

Зочлохуйн салбарын өртгийн удирдлагад тулгамдаж буй асуудал, шийдвэрлэх арга зам

Cost Allocation Practices in the Hospitality Industry

П. Ганчимэг¹

Хураангуй

Сүүлийн жилүүдэд аялал жуулчлалын салбар хамгийн өсөлттэй байна. Энэ салбарын хамгийн гол элемент бол зочлохуйн үйлчилгээний байгууламжууд юм. Өнөөдөр энэ салбарын өрсөлдөөн өдөр тутам ширүүсч байгаа учир байгуулагууд санхүүгийн хувьд нөөцийг оновчтой түвшинд удирдах замаар тэсч үлдэх, цаашлаад зорилгодоо хүрэх боломжтой юм. Эндээс удирдлага оновчтой шийдвэр гаргахын тулд өртгийн удирдлагын арга хэрэгсэл зайлшгүй шаардлагатай. Зочид буудлын удирдлагын шийдвэр гаргалт зочдын аль сегментээс ямар хэмжээний үр ашиг хүртэж байгаагаас, цаашид сегментүүд ямар үр ашигтай байх талаарх мэдээлэлд үндэслэн, үр ашиг бүхий зах зээлийн сегментэд төвлөрч ажиллах нь шинэ хэрэглэгч татахаас илүү өгөөжтэй болох нь судлагдсан. Зочлохуйн салбарын одоогийн практик болох “хувьсах өртгийн систем” нь шууд бус зардал давамгайлдаг салбарын онцлогт нийцэхгүй байгаа бөгөөд үүнийг хэрэглэгчид үйлчилсэн өртгийг бүрэн тооцох боловсронгуй арга болох “Үйлдэлд суурилсан өртөг тооцох арга”-ыг нэвтрүүлснээр шийдэх боломжтой юм. Энэхүү судалгааны зорилго нь зочлохуйн салбарт тэр дундаа зочид буудлын өртгийн удирдлагад “Үйлдэлд суурилсан өртөг тооцох систем”-ийг нэвтрүүлэхэд тулгамдаж хүчин зүйлсийг үнэлж, нэвтрүүлэхэд зориулсан санал зөвлөмж гаргах юм.

Түлхүүр үгс: үйлдэлд суурилсан өртөг тооцох систем, өртгийн удирдлага, зочид буудлын нэгэн хувийн бүртгэлийн систем, шууд бус зардлын хуваарилалт, хэрэглэгчийн ашигт байдлын шинжилгээ

Abstract

At the last decade's tourism industry is most growing around the world. Nowadays hospitality organizations should manage financial resources at an optimum level to survive and for reaching their goals. Therefore, hotel managers should be aware that some customers are more profitable to the hotel than others. To keep the most profitable customers satisfied, managers must take into account the relevant revenue and costs, to determine the customer segments that generate the greatest profit contribution. Calculating customer profitability is not possible on the basis of the USALI system. Thus there is a mismatch of information, with accountants producing information for departments, whilst managers are making decisions on market segments and customer groups. Therefore, the activity-based costing (ABC) method should be implemented to trace the costs to customer segments and meet the operating data requirements of decision makers. The purpose of this study is to assess the barriers to adopt sophisticated cost management technique in the hospitality industry.

Keywords: Activity-Based-Costing system, cost management, USALI, cost allocation, customer profitability analysis

¹ СЭЗИС-ийн Олон Улсын Нягтлан Бодох Бүртгэл, Санхүүгийн Мэргэшсэн Сургууль, Магистрант
E-mail: m17pp1028@ufe.edu.mn

Судалгааны үндэслэл

Монгол улс “Мянганы хөгжлийн зорилтод суурилсан үндэсний хөгжлийн цогц бодлого”-г гаргаж, 2016-2021 онд Аялал жуулчлалын салбарын хөгжлийг эрчимжүүлж, үйлчилгээний чанарыг олон улсын жишигт хүргэж сайжруулах стратегийн зорилт тавьсан. Монгол орон өөрийн гэсэн брэнд имиджийг бүрдүүлж, дэлхийн зах зээлд тэр дундаа Ази номхон далайн зах зээл руу чиглэсэн багц бүтээгдэхүүн үйлчилгээг аялагчдын онцлог, хүсэл сонирхолд нийцүүлж, зорчих замын менежментийг бий болгох тал дээр судалгаа шинжилгээ хийгдэж байна. Адал явдалт аялал жуулчлал, Торгоны замын аялал жуулчлал, Бизнес аялал жуулчлалыг хөгжүүлэх тал дээр анхаарах нь хувиараа аялж буй жуулчдаас илүү үр ашигтай (Д.Гансүх, 2018; Индраа, 2018; Д.Гантөмөр, 2018). Аялал жуулчлалын салбарын нэг гол элемент бол зочид буудал юм. Монголбанкнаас гадаадаас Монгол Улсад аялж буй жуулчдын зардлын түүвэр судалгааг 2004 оноос хойш явуулж байна. 2015 оны судалгааны үр дүнгээс харвал зарцуулалтын 30%-ийг зочид буудал, орон байранд, 24%-ийг ресторан, хоолны газарт, 20%-ийг барааны худалдаанд зарцуулдаг байна. Аялал жуулчлалын хөгжлийн чиглэл аялагчдын хамгийн үр ашигтай сегмент рүү төвлөрөх хандлагатай байгаа нь зочид буудлуудад тэдгээр аялагчдын үр өгөөж бас ямар хэмжээнд байгааг харах хэрэгцээ үүсч байна.

2015 оны байдлаар манай улсад үйл ажиллагаа явуулж буй одны зэрэглэл бүхий 61 зочид буудал байсан ба энэ тоо 2017 онд 81 болж өсчээ. Мөн сүүлийн 5 жилд олон улсын сүлжээ зочид буудлууд ар араасаа үүд хаалгаа нээлээ. Гадаад болон

дотоодын зочид буудлууд ижил төрлийн бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг нэгэн талбарт хүргэж байгаа нь салбарын өрсөлдөөнийг өдөр ирэх тутам нэмэгдүүлж байна. Тухайн салбарын өрсөлдөөн ширүүсэх тусам компани шууд бус зардлаа хуваарилах илүү боловсронгуй аргыг нэвтрүүлэх хандлагатай байдаг (Banker & Johnson, 1993; Cooper & Kaplan, 1991; Maelah & Ibrahim, 2007).

Зочид буудлын салбарын хувьд өртгийн удирдлага нь бусад салбартай харьцуулахад бага зэрэг ялгаатай. Жишээ нь тансаг зэрэглэлийн зочид буудал зочинд тусгайлсан, хүсэл сонирхолд нь нийцүүлсэн үйлчилгээ үзүүлж чадсанаараа амжилт нь тодорхойлогддог. Мөн бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний захиалга, үйлдвэрлэл, хүргэх, зарцуулах үйл явц маш богино хугацаанд, илүү их үүрэг хариуцлагатай байдгаараа үйлдвэрлэлийн салбараас онцлогтой. Үйлдвэрлэлийн салбарт бүтээгдэхүүний хугацаа нь дуусах хүртэл хадгалж, нийт өртгийнхөө тодорхой хэмжээг нөхөн сэргээх боломжтой байдаг бол зочид буудлын бүтээгдэхүүн үйлчилгээ маш хувьсамтгай, эрэлт хэрэгцээ нь хэлбэлзэлтэй байдаг. Энэ ч үүднээс зочид буудлын салбарт өртгийн удирдлага буюу шууд бус зардлыг оновчтой хуваарилах эсэх нь чухал асуудал юм (Kotas, 2014; Grover, 1987; McGhan & Porter, 1997; Patiar & Mia, 2008).

Kotas (2014)-ын үзсэнээр тухайн байгууллагын зардлын бүтэц нь байгууллага юунд төвлөрөхийг тодотгодог. Хэрвээ тогтмол зардал өндөр байвал (зочид буудал гэх мэт) “зах зээлд төвлөрч”, харин бага байвал “өртөгт төвлөрөх” хандлагатай байдаг. Graham & Harris (1999) нар зочид буудлын бизнесийн чиг хандлага нь хэрэглэгчид төвлөрч, бүтээгдэхүүн, үйлчилгээгээрээ

ялгарч, зах зээлд эзлэх хувь хэмжээгээ нэмэгдүүлэх боломжтой гэж үзжээ. Гэтэл бидний мэдэх зочид буудлын хөгжил 100 жилийн түүхтэй, хоорондоо үйлчилгээний нэр төрлөөрөө ялгарахад хэцүү, харин хэрэглэгч бүрийн сонирхолд нийцсэн үйлчилгээг тэдэнд тусгайлан хүргэх тухай асуудал сүүлийн жилүүдэд яригдах болжээ. Хэрэглэгч бүхэн байгууллагад оруулж буй ашигт байдлаараа ялгаатай, тэдний цөөн хувь нь ашгийн 100%-иас илүүг бүрдүүлж байхад үлдсэн хэсэг нь ашгийг бууруулдаг болохыг судлаачид гаргаж ирсэн (Cokins, 2013; Cooper & Kaplan, 1991; Noone & Griffin, 1999; Turney, 2010). Үйлчилгээний байгууллагуудад шинэ хэрэглэгч татах, олж авах нь одоогийн хэрэглэгчдээ хадгалж үлдэхээс 5 дахин их өртөгтэй байдаг (Zeithaml & Bitner, 1996). Зочид буудлын үйлчлүүлэгчдийн сегмент бүрээс олж буй үр ашгийг хэмжихэд салбарын одоогийн практик болох нэгэн хэвийн бүртгэлийн систем боломжгүй (Phillips, 1999; Banker *et al.*, 2000; Brander-Brown & Aktinson, 2001; Mia & Patiar, 2001; Pavlatos & Paggios 2009, Dittman *et al.*, 2009).

