

1

2

3

4

БИЗНЕС ТӨСӨЛ БОЛОВСРУУЛАХ ГАРЫН АВЛАГА

ГАРААНЫ БИЗНЕС ЭРХЛЭГЧДИЙН
АЖЛЫН ХЭРЭГЦЭЭНД

УЛААНБААТАР ХОТ
2020 он

БОЛОВСРУУЛСАН:

А.Лувсандагва, Монголын Бизнес инкубаторуудын үндэсний нэгдсэн холбооны Дэд ерөнхийлөгч.

Ч.Баатар, Монголын Бизнес инкубаторуудын үндэсний нэгдсэн холбооны Удирдах зөвлөлийн гишүүн, Удирдлагын Академийн ахлах багш.

ДАА: 650, ННА-650, Б-475



ISBN: 978-9919-24-096-7

Швейцарын Хөгжлийн Агентлагийн санхүүжилтээр Германы GFA консалтинг компанийн хэрэгжүүлж буй "Залуучуудын хөдөлмөр эрхлэлтийг дэмжих" төслийн хүрээнд Монголын Бизнес Инкубаторуудын Үндэсний Нэгдсэн Холбоотой хамтран боловсруулав.

Энэхүү зөвлөмж нь Залуучуудын хөдөлмөр эрхлэлтийг дэмжих төсөл, Монголын Бизнес Инкубаторуудын Үндэсний Нэгдсэн Холбооны дундын өмч бөгөөд албан ёсны зөвшөөрөлгүйгээр хэвлэн олшруулах, дахин хэвлэхийг хориглоно.

БИЗНЕС ТӨСӨЛ БОЛОВСРУУЛАХ ГАРЫН АВЛАГА

Швейцарын хөгжлийн агентлагийн санхүүжилтээр Германы GFA компанийн хэрэгжүүлж буй Залуучуудын хөдөлмөр эрхлэлтийг дэмжих төсөл



АГУУЛГА

УДИРТГАЛ	5
НЭГ.	6
ГАРААНЫ БИЗНЕСИЙН ТУХАЙ ОЙЛГОЛТ, ҮНДСЭН АСУУДАЛ	
1.1 Стартап (Startup) буюу гарааны бизнесийн талаарх түгээмэл ойлголтууд	7
1.2 Гарааны бизнесийн онцлог, санхүүжилт	
ХОЁР.	
ГАРААНЫ БИЗНЕС ЭРХЛЭХЭД САЙН ТӨСӨЛ ЧУХАЛ БОЛОХ НЬ	
2.1 Ажлыг удирдах шинжлэх ухаанч хандлага буюу төслийн тухай ойлголт	19
2.2 Төслийн ангилал, бүрэлдэхүүн, үүрэг	
2.3 Төсөл боловсруулж хөрөнгө босгох үйл явц	
	27
ГУРАВ.	
ОЛОН УЛСАД НИЙТЛЭГ АШИГЛАГДДАГ ТӨСЛИЙН СТАНДАРТУУД	
3.1 Стандартын тухай ойлголт, үндсэн асуудал	42
3.2 Олон улсад түгээмэл хэрэглэгддэг төслийн стандартууд	
ДӨРӨВ.	
ТӨСЛИЙН УДИРДЛАГЫН АРГА ЗҮЙН НЭГДСЭН ЗААВАР ISO 21500 СТАНДАРТ	61
4.1 ISO 21500 стандартын тухай ойлголт, үндсэн асуудал	
4.2 Төслийн удирдлагын арга зүйн нэгдсэн заавар MNS ISO 21500:2017 стандартад нийцсэн төсөл боловсруулах аргачлал	75
4.3 MNS ISO 21500:2017 стандартад нийцүүлэн боловсруулсан төслийн загвар	
	88
АШИГЛАСАН МАТЕРИАЛЫН ЖАГСААЛТ	

УДИРТГАЛ

Улс орнуудын төрийн бодлогын чухал бүрдэл хэсэг нь хөдөлмөр эрхлэлтийн асуудал байдаг. Энэ талаар Монгол Улсын урт хугацааны хөгжлийн бодлого “Алсын хараа 2050”-ийн 2.6.13-д “Хүн амын бүлэг бүрийн онцлогт тохирсон хөдөлмөр эрхлэлтийн бодлогыг хэрэгжүүлнэ” гэж тусгажээ. Энэхүү цөм бодлогын хүрээнд Монгол Улсын Засгийн газраас хөдөлмөр эрхлэлтийг нэмэгдүүлэх, дэмжихэд чиглэсэн олон бодлого, хөтөлбөрийг хэрэгжүүлж байна.

Хөдөлмөр эрхлэлтийг нэмэгдүүлэх, бизнесийн орлогоо тогтвортой байлгах, нэмүү өртөг шингэсэн аж ахуй эрхлэхэд нэн шаардлагатай зүйл нь зах зээлийн хийгээд хөрөнгө оруулагчийн эрэлт, хэрэгцээнд нийцсэн төсөл боловсруулж үйл ажиллагаагаа бодитой, хэрэгжихүйц төлөвлөх явдал байдаг.

Аливаа төсөл боловсруулах, түүнийгээ хэрэгжүүлэхэд ямар стандартыг даган мөрдөж байгаа нь маш чухал бөгөөд манай улсын хувьд 2013 оноос эхлэн олон улсын “Төслийн удирдлагын нэгдсэн заавар ISO 21500” стандартыг өөрийн орондоо нутагшуулан ашиглаж байна.

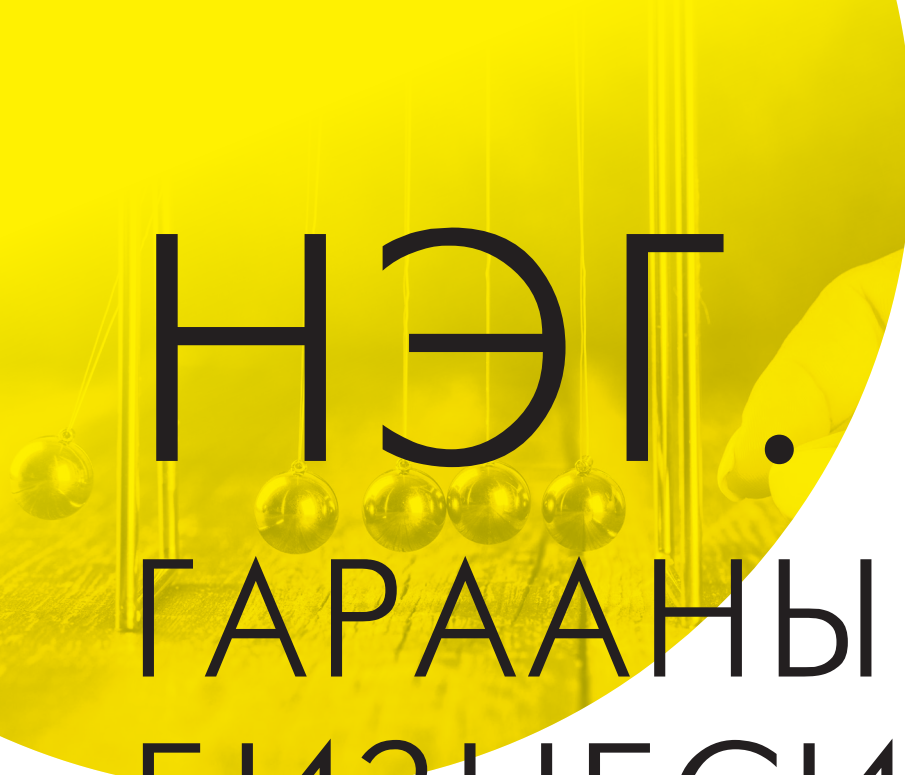
Төслийг амжилттай хэрэгжүүлэхийн тулд төслийн удирдлагын бүрэлдэхүүнд багтах элементүүд болон тэдгээртэй холбогдох үйл явцуудыг системчлэн, цэгцтэй ойлгох шаардлагатай байдаг. Үүнийг Олон улсын Стандарчлалын байгууллагаас (ISO буюу International Organization for Standardization) эмхэтгэсэн “ISO 21500 төслийн удирдлагын нэгдсэн арга зүй” стандартад тусгаж өгсөн байна.

Тухайн стандартыг одоогоор дэлхийн 162 улсад идэвхтэй ашиглаж байгаа бөгөөд манай улсад нутагшуулах ажлыг 2009 онд “Төслийн удирдлага, хөгжлийн Хүрээлэн”-гээс санаачлан хэрэгжүүлж эхэлсэн. Уг ажлын хүрээнд Засгийн газрын холбогдох байгууллагууд болон хувийн хэвшлийн нийт 27 удаагийн ажлын уулзалт, хэлэлцүүлэг зохион байгуулагдаж, салбар бүрийн 60 орчим мэргэжилтнүүд шаардлагатай судалгааг хийн, 600 орчим төслийн удирдагчдын санал, зөвлөмжийг тусгасны үндсэн дээр 2013 онд Монгол Улсын Стандартчилал Хэмжилзүйн Үндэсний Газраас батлан, 2017 онд дахин шинэчлэн мөрдөж байна. Энэхүү “Төслийн удирдлагын арга зүйн нэгдсэн заавар MNS ISO 21500:2017” стандарт нь манай улсын хувьд төслийн удирдлагын анхны нэгдсэн арга зүйн заавар буюу стандарт болсон юм.

“Монголын Бизнес Инкубаторуудын Үндэсний Нэгдсэн Холбоо”-ноос санаачлан “Төслийн удирдлага, хөгжлийн Хүрээлэн”-тэй хамтран Монгол улсын Засгийн газрын хэрэгжүүлэгч агентлаг болох Хөдөлмөр, халамжийн үйлчилгээний ерөнхий газар, Швейцарын хөгжлийн агентлагийн “Залуучуудын хөдөлмөр эрхлэлтийг дэмжих төсөл”-ийн дэмжлэгтэйгээр “Бизнес загвар, бизнес төлөвлөгөө, төслийн удирдлагын арга зүйн нэгдсэн заавар MNS ISO 21500:2017” стандартын сургагч багш бэлтгэх сургалтыг 2017 оноос эхлэн амжилттай зохион байгуулж уг сургалтад орон нутаг болон нийслэлд үйл ажиллагаа явуулж буй Бизнес инкубатор төв, бизнес хөгжлийг дэмжих төвүүдийн 84 багш хамрагдаад байна.

Сургалтын явцад хийсэн судалгааны үр дүнгээс үзэхэд сургалтад хамрагдагчдын 90 орчим хувьд хялбаршуулсан гарын авлага зөвлөмж шаардлагатай гэж үзжээ. Ялангуяа орон нутагт төсөл, хөтөлбөр боловсруулах, бизнесийн эрхлэх ур чадвар олгох сургалт зохион байгуулдаг байгууллагуудад “Төслийн удирдлагын арга зүйн нэгдсэн заавар MNS ISO 21500:2017” стандартад нийцсэн төсөл боловсруулах зөвлөмж бүхий хялбаршуулсан зөвлөмж нэн шаардлагатай байгааг онцлон дурьдаж байсан. Мөн төсөл, хөтөлбөр хэрэгжүүлж буй иргэн, аж ахуйн нэгжид ч ихээхэн хэрэгцээтэй гэж үзэж байв. Түүнчлэн гарааны бизнес эрхлэх гэж байгаа залуучуудын хувьд өөрийн санаагаа бизнес болгон хувиргах, хөрөнгө босгоход сайн боловсруулсан төсөл нэн шаардлагатай нь ойлгомжтой. Иймд уг хэрэгцээ, шаардлагад үндэслэн Монголын Бизнес Инкубаторуудын Үндэсний Нэгдсэн Холбоо, Залуучуудын хөдөлмөр эрхлэлтийг дэмжих төслөөс бизнес төслийг MNS ISO 21400:2017 стандартад нийцүүлэн боловсруулах зөвлөмж бүхий хялбаршуулсан гарын авлагыг Гарааны бизнес болон шинээр бизнес эрхлэгч залуучуудад зориулан таны гарт хүргэж байна.





НЭГ. ГАРААНЫ БИЗНЕСИЙН ТУХАЙ ОЙЛГОЛТ, ҮНДСЭН АСУУДАЛ

1.1

СТАРТАП (STARTUP) БУЮУ ГАРААНЫ БИЗНЕСИЙН ТАЛААРХ ТҮГЭЭМЭЛ ОЙЛГОЛТУУД

Сүүлийн үед “Стартап” (Startup) гэсэн нэр томъёо бидний хэрэглээнд нэвтэрч түгээмэл ашиглагдаж байна. “Стартап” (Startup) гэдэг энэхүү ойлголтыг бид “Гарааны бизнес” хэмээн эх хэл рүүгээ буулган ашиглаж эхлээд чамгүй хугацаа өнгөрчээ.

Гарааны бизнес /Стартап бизнес (Startup Business) англиар шууд утгаараа “аливаа үйл явц, үйл ажиллагааны эхлэл” гэдэг утгыг илэрхийлдэг. Харин бизнесийн үйл ажиллагааны түвшинд **шинэлэг санаа гаргах, шинээр өндөр үр ашигтай бизнес эрхлэх** гэсэн санаатай утга дүйдэг. Анх 1976 онд Форбес (Forbes) сэтгүүлд шинээр байгуулагдан, богино хугацаанд амжилттай бизнесийн үйл ажиллагаа явуулж байгаа компанийг нэрлэхдээ хэрэглэсэн ба 1990-ээд оноос арай ондоо утгаар түгээмэл ашиглах болсон. Ийнхүү нийгэмд ашиглагдаж байгаа байдлаасаа үүдэн өөр хоорондоо зөрүүтэй, үйл ажиллагааны олон чиглэлийг илэрхийлж эхэлсэн бөгөөд зарим тохиолдолд энэ нь хүмүүст ойлголтын зөрүү үүсгэдэг.

Эдгээр нь

- 1/ Стартап нь амбиц болон төлөвлөгөөтэй бизнес;
- 2/ Стартап бол хамгийн эрсдэлтэй бизнес;
- 3/ Стартап бол технологийн давуу талд түшиглэсэн богино хугацаанд их хэмжээгээр өсөх амбицтай бизнес загвар;
- 4/ Том өсөлт гаргах тухай бодож төлөвлөж ажиллаж байгаа өнөөдрийн амбицтай компани хэмээн АНУ-ын судлаач, доктор Дэниел Теннэр (Daniel Tenner) www.swombat.com сайтад дүгнэжээ.



АНУ-ын судлаач, доктор
Дэниел Теннэр

Стартап (Startup) буюу гарааны бизнесийн компани гэдэг нь 2000 оны эхээр АНУ-ын “Цахиурын хөндий” буюу “Silicon Valley”-д анхлан үүссэн гэж үздэг. 1980-аас 1990 оны хооронд цахиурын хөндийн эдийн засаг, технологийн хөгжил цахим сүлжээний тусламжтайгаар эрс өөрчлөгдсөн юм. Үүнээс үүдэн “Facebook”, “Amazon”, “Apple” болон “Google” гээд 21-р зууны технологийн томоохон компаниуд гараагаа эхлэн үйл ажиллагаагаа явуулж хэрэглэгчдэд үйлчлэх болжээ. Эдгээр компаниудын онцлог нь технологиор өрсөлдөн, интернетийн зах зээлд нэвтрэн үйлчлүүлэгчдэд бүтээгдэхүүнээ хүргэн олон тэрбум долларын ашиг олох болсон нь хөрөнгө оруулагчдын (Venture capitalist/ Angel investors) сонирхлыг маш ихээр татаж эхэлсэн юм. Энэ үед гарааны бизнес гэдэг

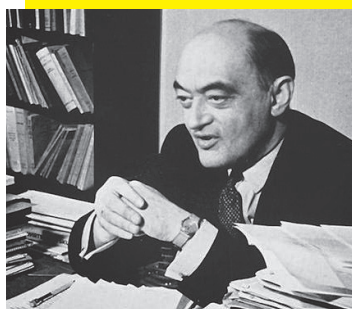
нь тасралтгүй үргэлжлэн цаашид өргөжин тэлэх боломжтой бизнесийн загварыг хайхаар загварчлагдсан түр хугацааны байгууллага гэж ойлгогдож байв. Өнөө цагт гарааны бизнесийн компанийн бизнесийн загвар нь тасралтгүй үргэлжлэх буюу дахин дахин давтагдахуйц байхаар зохион байгуулагдаж үйл ажиллагаагаа тогтвортой үргэлжлүүлэх бололцоог хайн өсөн дэвжих боломжийг байнга эрэлхийлж ингэснээрээ хөрөнгө оруулагчдын итгэлийг олж өөртөө татах зорилгыг илтгэдэг болжээ. Нөгөө талаас гарааны бизнесийн компанийн зорилго нь цаашид өсөж дэвжин томоохон компани болоход чиглэсэн амбицыг агуулж байдаг тул байгууллагын хөгжлийн түр хугацааны буюу завсрын үе шат ч гэж үзэх нь бий.

facebook

amazon.com



Google



Австрийн нэрт эдийн засагч
Йозеф Алойз Шумпетер

Гарааны бизнесийн компанийг ажиллууж байгаа хүмүүсийг ихэвчлэн **энтрепренёр** (Entrepreneur) гэж нэрлэдэг. Энтрепренёр гэдэг нь 13-р зуунаас үүсэлтэй Франц хэлний шинээр хийж эхлэх, оролдох, турших гэсэн утгатай entreprendre гэсэн Франц үйл үгнээс гаралтай бөгөөд Австрийн нэрт эдийн засагч Йозеф Алойз Шумпетер (Joseph Alois Schumpeter)-ын тодорхойлсноор

“УЛАМЖЛАЛТ БҮТЭЭГДЭХҮҮН, ҮЙЛЧИЛГЭЭНИЙ ХЭВ МАЯГИЙГ ЭВДЭХ ЗАМААР ШИНЭ БҮТЭЭГДЭХҮҮН, ҮЙЛЧИЛГЭЭ ГАРГАХЫГ ЭНТРЕПРЕНЁРШИП ГЭНЭ”

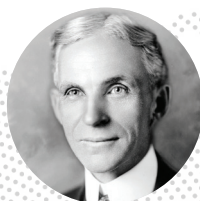
гэж үзжээ.

Энтрепренёр: Entreprendre Франц үг, шинээр хийж эхлэх, оролдох, турших гэсэн утгатай

Дэлхий дахинаа



Томас Эдисон
(Thomas Alva Edison),



Хенри Форд
(Henry Ford),



Стив Жобс
(Steven Paul Jobs),



Элон Маск
(Elon Musk),



Марк Зукерберг
(Mark Elliot Zuckerberg),



Жеф Безос
(Jeffrey Preston Bezos),



Тони Шей
(Tony Hsieh)

гэх мэт маш олон энтрепренёрүүд төрөн гарсан бөгөөд тэдний хийж бүтээсэн зүйлс хүн төрөлхтөнд өндрөөр үнэлэгдэж байгаа билээ. Өнөөгийн байдлаар гарааны бизнесийн компаниудыг дараах дөрвөн ангилалд хамааруулж байна.

НЭГДЭХ

ӨСӨЖ ДЭВЖИХ

ТУСГААРЛАХ

НИЙГМИЙГ ӨӨРЧЛӨХ

НЭГ. Өсөж дэвжих зорилготой гарааны бизнес.

Эдгээр нь дэлхийг өөрчлөх өндөр амбиц, алсын хараатайгаар байгуулагдсан байдаг. Энэхүү ангилалд Google, Skype, Facebook, Twitter, "Intel" зэрэг компаниуд багтдаг бөгөөд хамгийн шилдэг мэргэжилтнүүдээр баг бүрдүүлэн хөрөнгө оруулагчдад өндөр үр ашгийг амлахын сацуу түүнийгээ дагаж мөн эрсдэлийг дагуулдаг.

ХОЁР. Том компанид нэгдэх зорилготой гарааны бизнес.

Том компаниуд үйл ажиллагааны гол зорилго нь цар хүрээгээ тэлэх явдал байдаг. Зах зээл дээр нэгэнт хүчээ авч томоохон байр суурийг эзлэх болсон байгууллагад зах зээлийн өрсөлдөөн төдийлөн хүчтэй нөлөө үзүүлдэггүй. Харин шинээр бий болж байгаа байгууллагуудын хувьд зах зээлд өөрийн байр сууриа эзлэх нь тун төвөгтэй зорилт болдог. Иймд зарим компаний хувьд шинэ бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэх арга, шинэлэг үйлчилгээний арга хэлбэрийг нэвтрүүлснээр тухайн

салбарынхаа томоохон компаниудын анхааралд өртөх, түүний үйл ажиллагааны нэг хэсэг болох зорилго өвөрлөх нь ч бий. Мөн зарим тохиолдолд жижиг боловч бүтээмж өндөртэй ажиллаж байгаа компаниудыг том компаниуд өндөр үнээр худалдан авах тохиолдол цөөнгүй байдаг. Эдгээрийг гарааны бизнесийн уг ангилалд хамааруулдаг.

ГУРАВ. Нийгмийг өөрчлөх зорилготой гарааны бизнес.

Энэ ангилалд нийгмийг өөрчилж, дэлхийг амьдрахад илүү таатай газар болгох зорилгоор байгуулагдсан байгууллагууд багтана. Эдгээрийг нийгмийн стартап (social startup) гэж нэрлэдэг бөгөөд эдгээр байгууллагын бүтэц, зохион байгуулалт нь ихэвчлэн ашгийн төлөө бус байдаг бөгөөд зарим тохиолдолд ашгийн төлөө болон холимог бүтэцтэй байдаг. Эдгээрээс амжилтад хүрсэн томоохон eSolidar, AID:Tech, TRINE, Kiron, Handiscover, Kaitiaki зэрэг юм.

ДӨРӨВ. Том компаниас тусгаарлах зорилготой гарааны бизнес.

Сүүлийн жилүүдэд үндэстэн дамнасан том корпорац, компаниуд үр ашгаа нэмэгдүүлэхэд одоо эрхэлж буй бизнесийн загвар нь хангалттай бус, байнга сайжруулж байх шаардлагатай гэх хандлага давамгайлах болсон. Мөн зах зээлийн өрсөлдөөн ширүүсэхийн хэрээр том корпорац, компаниуд ч үйл ажиллагаандаа байнгын өөрчлөлт хийж, шинэ бизнесийн загвар, инновацийг цаг тутам хөгжүүлж байх нь улам бүр өргөжин тэлэх, тасралтгүй дэвжих үндсэн арга зам юм. Үүний тулд эдгээр нь байнга шинэ санаа, шинэлэг бүтээл, өндөр ур чадвартай мэргэжилтэн, бүтээлч багийг хайж байдаг. Зарим тохиолдолд том корпорац, компаниуд өөрсдөө гарааны бизнесийг үүсгэх тохиолдол ч байдаг. Эдгээр гарааны бизнес нь хэдийгээр том корпорац, компаниудын нэг хэсэг мэт харагдаж байгаа боловч ихэвчлэн бие даан хөгжиж томрох, үйл ажиллагаагаа тусгаарлах үндсэн зорилготой байдаг. Томоохон компаний охин компани байсан боловч богино хугацаанд өргөжин тэлж бие даасан олон байгууллагыг үүнд хамааруулж болно.

1.2

ГАРААНЫ БИЗНЕСИЙН ОНЦЛОГ, САНХҮҮЖИЛТ

Зарим сурах бичиг, судалгааны болон онолын ном, зохиолуудад гарааны бизнесийг (Startup Business) бичил, жижиг, дунд үйлдвэрлэлтэй андуурах, ижил байдлаар тайлбарлах зэрэг асуудал байдаг. Гэтэл гарааны бизнес (Startup Business) болон бичил, жижиг, дунд үйлдвэрлэл нь зарчмын хувьд ялгаатай.

Гарааны бизнесийн гол шинж нь түүний өсөлтийн экспоненциал (тэгш бус шинж) буюу өсөлтийн хурд бөгөөд зарим компаниуд нэг жилийн дотор 100 дахин, нэлээд олон тохиолдолд 1000 ба түүнээс ч олон дахин өсч түүнийхээ хэрээр зах зээлд байр сууриа бэхжүүлж чаддаг. Харин бичил,

жижиг, дунд үйлдвэрийн үндсэн зорилго бол ажлын байраа хэвээр нь хадгалах, цөөн тохиолдолд л өргөжин дэвжих, өсч томрох асуудал яригддаг. Бичил, жижиг, дунд үйлдвэрлэл нь ихэнхдээ удаан хугацаанд оршин тогтнохын тулд байдаг бол гарааны бизнес нь удаан хугацаагаар оршин тогтнох боломжгүй юм. **Гарааны бизнес нь дээр дурьдснаар ямар нэг шинэ санаа, шинэ бүтээгдэхүүн, шинэ үйлчилгээг санал болгодог** бөгөөд уламжлалт бизнес жишээ нь дэлгүүр нээх, үсчин, гоо сайхан ажиллуулж эхлэх зэргийг шууд хамруулан ойлгож болохгүй.

Гарааны бизнес эрхэлж байгаа компаний үйл ажиллагаа дараах үндсэн шинжтэй.



Гарааны бизнесийн хөрөнгө оруулалтын гол эх үүсвэрийг дараах байдлаар ангилж үздэг. Үүнд:

- **Эхлэлийн хөрөнгө оруулалт** буюу бизнесийн хамгийн эхлэлийн шатанд хийгдэх хөрөнгө оруулалт. Энд “бизнес эрхлэгч/үүсгэн байгуулагч-өөрөө”, “гэр бүл/төрөл садан”, “найз нөхөд” болон хувь хүн, бусад компани эхлэлийн хөрөнгө оруулагч байж болдог.
- **Авралын хөрөнгө оруулалт (Angel investment)** “Angel”- “тэнгэрийн элч, авралын элч, сахиусан тэнгэр” гэсэн үгнээс гаралтай ба гарааны бизнесийн хамгийн эмзэг үе болох эхлэлийг давахад бизнесийн аврал болдог тул ингэж нэрлэжээ. Тухайн хөрөнгө оруулагчид нь гол төлөв бага хэмжээний хөрөнгийн эх үүсвэр бүрдүүлсэн байдаг бөгөөд голчлон хувь хүмүүс байдаг.
- **Венчурын хөрөнгө оруулалт (Venture investment)** Энэ нь ирээдүйтэй боловч ихээхэн эрсдэлтэй, аз туршсан шинжтэй гарааны бизнест хийгддэг хөрөнгө оруулалтыг хэлнэ. Эх үүсвэрүүд нь гол төлөв тэтгэврийн сан, даатгалын сан, хөрөнгө оруулалтын сан, иргэдийн хуримтлал, улсын төсөв зэрэг байдаг.
- **“Завсарын” хөрөнгө оруулалт (Mezzanine financing)** Энэ нь бизнес нь амжилттай хөгжиж, компани гарааны үеэсээ дараагийн шатанд шилжих үед хийгддэг хөрөнгө оруулалт юм.

Гарааны бизнест хөрөнгө оруулалт татах, санхүүжилт олж авахад дараах хүчин зүйлүүд нөлөөлдөг. Эдгээр нь:

- 1/ Зөвхөн санаа биш, тодорхой бизнес санал болгох;
- 2/ Бизнесийн орлогын мөнгөн урсгалыг аль болох бодитоор харуулах;
- 3/ Тухайн бизнест юу хэрэгтэйгээ, юу бий болгохыг хүсч байгаагаа сайтар тодорхойлох;
- 4/ Хөрөнгө оруулагчдын талаарх судалгааг сайтар хийх;
- 5/ Бизнесийн стратеги ба алсын зорилгоо нарийвчлан тодорхойлох зэрэг юм.

