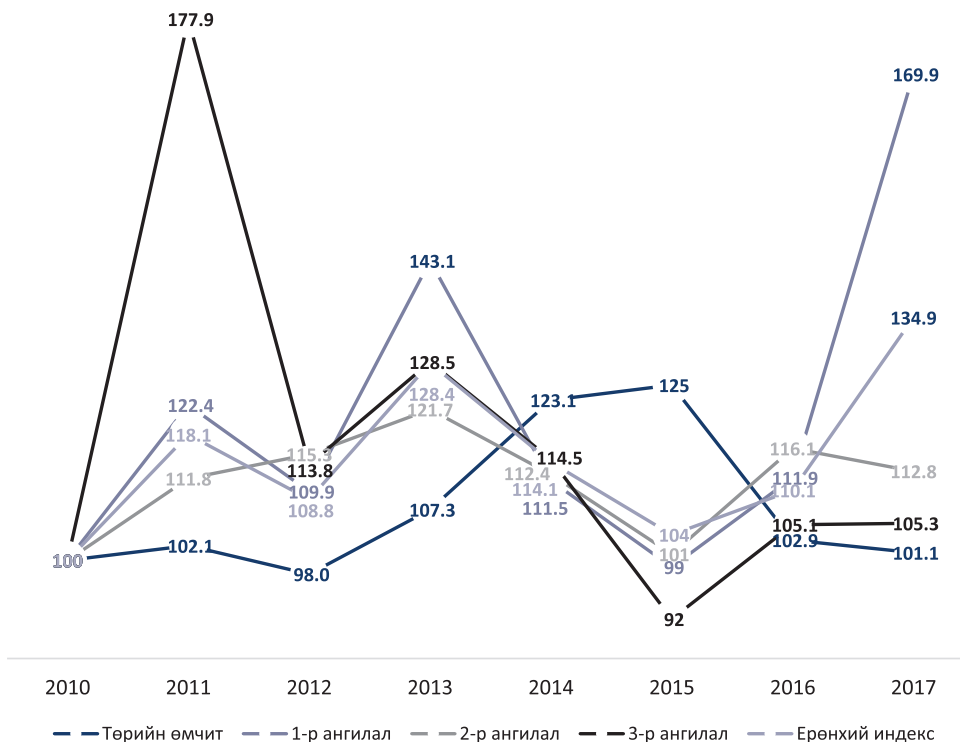
ХК-ын хөрөнгийн өөрчлөлтийг 2010 оныг суурь болгон оны үнээр тооцоолоход бүх ангиллын ХК-ын хөрөнгө өссөн байна. Үүнээс нэгдүгээр ангиллын ХК-ын хөрөнгө 2010 оныхоос 2017 онд 403.9 хувиар өссөн бол төрийн өмчит ХК -ын хөрөнгө тус хугацаанд 172 хувиар өссөн нь хамгийн бага өсөлтийг харуулж байна.

Зураг 43. Хөрөнгийн динамик (2010 он суурь, хувиар)



Хөрөнгийн өөрчлөлтийг жил бүрээр тооцоход төрийн өмчит ХК-ын тухайд өсөлтийн хурд сүүлийн хоёр жил буурсан, нэгдүгээр ангиллын ХК-ын хувьд 2017 онд 169.9 хувиар огцом өссөнийг дагаад ерөнхий индекс өссөн харагдаж байна.

Зураг 44. ХК-ийн хөрөнгийн динамик (жил бүрээр, хувиар)



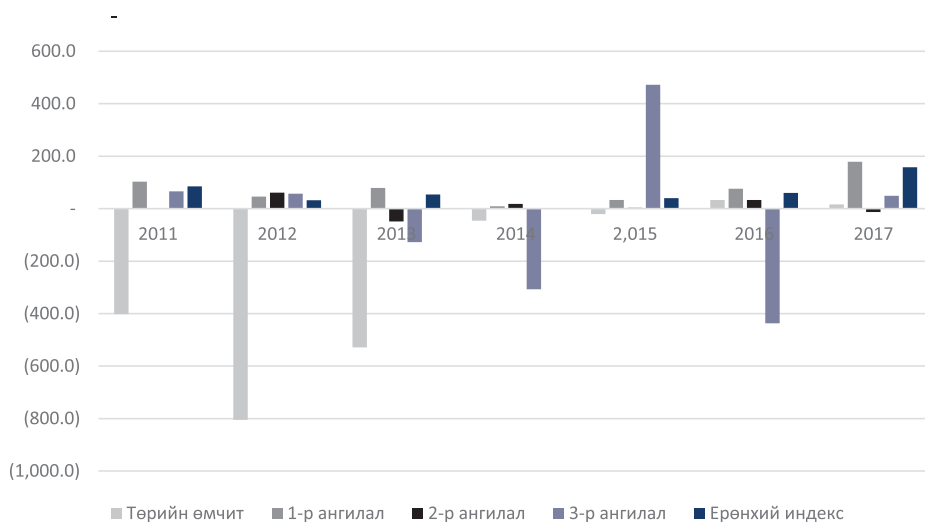
Хөрөнгийн өөрчлөлтийн динамикаас ХК-ын ангилал тус бүрээр болон ерөнхий дүнгээр өсөлтийн дундаж хурдыг тооцоход нийт дүнгээр 1.16 буюу жилд дунджаар 16%-ийн өсөлттэй. Нэгдүгээр ангиллын ХК-д 22 хувийн хамгийн өндөр өсөлттэй байгаа бол төрийн өмчит ХК-д хамгийн бага 8 хувийн өсөлт нь нийт өсөлтийн хурдыг бууруулах шалтгаан болж байна.

Хүснэгт 89. Хөрөнгийн өсөлтийн дундаж хурд

ХК	Төрийн өмчит	1-р ангилал	2-р ангилал	3-р ангилал	Нийт
Өсөлтийн дундаж хурд	1.08	1.22	1.12	1.17	1.16

ХК-ын ашиг алдагдлын хандлага төрийн өмчит ХК-ууд 2010 онд ашигтай ажиллаж байсан ба 2011- 2015 онуудад алдагдалтай ажиллаж байгаад 2016, 2017 онуудад ашигтай ажилласан. Нэг, хоёрдугаар ангиллын ХК-ын ашгийн хурд буурсан ч энэ хугацаанд ашигтай ажилласан бол гуравдугаар ангиллын ХК-ын ашиг, алдагдлын хэлбэлзэл өндөр байна. Ерөнхий индексийн хурд 2014 оныг хүртэл буураад буцаад өссөн хандлага ажиглагдаж байна.

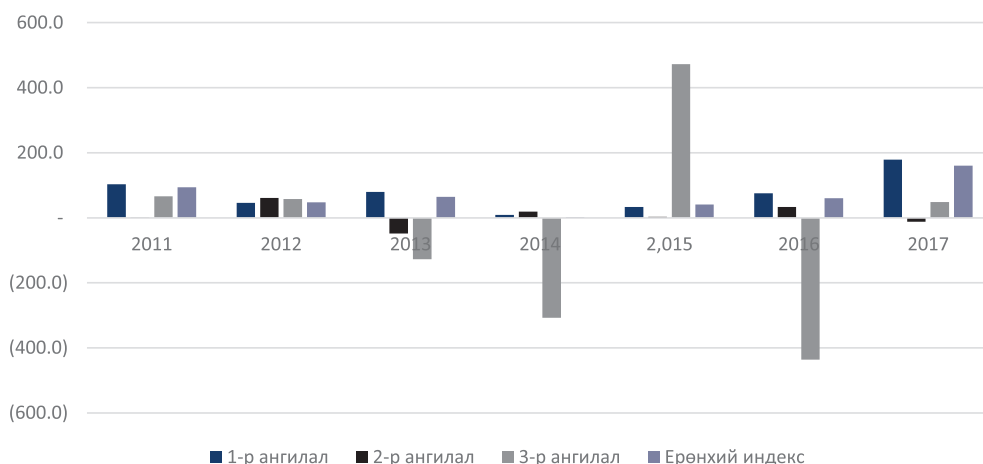
Зураг 45. ХК-ийн ашиг, алдагдал (2010 он суурь)



Төрийн өмчит ХК-ууд эрчим хүчний салбарын байгууллагуудаас бүрддэг. Төрөөс энэ салбарын бүтээгдэхүүний үнэ, тарифыг тогтоодог учир ашиг, алдагдлын динамикийг шинжлэхдээ төрийн өмчит ХК-ыг хасаж тооцсон болно.