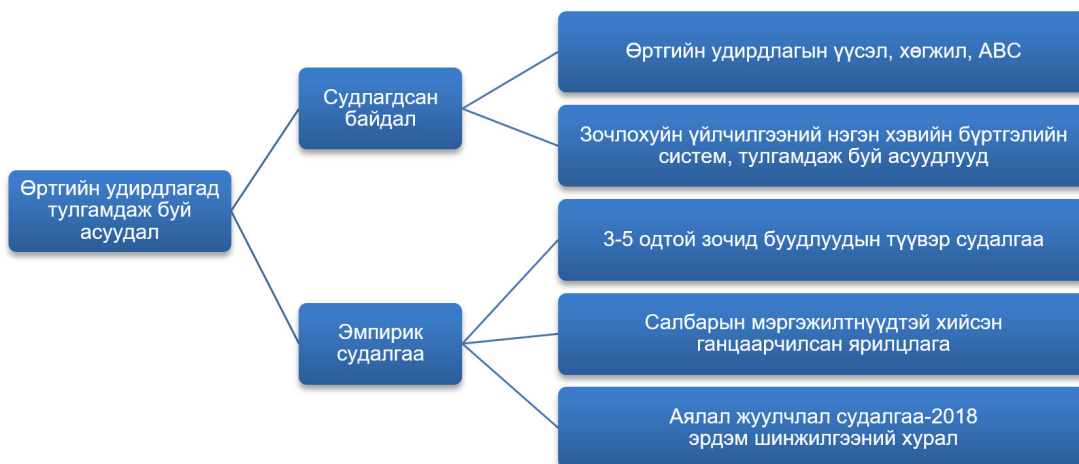
Хэрэглэгчийн сегмент бүрт ногдох зардлыг

тодорхойлоход Үйлдэлд суурилсан өртөг тооцох арга ABC системийг хэрэгжүүлэх шаардлагатай ба ингэснээр удирдлагын алсын хараатай шийдвэр гаргалтыг дэмжих чадамжтай болох юм (Dunn & Brooks, 1990; Noone & Griffin, 1999; Jankovic, 2001; Collini, 2006; Krahmaal, 2006). Энэхүү судалгааны зорилго нь зочид буудлын салбарын дундах ABC системийг нэвтрүүлсэн байдал, тулгамдаж буй асуудлыг тодорхойлох ба амжилттай хэрэгжүүлэх санал зөвлөмжийг гаргах юм.

Өртгийн удирдлага

Удирдлагын бүртгэлийн гол цөм болох өртгийн удирдлага нь өртгийн мэдээллийг хөгжүүлэх, түүнийг ашиглах үйл явцыг хэлнэ. Өртгийн удирдлагыг байгууллага өөрт тохирсон өртгийн системийг бий болгох замаар хангах ба тэндээс боловсруулах мэдээлэл нь байгууллагын ердийн үйл ажиллагааны явцад нөөцийг олж бэлтгэх, зарцуулалттай холбоотой санхүүгийн (орлого, зардал), санхүүгийн бус (хэрэглэгчийн мэдээлэл, бүтээмж, чанар болон байгууллагын бусад амжилтын хүчин зүйлүүд) мэдээллийг агуулна. Эдгээр мэдээллийг байгууллага

Зураг 1. Судалгааны арга зүйн хүрээ



Эх сурвалж: Судлаачийн эмхэтгэл

стратеги боловсруулалт, судалгаа хөгжүүлэлт, төсөвлөлт, бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний төлөвлөлт, үнэ тогтоолт болон удирдлагын бусад шийдвэр гаргалтад ашигладаг (Cokins, 2013; Tabitha & Ogungbade, 2016). Удирдлагын бүртгэл нь байгууллагын удирдлагыг мэдээллээр хангахад чиглэгдсэн байдаг тул стандартчлагдаагүй, мөн заавал хэрэгжүүлэх тухай зохицуулалт ч байдаггүй. Хамгийн гол анхаарах зүйл нь мэдээлэл нь үнэн зөв, хэрэгцээтэй, цаг үеэ олсон байхад оршино (Cokins, 2013).

Өрсөлдөөнт зах зээлд менежерүүдэд бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний өртгийг тооцоход цаг үеэ олсон, үнэн бодит өртгийн мэдээлэлтэй байхыг шаардах болсон (Chen *et al.*, 2013; Kosakulah, 2007). Зочид буудлын салбар бол маш өрсөлдөөнтэй, дэлхийн ихэнх улс оронд энэ салбарын өрсөлдөөн олон улсын шинж чанартай, (Patiar *et al.*, 2012; Patiar & Mia, 2008), бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ хувьсамтгай, биет бус, улирлын нөлөөтэй, цаг хугацаагаар хязгаарлагдсан (Mia & Patiar, 2001). Эдгээр хүчин зүйлсүүд нь удирдлагын шийдвэр гаргалтын нарийн түвэгтэй байдлыг нэмэгдүүлдэг боловч

үүнийг тусгайлсан, дэлгэрэнгүй, цаг үеэ олсон өртгийн мэдээлэл шаардах стратегиар шийдэх боломжтой (Kostakis *et al.*, 2011; Raab *et al.*, 2007).

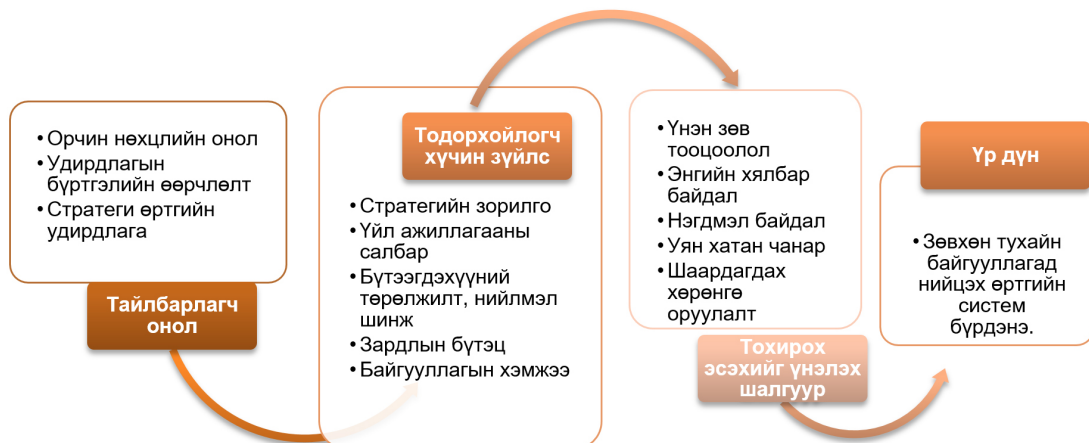
Өртгийн системээ бий болгох нь

Өртөг нь солилцооны үнэ, үр өгөөжийг бий болгохын тулд зарцуулсан хөрөнгө, хөдөлмөр, материалын хэмжээг хэлнэ (Агваан, 2017). Харин өртгийн систем нь шууд материал, шууд хөдөлмөр, нэмэгдэл зардлыг хуримтлуулах, ангилан ялгах, бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ, төслүүдэд шингээх үйл ажиллагаа юм. (Blocher *et al.*, 2008). Аливаа байгууллагад тохирох өртгийн системийг сонгохын тулд 3 сонголт хийх хэрэгтэй болдог.

1. Өртөг хуримтлуулах: Ажлын захиалгын арга, Үе шатны арга, Холимог арга;
2. Өртөг хэмжих арга: гүйцэтгэлээрх, стандарт, холимог;
3. Нэмэгдэл зардлын хуваарилалт хийх: тоо хэмжээнд суурилсан, үйлдэлд суурилсан өртөг тооцох арга (Blocher *et al.*, 2008).

Жишээ нь компани ажлын захиалгын аргаар өртгийг хуримтлуулахдаа холимог аргаар өртгөө хэмжиж, шууд бус зардлаа

Зураг 2. Өртгийн системээ сонгох шалгуур



хуваарилахдаа үйлдэлд суурилах нь байгууллагын үйл ажиллагаа, стратегийн зорилгын хувьд оновчтой сонголтын багц байж болно. Өөр байгууллагын хувьд үйлдвэрлэлийн үе шатны арга, стандарт өртөг, тоо хэмжээнд суурилан нэмэгдэл зардлаа хуваарилах нь илүү тохирч болно. Ямар нэгэн өртгийн систем сонгох нь тухайн бизнес эрхэлж буй салбар, байгууллагын хэмжээ, зардлын бүтэц бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний онцлогоос хамаарч байдаг. Үүнийг Al-Hebry (2017) байгууллагын өөрийн бизнест тохирох өртгийн систем бүрдүүлэхэд анхаарч үзэх хүчин зүйлүүдийг Зураг 2-т үзүүлсэн байдлаар тодорхойлсон байна.

Зочлохуйн үйлчилгээний нэгэн хэвийн
бүртгэлийн систем-USALI²

1926 онд АНУ-д зочид буудал, түүнтэй төстэй байгууламжуудыг хамарсан “нэгэн хэвийн бүртгэлийн систем”³ (USALI-Uniform System of Accounts for the Lodging Industry) анх үүсэж хэвлэгдснээс хойш тасралтгүй шинэчлэгдсээр өдгөө 11 дэх

удаагийн хэвлэл нь гарчээ. Гол зарчим нь ямар ч өртгийн систем ашигласан тухайн салбарын бүх гишүүд дагаж мөрдөхөд оршино. Нэгэн хэвийн бүртгэлийг хэрэглэдэг нэг салбарын доторх бүх компаниудын зардлын зүйл анги ижил, нэмэгдэл зардлын хуваарилалтын нэг арга хэрэглэдэг, нэгэн ижил дансны жагсаалт батлан мөрддөг, ижил маягт, процедур, тайлагналын хэлбэр, горимтой. Гарсан цагаасаа л зардлуудыг ашгийн төв руу хувьсах өртгийн системийн дагуу хуваарилж, үлдсэн хэсгийг хуваарилагдах боломжгүй хэсэгт тайлагнах зарчмаа хадгалсаар байна. (Francis & Raymond, 1999; Jankovic *et al.*, 2012). Энэ системээр нийт зардлын хувьсах хэсгийг ашгийн төвүүдэд гүйцэтгэлээрх хэмжээгээр шингээж, хуваарилагдах боломжгүй хэсгийг нийтэд нь байгууллагын цаг үеийн зардалд тооцдог (Kostakis *et al.*, 2011; Pellinen, 2003; Islam & Kim, 2006). Хэд хэдэн судлаачид одоогийн уламжлалт аргыг өртгийн бодит бус үр дүнг гаргаснаар удирдлага алдаатай шийдвэр гаргахад

Хүснэгт 1. Нэгэн хэвийн бүртгэлийн системээрх одоогийн тайлагнал

| Орлого, үр дүнгийн тайлан | Буудал | Хоол, унд | Бар | Ресторан | Фитнес, спа | Бусад | Нийт |
|---------------------------------|--------|-----------|-------|----------|-------------|-------|------|
| Нийт орлого | xxxxx | xxxxx | xxxxx | xxxxx | xxxxx | xxxxx | |
| Хасах: | | | | | | | |
| ББӨ | | xx | xx | xx | | | |
| Цалингийн зардал | xx | xx | xx | xx | xx | xx | |
| Шууд зардлууд | xx | xx | xx | xx | | xx | |
| Нийт ашиг | xxx | xxx | xxx | xxx | xxx | xxx | |
| Хасах: | | | | | | | |
| Хуваарилагдах боломжгүй зардал: | | | | | | | |
| Ерөнхий удирдлагын зардал | | | | | | | x |
| Засварын зардал, элэгдэл | | | | | | | x |
| Сурталчилгаа/идэвхжүүлэлт | | | | | | | x |
| Хүү, татварын өмнөх цэвэр ашиг | xx | xx | xx | xx | xx | xx | xx |

Эх сурвалж: Noone & Griffin, 1999

² USALI-Uniform System of Accounts for the Lodging Industry

³ CIMA Лондон тодорхойлсноор “Нэгэн хэвийн бүртгэлийн систем” гэдэг нь нэг салбарт түүнтэй ижил төстэй байгууламжууд өртгийн нэг зарчим, арга барил ашиглахыг хэлнэ.

