

## 5

### МАХНЫ КЛАСТЕРЫГ ХӨГЖҮҮЛЭХ УРЬДЧИЛСАН НӨХЦӨЛ БАЙДАЛ

---

Х.Цэвэлмаа

#### Хураангуй

Энэ ажилд Монгол улсын махны салбарын өрсөлдөх чадварыг бэхжүүлэхэд тулгарч буй асуудлын мөн чанарыг шинжилнэ. Тулгарч буй асуудлын гол шалтгаан болон харилцан хамаарлыг газарзүйн байршлаар бараа үйлчилгээний зах зээлийг тэлэх асуудалтай холбон авч үзэж, улмаар шинжлэх ухааны хосолмол суурь судалгаа дутагдаж байгаа болон бизнесийн нэгдэл, үйлдвэрүүдийн нийгэмлэгийн хамтын ажиллагаа нягтарч чадахгүй байгаатай холбон тайлбарлана. Эдийн засгийн бүсчиллээр бизнесийн байгууллагын стратеги, төлөвлөлт зөв байх нь асуудлыг шийдэх гол арга зам болохыг махны салбарын жишээ, баримтаар батлан харуулах юм. Энэ ажлын үр дүн нь эдийн засгийн бүсчиллээр салбарыг хөгжүүлэхдээ эдийн засгийн бүтцийн өөрчлөлтийг дээрээс нь доошоо чиглэсэн бус, харин дороосоо дээшээ чиглэсэн бодлогын хандлагад (компаниудын санаачилгад) үндэслэн газарзүйн байршлаар өрсөлдөөний ялгаатай хувилбаруудыг хэрэгжүүлбэл махны үйлдвэрийн өрсөлдөх чадварын өнөөгийн хөгжлийн үйл явц харьцангуй хурдтай өрнөж болохыг нотлон харуулах болно. Түүнчлэн уг судалгааны арга зүй нь бусад кластер-салбарын бүсчилсэн хөгжлийн стратеги, төлөвлөлтөнд өрсөлдөх чадварыг хэмжих үзүүлэлтийг шинжлэн ялгаатай бодлогын хувилбарт хувь нэмэр оруулах юм.

#### Кластерын хөгжил

Кластер нь улс орнуудын хөгжлийн туршлагаар бэхжин хөгжиж буй нилээд дэлгэрч байгаа загвар юм. Нэг талаас улс үндэстнүүдийн бүтээж буй баялаг, үнэт зүйлсийг, нөгөө талаас хүн амын амьжиргааны түвшингийн ахиц дэвшлийг чанарын олон хэмжээст үзүүлэлтээр харуулж байгаа нь

глобал өөрчлөлт, хувьслын үр дагаврыг илүү бататгаж байна. 2002 оны байдлаар дэлхийн хөгжсөн 24 орон – 664 кластерыг, хөгжиж буй 25 орон – 169 кластерыг хөгжүүлээд<sup>24</sup> байна. Хамгийн олон кластер хөгжүүлсэн орны тоонд Англи (168), АНУ (153), Энэтхэг (106), Франц (96), Нидерланд (34) гэх зэрэг улсыг дурдаж болох юм. Уг статистик мэдээллийн эх сурвалжаас харахад хүнс, хөдөө аж ахуйн бүтээгдэхүүний 48 кластер хөгжиж байна. Үүнээс аж үйлдвэр өндөр хөгжсөн 12 оронд 39 кластер<sup>25</sup>, хөгжиж буй 8 оронд 9 кластер<sup>26</sup> байгаагаас харвал хүнс хөдөө аж ахуйн бүтээгдэхүүний кластерын эзлэх хувийн жин харьцангуй бага (5.8%) байна. Ерөнхий төлөв хандлагаар хүн амын хүнс тэжээлийн хэрэгцээг хангах кластерууд улам нэмэгдэн хөгжих бололцоотой.