Төрийн өмчит ХК-ууд 2011-2015 онуудад алдагдалтай ажиллаж байсныг хассанаар ерөнхий индекс 2011- 2013 онуудад 9- 16 хувиар өссөн. 2014 онд төрийн өмчит ХК-ын алдагдлын өсөлтийн хурднаас гуравдугаар ангиллын ХК-ын алдагдлын өсөлтийн хурд өндөр байсан учир нэг хувиар буурсан, 2015 онд төрийн өмчит ХК-аас бусад ХК-ууд ашигтай ажилласан учир өссөн ба 2016, 2017 онуудад өөрчлөлт ажиглагдахгүй байна.

Зураг 46. ХК-ийн ашиг, алдагдал (Төрийн өмчит ХК-ын дүнг хассан, 2010 он суурь)



Ашиг алдагдлын өөрчлөлтийн динамикаас ХК-ын ангилал болон ерөнхий дүнгээр өсөлтийн дундаж хурдыг тооцоход нийт дүнгээр 1.06 буюу жилд дунджаар 6%-ийн өсөлттэй байна.

Хүснэгт 90. Ашгийн өсөлтийн дундаж хурд

ХК	Төрийн өмчит	1-р ангилал	2-р ангилал	3-р ангилал	Нийт
Өсөлтийн дундаж хурд	0.77	1.08	0.74	0.9	1.06

Ашгийн өсөлтийн дундаж хурд нэгдүгээр ангиллын ХК-д хамгийн өндөр буюу жилд дунджаар 8%-н өсөлттэй бол төрийн өмчит ХК-д жилд дунджаар 23%, хоёрдугаар ангиллын ХК-д жилд дунджаар 26% гуравдугаар ангиллын ХК-д жилд дунджаар 10%-ийн бууралттай байна.

Санхүүгийн харьцааны шинжилгээнд нэгдүгээр ангиллын ХК-аас зах зээлийн үнэлгээ хамгийн өндөртэй, ТОП-20 индексийг бүрдүүлж буй байгууллагуудыг төлөөлөл болгон зургаан ХК-ыг хамрууллаа. Санхүүгийн харьцааны шинжилгээний 2010 оны үр дүнгүүдийг 2017 онтой харьцуулахад

- Хөрөнгө оруулалтын өгөөжийн (ROA) харьцаа нь Говь ХК өсөлттэй бусад таван компани бууралттай
- Хөрөнгийн өгөөжийн (ROE) харьцаа нь Говь ХК, Таван толгой ХК-д өсөлттэй бусад дөрвөн компани бууралттай
- “Du Point” ROTA харьцаа Говь ХК өсөлттэй бусад таван компани бууралттай
- Хувьцааны өгөөжийн (ERS) харьцаа Сүү ХК, Говь ХК, Таван толгой ХК, Талх чихэр ХК-д тус тус өсөлттэй, Дархан нэхий ХК-д бууралттай байна.

Хүснэгт 91. Санхүүгийн харьцааны шинжилгээ

Байгууллагууд	2010				2017			
	ROA	ROE	ROTA	EPS	ROA	ROE	ROTA	EPS
"АПУ"ХК	0.2043	0.3945	0.3771	26.41	0.0393	0.0492	0	23.37
"Сүү"ХК	0.0967	0.1216	0.1593	5393.67	0.0706	0.0861	0.0778	5864.89
"Говь" ХК	0.0998	0.1375	0.2063	430.82	0.1188	0.1881	0.2666	2068.79
"Дархан нэхий" ХК	0.1392	0.207	0.1639	1107.50	0.0224	0.0288	0.0247	984.93
"Таван толгой"ХК	0.6454	0.7679	0.9067	1453.06	0.517	0.8449	0.6941	2678.33
"Талх чихэр"ХК	0.0691	0.3159	0.2201	976.53	0.0208	0.025	0.024	1101.90

Нэгдүгээр ангиллын ХК-ын нийт хөрөнгө, ашиг, борлуулалтын хэмжээ өсөж байгаа боловч санхүүгийн харьцааны шинжилгээний үр дүн сайнгүй байна гэж дүгнэхээр байна. Харин хувьцааны өгөөж ХК-д өсөлттэй байгаа хэр нь, бусад харьцаанууд Говь ХК-аас бусдад бууралттай байгаа нь анхаарал татаж байна. Хувьцааны өгөөжийн өсөлтн шалтгааныг дараагийн удаад нарийвчлан судлах асуудал байж болох талтай.

4.5.4. Хувьцаат компаниудын 7S загварын үнэлгээ

Судалгааны 4.3 хэсэгт бизнесийн байгууллагын хөгжлийн өнөөгийн хүрсэн түвшнийг 7S загварын элементүүдээр үнэлсэн. Энэ хүү загварыг ашиглан байгууллагууд өөрийн менежмент болон 7S загварын элементүүдийг үнэлэн тэдгээрийн хоорондын хамаарлыг тогтоон, хөгжлийн хэтийн төлөвөө тодорхойлох, байгууллагын соёлын хүчин зүйлийг сайжруулах, хөгжлийн стратеги төлөвлөгөө боловсруулахад ашигладаг. Энэ арга зүйг олон улсын түвшинд өргөн ашигладаг (<https://www.mindtools.com/pages/>). Монголын бизнесийн байгууллагын хөгжлийн өнөөгийн түвшнийг тодорхойлох 7S судалгааны өгөгдлөөс ХК-ын мэдээллийг тусад нь боловсруулан гарсан үр дүнг дараах хүснэгтээр харууллаа.

Хүснэгт 92. ХК-ын 7S-ийн үнэлгээ

	Соёлын хүчин зүйл	Индекс
S1	Стратеги удирдлага	3.84
S2	Бүтэц, зохион байгуулалт	4.15
S3	Систем	4.05
S4	Арга барил, манлайлал	3.99
S5	Хамтын үнэт зүйл	4.22
S6	Хүний нөөц	4.30
S7	Ур чадвар	4.12
	Ерөнхий индекс	4.1

ХК-ын 7S загварын элементүүдийн ерөнхий индекс 4.1 буюу 68.3 хувь гарч “Сайн” гэсэн үнэлгээтэй байна. Ерөнхий индексийг хүний нөөцийн элемент 4.3 гэсэн үнэлгээгээр өсгөж байгаа бол стратеги удирдлагын элемент 3.84 гэсэн хамгийн бага үнэлгээ бууруулах нөлөө үзүүлж байна. Монголын бизнесийн байгууллагын хөгжлийн ерөнхий үнэлгээнээс ахисан түвшинд байна гэсэн таамаглал батлагдаж байна.

ХК-ын 7S загварын бүрэлдэхүүн хэсгүүдийн хоорондын хамаарлын хүчийг илэрхийлэх корреляцийн матрицыг байгууллаа.