хүрч байна гэж дүгнэжээ (Raab & Mayer, 2003, 2007; Rivero & Emblemstvag, 2007). Тиймээс өрсөлдөөнтэй, тодорхойгүй, нарийн түвэгтэй бизнесийн орчинд өртгийн уламжлалт арга нь нийцтэй эсэх нь асуудалтай (Cooper & Kaplan, 1991; Maelah & Ibrahim, 2007; Mitchell, 1994).

Islam & Kim (2006) нарын зочид буудлын салбарын 143 санхүүгийн хяналтын ажилтан болон 86 маркетерүүдийг хамруулсан судалгааны үр дүнд дийлэнх маркетерууд компанийн өртгийн мэдээллийг зах зээлийн сегментэд хуваарилагдсан байдлаар харахыг хүсч байхад санхүүгийн хяналтын ажилтнууд тэс өөр үзэлтэй байсан байна. Тэд зардлуудыг алба хэлтсээр нь хувь тэнцүүлэн шингээж, байгууллагын үйл ажиллагааны ерөнхий үр дүнг толилуулахыг хүсдэг. Гэвч салбарын шаардлагаар хэрэглэгчээс, эсвэл тухайн зах зээлийн сегментээс олж буй ашгийн мэдээлэлд илүүтэй төвлөрөх хэрэгтэй болсон. Тэд мэдээллийг дараах байдлаар харахыг хүсчээ (Зураг 3).

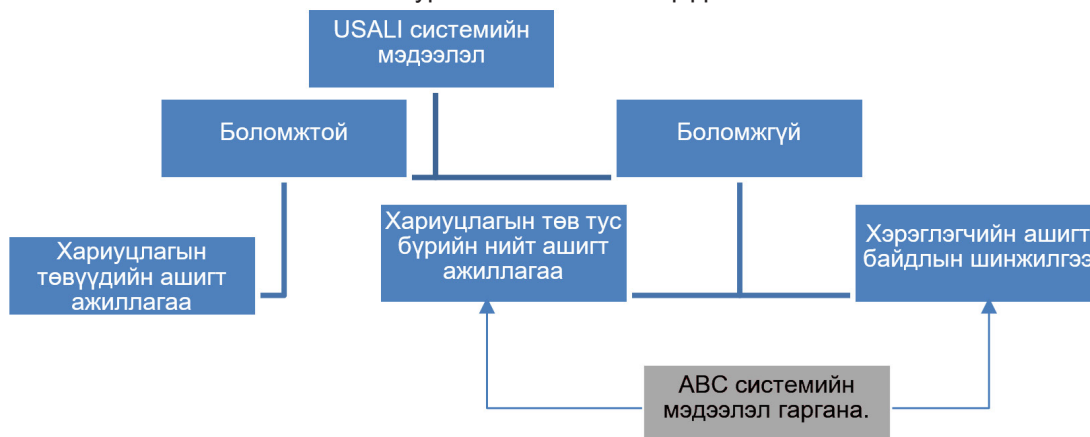
Зочлохуйн салбарын шууд бус зардлын хуваарилалт

Ерөнхийдөө компани шууд бус зардлыг хуваарилах нь стратегид дөрвөн үүрэгтэй

байдаг. Үүнд:

1. Алба хэлтсийн, бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний өртгийг үнэн зөв тооцох нь нэгжийн үр ашигт байдлыг үнэлэх суурь болохоос гадна санхүүгийн тайлан, татварын тайлагналын орц болно.
2. Байгууллагын стратеги зорилгод хүрэхийн тулд менежерүүд өндөр түвшний хүчин чармайлт гаргахыг идэвхжүүлэх. Тухайлбал:
 - Нэмэгдэл зардлыг менежерүүд хянадаг нь тэднийг идэвхжүүлэх гол хөдөлгүүр болох юм. Жишээ нь тухайн албаны засварын зардлыг эвдрэл гарсан тоног төхөөрөмжийн тоогоор хуваарилах бөгөөд хэрвээ менежер үүнийг бууруулж чадвал тэдэнд урамшуулал олгоно. Үүний үр дүнд засварын зардал буурна. Нөгөө талаас хэрвээ засварын зардлыг алба хэлтсүүдийн талбайн хэмжээгээр буюу м²-д суурилж хуваарилдаг байсан бол менежер засварын зардлыг бууруулах боломжгүйгээс гадна энэ тал дээр ямар нэгэн хүчин чармайлт гаргах нь ямар ч үнэ цэнэгүй.

Зураг 3. USALI-с ABC рүү



3. Дээд удирдлагын зорилгод нийцэх шийдвэрийг бие даан гаргаж ажилласан менежерүүдэд зөв урамшуулал олгох.

- Шууд бус зардлын хуваарилалтын нэг давуу тал нь дундын эд материалуудад менежерүүдийн анхаарлыг татах явдал юм. Дундын эзэмшлийн нөөцийн зардлыг удирдахын тулд ажилтан болон тэдний хамтын хүчин чармайлтыг урамшуулах, хэсгийн гүйцэтгэлийг сайжруулахад менежерүүдийг эдгээр нөөцийг ашиглах үйл явцыг дэмжих гэх мэт байж болно.

4. Менежер өөрийн ур чадвар, хүчин чармайлт, гаргасан шийдвэрийн үр дүнг шударгаар тогтоосон шагнал урамшууллын систем:

- Гаргасан хүчин чармайлт, ур чадварын талаар менежерүүдийг бодитоор үнэлэх нь шагнал урамшууллыг шударгаар тодорхойлно. Шударга гэдэг хэмжигдэхүүн нь зардлын хуваарилалт ил тод, объектив, нийцтэй хуваарилагдсан үед бий болно. Зардлыг хуваарилах объектив суурь “зардлын учир шалтгаан-үр дагаврын хоорондох хамаарал” тодорхойлогдсон үед оршино. Жишээ нь, засварын зардлыг алба хэлтсүүдийн талбайн хэмжээ (m^2), үйлдвэрлэсэн бүтээгдэхүүн, үзүүлсэн үйлчилгээний тоо зэрэгт хамааруулан хуваарилахаас илүүтэй гарсан гэмтлийн тоонд хуваарилах нь илүү объектив суурь байж чадна.

Үйлдэлд суурилсан өртөг
тооцох арга (ABC)

Зочид буудлын бизнес нь зочныг хүлээн авч, байрлуулах үйлчилгээг үзүүлэхийн зэрэгцээ хоол, унд бэлтгэх үйлдвэрлэл, ус, ундаа гэх мэт зүйлийг хамгийн

оновчтой түвшинд татан төвлөрүүлэх бараа материалын удирдлага гэхчлэн үйлдвэрлэл, үйлчилгээ, худалдааны хэв шинжийг нэг дор багтаасан нийлмэл бүтэц бүхий төрөлжилт ихтэй бизнес юм (Harris & Brown, 1998). Бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний төрөлжилт (diversity), нарийн түвэгтэй байдал (complexity) нь шууд бус зардлын хэмжээг нэмэгдүүлдэг (Holm *et al.*, 2012; Schoute, 2011). Өсөн нэмэгдэж буй нэмэгдэл зардлыг уламжлалт арга техникээр тэгш хуваарилах нь өртгийн гажуудал үүсгэж байгааг 1980-аад оноос хүчтэй шүүмжилж ирсэн ба үүний үр дүнд нөөцийн зарцуулалтыг ашиглаж буй объектод нь уялдаат зарчмаар хамаарал бүхий чиглүүлэгчдээр хуваарилах боловсронгуй арга техник хөгжсөн нь ABC байв.

1980-аад оноос хойш ABC системийг нэвтрүүлэгч компаниудын тоо тасралтгүй өссөөр байна. Тэд ABC-г нэвтрүүлж байгаа гол шалтгаан нь түүний хүлээгдэж буй үр ашиг юм. Эхэндээ компаниуд тоо хэмжээнд суурилсан уламжлалт системээс гарсан өртгийн гажуудлыг бууруулахын тулд

Зураг 4. ABC системийн мэдээллийн цар хүрээ



Эх сурвалж: Turney, 2010

ABC-г нэвтрүүлж байсан. Харин орчин үед байгууллагын бүхий л үйл ажиллагааг нэг дор удирдах хүчирхэг ERP системүүдийн тусламжтай ABC системийн мэдээлэл маш олон давуу талыг бий болгож байна (Cokins, 1999, 2013, 2014; Turney, 2010).

ABC-г маш сайн системчилсэн байдлаар хэрэгжүүлсэн тохиолдолд түүний үр ашгийг хүртэх боломжтой. Ингэхдээ системийн зорилгыг тодорхойлох, үр чадвар бүхий ажилтнуудаас баг бүрдүүлэх, загвар боловсруулах зэрэг шат дараалсан алхмуудыг байгууллагынхаа хэмжээ, төрөлжсөн байдлаас шалтгаалаад шаардагдах хугацаатай нь төлөвлөх хэрэгтэй юм (Bataineh, 2018). Гэхдээ ABC системийг нэвтрүүлэхэд нөлөөлөх хүчин зүйлсийг зайлшгүй авч үзэхийг зөвлөсөн байна.