АНУ -ын зах зээл судлаач, гарааны бизнесийг хөгжүүлэгчдийн нэг Стив Бланк (Steve Blank) гарааны бизнесийн зах зээл дээрх үйл ажиллагааг дөрөв ангилсан байна.

ӨНӨӨГИЙН ЗАХ ЗЭЭЛ

СЕГМЕНТЧИЛСЭН ЗАХ ЗЭЭЛ

ШИНЭ ЗАХ ЗЭЭЛ

НУТАГШУУЛАХ ЗАХ ЗЭЭЛ

ӨНӨӨГИЙН ЗАХ ЗЭЭЛ (EXISTING MARKET) ДЭЭРХ ҮЙЛ АЖИЛЛАГАА

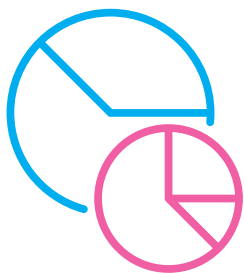


Өмнөх түүхээс үзэхэд ихэнх нь технологийн шинжтэй байдаг бөгөөд эсвэл өмнө байсан зах зээл дээр гарч ирсэн байдаг. Гэхдээ зарим гарааны бизнес нь зах зээлийг тэр чигээр нь өөрчилсөн тохиолдол олон. Өнөөгийн зах зээлийн нэг онцлог нь шинээр нэвтрэгчид (гарааны бизнес эрхлэгчид) зорилтот хэрэглэгчдийн тоо, боломжит орлого, өсөлтийн хувь зэргээ урьдчилан хэмжих боломжтой байдаг. Энэ зах зээлд илүү сайжруулсан, илүү хурдтай бүтээгдэхүүнээр өрсөлдөж, хэрэглэгчдийн эрэлтэд бүрэн нийцэж чадсан нь амжилтад хүрнэ. Өнөөгийн зах зээлд амжилт олохын тулд өрсөлдөгчдийнхөө зах зээлд нийлүүлж буй бүтээгдэхүүний талаар хэрэглэгчдийн сэтгэл ханамжийн судалгаанд тулгуурлан шинэ бүтээгдэхүүн нийлүүлэх явдал нь гарааны бизнесийн нэг үндэс байдаг.

ДАХИН СЕГМЕНТЧИЛСЭН ЗАХ ЗЭЭЛ (RESEGMENTED MARKET) ДЭЭРХ ҮЙЛ АЖИЛЛАГАА

Зах зээлийг дахин сегментчилэх нь зорилтот зах зээлээ маш нарийвчлан сонгож, зөвхөн тухайн нарийвчилсан зах зээлд үйл ажиллагаа явуулахыг хэлнэ. Өнөөгийн зах зээлийн бодит нөхцөл байдал цөөн тооны хүчирхэг компани зах зээлийг хуваан эзэлсэн байдаг.

Иймд зах зээлд шинээр үйл ажиллагаа явуулах гэж буй компани их хэмжээний хөрөнгө оруулалт, маш сайн төлөвлөгөө боловсруулалгүйгээр амжилт олох боломж ховор. Тиймээс гарааны бизнес эрхлэгчдийн хувьд зах зээлд нэвтрэхийн тулд зах зээлийг дахин сегментчилэх шаардлагатай болдог. Энэ нь одоо зах зээлд нийлүүлэгдэж байгаа бүтээгдэхүүн зах зээлийн яг аль хэсгийн эрэлт, хэрэгцээг бүрэн хангаж чадахгүй байгааг тодорхойлно гэсэн үг юм. Хэрэглэгчид ижил биш боломжтой



буюу нэг хэсэг нь хямд үнэтэй бүтээгдэхүүнийг илүүд үздэг байхад, өөр хэсэг нь чанартай бүтээгдэхүүнд өндөр үнэ төлөхөд бэлэн байна. Тиймээс өөрийн бүтээгдэхүүнийг зорилтот зах зээлийн сегментдээ хүрэхэд чиглэсэн хамгийн сайн стратегийг боловсруулах шаардлагатай. Хэрэглэгчээ маш сайн мэдэрч, бусад компанийн хангаж чадаагүй тэр эрэлт, хэрэгцээг бүтээгдэхүүндээ шингээж өгөх нь амжилтад хүрэх үндэс болно. Үүний тулд хэрэглэгчдийг маш сайн судалж, гүйцээгдээгүй эрэлтийг тодорхойлох нь хамгийн чухал юм.

ШИНЭ ЗАХ ЗЭЭЛ (NEW MARKET) БИЙ БОЛГОХ ҮЙЛ АЖИЛЛАГАА.



Гарааны бизнес чинь шинэ санаанд тулгуурласан, бүтээгдэхүүн чинь цоо шинэ бол та хэрэглэгчээ өөрөө бүтээж болдог. Цоо шинэ бүтээгдэхүүн зах зээлд нэвтрүүлэх нь хамгийн өндөр өгөөжтэй хэдий ч мөн хамгийн өндөр эрсдэл мөн дагалдаж байдаг. Шинэ зах зээл нь ямар ч хэрэглэгч, өрсөлдөгч, ижил төстэй бүтээгдэхүүн байхгүй учраас зах зээлийн багтаамжийг огт тооцоолох боломжгүй байдаг бөгөөд зөвхөн эрсдэлийг л төсөөлж чаддаг. Шинэ зах зээлийг бий болгохын тулд шинээр бий болгож буй бүтээгдэхүүнийхээ талаар хэрэглэгчдэд өнөөдөр байгаа хэрэглээний түвшин болон таны бүтээгдэхүүн тэдний гарт хүрсний дараах хэрэглээний түвшин хоёрын ялгааг харьцуулан ойлгуулж, тэдний эрэлтийн хандлагыг шинээр тодорхойлох шаардлагатай болдог. Өнөөдөр бидний өдөр тутмын салшгүй хэрэглээ болсон гар утас, компьютер, автомашин гэх мэт бүхий л дэвшилтэт бүтээгдэхүүнүүд нэгэн үед нэг ч хэрэглэгчгүй байсан бөгөөд бүгд л шинээр өөрийн зах зээлийг бий болгожээ.

НУТАГШУУЛАХ ЗАХ ЗЭЭЛИЙН (CLONE MARKET) ҮЙЛ АЖИЛЛАГАА.

Нутагшуулах зах зээлийн үйл ажиллагаа гэдэг нь өөр зах зээлд хэдийн амжилттай хэрэгжсэн бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг шинэ зах зээлд юм уу өөр соёл болон нийгмийн бусад хүчин зүйлсэд тохируулан сайжруулж нэвтрүүлэх явдал юм. Нутагшуулах зах зээл гэдэг бол нэг улсад байгаа энтрепрёнерууд өөр улсын зах зээлд амжилттай хэрэгжиж байгаа бизнес загварыг хуулбарлан өөрийн улсын зах зээлийн онцлог, улс төр, нийгэм соёлын хүчин зүйлд тохируулан өөрчилж, нэвтрүүлэх гэж ч ойлгож болно. Энэ төрлийн жишээ манай улсын зах зээлд элбэг

байдаг бөгөөд ихэнх тохиолдолд АНУ, юм уу баруун европын бизнесийн загварыг судлан туршиж байна. Нутагшуулах зах зээлийн эрэлтийг тодорхойлохдоо өнөөгийн зах зээл болон дахин сегментчилсэн зах зээлийн адил хэрэглэгчийн судалгаанд үндэслэнэ. Гэхдээ нөгөө талаасаа өөр зах зээлд амжилттай хэрэгжсэн бизнес загвар хэдий ч нэвтрүүлж байгаа зах зээлийн хувьд шинэ зүйл гэдгийг маш сайн тооцоолох шаардлага үүсдэг. Бидний сайн мэдэх KFC, McDonald's, Burgerking зэрэг нь үүний тод жишээ юм.





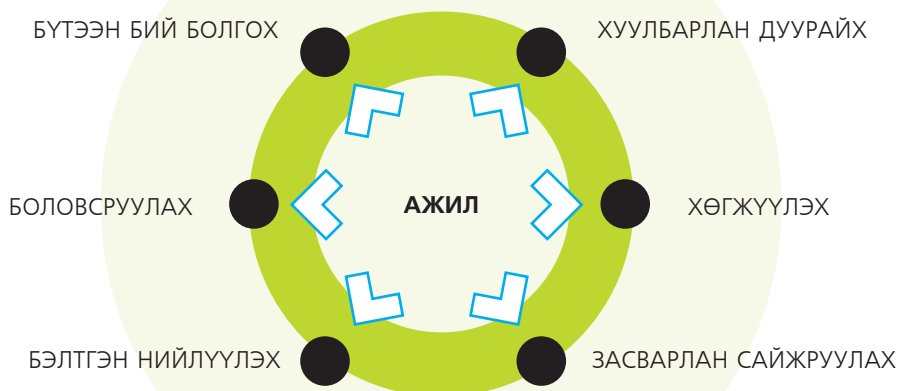
ХОЁР. ГАРААНЫ БИЗНЕС ЭРХЛЭХЭД САЙН ТӨСӨЛ ЧУХАЛ БОЛОХ НЬ

ХОЁР. ГАРААНЫ БИЗНЕС ЭРХЛЭХЭД САЙН ТӨСӨЛ ЧУХАЛ БОЛОХ НЬ

2.1

**Ажлыг удирдах шинжлэх
ухаанч хандлага буюу
төслийн тухай ойлголт**

Ажил гэдэг нь хувь хүн болон байгууллагын зүгээс ямар нэгэн бүтээлч үйл явцыг өрнүүлэхтэй холбоотой оюуны болон биеийн чадварыг ашиглан тодорхой бүтээмжийг бий болгоход чиглэсэн үйлдэл юм. Ажил нь шинжлэх ухааны утгаараа доорх үндсэн зургаан чиглэлтэй байдаг. Үүнд:



Хүн төрөлхтөн үүсэн бий болсон цагаасаа эхлэн ажил эрхлэн өрнүүлсээр ирсэн бөгөөд олон жилийн түүхэн хөгжлийн үр дүнд өнөө цагийн ажил нь илүү нарийвчлалтай болж өндөр бүтээмж рүү тэмүүлэх болсон. Гэхдээ үеийн үед хүн төрөлхтөн хийх гэж байгаа ажлаа эхлээд төлөвлөж дараа нь

Энэхүү хоёр загварыг нэгтгэж бас болдог бөгөөд энэ нь хамгийн дэвшилтэт загвар болдог. Энэхүү дэвшилтэт загварыг тодруулбал, хүн хийх зүйлээ эхлээд оюун санаандаа ургуулан бодож төсөөлөөд, дараа нь элдэв бодит юмсад (модель

юмуу макет) буулгах эсвэл цаасан дээр

буулгана. Үүнийхээ дараа түүнийг даган дуурайх юм уу эсвэл мөрдлөг болгон ажиллаж бодит үр дүнг бий болгодог гэсэн үг юм. Хөгжлийн явцад энэхүү үйл явц нь олон шат дамжлагыг туулсан бөгөөд эцсийн цэг

1. Хийсвэрлэн загварчлах;
2. Бодит загварт оруулсны дараа гүйцэтгэдэг байсан.



нь төсөл гэж нэрлэгдэх болжээ. Угтаа төсөл гэдэг нь ажил өрнүүлэх ухаан юм. Ажил өрнүүлэхийн тулд дээр дурьдсанаар тодорхой төлөвлөлт шаардлагатай бөгөөд төсөл гэдэг нь уг үйл ажиллагааны төлөвлөгөө гэж ойлгож болно. Өөрөөр

хэлбэл, ажил гүйцэтгэхийн тулд дэвшүүлсэн зорилтуудын хүрээнд нарийн боловсруулагдсан, үйл ажиллагааны загварыг үндэслэн хийсэн дэс дараалал бүхий төлөвлөгөөг төсөл гэж ойлгож болно.

2.2

Төслийн ангилал, бүрэлдэхүүн, үүрэг

Төслийг хэрэгжүүлэхэд олон оролцогч байдаг боловч тэдгээрийг **1.** Төсөл боловсруулагч; **2.** Боловсруулсан төслийг санал болгож буй байгууллага; **3.** Санхүүжүүлэгч; **4.** Үр дүнг нь хүртэгчид гэж бүлэглэн ангилж болно. Мөн төсөл нь маш олон төрлөөр бичигддэг бөгөөд ямар үйл ажиллагааны бүрдэлүүдээс тогтож байгаагаар нь үндсэн төрөлд хамааруулж болдог. Үүнд:



НЭГ.

НИЙГМИЙН ТӨСӨЛ (SOCIAL PROJECTS)

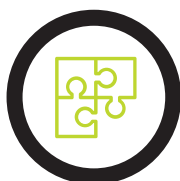
Энэ нь хувь хүмүүс, өрх, гэр бүл, хүүхэд, өндөр настан, хөгжлийн бэрхшээлтэй иргэд гэх мэт зорилтот бүлгүүдэд эрүүл мэнд, боловсрол, хувь хүний хөгжил зэрэг тодорхой үйлчилгээ үзүүлэх, дэмжиж туслах, тулгарсан болоод учирч болох эрсдэлээс зайлсхийх, даван туулах, санхүүгийн нөөцийг бүрдүүлэхэд чиглэсэн байдаг. Ийм төслийн санхүүжүүлэгч нь ихэвчлэн Засгийн газар байх бөгөөд зарим тохиолдолд донор байгууллагууд, санхүүгийн болон халамжийн сангууд байдаг. Үйл ажиллагаа нь гол төлөв нийгмийн хамгаалал, хөдөлмөр эрхлэлт, эрүүл мэнд, боловсрол, ундны ус, авто зам, нийтийн тээвэр зэрэг нийтлэг үйлчилгээнд эерэг үр дүнг гаргахад чиглэнэ. Энэ төрлийн төслүүд нь голдуу үнэ төлбөргүй байх бөгөөд эсвэл Засгийн газраас тогтоосон хатуу тариф дээр суурилна.



ХОЁР.

СУДАЛГААНЫ ТӨСӨЛ (RESEARCH PROJECT)

Ямар нэгэн тулгамдаж буй асуудал, таамаглалд шинжлэх ухааны үндэстэй хариулт өгөх, шийдвэрлэхийн тулд боловсруулагдсан төсөл юм. Өөрөөр хэлбэл тухайн тулгамдсан асуудал, таамаглалыг шийдвэрлэхийн тулд хөрөнгө босгох, эрсдэлийг даван туулах, эерэг үр дүнг бий болгох ажлыг зөв өрнүүлэх нь тухайн төслийн үндсэн зорилго байдаг.



ГУРАВ.

ИЖ БҮРЭН БУЮУ ЦОГЦ ТӨСӨЛ (COMPREHENSIVE PROJECT)

Нийгмийн хөгжлийн юмуу Засгийн газрын үйл ажиллагаа, байгууллагын үйл ажиллагаа, эсвэл нэг үйлдвэрлэл, үйлчилгээний үр өгөөж, үр дүнг иж бүрнээр нь шийдвэрлэхийн тулд өөр хоорондоо уялдаа бүхий нэг зорилгод чиглэсэн бүлэг (төслийн багц) төсөл юм.



ДӨРӨВ.

СУРГАЛТЫН ТӨСӨЛ (TRAINING PROJECT)

Боловсролын зэрэг олгох юмуу шаардлагатай мэдээлэл өгөх богино болон урт хугацааны сургалт, семинарыг хэрхэн явуулах талаар боловсруулагдсан төслийг хэлнэ. Зарим тохиолдолд урт хугацаанд ашиглагдах мэдээллийн тогтолцоог үүсгэх, түүнийг сайжруулах, удирдах ур чадвар, арга барил нэвтрүүлэх зэрэг нь уг төрөлд хамаарагдана. Энэ төрлийн төслүүд нь хамгийн авсаархан, тодорхой, үр дүн нь шууд харагдахуйц, ойлгомжтой хэлбэрээр бичигддэг.



ТАВ.

ТЕХНИК ТУСЛАЛЦААНЫ ТӨСӨЛ (TECHNICAL ASSISTANCE PROJECT)

Улс орон, Засгийн газар, байгууллага, хувь хүнд тодорхой ажил, үйлчилгээ, үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэхэд нь мэргэжлийн болон техник, технологийн тусламж, дэмжлэг үзүүлэх зорилгоор бичигдсэн төсөл юм. Ихэнх онолын болон судалгааны ном зохиолуудад тухайн төрлийн төслийг санхүүгийн бус гэж үздэг боловч урсгал зардлыг нь оруулан тооцож боловсруулдаг. Өөрөөр хэлбэл, уг төслийн хүрээнд хийгдэх мэдээлэл болон техникийн өгөгдөл дамжуулах, туршлагаа

хуваалцах, зааварчилгаа өгөх, үр чадвар олгох сургалт зохион байгуулах, судалгаа хийх, тухайн үйл ажиллагаанд мэргэжлийн зөвлөгөө, туслалцаа үзүүлэх, зөвлөх үйлчилгээ үзүүлэх зэргийн зардал, санхүүгийн тооцоо нь тусгагдаж зарцуулагддаг. Энэ төрлийн төслийг санхүүжүүлэгч нь ихэвчлэн Нэгдсэн Үндэстний Байгууллага, Дэлхийн банк, Азийн хөгжлийн банк, Олон улсын валютын сан зэрэг олон улсын байгууллага, донорууд байдаг.



ЗУРГАА.

БАЙГУУЛЛАГЫН ЧАДАВХИЙГ НЭМЭГДҮҮЛЭХ БУЮУ НӨӨЦИЙГ САЙЖРУУЛАХ ТӨСӨЛ (INSTITUTIONAL CAPACITY BUILDING PROJECT)

Аливаа байгууллагын (Засгийн газар ч мөн хамаарна) үйл ажиллагааны чадавхийг нэмэгдүүлэх, үр ашгийг дээшлүүлэх, үр дүнг илүү чанаржуулах, хүний нөөцийг бэхжүүлж, идэвхжүүлэх зорилгоор бичигдсэн техник туслалцааны болон санхүүжилт босгох чиглэлтэй төслүүд хамаарна. Энэ төрлийн ихэнх төслүүд нь барилга, байгууламжийг шинээр барих, засварлах, шаардлагатай тоног төхөөрөмжийг нийлүүлэх, технологийн шинэчлэл хийх, хүний болон бусад нөөцийг бэхжүүлэх зэрэг ажлыг төлөвлөсөн байдаг.



ДОЛОО.

БИЗНЕСИЙН ТӨСӨЛ (BUSINESS PROJECT)

Хамгийн түгээмэл төслийн төрөл бөгөөд агуулгын хувьд маш олон төрөл, зүйлд ангилагддаг. Гэхдээ ерөнхий утгаараа ижил ойлголтыг агуулна. Төслийн удирдлагын ихэнхи сурах бичиг, судалгааны ном, зохиолуудад “Аливаа байгууллага, хувь хүний зүгээс ашиг олох зорилготойгоор шинэ үйлдвэрлэл, бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг бий болгох, санал оруулах, техник, технологийн шинэчлэл хийх, сайжруулах, засварлах, хөрөнгө босгох, зээл авах гэх мэт зорилгоор шаардагдах үйл ажиллагаа, санхүүжилт, үүсч болох эрсдэл, түүнийг даван туулах арга зам зэргийг стандарчлагдсан дэс дараалал, зохион байгуулалт, удирдамжын дагуу бичиж боловсруулсан үйл ажиллагааны нарийвчилсан төлөвлөгөөг бизнесийн төсөл гэнэ” гэж тодорхойлсон байдаг. Бизнесийн төсөл нь доорх үндсэн шинжүүдээрээ дээрх төслийн төрлүүдээс ялгагддаг.

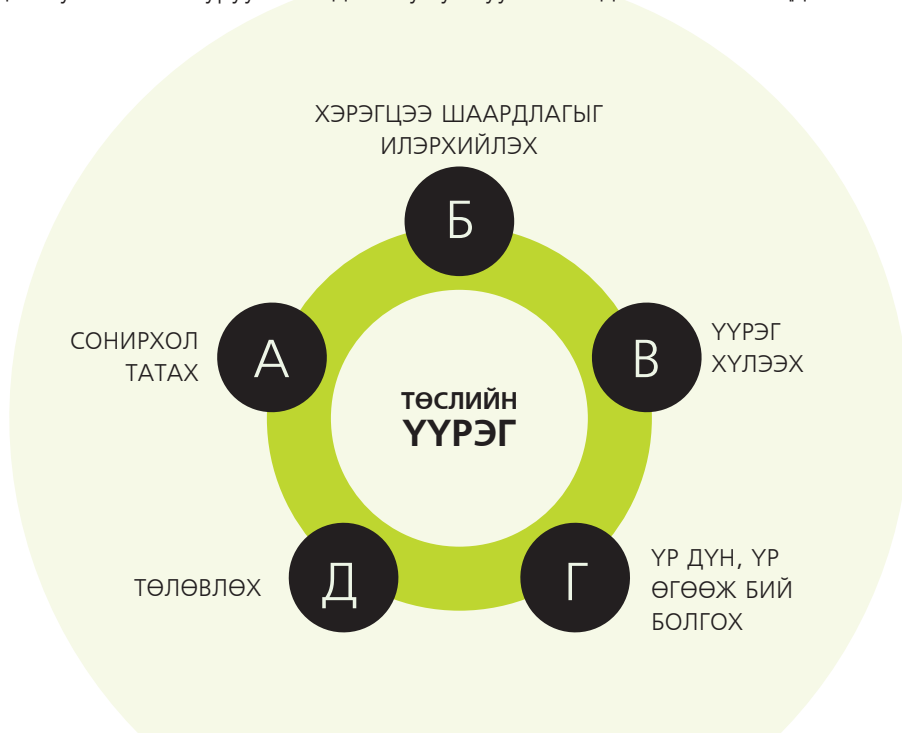
БИЗНЕС	БИЗНЕС	БИЗНЕС	БИЗНЕС
Нийгмийн хэрэгцээг хангахад чигэлсэн юмуу эсвэл шинэлэг хэрэгцээ үүсгэхэд чиглэх	Хууль, дүрэм, журманд захирагдсан буюу хууль зөрчөөгүй	Нийгэм буюу олон нийтэд сөрөг нөхцөл, байдал, хандлага үүсгэхгүй	Ашиг, орлого олоход чиглэсэн

Хэдийгээр төслүүд нь ялгаатай байдлаар ангилагдаж байгаа боловч хоорондоо уялдан бие биенээ бүрдүүлэх эсвэл хэд хэдэн төрлийг нэг төсөл агуулсан байхыг үгүйсгэж болохгүй. Тухайлбал, техник туслалцааны төсөлд сургалтын төсөл орсон байх нь элбэг бөгөөд мөн байгууллагын чадавхийг нэмэгдүүлэх буюу нөөцийг сайжруулах төсөл л гэхэд дотроо үнэлгээний бүрэлдэхүүн хэсэгтэй, энэ нь судалгааны төслийн хэлбэртэй байх

жишээтэй. Гэхдээ ямар ч төслийн хувьд ерөнхий нэг удирдамжийг ашиглаж болох бөгөөд төслийн удирдлага ашиглагддаг ялангуяа санхүүгийн дэмжлэг үзүүлдэг Засгийн газар, банк, тусгай сан, донор байгууллагууд бүх төрлийн төслүүдэд нэг л хэв маягийн удирдамж, загвар ашигладаг. Энэхүү удирдамж, загвар нь заавал стандартчлагдсан буюу ямар нэг стандартыг мөрддөг байна.



Аль ч төсөл дараах таван үүрэг ямар нэг хэмжээгээр туссан байдаг. Эдгээрээс аль нэг нь л орхигдвол уг төслийг буруу бичигдсэн буюу агуулгын алдаатай гэж тооцдог.



Төсөл нь хувь хүн эсвэл байгууллагын хэрэгжүүлэх гэж буй тодорхой хөтөлбөр, үйл ажиллагааг танилцуулах баримт бичиг байхаас гадна хэрэгцээ, шаардлага, тулгамдсан асуудлын талаар үнэн зөв, баталгаатай мэдээлэл өгөх хэрэгсэл болж байдаг. Нөгөөтэйгүүр ингэж хэрэгцээ, шаардлага, тулгамдсан асуудлыг

илэрхийлэх нь төрийн, нийгмийн, санхүүжүүлэгчийн анхаарлыг татах хэрэглүүр болно. Үүний тулд бодит үндэслэлтэй байх хэрэгтэй бөгөөд үүний тулд төсөл нь маш тодорхой жишээ нь хэдий хэмжээний мөнгө, юунд зарцуулах шалтгааныг (яагаад) нь маш нарийн тусгаж боловсруулагдах шаардлага үүсдэг.

2.3

Төсөл боловсруулж хөрөнгө босгох үйл явц

Гарааны бизнесийн үндсэн ойлголт нь энтрепренёршип (Entrepreneurship) бөгөөд энэ нь **бүтээлчээр сэтгэж, шинэ зүйл санаачлан, ашиг олох зорилгоор бизнес эрхлэх үйл ажиллагаа**. Энэхүү ойлголтыг “entrepreneur” гэсэн франц үгнээс гаралтай гэж үздэг. Анх 1723 онд Францид хэвлэгдсэн толь бичигт уг нэр томъёо тусгагджээ.

1920-иод онд Австрийн эдийн засагч Йозеф Алойз Шумпетер (Joseph Alois Schumpeter) энтрепренёршипыг чиглэлээр судалгаа хийж, нийгэм-эдийн засгийн хөгжилд түүний гүйцэтгэх үүрэг чухал гэдгийг тогтоосон байна. Тэрээр бие даан хувийн бизнес эрхлэгчид буюу “энтрепренёрүүд” нь шинэчлэгч - “инноватор”-ууд байдаг бөгөөд тэдгээр нь ашиг орлого олох, нэмэгдүүлэх үүднээс үйлдвэрлэлийн хүчин зүйлс (хөдөлмөр, капитал, газар)-ийг урьд өмнө байгаагүйгээр оновчтой

хослуулдаг ба “creative destruction” буюу “бүтээлч эрс шинэчлэл”-ийг хэрэгжүүлдэг нь урт хугацаанд нийгмийн хөгжил, эдийн засгийн өсөлтөнд ихээхэн ач тустай хэмээн үзжээ. Ингэж “бүтээлч эрс шинэчлэл” явагдсанаар хуучин, үр ашиггүй зүйлс үгүй болж, цоо шинэ, илүү өгөөжтэй зүйлс бий болсноор бизнесийн шинэ салбар, чиглэл үүсч хөгжих үндэс болдог байна.

Энтрепренёршип нь хөдөлмөр эрхлэлтийг нэмэгдүүлэх, ажилгүйдлыг бууруулах, бизнесийг хөгжүүлэх, эдийн засгийн өсөлтийг хангах, амьжиргааны түвшинг дээшлүүлэх чухал эх сурвалж болдог. 1920-иод онд энтрепренёршипын чиглэлээр судалгаа хийж, нийгэм-эдийн засгийн хөгжилд түүний гүйцэтгэх үүрэг чухал гэдгийг тогтоосон байна. **Энтрепренёршип үйл ажиллагаа** (Entrepreneurial activity) хэд хэдэн төрөлтэй байдаг. Үүнд:

Нийгмийн энтрепренёршип
(Social entrepreneurship)

2000-аад оноос бий болсон ойлголт бөгөөд ашиг олох зорилгоор бус, харин нийгмийн сайн сайхны төлөө явуулж буй нийгэм, хүмүүнлэг болон экологийн чиглэлийн бизнесийн үйл ажиллагаа явуулах хэлнэ.