Хүснэгт 93. ХК-ын 7S загварын бүрэлдэхүүн хэсгүүдийн корреляцийн матриц

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7
S1	1						
S2	0.599	1					
S3	0.615	0.827	1				
S4	0.589	0.724	0.622	1			
S5	0.684	0.730	0.678	0.694	1		
S6	0.525	0.818	0.604	0.621	0.702	1	
S7	0.500	0.793	0.875	0.640	0.672	0.6474	1

Тус матрицаар үл хамаарах хувьсагчууд хоорондоо мультиколлинар шинж агуулаагүй учир тайлбарлах боломжтой. Байгууллагын систем (S3), удирдлагын ур чадварын (S7) хооронд корреляцийн коэффициент 0.875 буюу хамаарлын хүч хамгийн өндөр байна. Стратеги удирдлага (S1) бусад бүх үзүүлэлттэй хамаарлын хүч сул ба тэр дундаас байгууллагын ур чадвар (S7) хоорондын корреляцийн коэффициент 0.500 буюу хамаарлын хүч хамгийн бага байна. Эндээс ХК-н чадамж, стратеги удирдлага учир дутагдалтай гэж дүгнэж болно.

ХК-ын орлоготой байгууллагын 7S загварын элементүүд хэрхэн хамаарч буйг тодорхойллоо.

Хүснэгт 94. ХК-ын орлого, байгууллагын 7S загварын бүрэлдэхүүн хэсгүүдийн хамаарал

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	R
S1	1							
S2	0.598862	1						
S3	0.614855	0.826872	1					
S4	0.589174	0.723796	0.622282	1				
S5	0.684151	0.729966	0.678216	0.693623	1			
S6	0.524996	0.817977	0.60424	0.621392	0.701658	1		
S7	0.500038	0.793449	0.874845	0.640323	0.672168	0.647351	1	
R	0.458964	0.156342	0.391349	0.461087	0.268351	0.041868	0.183583	1

ХК-ын орлоготой 7S загварын элементүүдийн эерэг хамааралтай байх ба стратеги удирдлага (S1), удирдлагын арга барил, манлайллын (S4) хамаарлын хүч бусдаасаа харьцангуй өндөр, хүний нөөц (S6) хамааралгүй ба бусад хувьсагчдын хамаарлын хүч харьцангуй сул байна.

Борлуулалтын орлого, 7S загварын элементүүдийн хоорондын нөлөөлөл, хувирч өөрчлөгдөх зүй тогтлыг тодорхойлохын тулд регрессийн шинжилгээг хийлээ. Тус шинжилгээгээр орлого болон 7S загварын элементүүдийн үзүүлэлт тус бүрийн хоорондын хамаарлын хэлбэрийг тогтоож, тэдгээрийн холбоо хамаарлыг илрүүлэн, үнэлэх ба хамаарах хувьсагчийн утгуудыг үнэлнэ. Хэрэв регрессийн шинжилгээг бүрэн тайлбарлах чадвартай тохиолдолд цаашид 7S загварын бүрэлдэхүүн хэсгүүдийн аль хүчин зүйлийг хэрхэн өөрчлөх замаар борлуулалтын орлогыг өсгөх боломжтойг илэрхийлэх тэгшитгэлийг бичих боломжтой.

Хүснэгт 95. Шинжилгээний үр дүн

Regression Statistics						
Multiple R	0.78243					
R Square	0.6121968					
Adjusted R Square	0.3859782					
Standard Error	44.3008					
Observations	20					
ANOVA						
	df	SS	MS	F	Significance F	
Regression	7	37177.8281	5311.1183	2.7062183	0.06236008	
Residual	12	23550.7308	1962.5609			
Нийт	19	60728.559				
	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%
Intercept	-44.7452	53.1984	-0.8411	0.4167	-160.6545	71.1641
S1	10.9239	11.6233	0.9398	0.3658	-14.4012	36.2489
S2	-41.7093	24.7018	-1.6885	0.1171	-95.5299	12.1114
S3	50.0137	21.0586	2.3750	0.0351	4.1310	95.8965
S4	43.6971	17.4478	2.5045	0.0277	5.6818	81.7125
S5	-5.6303	19.5610	-0.2878	0.7784	-48.2500	36.9893
S6	-4.5370	18.8354	-0.2409	0.8137	-45.5758	36.5018
S7	-31.9752	21.3218	-1.4996	0.1595	-78.4315	14.4811

Үнэлгээний үр дүнгээс детерминацийн коэффициент 0.61 нь бодит утгыг 61 хувиар, засварлагдсан детерминацийн коэффициент 0.38 нь бодит утгыг 38 хувиар тайлбарлах боломжтой. Тус шинжилгээний F-статистикаар энэ загвар ажиллах боломжтой гэж харагдаж байна. Харин байгууллагын 7S загварын элементүүдийн үнэлгээний үзүүлэлт болох систем (S3), удирдлагын

арга барил, манлайлал (S4) хоёрын P шалгуур 0.035; 0.027 буюу 0.05-аас бага гарч орлогын хүчин зүйлд нөлөөлнө, бусад үзүүлэлтүүд нөлөөлөхгүй гэсэн үр дүн гарсан. Үнэлгээний үзүүлэлтийн тав нь тайлбарлагдах боломжгүй тул ХК-ын орлогын хандлагыг 7S загварын элементүүдэд хамааруулан тодорхойлох боломжгүй байна. Хэрэв ХК-ыг 7S загварын элементүүдээр жил бүр үнэлэн тодорхой динамик үүссэний дараа энэ загварыг ашигласан тохиолдолд хэтийн хөгжлийг тодорхойлох боломж бүрдэх магадлалтай.

Хувьцаат компаниудын хөгжлийн талаарх судалгааны дүгнэлт

Хувьцаат компаниудын хөгжлийн динамикт хийсэн шинжилгээнээс дараах дүгнэлт хийж байна:

- 1) ХК-ийн хөгжил эдийн засгийн мөчлөгийг даган явагдаж байна.
- 2) Улсын нийт хадгаламжийн өсөлтийн хурд өндөр байгаа буюу хуримтлал тодорхой хэмжээгээр бий болж байгаа боловч энэ эх үүсвэр үнэт цаасны зах зээлд хөрөнгө оруулалт болж чадахгүй байна.
- 3) ХК-ийн борлуулалтын орлогын өсөлтийн хурднаас, ашгийн өсөлтийн хурд хоцорч байна.
- 4) Нэгдүгээр ангиллын ХК-ийн хөрөнгө оруулалт нийт хөрөнгө оруулалтыг тэргүүлж байна.
- 5) ХК-ийн санхүүгийн харьцааны шинжилгээгээр хувьцааны өгөөж өсөлттэй байгаа хэр нь бусад харьцаа бууралттай байгаа нь хувьцаа цөөн тооны эзэмшигчид хэт төвлөрсөнтэй холбоотой байж болно.
- 6) ХК-ийн борлуулалтын орлого 7S загварын элементүүд болох байгууллагын стратеги, удирдлагын арга барилаас илүү хамааралтай нь батлагдаж байна.
- 7) ХК-ийн хөгжил “Сайн” гэж үнэлэгдэн Монголын бизнесийн байгууллагын хөгжлийн ерөнхий үнэлгээнээс ахисан түвшинд байна гэсэн таамаглал батлагдлаа.

5. ДҮГНЭЛТ САНАЛ

Судлагдсан байдал, онол арга, зүйн дүгнэлт

Бизнесийн байгууллагын хөгжлийн судалгаа хийх онол арга, зүйн үндэслэл боловсруулах судалгааны үр дүнгээс дараах дүгнэлтүүдийг хийлээ. Үүнд

Бизнесийн байгууллагын хөгжлийн судалгааг нэг бол “байгууллагын хөгжил” эсвэл “бизнесийн хөгжил” гэсэн онолын нэр томъёонуудад тулгуурлан хийхээс өөр аргагүй байдалд шинжлэх ухаан биднийг хөтөлсөн. Учир юу гэвээс “Бизнесийн байгууллагын хөгжил” гэсэн онол, арга зүй болон “бизнесийн хөгжил” гэсэн томъёолол байхгүй байгааг эрдэмтэн Scott Pollack тэмдэглэсэн.