ABC-ийн хэрэглээний түвшин, түүнд нөлөөлж буй хүчин зүйлс

ABC нэвтрүүлэлтэд техникийн, зан төлвийн, байгууллагын хүчин зүйлүүд хэрхэн хамаарч байгааг судалсан байна. ABC амжилтгүй болох шалтгаан нь программ хангамжийн бэлэн байдлаас хамаарч байна гэж дүгнэсэн байдаг (Shields, 1995). Харин Sohal & Chung (1998) нар ABC нэвтрүүлэлт нь техникийн асуудлаас илүү удирдлагын дэмжлэгээс ихээхэн хамааралтай гэж үзжээ. Innes нар (2000) Английн томоохон ААН-үүдээс 1994 болон 1999 оны судалгааны үр дүнд ABC-г нэвтрүүлэгчдийн тоонд хэр өөрчлөлт гарсныг харахыг зорьсон. Судалгааны үр дүнд ABC-ийн хэрэглээ буурсан дүнтэй гарчээ. Bhimani нар (2007) Япон, АНУ, Канада, Англи, Франц, Итали, Герман улсуудаас хэд хэдэн байгууллага дээр судалгаа явуулсан ба ABC-г ашигтай гэж үзсэн байгууллагууд хоорондоо үлэмж ялгаатай байгааг илрүүлэв. Fei & Isa (2010) нар 1995-2008 оны хооронд

ABC нэвтрүүлэлтэд тулгамдаж буй хүчин зүйлсийг тодруулах судалгаанууд дээр зааг байгааг олж харсан байна. Тэд ABC нэвтрүүлэлтэд байгууллагын бүтэц, соёлын хүчин зүйлсийн үүрэг ролийг маш бага тусгасан байгааг онцолжээ. Cokins (2014) орчин үеийн удирдлагын дэвшилтэт арга техникүүдийн нэвтрэлт удаашралтай байгааг Техникийн, Хүлээлт, Дизайн, Байгууллагын зан төлөв гэсэн 4 хүчин зүйлсээр тайлбарласан байдаг. Техниктэй холбоотой асуудлуудыг орчин үеийн ERP системүүд нэгэнт шийдсэн, харин тэдгээр шинэ арга хандлагууд нь нарийн төвөгтэй, нэвтрүүлэхэд зардал ихтэй гэсэн хүлээлтээс үүссэн саад тотгорууд байсаар байна. Дизайны хүчин зүйлс нь шинэ арга техникийг нэвтрүүлэхийн өмнөх муу төлөвлөлтөөс үүдэлтэй байдаг. Эдгээр 3 хүчин зүйлс бол шийдэгдэх боломжтой. Харин байгууллагын зан төлвийн асуудал болох өөрчлөлтөөс зайлсхийх, соёлын, манлайллын асуудал хөндөгддөг тул үүнийг шийдэхэд хамгийн хүндрэлтэй, цаг хугацаа шаардсан асуудал болохыг нийтлэлдээ онцолжээ. Abusalama (2008) Ирландын ТОП1000 ААН-үүдийн ABC нэвтрүүлэлт 23.6%-тай, системийг нэвтрүүлэхэд тулгамдах анхдагч 7 хүчин зүйлүүдийг тодорхойлж, түүнийгээ “Contingency theory” буюу “Орчин нөхцлийн онол”-оор тайлбарласан байна. Мөн дараагийн авч хэлэлцсэн хүчин зүйлс нь байгууллагын дотоод хүчин зүйлс болох техникийн, соёлын, зан төлвийн хүчин зүйлүүд нь ABC системийн нэвтрүүлэлтэд тулгамдана гэж дүгнэжээ.

Өмнө нь компаниуд нэг стандарт бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ гаргахад бүх анхаарлаа төвлөрүүлж, түүнийгээ одоогийн болон боломжит хэрэглэгчдэдээ ихээр борлуулахад түлхэц өгдөг байсан.

Гэвч ихэнх бүтээгдэхүүн нь “1 размер бүх хүнд таарна” гэдэг шиг өргөн хэрэглээний бүтээгдэхүүн шиг байсан (Cokins, 2013). Бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний төрөлжилт нь ABC нэвтрүүлэлтэнд үзүүлэх нөлөөллийг дэмжигч хүчин зүйл байна (Abusalama, 2008). Компанийн бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний төрөлжилт нэмэгдэхийн хэрээр өртгийг хэрхэн хэмжиж байгаагаас шалтгаалаад энэ нь хүчтэй хамаарал бүхий хүчин зүйл гэж судлаачид дүгнэсэн байна. Нэмэгдэл зардлын түвшин, өрсөлдөөн нь ABC нэвтрүүлэлтэд судлаачдын дүгнэлт хамааралгүй гарсан хэдий ч онолын талаас энэ нь хүчтэй нөлөөлнө гэж үзсэн байдаг байна. Тухайлбал, өрсөлдөөн ширүүсэхэд байгууллагууд нэмэгдэл зардлуудыг илүү боловсронгуй хуваарилах аргуудыг нэвтрүүлэх хандлагатай байдаг бөгөөд ингэснээр хаягдлыг багасгаж, өрсөлдөхүйц хэвээр үлдэнэ гэж үздэг ажээ (Banker & Johnson, 1993; Cooper & Kaplan, 1991; Maelah & Ibrahim, 2007).

Байгууллагын хэмжээ нь цөөн хэдэн тохиолдлоос бусад тохиолдолд нэвтрүүлэхэд ихээхэн хамааралтай хүчин зүйл гэж тодорхойлсон байна. Байгууллагын үйл ажиллагаа явуулж буй салбарт дотроо үйлдвэрлэлийн байгууллага ABC-г илүүтэй нэвтрүүлэх хандлагатай байна гэж үзжээ. Харин компанийн гарал үүсэл болон ABC системийн нэвтрүүлэлтэд судлаачид санал зөрчилдөөнтэй байдаг байна.

Al-Hebry (2017) байгууллага өөртөө тохирсон өртгийн системийг бий болгохын тулд “Орчин нөхцөлийн онол”-д суурилан, болзошгүй хүчин зүйлүүдийг эхлээд авч үзэх хэрэгтэй гэжээ. Үүнд: бүтээгдэхүүн үйлчилгээний төрөлжилт, бизнесийн орчин, стратеги, нэмэгдэл зардлын түвшин, байгууллагын хэмжээ зэрэг хүчин

зүйлүүдийг харгалзан үзсэн байна.

Quinn нар (2017) нь Ирландын ТОП1000 ААН-үүдэд ABC-ийн хэрэглээг дахин тандахад 2008 оны (Abusalama, 2008) 23.6% гэсэн түвшин 18.7% болж буурсан байжээ. Тэд ABC-ийн нэвтрүүлэлтэд тухайн байгууллагын мэдээллийн технологийн түвшин хамааралгүй, харин одоогийн өртөг тооцох системдээ сэтгэл хангалуун байх нь орчин үеийн арга хандлагуудыг авч ашиглахад эргэлзээ төрүүлдэг голлох хүчин зүйл болохыг илрүүлсэн байна. Өөрөөр хэлбэл өртгийн арга техник нь байгууллагын хүчин зүйл тэр дундаа өөрчлөлттэй холбоотой байдаг болохыг гаргаж ирсэн байна.

Судалгааны арга зүй

Монголын Зочид Буудлын Холбооноос 3-5 одны зэрэглэл бүхий зочид буудлуудын цахим шууданг авч, 40 гаруй санхүүгийн албаны ажилтан руу санал асуулгад оролцох хүсэлт явуулсан ба 35 зочид буудлаас цахим хэлбэрээр, биечлэн очих, нийгмийн сүлжээгээр хайлт хийж холбоо тогтоох замаар өгөгдлийг цуглуулав. Мөн санал асуулгын үр дүнг бататгах, салбарын өнөөгийн нөхцөл байдал, өртгийн удирдлагыг хэрхэн явуулдаг талаар 6 мэргэжилтэнтэй ганцаарчилсан, хагас бүтэцлэгдсэн ярилцлага хийв. Үүнээс гадна салбарын хөгжилд шууд хамаарал бүхий аялал жуулчлалын салбарын дэлхийн чиг хандлага, өнөөгийн нөхцөл байдлыг тандах “Аялал, жуулчлал судалгаа-2018” эрдэм шинжилгээний хуралд оролцож, мэдээлэл авав. Зочид буудлын салбарын бизнесийн орчинд дэлхий дахинд тулгамдаад байгаа глобалчлал, технологийн дэвшил нэгэнт нүүрлээд байгаа билээ. Өрсөлдөөнд өөрийн зах зээлээ хадгалж үлдэхийн тулд үйлчилгээний нэр төрлөө олшруулан,

Хүснэгт 2. Санал асуулгын бүтэц

| Санал асуулгад агуулагдаж буй хүчин зүйлүүд | Асуултууд | Асуултын төрөл |
|--|--------------|-----------------|
| Байгууллагын шинж чанар | | |
| Одны зэрэглэл | Асуулт 1 | Нэрлэсэн |
| Үйлчилгээ, материаллаг бааз | Асуулт 2 | Олон сонголтот |
| Өрөөний тоо | Асуулт 3 | Нэрлэсэн |
| Ажилчдын тоо | Асуулт 4 | Задгай |
| Гадны хөрөнгө оруулалттай эсэх | Асуулт 5 | Нэрлэсэн |
| Зардлын бүтэц | Асуулт 10-11 | Нэрлэсэн |
| Өрсөлдөөн | Асуулт 12-13 | 5 хэмжээст шкал |
| Одоогийн өртгийн удирдлагын түвшин | | |
| Зардлын мэдээллийн зорилго | Асуулт 6 | Нэрлэсэн |
| Зардлаа хуваарилж өртөг тооцдог эсэх | Асуулт 7-9 | Нэрлэсэн |
| Өртгийн удирдлагын хэрэгцээ үүссэн эсэх | Асуулт 14 | 5 хэмжээст шкал |
| Одоогийн өртгийн системдээ сэтгэл хангалуун эсэх | Асуулт 18-19 | 5 хэмжээст шкал |
| Компанийн дотоод орчин | | |
| Байгууллагын нэгжийн соёл | Асуулт 17 | 5 хэмжээст шкал |
| ABC нэвтрүүлсэн байдал | | |
| ABC-ийн талаарх мэдлэг | Асуулт 15 | 5 хэмжээст шкал |
| Хэрэгжүүлэлтийн байдал | Асуулт 16 | Нэрлэсэн |

Эх сурвалж: Судлаачийн эмхэтгэл

хэрэглэгчийн сонирхолд улам нийцүүлэх болсноор бүтээгдэхүүн үйлчилгээг бий болгож буй нөөцийн хуваарилалт нь нарийн түвэгтэй, нийлмэл шинжтэй болсон. Өртгийг удирдах боловсронгуй арга техникийг судлагдсан байдалд үндэслэн, ABC арга хэмээн дүгнэсэн. ABC аргыг зочид буудлын салбарт нэвтрүүлэх үндсэн шалтгаанууд салбарын өнөөгийн нөхцөл байдалд хэрхэн бүрдсэн эсэхийг эмпирик судалгаагаар харахыг зорив. Өгөгдлийг SPSS 23 программаар боловсруулав.