Улс төрийн энтрепренёршип (Political entrepreneurship)

Ашгийн төлөө бус, улс төрийн зорилгоор явуулдаг бизнесийн үйл ажиллагаа, нийгмийн энтрепренёршипын нэг хэлбэр юм.

Мэдлэгийн энтрепренёршип
(Knowledge entrepreneurship)

Мэдлэгийн ашиглалтыг нэмэгдүүлэх, хэрэглээ болгон үйлдвэрлэл, практикт нэвтрүүлэх, үүнд чиглэсэн чадвар, боломж бүрдүүлэх үйл ажиллагаа. Уламжлалт энтрепренёршип нь ашиг орлогыг нэмэгдүүлэхэд чиглэгддэг бол мэдлэгийн энтрепренёршип нь

ашгийн бус зорилготой судалгаа, боловсролын байгууллагуудад илүү тохиромжтой байдаг.

**Угсаатны
энтрепренёршип**
(Ethnic
entrepreneurship)

АНУ болон Европын үндэсний цөөнхийн төлөөллийн эрхэлж буй бизнес. Түүхээс үзэхэд IX-X зууны үед АНУ-д еврей худалдаачид, нийтийн хоол, зоогийн газар, фирмын аж ахуй эрхлэгч хятад, япон энтрепренёрүүд цөөнгүй байсан байна.

**Институцийн
энтрепренёршип**
(Institutional
entrepreneurship)

Байгууллагын зохион байгуулалтын бүтцийг шинэчлэн, үр өгөөжийг дээшлүүлэх, үнэ цэнийг нэмэгдүүлэх боломж олгох, тийм зохион байгуулалтын бүтэц, институтыг бий болгоход чиглэгддэг ба сүүлийн жилүүдэд зохион байгуулалтын онолын судалгааны нэг шинэ чиглэл болон хөгжиж, судлаачдын анхаарлын татах болжээ.

**Технологийн
энтрепренёршип** (Tech-
nology entrepreneurship)

Инноваци, шинэ технологийн бизнесийг дагнан эрхлэх үйл ажиллагаа байдаг.

**Төслийн
энтрепренёршип**
(Project
entrepreneurship)

Тодорхой төсөлд суурилсан бизнесийг хөгжүүлэхэд чиглэсэн, цаг үеийн шинжтэй байгууллага, зохион байгуулалтын бүтцийг бий болгож, удирдах үйл ажиллагаа юм. Өөрөөр хэлбэл, ямар нэг төслийг хэрэгжүүлэх, менежмент хийх чадвар бүхий багийг бүрдүүлж, энэ чиглэлээр мэргэшсэн хүмүүсийг “төслийн энтрепренёр”-үүд гэж нэрлэдэг.

Шинээр бизнес эхлэгчдийн хувьд нэн тэргүүнд тулгамддаг амин чухал зүйл бол **санхүүжилт** байдаг ба үүнийг хоёр үндсэн эх үүсвэрээс авах боломж бий. **Нэгд**, Барьцаат хөрөнгө буюу банкны зээл, **Хоёрт**, хувь/хувьцаагаа барьцаалах буюу өмчийн хөрөнгө оруулалт юм.

Шинэ технологи, инновацийн гарааны бизнесүүдийн хувьд гаргасан шинэ санаа, баг, бизнес эрхлэх чин эрмэлзэлээс өөр барьцаалах хөрөнгө байдаггүй тул банкууд тэр бүр зээл олгодоггүй. Иймд гарааны бизнесийн хүрээнд маш олон хөрөнгө босгох аргыг чухалчилдаг бөгөөд тэдгээрээс хамгийн түгээмэл, үр өгөөжтэй аргын нэг нь **төсөл боловсруулан, түүн дээрээ тулгуурлан санхүүжилт авах явдал байдаг**. Өөрөөр хэлбэл, төслийн энтрепренёршипыг хэрэгжүүлэх явдал юм.

Гарааны бизнесийг санхүүжүүлэгч байгууллагууд боловсруулсан төслийг шалгаруулж авахдаа хэрэгцээн дээр тулгуурлах биш, харин өөрсдийн шалгуурын дагуу сонгож авдаг боловч ихэнхдээ дараах нийтлэг шалгуурууд заавал байна. Үүнд:

► Төслийн зорилго, зорилт нь товч, тодорхой байх;

► Төслийг хэрэгжүүлснээр ямар өөрчлөлт гарахыг тодорхой бичих;

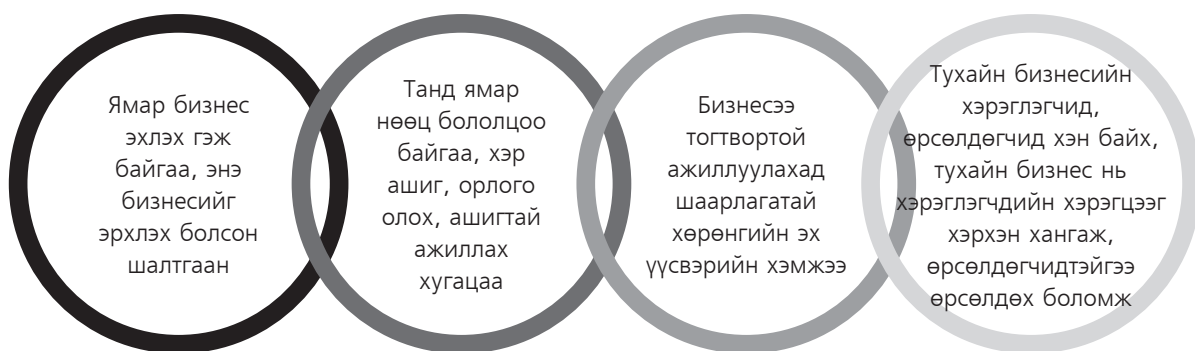
► Ижил төстэй, төсөл хэрэгжүүлж байгаа байгууллагаас туршлага судлах;

► Төслийг өөрийн байгууллагын бус хэрэглэгчдийн хүсэлт, хэрэгцээн дээр тулгуурлах

► Хэрэв өөр байгууллага, хувь хүмүүстэй хамтрах бол тэднийг уг төсөлд ямар үүрэг гүйцэтгэхийг тодорхой дурьдах зэрэг юм.

Төсөл нь хүн уншихад ойлгомжтой, зорилго зорилт нь тодорхой, хүрэх үр дүн нь ач холбогдолтой байх ёстой бөгөөд хамгийн гол нь төслийн үндэслэлээ зөв, бодитой илэрхийлэх нь хамгийн эхний шийдвэрлэвэл зохих зорилт болно.

Өөрөөр хэлбэл, чанартай, сайн боловсруулсан төсөл хэрэгжихдээ үр нөлөөтэй байх магадлал илүү, хяналт үнэлгээ хийж, төслийг үргэлжлүүлэн санхүүжүүлэх эсэхийг шийдвэрлэхэд дөхөм болно гэсэн үг. Иймд дараах зүйлсийг анхаарах шаардлагатай.



ЭДГЭЭР АСУУЛТУУДАД ТОДОРХОЙ ХАРИУЛЖ ЧАДСАН БАЙХ ЁСТОЙ.

ТӨСӨЛ НЬ ТОДОРХОЙ ШААРДЛАГУУДЫГ ХАНГАСАН БАЙВАЛ ЗОХИСТОЙ БАЙДГААС ХАМГИЙН ЧУХАЛ НЬ ЭХНИЙ САНХҮҮЖИЛТ ДУУССАНЫ ДАРАА ТӨСӨЛ БИЕ ДААН ҮЙЛ АЖИЛЛАГААГАА ҮРГЭЛЖҮҮЛЖ ЧАДАХААР БАЙХ ЯВДАЛ ЮМ.

ГУРАВ. ОЛОН УЛСАД НИЙТЛЭГ АШИГЛАГДДАГ ТӨСЛИЙН СТАНДАРТУУД

3.1

Стандартын тухай ойлголт,
үндсэн асуудал

2020 оны 6 дугаар сарын байдлаар дэлхийд нийт 200 мянга гаруй идэвхитэй хэрэглэгдэж байгаа стандарт байна.

“Стандарт” гэдэг нь бүтээгдэхүүн, ажил, үйлчилгээний үзүүлэлт, шаардлагын хэм хэмжээг зохих журмын дагуу сонирхогч талууд зөвшилцөн боловсруулж, эрх бүхий байгууллагаас баталсан норматив техникийн баримт бичгийг хэлдэг.

Заавал хэрэглэх ● Сонгож хэрэглэх

Үйлдвэрлэл, худалдаанд мөрдөгддөг олон өөр шаардлагууд болон бүтээгдэхүүний харилцан ололт, нэгдмэл байдал, аюулгүй байдал зэрэг асуудлуудыг шийдвэрлэн олон хэм хэмжээ, шаардлагуудыг цэгцэлж, үйлдвэрлэл, үйлчилгээ, худалдаан дахь бэрхшээлийг багасгахын тулд стандарт байдаг. Нийтийн ашиг сонирхол, хүний эрүүл мэнд, хүрээлэн буй орчин, улс орны аюулгүй байдлыг хамгаалах объектод тогтоосон үндэсний стандартыг заавал мөрдөнө. Улс орнуудад стандартыг хэрэглэдэг хоёр үндсэн арга зам байдаг.

НУТАГШУУЛАХ

◀ СТАНДАРТ ▶

БОЛОВСРУУЛАХ

Стандартыг **нутагшуулах, боловсруулах** гэдэг нь хоёр тусдаа өөр өөр ажиллагаа юм. Стандарт боловсруулахын тулд хамгийн эхний үе шат нь **санал дэвшүүлэх үе шат** юм. Энэ үе шатанд стандартыг боловсруулах зайлшгүй шаардлагатай эсэхийг шийдвэрлэнэ. Дараагийн үе шат нь **боловсруулах үе шат** бөгөөд сонирхогч талууд стандартын төслийг боловсруулж, стандартын асуудал хариуцсан байгууллагад (манай улсад бол Засгийн газрын тохируулагч агентлаг Стандарчлал, Хэмжил Зүйн Газар юм.

Стандартчилал гэдэг нь бүтээгдэхүүний зарим болон бүх шинж чанар нь хэрэглээнд бүрэн тохирч байхаар нарийн тодорхой хэм хэмжээг тодорхойлж өгсөн үзүүлэлтүүд юм.

БҮС НУТГИЙН

БАЙГУУЛЛАГЫН

ҮНДЭСНИЙ

ОЛОН УЛСЫН

Энэ нь зөвхөн бүтээгдэхүүн, үйлчилгээнд хамаатай биш түүнийг бий болгож байгаа бүхий л үйл явцад хамаатай асуудал юм. Стандартчиллын нэг үндсэн зорилго нь бүтээгдэхүүн, үйлчилгээнд заавал байх ёстой бүрдлүүдийг тодорхой болгож нэгж өөрийн өртөгийн хямд, чанарыг нэг түвшинд байлгах боломж олгодог. Стандарчлагдсан нөхцөлд төлөвлөлт, нөөц, худалдан авалт, бүртгэх үйл ажиллагааг бүгд нэг загвараар хийх боломжтой болдог. Стандартыг хамрах хүрээгээр нь дараах байдлаар ангилна.

Олон улсын стандарт нь Олон улсын стандартчиллын хамтын нөхөрлөлийг бүрдүүлэгч Олон улсын цахилгаан холбооны байгууллага (ITU), Олон улсын стандартчиллын байгууллага (ISO), Олон улсын цахилгаан техникийн комисс (IEC)-ын гишүүн орнуудын хүрээнд боловсруулж, зөвшилцсөн баримт бичиг юм.



Бүс нутгийн стандарт гэдэг нь тухайн бүс нутгийн хэмжээнд оролцогч орнууд боловсруулж, зөвшилцсөн баримт бичиг юм. Үүний жишээ нь Европын стандарт юм. Европын Холбооны гишүүн орнуудын хооронд нэгдсэн нэг зах зээлд бүтээгдэхүүн, үйлчилгээнийхээ чөлөөт шилжилтийг бий болгоход нэгдсэн шаардлага тогтоох зорилгоор Европын стандартыг анх бий болгосон. Европын стандартыг **CEN**, **ETSI**, **CEN-ELEC** гэсэн төрөлжсөн гурван байгууллага боловсруулдаг.



MNS



Үндэсний стандартын жишээг дурьдвал манай **MNS**, Оросын холбооны улсын **ГОСТ**, Хятадын **GB**, Солонгосын **KS** гэх, Японы **JIS** мэт тухайн улс орон үндэснийхээ түвшинд боловсруулан мөрдөж буй стандартууд байна. Үндэсний стандартад тусгагдаагүй үзүүлэлт, шаардлагад зохистой хэм хэмжээг илүү нарийвчлан тодорхойлох, үндэсний стандарттай уялдуулан хөгжүүлэх боломжоор хангах зорилгоор байгууллагын стандартыг боловсруулдаг.

ISO (International Organization for Standardization) буюу Олон улсын Стандарчлалын байгууллага нь дэлхийн 161 орны гишүүнчлэлээс бүрдсэн, стандарт боловсруулагч, түгээгч дэлхийн хамгийн том байгууллага юм. 1947 оны 2 дугаар сарын 23-нд ISO үндсэн үйл ажиллагаагаа эхлүүлсэн бөгөөд тухайн үеийн Австрийн Стандартжуулалтын институт (**Austrian Standards Institute**), Швейцарын Стандартжуулалтын Холбоо (**Swiss Standardization Association**) хоёр нь үндсэн бүрдэл нь болсон. ISO-гийн нэлээд олон стандартууд нь бусад “Олон улсын цахилгаан техникийн комисс” (IEC) гэх мэт олон улсын стандартжуулалтын байгууллагуудтай хамтын шинжтэй байдаг. Ингэж бий болсон стандартуудыг тэмдэглэхдээ дундуур нь ташуу зураас зуран хооронд нь тусгаарладаг. Жишээ нь “ISO/IEC 8859” гэх мэт.

Стандарт нь **байгууллагын үйл ажиллагаанд зайлшгүй хэрэгтэй мэдлэгийг баяжуулсан хэлбэрээр агуулсан** байдаг.

Стандарт нь **илүү шинэчлэгдсэн ба үр ашигтай болгоход чиглэсэн** чухал арга хэрэгслүүдийг санал болгодог.

Стандарт нь **үйл ажиллагааны бүтээмж болон үр дүнг сайжруулах** батлагдсан ба шалгарсан арга юм.

Стандарт нь **бүтээгдэхүүн үйлчилгээний арвин их сонголт хийх үүд хаалгыг нээж**, өрсөлдөөн өрнүүлж инновацийг дэмжихэд тусалдаг.

Стандарт нь **үйл ажиллагааныхаа үзүүлэлтүүдийг дээшлүүлэх, учирч болох олон эрсдэлээс хамгаалах, эрсдэлээ бууруулах, байгаль орчин, хөдөлмөр, эрүүл мэнд, мэдээллийн аюулгүй байдлыг хангахад**

зориулагдсан байдаг.

Иймд стандартыг төрийн болон төрийн бус, бизнесийн байгууллагууд үйл ажиллагаагаа хэвийн явуулах, зах зээлд оршин тогтнож хэрэглэгчдийн эрэлт, хэрэгцээг зохих түвшинд нь хангах, өрсөлдөх чадвараа дээшлүүлэх зорилгоор хэрэгжүүлдэг.

3.2

Олон улсад түгээмэл хэрэглэгддэг төслийн стандартууд

Төслийн хүрээнд олон улсад түгээмэл ашиглагддаг маш олон стандарт байдаг бөгөөд бизнесийн болон мэргэжлийн байгууллагууд, төслийн менежментийн мэргэжилтнүүдийн хүлээн зөвшөөрсөн дараах хэдэн стандартууд хамгийн түгээмэл ашиглагддаг.



P2M, Япон улсад 2001 оны 11 дүгээр ард Японы төслийн удирдлагын холбоо (Project Management Association of Japan PMAJ) ноос санаачлан Олон улсын төслийн удирдлагын конгресс (International Project Management Conference)-ын шийдвэрээр батлагдсан.

PRINCE

PRINCE (Project IN Cotrolled Environments) төслийн стандарт нь Төслийн нөөцийн зохион байгуулалт, төлөвлөлтийн арга зүй (Project Resource Organisation Management Planning Technoques) дээр үндэслэсэн.

PMBok

PMBok (Project Management Body of Knowledge) төслийн стандартыг анх 1983 онд АНУ-ын "Төслийн Удирдлагын Хүрээлэн" (Project Management Institute) -гээс хүлээн зөвшөөрөгдсөн өндөр үр ашигтай, үр нөлөө ихтэй төслүүдийн мэдээлэл, туршлагыг стандартчилсан.

Эдгээр стандартуудын гол агуулга, үндсэн ойлголт, ач холбогдлыг нь тус тусад нь товч тайлбарлая.



P2M стандарт.

Уг төслийн стандарт нь Япон улсад 2001 оны 11 сард Японы төслийн удирдлагын холбоо (Project Management Association of Japan PMAJ) -ноос санаачилан Олон улсын төслийн удирдлагын конгресс (International Project Management Conference IPMC) -ын шийдвэрээр батлагдсан бөгөөд өдгөө дэлхийн 45 орчим улсад идэвхитэй ашиглагдаж байна.

P2M стандарт (Program and Project Management for Enterprise Innovation P2M) нь Японы томоохон компаниудын 1980 – 1990 оны төслийн хэрэгжилтийг хэрэгжилтийг сайжруулах, үнэлэх арга зүйн туршлага дээр үндэслэн боловсруулагдсан бөгөөд төслийн хэрэгжилтийн үнэлгээнд дээр суурилан сайжруулах уг стандартын гол зорилго юм.

PRINCE

PRINCE төслийн стандарт

Тухайн төслийн стандарт нь анх 1989 онд Их Британи Умард Ирландын Нэгдсэн Вант Улсад төслийн удирдлагын арга зүйн хэлбэрээр бий болсон бөгөөд 1991 стандартчилагдсан байна.

PRINCE (**P**rojects **I**N **C**ontrolled **E**nvironments) төслийн стандарт нь Төслийн нөөцийн зохион байгуулалт, төлөвлөлтийн арга зүй (Project Resource Organisation Management Planning Techniques) дээр үндэслэсэн бөгөөд 1996 онд шинэчлэгдсэнээсээ хойш өнөөгийн байдлаар дэлхийн 150 орчим улсад идэвхитэй ашиглагдаж байна.

PRINCE төслийн стандартын гол онцлог "хазайлтын хяналт (deviation control)"-д тулгуурлан цагийг үр ашигтай ашиглах, удирдах ажилтнуудын өөрчлөлт, үүрэг, хариуцлагын тодорхой хуваарилалт зэргийг тодотгодогт оршино. Мөн процессын удирдлагын үйл явцыг илүү чухалчилдаг бөгөөд төслийн хэрэгжилтийн бүхий л цаг хугацаанд дахь үйл ажиллагаа бүрийг тодорхой илэрхийлж, хэрхэн зохицуулалт хийхийг нарийн тодруулдаг.

PMBoK

PMBoK төслийн стандарт буюу Төслийн амьдралын мөчлөгийн удирдлага

PMBoK (**P**roject **M**anagement **B**ody **o**f **M**nowledge) стандартыг анх 1983 онд Төслийн менежментийн хүрээлэн (Project Management Institute PMI)-гээс өөрийн гишүүддээ төслийн удирдлагын мэргэжлийн (Project Management Professional PMP) - шалгалтад бэлдэхэд нь туслах зорилгоор бий болгосон байдаг. Гэхдээ тус хүрээлэнгийн зүгээс уг төслийн удирдлагын мэдээллийг илүү аргачлал тал руу хөгжүүлснээр өнөөгийн бидний сайн мэдэх төслийн удирдлагын цогц мэдлэгийг агуулсан PMBoK стандарт болж хөгжжээ.

PMBoK стандарт нь өндөр үр ашигтай, үр нөлөө ихтэй төслүүдийн мэдээлэл, туршлагыг стандартчилах үндсэн зорилготой бөгөөд төслийг цогц байдлаар авч үздэг.

PMBoK төслийн стандартыг 1996 онд АНУ-ын "Стандарчиллын Үндэсний Хүрээлэн" (ANSI буюу American National Standards Institute) хүлээн зөвшөөрснөөр дэлхийн улсуудад түгээмэл хэрэглэгдэх болсон.

ДӨРӨӨВ. ТӨСЛИЙН УДИРДЛАГЫН АРГА ЗҮЙН ЗААВАР ISO 21500 СТАНДАРТ

4.1

ISO 21500 стандартын тухай ойлголт, үндсэн асуудал



Төслийн удирдлагын арга зүйн заавар стандарт нь ISO-ийн гишүүн Британы Стандарчиллын Институтээс төслийн удирдлагын стандарт тогтоох санаачилгаар Техникийн Зөвлөлийн TC236 хуралдаанаар 2012 оны 9 дүгээр сард хамгийн сүүлийн хувилбараар шинэчлэн батлагдсан. Энэхүү стандарт нь төслийн шаардлагыг хангах 39 үйл явцыг нийт бүлэгт хуваан төслийн амьдралын мөчлөгийг тодорхойлсон байдаг. Эдгээр мөчлөг бүр нь тодорхой гүйцэтгэлтэй байдаг бөгөөд энэ нь төсөлд оролцогч талуудын урьдчилан тохиролцсон шаардлагуудыг агуулдаг.

Төслийн удирдлагын арга зүйн заавар ISO 21500 стандарт нь төслийн удирдлагын зарчим, үйл явцуудад маш ойлгомжтой тайлбар өгдөг бөгөөд төсөл хэрэгжүүлэх туршлагаас үл хамааран бизнес эрхлэгчдэд үйл ажиллагаагаа амжилттай хөтлөн явуулах боломж олгодгоороо онцлогтойгоос гадна төслийн гүйцэтгэлд чухал ач холбогдолтой удирдамжийг өгөхөөс гадна төслийн багт аль болох удирдлагаас хараат бус бие даасан байдлаар ажиллах боломжийг олгох, багийн гишүүдийн хариуцлагыг нэмэгдүүлэхэд тус дөхөм болдог. Иймд гарааны бизнесийн нөхцөлд хамгийн тохиромжтой төслийн стандартуудын нэгт тооцогддог байна.



Майлс Шэфэрд

ISO-ийн төслийн комиссын
тэргүүн

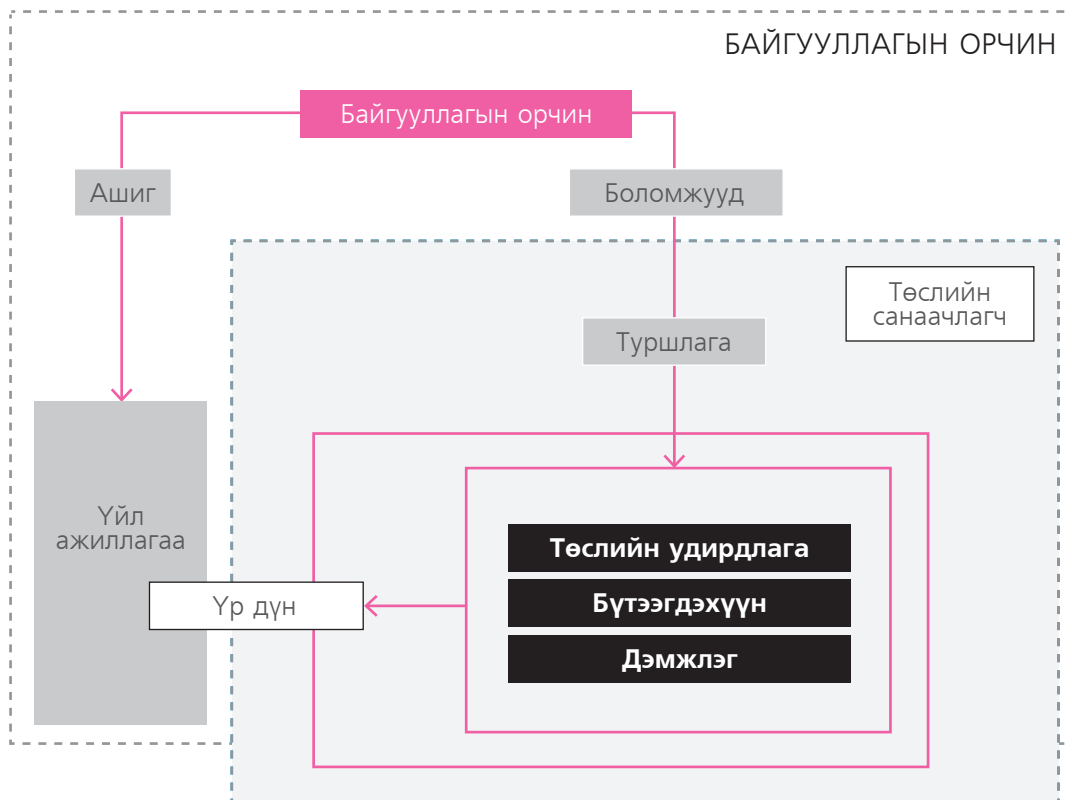
ISO - ийн төслийн комиссын тэргүүн Майлс Шэфэрд хэлэхдээ:

“ISO 21500 СТАНДАРТ НЬ ТӨСЛИЙН УДИРДЛАГЫН ГҮНЗГИЙ МЭДЛЭГГҮЙ ХҮНД Ч ОЙЛГОМЖТОЙ, ЭНГИЙН ЗААВАРЧИЛГАА ӨГДӨГ БӨГӨӨД БАЙГУУЛЛАГЫН ҮЙЛ АЖИЛЛАГААГ БИЗНЕСИЙН ОРЧИНД НИЙЦҮҮЛЭХ ХАМГИЙН ХЯЛБАР АРГАЧЛАЛ ЮМ”

гэжээ.

Төслийн удирдлагын арга зүйн заавар ISO 21500 стандартыг нь дараах зарчимд тулгуурлан боловсруулжээ.