Питер Друкер байгууллага болгон өөрийн бизнесийн онолтой бөгөөд энэ нь байнга хөгжиж байх тухай сургасан. Бизнесийн онолын гол үзэл санаа бизнесийг “хэрхэн хийх вэ” гэдэгт бус “юу хийх вэ” гэдэг нь менежментийн тулгамдсан асуудал гэж тэмдэглэсэн. Өчигдөр ердөө л од байсан томоохон компаниуд зогсонги байдалд орж, хямралыг хянаж чадахгүйд хүрсэн нь буруу зүйл хийж байгаад бус. Үнэндээ ихэнх тохиолдолд зөв зүйл хийдэгч ч үр дүнгүй байдагт оршино гэж дүгнэсэн нь бизнесийн хөгжлийг хэрхэн хийх аргуудад тулгуурлах бус юу хийх вэ гэсэн онол, арга зүйд тулгуурлах ёстой гэж үзсэн.

Фирмийн их нэгдлийн онолынхон фирмийн үндсэн таван онол нь бүгд асуудлыг тодорхой хязгаар, нөхцлүүдэд авч үздэг нь асуудалд цогцоор шийдвэрлэх хариулт өгч чаддаггүй гэж үзсэн. Тэд бизнесийн хөгжлийн асуудлыг эдийн засаг, менежментийн уулзвар дээр судлах нь зүйтэй гэж үзэн боловсруулсан загвартаа менежмент, стратегийн асуудлыг оруулсан нь харагдаж байна.

Scott Pollack “Бизнесийн хөгжил гэж яг юу вэ” (2017) гэдэг бүтээлдээ бизнесийн хөгжлийн их нэгдлийн онолыг “Бизнесийн хөгжил нь хэрэглэгч, зах зээл болон харилцаанаас байгууллагад урт хугацааны үнэ цэнийг бий болгох” гэж тодорхойлсон. Тус онолын загвар нь менежментийн аспект дээрх эдийн аспектиг оруулж ирсэн нь асуудлыг илүү цогц байдлаар шийдвэрлэх боломжийг олгосон.

Бизнесийн байгууллагын хөгжилд орчны нөлөөлөх хүчин зүйлийн дүгнэлт:

Бизнесийн байгууллагуудад гадаад орчноос нөлөөлж байгаа 8 хүчин зүйлийг нөлөөлөх байдлын индексээр эрэмбэлж үзвэл: ¹⁾Нийгэм, хүн ам зүй, ²⁾Хэрэглэгч, ³⁾Зах зээл, ⁴⁾Хууль эрх зүй, ⁵⁾Өрсөлдөөний төлөв, ⁶⁾Засаглал, улс төр,

⁷⁾Дэд бүтэц, ⁸⁾Эдийн засаг байна. Эндээс дараах дүгнэлтүүд гарч байна.

- Бизнесийн байгууллагуудын хөгжилд хүн ам зүйн өсөлт суурьшил, хэрэглэгчийн хэрэглээ, худалдан авалт, зах зээлийн өргөжилт, төрөлжилт, гадаад зах зээлд чиглэсэн үйл ажиллагаа эерэг нөлөөтэйг харуулж байна. Эдгээр нь зах зээл, хэрэглэгчийн боломжид тулгуурласан бизнесийн байгууллагын стратегийн шийдвэрээс шалтгаалах шинжтэй байна.
- Бизнесийн байгууллагуудын хөгжлийг дэмжихийн тулд холбогдох хууль, дүрмийн зохицуулалтыг тодорхой болгох, шударга өрсөлдөөний орчныг бүрдүүлэх, төрөөс хэрэгжүүлж буй хөтөлбөрүүд болон тусгай сангуудын хүрэлцээ, мэдээллийг ил болгож, хэрэгжилтийн үр өгөөжийг дүгнэх, нэмэгдүүлэх, бодит хэрэгжилтэд төрийн байгууллагууд анхаарах хэрэгтэйг харуулжээ.
- Бизнесийн байгууллагуудын хөгжилд эдийн засгийн тогтвортой байдал, ялангуяа мөнгө, валютын ханшийн хэлбэлзэл сөргөөр нөлөөлж байгаа тул энэхүү эрсдэлийг даван туулах, түүнд чиглэсэн стратегийн бодлого хэрэгжүүлэх шаардлагатай.
- “Бизнесийн байгууллагын хөгжилд гадаад орчны хэрэглэгч, зах зээл, өрсөлдөөний хүчин зүйл шууд нөлөөлж байна” гэж томъёолсон таамаглалыг нийт 15 үзүүлэлт тус бүрээр шалгахад 14 үзүүлэлтийн хувьд Корреляцийн коэффициент $0.141^*-0.358^{**}$ хооронд (статистик ач холбогдлын коэффициент $0.000-0.050$ хооронд) гарч, харин Өрсөлдөөний хүчин зүйлийн “Импортын бараа, бүтээгдэхүүнтэй өрсөлдөх” гэсэн нэг үзүүлэлтийн хувьд хамааралгүй үр дүн гарсан.
- Бизнесийн байгууллагын борлуулалтын орлогод дотоод орчны Удирдлагын шийдвэр гаргах арга ажиллагаа, Хөрөнгө оруулалтын зардал эерэг хамааралтай, харин Олон чиглэлийн бизнест хөрөнгө байршуулах, Мэдээллийн технологи ашиглалт, Бүтээлчээр ажиллах соёл хэвшээгүй, Түүхий эд материалын хангамжийн зардал өндөр зэрэг нь урвуу хамааралтай байна.

Бизнесийн байгууллагуудын 7S загварын дүгнэлт

Монголын бизнесийн байгууллагуудын хөгжлийн ерөнхий түвшин “Дунд” ба 7S загварын элементүүд байгууллагын дийлэнх хэсэгт хэрэгжиж байгаа боловч тогтвортой хөгжилд чиглүүлэх стратеги удирдлагын үйл ажиллагаа учир дутагдалтай байна.

Монголын бизнесийн байгууллагуудын хөгжлийг илэрхийлэх борлуулалтын орлого 7S загварын ерөнхий индексийн хоорондын хамаарлыг тооцоход статистик ач холбогдлын түвшин $0.05 > P \text{ value}=0.000$ байгаа учраас ач холбогдол бүхий хамаарал байна. Корреляцийн коэффициент $r=0,437$

гарсан тул дээрх хоёр хувьсагч өөр хоорондоо эерэг дунд зэрэг хамааралтай байна. Өөрөөр хэлбэл байгууллагын 7S загварын бүрэлдэхүүн хэсгүүдийн үнэлгээ өндөр байхад жилийн орлого их байх бөгөөд эсрэгээрээ 7S загварын бүрэлдэхүүн хэсгүүдийн үнэлгээ доогуур байхад жилийн орлого бага байх зүй тогтол ажиглагдлаа.

Хувьцаат компаниудын хөгжлийн талаарх судалгааны дүгнэлт

Хувьцаат компаниудын хөгжлийн динамикт хийсэн шинжилгээнээс дараах дүгнэлтийг хийлээ.

- ХК-ийн борлуулалтын орлогын өсөлтийн дундаж хурднаас, ашгийн өсөлтийн дундаж хурд хоцорч байна.
- ХК-ийн санхүүгийн харьцааны шинжилгээгээр хувьцааны өгөөж өсөлттэй байх боловч бусад харьцаа бууралттай байгаа нь хувьцаа цөөн тооны эзэмшигчид хэт төвлөрсөнтэй холбоотой байж болно.
- ХК-ийн борлуулалтын орлого 7S загварын элементүүд болох байгууллагын стратеги, удирдлагын арга барилаас илүү хамааралтай нь батлагдаж байна.
- ХК-ийн хөгжил Монголын бизнесийн байгууллагын хөгжлийн ерөнхий үнэлгээнээс өндөр буюу “Сайн” гэсэн үнэлгээтэй байна.