Санал асуулгын үр дүн

Санал асуулгаар цуглуулсан өгөгдлийн найдвартай байдалд итгэх магадлал 76.9% гарсан учир SPSS 23 программ дээр өгөгдлийг ашиглан үр дүнг гаргав.

Хүснэгт 3. Өгөгдлийн найдвартай байдалд итгэх магадлал

| Cronbach's Alpha | Тоологдсон асуулт |
|------------------|-------------------|
| 0.769 | 47 |

Эх сурвалж: Судлаачийн тооцоолол

Санал асуулгад 3 одтой 16, 4 одтой 11, 5 одтой 8, нийт 35 зочид буудлын санхүүгийн албаны ажилтанууд хамрагдсан бөгөөд зочид буудлуудын ерөнхий мэдээллийг Хүснэгт 4-т харуулав.

Асуулт 2 нь зочид буудлуудад байдаг нийтлэг үйлчилгээний төрлүүдийг асуусан бөгөөд дийлэнх зочид буудлууд нь өрөө болон хоол, ундны үндсэн функцээс гадна хурлын заал байдаг (Зураг 4).

Өрсөлдөөний түвшин: Асуултыг 5 хэмжээст шкал хэлбэрээр үнэлүүлсэн ба 1-маш бага, 5-маш их гэсэн үнэлгээгээр үнэлсэн. Судалгаанд оролцогчид зочид буудлын салбарын өрсөлдөөнийг дундаас дээш (дундаж утга=3.8) гэж үнэлжээ.

Одоогийн өртгийн удирдлагын түвшин: Нийт судалгаанд хамрагдсан зочид буудлуудын 8.5% нь шууд бус зардлын эзлэх хувь нь 30% хүртэл гэж хариулсан бол оролцогчдын 40% нь 30%-50%, үлдсэн дийлэнх оролцогчид 50%-70% байдаг гэж

Хүснэгт 4. Судалгаанд хамрагдсан зочид буудлууд

| Асуулт | | Давтамж | | | Нийт | Эзлэх хувь |
|---|------------|---------|---------|---------|------|------------|
| | | 3 одтой | 4 одтой | 5 одтой | | |
| Танай зочид буудал нийт хэдэн өрөөтэй вэ? | 50 хүртэл | 16 | 5 | | 21 | 60% |
| | 51-100 | | 4 | | 4 | 11% |
| | 101-150 | | 2 | | 2 | 6% |
| | 151-200 | | | 8 | 8 | 23% |
| | 201-250 | | | | | |
| Танай зочид буудал нийт хэдэн ажилтантай вэ? | 50 хүртэл | 16 | 4 | | 20 | 57% |
| | 51-100 | | 6 | | 6 | 17% |
| | 101-150 | | | 4 | 4 | 11% |
| | 151-с дээш | | 1 | 4 | 5 | 14% |
| Танай зочид буудал гадаадын хөрөнгө оруулалттай юу? | тийм | 4 | 11 | 8 | 23 | 66% |
| | үгүй | 12 | | | 12 | 34% |

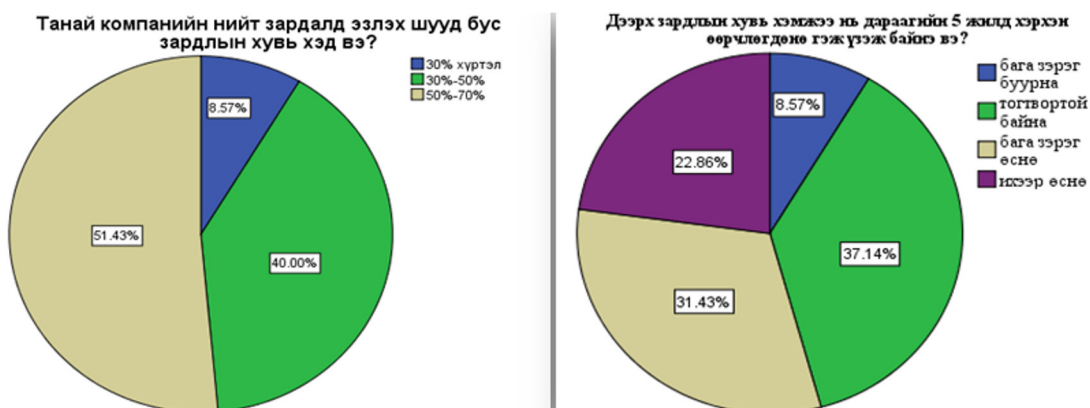
Эх сурвалж: Судлаачийн эмхэтгэл

Зураг 4. Үйлчилгээ, материаллаг бааз



Эх сурвалж: Судлаачийн тооцоолол

Зураг 5. Зардлын бүтэц, цаашдын тренд



Эх сурвалж: Судлаачийн тооцоолол

хариулсан. Ихэнх зочид буудлын зардлын бүтцэд шууд бус зардал давамгайлж

байгааг эндээс харж болох бөгөөд судалгаанд оролцогчид нь энэ үзүүлэлт

Хүснэгт 5. Өртгийн удирдлагын хэрэгцээ үүссэн эсэх

| Асуулт 14 (1-маш бага; 5-маш их) | Дундаж | Стандарт хазайлт | Үнэлсэн хувь | Эрэмбэ |
|--|--------|---------------------|-----------------|--------|
| Үйлчилгээнийхээ өртгийг нарийвчлан тооцох хэрэгцээ тулгарч байна уу? | 3.37 | 0.910 | 67% | 1 |
| Шинэ маркетингийн хөтөлбөр, арга хэмжээний өртгийг таамаглан тооцох хэрэгцээ байна уу? | 2.03 | 0.985 | 41% | 4 |
| Нэг зочноос олох ашгийг хэмжих хэрэгцээ тулгарч байна уу? | 2.91 | 0.887 | 58% | 3 |
| Бизнесийнхээ процессод шинжилгээ хийж, үр ашиггүй үйлчилгээг тодорхойлох | 2.94 | 0.802 | 59% | 2 |
| Маркетингийн хөтөлбөрийг үр ашгийг үнэлэх | 1.86 | 0.733 | 37% | 5 |

Хүснэгт 6. Одоогийн өртгийн системийн үнэлгээ

| Одоогийн өртгийн мэдээллүүд нь удирдлагын шийдвэр гаргалтанд хамааралтай, цаг үеэ олсон байж чаддаг уу? | | | |
|---|--|---------|------------|
| Асуулт 18 (1-хангалтгүй; 5-хангалттай) | | Давтамж | Хувийн жин |
| 3 | | 2 | 5.7% |
| 4 | | 30 | 85.7% |
| 5 | | 3 | 8.6% |
| Та одоогийн өртгийн системдээ хэр сэтгэл хангалуун байдаг вэ? | | | |
| Асуулт 19 | | Давтамж | Хувийн жин |
| Маш сэтгэл хангалуун байдаг | | 3 | 8.6% |
| Зарим талаар сэтгэл хангалуун байдаг | | 12 | 34.3% |
| Сайжруулалт шаардлагатай гэж үздэг | | 20 | 57.1% |
| Шинэ арга, хандлага нэвтрүүлэх шаардлагатай гэж үздэг. | | 0 | 0% |

Эх сурвалж: Судлаачийн тооцоолол

Хүснэгт 7. Байгууллагын соёл

| | Асуулт 17 (1-маш бага; 5-маш их) | Танай зочид буудал хэдэн одтой вэ? | | | |
|----------------|---|------------------------------------|---------|---------|--------|
| | | 3 одтой | 4 одтой | 5 одтой | Дундаж |
| Инноваци | Шинэлэг санаа гаргах хэрхэн үнэлэгддэг вэ? | 65% | 58% | 55% | 59% |
| | Боломжийг хурдан ашиглах | 25% | 42% | 50% | 39% |
| | Олон журам, заавраар хязгаарлагддаггүй байх | 75% | 75% | 70% | 73% |
| | Шинийг турших эрмэлзэлтэй байх | 45% | 40% | 58% | 48% |
| | Өрсөлдөхүйц байх | 55% | 53% | 53% | 53% |
| Үр дүнд чиглэх | Амжилтад чиглэсэн байх | 70% | 67% | 73% | 70% |
| | Гүйцэтгэлийн өндөр хүлээлттэй байх | 80% | 62% | 73% | 71% |
| | Үр дүнд чиглэсэн | 80% | 62% | 73% | 71% |
| | Үйл явцад чиглэсэн | 40% | 45% | 58% | 48% |

Эх сурвалж: Судлаачийн тооцоолол

цаашид өснө гэж үзжээ (Зураг 5).

Одоогийн өртгийн удирдлагын систем: Судалгаанд хамрагдсан зочид буудлуудын 66% нь өртгийг үйлчилгээ тус бүрээр хуримтлуулан бүртгэдэггүй, харин тэдний 9% нь зарим талаар бүртгэдэг гэсэн байна. Тэдгээр оролцогчдын ашиглаж буй арга хандлага нь хувьсах өртгийн систем

байна. Эндээс харахад дийлэнх зардлыг тогтмол зардал эзэлж байхад хувьсах өртгийг л авч үзэх нь учир дутагдалтай.

Хүснэгт 5 дахь тооцоолоос харвал зочид буудлуудад үйлчилгээний өртгийг нарийвчлан тооцох, үйлчилгээний процессод шинжилгээ хийх хэрэгцээ шаардлага нэгэнт үүссэн байна. Мөн нэг

үйлчлүүлэгчээс олох ашгийн хэмжээг тооцох, ашигт байдлыг нь үнэлэх хэрэгтэй байна.