ГАДААД ОРЧИН



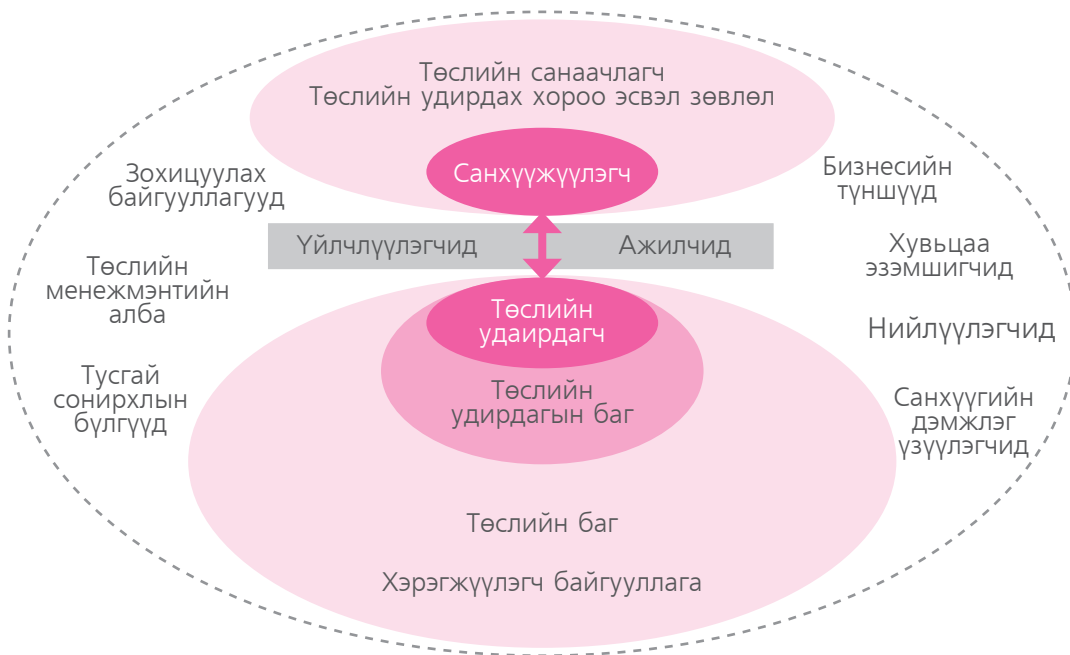
Эх сурвалж: INTERNATIONAL STANDARD, ISO 21500, First edition 2012-09-01, Guidance on project management, Reference number ISO 21500:2012(E), p3

Өнөөгийн даяаршлын нөлөөгөөр зах зээл улам л харилцан уялдаатай нэг нь нөгөөгөөсөө хараат болж байгаа нөхцөлд төсөл боловсруулж хэрэгжүүлэгчид болон төслийн удирдагч, ажилтан, албан хаагчид нэгдмэл үзэл баримтлал, үйл ажиллагааны аргачлалтай байх шаардлага өөрийн эрхгүй тавигддаг. Энэхүү шаардлагыг биелүүлэх боломжийг төслийн стандартууд

хангаж өгдөг боловч заримдаа стандартууд хоорондоо зөрчилдөх, нийцэхгүй байх явдал гардаг.

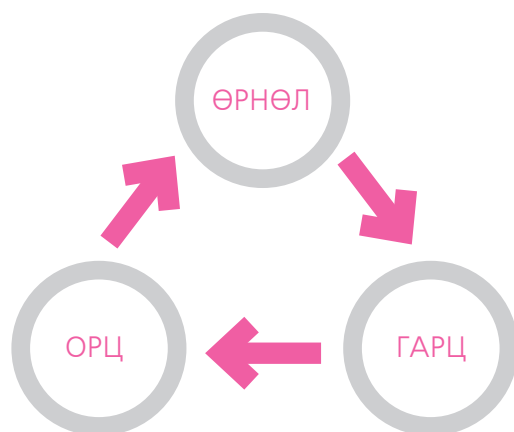
Төслийн удирдлагын арга зүйн заавар ISO 21500 стандарт нь бусад төслийн стандартуудтай нийцэж, уялдах боломжийг нээж өгснөөрөө гол онцлог нь илэрхийлэгддэг.

ISO 21500 стандартын давуу тал нь төсөлд оролцогч талуудын уялдаа холбоог, байж болох хамгийн дээд түвшинд хангаж өгөх асуудал юм. ISO 21500 стандартын үүднээс төсөлд дараах үндсэн оролцогчид заавал байна гэж үздэг.



Эх сурвалж: INTERNATIONAL STANDARD, ISO 21500, First edition 2012-09-01, Guidance on project management, Reference number ISO 21500:2012(E), p. 7.

Тухайн стандарт нь төслийн удирдлагын гурван хэмжээс, таван үе шат, арван асуудлыг иш үндэс болгодог.



Эдгээр гурван үндсэн хэмжээсэнд тулгуурлан төслийн хүрээн дэхь нийт 39 үйл явцыг дараах таван үе шатанд хуваан тус бүрийг нь арван асуудлаар зохицуулж удирддаг байна.

ТӨСӨЛ



Тэрхүү арван асуудал нь тус бүр нь тухайн төслийн хүрээнд хэрхэн удирдан зохион байгуулах, зохицуулалт хийх арга, аргачлалтай байна. Үүнд:

- ▶ Харилцан хамаарал;
- ▶ Оролцогч тал;
- ▶ Хамрах хүрээ;
- ▶ Нөөц;
- ▶ Цаг хугацаа;
- ▶ Өртөг, зардал;
- ▶ Эрсдэл;
- ▶ Чанар;
- ▶ Худалдан авалт (бэлтгэн нийлүүлэлт);
- ▶ Харилцаа холбоо зэрэг юм.

Төслийн удирдлагын арга зүйн заавар ISO 21500 стандарт нь нь үйл ажиллагааны аргачлал, хийх дэс дараалал бүхий алхмуудаас гадна төслийг бүрэн гүйцэтгэж дуустал хийгдэх үйл явцыг бүхэлд нь багтаах оролдлого хийсэн анхны стандарт бөгөөд манай улсад албан ёсоор мөрдөн хэрэглэгдэж байгаа цорын ганц төслийн удирдлагын стандарт юм.

Төслийн удирдлагын арга зүйн заавар ISO 21500 стандартыг нэвтрүүлснээр дараах ач холбогдолтой юм. Үүнд:

- ▶ Манай улсын бизнесийн байгууллагууд дэлхийн зах зээлд өрсөлдөх боломж нэмэгдэх;
- ▶ Борлуулалтын орлого, үйлдвэрлэлийн ашиг, гарц сайжрах;
- ▶ Бизнесийн байгууллагуудын өөр хоорондын хамтын ажиллагаа, харилцан ойлголцлыг нэмэгдүүлэх;
- ▶ Засгийн газар болон хувийн хэвшлийн хооронд “Төр, хувийн хэвшлийн түншлэл (public-private partnerships)” -ийн төрөл, хэлбэрүүдийг шинээр нэвтрүүлэх, боловсронгуй болгох;
- ▶ Технологи шилжүүлэлтийг эрчимжүүлж, эрсдэлийг бууруулах;
- ▶ Санхүүгийн төлбөр тооцооны аюулгүй байдлыг хангах;
- ▶ Хэрэглэгчдийн эрэлт, хэрэгцээнд нийцсэн үйлдвэрлэл, үйлчилгээ явуулах боломжийг нэмэгдүүлэх зэрэг болно.

Байгууллагууд төслийн удирдлагын арга зүйн заавар ISO 21500 стандартын дагуу ажилласнаар үйл ажиллагаа нь идэвхижин, зах зээлийг илүү их мэдрэн ажлын байрны хяналт, ажиглалт дээшлэн, багаар ажиллах явдалд мэдэгдэхүйц ахиц гардаг нь олон улсад практикаар нэгэнт нотлогдоод байна.

4.2

Төслийн удирдлагын арга зүйн нэгдсэн заавар MNS ISO 21500:2017 стандартад нийцсэн төсөл боловсруулах аргачлал

“Төслийн удирдлагын арга зүйн нэгдсэн заавар MNS ISO 21500:2017” стандарт нь төслийн цогц байдлаар буюу **эхлэл – өрнөл – төгсгөл** гэсэн гурван хэмжээсээр авч үздэг бөгөөд ерөнхийдөө удирдлагын зааварчилгаа гэж ойлгож болно.

Тодруулбал, төслийг хэрэгжүүлж дуустал буюу эцсийн үр дүн гартал удирдан, зохион байгуулахыг стандартын үндсэн загварт тулгуурлан илэрхийлдэг. Энэхүү зөвлөмж нь тухайн стандартын зөвхөн эхний хэсэгт (эхлэл) тулгуурласан юм. Өөрөөр хэлбэл, “Төслийн удирдлагын арга зүйн нэгдсэн заавар MNS ISO 21500:2017” стандарт нь төслийн удирдлагын буюу төсөл эхлэхээс хэрэгжиж дуусах хүртэлх цогц үйл ажиллагааны зааварчилгаа бөгөөд

бидний санал болгож буй энэхүү төсөл боловсруулах аргачлал нь зөвхөн төслийг хэрхэн амжилттай (гарааны) эхлүүлэхэд л туслах юм. Мөн уг төсөл боловсруулах аргачлал нь “Төслийн удирдлагын арга зүйн нэгдсэн заавар MNS ISO 21500:2017” стандартын үндсэн загварт тулгуурлан стандарт хэлбэрээр илэрхийлэгдсэн болно.

“Төслийн удирдлагын арга зүйн нэгдсэн заавар MNS ISO 21500:2017” стандартад нийцсэн төслийг дараах зааврын дагуу боловсруулна. Гэхдээ эдгээр нь төслийн бүрдлүүд нь төсөл болгонд байдаггүй бөгөөд боловсруулж байгаа төслийн агуулгаас шалтгаалан янз бүрийн бүтэцтэй байж болно.



НЭГ. ТӨСЛИЙН ҮНДСЭН МЭДЭЭЛЭЛ

1.1 Байгууллага, хувь хүний бизнесийн түүх

Энэ хэсэгт байгууллагын талаар хэдэн онд байгуулагдсан, ямар бизнес анх эрхэлж байсан шагнал, урамшуулал талаар танилцуулахаас гадна Хувь хүний хувьд ямар бизнесийг хэзээнээс хэрхэн эрхэлж байгаа, татвар төлдөг эсэх зэрэг мэдээллийг бичнэ.

1.2 Одоогийн үйл ажиллагаа

А

Ямар чиглэлийн бизнес эрхэлдэг, ямар бүтээгдэхүүн болон үйлчилгээ, үйлдвэрлэл эрхэлдэг, одоогийн бизнесийн орчин ямар байгаа зэрэг мэдээллүүд (Жишээ нь, Ямар бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэдэг, үйлчилгээ үзүүлдэг, тэдний шинж чанар, давуу тал, тоо хэмжээ, компанийн борлуулж байгаа үнэ, бусад компаниудын борлуулж байгаа үнэ, худалдан авах сонирхол хэрэгцээ ямар байдаг гэх мэт.)

Б

Үйлдвэрлэлийн талаар одоогийн эзэмшиж буй техник технологи, тоног төхөөрөмжийн байдал, үйлдвэрлэлийн ба үйлдвэрлэлийн бус зориулалттай барилга, байгууламжийн одоогийн тоо хэмжээ, талбай түүнийг нэмэгдүүлэх, өргөжүүлэх, шинэчлэх шаардлага, шаардагдаж буй хөрөнгө оруулалтын хэмжээ зэргийг дурьдана. Мөн түүхий эд бэлтгэдэг сувгууд, түүхий эдийн жагсаалт тэдний үнэ, тоо хэмжээ зэрэг мэдээллүүдийг багтаана.

В

Борлуулалт, борлуулалтын сувгууд, маркетингийн үйл ажиллагааны талаар бүтээгдэхүүн буюу үйлчилгээний борлуулалтын тоо хэмжээ, одоо хэрэглэж байгаа борлуулалтын сувгууд, хичнээн зуучлагчтай хамтарч ажилладаг, маркетингийн хувьд ямар бодлого баримталдаг, идэвхижүүлэлтийн ямар хэрэгслүүдийг ашигладаг талаар мэдээллүүдийг багтаана. Мөн одоогийн нийлүүлэгч, хэрэглэгч, борлуулагчидтай байгуулсан албан болон албан бус гэрээний тухай бичвэл зохино.

1.3 Дүрмийн сан, түүний өөрчлөлт, хувьцаа эзэмшилт

А. Тус байгууллагыг анх ямар хүмүүс, хэдий хэмжээний хөрөнгөөр байгуулж байсан, түүнээс хойш дүрмийн санд оруулсан хөрөнгийн хэмжээ өөрчлөгдсөн эсэх, мөн хувьцаа эзэмшигчид өөрчлөгдсөн эсэх талаар мэдээлнэ.

Б. Байгууллага үйл ажиллагаа явуулж эхэлснээр хувьцаа эзэмшигчид өмнөх хугацаанд ямар үр ашиг хүртсэн, хэдий хэмжээний ногдол ашиг авсан талаар тодруулж өгнө. (Жишээ нь, эхний жил 10 сая төгрөгөөр байгуулагдаад, 20 сая төгрөгийн ашиг олж 10 сая төгрөгийг ногдол ашиг болгон олгосон, эсвэл 10 сая төгрөгөөр компанидаа үндсэн хөрөнгө худалдан авсан гэх мэт)

1.4 Бүтэц зохион байгуулалт, удирдлага, хүний нөөц

Тухайн байгууллагын боловсон хүчний бүтэц, зохион байгуулалт, удирдлагын багийн танилцуулга, тэдний өмнө хийж байсан ажил, ажлын туршлага, одоогийн хариуцан ажилладаг ажлын талаар танилцуулна. Мөн тухайн байгууллагын зохион байгуулалтын бүтцийг схемчилэн зураглаж болно. Хүний нөөцийн талаар тухайлбал, одоо байгууллагад нийт хэдэн хүн ажилладаг, тэднээс хэд нь үндсэн ажилчин, хэд нь гэрээт ажилчин байдаг, хариуцдаг ажлын чиглэл, ажилчид дотроо газар, хэлтэс, салбар зэрэгт хуваагддаг эсэх талаар бичнэ.

Одоогоор ажилчдын дундаж цалин хөлс, цаашид цалин хөлсийг өөрчлөх эсэх, ажилчдын тоо болон ажлын байрыг шинээр нэмэгдүүлэх талаар тодорхой дурьдана. Үүнд:

► Удирдлага, удирдах ажилтан,	► Үйлдвэрлэл эрхлэхэд шаардагдах нэмэлт буюу шинээр бий болгох ажлын байр;	► Байгууллагын бүтэц зохион байгуулалт болон өөрчлөлт;	► Ажилчдыг бэлтгэх, сургах;	► Ажилчдад цалин, урамшуулал Хүний нөөцөө бэхжүүлэх зэрэг болно.
-------------------------------	--	--	-----------------------------	---

1.5 Бизнесийн эргэлтийн хөрөнгийн эх үүсвэр, зээлийн түүх

Компаний дүрмийн сангаас гадна өөр эргэлтийн хөрөнгө ашиглаж байсан эсэх, хэрвээ зээл авч байсан бол зээлийн түүхийг өгүүлнэ. Зээлийн түүх хэсэгт Банк, Банк бус санхүүгийн байгууллага, Хөрөнгө оруулалтын Сан/бусад/ зээл авсан байгууллагын нэр, зээлийн зориулалт, зээлийн хэмжээ, зээлийн хүү, зээлийн хугацаа, зээлийн буцаан төлөлтийн мэдээллийг оруулна.

ХОЁР. ЗАХ ЗЭЭЛИЙН СУДАЛГАА

(Тухайн бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний хэрэгцээ байгаа, тиймээс эрэлт байх болно гэдгийг харуулах)

2.1 Зах зээлийн өнөөгийн байдал

Зах зээлийн өнөөгийн байдал нь төсөл хэрэгжих боломжийг ерөнхийд нь тодорхойлоход чиглэх бөгөөд **1/Эрэлт, хэрэгцээ; 2/Бүтээгдэхүүн; 3/Технологи; 4/ Түүхий эдийн судалгаа; Хэрэглэгчид; 4/ Өрсөлдөгчид; 5/Зах зээлийн багтаамж зэргийг** тодорхойлно.

Зах зээлийн өнөөгийн байдалд үндэслэн үйлдвэрлэлийн хүчин чадал болон үйлчилгээний үйл явцыг тодорхойлно. Үйлдвэрлэлийн хүчин чадал гэдэг нь компанийн төсөл хэрэгжүүлэх явцдаа нэгж хугацаанд үйлдвэрлэж чадах бүтээгдэхүүний хэмжээг хэлнэ. Энэ нь үйлдвэрлэх бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний тоо хэмжээг тогтоох түүнийг үндэслэн үйл ажиллагааныхаа хэмжээ болон хийгдэх ажилуудаа төлөвлөх, гадаад болон дотоод орчны өөрчлөлтөд үйл ажиллагаагаа зохицуулах, үйл ажиллагааг тасралтгүй явуулах боломжийг бүрдүүлэх, мөн түүнчлэн бүтээгдэхүүн үйлчилгээг хамгийн оновчтой бага зардлаар өндөр чанартайгаар бий болгох гэх зэрэг олон асуудлыг төсөлд тусгах шаардлагатай.

Мөн зах зээлийн өнөөгийн байдалд дээр тулгуурлан төсөл бичих болсон үндэслэлийг тодорхойлж бичнэ. Төслийн үндэслэлийг гаргахад дараах нийтлэг шаардлага тавигддаг.

ШААРДЛАГА

1.

Чухамхүү юуны талаар өгүүлж байна вэ? Төслийн эсдэв эсвэл бизнес санаа нь цаг үеэ олсон, зах зээлийн эсвэл санхүүжүүлэгчийн, сонирхолд нийцэх боломжтой эсэх;

ШААРДЛАГА

2.

Хэрхэн өгүүлж байна вэ? Төслийг хэрэгжүүлэх ач холбогдлыг харуулж чадахуйц буюу бодит, хэмжигдэхүйц, илэрхийлэгдсэн эсэх

ШААРДЛАГА

3.

Өгүүлж буй арга юу вэ? Төслийн үндэслэл шинжлэх ухааны болон техникийн үндэслэл сайтар болсон эсэх буюу мэргэжлийн түвшинд байгаа эсэх

Хэдийгээр төслийн үндэслэлийг олон шалгуурт нийцүүлэх амаргүй байдаг боловч зах зээл болон санхүүжүүлэгчээ оновчтой сонгосон, дээрх шаардлагыг хангасан нөхцөлд төслийн үндэслэл нь “Сайн” гэж үнэлэгдэх магадлал өндөртэй байдаг.

2.2 Зах зээл, хэрэглэгч, зах зээлийн ерөнхий чиг хандлага

Энэ хэсэгт зах зээлийн багтаамж, хэрэглэгчдийн тоо, тухайн бизнесийн зах зээлд эзлэх хувь, зах зээлийн өсөлт, ирээдүйн зах зээлийн төлөв, зах зээлийн тогтвортой байдал, технологийн хөгжил, байгалийн хүчин зүйлс, хүн амын шилжих хөдөлгөөн зэргийг оруулна.

Тухайн бүтээгдэхүүний зах зээлийн хэмжээ, нөөц боломжийг тооцоолох олон арга байдаг бөгөөд бүтээгдэхүүн бүрд харилцан адилгүй байна.

Энэ бүлгийн зорилго нь

- А.** Бүтээгдэхүүн/үйлчилгээний хэрэгцээ байгаа, тиймээс эрэлт байх болно гэдгийг харуулах,
- Б.** Бүх хүч хөрөнгийг ашиглах бололцоо ямар байгааг илэрхийлэх хангалттай эрэлт байгаа гэдгийг харуулна. Зах зээлийн нарийн хэмжээг гаргах онц шаардлагагүй бөгөөд боломжит зах зээлийн нөөцийн хэмжээ, тооцооны үндэслэлийг илэрхийлэхэд л болно. Энэ хэсэгт ямар нэгэн шинжилгээг хийж оруулах нь маш зүйтэй алхам байдаг.

Хүснэгт 1. SWOT шинжилгээг хийх загвар

БАЙГУУЛЛАГЫН ДОТООД ХҮЧИН ЗҮЙС:	
ДАВУУ ТАЛ Энд байгууллагын дотоод давуу талуудыг тодорхойлж бичнэ.	СУЛ ТАЛ Энд байгууллагын дотоод сул талуудыг тодорхойлж бичнэ.
БАЙГУУЛЛАГЫН ГАДААД ХҮЧИН ЗҮЙЛС:	
БОЛОМЖ Байгууллагад нөлөөлж, учирч байгаа мөн ирээдүйн таатай, эерэг нөлөө бүхий гадаад хүчин зүйлсүүдийг бичнэ.	АЮУЛ Байгууллагад нөлөөлж, учирч байгаа мөн ирээдүйн аюултай, сөрөг нөлөөтэй гадаад хүчин зүйлсүүдийг бичнэ.

Зах зээлийн орчны шинжилгээ хийдэг маш олон арга байдаг боловч хамгийн түгээмэл ашиглагддаг, ашиглахад хялбар байдаг арга нь бидний хамгийн сайн мэдэх SWOT шинжилгээ юм. Гэхдээ зарим төсөлд шинжилгээ хийх шаардлага ч гарахгүй (гарааны бизнесийн хувьд зарим тохиолдолд харьцуулагдах бизнес байдаггүй) ч байж магадгүй юм.

2.3 Бизнесийн хууль эрх зүйн орчин

- А.** Тухайн бизнесийг эрхлэхтэй холбоотой хууль, журам стандартыг судалсан байх.
- Б.** Зөвшөөрөл, тусгай зөвшөөрөл лиценз бусад шаардагдах бичиг баримтыг бүрдүүлж баталгаажуулсан байх.

ГУРАВ. ТӨЛӨВЛӨСӨН БИЗНЕСИЙН ҮЙЛ АЖИЛЛАГАА

(Зах зээлийн судалгаа, өмнөх жилүүдийн санхүүгийн гүйцэтгэл дээр үндэслэн ирээдүйн төлөвлөгөөг гаргана)

Энэ хэсэг дараах зүйлсийг илэрхийлнэ. Үүнд:

- ▶ БАЙГУУЛЛАГА, ХУВЬ ХҮНИЙ БИЗНЕСИЙН ЗОРИЛГО, ЗОРИЛТ;
- ▶ ТӨСЛИЙН СУУРЬ МЭДЭЭЛЭЛ;
- ▶ БОРЛУУЛАЛТЫН БОЛОН МАРКЕТИНГИЙН ТӨЛӨВЛӨГӨӨ;
- ▶ УДИРДЛАГА, ЗОХИОН БАЙГУУЛАЛТЫН ТӨЛӨВЛӨГӨӨ;
- ▶ ҮЙЛ АЖИЛЛАГААНЫ ТӨЛӨВЛӨГӨӨ;
- ▶ САНХҮҮГИЙН ТООЦООЛОЛ;
- ▶ ЭРСДЭЛ БОЛОН ТҮҮНИЙГ БУУРУУЛАХ АРГА ЗАМ.

3.1 Байгууллага, хувь хүний бизнесийн зорилго, зорилт

Зорилго нь төслийг хэрэгжүүлэн ямар бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг бий болгож энэ нь зах зээлд хэрхэн эерэг үр дүн, нөлөө бий болгох, хэрэглэгчийн эрэлт, хэрэгцээнд хэрхэн нийцэж хангах тухай энгийнээр тодорхойлоно. Зорилгоо дэвшүүлсний дараа зорилтуудаа тодорхойлох нь төсөл боловсруулах дараагийн алхам болно. Зорилгод үндэслэсэн, аль болох хугацаа, тоотой, хэмжих боломжтой, төслөөрөө хэрэгжүүлж чадах үйл ажиллагааг зорилтод дурьддаг.

Мөн төсөл хэдэн үе шаттайгаар, ямар арга замаар хэрхэн хэрэгжихийг цаг хугацаатайгаар нарийвчлан тусгавал илүү сайн бөгөөд энэ нь төслийн суурь мэдээлэлтэй нягт уялдаж байх шаардлагатай.

3.2 Төслийн суурь мэдээлэл

Бүтээгдэхүүн/үйлчилгээ хэсэгт ямар бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэх болон ямар үйлчилгээ үзүүлэхээр төлөвлөж байгаа тухай бичнэ. Өөрөөр хэлбэл энэ хэсэгт тухайн төсөл зээлийн хөрөнгөөр ямар бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэж, үйлчилгээ үзүүлэхээр төлөвлөж байгаа тухай өгүүлнэ. Тодруулбал, үйл ажиллагааны талаарх танилцуулга, түүний түүх, хувь нийлүүлэгч,

салбар газрууд охин компаниуд болон толгой компанийн талаар мэдээлэл, үйл ажиллагаанд учирч буй техникийн саад бэрхшээл, үйлчилгээ болон үйлдвэрлэлийн тоо хэмжээ ба хүчин чадал, онцлог, шинэлэг байдал зэрэг болно. Мөн ажилтан (байнгын ажлын байртай, улирлын эсвэл цагаар ажилладаг гэх мэт), борлуулалт, эзэмшлийн хэлбэр (дотоодын, гадаадын, улсын хувийн, хувь нийлүүлсэн гэх мэт), маркетингийн арга хэрэгсэл, боломж (дотоодын агентууд, гадаад худалдаа хариуцсан компаниуд, шууд борлуулалт гэх мэт), хэрэв худалдааны квот, тэтгэлэг, давуу эрх гэх мэт тусгай нөхцөлүүд байгаа бол тэдгээрийг дурьдана.

Нэмж хэлэхэд, төслийн бас нэг чухал мэдээлэл бол танай компани болон тухайн төслийн хүрээнд бий болж буй бизнесийн давуу талыг дурьдах байдаг. Энд өрсөлдөх давуу талууд, хүчин зүйлсийн талаарх мэдээлэл болон патент, чанарын хяналтын систем, техникийн болон менежментийн туршлага, шинэлэг байдал, технологи, экспорт болон импортын давуу тал зэрэг орно.

3.2.1 Бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ, үйлдвэрлэл, түүхий эд материал

Бүтээгдэхүүний тоо хэмжээ, үнэ хөлсөд өөрчлөлт орох эсэх, бүтээгдэхүүний шинж чанар, шинэчлэлт өөрчлөлт хийгдэх эсэх, бусад ижил төрлийн бүтээгдэхүүнүүдээс ялгарах онцлог, хэрэглэгчдийн санал хүсэлт, давуу тал, чанарын шаардлага хангасан эсэх, чанарын болон бусад хяналт шалгалт хийгдсэн эсэх, холбогдох газруудаар баталгаажсан эсэх болон бүтээгдэхүүнийг хадгалах хугацаа, сав баглаа боодол, агуулахын мэдээллийг энд багтаана.

Үйлдвэрлэл хэсэгт түүхий эд материал, технологи, ажиллах хүч гэх мэт үйлдвэрлэлийн орц, гарц, өөрчлөлт, шинэчлэлийн талаар өгүүлнэ. Үйлдвэрлэлийн үйл явц хэрхэн явагддаг тухай өгүүлж, түүний хэсэг дамжлага нь хоорондоо яаж холбогддог тухай тайлбарлана.

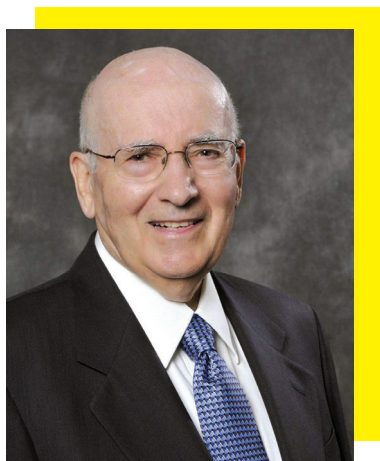
Мөн түүхий эд бэлтгэдэг сувгууд, түүхий эдийн жагсаалт тэдгээрийн үнэ, тоо хэмжээ зэрэг мэдээллүүдийг хавсаргана.

Үйлдвэрлэлд шаардлагатай түүхий эд материалын хэрэглээ, бэлтгэх арга зам, татан авалтын сувгууд, бэлтгэн нийлүүлэгчдийн талаар төлөвлөнө.