Санал

Судалгааны чиглэл, асуулт бүрийн талаар тухай бүрд нь шийдвэрлэвэл зохих асуудлуудыг хөндсөн тул энд цаашдын судалгааны ажлын үр дүнг дээшлүүлэх үүднээс дараах саналуудыг дэвшүүллээ. Үүнд:

- Судалгаа хийх явцад мэдээллийн олдоц хомс учир түүврийн хэмжээ цаг хугацаа, тодорхой үзүүлэлтүүдээр хязгаарлагдаж, академик судалгааны үнэ цэнд сөргөөр нөлөөлөх талтай. Тиймээс Удирдлагын академи өөрийн судалгааны мэдээллийн бааз бий болгох талаар анхаарч үүнийг тусгай судалгаа хийх аргаар шийдэж болох талтай. Тухайлбал: Одоогоор хийгдсэн судалгаануудын өгөгдлөөр мэдээллийн бааз үүсгэх; Хөрөнгийн биржийн одоогийн мэдээллийн баазыг цаг хугацааны хувьд өргөтгөх судалгаа хийх;
- Менежментийн суурь судалгааны мэдээллийн сан бий болгож дараа дараагийн болон ахисан түвшний судалгаа хийх өгөгдлийн баазыг үүсгэх; Тухайлбал “Менежментийн чадамжийн индекс” , “7S” гэх мэт судалгааг тодорхой хугацааны давтамжтайгаар хийх гэх мэт.

Хийгдсэн судалгаануудын дүгнэлтэд үндэслэн нарийвчилсан судалгаануудыг хийх нь асуудлыг тодорхойлоод орхих бус, мөн чанарыг оновчтой тогтоох нь бүх түвшний бодлого боловруулагч нарыг бодит

мэдээллээр хангах болон сургалтын хэрэглэгдэхүүнээр ашиглах боломжийг олгоно. Тухайлбал: Энэ хүү судалгааны ХК-ын хөгжлийн динамикийн шинжилгээний үр дүнд тулгуурлан дараах судалгаануудыг хийж болох юм. Үүнд:

- Бизнесийн байгууллагууд эдийн засгийн мөчлөгийг дагаж хөгжил явагдаж байгаа шалтгааныг судлан тодорхойлж бодлого боловсруулагч нарт санал болгох
- Улсын нийт хадгаламжийн өсөлтийн хурд өндөр байгаа шалтгааныг тодруулан хөрөнгийн зах зээл рүү чиглүүлэхэд нөлөөлж буй хүчин зүйлүүдийг хэрхэн удирдах загварыг боловсруулах
- Борлуулалтын орлогын өсөлтийн хурдаас, ашгийн өсөлтийн хурд хоцорч буй шалтгааныг судлах
- Санхүүгийн харьцааны шинжилгээг илүү нарийвчлан судалж хувьцааны өгөөж өсөлттэй боловч бусад харьцаа бууралттай байгаа шалтгааныг тогтоох зэрэг байж болно.

СУДАЛГААНЫ ЭХ СУРВАЛЖ

1. Монгол Улсын статистикийн эмхэтгэл. (2017)

(www.1212.mn)

Санхүүгийн зохицуулах хороо. (2018) Үнэт цаасны зах зээлийн 2018 оны хагас жилийн тойм мэдээ. х 3.

Монгол банк (2017) Монгол улсын эдийн засгийн мөчлөг, түүнд нөлөөлөгч хүчин зүйл. х 17.

МҮХАҮ-н танхим, МУИС, (2017) Монголын бизнесийн орчны судалгаа.

Монголын менежментийн холбоо, (2016) Бизнесийн байгууллагын менежментийн чадамжийн судалгаа.

Монгол дахь Америкийн худалдааны танхим, (2014) Монголын бизнесийн талаарх үндэсний хэмжээний судалгаа. Монгол дахь Америкийн худалдааны танхим.

GS1 Монгол нийгэмлэг. Монголын бизнесийн процессын судалгаа. GS1 Монгол нийгэмлэг

PwC, (2013) Монголын гүйцэтгэх захирлуудын судалгаа. УБ.

Нээлттэй нийгэм форум, МУИС-н Эдийн засгийн сургууль, (2010) Бизнесийн орчин

ҮСХ. (2018). *Монгол Улсын Статистикийн эмхэтгэл 2017*. УБ.

ҮСХ. (2017). *Аж ахуйн нэгж, байгууллагын тооллого 2016 он*. УБ.

Г.Чулуунбаатар (2017) “Танин мэдэхүйн логик, судалгааны ажлын арга зүй”

Питерс.Т, Уотермен.Р. (1999). *Үр ашигтай удирдлагын эрэлд*. УБ.

Шуурав.Я, Ганбаатар.Д. 2005 он. *Стратегийн удирдлага*. УБ.

Энхболд.Б, Батцэцэг.Б. 2006 он. *Менежментийн түлхүүр загварууд*. УБ.

Jerryl. Porras,. Peter Robertson (1991). *Organization Development: Theory, Research, and Practice. Stanford Business Working Paper 1160*

Business Dictionary www.businessdictionary.com. Татаж үзсэн 17.12.2018, (<http://www.businessdictionary.com>)

Merriam-Webster dictionary www.merriam-webster.com. Татаж үзсэн 17.12.2018, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/business?>

John R. Austin.,Jean M. Bartunek. (2003) *Hand book of Psychology*. <https://onlinelibrary.wiley.com/>. Татаж үзсэн 15.12.2018 <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/>

Tam, Steven; Gray, David E (2016) *Organisational learning and organizational life cycle. European Journal of Training and Dewelopment* . Jan.14 www.emeraldinsight.com. Татаж үзсэн 24.12.2018 <https://www.emeraldinsight.com/>

doi/abs/10.1108/EJTD-07-2015-0052

Peter F. Drucker The Theory of the business *Harvard Business Review* September 1994 <https://hbr.org/> Татаж үзсэн 17.12.2018, <https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business>

Gary N. McLean. (2005) Organization Development, Principles, Processes, Performance. www.bkconnection.com. Татаж үзсэн 18.12.2018 <https://www.bkconnection.com/static/mcleanexcerpt.pdf>

Hong Y. Park (2004). *The grand unified theory of the firm and corporate strategy: Measure To Build Corporate Competitiveness* www.kdi.re.kr. Татаж үзсэн 18.12.2018, <http://www.kdi.re.kr/upload/7301/a/9.pdf>

Hong Y. Park., Geon-Cheol Shin.,(2009) Corporate Strategies and Performances of Korean Firms: The Unified Theory of the Firm Perspective. *Global Economic Review Perspectives on East Asian Economies and Industries* 3 www.tandfonline.com. Татаж үзсэн 19.12.2018, <https://www.tandfonline.com/doi/abs/>

Hong Y. Park., Geon-Cheol Shin., Yonghee Park (2011). Performance of the Korean Chaebol: The Grand Unified Theory of the Firm Approach. Researchgate, www.researchgate.net. Татаж үзсэн 19.12.2018 <https://www.researchgate.net/publication/>

Hong Y. Park., Sung Hal-in Suh., Gun Chul Shin. (2018). The Boundaries of the Korean Chaebol: The Grand Unified Theory of the Firm Approach www.researchgate.net. Татаж үзсэн 19.12.2018 <https://www.researchgate.net/publication/>

Scott Pollack (2017) What8 Exactly, is Business Development? A Primer on Getting Deals Done

СУДАЛГАА (А)

БИЗНЕСИЙН ХӨГЖИЛД НӨЛӨӨЛЖ БУЙ ОРЧНЫ ҮНЭЛГЭЭ

Судалгааны зорилго: Удирдлагын Академиас манай орны бизнесийн байгууллагын хөгжилд нөлөөлж буй хүчин зүйлийг үнэлж, тулгамдсан асуудлыг тодорхойлох зорилгоор судалгаа хийж байна. Таныг манай судалгаанд оролцож асуултад үнэн бодитой хариулж бидэнтэй ажил хэрэгчээр хамтран ажиллахыг урьж байна.