Асуулт 17 нь зочид буудлын ажлын орчныг үнэлэх зорилготой байсан. Судалгаанд оролцогчид нь 9 хүчин зүйлүүдийг байгууллагадаа хэр үнэ цэнэтэй байдгийг үнэлсэн юм (Хүснэгт 7).

Судалгаанд оролцогчдын хүчин зүйлүүдийг үнэлсэн байдлыг харвал инновациас аливаа зүйлийн үр дүнд илүү ач холбогдол өгдөг байна. Гэхдээ байгууллагын соёлыг илтгэх эдгээр үзүүлэлтүүдийн дундаж нь 59% байгаа нь шинэ арга хандлагыг нэвтрүүлэх, хүлээж авах боломжтойг илтгэнэ.

ABC-ийн талаарх мэдлэг: Судалгаанд оролцогчдын 94.3% нь ABC аргын талаар огт мэдэхгүй гэж хариулт өгсөн байна. Мөн түүнчлэн судалгаанд хамрагдсан бүх зочид буудалд ABC аргыг нэвтрүүлэх талаар огтхон ч хэлэлцэж байгаагүй гэж хариулсан.

Ярилцлагын үр дүн

Ярилцлагын аргын давуу тал нь ярилцагчийн санаа бодолд гүнзгий нэвтрэн орж, тухайн хүний хурааж хуримтлуулсан туршлага, салбарын онцлог, өнөөгийн нөхцөл байдлын талаар өргөн хүрээтэй мэдээлэл авах боломжтой. Ярилцлагын явцад ярилцагч асуултыг хэрхэн хүлээн авч, хэр зэрэг үнэн зөв хариулж буйг мэдрэх, мэдээллийн чанарыг ярилцлагын

явцад мэдэх, түүний үнэн магадтай байдлыг нягталж болдог төдийгүй цуглуулсан баримт бодитой, найдвартай гэж үзээд сонгосон.

Ярилцлагын явцад манай зочид буудлууд “Зочид буудлын нэгэн хэвийн бүртгэлийн систем” болон дотоодын хууль дүрэм, журамд нийцүүлэн санхүүгийн тайлан боловсруулдаг. Үйлчилгээний нэр төрөл, хэрэглэгчийн өртгийг тооцох ямар нэгэн алхам хийдэггүй. Зарим нэг салбарт олон жил ажилласан санхүүгийн мэргэжилтэнтэй ярилцахад “хоолны өртгийг л хувьсах өртгийн аргаар тооцохоос буудлын үйлчилгээнд өртөг тооцох шаардлагагүй” гэж байв. Үйлчилгээний салбарт өртөг тооцдоггүй гэх хандлага, одоогийн өртгийн системдээ сэтгэл хангалуун байх нь зөвхөн манай улсын ч гэлтгүй дэлхийн хэмжээнд зочид буудлын салбарын өртгийн удирдлагын тулгамдсан асуудал юм.

Ярилцагчдаас удирдлагын бүртгэлийг тусад нь бэлтгэдэг эсэхийг тодруулахад дийлэнх нь үйлчилгээнээс олсон орлого, авлагын үлдэгдэл болон эргэн төлөгдөх хугацааны талаарх мэдээллийг удирдлагад гаргаж өгдөг гэв. Монголдоо томоохонд тооцогдох 5 одтой сүлжээ зочид буудлын борлуулалт, маркетингийн менежертэй ярилцахад өдөр тутмын шийдвэр гаргалтад зочид буудлын голлох үзүүлэлтүүд болох борлуулсан өрөөний тоо, өрөө эзэмшлийн хувь, борлуулах боломжтой өрөөнд ногдох орлого

Хүснэгт 8. Ярилцлаганд оролцогчдын товч мэдээлэл

| Зочид буудлын одны зэрэглэл | Албан тушаал | | | Нийт |
|-----------------------------|-------------------------|-----------------|----------------------------------|------|
| | Санхүүгийн албаны дарга | Ерөнхий менежер | Борлуулалт, маркетингийн менежер | |
| 4 одтой | 1 | 2 | | 3 |
| 5 одтой | 2 | | 1 | 3 |
| Нийт | 2 | 2 | 1 | 6 |

Эх сурвалж: Судлаачийн эмхэтгэл

(RevPAR) гэх мэт үзүүлэлтүүдийг дотоод мэдээллийн системээсээ хардаг гэж хариулсан. Санхүүгийн албанаас тухайн жилийн төсвийг гаргаж өгдөг ба түүндээ багтаагаад маркетингийн төлөвлөгөө, хөтөлбөр, үйл ажиллагаагаа явуулдаг гэдгийг илэрхийлсэн. Өөрөөр хэлбэл төлөвлөсөн борлуулалтандаа хүрэхийн тулд төсөвлөгдсөн зардлын хэмжээнд үйл ажиллагаагаа төлөвлөөд хэрэгжүүлдэг байна. Түүнээс гадна борлуулалтын үр ашгийг хэмжих, маркетингийн хөтөлбөрийн үр ашгийг нэмэгдүүлэх ямар нэгэн алхам хийдэггүй, хэрэглэгч бүрийн хувийн мэдээлэл, тусгай сонирхол гэхчлэн мэдээллийг бүртгэдэг боловч хэрэглэгчийн ашигт байдлыг хэмжих ямар нэгэн алхам хийгддэггүй гэж дүгнэв.

Салбарын өрсөлдөөнийг тодорхойлоход салбарын мэргэжилтнүүдтэй хийсэн ярилцлагын явцад цөөн хэдэн том тоглогчид үнийг удирдаж байгаа нь олигополист зах зээлийн хэв шинжийг харуулж байна. Харьцангуй цөөн тооны томоохон зочид буудлууд нь салбарт ноёрхлоо тогтоосон, үнийн байлдаанаар бие биенээсээ өрсөж, үнийг тогтмол барихыг хүсдэггүй, харьцангуй том пүүс нь өөрийнхөө олох ашгаа их байлгахын тулд үнийг хянахын сацуу өөрчилж байдаг. Бусад өрсөлдөгчид нь үнийн манлайлагчдын тавьсан үнийг хүлээн зөвшөөрч, тэр үнэд тааруулан үйлчилгээгээ үзүүлдэг байна.

Дүгнэлт

Салбарын өрсөлдөөнийг тодорхойлоход салбарын мэргэжилтнүүдтэй хийсэн ярилцлагын явцад цөөн хэдэн том тоглогчид үнийг удирдаж байгаа нь олигополист зах зээлийн хэв шинжийг харуулж байна. Харьцангуй цөөн тооны томоохон зочид буудлууд нь салбарт ноёрхлоо тогтоосон, үнийн байлдаанаар

бие биенээсээ өрсөж, үнийг тогтмол барихыг хүсдэггүй, харьцангуй том пүүс нь өөрийнхөө олох ашгаа их байлгахын тулд үнийг хянахын сацуу өөрчилж байдаг. Бусад өрсөлдөгчид нь үнийн манлайлагчдын тавьсан үнийг хүлээн зөвшөөрч, тэр үнэд тааруулан үйлчилгээгээ үзүүлдэг байна. Салбарын тогтмол зардал өндөр учир одоогийн тоглогчид ямар ч аргаар хамаагүй зах зээлд эзлэх хувиа хадгалж үлдэх сонирхолтой бөгөөд үнийг их хэмжээгээр буулгаж болзошгүй (Porter, 2011). Энэ нь нэг талаас хэрэглэгчид ашигтай боловч нөгөө талд бусад тоглогчдын ашигт ажиллагаа буурдаг байна.

Энэ төрлийн үнийн өрсөлдөөнийг зохицуулахын тулд Монголын зочид буудлуудын холбоо өөрийн гишүүн зочид буудлуудаа үнээрээ бус, үйлчилгээний чанараараа өрсөлдөхийг уриалдаг байна (салбарын мэргэжилтэнтэй хийсэн ярилцлагаас). 3-аас дээш одны зэрэглэл бүхий зочид буудлуудын ерөө дүүргэлтийн хувь жилд дунджаар 50% байгаа нь зардлаа л нөхөх хэмжээнд байна (Жаргалсайхан, 2017).

Deloitte-с гаргасан Аялал жуулчлал, зочлохуйн салбарын 2018 оны тайланд даяарчлагдаж, чөлөөт эдийн засгийн нөлөөгөөр өрсөлдөөний барьер унахыг дагаад зочид буудлын бизнест шинэ сорилтууд тулгарч байгаа талаар өгүүлжээ. Зарцуулалтын уламжлалт хэв маягаас ялгаатай зан төлөв бүхий шинэ эриний хүмүүс онгоцоор нисэж, зочид буудалд байрладаг уламжлалт аяллаас илүүтэй эрсдэлээ үүргэвчиндээ хийгээд адал явдлыг эрэлхийлэх хүслээр дүүрсэн байна.

Хүмүүсийн эрүүл мэнд, сайн сайхан байдалдаа анхаарах хэрэгцээ улам нэмэгдэж байгаа нь зочид буудлын бизнест

бас нэгэн боломжийг олгож байна. Мөн техник технологийн дэвшил ч ялгаагүй энэ салбарыг дайран гарч, үйлчилгээний автоматжуулалт, криптовалютаар хийгдэх төлбөр тооцооны систем, үйлчлүүлэгчийн алсын зайнаас мэдэрч онгойх өрөөний хаалга гэхчлэн маш олон шинэчлэл хийгдсээр байна. Сорилтыг бизнесийн гадаад орчноос ирж буй аюул занал мэтээр хүлээн авах уу? Түүнийг боломж болгон ашиглах уу гэдэг сонголт зочид буудлын бизнесийн нэн тэргүүний анхаарах сорилт юм. Зах зээлд шинээр үүссэн боломжийг авч ашиглахын тулд шинэ бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ нэмэх эсэхээ, тэдгээр шинэ хэрэглэгчийн сегментийн үр өгөөж ирээдүйд ямар байхыг таамаглахад, үр ашгийг тооцоход өртгийн удирдлагын одоогийн практик нийцэх чадамжгүй болохыг судлагдсан байдал болон эмпирик судалгааны үр дүн харуулав. Үүнийг өртгийн удирдлагын боловсронгуй арга техникээр нөөцийн оновчтой түвшинд удирдах боломжтой. Хэрэглэгчийг зочид буудалдаа байрлуулан, үдэн гаргах хүртэлх өртгийг тооцох чадамж бүхий ABC аргыг санал болгож, түүнийг нэвтрүүлэхэд тулгамддаг хүчин зүйлсийг үнэлсэн. Ингэхэд судалгаанд оролцсон аль ч зочид буудал ABC системийг нэвтрүүлээгүй ба энэ талаарх мэдлэггүй гэсэн үр дүн гарав.