Үүнд:

- Шаардагдах түүхий эд материалын төрөл, тоо хэмжээ, шинж чанар;
- Түүхий эд бэлтгэх арга зам;
- Түүхий эд бэлтгэн нийлүүлэгчид, тэдгээртэй байгуулсан гэрээ, хэлэлцээр
- Үнийн санал, тоо хэмжээ, тээвэрлэлтийн зардал, тээвэрлэх хугацаа, төлбөрийн нөхцөл, захиалга;
- Хадгалалт зэрэг багтана.

Үйлчилгээний хүрээнд бичигдэж байгаа төсөл нь арай өөрөөр тайлбарлагдана. Үйлчилгээ нь бодит бус шинж чанартай бөгөөд үйлчлүүлэгч, эсвэл тэдний эзэмшилд байгаа өмч хөрөнгөтэй харьцдаг, өмчлөлийн шилжилтийг бий болгодоггүй үйл ажиллагаа юм. Үйлчилгээ нь ихэвчлэн бодит бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэдэггүй бөгөөд хэрэглэгчид бүтээгдэхүүн ашиглах боломжийг олгоход чиглэж байдаг. Энэхүү томъёоллын агуулгаар үйлчилгээг тодорхойлж болох мэт боловч үйлчилгээ нь маш олон төрөлтэй байдаг учраас дээрх тодорхойлолт бүх төрлийн үйлчилгээнд тохирдоггүй. Гэхдээ бизнест хэрэглэгчдийн эрэлт хэрэгцээг хангах бодитой бүтээгдэхүүн бий болгох, эсвэл бүтээгдэхүүнийг ашиглах боломж үүсгэж буй үйл ажиллагааг бүхэлд нь “бизнесийн бүтээгдэхүүн” л гэж тооцдог учир бүтээгдэхүүн ба үйлчилгээ нь аль ч үйлдвэрлэлийн орц ба гарцад тооцогддог. Бизнесийн үйл ажиллагааны явцад “бүтээгдэхүүн болон үйлчилгээ, эсвэл үйлчилгээний хавсрага бүтээгдэхүүн” гэдэг ойлголт нь өөр өөр утгаар хэрэглэгддэг тул дээрх томъёоллыг тууштай баримтлах нь өрөөсгөл талтай байдаг. Судлаач Ф.Котлер үйлдвэрлэл, үйлчилгээний талаар дөрвөн ялгаатай категори байна гэж тодорхойлсон байдаг.



Ф.Котлер
Судлаач

- ЦЭВЭР ҮЙЛДВЭРЛЭЛ;
- ЦЭВЭР ҮЙЛДВЭРЛЭЛ БОЛОН ХАВСРАГА ҮЙЛЧИЛГЭЭ;
- ТУСЛАХ ҮЙЛДВЭРЛЭЛ БА ГОЛ ҮЙЛЧИЛГЭЭ;
- ЦЭВЭР ҮЙЛЧИЛГЭЭ;

Дээрх ялгаанаас үзэхэд үйлдвэрлэл болон үйлчилгээ нь бие биенээсээ үүдэлтэй харилцан уялдаат, салшгүй зүйлс учраас төслийн хүрээнд нэг загвараар бичигдэх элбэг байдаг ч цэвэр үйлчилгээний төсөл боловсруулж байгаа үед дараах онцлог заавал дурьдагддаг.

Хэрэглэгчдийн хүлээлтэд нийцүүлэх хамгийн чухал хэмжүүр боловч итгэл төрүүлэх байдал, түргэн шуурхай, уриалгахан байдал, найрсаг хандлага зэрэг үйл явцын хэмжүүрүүд нь үйлчлүүлэгчдийн хүлээлтээс давсан үйлчилгээ үзүүлэхийг төсөлд тусгах нь илүү чухал байдаг.

Үйлчилгээ бүр өөрийн гэсэн стандарттай байдаг бөгөөд үүнийг боловсруулж байгаа төсөлдөө тусгах шаардлага тулгардаг. Өөрөөр хэлбэл та **"Төслийн удирдлагын арга зүйн нэгдсэн заавар MNS ISO 21500: 2017"** стандартыг мөрдлөг болгон стандартаа боловсруулж тухайн үйлчилгээний чиглэлийнхээ стандартыг уялдуулна гэсэн үг юм. Үйлчилгээний стандарт гэдэг нь хэрэглэгч, үйлчлүүлэгчидэд үйлчилгээ үзүүлж буй ажилтан нэг бүрийн даган мөрдөх ёстой, хэвшүүлэх шаардлагатай ажил үүргүүдийг нэгтгэсэн, удирдлагаар баталгаажсан, байгууллагын дотоод хэрэгцээнд хэрэглэгдэх, нууцын зэрэглэл бүхий албан бичиг баримтуудын нэг байдаг.

Эдгээр нь:



Үйлчлүүлэгчгүй үйлчилгээний байгууллага оршин тогтнох боломжгүй бөгөөд аливаа үйлчилгээний байгууллагын эцсийн зорилго нь байнгын олон тооны үйлчлүүлэгчидтэй болох, шинэ үйлчлүүлэгчдийг байнгын үйлчлүүлэгч болгоход ёстой. Дэлхий дахин шинэ зах зээл хайх гэхээсээ илүүтэй үйлчлүүлж байсан болон үйлчлүүлж байгаа үйлчлүүлэгдээ тогтоон барих тал дээр илүү анхаарал төвлөрүүлэн үйлчилгээний төгөлдөршил буюу **SERVICE EXCELLENCE** гэх ойлголт руу тэмүүлж байна.

Манай улсын үйлчилгээний байгууллагуудын үйл ажиллагааны үндсэн хэвшил болох байнгын үйлчлүүлэгчдээсээ илүү шинэ үйлчлүүлэгч хайх нь аль хэдийн зах зээлийн үндсэн зарчим байхаа хэдийнээ больжээ. Хэрэв чанарын гологдолгүй буюу үйлчлүүлэгчийн сэтгэл ханамжийг өндөр түвшинд барих ажлууд руу чиглэж эхэлвэл тасралтгүй орлого, байнгын үйлчлүүлэгч,

бат бөх бизнесийг бий болгох боломжтой юм. **Үйлчилгээний стандарт яагаад хэрэгтэй вэ?** гэдэг асуултанд хариулахын тулд **хэрэглэгч, үйлчлүүлэгчид бидэнд яагаад мөнгө төлдөг вэ?** гэдэг асуултад зайлшгүй хариулах шаардлагатай болно. **Үйлчлүүлэгч яагаад цайны газрыг биш ресторанд илүү мөнгө төлж үйлчлүүлдэг вэ?** Гэртээ чанаад уучихаж

болох кофег яагаад 3–4 (кофе шопуудын үнийн судалгаанд үндэслэн тооцов) дахин, магадгүй түүнээс илүү төлбөр (дээд тал 6-7 дахин) төлж кофе шопд уудаг вэ? Тэд үндсэн бүтээгдэхүүнээс гадна үйлчилгээг худалдаж авдаг учраас тэр. Сайн үйлчилгээ, тохилог орчин, төгс амт, халуун дулаан уур амьсгал, найрсаг харилцаа гэх мэт зүйлс бүгд үйлчилгээ гэх ойлголтонд багтаж байдаг. Гэтэл үйлчилгээний байгууллагын нийт гомдлын бараг 80 орчим хувийг үйлчилгээний ажилтны ёс суртахуун, харилцааны доголдол, сэтгэл ханамжгүй үйлчилгээ зэргээс буюу хүний оролцоотой үйлдлээс шалтгаалсан гомдлууд эзэлдэг. Энэ нь бизнес эрхлэгч таны цаг заваа зориулан боловсруулсан төслийн үр дүнд бий болсон бизнесээс үйлчлүүлэгч тань уг ажилтны ганцхан буруу үг, зохисгүй үйлдлээс болж замхран холдоно гэсэн үг юм. Жишээ нь, тухайн байгууллага 10 үйлчилгээний ажилтантай гэж бодвол тэдний үйлчилгээ бүгд ижил түвшинд буюу хэрэглэгчийн сэтгэл ханамжид хүрэх шаардлага тавигдах ёстой. Учир нь үйлчилгээ гэдэг ойлголт нь биет бус бөгөөд зөвхөн хэрэглэгчийн сэтгэлзүйд хадгалагдаж үлддэг тул үйлчлүүлэгчийн сэтгэл ханамжаар л дамжуулан түүнийг хянах, хэмжих боломжтой зүйл юм. Гэтэл нийт үйлчилгээний ажилтнуудын тань үйлчилгээний чанар 50 хувьд нь сайн, 50 хувьд нь муу байвал яах вэ? Энэ тохиолдолд боломжит үйлчлүүлэгчдийн 50 хувь нь өөрийн сэтгэл ханамжид хүрэх дараагийн байгууллагыг хайж эхэлдэг байна. Иймээс бүгдийг нь ижил

түвшинд байлгах, үйлчилгээний хамгийн наад захын хэм хэмжээг мөрдүүлэх нь үйлчлүүлэгчдийн сэтгэл ханамжийг зохистой байлгахад цорын ганц арга юм. Тэгвэл **энэ бүхий л асуудлыг шийдвэрлэх, үйлчлүүлэгчдийнхээ хэм хэмжээг зохих түвшинд нь хадгалах арга зам нь үйл ажиллагаа, үйлчилгээндээ тохирох стандартыг мөрдөх явдал** байдаг.

Боловсруулагдсан ихэнхи төслүүдэд үүнийг төдийлөн тусгаагүй байдаг бөгөөд энэ нь төсөл боловсруулалтын нэг бүрдэл хэсэг алдагдахад нөлөөлдөг. Өөрөөр хэлбэл уг төсөл нь зөвхөн эхлэлээ дурьдаад цаашдаа яаж үргэлжлэхээ хагас дутуу дурьдсан байна гэсэн үг.

► Ялангуяа гарааны бизнест энэ нь нэн чухал бөгөөд эдгээрийг төсөлдөө тусгах нь “Төслийн удирдлагын арга зүйн нэгдсэн заавар MNS ISO 21500:2017” стандартын дагуу төсөл боловсруулах эхлэл гэж ойлгож болно. Тодруулбал, бизнес санаанаас эхлээд өрнөл, эцсийн үр дүн хүртэл яваад зогсохгүй, уг эцсийн дүнг цаашдаа яаж хөгжүүлэн хувиргаж өргөжүүлэх, үүний тулд юу хийх шаардлагатайг төсөлд тусгана гэсэн үг юм.

Технологи хэсэгт төслийг хэрэгжүүлэхэд ямар технологи шаардлагатай, одоо бий эсэх, байхгүй бол хаанаас ямар үнээр яаж худалдаж авах, хаана сурахаа төлөвлөж дэлгэрэнгүй танилцуулна. Мөн судалгаа, шинжилгээний хүрээлэн, бизнес инкубатор төвүүдтэй харилцаа холбоотой эсэх тийм байх нь ямар ашиг тустай зэргийг бичнэ.

3.2.2 Үндсэн хөрөнгө, тоног төхөөрөмж, техник хэрэгсэл

Үндсэн хөрөнгийг дөрвөн үндсэн хэсэгт ангилж болно. Үүнд:

1. Үл хөдлөх хөрөнгө /Барилга, байшин/

Үйлдвэрлэлийн болон үйлдвэрлэлийн бус зориулалттай /оффисийн, дэлгүүрийн, агуулахын зориулалттай/ барилга, байшингийн тоо ширхэг, талбайн хэмжээ, байршил зэргийг тодорхойлж өгөх ба үл хөдлөх хөрөнгө байгаа эсэх, үгүй бол бизнесээ явуулах шаардлага хангасан байрыг хэрэгцээний дагуу худалдаж авах уу, түрээслэх үү гэдгээ төлөвлөж бичнэ.

Бизнес төслийн дагуу шинээр худалдан авах гэж байгаа бол байрны үнэ, талбай, байршил, дэд бүтэц өмнө нь ямар зориулалтаар ашиглаж байсан, өмчлөгчийн эрх баталгаажсан эсэх, худалдагч нь хэн болох, худалдах түрээслэх гэрээ байгуулагдсан эсэхийг тодотгож өгнө. Хэрэв үйлдвэрлэлийн байрыг өөрсдөө шинээр барих, эсвэл бариулах гэж байгаа бол холбогдох зөвшөөрлүүдийг (газрын зөвшөөрөл, барилгын ажил эхлэх зөвшөөрөл г.м) авсан эсэх, барилгын зураг төсөв хийгдсэн эсэх, техникийн нөхцөлүүд авагдсан, барилгыг барих барилга угсралтын компанитай албан ёсны гэрээ хэлэлцээр хийсэн эсэх, барилгын материалын болон ажлын хөлсны, хугацааны талаар төлөвлөсөн, тохиролцсон гэрээ хэлэлцээрийн талаарх мэдээллийг оруулах шаардлагатай.

2. Тоног төхөөрөмж

Бизнесээ явуулахад шаардлагатай тоног төхөөрөмжийг тодорхойлж, тоног төхөөрөмж нь хангалттай эсэх, хэрвээ хангалтгүй бол нэмж худалдан авах эсвэл түрээслэх төлөвлөгөө, боломжуудын талаар бичнэ. Тоног төхөөрөмж шинээр худалдан авах тохиолдолд дараах мэдээллийг дэлгэрүүлнэ. Үүнд:

- Үнийн судалгаа хийсэн эсэх;
- Хаанахын ямар компаниас худалдан авахаар төлөвлөсөн, гэрээ хэлэлцээр, үнийн санал бий эсэх;
- Худалдан авахаар тохиролцсон тоног төхөөрөмж чанарын шаардлага хангаж байгаа эсэх;
- Тоо хэмжээ, хүчин чадал, ашиглах хугацаа;
- Үнэ, тээвэрлэлтийн зардал, суурилуулалтын зардал, баталгаат хугацаа, даатгал;
- Тоног төхөөрөмжийг ажиллуулж хүний нөөц, сургалт гэх мэт.

Тоног төхөөрөмж худалдан авах бол худалдан авах ажиллагааны нийтлэг шаардлагын дагуу доод тал нь хоёр нийлүүлэгчээс үнийн санал байх хэрэгтэй. Хэрэв хаанаас худалдаж

авахаа шийдээгүй бол зах зээлийн ерөнхий үнэ, бусад зардал, хүчин чадлын талаар мэдээллийг багтаана.

Хэрвээ тоног төхөөрөмж түрээслэх тохиолдолд дараах мэдээллийг дэлгэрүүлнэ. Үүнд:

- Түрээслүүлэгчийн нэр, хаяг, холбогдох гэрээ хэлэлцээр;
- Тоног төхөөрөмжийн тоо хэмжээ, хүчин чадал;
- Түрээсийн үнэ, даатгал, ашиглах хугацаа, бусад нөхцөлүүд зэргийг тодруулна.

3. Техник хэрэгсэл

Бизнесээ явуулахад шаардлагатай техник хэрэгслүүдийг тодорхойлж, хангалттай бэлтгэгдсэн эсэх, хэрвээ хангалтгүй бол нэмж худалдан авах эсвэл түрээслэх төлөвлөгөө, боломжуудын талаар өгүүлнэ. (Жишээ нь: автомашин, компьютер, принтер гэх мэт)

4. Бусад үндсэн хөрөнгө

Дээр дурдсан ангилалд хамрагдаагүй бусад үндсэн хөрөнгүүдийн талаар мэдээлнэ. (Жишээ нь: ширээ, сандал гэх мэт)

3.3 Борлуулалт, маркетингийн асуудлыг төсөлд тусгах

Борлуулалт, борлуулалтын сувгууд, маркетингийн үйл ажиллагаа гэсэн хэсэгт бүтээгдэхүүн/үйлчилгээний борлуулалтын тоо хэмжээ, одоо хэрэглэж байгаа борлуулалтын сувгууд, хувиарлалтын хичнээн шат дамжлагыг ашигладаг, хичнээн зуучлагчтай хамтарч ажиллах, маркетингийн хувьд ямар бодлого баримталдаг, идэвхжүүлэлтийн ямар хэрэгслүүдийг ашигладаг талаар мэдээллүүдийг багтаана. Мөн одоогийн нийлүүлэгч, хэрэглэгч, борлуулагчидтай байгуулсан албан болон албан бус гэрээний тухай тусгавал төсөлд зохино.

Борлуулалтын төлөвлөгөө нь үйлдвэрлэх бүтээгдэхүүний үнэ, хэмжээг тодорхойлно. Маркетингийн төлөвлөгөө нь төслийн хүрээнд бий болж байгаа бүтээгдэхүүнийг хэрэглэгчид хэрхэн хүргэх арга замыг тодорхойлно.

Бүтээгдэхүүнээ гадаадын зах зээл дээр борлуулахаар төлөвлөж байгаа байгууллагын хувьд дараах асуудалд илүү анхаарах нь зохистой. Үүнд:

- Орон бүрийн улс төр, эдийн засаг, нийгмийн хөгжил, соёл, сэтгэл зүйн ялгаа

байдгийг анхаарч бүтээгдэхүүний онцлог нь тухайн улсын стандартад тохирох эсэхийг судлах;

- Албан ёсны худалдааны гэрээ (худалдан авагч тал, албан ёсны харъяалал, бүтээгдэхүүний хэмжээ чанар, тээвэрлэлт, хугацаа, төлбөрийн нөхцөл г.м);
- Хууль, эрх зүйн орчин, гадаад худалдаа, татварын бодлогын талаар судлах зэрэг болно.

Маркетинг болон борлуулалтын асуудал нь бизнесийн төслийн нэг чухал бүрдэл бөгөөд өмнөх бүлэгт хийсэн зах зээл, хэрэглэгчдийн судалгааг үндэслэн боловсруулна. Үүнд зах зээлээ сонгох, борлуулалтыг идэвхижүүлэх үйл ажиллагааг бас төсөлд тусгана гэсэн үг юм. Үүнд: Бүтээгдэхүүн (үйлчилгээ), Үнэ (үнийг хэрхэн тогтоох), Байрлал (суваг, хуваарилалт), Идэвхижүүлэлт (зар сурталчилгаа) зэргийг хэрхэн шийдвэрлэхээ тодорхой бичнэ.

► **Бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ** нь зүгээр л нэг биет зүйл бус харин үйлчлүүлэгчийн авч байгаа нийт ашиг шимийн багц бөгөөд үнэ цэнэ нь юу вэ гэдэг үүднээс авч үзвэл зохино.

► **Үнэ** нь санхүүгийн үндсэн үзүүлэлтийн нэг бөгөөд бүтээгдэхүүн, үйлчилгээнд шингэсэн өөрийн өртөг болон ахиуц өртөг, ашгийг илэрхийлдэг бөгөөд зах зээлийн эрэлтэд тулгуурлан хэлбэлзэж байдаг.

► **Байрлал** нь хуваарилалтыг тодорхойлдог бөгөөд эрэлтийг хэрхэн бий болгож хангаж, ямар санал бодол гарч, борлуулалтын дараах үйлчилгээ үзүүлэхийг тайлбарлана.

► **Идэвхжүүлэлт** нь үйлчлүүлэгчидтэй харилцаж тэдний бүтээгдэхүүний тухай ойлголт, өвөрмөц шинж чанар, онцлогийн тухай мэдлэг, худалдаж авах сонирхол, магадлал, давамжийг нэмэгдүүлэх аргуудын цогц юм.

Тухайн газарт үйлдвэрлэл явуулж байгаа шууд өрсөлдөхүйц өөр компаниуд байхгүй гарааны бизнесийн хувьд үйлчлүүлэгч төлж болох үнийг ижил төстэй үйлдвэрлэл, үйлчилгээний судалгаа, жишээнээс харж үнээ тогтоож болдог.

3.4 Үйл ажиллагааны төлөвлөгөө

Энэ хэсэгт төслийн хэрэгжилтийн хугацаа, давамжийг графикчилсан байдлаар төлөвлөж бичнэ. Энд зөвхөн үйлдвэрлэлтэй холбогдолтой бус ерөнхий бизнес төслийг хэрэгжүүлэхэд

шаардлагатай тухайн байгууллагын удирдлага, бүтэц, зохион байгуулалт, хүний нөөцийн зохицуулалттай холбоотой асуудлуудыг ч хамруулна.

3.5 Санхүүгийн тооцоолол

Санхүүгийн тооцоололд бизнесийн үйл ажиллагаа явуулахад шаардагдах мөнгөн хөрөнгийн эх үүсвэр, зардал, орлого, ашиг тооцох, нийт мөнгөний эргэлтийг удирдах, хянах, зохицуулах талаар тусгана. Үүнд:

- Орлого, Зардлыг тооцох тооцоо
- Ашиг алдагдлын тооцоо зэрэг юм.

Нэг. Зардлыг тогтмол болон хувьсах гэж ангилах нь нийтлэг байдаг.

Тогтмол зардал гэж үйл ажиллагааны явцад жилийн туршид тогтмол гардаг, үйл ажиллагааны хэмжээний өөрчлөлтүүдээс хамаарахгүй байх зардлыг хэлнэ. Тогтмол зардалд барилга, хөрөнгийн элэгдэл, цахилгаан, дулааны зардал, удирдлагын болон бусад ажилтнуудын цалин хөлс зэрэг хамаарна.

Хувьсах зардалд сэлбэг хэрэгсэл, унаа тээврийн зардал, бараа, үйлчилгээний зардал хамаарна. Мөн зардлын хувьд шууд ба шууд бус гэсэн зардлын ангилал байдаг. Шууд гэдэгт нь тухайн үйл ажиллагааны гүйцэтгэл хэрэгжилттэй холбоотой зардал орно. Жишээ нь тус үйл ажиллагаа, төслийг гардан хэрэгжүүлж байгаа ажилтнуудын цалин хөлс шууд зардлын бүрэлдэхүүн болж байдаг.

Зардлыг тооцоход шууд зардлаас гадна үйл ажиллагааг дэмжиж байгаа шууд бус нэмэгдэл зардлуудыг зөв тооцох нь чухал. Шууд бус зардлын жишээнд аливаа байгууллагын захиргаа, санхүү, хүний нөөцтэй холбоотой цалингийн зардал орно. Тэд үйл ажиллагааг гардан хэрэгжүүлэхгүй боловч хэрэгжилтэд нь нөлөөлж байдаг.

Аливаа үйл ажиллагааны зардлыг зөв тодорхойлохын тулд бүх зардлыг үнэн зөвөөр тодорхойлох ёстой. Тийм учраас нэмэгдэл зардлыг үйл ажиллагаа төлөвлөхдөө зөв тусгах шаардлага гарч байдаг. Зардлын тооцоо нь төвөгтэй үйл явц бөгөөд зардлын төсөөллийг аль болох энгийнээр хийхийг хичээх ёстой. Нэмэгдэл зардлыг төсөлд тооцох тогтсон аргачлал байдаггүй. Зардлын нийт хэмжээг даарх зардлын үндсэн бүлгүүдээр нэгтгэн тооцож гаргана. Үүнд:

- Маркетинг, борлуулалтын зардал;
- Үйлдвэрлэлийн зардал;

- Удирдлага зохион байгуулалтын зардал
- Зээл, зээлийн хүү;
- Албан татвар , хураамжууд;
- Даатгал;
- Бусад зардал.

► **Маркетинг, борлуулалтын зардал.** Маркетингийн зардлыг тооцохдоо маркетингийн үйл ажиллагаатай холбогдсон зардлын төрөл тус бүрээр нь гаргаж тэдний нийлбэрээр тооцно. Бизнесийг шинээр эхэлж байгаа, өрсөлдөөн их, шинэ бүтээгдэхүүн гаргах тохиолдолд маркетингийн зардал харьцангуй их байх хандлагатай.

Борлуулалтын зардлыг тооцохдоо борлуулалт, хувиарлалттай холбоотой зардлыг элемент тус бүрээр нь тооцож нэгтгэнэ (тээвэрлэлтийн зардал, борлуулагчийн цалин, урамшуулал, дэлгүүрийн лангууны түрээс г.м).

Төсөл боловсруулахад уг **бизнесийн онцлог, мөчлөгийг** мөн харгалзах хэрэгтэй. Жишээ нь: Тухайн бизнесийн улирлын шинж чанартай зардал, шинэ төхөөрөмжийн засвар үйлчилгээ зэргийг харгалзан улирал бүр гардаг зардлыг тусад нь төсөвлөвөл илүү бодитой болно.

Хэрвээ зардал өссөн ч, орлого түүнээс илүүгээр өсөх боломжгүй тохиолдол гарах үед түүнийг хэрхэн шийдвэрлэхийг урьдчилан тооцоолох хэрэгтэй. Мөн зардлыг хувьсах болон тогтмол шинж чанараар ангилж, ямар зардлууд тогтмол байнга гарах мөн ямар зардлууд бүтээгдэхүүн үйлчилгээ үйлдвэрлэлийн өөрчлөлтөөс хамаарч өөрчлөгдөн хувьсаж болохыг тооцолсноор бизнес эрхлэгч нь:

Ашиг буурах нь
зээлийг төлөхөд саад
тотгор учруулах уу?

Байгууллага ямар
үед зээлийг төлж
чадахгүйд хүрэх
вэ?

Орлого олох өөр
эх үүсвэр байгаа
эсэх?

зэрэг олон бэрхшээлтэй асуудлыг урьдчилан таамаглаж, гарч болзошгүй эрсдэлээс сэргийлэх, мөн хэрхэн шийдвэрлэх зэрэг арга замыг хайхад тустай болно.

► Үйлдвэрлэлийн зардлыг тооцох

Үйлдвэрлэлийн зардлыг тооцохдоо үйлдвэрлэлийн шууд зардал болон нэмэгдэл зардал буюу бусад зардлыг тооцно. Шууд зардалд тоног төхөөрөмж, барилга байгуулалт, түүхий эд материал, технологи, үндсэн ажиллагсдын зардлыг тооцож нэгтгэнэ. Үүнд:

- Түүхий эд, материал;
- Барилга байгууламжийн элэгдэл, эрчим хүч, ус, дулаан, түрээс;
- Тоног төхөөрөмжийн элэгдэл, засвар, суурилуулалт;
- Ажилчдын цалин хөлс, шагнал урамшуулал;
- Бусад: төрөл бүрийн туслах материал, хөдөлмөр хамгаалалт зэргийг тусгана.

► Удирдлага, зохион байгуулалттай холбоотой зардлыг тооцохдоо удирдагчдын цалин, зохион байгуулалттай холбоотой гарах зардлуудыг тооцно. Үүнд: Оффисийн түрээс, туслах материал, харилцаа холбоо, гэрээ хэлэлцээр, албан томилолт зэрэг орно.

► Албан татвар, хураамж, шимтгэл:

Нийгмийн даатгалын шимтгэл, Эрүүл мэндийн даатгалын шимтгэл нь цалингаас бодогдож, цалингийн зардалд тооцогдоно. Харин бусад татвар хураамжийг нэгтгэж болно. Үүнд:

- Гаалийн татвар;
- Лиценз, зөвшөөрлүүдийн зардал;
- Газрын болон үл хөдлөх хөрөнгийн татвар гэх мэт.

► Үйлдвэрлэлийн зардлыг тооцохдоо удаан хугацааны хөрөнгө оруулалтын зардлуудыг нэгтгэж тооцно. Тухайлбал удаан хугацаанд ашиглах барилга байгууламж, тоног төхөөрөмж худалдан авсан үнэ буюу зардал нь үндсэн хөрөнгөд бүртгэгдэж, харин тэдгээрийг ямар хугацаанд ашиглах, мөн жил бүрийн элэгдлийн зардлыг тооцоолон үйл ажиллагааны зардалд бүртгэдэг.