Судалгаагаар бизнесээ амжилттай хэрэгжүүлэхэд анхаарах шаардлагатай зүйлийг тодорхой болгох тул судалгааны үр дүнг Та бүхэн ашиглах боломжтой. Судалгааг таны бизнесийн ажилд сөргөөр нөлөөлөх байдлаар ашиглахгүйг асуултад байгууллагын нэр, хаяг оруулаагүйгээс харж болох ба судлаачид ч энэ талаар хариуцлага хүлээн ажиллаж байгаа болно.

1-р хэсэг: Ерөнхий зүйл

1. **Байгууллагын төрөл.** Нэрийн өмнөх дугаарыг дугуйлна уу?

1) ХХК 2) ХК 3) Хоршоо 4) Нөхөрлөл 5) Бусад

2. **Үйл ажиллагааны үндсэн чиглэлээ бичнэ үү!**

1)

2)

3)

3. **Үйл ажиллагааны эхэлсэн он**

4. **Үйл ажиллагааны онцлог**

1) Жилийн 4 улиралд тогтмол

2) Улирлын чанартай

3) Ажил олдсон үед ажилладаг

4) Бусад

5. **Бизнесийн гараагаа эхлүүлэх үеийн давуу тал:**

1) Мэргэжил, туршлагадаа тулгуурласан

2) Зах зээлийн боломжийг олж харсан

3) Гэр бүлээс өвлөсөн

- 4) Хувьцаат компани байсан
- 5) Хуулийн зохицуулалт
- 6) Бусад
- 6. **Салбар нэгжийн тоо**

o . . .

**7. Танай байгууллагын жилийн орлого аль интервалд хамаарах вэ?
(Зөвхөн нэгийг сонгоно уу!)**

- 1. 50 сая төгрөг хүртэл
- 2. 51--100 сая төгрөг хүртэл
- 3. 101--250 сая төгрөг
- 4. 251--500 сая төгрөг
- 5. 501--1000 сая төгрөг
- 6. 1001-- 1500 сая төгрөг
- 7. 15001 саяас дээш

2-р хэсэг: Бизнесийн байгууллагын хөгжилд нөлөөлөх гадаад орчны хүчин зүйлийн үнэлгээ

Та дараах 8 хэсэг тус бүрийн асуултад тохирох зөвхөн нэг хариулыг дор дурдсан оноогоор дугуйлна уу.

- 1. Маш сөргөөр нөлөөлдөг (Яаралтай шийдвэрлүүлэх)
- 2. Сөргөөр нөлөөлдөг (Ойрын хугацаанд шийдвэрлүүлэх)
- 3. Нөлөөлдөггүй (Манай байгууллагад нөлөөлдөггүй)
- 4. Эергээр нөлөөлдөг (Байгууллага ерөнхийдөө ашигладаг)
- 5. Маш эергээр нөлөөлдөг (Байгууллагын хөгжлийн үндэс)

I. Эдийн засаг

Үзүүлэлт	Үнэлгээ
1. Татварын бодлогоор бизнесийг дэмжих байдал	1 2 3 4 5
2. Хөрөнгө оруулалтын эх үүсвэрийн олдоц, зардал (хүү, шимтгэл)	1 2 3 4 5
3. Нийгмийн даатгалын хувь шимтгэл	1 2 3 4 5
4. Мөнгөний ханшны хэлбэлзэл	1 2 3 4 5
5. Татварын бус шимтгэл, хураамж, торгууль	1 2 3 4 5
6. Тээврийн үнэ тариф	1 2 3 4 5
7. Мэргэжилтэй ажиллах хүчний хангамж	1 2 3 4 5
8. Эдийн засгийн тогтворгүй байдал	1 2 3 4 5



II. Хууль эрх зүй

1. Бизнесстэй холбоотой хуулиуд	1 2 3 4 5
2. Хуулиудыг хэрэгжүүлэх дүрэм, журмын зохицуулалт	1 2 3 4 5
3. Хөдөлмөрийн тухай хууль	1 2 3 4 5
4. Концессын гэрээ, тендерээр ажил үйлчилгээ эрхлэх зохицуулалт	1 2 3 4 5
5. Бараа бүтээгдэхүүнийг экспортод гаргах эрх зүйн зохицуулалт	1 2 3 4 5
6. Импортоор бараа бүтээгдэхүүн оруулах эрх зүйн зохицуулалт, хэрэгжүүлэх ажиллагаа	1 2 3 4 5

III. Засаглал, улс төр

1. Төрөөс хэрэгжүүлж буй хөтөлбөрүүд	1 2 3 4 5
2. Тусгай сангуудын хүрэлцээ, үр өгөөж. Нэрийг бичнэ үү.	1 2 3 4 5
3. Засгийн газар, ИТХ, ЗД, ЗДТГ-аас үйлдвэрлэгч нараа дэмжих байдал	1 2 3 4 5
4. Төрийн байгууллагын хяналт шалгалт	1 2 3 4 5
5. Төрийн бодлогын тогтвортой, залгамж чанар	1 2 3 4 5
6. Экспорт, импорт хийхэд гааль, мэргэжлийн хяналт, хилийн шалгах үйл ажиллагааны уялдаа	1 2 3 4 5

IV. Нийгэм, хүн ам зүй

1. Хүн ам зүйн төвлөрөл, өсөлт	1 2 3 4 5
2. Хүн амын орлого, цалин хөлс	1 2 3 4 5
3. Хүн амын хөдөлмөр эрхлэх хүсэл сонирхол	1 2 3 4 5
4. Дотоодын бүтээгдэхүүн, ажил үйлчилгээг худалдан авах байдал	1 2 3 4 5
5. Хүн амын бизнест хандах хандлага	1 2 3 4 5

V. Дэд бүтэц

1. Авто, төмөр замын хүрэлцээ	1 2 3 4 5
2. Түүхий эд, бүтээгдэхүүний бэлтгэн нийлүүлэлт, түгээлтийн сүлжээ	1 2 3 4 5
3. Эрчим хүчний үнэ, тариф	1 2 3 4 5
4. Уур ус, дулааны хүрэлцээ, үнэ тариф	1 2 3 4 5
5. Засгийн газрын техник, технологийн туслалцаа	1 2 3 4 5

VI. Зах зээл

1. Зах зээлийн багтаамж	1 2 3 4 5
2. Гадаад зах зээлд гарах боломж	1 2 3 4 5
3. Хөдөлмөрийн зах зээлийн төлөв	1 2 3 4 5
4. Бодит цалин хөлсийг нэмэгдүүлэх замаар зах зээлийг тэлэх	1 2 3 4 5
5. Импортын бараа бүтээгдэхүүнээс зах зээлээ хамгаалах төрийн бодлого	1 2 3 4 5

VII. Өрсөлдөөний төлөв

1. Импортын бараа, бүтээгдэхүүнтэй өрсөлдөх	1 2 3 4 5
2. Шударга өрсөлдөөний орчин	1 2 3 4 5
3. Мэргэжлийн холбоодын үйл ажиллагаа, үр өгөөж	1 2 3 4 5
4. Гадаад зах зээлд өрсөлдөх чадварыг нэмэгдүүлэх ажлын төлөв	1 2 3 4 5
5. Албан бус бизнестэй өрсөлдөх байдал	1 2 3 4 5

VIII. Хэрэглэгч

1. Бүтээгдэхүүн, үйлчилгээнд тавих хэрэглэгчийн шаардлага	1 2 3 4 5
2. Хэрэглэгчийг татах чиглэлээр төрийн дэмжлэг туслалцаа	1 2 3 4 5
3. Бөөний хэрэглээний сүлжээ, бүтэц	1 2 3 4 5
4. Хэрэглэгчийн хэрэглээний соёлыг дээшлүүлэх талаар ТББ-н үйл ажиллагаа	1 2 3 4 5
5. Нийлүүлэлтийн сүлжээ (гинжин хэлхээ)	1 2 3 4 5

3-р хэсэг: Бизнесийн байгууллагын хөгжилд нөлөөлөх дотоод орчны хүчин зүйлийн үнэлгээ

Бизнесийн байгууллагын хөгжилд нөлөөлөх дотоод хүчин зүйлийг үнэлнэ үү?