Өнөөгийн практик нь тэдний удирдлагын мэдээллийн хэрэгцээг хангадаг гэж байгаа нь нягтлан бодогчдын зүгээс өгсөн үнэлэлт бөгөөд судлаачид зочид буудлын удирдлагуудын бизнесийн цаашдын зорилго, шийдвэр гаргалтын мэдээллийн хэрэгцээг тандах хэрэгтэй.

Өртгийн орчин үеийн арга хандлага байсаар байхад одоогийн системээ хөгжүүлэх ямар нэгэн алхам хийхгүй байгаа нь онолын хүрээнд байгууллагын

соёлын асуудалтай нягт холбоотой гэдэг. Эмпирик судалгаанаас харвал зочид буудлын санхүүгийн ажилтнуудын ажлын орчин шинэ санал, санаачлагыг дэмжих гэх мэт инновац хөгжлийн үзүүлэлт тааруу буюу дундаж үнэлгээ 54% гарсан.

Өртгийн удирдлагын боловсронгуй арга техник болох ABC системийг нэвтрүүлээгүй, энэ талаарх мэдлэггүй байгаа удирдлагын зүгээс үзүүлэх дэмжлэг, мэдлэг, хувь хүний зан төлөвтэй холбоотой байна гэж дүгнэлээ.

Санал зөвлөмж

Байгууллага урт хугацаанд тогтвортой үйл ажиллагаагаа явуулахын тулд өөрийн үр ашгийг хэмжих хэрэгтэй. Хэмжихийн тулд өөрт тохирсон өртгийн системийг бүрдүүлэх шаардлагатай. Тохирох өртгийн системээ сонгохын тулд танай байгууллагад ямар хэмжээний мэдээлэл хэрэгтэй вэ гэдгээ тодорхойлох нь таны хийх эхний алхам юм.

Өөрөөр хэлбэл манай байгууллагад өртгийн талаарх мэдээллийг “илүү өндрөөс харах нь илүү үнэ цэнэтэй байж чадах уу?” гэдгийг үнэлэх хэрэгтэй.

ABC системийг хэрэгжүүлэхээр сонголтоо хийсэн бол танай байгууллагад бүхэлдээ өөрчлөлтийн удирдлага хийгдэх болно гэдгийг ойлгох хэрэгтэй. Өөрчлөлтийн үйл явцад “хүнтэй” холбоотой асуудлууд хөндөгдөх тул менежерүүдийн одоогийн системдээ сэтгэл хангалуун байх, өөрчлөлтийг хүлээн авахаас татгалзах гэсэн зан төлвийн асуудлууд гарч ирнэ. Байгууллага энэхүү өөрчлөлтийн удирдлагыг системтэйгээр удирдаж явуулах хэрэгтэй. Ингэхийн тулд:

1. Энэ шатанд байгууллагын бүхий л түвшинд системийг нэвтрүүлэх үйл

явцыг дэмжиж ажиллана гэдгийг дунд шатны, хариуцлагын төвийн менежерүүдээс амлалтыг авна. Шинэчлэлийг зочид буудлын дээд удирдлага, ерөнхий менежер удирдан чиглүүлж, бусад түвшний менежерүүд хүлээн зөвшөөрч ажиллах хэрэгтэй.

2. Шинэ систем нэвтэрснээр ажилтны гүйцэтгэлийн үнэлгээ, цалин хөлсний системд өөрчлөлт орохыг анхаарна уу. Үүнийг ажилтнуудад ойлгуулахын тулд байгууллагын хэмжээнд одоогийн өртгийн системийн доголдлыг ярилцах, ABC нь удирдлагын шийдвэр гаргалтад хамаарал бүхий мэдээллээр хангах, ажилтны үнэлгээ, урамшууллын асуудлыг оновчтой шийдэх систем болохыг сайтар хэлэлцүүлэх хэрэгтэй. Энд 2 талт харилцааг хангах учиртай бөгөөд зөвхөн удирдлагын хүсэл сонирхол бус ажилтны саналыг ч мөн адил тусгах хэрэгтэй.
3. $\frac{\text{Өсөн нэмэгдэх үр ашиг}}{\text{Нэмэгдэл зардал}} > 1$ буюу шинэ системийн үр ашиг нь түүнийг нэвтрүүлэх зардлаас их байх хэрэгтэй.

ABC төслийн төлөвлөгөө: “амжилттай нэвтрүүлэхийн тулд анхнаас нь зөв хийх хэрэгтэй”

ABC-г амжилттай хэрэгжүүлэх хамгийн гол элемент бол **сургалт** байх болно. Хэдийгээр удирдлага ABC арга хандлагын талаар экспертний түвшинд мэдлэгтэй байх шаардлагагүй ч, ABC-ийн хэрэгцээ, үр ашиг, гол зарчмыг ойлгох нь чухал. Харин төслийн багийн гишүүдийг “яаж” “яагаад” гэдэг тал дээр бүрэн хөгжүүлэх шаардлагатай.

Төслийн багийг бүрдүүлэхдээ:

- Төслийг зочид буудлын стратегийн түвшний шийдвэр гаргалтад оролцдог “Ерөнхий менежер” удирдана.

- Салбарын бүртгэл, өртгийн талаар мэргэшсэн нягтлан бодогч,
- Буудал, Зоог ба унд, Өрөөний үйлчилгээ, бусад хариуцлагын төвийн менежерүүд,
- Компанид олон жил ажилласан туршлага бүхий ажилтан байх нь олон талын мэдээллийг нэг дороос авах бололцоог танд олгоно.

Байгууллагын талаарх мэдээлэл цуглуулахдаа:

- Байгууллагын хэмжээнд хийгдэж буй үйлдлийг тодорхойлох 2 арга байна.
 - Стандарт үйлдлүүдийн толь ашиглаж болно. Энд байгууллагад гардаг нийтлэг үйлдлүүдийг тодорхойлсон байдаг.
 - Байгууллагын бүтцийн задаргаа хийж болно. Байгууллагын хэмжээ, үйлчилгээний нэр төрөл ямар байхаас үл шалтгаалан хэдэн зуун үйлдэл ч гарч болно. Тэр бүх үйлдлийг тооцож, хэмжих нь боломжгүй юм. (Cooper, 1990). Гол нь тэдгээр үйлдлүүдийг материаллаг байдал болон ABC-ийн төслийн зорилготой хэрхэн нийцэж байгаагаар сонгох хэрэгтэй. Тухайлбал, байгууллагын худалдан авах хэлтэс 2 ажилтантай бол 20 үйлдэл тодорхойлох нь материаллаг бус юм. Магадгүй 50 ажилтантай хэлтэс 20 үйлдэл тодорхойлж болох юм (Dalglish et al., 2007).
- Үйлдлийн төвийг тодорхойлох.
- Үйлдлүүдийг шатлан ангилах: Нэгжийн түвшний, Багцын түвшний, Бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний түвшний, Байгууллагын хэмжээний үйлдлүүдийг шатлан ангилна.
- Зардлын элементүүдийг тодорхойлох: цалин, барилга, тоног төхөөрөмж, материал, хангамж, ашиглалт гэх мэт.
- Үйлдэл болон өртгийн элемент

хоорондын харилцааг тодруулах.

- Зардлын элементээс үйлдэл рүү шууд хэмжих байдлаар шингээнэ. Жишээ нь, цахилгааны зардлыг метрээр, засварын зардлыг захиалгат ажлын тоогоор, хангамжийг шаардах хуудсаар гэх мэт.
 - Эсвэл тооцоолох замаар хувьчилан хуваарилах (ярилцлага, санал асуулгаар тодруулах), ер нь аль болох хувь тэнцүүлсэн байдлаар хуваарилахгүй байхыг хичээх хэрэгтэй. Энэ нь өртгийн гажуудал үүсгэдэг гэдгийг бид мэднэ.
- Үйлдлийн чиглүүлэгчийг тодорхойлох.

Үйлдлийн чиглүүлэгч нь үйлдлийн төвийн зардлын шинж чанар, цар хүрээг тайлбарласан хэрэглээний үндсэн үзүүлэлтүүд юм. Энэ нь үйлдэл хийгдэхэд зарцуулсан нөөц, бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг бий болгоход хийгдсэн үйлдлүүдийг харуулна. Санал болгож буй жишиг загварчлалыг хавсралтаар харуулав.

ABC системийн мэдээллийн эх сурвалжаа хаанаас олох боломжтой вэ?

ABC системийг хөгжүүлэхэд анхдагч 3 төрлийн мэдээллийн эх сурвалж байдаг. Үүнд: хүмүүс, ерөнхий дэвтэр, байгууллагын мэдээллийн технологийн систем орно.

- Ажлыг хийж гүйцэтгэдэг хүн байгууллагад хийгддэг үйлдлүүд, нөөцийн зарцуулалт, гүйцэтгэлийн үнэлгээний хэмжүүрүүдийн талаарх мэдээллээр хангах боломжтой.
- Ерөнхий дэвтрээс зардлын элементүүдийн талаарх мэдээллийг авах боломжтой.
- Мэдээллийн технологийн системээс гарцын хэмжүүрүүдийн талаар мэдээлэл авч болно. Өртгийн объект, нөөц, үйлдлийн чиглүүлэгчдийн талаарх дийлэнх мэдээллийг харуулах боломжтой. ABC системийн төслийн багт мэдээллийн технологийн мэргэжилтнийг хамруулах нь тун чухал.
- Орчин үеийн хүчирхэг ERP системүүд нь тэргүүлэгч компаниудын баялаг туршлага дээр үндэслэн хийгдсэн байдаг тул байгууллага өөрийн үйл ажиллагаандаа нэвтрүүлэхдээ бенчмаркинг хийхэд тохиромжтой байдаг.

ABC системийг хэрхэн нэвтрүүлэх төлөвлөгөөгөө боловсруулж, ямар хугацаанд хийж гүйцэтгэхээ товлон. ABC системийг нэвтрүүлэхэд хэрэгцээтэй алхмуудаа хийж гүйцэтгэсний дараа эхний байдлаар турших хэрэгтэй. Туршилтийг симуляци байдлаар хийх нь илүү эрсдэл багатай. Энэ нь гүйцэтгэлийн явцад гаргасан алдаагаа илрүүлэх, засах боломж бололцоог олгоно.