 Хоёр. Орлогыг тооцох

Санхүүгийн төлөвлөгөөнд орлогыг орлого бүрдүүлэх эх үүсвэр бүрээр тооцож нэгтгэнэ. Борлуулалтын төлөвлөгөөнд борлуулалтын өсөлт, үнийг тодорхойлдог ба орлогын төлөвлөгөөг тэндээс тооцно.

Орлогыг тооцох нь төсөлд дараах ач холбогдолтой байдаг. Үүнд:

ЗЭЭЛД ХЯНАЛТ
ТАВИХ;

ЗЭЭЛИЙН ТӨЛӨХ
ХУГАЦААГ
ТОГТООХ;

ЗЭЭЛИЙН
ХЭМЖЭЭГ
ТОДОРХОЙЛОХ;

ЗЭЭЛ ЭРГЭН
ТӨЛӨХ
ХУВААРИЙГ
ГАРГАДАГ БА
БИЗНЕС ТӨСЛИЙГ
ИЛҮҮ БОДИТОЙ
БОЛГОДОГ БАЙНА.

Орлогыг тооцоог байгууллагын санхүүгийн дараах баримт дээр тулгуурлаж хийнэ. Үүнд

ТАЙЛАН
ТЭНЦЭЛ;

ОРЛОГЫН
ТАЙЛАН;

МӨНГӨН
ГҮЙЛГЭЭНИЙ
ТАЙЛАН;

САНХҮҮГИЙН
ХАРЬЦААНУУД

Зээл авсны дараа зээлийн эргэн төлөлтийн хуваарийг нарийн тооцох нь зүйтэй байдаг бөгөөд энэ нь зээлийн эрсдэлийг багасгаж өгдөг.

Санхүүгийн тайлан баланс зэрэг тоон үзүүлэлтийг бизнес төсөлд тусгахдаа өмнөх онуудын гүйцэтгэл болон ирэх жилийн төлөвлөгөөтэй зэрэгцүүлж харьцуулсан байдлаар нэгтгэн тусгах нь таньд илүү ойлгомжтой байх болно. Зээлийн хугацаанаас хамаарч хэдэн жилийн төлөвлөгөө хийхийг шийдвэрлэнэ. (Жишээ нь, гурван жилийн хугацаатай зээл авах бол гурван жил тус бүрээр төлөвлөнө).

3.6 Учирч болзошгүй эрсдэл, түүнийг бууруулах арга замууд

Эрсдэл гэдэг нь төслийн хүсэн хүлээж байсан үр дүнгээс бодит үр дүн зөрөх магадлал юм. Өөрөөр хэлбэл, төслийн орлого, зардал болон өгөөж хүлээгдэж байсан, эсвэл тохиох магадлалтай байсан үр дүн нь бодит байдал дээр өөр байх явдал юм. Зарим үед эрсдэлээр зөвхөн сөрөг үр дагавар биш хүсэн хүлээж байснаас илүү буюу эерэг үр дүн ч гарч болно.

Хүснэгт 4. Эрсдэлийн үндсэн ухагдахуун

Ухагдахуун	Тодорхойлолт
Төслийн нийт эрсдэл	Төслийн нийт эрсдэл гэдэг нь төслийн компани, хэрэглэгчид, засгийн газар, бусад оролцогч талуудаас урьдчилан төсөөлөөгүй төслийн хөрөнгө оруулалтын үр ашгийн өөрчлөлтийн магадлалыг илэрхийлнэ.
Эрсдэлийн үйл явц	Эрсдэлийн үйл явц гэдэг нь төслийн нийт үр дүнд нөлөөлөх үйл явц бөгөөд валютын ханш зэрэг цаг хугацааны хувьд үргэлжилсэн нэг хувьсагч эсвэл газар хөдлөлт зэрэг нэг удаагийн тохиолдлын улмаас хүлээгдэж байснаас өөр үр дүн гарахыг хэлнэ.
Эрсдэлийн төрөл	Эрсдэлийн төрөл гэдэг нь эрсдэлийн үйл явц тохиолдсоноор төслийн үр дүн өөрчлөгдөх хувилбарууд юм.
Тохиох	Эрсдэл тохиолдож, төслийн үр дүнд нөлөө үзүүлэхийг хэлнэ
Өгөөжийн түвшинд хүрэхгүй байх магадлал буюу эрсдэл тохиох магадлал	Тухайн эрсдэл тохиох магадлал бөгөөд ихэвчлэн хувиар илэрхийлнэ. Зарим тохиолдолд магадгүй, бараг л үгүй, тохиолдох магадлал өндөртэй гэх мэт чанарын үзүүлэлтээр илэрхийлдэг.
Эрсдэлийн үйл явцын нөлөө (тохиолдсон үед)	Эрсдэлийн тохиолдох магадлалаас шалтгаалахгүйгээр тухайн эрсдэл тохиолдсон үед үзүүлэх нөлөө буюу алдагдлын хэмжээг хэлнэ. Мөн алдагдлын хэмжээгээр, эсвэл бага, дунд, их, маш их гэх чанарын үзүүлэлтээр илэрхийлж болно.
Тохиолдож болзошгүй эрсдэлийн хүлээгдэж буй нөлөө	Эрсдэлийн үйл явцын нөлөөг тохиолдох магадлалаар үржүүлсэн хэмжээ.
Эрсдэлийн менежмент	Эрсдэлийг тодорхойлох, үнэлэх, бууруулах, хянах зэргээр төслийн бүх үе шатанд хэрэгжүүлэх, зардал үр ашигт суурилсан үргэлжилсэн үйл явц.

Эх сурвалж: H.M. Treasury (UK): "Government Guarantees: Allocating and Valuing Risk in Privately Financed Infrastructure Projects." The World Bank. Washington DC.

Бизнес төсөлд дараах **таван төрлийн үндсэн эрсдэлийг** тооцон тусгаж болно. Үүнд:
Техникийн;



Энэ нь бүтээгдэхүүний төрлөөс хамаарч өөр өөр байдаг. Үүнд:

- Барилга байгууламж, тоног төхөөрөмж, түүхий эд сэлбэг, эд анги хугацаанаас хожимдож ашиглалтанд орох, нийлүүлэгдэх, тасалдах;
- Бүтээгдэхүүн боловсруулах график тасрах;
- Өрсөлдөгчийн үйл ажиллагаанаас шалтгаалсан эрсдэл учрах;
- Бүтээгдэхүүний чанар буурах, норм, норматив зөрчигдөх;
- Тухайн салбар нь бизнес эрхлэгчийн хувьд шинэ, гаршиж дадаагүй салбар байх гэх мэт.

► Санхүүгийн эрсдэл

Энэ хэсэгт алдагдалгүй ажиллагааны цэгийг тодорхойлох хэрэгтэй, Өөрөөр хэлбэл, хичнээн хэмжээний бүтээгдэхүүн/үйлчилгээг борлуулвал тухайн байгууллага ашигтай ажиллаж эхлэх хэмжээг тодорхойлно. Үүнд:

- Өрсөлдөөнөөс болж бүтээгдэхүүний үнэ буурах;
- Бүтээгдэхүүн боловсруулах явцад төлөвлөсөн зардал хэтрэх;
- Валютын ханш нэмэгдэх;
- Банкны зээл авахад бэрхшээл учрах;
- Бэлэн мөнгөний хомсдолд орох;
- Борлуулалт төлөвлөсөн хэмжээнд хүрэхгүй байх гэх мэт.

► Байгалийн давагдашгүй хүчин зүйлийн эрсдэл

Энд давагдашгүй хүчин зүйл нь гэнэт учирч болох бүхий л гай гамшиг (үер, түймэр, газар хөдлөлт, зуд гэх мэт) хамаарна. Байгаль орчинд нөлөөлөх байдлыг энэ хэсэгт тусган, түүнээс зайлсхийх арга замыг дурьдана.

► Хууль зүйн эрсдэл

Хууль эрхзүйн зохицуулалтанд ямар нэгэн өөрчлөлт орсноос тухайн бизнесээс олох ашигт нөлөөлж болох эрсдэл энэ хэсэгт хамаарна. Үүнд:

- Татварын хэмжээ нэмэгдэх;
- Экспорт, импортын татвар нэмэгдэх;
- Түүхий эд экспортлох/ импортлохыг хориглох баримт бичиг батлагдах гэх мэт.

► Улс төрийн эрсдэл

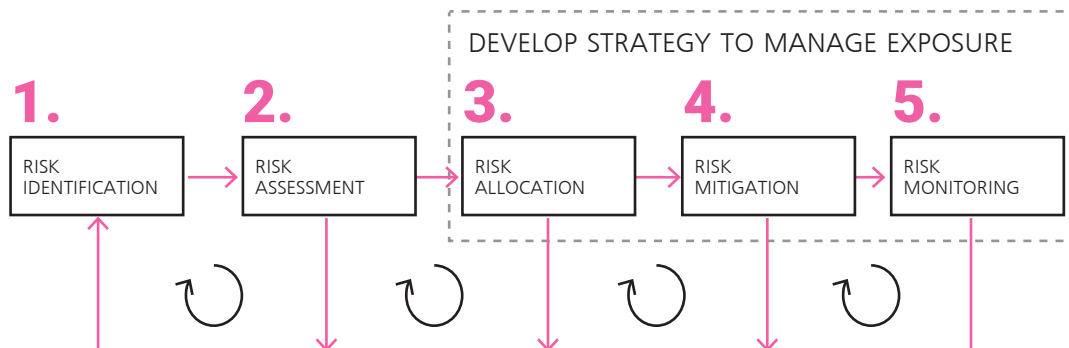
Энэ төрлийн эрсдэлд гэнэтийн ажил хаялт, улс орны хэмжээнд онцгой дэглэм тогтоох, үймээн самуун гарч эмх замбараагүй байдал бий болох гэх мэт зүйлс хамаарна.

► Эрсдэлийг багасгах боломжууд

Таны бизнест ямар төрлийн эрсдэл учрах магадлал илүү вэ? Эрсдэлийг доод хэмжээнд байлгах, түүнээс сэргийлэх, бууруулахын тулд та ямар арга хэмжээ төлөвлөснөө бичих нь зүйтэй. Мөн даатгалд хамруулж болох эрсдэлийг ангилж ямар нөхцлөөр аль даатгалын компанитай гэрээ хийхээ тодорхойлж болно. Харин даатгалд үл хамаарах эрсдэлийн талаар авах арга хэмжээг хэрхэн төлөвлөж байгааг тодорхойлох шаардлагатай.

Эрсдэлийн удирдлагыг таван алхмаар хэрэгжүүлнэ. Үүнд: (1) тодорхойлох, (2) үнэлэх (хэмжих, тооцох), (3) хуваарилах, (4) бууруулах, (5) хянах. Эхний хоёр алхам нь эрсдэлийг тодорхойлж, сүүлийн гурван алхам нь эрсдэлийг зохицуулна. Төсөлд 1-3 алхамын талаар тодорхой санал боловсруулах бөгөөд эхний гурван алхамыг хянаж, сайжруулан, эрсдэлийг бууруулах арга хэмжээг (4-р алхам) төсөл хэрэгжих явц дунд авна.

Зураг 1. Эрсдэлийн удирдлагын үйл явц



Эх сурвалж: H.M. Treasury (UK) "Government Guarantees: Allocating and Valuing Risk in Privately Financed Infrastructure Projects." The World Bank. Washington DC.

"Төслийн удирдлагын арга зүйн нэгдсэн заавар MNS ISO 21500:2017" стандартад боловсруулж байгаа төслөө нийцүүлэхийн тулд хамгийн хялбараар нь эрсдэл хуваарилах матрицыг ашигладаг. Матриц нь зургаан багана болон 11 мөрөөс (эрсдэлийн ангилал бүрт нэг мөр) бүрдэнэ. Баганад байгаа мэдээлэл нь 2 зорилготой. Үүнд:

1.
2.

Төслийн эрсдэл бүрээр зохистой хуваарилалтыг тодорхойлох,

Эрсдэлийг бууруулах үндэслэл, эрсдэлийг бууруулах үед хэрэгжүүлэх шаардлагатай арга замыг тайлбарлах зэрэг юм.

Матрицын багана нь дараах асуудлыг агуулна: Үүнд:

- Эрсдэл: Эрсдэлийг дурьдана.
- Тодорхойлолт: Эрсдэлийг илүү дэлгэрэнгүй тайлбарлана.
- Зохистой бууруулах: Хэрхэн бууруулахыг тодорхойлох
- Үндэслэл: Эрсдэлийг бууруулах үндэслэлийг тайлбарлана.
- Эрсдэл бууруулах стратеги: Эрсдэлийг бууруулах, хөнгөлөх зорилгоор авч хэрэгжүүлж болох арга хэмжээг тайлбарлана.
- Бууруулах хэрэгсэл: Зохистой гэж үзсэн эрсдэл бууруулах хэрэгсэл, түүний хэрэгжүүлэлт (жишээ нь, гэрээнд тодорхой заалт оруулах, төлбөрийн арга, зээлийн баталгаа г.м.)

Хүснэгт 4. Эрсдэлийн удирдлагын матриц

Эрсдэл 1.	Тодорхойлолт 2.	Зохистой бууруулалт 3.	Бууруулах үндэслэл 4.	Эрсдэл бууруулах стратеги 5.	Бууруулах хэрэгсэл 6.
Эрсдэлийг ангилал тус бүрээр ач холбогдлынх нь хувьд тодорхойлох	Эрсдэлийг дэлгэрэнгүй тайлбарлах	Хэрхэн бууруулахыг тодорхойлох	Эрсдэлийг бууруулах үндэслэлийг тайлбарлана.	Эрсдэлийг бууруулах, хөнгөлөх зорилгоор авч хэрэгжүүлж болох арга хэмжээг тайлбарлана.	Зохистой гэж үзсэн эрсдэл бууруулах хэрэгсэл, түүний хэрэгжүүлэлт (жишээ нь, гэрээнд тодорхой заалт оруулах, төлбөрийн арга, зээлийн баталгаа гм)

Уг матриц нь эрсдэлийн эсрэг үйл ажиллагааны төлөвлөгөөний нэг хэсэг болох ба төслийн үндсэн баримт бичгийн нэг бүрдэл хэсэг болно.

4.3 MNS ISO 21500:2017 стандартад нийцүүлэн боловсруулсан төслийн загвар

“УСАЛГААТАЙ ТАРИАЛАНГИЙН ТӨСӨЛ БОЛОВСРУУЛАХ”- ЗАГВАР

Усалгаатай тариалан нь усалгаагүй тариалангаас өөр техник, технологи, зохион байгуулалт шаарддаг үйлдвэрлэл юм. Иймд манай улсад нэн тохиромжтой усалгаатай тариалангийн үйлдвэрлэл эхлэн хөгжүүлэхийг сонирхож байгаа гарааны бизнес эрхлэгчдэд зориулан “Усалгаатай тариалангийн төсөл боловсруулах”- төслийн загварыг толилуулж байна.

Энэхүү загвар нь шинэ бизнес эхлэхэд шаардлагатай төсөл боловсруулахад арга зүйн туслалцаа үзүүлэх зорилготой бөгөөд дурьдаж тоо мэдээлэл нь аль нэг аж ахуйн нэгжийн бодит үйл ажиллагаа биш, хийсвэр жишээн дээр хийгдсэн болохыг анхаарна уу.

Иймд **“Төслийн удирдлагын арга зүйн нэгдсэн заавар MNS ISO 21500:2017”** стандартад нийцсэн төсөлд зайлшгүй байвал зохих төсөл хэрэгжүүлэгчийн танилцуулга, төсөл хэрэгжүүлэх газрын байгаль эдийн засгийн нөхцөл, эрсдэлийн үнэлгээ зэрэг бүрэлдэхүүн хэсгүүдийг тусгаагүй. Төслийн бүлэг зүйл, зүйлийн доторх дэд гарчигуудыг **MNS ISO 21500:2017** стандартын дагуу дугаарласан болно.

НЭГ. ТӨСЛИЙН ҮНДСЭН МЭДЭЭЛЭЛ

- 1.1 Байгууллага, хувь хүний бизнесийн түүх
- 1.2 Одоогийн үйл ажиллагаа
- 1.3 Дүрмийн сан, түүний өөрчлөлт, хувьцаа эзэмшилт
- 1.4 Бүтэц зохион байгуулалт, удирдлага, хүний нөөц
- 1.5 Бизнесийн эргэлтийн хөрөнгийн эх үүсвэр, зээлийн түүх

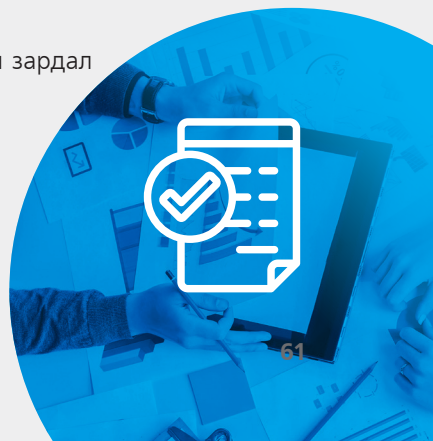
ХОЁР. ЗАХ ЗЭЭЛИЙН СУДАЛГАА

(Тухайн бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний хэрэгцээ байгаа, тиймээс эрэлт байх болно гэдгийг судалгаа үндэслэн харуулах)

- 2.1 Зах зээлийн өнөөгийн байдал
- 2.2 Зах зээл, хэрэглэгч, зах зээлийн ерөнхий чиг хандлага
- 2.3 Холбогдох хууль эрх зүйн орчин

ГУРАВ. ТӨЛӨВЛӨСӨН БИЗНЕСИЙН ҮЙЛ АЖИЛЛАГАА

- 3.1 Бизнесийн зорилго, зорилт
- 3.2. Төслийн суурь мэдээлэл
 - 3.2.1 Бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ, үйлдвэрлэл, түүхий эд материал
 - 3.2.1.1 Тариалангийн талбайг зохион байгуулалт
 - 3.2.1.2 Сэлгээ
 - 3.2.1.3 Хөрс элдэншүүлэлт
 - 3.2.1.4 Үрэлгээний өмнөх хөрс боловсруулалт
 - 3.2.1.5 Тариалалт
 - 3.2.1.6 Усалгаа
 - 3.2.1.7 Үрэлгээнээс хойш хийх арчилгаа
 - 3.2.1.8 Ургац хураах
 - 3.2.1.9 Түүхий эдийн чанарын үзүүлэлт
 - 3.2.1.10 Түүхий эдийн нөөц
 - 3.2.1.11 Үйлдвэрлэлийн дамжлагын дараалал
 - 3.2.2 Үндсэн хөрөнгө, тоног төхөөрөмж, техник хэрэгсэл
 - 3.2.2.1 Усалгааны тоног төхөөрөмжийн үзүүлэлтүүд
 - 3.2.2.2 Үйлдвэрлэлийн хүчин чадал
 - 3.2.2.3 Бүтээгдэхүүний чанарын үзүүлэлт, үйлдвэрлэлд хэрэглэх стандарт
- 3.3 Борлуулалт, маркетингийн төлөвлөгөө
- 3.4 Үйл ажиллагааны төлөвлөгөө
- 3.5 Санхүүгийн тооцоолол
 - 3.5.1 Үйлдвэрлэлийн зардлын тооцоо
 - 3.5.1.1 Технологийн үйл ажиллагаатай холбоотой зардал
 - 3.5.1.2 Удирдлагын нэмэгдэл зардал
 - 3.5.2 Бүтээгдэхүүний өртгийн тооцоо
 - 3.5.3 Төлөвлөж байгаа борлуулалтын төлөвлөгөө
 - 3.5.4 Үйлдвэрлэлийн үр ашгийн тооцоо
 - 3.5.5 Төслийн хөрөнгийн өгөөж, өртгийн тооцоо
- 3.6 Зээлийн тооцоолол
- 3.7 Учирч болзошгүй эрсдэл



ДӨРӨВ. ХАВСРАЛТ

НЭГ. ТӨСЛИЙН ҮНДСЭН МЭДЭЭЛЭЛ

1.1 Байгууллага, хувь хүний бизнесийн түүх

► **Тайлбар:** Энэ хэсэгт байгууллагын талаар хэдэн онд байгуулагдсан, ямар бизнес анх эрхэлж байсан шагнал, урамшуулал талаар танилцуулахаас гадна Хувь хүний хувьд ямар бизнесийг хэзээнээс хэрхэн эрхэлж байгаа, татвар төлдөг эсэх зэрэг мэдээллийг бичнэ.

1.2 Одоогийн үйл ажиллагаа

► **Тайлбар:**

А./ Ямар чиглэлийн бизнес эрхэлдэг, одоогийн бизнесийн орчин ямар байгаа зэрэг мэдээллүүд (Жишээ нь: Үйлдвэрлэл, үйлчилгээний шинж чанар, давуу тал, тоо хэмжээ, борлуулж байгаа үнэ, бусад компаниудын борлуулж байгаа үнэ болон худалдан авагчдын сонирхол, хэрэгцээ гэх мэт)

Б./ Үйлдвэрлэл, үйлчилгээний талаар одоогийн эзэмшиж буй техник технологи, тоног төхөөрөмжийн байдал, үйлдвэрлэлийн ба үйлдвэрлэлийн бус зориулалттай барилга, байгууламжийн одоогийн тоо хэмжээ, талбай түүнийг нэмэгдүүлэх, өргөжүүлэх, шинэчлэх шаардлага, шаардагдаж буй хөрөнгө оруулалтын хэмжээ зэргийг дурьдана. Мөн түүхий эд бэлтгэдэг сувгууд, түүхий эдийн жагсаалт тэдгээрийн үнэ, тоо хэмжээ зэрэг мэдээллүүдийг багтаана.

В./ Борлуулалт, борлуулалтын сувгууд, маркетингийн үйл ажиллагааны талаар бүтээгдэхүүн буюу үйлчилгээний борлуулалтын тоо хэмжээ, одоо хэрэглэж байгаа борлуулалтын сувгууд, хичнээн зуучлагчтай хамтарч ажилладаг, маркетингийн хувьд ямар бодлого баримталдаг, идэвхжүүлэлтийн ямар хэрэгслүүдийг ашигладаг талаар мэдээллүүдийг багтаана. Мөн одоогийн нийлүүлэгч, хэрэглэгч, борлуулагчидтай байгуулсан албан болон албан бус гэрээний тухай бичнэ.

1.3 Дүрмийн сан, түүний өөрчлөлт, хувьцаа эзэмшилт

► **Тайлбар:**

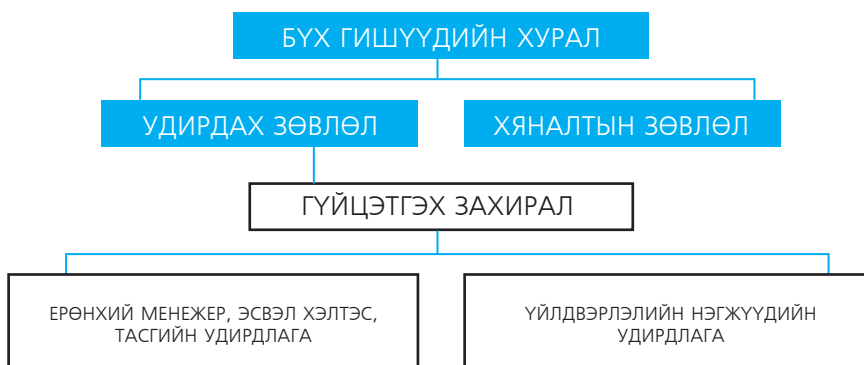
А./ Тус байгууллагыг анх ямар хүмүүс, хэдий хэмжээний хөрөнгөөр байгуулж байсан, түүнээс хойш дүрмийн санд оруулсан хөрөнгийн хэмжээ өөрчлөгдсөн эсэх, мөн хувьцаа эзэмшигчид өөрчлөгдсөн эсэх талаар мэдээлнэ.

Б./ Байгууллага үйл ажиллагаа явуулж эхэлснээр хувьцаа эзэмшигчид өмнөх хугацаанд ямар үр ашиг хүртсэн, хэдий хэмжээний ногдол ашиг авсан талаар тодорхой тусгана. (Жишээ нь: эхний жил 10 сая төгрөгөөр байгуулагдаад, 20 сая төгрөгийн ашиг олж 10 сая төгрөгийг ногдол ашиг болгон олгосон, эсвэл 10 сая төгрөгөөр компанидаа үндсэн хөрөнгө худалдан авсан гэх мэт)

1.4 Бүтэц, зохион байгуулалт, удирдлага, хүний нөөц

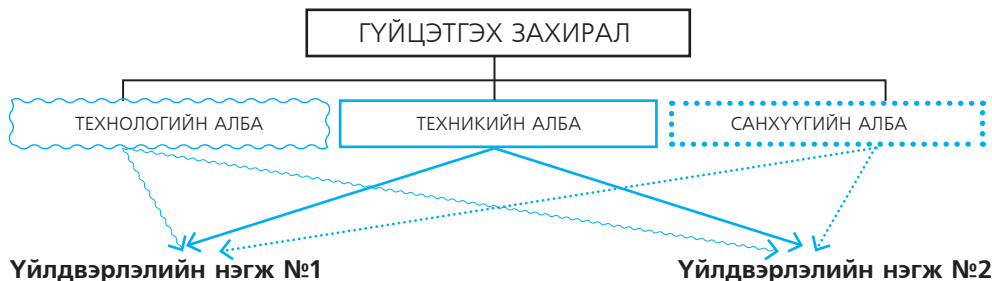
► **Тайлбар:** Усалгаатай газар тариалан эрхлэх аж ахуйн зохион байгуулалтын хэлбэр нь нөхөрлөл, хувьцаат компани, хязгаарлагдмал хариуцлагатай компани, улсын үйлдвэрийн газар, хоршоо зэрэг аж ахуйн нэгжүүд байна. Төсөлд дурьдахдаа байгууллагын зохион байгуулалтын бүтцийг схемчлэн зургаар харуулна. Жишээ нь: Зураг 4.3.1

Зураг 4.3.1 Усалгаатай газар тариалан эрхлэх аж ахуйн нэгжийн удирдлага



► **Тайлбар:** Аж ахуйн нэгж нь ямар хэлбэрээр зохион байгуулагдсан байлаа ч ихэвчлэн удирдах зөвлөл, хяналтын зөвлөл, гүйцэтгэх захирал, компаний захиргаа, үйлдвэрлэлийн нэгж, хэсгүүд гэсэн зохион байгуулалттай байдаг (Зураг 4.3.2).

Зураг 4.3.2 Усалгаатай газар тариалан эрхлэх аж ахуйн нэгжийн зохион байгуулалт



► **Тайлбар:** Хүний нөөцийн талаар одоо байгууллагад нийт хэдэн хүн ажилладаг, тэднээс хэд нь үндсэн ажилчин, хэд нь гэрээт ажилчин байдаг болон хариуцдаг ажлын чиглэл, ажилчид дотроо газар, хэлтэс, салбар зэрэгт хуваагддаг эсэх талаар бичнэ. Жишээ нь: Хүснэгт 4.3.1-д 39-42 ажилтан, албан хаагчтай байхаар тооцоог тусгав.