Нөлөөллийн хүч (мэдрэгдэх байдал)	Давтагдах байдал (тохиолдол)
1. Маш бага	1. Хаяа
2. Багавтар	2. Ховор
3. Дунд зэрэг	3. Ер нь
4. Өндөр	4. Олон
5. Маш өндөр	5. Дандаа

Эхлээд Нөлөөллийн хүчийг, дараа Давтагдах байдлыг үнэлнэ.

Үзүүлэлт	Нөлөөллийн хүч	Давтамж
1. Удирдлагын мэдлэг чадвар сул	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2. Бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний хөгжүүлэлт хангалтгүй	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3. Борлуулалтын суваг хангалттай сайн ажилладаггүй	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4. Хөрөнгө оруулалтын зардал өндөр	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5. Ажиллах хүч дутагдалтай	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6. Хувь нийлүүлэгчдийн хамтын ажиллагаа дутмаг	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7. Түүхий эд материалын хангамжийн зардал өндөр	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8. Түрээсийн зардал өндөр	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9. Ажилчдын мэргэжлийн мэдлэг ур чадвар сайнгүй	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
10. Байгууллагын нэгж хэсгийн зохион байгуулалт оновчтой бус	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
11. Технологи, үйл ажиллагаа оновчтой бус	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
12. Зах зээлийн судалгаа хийдэггүй	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
13. Хөрөнгийн ашиглалт тааруу	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
14. Цалин, хөлс бага	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
15. Удирдлагын шийдвэр гаргах арга ажиллагаа дутмаг	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
16. Хуучин болон үр ашиггүй тоног төхөөрөмж ашигладаг	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
17. Бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний урамшуулал, идэвхжүүлэлт хангалтгүй	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
18. Нягтлан бодох бүртгэлийн нэгдсэн систем бүрдээгүй	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
19. Ажилчдыг сургаж, хөгжүүлэх ажил орхигддог	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
20. Хяналтын нэгдсэн систем бүрдээгүй	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
21. Хүчин чадлын ашиглалт сайнгүй	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
22. Өрсөлдөгчтэй ажиллах талаар тодорхой стратеги үгүй	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5



23. Санхүүгийн үйл ажиллагааг шинжлэн шийдвэр гаргалтад ашиглах тал сул	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
24. Ажил үүргийн хуваарь оновчтой бус	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
25. Байгууллагын харилцааны систем тодорхой бус	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
26. Бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний чанар шаардлага хангадаггүй	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
27. Бараа бүтээгдэхүүн брэнд болж зах зээлд танигдаагүй	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
28. Олон чиглэлийн бизнест хөрөнгөө тараасан	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
29. Хөдөлмөрийн аюулгүй байдал эрүүл ахуй хангалтгүй	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
30. Өөрийн барилга байгууламж, газаргүй	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
31. Гүйцэтгэлийг үнэлж дүгнэх ажиллагаа сул	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
32. Удирдлагын авхаалж, харилцаа холбоо дутмаг	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
33. Шинэ төсөл хэрэгжүүлэх ажиллагаа дутагдалтай	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
34. Хэт олон чиглэлээр бизнес эрхэлдэг	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
35. Гадаад хамтын ажиллагаа сул	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
36. Мэдээллийн технологи ашигладаггүй	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
37. Багаар хамтран ажиллах чадвар сул	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
38. Бүтээлчээр ажиллах соёл хэвшээгүй	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
39. Гадаад нөхцөл байдалд захирагддаг	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
40. Байгууллагын гүйцэтгэлээ өрсөлдөгч нартай харьцуулан үнэлэлт дүгнэлт хийн ажлаа төлөвлөдөггүй	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Асуулга судалгаанд хариулагчийн албан тушаал

- 1) Байгууллагын дарга /Захирал/
- 2) Нэгж хэсгийн дарга /захирал/
- 3) Менежер
- 4) Хувь нийлүүлэгч
- 5) Бусад

Нэмэлт мэдээлэл:

.....

.....

.....

.....

Судалгаанд идэвхтэй оролцсон танд баярлалаа.

СУДАЛГАА (Б)

БИЗНЕСИЙН БАЙГУУЛЛАГЫН ХӨГЖЛИЙН ТӨЛӨВИЙН ӨНӨӨГИЙН БАЙДЛЫН СУДАЛГАА (7S)

Судалгааны зорилго: Энэхүү судалгааг Удирдлагын академиас манай орны бизнесийн байгууллагын хөгжлийн өнөөгийн байдалд үнэлгээ дүгнэлт хийн тулгамдаж буй асуудлууд, тэдгээрийг шийдвэрлэх арга замыг тодорхойлох зорилгоор хийж байна.

Иймд эрхэм таныг манай судалгаанд оролцож асуултад үнэн бодитой хариулж бидэнтэй ажил хэрэгчээр хамтран ажиллахыг урьж байна.

Энэхүү судалгаа бизнесийн байгууллагын хөгжлийн хүрсэн түвшнийг орчин үеийн аргуудын нэг болох 7S загварыг ашиглаж байгаа ба та бүхний цаашдын шийдвэрлэх асуудлыг тодорхой болгож өгөх тул судалгааны үр дүнг та бүхэн ашиглах боломжтой. Судалгааг бизнесийн үйл ажиллагаанд сөргөөр нөлөөлөх байдлаар ашиглахгүй байх талаар судалгааны асуулгад байгууллагын нэр, хаяг оруулаагүйгээс харж болох ба судлаачид ч энэ талаар хариуцлага хүлээн ажиллаж байгаа болно.

1-р хэсэг: Ерөнхий зүйл

Байгууллагын төрөл /Тохирох нэрийн өмнөх дугаарыг дугуйлна уу/. Үүнд:

1. ХХК 2. ХК 3. Хоршоо 4. Нөхөрлөл 5. Бусад

Бизнесийн чиглэлүүдээ бичнэ үү!

Танай байгууллагын жилийн орлого аль интервалд хамаардаг вэ? (Зөвхөн нэгийг сонгоно уу!)

1. 100 сая төгрөг хүртэл
2. 101--250 сая төгрөг
3. 251--500 сая төгрөг
4. 501--1000 сая төгрөг
5. 1001-- 1500 сая төгрөг
6. 15001 саяас дээш

Ажиллагчдын тоогоо бичнэ үү!

Байгууллагын хөрөнгө оруулалтын хэлбэрээ дугуйлна уу?

1. Гадаадын
2. Дотоодын

Хэрэв дотоодын хөрөнгө оруулалттай бол аль хэлбэрийг ашигласан бэ? (Хамгийн их хөрөнгө оруулалт авсан сонголтыг 1-с эхлэн дугаарлана уу!



- Өөрийн хөрөнгө
- Банкны зээл
- Хадгаламж зээлийн хоршоо
- Хувь нийлүүлсэн
- Хувь хүний зээл
- Төрийн зээл, тусламж

Санал асуулгад оролцогчийн албан тушаал /Тохирох нэрийн өмнөх дугаарыг дугуйлна уу/. Үүнд:

1. Байгууллагын дарга /Захирал/
2. Нэгж хэсгийн дарга /захирал/
3. Менежер
4. Хувь нийлүүлэгч
5. Бусад

2-р хэсэг: Бизнесийн байгууллагын хөгжлийг үнэлэх аргачлал

Доорх хүснэгтэд өгөгдсөн хөгжлийн үндсэн 7 бүлэг үзүүлэлтээр байгууллагын хөгжлийг үнэлэх тул бүлэг асуулт бүрийг сайтар уншин дараах онооны тайлбарын дагуу зөвхөн нэг тохирох хариултыг сонгон дугуйлна.