Хавсралт 1. Орлого үр дүнгийн тайлан (жишиг зочид буудал)

| Уламжлалт бүртгэл (алба хэлтэст суурилсан) | Нийт | Зах зээлийн сегментэд суурилсан бүртгэл | Бизнес аялагчид | Групп аялагчид | Чөлөөт цагаараа аялагчид | Хурлын зочид | Нийт |
|---|----------------|--|--------------------|-------------------|--------------------------------|-----------------|----------------|
| Албадын орлого | | Албадын орлого | | | | | |
| Өрөөний орлого | 650,000 | Өрөөний орлого | 208,000 | 137,000 | 162,400 | 125,100 | 632,500 |
| Хоол, ус, ундааны орлого | 224,000 | Хоол, ус, ундааны орлого | 104,000 | 59,000 | 32,000 | 46,500 | 241,500 |
| Шуудан, харилцаа холбооны орлого | 28,000 | Шуудан, харилцаа холбооны орлого | 11,000 | 6,500 | 2,200 | 8,300 | 28,000 |
| Албаны бусад орлого | 23,000 | Албаны бусад орлого | 13,400 | 2,750 | 4,420 | 2,430 | 23,000 |
| Бусад орлого | 3,500 | Бусад орлого | 1,420 | 1,600 | 280 | 200 | 3,500 |
| Нийт орлого | 928,500 | Нийт орлого | 337,820 | 206,850 | 201,300 | 182,530 | 928,500 |
| Албадын зардлууд | | Үйлдлийн төвийн зардлууд | | | | | |
| Өрөө | 182,500 | Маркетинг, зар сурталчилгаа | 7,800 | 10,100 | 8,600 | 7,280 | 33,780 |
| Хоол, ус, ундаа | 128,400 | Маркетинг бусад | 10,350 | 18,540 | 6,470 | 12,380 | 47,740 |
| Шуудан, харилцаа холбоо | 11,930 | Захиалга | 8,700 | 8,900 | 5,700 | 8,280 | 31,580 |
| Албадын бусад зардал | 9,070 | Check-in/Check-out | 9,600 | 4,150 | 3,600 | 6,800 | 24,150 |
| Бусад зардал | 3,000 | Өрөөний цэвэрлэгээ | 16,400 | 12,700 | 8,760 | 19,800 | 57,660 |
| Албадын нийт зардал | 334,900 | Өрөөнүүд | 26,210 | 12,070 | 15,390 | 15,440 | 69,110 |
| Үйл ажиллагааны орлого | 593,600 | Босоо хүлээн авалтын хоол | - | - | - | 5,500 | 5,500 |
| | | Ресторан (хоол) | 37,440 | 21,240 | 11,520 | 16,740 | 86,940 |
| Хуваарилагдаагүй зардлууд | | Ресторан (бусад) | 14,150 | 10,160 | 7,920 | 9,230 | 41,460 |
| Удирдлагын зардал | 81,520 | Шуудан, харилцаа холбоо | 3,667 | 2,167 | 733 | 2,767 | 9,334 |
| Борлуулалт, маркетинг | 88,680 | Шуудан, харилцаа холбоо (бусад) | 1,230 | 560 | 295 | 512 | 2,597 |
| Хөрөнгийн элэгдэл, засвар | 40,800 | Удирдлагын зардал | 36,390 | 17,240 | 21,160 | 13,890 | 88,680 |
| Эрчим хүчний зардал | 75,800 | Бусад зардал | 48,965 | 29,320 | 35,440 | 9,445 | 123,170 |
| Нийт хуваарилагдаагүй зардал | 286,800 | Нийт зардал | 220,902 | 147,147 | 125,588 | 128,064 | 621,701 |
| Үйл ажиллагааны нийт ашиг | 306,800 | Үйл ажиллагааны нийт ашиг | 116,918 | 59,703 | 75,712 | 54,466 | 306,799 |
| Үйл ажиллагааны нийт ашиг, % | 33% | Үйл ажиллагааны нийт ашиг, % | 35% | 29% | 38% | 30% | 33% |

Эх сурвалж: Islam & Kim, 2006

Ашигласан материал

1. Abusalama, F. A. (2008). *Barriers to Adopting Activity-Based Costing Systems (ABC): An Empirical Investigation Using Cluster Analysis*, Doctoral Thesis. Dublin Institute of Technology.
2. Al-Hebry, A. A. (2017). Proposed Framework to Determine Appropriateness of Cost Accounting Methods. *Cost Management*, 31(2), 6-15.
3. Bataineh, A. (2018). Applicability of Activity-Based Costing in the Jordanian Hospitality Industry. *International Journal of Economics and Business Research*, 15(4), 475-489.
4. Blocher, E., Stout, D., Cokins, G., & Chen, K. (2008). *Cost Management*, 4th Edition, McGraw Hill Higher Education.
5. Cokins, G. (1999). Learning to Love ABC. *Journal of Accountancy*, 27(8), 40.
6. Cokins, G. (2013). Top 7 Trends in Management Accounting: Part 1. *Strategic Finance*, December 2013, 21-29.
7. Cokins, G. (2014). Top 7 Trends in Management Accounting: Part 2. *Strategic Finance*, January 2014, 41-47.
8. Cooper, R., & Kaplan, R. S. (1991). Profit Priorities from Activity-Based Costing. *Harvard Business Review*, 69(3), 130-135.
9. Dalglish, T., Williams, J. M. G., Golden, A.-M. J., Perkins, N., Barrett, L. F., Barnard, P. J., Cecilia, A. Y., Murphy, V., Elward, R., Tchanturia, K., Watkins, E. (2007). Reduced Specificity of Autobiographical Memory and Depression: The Role of Executive Control. *Journal of Experimental Psychology: General*, 136(1), 23-42.
10. Harris, P. J., & Brown, J. B. (1998). Research and Development in Hospitality Accounting and Financial Management. *International Journal of Hospitality Management*, 17(2), 161-182.
11. Holm, M., Kumar, V., & Rohde, C. (2012). Measuring Customer Profitability in Complex Environments: An Interdisciplinary Contingency Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 387-401.
12. Jankovic, S., Persic, M., & Zanini-Gavranić, T. (2012). Customer Profitability Approach: Measurement and Research Directions in the Hospitality Industry. *2nd Advances in Hospitality and Tourism Marketing and Management Conference*, Vol.2.
13. Karadag, E., & Kim, W. G. (2006). Comparing Market-segment-profitability Analysis with Department-Profitability Analysis as Hotel Marketing-decision Tools. *Cornell Hospitality Quarterly*, 47(2), 155-173.
14. Kotas, R. (2014). *Management Accounting for Hotels and Restaurants*, 2nd ed., Routledge.
15. Kwansa, F. & Schmidgall, R. S. (1999). The Uniform System of Accounts for the Lodging Industry: Its Importance to and Use by Hotel Managers. *Cornell Hospitality Quarterly*, 40(6), 88-94.
16. Noone, B., & Griffin, P. (1999). Managing the Long-term Profit Yield from Market Segments in a Hotel Environment: A Case Study on the Implementation of Customer Profitability Analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 18(2), 111-128.

17. Ogungbade, O. I., & Tabitha, N. (2016). Cost Accounting Techniques Adopted by Manufacturing and Service Industry within the Last Decade. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 5(1), 48-61.
18. Quinn, M., Elafi, O., & Mulgrew, M. (2017). Reasons for not Changing to Activity-Based Costing: A Survey of Irish Firms. *PSU Research Review*, 1(1), 63-70.
19. Schoute, M. (2011). The Relationship between Product Diversity, Usage of Advanced Manufacturing Technologies and Activity-Based Costing Adoption. *The British Accounting Review*, 43(2), 120-134.
20. Turney, P. B. B. (2010). Activity-Based Costing: An Emerging Foundation for Performance Management. *Cost Technology*, 24(4), 33-42.
21. Wang, J. (2015). *Зочид буудлын менежмент*. Улаанбаатар.
22. Агваан, Н. (2017). *Зардал, өртгийн бүртгэл*. Улаанбаатар.
23. Билэгсайхан, М. (2018). *Улаанбаатар хотын зочид буудал, дэн буудлын орон зайн тархалт, байршлын онцлог*. Улаанбаатар.
24. Гансүх, Д. (2018). *Торгоны замын судалгаа ба Монголын аялал жуулчлал*. Улаанбаатар.
25. Гантөмөр, Д. (2018). *Монголын аялал жуулчлалын тусгай сонирхлын зах зээл: Боломж, сорилт, хандлага*. Улаанбаатар.
26. Дэмбэрэл, С. (2000). *Бизнесийн боловсрол цуврал №2. Зочид буудлын менежмент. Зах зээл судлалын хүрээлэн*, Улаанбаатар.
27. Жаргалсайхан, Д. (2017). *Эдийн засаг, улс төрийн бодлогын шүүмж-нийтлэл*.
28. Индраа, Б. (2018). *Албан, бизнесийн аялал жуулчлалыг хөгжүүлэх нь*.
29. Лхамцэдэн, Б. (2017). *Монгол улсын зочид буудлын үйлчилгээний чанарыг үнэлэх нь (4-5 одтой зочид буудлуудын жишээн дээр)*. Улаанбаатар: Монгол Улсын Эрдмийн Их Сургууль.
30. Өлзийбат, С. (2014). *Удирдлагын нягтлан бодох бүртгэл*. Улаанбаатар.
31. Тунгалаг, Н. (2012). *Зардал-Удирдлагын бүртгэл*. Улаанбаатар.
32. ҮСХ (2008). *Зочид буудал, зоогийн газрын статистик үзүүлэлтийг тооцох аргачлал*. Улаанбаатар.
33. Хабдул, Н. (2018). *Дотоодын зочид буудлын үйлчилгээний өрсөлдөх чадварыг нэмэгдүүлэх арга замууд (4-5 одтой буудлуудын жишээн дээр)*. Улаанбаатар: Санхүү Эдийн Засгийн Их сургууль.
34. Хаммер, А. (2000). *Зардлын нягтлан бодох бүртгэл*. Улаанбаатар.
35. Цогтбаяр, Д. (2018). *Аялал жуулчлалын салбарын зочид буудалд үзүүлэх нөлөөлөл*.
36. Энхбат, Г. (2018). *Соёлын өвийг аялал жуулчлалд татан оруулах нь*. Улаанбаатар.