Хүснэгт 4.3.1 Ажиллагсдын тоо

	Ажиллах хүний тоо	Ажиллах сар	Цалин олгох хэлбэр
А. УДИРДАХ АЖИЛТАН			
Гүйцэтгэх захирал	1	12	Цагаар олгох цалин
Ерөнхий технологч	1	12	Цагаар олгох цалин
Агрономч	1	12	Цагаар олгох цалин
Инженер	1	12	Цагаар олгох цалин
Нягтлан бодогч	1	12	Цагаар олгох цалин
Үтрэмийн эрхлэгч-нярав	1	12	Цагаар олгох цалин
Дүн	7	72	Нийт цалингийн дүн
Б. ГҮЙЦЭТГЭХ АЖИЛТАН			
Механикжуулагч	7	12	Хийснээр олгох цалин
Түр ажилтан	25-28	3	Хийснээр олгох цалин
Дүн	32-35	-	Нийт цалингийн дүн
Нийт ажиллагсдын тоо	39-42	-	-

► **Тайлбар:** Төсөлд дурьдаж буй бүтэц нь тухайн байгууллага ямар зохион байгуулалттай, шинэ үйлдвэрлэл, үйлчилгээ явуулахад нэмэлт ажиллах хүч авах шаардлагатай эсэхийг харуулна. Үүнд:

- Байгууллагын удирдлагын бүтэц, зохион байгуулалт;
- Ажилтан бүрийн хариуцлагын тодорхойлолтыг оруулна.

1.5 Бизнесийн эргэлтийн хөрөнгийн эх үүсвэр, зээлийн түүх

► **Тайлбар:** Компаний дүрмийн сангаас гадна өөр эргэлтийн хөрөнгө ашиглаж байсан эсэх, хэрвээ зээл авч байсан бол зээлийн түүхийг өгүүлнэ. Зээлийн түүх хэсэгт Банк, Банк бус санхүүгийн байгууллага, Хөрөнгө оруулалтын Сан болон зээл авсан байгууллагын нэр, зээлийн зориулалт, зээлийн хэмжээ, зээлийн хүү, зээлийн хугацаа, зээлийн буцаан төлөлтийн мэдээллийг оруулна.

ХОЁР. ЗАХ ЗЭЭЛИЙН СУДАЛГАА

(Тухайн бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний хэрэгцээ байгаа, тиймээс эрэлт байх болно гэдгийг харуулах)

Тайлбар: Зах зээлийн төлөв байдал, хэрэглэгчид, зах зээлд гарч байгаа чиг хандлага, хууль эрх зүйн орчины талаарх мэдээллүүдийг оруулж өгнө. Жишээ нь: 2.1- д улаан буудайн зах зээлийн ерөнхий чиг хандлагыг дурьдав.

2.1 Зах зээлийн өнөөгийн байдал

► **Тайлбар:** Энэ хэсэгт зах зээл дээр тухайн бараа, бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ шаардлага эсэхийг тодорхойлно. Төсөл бичих болсон үндэслэлийг тодорхойлох бөгөөд дараах байдлаар илэрхийлж болно.

Жишээ нь: Хүн амын хүнсний хэрэглээнд чухал байр суурь эзэлдэг гурил, гурилан бүтээгдэхүүний үндсэн түүхий эд нь улаан буудай юм. “Стандартчлал хэмжил зүйн Үндэсний төв”-өөс тогтоосон хүний хоногт авбал зохих хүнсний илчлэг хэмжээс бүхий физиологийн нормын дагуу насанд хүрсэн нэг хүн хоногт 340 грамм буюу 0.34 кг гурил, гурилан бүтээгдэхүүн хэрэглэх шаардлагатай байдаг. 2019 оны эцсийн тоогоор манай улсад 2,035,796 насанд хүрсэн иргэн амьдрах байгаа бөгөөд эдгээрийн нийт хэрэглээ хоногт 692,170.64 килограмм, жилд 252,642,283.6 килограмм гурил, гурилан бүтээгдэхүүн хэрэглэх тооцоо гарч байна гэх мэтээр бичиж болно.

► **Тайлбар:** Энэ хэсэгт өөрийн үйлдвэрлэж байгаа болон шинээр үйлдвэрлэх бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний талаарх давуу болон сул талыг тодорхойлно.

Жишээ нь: Сүүлийн жилүүдэд газар тариалангийн үйлдвэрлэлийг сэргээн хөгжүүлэх, хувийн хэвшлийн оролцоог дэмжих зорилготой төр, засгийн газрын бодлого, шат дараатай арга хэмжээний үр дүнд тариалангийн салбарт хувийн хэвшлийн хөрөнгө оруулалтын хэмжээ нэмэгдэж байна. Тухайлбал, 2007 оноос эхлэн Засгийн газраас гурилын үйлдвэрүүдэд тушааж байгаа 1 тонн улаан буудай тутамд 60,000.0 төгрөг, 2008 онд 80,000.0 төгрөгийн татаас олгох шийдвэр нь үр тариа үйлдвэрлэгчдэд тодорхой хэмжээний дэмжлэг юм. Дотоодын зах зээл дээр улаан буудайн эрэлт хэрэгцээ их байгаа хэдий ч газар тариалангийн салбар дах бүтээмжийн түвшин доогуур байгаас болоод үр тариа үйлдвэрлэгчид бүрэн дүүрэн ашигтай ажиллаж чадахгүй байна. Энэхүү бэрхшээлийг даван туулах хамгийн эхний гарц бол усалгаатай нөхцөлд улаан буудай ургуулах явдал

юм. Ингэснээр нэг га талбайгаас авах ургацын хэмжээ эрс дээшилж, зах зээлд нийлүүлэх бүтээгдэхүүний хэмжээ нэмэгдэх болно.

Манай улс нь 2020 онд улсын хэмжээгээр 394.6 мянган га талбайд үр тариа, үүнээс 364.0 мянган га талбайд улаан буудай, 18.6 мянган га талбайд төмс, 9.6 мянган га талбайд хүнсний ногоо, 61.1 мянган га талбайд тосны, 52.7 мянган га-д тэжээлийн ургамал, нийтдээ 536.6 мянган га талбайд тариалалт хийсэн.

Тайлбар: Зах зээл дээрх түүхий эдийн олдоц, хэрхэн бэлтгэх, хадгалалт, татан авалт зэргийг дурьдах нь зүйтэй.

Жишээ нь: Улсын хэмжээнд 2020 оны 09 сарын байдлаар үр тариа хадгалах 523.0 мянган тоннын багтаамжтай төмөр бетон элеватор байгаагаас Хөдөө аж ахуйг дэмжих санд 182.0 мянган тонн, хувийн хэвшилд 341.0 мянган тонн нь ашиглагдаж байгаа бөгөөд Хөдөө аж ахуйг дэмжих сангийн 5 байршилд байгаа 146.0 мянган тоннын элеваторт ариутгал, засвар үйлчилгээ хийгдэж буудай хүлээн авахад бэлэн болгоод байна гэх мэт.

2.2 Зах зээл, хэрэглэгч, зах зээлийн ерөнхий чиг хандлага

► **Тайлбар:** Энэ хэсэгт: Зах зээлийн багтаамж, хэрэглэгчдийн тоо, тухайн бизнесийн зах зээлд эзлэх хувь, зах зээлийн өсөлт, ирээдүйн зах зээлийн төлөв, зах зээлийн тогтвортой байдал зэргийг дурьдана.

Жишээ нь: Улаан буудайн зах зээлийн гол хэрэглэгч нь гурилын үйлдвэрүүд ба хамгийн том нь болох “Алтан тариа” компани хоногт 300 тн, жилд 52.5 мян тн гурил үйлдвэрлэх хүчин чадалтай юм. “Алтан тариа” компани гурилын зах зээлийн нийт эрэлтийн 30%-иас дээш хэсгийг дангаараа хангадаг байна.

Улаан буудайн зах зээлийн өөр нэг томоохон хэрэглэгч нь спиртийн үйлдвэрүүд бөгөөд эдгээрээс хамгийн том нь “Спирт бал бурам”, “АПУ” зэрэг компаниуд байна. “Спирт бал бурам” компани жилдээ 14.0 мян тн орчим улаан буудай худалдан авч, хүнсний зориулалтын спирт үйлдвэрлэдэг. Спиртийн үйлдвэрүүд нь үр тарианы компаниудаас улаан буудайг худалдаж авахдаа зах зээлийн ханшаас арай дээгүүр үнийг санал болгож байна.

► **Тайлбар:** Энэ бүлгийн зорилго нь А./бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний хэрэгцээ байгаа, тиймээс эрэлт байх болно гэдгийг харуулах, Б./ бүх хүч хөрөнгийг зарах хангалттай эрэлт байгаа гэдгийг харуулах. Зах зээлийн нарийн хэмжээг гаргах онц шаардлагагүй бөгөөд боломжит зах зээлийн нөөцийн хэмжээ, тооцооны үндэслэлийг илэрхийлэнэ.

Жишээ нь: Сүүлийн жилүүдэд газар тариалангийн салбарын хувьд нэг га талбайгаас авах ургацын хэмжээ 40 гаруй хувиар өсч, 2019 оны үнээр тооцоход 1989 онд нэг га талбайгаас 711 мянган төгрөгийн нэмүү өртөг бүтээж байсан бол 2018 онд гэхэд 1,317.0 мянган төгрөгийн нэмүү өртөг бий болгожээ. Газар тариалангийн салбарт хийгдсэн хөрөнгө оруулалт, тоног төхөөрөмжийн шинэчлэл зэрэг нь ийнхүү тус салбарын өгөөжийг нэмэгдүүлж байна. Дэлхийн зах зээл дээр гурил, буудайны эрэлт хэрэгцээ нэмэгдэж, үнэ нь жилээс жилд өсөж байгаагийн зэрэгцээ байгалийн гаралтай цэвэр, аюулгүй хүнс хэрэглэх сонирхол давамгайлах болсон өнөө үед урьд хуримтлуулсан туршлага, улс орны дотоод нөөц бололцоогоо дайчлан ашиглаж, газар тариалангийн үйлдвэрлэлийг сэргээн хөгжүүлэх шаардлага бий болсон байна. Төрөөс хүнс, хөдөө аж ахуйн талаар баримтлах бодлого, “Атрын IV аян” хөтөлбөрийн хүрээнд дэвшүүлсэн зорилтуудыг хэрэгжүүлэхэд байгалийн эрсдэлээс хамаарал багатай усалгаатай газар тариалан хөгжүүлэх шаардлага зүй ёсоор тулгарч байна гэх мэт.

2.3 Холбогдох хууль эрх зүйн орчин

► **Тайлбар:** “Тухайн бизнесийг эрхлэхтэй холбоотой төрийн бодлого, хууль, журам”-ыг дурьдана.

Жишээ нь: Монгол улсын “Газар тариалангийн салбарын дунд болон урт хугацааны бодлого”-д дурьдсанаар:

- Усны хайгуул, судалгаанд тулгуурлан гадаргын болон бороо, цасны усыг хуримтлуулах, услалтын системийн ашиглалтыг сайжруулах, усалгаатай тариалангийн талбайн хэмжээг нэмэгдүүлэх;
- Газар тариалангийн зориулалттай дэвшилтэт техник, тоног төхөөрөмж, бордоо, ургамал хамгааллын бодисыг татварын бодлого, санхүүгийн лизингийн арга хэрэгслээр дэмжинэ гэж заасан байдаг.

Мөн Засгийн газраас гаргасан “Атар-4 тариалангийн тогтвортой хөгжлийн аян” зарлах тухай 2019 оны 476 дугаар тогтоол, 2018 оны “Тариалангийн зарим бүс нутгийг тогтоох” тухай 131 дугаар тогтоолыг тус тус мөрдөнө гэх мэт.

► **Тайлбар:** Шаардлагатай тохиолдолд холбогдох зөвшөөрөл, тусгай зөвшөөрөл лиценз бусад шаардагдах бичиг баримтыг бүрдүүлж баталгаажуулан оруулж болно.

ГУРАВ. ТӨЛӨВЛӨСӨН БИЗНЕСИЙН ҮЙЛ АЖИЛЛАГАА

3.1 Бизнесийн зорилго, зорилт

► **Тайлбар:** Төслийн хүрээнд ямар бүтээгдэхүүнийг хэрхэн бий болгож зах зээлд нийлүүлэх тухайгаа тодорхой судалгааны үндэслэлд тулгуурлан бичнэ.

Жишээ нь: Манай орны нөхцөлд чийг, дулааны горим ихээхэн алдагддаг. Ус чийгийн дутагдал болон хэт халууны сөрөг нөлөөний аль алинаас нь хамгаалдаг учир усалгаатай тариаланг хөгжүүлэх нь тогтвортой ургац авах нөхцлийг бүрдүүлдэг. Судалгаанаас үзвэл усалгаатай талбайн ургац ердийн нөхцөлд тариалснаас 8 12.8 цн илүү байдаг байна. Бид тухай төслийн хүрээнд “Усалгаа бүхий 400 га тариалангийн үйлдвэрлэл хөгжүүлэх” зорилго дэвшүүлж байна гэх мэт.

3.2. Төслийн суурь мэдээлэл

► **Тайлбар:** Ямар бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэх, үйлдвэрлэлийн тоо хэмжээ ба хүчин чадал, онцлог, шинэлэг байдал зэрэг гол мэдээллүүдийг энэ хэсэгт дэлгэрэнгүй тайлбартайгаар тусгана. Жишээг 3.2.1; 3.2.2 - д харуулав.

3.2.1 Бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ, үйлдвэрлэл, түүхий эд материал

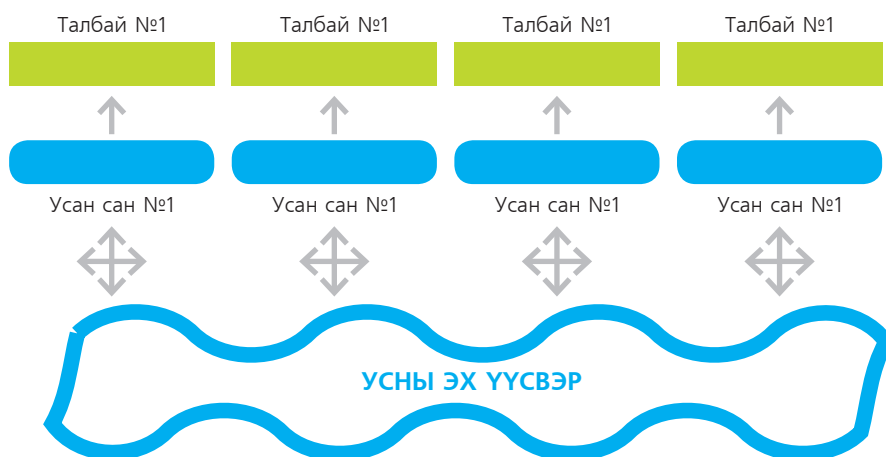
► **Тайлбар:** Энэ хэсэгт тухайн төслийн хүрээнд ямар үйлчилгээ үзүүлэх вэ? үйлдвэрлэл явуулах, түүндээ ямар техник, технологи ашиглах талаараа тодорхой дурьдана.

3.2.1.1 Тариалангийн талбайг зохион байгуулалт

Жишээ нь: Талбайн зохион байгуулалтыг хийхдээ усны эх үүсвэрээс ус хуримтлуулах боломж, усан сангаас усжуулах тоног төхөөрөмжийн үйлчлэх талбайн хэмжээг харгалзана. Төсөлд голын уснаас ус хуримтлуулах сан руу усны насосоор ус татаж хуримтлуулан, усан сангаасаа бороожуулагчаар талбайгаа услахаар тооцож байна. Энэ нөхцөлд 400 га талбайг дараах бүдүүвчээр зохион байгуулна (Зураг 4.3.3)

Зураг 4.3.3 Талбай услах зохион байгуулалтын бүдүүвч

Нэг талбай нь 100 га байх бөгөөд Бауэр R-90-350 маркийн бороожуулагчийг ашиглана гэвэл уг талбайн урт нь 2860 м, өргөн нь 350 м байх шаардлагатай болж байна. Ус хуримтлуулах санг талбайн зохион байгуулалтад тохируулан байгуулна. Нэг удаагийн усалгааг нэг га-д дунджаар 300-600 м³ ногдохоор бодож хийнэ гэвэл нэг усан сангийн нийт багтаамж 40000 м³-ээс багагүй (100га*400 м³) байх хэрэгтэй гэх мэт байдлаар маш тодорхой тайлбар оруулах зүйтэй байдаг гэх мэтээр маш тодорхой тайлбарлах уг төслийн илүү үр дүнтэй болгоно.



3.2.2 Үндсэн хөрөнгө, тоног төхөөрөмж, техник хэрэгсэл

Энэ хэсэгт үйлдвэрлэл хэсэгт шаардлагатай техник, түүхий эд материал, технологи, ажиллах хүч гэх мэт үйлдвэрлэлийн орц, гарц, өөрчлөлт, шинэчлэл, үйлдвэрлэлийн үйл явц хэрхэн явагддаг үйлдвэрлэлийн үйл явцын тухай өгүүлж түүний хэсэг дамжлага нь хоорондоо яаж холбогддог тухай тайлбарлана. Жишээ нь: 3.2.2.1-р зүйлд усалгааны тоног төхөөрөмжийн үзүүлэлтүүдийг дэлгэрэнгүй тайлбарлав.

3.2.2.1 Усалгааны тоног төхөөрөмжийн үзүүлэлтүүд

Усалгааны техник: БНХАУ-ын НТ-BAUER маркийн бороожуулагч машинуудаас аль тохирох загварыг сонгон ашиглана.

Тоног төхөөрөмжийн нэр: DYP маркын бороожуулагч

Үйлдвэрлэгч улс: БНХАУ

Үйлдвэрийн нэр: "Beijing Fanyu Time Ski-Tech Development" Co.LTD

Загвар	DYP-215	DYP-265	DYP-315	DYP-215	DYP-415	DYP-555
Хамрах урт, м	215	265	315	215	415	555
Шүршилтийн радиус, м	40, 50, 60					
Даралт, Мра	0.15					
Цацалтын хэмжээ, м/цаг	118	142	165	118	210	335
Эргэлтийн цаг	7.2	10.1	11.5	7.21	14.4	21
Моторын хүчин чадал, kw	0.75, 11, 15					

► **Тайлбар:** Дээр дурьдсанчлан тодорхой, дэлгэрэнгүй тайлбар хийх шаардлагатай бөгөөд төслийн материал нь бодит нотолгоонд үндэслэж байгааг илтгэдэг.

3.2.2.2 Үйлдвэрлэлийн хүчин чадал

► **Тайлбар:** Төсөлд үйлдвэрийн хүчин чадлын зохистой норм хэмжээг тусгах нь төслийн баримт бичгийг илүү тодорхой болгодог.

Жишээ нь: Усалгаатай газар тариалангийн үйлдвэрийн хэмжээ нь тариаланд тохиромжтой талбай, усалгаа явуулах эх үүсвэрийн байршил, усны нөөц, компанийн эдийн засгийн хүчин чадал, ажиллагсдын тоо, хөдөө аж ахуйн машин, трактор, техник хэрэгслийн хүчин чадлыг бүрэн ашиглах боломж зэрэг олон хүчин зүйлээс шалтгаална. Энэхүү төсөлд 400 га талбайд тариалалт хийж, жилдээ 1,200 тн үр тариа үйлдвэрлэх хүчин чадалтай үйлдвэрийн тооцоог авч үзлээ.

3.2.2.3 Бүтээгдэхүүний чанарын үзүүлэлт, үйлдвэрлэлд хэрэглэх стандарт

► **Тайлбар:** Тухайн бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ чанарын шаардлага хангасан эсэх болон бусад хяналт шалгалт, холбогдох газруудаар баталгаажсан зэргийг оруулна.

Жишээ нь: Усалгаатай газар тариалангийн үйлдвэрлэлээс хүнсний болон үрийн Монгол улсын стандартын шаардлага хангасан бүтээгдэхүүн гаргана. Хүнсний зориулалттай буудайд MNS 0097:2004, үрийн буудайд MNS 0246:2001 стандартын техникийн ерөнхий шаардлагыг мөрдөж, дээрх стандартуудын шаардлага хангасан бүтээгдэхүүнийг зах зээлд нийлүүлнэ гэх мэт.

3.3 Борлуулалт, маркетингийн асуудлыг төсөлд тусгах нь

► **Тайлбар:** Маркетингийн хувьд ямар бодлого баримтлаж байгаа, борлуулалтаа хэрхэн хийх талаар мэдээлэл оруулна.

Жишээ нь: Сүүлийн үед “Алтан тариа”, “Улаанбаатар гурил” зэрэг үйлдвэрүүд төвлөрсөн зах зээл, хэрэглэгчдэд хамгийн ойрхон байршиж, бүтээгдэхүүнээ нийлүүлж байна. Эдгээр үйлдвэрүүд сүүлийн жилүүдэд технологийн шинэчлэл хийсний зэрэгцээ үйлдвэрлэлийн тасралтгүй үйл ажиллагааг хангах үүднээс гол түүхий эд болох улаан буудайн нөөцийг импортын эх үүсвэрээр хангах болсон байна. Учир нь дотоодод үйлдвэрлэсэн улаан буудай нь цавуулаг, цардуулын агууламж зэрэг үзүүлэлтээрээ стандартын хувьд гурил үйлдвэрлэхэд зарим талаар тохирохгүй байгаа гэсэн дүгнэлтийг гурил үйлдвэрлэгчид хийдэг. Эндээс үзвэл, хураан авсан улаан буудайны нэлээд хэсэг нь спиртийн үйлдвэрлэлд зориулагддаг байна. Үр тарианы компаниуд хураан авсан улаан буудайгаа борлуулахдаа зах зээл дээр тогтсон үнийн түвшинг баримжаа болгодог. Гэхдээ энэ нь дэлхийн зах зээл дээрх ханш гэхээс илүү дотоодын гурилын болон спиртийн үйлдвэрүүдийн тогтоосон үнийн санал дээр үндэслэсэн байдаг. Учир нь улаан буудайн зах зээл нь харьцангуй төгс бус өрсөлдөөний шинжтэй буюу олигопсони зах зээл юм. Иймд үр тарианы компаниуд зах зээлийн үнэд ямар нэг нөлөө үзүүлэх боломж багатай тул илүү их ашиг олохын тулд нэгжид ногдох зардлыг (1 га талбай, эсвэл 1 тонн улаан буудай) аль болох бууруулах шаардлагатай болж байна. Улаан буудайн зах зээлийн үнэ бүрэлдэн тогтоход Засгийн газрын зүгээс ч тодорхой хэмжээгээр оролцож байна гэх мэт.

3.4 Үйл ажиллагааны төлөвлөгөө

► **Тайлбар:** Зөвхөн үйлдвэрлэл, үйлчилгээтэй холбогдолтой бус уг төслийг хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай тухайн байгууллагын удирдлага, бүтэц, зохион байгуулалт, хүний нөөцийн зохицуулалттай холбоотой асуудлуудыг төлөвлөж бичнэ (Жишээ нь: Хүснэгт 4.3.5).

Хүснэгт 4.3.2 Үйл ажиллагааны төлөвлөгөө (жилээр)

Хэрэгжүүлэх үйл ажиллагаа		Сарууд											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Эхний жил													
1	Төслийн санал боловсруулах												
2	Газар ашиглах болон үйл ажиллагаа явуулах зөвшөөрөл авах, баримт бичиг бүрдүүлэх												

Хоёр дахь жил

► **Тайлбар:** Дараагийн жилүүдэд хоёр дахь жилийн үйл ажиллагаа давтагдана. Мөн шаардлагтай тохиолдолд дээр дурьдсан үйл ажиллагаа тус бүрийг нэг бүрчлэн задлан тайлбарлаж болно.

3.5 Санхүүгийн тооцоолол

Энэ хэсэгт санхүүгийн тооцоололд бизнесийн үйл ажиллагаа явуулахад шаардагдах мөнгөн хөрөнгийн эх үүсвэр, зардал, орлого, ашиг тооцох, нийт мөнгөний эргэлтийг удирдах, хянах, зохицуулах талаар тусгана.

3.5.1 Үйлдвэрлэлийн зардлын тооцоо

► **Тайлбар:** Үйлдвэрлэлийн зардал нь технологийн үйл ажиллагааны зардал, удирдлагын нэмэгдэл зардлаас бүрдэнэ. Хүснэгт 3.5.1.1; 3.5.1.2 тухайн зардлуудын хэрхэн тооцож болохыг үзүүлэв.

3.5.1.1 Технологийн үйл ажиллагаатай холбоотой зардал

► **Тайлбар:** Үйлдвэрлэлийн технологийн үйл ажиллагааны зардлыг зардлын төрөл бүр дээр технологийн картыг ашиглан тооцоолно. Жишээг Хүснэгт 4.3.6; 4.3.7; 4.3.8; 4.3.9; 4.3.10; 4.3.11-ээс харна уу.

Хүснэгт 4.3.3 Технологийн зардлын тооцоо

Ажлын төрөл	Хөдөлмөр зарцуулалт, хүн/цаг	Цалингийн зардлын дүн, мян.төг.
Усан санд ус татаж бэлтгэх, м³/га	280.70	187.68
Талбай тэгшлэх	40.00	58.14
Цэнэг усалгаа I	40.00	127.91
Сийрүүлэх	64.00	186.05
Хагалгаа + бул	80.00	232.56
Борнойдох (диагональ)	20.00	58.14
Үр нарлуулах, цэвэрлэх, тн	3.71	10.07
Үр ариутгах, тн	24	76.74
Үр ачих, тн	2.93	9.36
Үр тээвэрлэх, тн.км	24	69.77

Үр, эрдэс бордоо цэнэглэх, тн	102.86	279.07
Тарих, бордох	18.60	54.08
Усан санд ус татаж бэлтгэх, м3/га	187.13	125.12
Усалгаа II	40	127.91
Усан санд ус татаж бэлтгэх, м3/га	187.13	125.12
Усалгаа III	40	127.91
Усан санд ус татаж бэлтгэх, м3/га	66.67	142.12
Усалгаа IV	187.13	125.12
Гербицид цацах	40	127.91
Хураалт	26.67	77.52
Үр тээвэрлэх, тн.км	0	4,069.77
Үр хатаах, тн	57.73	184.61
Үр цэвэрлэх, тн	86.60	234.96
Үр сортлох, тн	155.56	497.42
ДҮН	1,775.42	7,315.03

Хүснэгт 4.3.4 Үрийн зардлын тооцоо

Үзүүлэлтүүд	Хэмжих нэгж	Үрийн тооцоо	Бүгд дүн
Тариалах талбай	га	400	-
Нэг га-д зарцуулах үр	кг	150	-
Үрийн нийт хэрэгцээ (1*2/1000)	тн	60	-
Нэг тн үрийн үнэ	мян. төг	450.0	-
Үрийн зардлын дүн (3*4)	мян. төг		27,000.0

Хүснэгт 4.3.5 Бордооны зардлын тооцоо

Үзүүлэлтүүд	Хэмжих нэгж	Эрдэс бордоо, АКФ-ын гурвалсан	Бүгд дүн
Бордох талбай	га	400	
Нэг га-д зарцуулах бордооны норм	кг	100	

Бордооны нийт хэрэгцээ (1*2/1000)	тн	40	
Нэг тн бордооны үнэ	мян. төг	500	
Бордооны зардлын дүн (3*4)	мян. төг	20,000	21,200.0

3.5.1.2 Удирдлагын нэмэгдэл зардал

► **Тайлбар:** Зардлыг тооцоход шууд зардлаас гадна үйл ажиллагааг дэмжиж байгаа шууд бус нэмэгдэл зардлуудыг зөв тооцох нь чухал. Шууд бус зардлын жишээнд аливаа байгууллагын захиргаа, санхүү, хүний нөөцтэй холбоотой цалингийн зардал орно (Хүснэгт 4.3.12; 4.3.13).