- 1 Үгүй, буюу одоогоор хэрэгжиж эхлээгүй бол
- 2 Тийм, дөнгөж эхлэл төдий байгаа бол
- 3 Тийм, байгууллагын зарим хэсэгт хааяа хэрэгждэг бол
- 4 Тийм, байгууллагын дийлэнхэд нь хэрэгжиж байгаа бол
- 5 Тийм, байгууллагын хэмжээнд бүхэлдээ хэрэгжиж байгаа, цаашид сайжруулах бол
- 6 Тийм. байгууллагын хэмжээнд ажил хэрэг болж бүрэн хэвшсэн бол

S-1. СТРАТЕГИ УДИРДЛАГА

1	Манай байгууллага хөгжлийн тов тодорхой стратегитай	1	2	3	4	5	6
2	Стратеги, зорилго, зорилтдоо хэрхэн хүрэх нарийвчилсан төлөвлөгөөтэй ажилладаг	1	2	3	4	5	6
3	Өрсөлдөгч нартайгаа хэрхэн харьцах талаар тодорхой арга хэрэглэдэг	1	2	3	4	5	6
4	Байгууллагын стратеги гадаад орчны асуудлуудтай уялдсан.	1	2	3	4	5	6

S-2. БҮТЭЦ, ЗОХИОН БАЙГУУЛАЛТ

1	Байгууллагын нэгж хэсгүүдийн зохион байгуулалт, ажил үүргийн хуваарилалт оновчтой, ойлгомжтой байдаг	1	2	3	4	5	6
2	Нэгж хэсгийн удирдагч нарын эрх мэдэл тодорхой байж ажилтан бүр хэнд захирагдахаа мэддэг	1	2	3	4	5	6
3	Байгууллагын бүтэц, зохион байгуулалт нэгж хэсгүүдийн ажлын уялдаа холбоо, хамтач ажиллагааг сайжруулахад тусалдаг	1	2	3	4	5	6
4	Нэгж хэсэг, ажилтан нэг бүрийн хариуцах ажлын чиглэл, хүрээг нарийн тодорхойлсон дүрэм журам боловсруулж түүнийгээ мөрдлөг болгодог	1	2	3	4	5	6
5	Удирдлагын зүгээс хувь хүний бүтээлч, бие даасан байдлыг багаар ажиллах арга маягтай зөв оновчтой хослуулж ажилладаг	1	2	3	4	5	6
6	Манай байгууллагын харилцаа хэрхэн яаж явагдах нь ойлгомжтой, нээлттэй байдаг	1	2	3	4	5	6

S-3. СИСТЕМҮҮД

1	Манай байгууллагын хүний нөөц, үндсэн үйл ажиллагаа, санхүүгийн систем сайн бүрдсэн	1	2	3	4	5	6
2	Манай байгууллага бизнесийн өсөлтийг хангах, үр ашгийг дээшлүүлэх зорилгод чиглэсэн байнгын системтэй бодлого, үйл ажиллагаа явуулдаг	1	2	3	4	5	6
3	Удирдлагын зүгээс санхүүгийн төлөвлөлт, нягтлан бодох бүртгэл, мөнгөн хөрөнгийн урсгал, хөрөнгө оруулалт, тайлан тооцооны үнэн зөв байдал, үр ашигтай гүйцэтгэлд хяналт тавьж тодорхой чиглэл, удирдлагаар хангаж ажилладаг	1	2	3	4	5	6
4	Банк, санхүү, татвар, аудитын байгууллагатай үр дүнтэй холбоо харилцаа тогтоон хамтарч ажилладаг	1	2	3	4	5	6

S-4. АРГА БАРИЛ, МАНЛАЙЛАЛ

1	Удирдлага эрхэм зорилго, зорилтын хэрэгжилтэд тогтмол хяналт тавьж өөрийн биеэр үлгэрлэн манлайлдаг	1	2	3	4	5	6
2	Байгууллагын удирдлага нөхцөл байдлыг бодитой үнэлж эрсдэлийг тооцон, шаардлагатай өөрчлөлт шинэчлэлтийг цаг тухайд нь хийх талаар манлайлдаг	1	2	3	4	5	6
3	Байгууллага ажлын үр дүнгээ өрсөлдөгч болон ижил төстэй байгууллагатай харьцуулахад байнга сайжирч илүү өндөр түвшинд хүрч байгаа	1	2	3	4	5	6
4	Байгууллагын алба, хэлтэс, нэгж хэсгүүд болон албан тушаалтнууд төлөвлөгөө, хүлээсэн үүргээ биелүүлэхийн төлөө бие даан, санаачилгатай ажиллаж үр дүнд хүрдэг	1	2	3	4	5	6



S-5. ХАМТЫН ҮНЭТ ЗҮЙЛ

1	Манай байгууллагын алсын хараа, эрхэм зорилго, үнэт зүйл тодорхой, ойлгомжтой	1	2	3	4	5	6
2	Манай байгууллагын алсын хараа, эрхэм зорилго, үнэт зүйл байгууллагын хөгжлийн хөдөлгөгч хүч болдог	1	2	3	4	5	6
3	Манай хамт олон алсын хараа, эрхэм зорилго, үнэт зүйлээ ойлгон хэрэгжүүлэхийн төлөө чармайн, бүтээлчээр хамтран ажилладаг	1	2	3	4	5	6
4	Манай байгууллага бусдаас ялгарах, ажилчдыг үр бүтээлтэй, бүтээлчээр ажиллахад чиглүүлсэн өөрийн соёлтой	1	2	3	4	5	6
5	Байгууллагын алсын хараа, эрхэм зорилго, үнэт зүйл нь манай бизнесийг хөгжлийн өнөөгийн түвшинд хүргэсэн	1	2	3	4	5	6

S-6. ХҮМҮҮС

1	Байгууллагын ажлын байрууд шаардлагатай мэргэжил ур чадвар бүхий хүмүүсээр бүрэн хангагдсан	1	2	3	4	5	6
2	Байгууллага ажиллагчдаа шаардлагатай мэргэжил ур чадвар эзэмшүүлэх сургалт, хөгжлийн ажлыг тасралтгүй явуулдаг	1	2	3	4	5	6
3	Манай байгууллагад өндөр мэргэжил, ур чадвар бүхий хүмүүс ажиллах шаардлагатай	1	2	3	4	5	6
4	Удирдлага хүмүүст тогтвор суурьшилтай, үр бүтээлтэй, ажил мэргэжилдээ өсөх, албан тушаал ахих боломжийг хангадаг	1	2	3	4	5	6

S-7. УР ЧАДВАР

1	Удирдлагын менежментийн мэдлэг, ур чадвар хангалттай сайн	1	2	3	4	5	6
2	Байгууллага бүтээгдэхүүн, үйлчилгээгээ сайжруулах арга ажиллагааг бүрэн эзэмшсэн	1	2	3	4	5	6
3	Байгууллага өөрийн бизнесээ бусдаас илүү сайн хийх арга ажиллагааг ашигладаг	1	2	3	4	5	6
4	Байгууллага бүхий л үйл ажиллагаагаа хянан гүйцэтгэлийг тасралтгүй сайжруулах дүрэм журамтай ба түүнийг байнга мөрддөг	1	2	3	4	5	6
5	Манай байгууллага өөрт шаардлагатай техник, технологийн ур чадварыг судлан тогтоож түүнийг ашиглан ажилладаг	1	2	3	4	5	6

Судалгаанд идэвхтэй оролцсон танд баярлалаа