Хүснэгт 4.3.6 Удирдлагын орон тоо, цалингийн зардлын тооцоо

Удирдах ажилтан	Ажиллах хүний тоо	Ажиллах сар	Сарын цалин, мянган төгрөг	Жилийн цалингийн сан, мянган төгрөг
1 Гүйцэтгэх захирал	1	12	350.0	4,200.0
2 Ерөнхий технологч	1	12	300.0	3,600.0
3 Агрономч	1	12	250.0	3,000.0
4 Инженер	1	12	300.0	3,600.0
5 Нягтлан бодогч	1	12	300.0	3,600.0
6 Үтрэмийн эрхлэгч-нярав	1	12	200.0	2,400.0
Дүн	7	72	1,700.0	20,400.0

Хүснэгт 4.3.7 Нийгмийн даатгалын шимтгэлийн тооцоо

Албан тушаалын ангилал	Жилийн цалингийн сан, мянган төгрөг	НДШ-ийн хувь	НДШ-ийн зардал, мянган төгрөг
1 Удирдах ажилтан	20,400.0	10.0	2,040.0
2 Гүйцэтгэх ажилтан	32,785.5	10.0	3,278.6
Дүн	53,185.5		5,318.6

► **Тайлбар:** Цалингийн зардлыг төслийн үндсэн ажилтан болох 7 хүнээр тооцсон болно (Хүснэгт 4.3.12; 4.3.13 тооцоог оруулав).

Хүснэгт 4.3.8 Удирдлага, үйлчилгээний зориулалттай үндсэн хөрөнгийн элэгдлийн тооцоо

► **Тайлбар:** MNS ISO 21500:2017 стандартын дагуу үндсэн хөрөнгийн элэгдлийн тооцоог заавал оруулах шаардлага тулгардаг бөгөөд барилга байгууламж, бусад үндсэн хөрөнгийг Монгол улсын “Аж ахуйн нэгжийн орлогын албан татварын тухай хууль”-ийн 13-р зүйлд заасны дагуу дор дурдсан хугацаагаар ашиглахаар тооцож, түүний элэгдэл, хорогдлын шимтгэлийг шулуун шугамын аргаар дараахь байдлаар тооцно.

Хөрөнгийн нэр		Өртөг, мянган төгрөг	Элэгдлийн шимтгэлийн хувь	Элэгдлийн зардал, мянган төгрөг
1	Конторын барилга	70,000.0	2.0	1,400.0
2	Үрийн агуулах	30,000.0	5.0	1,500.0
3	Үтрэмийн хашаа	10,000.0	5.0	500.0
4	Техник үйлчилгээний байр	10,000.0	2.5	250.0
5	Конторын тавилга хэрэгсэл	3,000.0	20.0	600.0
Дүн		-	-	4,250.0

► **Тайлбар:** Монгол улсын “Үр тариалангийн даатгалын тухай” хуулийн 4.1-р зүйлд зааснаар усалгаатай тариалсан үр тариа болон баруун бүсийн усалгаагүй тариалсан үр тарианы нийт талбайн 10 хувийг үрийн тариалан гэж үзэж өмчийн хэлбэр үл харгалзан албан журмаар даатгуулна (Хүснэгт 4.3.15).

Хүснэгт 4.3.9 Үрийн тариалангийн даатгалын хураамжийн тооцоо

Үзүүлэлтүүд	Дүн
Үрийн тариалангийн талбай, га	40.0
Нэг га талбайн даатгалын үнэлгээ, мянган төгрөг	500.0
Даатгалын нийт үнэлгээ, мянган төгрөг (1*2)	20,000.0
Даатгалын хураамж, мянган төгрөг (3*8 хувь)	1,600.0

► **Тайлбар:** Мөн “Үр тариалангийн даатгалын тухай” хуулийн 6.2-д зааснаар үрийн тариалангийн даатгалын гэрээг тариалсан талбайн хэмжээ, байршлын зургийг үндэслэн тариалалт дууссан өдрөөс хойш 20 хоногийн дотор байгуулна. Иймд дээрх байдлаар даатгалын тооцоог хийнэ (Хүснэгт 4.3.15).

Хүснэгт 4.3.10 Үйл ажиллагааны зардлын нэгтгэл

► **Тайлбар:** Төслийн үйл ажиллагааны зардалд урсгал зардлуудыг (цахилгаан, бичиг хэрэг гэх мэт) багтаан тооцох бөгөөд хүн сараар тооцдог (Хүснэгт 4.3.16).

Зардлын төрөл	Хэмжих нэгж	Тоо хэмжээ	Нэгжийн зардал, мян. төгрөг	Нийт зардал, мян. төгрөг	Үүнээс төсөл эхлэхийн өмнөх жил гарах
1 Удирдах ажилтны цалин	мян. төг.	-	-	20,400.0	7,200.0
2 Нийгмийн даатгалын шимтгэл	мян.төг.	-	-	5,318.6	720.0
3 Үндсэн хөрөнгийн элэгдэл	мян.төг	-	-	4,250.0	-
4 Урсгал засвар	Барилга, байгууламжийн өртгийн 2.5%	3,000.0	-		
5 Цахилгааны зардал	мян. квт/цаг	2400	75.0	180.0	-
6 Бичиг хэргийн зардал	хүн сар	35	10.0	350.0	50.0
7 Холбооны зардал	хүн сар	36	15.0	540.0	100.0
8 Даатгалын зардал				1,600.0	-
9 Бусад зардал	Дээрх зардлуудын 10 хувь	3,300.0	-		
Зардлын дүн				38,938.6	8,070.0

► **Тайлбар:** Удирдлагын зардлын нэгтгэлд бусад буюу үндсэн бус зардлыг заавал тооцох бөгөөд төсөлд тавигддаг нийтлэг шаардлагын үүднээс тухай зардлыг бусад зардлуудын нийт үнийн дүнгийн 10 хувь гэж тооцно.

3.5.2 Бүтээгдэхүүний өртгийн тооцоо

► **Тайлбар:** Бүтээгдэхүүний нэгжийн өртгийн тооцоо хийхдээ технологийн үйл ажиллагааны болон удирдлагын нэмэгдэл зардлын нийлбэр дүнг нийт ургацын хэмжээнд харьцуулж гаргадаг нийтлэг арга зүйг ашиглав. Үйлдвэрлэлийн үйл

ажиллагаа эхлэхийн өмнөх жил бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэхгүй учраас гарсан зардлыг тусгайлан тооцож оруулна (Хүснэгт 4.3.17).

Хүснэгт 4.3.11 Үйлдвэрлэлийн зардал, бүтээгдэхүүний өртгийн тооцоо

Зардлын төрөл			Хэвийн нөхцөлд гарах зардал	Үүнээс төсөл эхлэхийн өмнөх жил гарах зардал
1	Технологийн үйл ажиллагааны зардал, мянган төгрөг	Үр	27,000.0	-
		Бордоо	20,000.0	-
		Гербицид	26,000.0	-
		Шатах тослох материал, цахилгаан эрчим хүч	199,788.6	
		49,947.1		
		Цалин	29,260.1	7,315.0
		Элэгдэл, урсгал засвар болон бусад	51,349.0	-
		Ус	360.0	-
		Дүн	353,757.6	57,262.1
2	Удирдлагын нэмэгдэл зардал, мянган төгрөг	Удирдах ажилтны цалин	20,400.0	7,200.0
		Нийгмийн даатгалын шимтгэл	5,318.6	720.0
		Үндсэн хөрөнгийн элэгдэл, хорогдол	4,250.0	-
		Урсгал засвар	3,000.0	-
		Цахилгааны зардал	180.0	-
		Бичиг хэргийн зардал	350.0	50.0
		Холбооны зардал	540.0	100.0
		Даатгалын зардал	1,600.0	-
		Бусад зардал	3,300.0	-
		Дүн	38,938.6	8,070.0
3	Зардлын нийт дүн	392,696.2	65,332.1	
4	Нийт ургац, тн	1,400.0	-	
5	Нэг тн буудайн зардал	280.50		

► **Тайлбар:** Үйлдвэрдлыг тооцно. Шууд зардалд тоног төхөөрөмж, барилга байгуулалт, түүхий эд материал, технологи, үндсэн ажиллагсдын зардлыг тооцож нэгтгэнэ.

3.5.3 Төлөвлөж байгаа борлуулалтын төлөвлөгөө

► **Тайлбар:** Борлуулалтын тооцоо нь үйлдвэрлэх бүтээгдэхүүний үнэ, хэмжээг тодорхойлно. Доорх жишээн дээр (Хүснэгт 4.3.18) нийт хураан авсан нийт ургацаас үрийн нөөцөө бүрдүүлж үлдэх хэсгийг нь зах зээлийн дундаж үнээр борлуулахаар тооцоо хийв.

Хүснэгт 4.3.12 Бүтээгдэхүүний хуваарилалт, борлуулалтын орлогын тооцоо, мян. төгрөг

Үзүүлэлт	Дүн
1 Нийт ургац, тн	1,400.0
2 Үрэнд нөөцлөх, тн	60.0
3 Борлуулах бүтээгдэхүүн, тн	1,340.0
4 Нэг тонн бүтээгдэхүүний борлуулалтын нэгтгэсэн үнэ	400.0
5 Жилийн борлуулалтын орлого (3*4)	536,000.0

► **Тайлбар:** Борлуулалтын зардлыг тооцохдоо борлуулалт, хувиарлалттай холбоотой зардлыг элемент тус бүрээр нь тооцож нэгтгэнэ. (тээвэрлэлтийн зардал, борлуулагчийн цалин, урамшуулал, дэлгүүр, лангууны түрээс г.м)

3.5.4 Үйлдвэрлэлийн үр ашгийн тооцоо

► **Тайлбар:** Үйлдвэрлэлийн үр ашгийн тооцоогоор татварын дараах ашгийг тооцож гаргах ба бусад татвар хураамжийг (Гаалийн татвар, лиценз, зөвшөөрлүүдийн зардал, газрын болон үл хөдлөх хөрөнгийн татвар гэх мэт) нэгтгэж болно.

Хүснэгт 4.3.13 Үйлдвэрлэлийн үр ашгийн тооцоо, мянган төгрөг

Үзүүлэлт	Дүн
1 Жилийн борлуулалтын орлого	536,000.0
2 Борлуулсан бүтээгдэхүүний өртөг /1,340.0 тн*280.50/	375,870.0

3	Борлуулалтын ашиг (1 - 2)	160,130.0
4	Аж ахуйн нэгжийн орлогын албан татвар 10 хувь	16,013.0
5	Татварын дараах ашиг (3 - 4)	144,117.0

► **Тайлбар:** Тухайн төслийн хүрээнд зөвхөн аж ахуйн нэгжийн орлогын албан татвар бодогдоно.

3.5.5 Төслийн хөрөнгийн өгөөж, өртгийн тооцоо

► **Тайлбар:** Үйлдвэрлэлийн болон үйлдвэрлэлийн бус зориулалттай (оффис, агуулахын зориулалттай) барилга, байшингийн тоо ширхэг, талбайн хэмжээ, байршил зэргийг тодорхойлж өгөх ба үл хөдлөн хөрөнгө байгаа эсэх, үгүй бол төслийн хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай байрыг шинээр бий болгох тооцоог Хүснэгт 4.3.18-д хийв.

Хүснэгт 4.3.14 Усалгаатай тариалангийн үйлдвэрт шаардагдах үндсэн хөрөнгийн тооцоо

Шаардагдах хөрөнгө			Марк	Тоо	Нэг бүрийн үнэ, төг	Нийт дүн, төг
I.	Барилга байгууламж		495200.0			
	1	Конторын барилга	шинэ	1	70,000.0	70,000.0
	2	Үрийн агуулах	шинэ	1	30,000.0	30,000.0
	3	Үтрэмийн хашаа	шинэ	1	10,000.0	10,000.0
	4	Техник үйлчилгээний байр	шинэ	1	10,000.0	10,000.0
	5	Усан сан		4	80,000.0	320,000.0
	6	Цахилгааны шугам, км		12	4,600.0	552,00.0
II.	Тоног төхөөрөмж		378,300.0			
	1	Трактор	ДТ-75М	2	40,000.0	80,000.0
	2	Комбайн	Сампо	2	60,000.0	120,000.0
	3	Анжис	ПН-4-35	2	2,400.0	4,800.0
	4	Үрлэгч	СКП-2.1	2	6,000.0	12,000.0
	5	Борной	БИГ-3А	8	4,000.0	32,000.0
	6	Бул	ЗКК-6А	4	1,000.0	4,000.0
	7	Бороожуулагч машин	Бауэр R-90-350	1	50,000.0	50,000.0
	8	Сийрүүлэгч	КПГ-2.2	2	2,000.0	4,000.0

	9	Үр цэвэрлэх машин	ОВС-25	1	15,000.0	15,000.0
	10	Үр ариутгах машин	ПС-10	1	4,000.0	4,000.0
	11	Үр ачих машин	ЗПС-100	1	6,500.0	6,500.0
	12	Үр сортлох машин	СМ-4.5	1	12,000.0	12,000.0
	13	Бордоо цацагч	Элмус-600	2	12,000.0	24,000.0
	14	Усны насос	К90/35	4	2,500.0	10,000.0
III.	Бусад		5,000.0			
	1	Жин, пүү	шинэ	1	2,000.0	2,000.0
	2	Конторын тавилга хэрэгсэл	шинэ	1	3,000.0	3,000.0
НИЙТ ДҮН					878,500.0	

► **Тайлбар:** Үндсэн хөрөнгийн тооцоонд тухайн үйлдвэрлэл, үйлчилгээг эрхлэхэд шаардлагатай тоног төхөөрөмжийг тодорхойлж, тоног төхөөрөмж нь хангалттай эсэх, хэрвээ хангалтгүй бол нэмж худалдан авахад шаардлагатай тооцооллыг хийнэ. (Хүснэгт 4.3.18).

Хүснэгт 4.3.15 Шаардагдах эргэлтийн хөрөнгийн тооцоо

Зардлын төрөл			Дүн
1	Технологийн үйл ажиллагааны зардал, мянган төгрөг	Үр	27,000.0
		Бордоо	20,000.0
		Гербицид	26,000.0
		Шатах тослох материал, цахилгаан, эрчим хүч	199,788.6
		Цалин	29,260.1
		Ус	360.0
Дүн			302,408.6
2	Удирдлагын нэмэгдэл зардал, мянган төгрөг	Удирдах ажилтны цалин	20,400.0
		Нийгмийн даатгалын шимтгэл	5,318.6
		Цахилгааны зардал	180.0
		Бичиг хэргийн зардал	350.0
		Холбооны зардал	540.0
		Даатгалын зардал	1,600.0
Дүн			28,388.6
НИЙТ ДҮН			330,797.2

► **Тайлбар:** Эргэлтийн хөрөнгө гэдэг нь үндсэн хөрөнгөөс бусад зардлыг хэлэх бөгөөд төсөл бүрт олон янзаар бодогдож болох бөгөөд уг төслийн хувьд Хүснэгт 4.3.19-д дурьдсанаар технологи, болон удирдлагын нэмэгдэл зардлыг тухайн тооцоонд оруулан бодов. Хөрөнгө оруулалтын тооцоог Хүснэгт 4.3.20 -д тооцов. Хөрөнгө оруулалт гэдэг нь өмнөх жилүүдэд бизнестээ хэдий -хэмжээний хөрөнгө оруулсан болон түүний үр өгөөжийг үзүүлэх тооцоолол юм.

Хүснэгт 4.3.16 Хөрөнгө оруулалт, үр ашгийн үзүүлэлтийн тооцоо

Үзүүлэлт		Дүн, мян. төгрөг
Төслийн хөрөнгө оруулалтын нийт зардал		120,9297.2
Үүнээс	Барилга байгууламж	495,200.0
	Техник, тоног төхөөрөмж, эд хогшил	383,300.0
	Эргэлтийн хөрөнгө	330,797.2
Жилийн борлуулалтын орлого		536,000.0
Борлуулсан бүтээгдэхүүний өртөг		375,870.0
Татварын дараах ашиг		144,117.0
Ашгийн норм, хувь (4/3*100)		38.3
Хөрөнгө оруулалтын зардлаа нөхөх хугацаа, жилээр		8.4
Дотоод өгөөжийн түвшин, 14 жилээр, хувь		7.0

► **Тайлбар:** Өнөөдрийн мөнгөөр хийгдсэн хөрөнгө оруулалтыг ирээдүйд эсвэл олсон орлоготой харьцуулахдаа ирээдүйн мөнгийг өнөөгийн мөнгө рүү тодорхой аргачлалаар бууруулсны үндсэн дээр хөрөнгө оруулалтын цэвэр өнөөгийн үнэ цэнээр тооцно. Өнөөгийн цэвэр үнэ цэнэ нь хөрөнгө оруулалтын зардал, орлого, мөнгөний цаг хугацааны үнэ цэнийг харуулах мөнгөний хэмжээ буюу хөрөнгө оруулалтын ирээдүйд гарах бүхий л мөнгөн зарлага, орлогын урсгалыг цаг хугацааны өөрчлөлтөд хамааруулан илэрхийлэгддэг. Үүнийг төслийн дотоод өгөөжийн хувиар тооцно.

Хүснэгт 4.3.17 Төслийн зардал ашгийн тооцоо

► **Тайлбар:** Төслийн зардал ашгийн тооцоо нь уг төслийг хэрэгжүүлэх нь үр ашигтай эсэхийг тодруулж өгдөг бөгөөд төслийн дотоод өгөөжийг тодруулах

зорилготойгоор хийгддэг тооцоо юм. Дотоод өгөөж гэдэг нь тухайн төслийг хэрэгжүүлэх боломжтой эсэхийг тодорхойлдог үзүүлэлт бөгөөд доорхи хүснэгтэд үзүүлснээр жил өгсөх тутамд цэвэр мөнгөн гүйлгээ багасаж байгаа боловч дотоод өгөөжийг алдагдах байдал багасаж уг төслийн үйл ажиллагаа илүү найдвартай болж байгаа нь харагдаж байна.

		Гарах зардал	Орлого	Цэвэр мөнгө гүйлгээ	IRR
1	Эхний жил	1,209,297.0		- 1,209,297.0	
2	Төсөл хэрэгжсэн 2 дахь жил	392,696.2	536,000	143,303.8	11.8
3	Төсөл хэрэгжсэн 3 дахь жил	392,696.2	536,000	124,616.9	10.3
4	Төсөл хэрэгжсэн 4 дэх жил	392,696.2	536,000	108,352.0	8.9
5	Төсөл хэрэгжсэн 5 дэх жил	392,696.2	536,000	94,222.2	7.7
6	Төсөл хэрэгжсэн 6 дэх жил	392,696.2	536,000	81,941.11	6.7
7	Төсөл хэрэгжсэн 7 дэх жил	392,696.2	536,000	71,250.64	5.8
8	Төсөл хэрэгжсэн 8 дэх жил	392,696.2	536,000	61,950.2	5.1
9	Төсөл хэрэгжсэн 9 дэх жил	392,696.2	536,000	53,867.8	4.4
10	Төсөл хэрэгжсэн 10 дах жил	392,696.2	536,000	46,846.01	3.8
11	Төсөл хэрэгжсэн 11 дэх жил	392,696.2	536,000	40,741.2	3.3
12	Төсөл хэрэгжсэн 12 дах жил	392,696.2	536,000	35,424.6	2.9
13	Төсөл хэрэгжсэн 13 дах жил	392,696.2	536,000	30,795.9	2.5
14	Төсөл хэрэгжсэн 14 дэх жил	392,696.2	536,000	26,783.4	2.2

► **Тайлбар:** Төслийн өгөгдсөн үзүүлэлтүүдийг үндэслэн төслийн хугацаанд гарах зардал, орох орлого, эцсийн цэвэр үр дүнг он тус бүрээр гаргасан хөрөнгө оруулалтын төсвийг дээрх хүснэгтийн дагуу бэлтгэнэ. Энэ нь хөрөнгө оруулагчдад хамгийн үнэ цэнэтэй, магадгүй хөрөнгө оруулах эсэхийг тодорхойлох гол мэдээлэл болно.

3.6 Зээлийн тооцоолол

Тайлбар: Зээлийн тооцооллыг гол төлөв хөрөнгө оруулагчийн санал болгож буй загварт тохируулан гүйцэтгэх нь зөв байдаг. Энд жилийн 7 хувийг хүүтэйгээр дээрх төслийн нийт хөрөнгө оруулалт болох 120,9297.2 төгрөгийн зээл авсан гэж үзэж 10 сарын хугацаагаар эргэн төлөлтийн тооцоог хийв.

Хүснэгт 4.3.18 Зээл, зээлийн эргэн төлөлтийн тооцоо
(тэнцүү төлөлттэй хувилбараар 10 сараар тооцоог хийж үзүүлэв)

Сар	Хүү тооцсон хоног	Зээлийн хүү	Үндсэн төлбөр	Нийт төлбөр	Зээлийн үлдэгдэл
0	0	0	0	0	1,209,297,200
1	31	7,394,935	16,665,416	24,060,351	1,192,631,784
2	31	7,293,025	16,767,326	24,060,351	1,175,864,458
3	28	6,494,638	17,565,713	24,060,351	1,158,298,745
4	31	7,083,076	16,977,275	24,060,351	1,141,321,470
5	30	6,754,122	17,306,229	24,060,351	1,124,015,240
6	31	6,873,430	17,186,921	24,060,351	1,106,828,319
7	30	6,549,998	17,510,353	24,060,351	1,089,317,966
8	31	6,661,254	17,399,097	24,060,351	1,071,918,869
9	31	6,554,857	17,505,494	24,060,351	1,054,413,375
10	30	6,239,816	17,820,535	24,060,351	1,036,592,840

► **Тайлбар:** Зээл авсны дараагаар хөрөнгө хуваарилалтын мөчлөг бүрийн дараа зээлийн өрийг төлөх хичнээн хэмжээний мөнгө гарч байгаагаас хамаарч зээлийг төлөх учир тооцоолол дээр хийсэн зээл төлөх хуваарь нь зээлийн эрсдэлийг багасгаж өгдөг.

3.7 Учирч болзошгүй эрсдэл

► **Тайлбар:** Төсөл хэрэгжих явцад хүлээгдэж байсан, эсвэл тохиох магадлалтай байсан үр дүн нь бодит байдал дээр өөр байх явдал гарч болно. Иймд тухайн асуудлыг тодорхой байдлаар төсөлд дурьдан “Эрсдэлийн удирдлагын матриц”-д оруулж эсрэг арга хэмжээг төлөвлөж болно.

Жишээ нь: 2020 оны хувьд Хөвсгөл, Өвөрхангай, Архангай, Завхан, Сүхбаатар аймгийн ургац нарны хэт их халалт, гангийн улмаас бага зэрэг буурах, ган, хүчтэй мөндөрийн улмаас Сэлэнгэ, Төв, Дорнод аймагт нийтдээ 3.8 мянган га талбайгаас ургац хураах боломжгүй болсон бол болц дутуу байгаагаас 7.2 мянган га талбай тэжээлд шилжих төлөв гарч байгаа болно. Нийт хураах талбайн 60-70 хувь нь таримлын хөгжлийн аарцан болцын дунд үед,

30 гаруй хувь нь сүүн болцын төгсгөл, аарцан болцын эхний үед байгаа бөгөөд 7, 8 дугаар сард орж байгаа үргэжилсэн их борооны улмаас таримлын болц оройтох, талбай дахь хог ургамалын ургалт нэмэгдэх хандлагатай байгаа тул ургац хураалтад хүндрэл учруулж болзошгүй байна гэх мэт мэдээллийг дурьдан “Эрсдэлийн удирдлагын матриц”-д оруулж бичнэ.

ДӨРӨВ. ХАВСРАЛТ

► **Тайлбар:** Төслийн хавсралтад тухайн үйлдвэрлэл, үйлчилгээ эрхлэхтэй холбоотой зөвшөөрөл, барилга байшингийн зориулалт, мэргэжлийн дүгнэлт, эзэмшигчийг гэрчлэх баримт, Зах зээлд оролцогчидтой /түүхий эд материал нийлүүлэгч, бараа ажил үйлчилгээ захиалагч, тээвэр, борлуулалт гэх мэт/ байгуулсан гэрээ, хэлцэл болон төсөл хүлээн авагчийн шаардлагад хамаарах бусад баримтыг хавсаргана.

АШИГЛАСАН МАТЕРИАЛЫН ЖАГСААЛТ

Ажлын ухаан, Өнөржаргал Ц, “Төслийн Удирдлага, Хөгжлийн Хүрээлэн”, Улаанбаатар, 2016.

Төсөл боловсруулах арга зүй ТББ-уудад зориулсан зөвлөмж, Баатар Ч, Улаанбаатар, “ДОХ” -той тэмцэх үндэсний сан, 2008.

Залуучуудын хөдөлмөр эрхлэлт, гарааны биенесийн гарын авлага, Хөдөлмөр Нийгмийн Хамгааллын Яам, Хөдөлмөр эрхлэлтийн үндэсний зөвлөл, Улаанбаатар, 2017.

Санхүүгийн баримт бүрдүүлэлт болон төсөл боловсруулах аргачлал, Хамтарсан багийн гишүүдэд зориулсан гарын авлага, Британы “Хүүхдийг ивээх сан (Save The Children)”, Монгол улсын Гэр бүл, хүүхэд, залуучуудын хөгжлийн газар, Улаанбаатар, 2019.

Энтрепрёнеруудад зориулсан гарын авлага, Цуврал 1, СтартАп компанийн талаарх ерөнхий ойлголтууд, Монгол улсын Шинжлэх ухаан технологийн парк, Улаанбаатар, 2019.

International standart ISO 21500, First edition 2012-09-01, Guidance on project management, Reference number ISO 21500:2012(E)

Environmental and Natural Resources, ISO 21500: How project management standard can contribute to a consultancy firm in Iceland, L6ra Krist6n Kristinsdyttir, E6vald M6lller, MS Thesis, Faculty of Business, School of Social Science at University of Iceland, Reykjav6k, 2014.

Allocating and Valuing Risk in Privately Financed Infrastructure Projects. H.M. Treasury (UK) Government Guarantees: The World Bank. Washington DC.

БИЗНЕС ТӨСӨЛ

БОЛОВСРУУЛАХ
ГАРЫН АВЛАГА



ЗАЛУУЧУУДЫН
ХӨДӨЛМӨР ЭРХЛЭЛТИЙГ
ДЭМЖИХ ТӨСӨЛ

Монгол улс, Улаанбаатар хот-17012,
Хан-Уул дүүрэг, 15-р хороо,
Их Монгол гудамж, Стадион Оргил-22,
Моннис бьюлдинг, 2 давхар

Утас: **+976 77116171**
И-мэйл: **info@yep-gfa.mn**