Кластерыг хөгжүүлсэн улс орнуудын хөгжлийн туршлагаас харахад хөгжлийн дөрвөн үе шатыг дамжиж байна. Хөгжлийн эхний үе шатанд эдийн засгийн сорилт, туршилт болон өргөжилтийн үр өгөөжийг голлон анхаарч, эдийн засгийн харилцаанд оролцогч талуудын анхаарлыг тухайн сонгосон барааны зах зээл рүү хандуулан шинэ санаачилга хөгжүүлэх механизмыг бий болгоно. Дараагийн үе шатанд кластерын хөгжлийн эдийн засгийн дэд бүтцийг дэмжихийн тулд бэнчмаркийг тодорхойлно. Үүний дараагийн үе шатанд тухайн барааны зах зээлийн эрэлтийн талыг хангах компаниуд, нийлүүлэлтийн талыг тодорхойлох төрийн ба хувийн компаниуд гэх мэт оролцогч талууд нь уг зах зээлийг хөгжүүлэх стратегийг боловсруулах юм. Ийнхүү эцсийн үе шатанд кластерт оролцох талуудаа газарзүйн байршлаар ялгаатай авч үзэж, кластерыг хөгжүүлэх үйл явцыг хэрэгжүүлэх болно.

Кластерт суурилсан эдийн засгийн хөгжлийн туршлага нь хийж гүйцэтгэх чиглэлээр хувийн компаниудын манлайллыг хөгжүүлэх; үйл ажиллагааг зогсолтгүй хангах зохистой нөөцийн стратеги зайлшгүй байх; газарзүйн байршил, үе шат хоорондын үйл явцыг холбох арга зам, үйл ажиллагааны эхэн үеэс нь потенциалт хэрэгжүүлэгч институцийг татан оруулах гэсэн сургамжийг өгч байна. Тиймээс “засгийн газрын ажил буюу төрийн бодлого дутагдаж байна” гэсэн хэлц буюу нэг талт тайлбарыг халж, харин хувь хүн болон бүс нутгийн хөгжлийн зорилго нь зөв, тодорхой байгаад түүнд хүрэх шинэ арга замыг эрэлхийлэх нь тулгамдсан асуудал болж байна. Бүс нутгийн хөгжлийн зорилгыг зөв тодорхойлоход засгийн газар, орон нутгийн удирдлага, институцийн харилцан ойлголцол их нөлөөтэй. Хувийн сектор дахь төрөлжсөн компаниудын форум, зөвшилцөл,

---

<sup>24</sup> Dr. Claas van der Linde “Findings from the Cluster Meta-Study”, Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School, 2002

<sup>25</sup> хөдөө аж ахуйн бүтээгдэхүүн, гахайн мах, органик хүнс, махан бүтээгдэхүүн, давсалж утсан гахайн мах, бяслаг, далайн бүтээгдэхүүн, өндөг, лаазалсан бүтээгдэхүүн, сүүн бүтээгдэхүүн, жимс, ногоо, дарс гэх мэт

<sup>26</sup> хонины мах, сам хорхой, жимс, загас, чидун жимсний тос, боловсруулсан хүнсний бүтээгдэхүүн гэх мэт

харилцан ойлголцол, тэдгээрийн дундаас манлайлах компанийн хүчин чармайлт, итгэлцэл их чухал.

Улс орнуудад хөгжиж буй кластер нь онцлог шинж чанартай байна. Ерөнхий утгаараа кластер бол тухайн нэг газарзүйн байршилд үйл ажиллагаа явуулж буй компаниудын болон институцийн бүлэглэл бөгөөд хоорондоо холбоотой бараа, үйлчилгээг зах зээлд гаргахаар харилцан холбогдсон байдаг. Газарзүйн байршил болон үйл ажиллагаагаараа ойртон зах зээлд эерэг дам нөлөөллийг үзүүлэх нь кластерын гол шинж юм. Дам нөлөө нь төрөлжсөн хүний нөөц болон нийлүүлэгчдийг ашиглах боломж, мэдлэгийн чөлөөт урсгал, өрсөлдөөнд тогтвортой оршин байхын тулд гүйцэтгэлийг илүү баримталж буй байдал, соёлтой хэрэглэгч ба үйлдвэрлэгчдийн ойртон нягтарсан харилцаанаас суралцаж буй байдал гэх зэргээр илэрнэ. Харин нарийвчлан авч үзвэл, кластерт үйлдвэрлэж буй бараа, үйлчилгээний төрлөөс хамааран тэдгээрийн үйл ажиллагааны хөгжлийн түвшин ялгаатай, цаашид байршил өөрчлөгдөх болон төрөлжилт нэмэгдэх байдлаас хамааран кластерын хөгжлийн түвшинг хэмжих үзүүлэлтүүд ялгаатай болох юм.

Кластерууд өөрийн хөгжлийн тодорхой үе шатанд өртгийн сүлжээг бий болгож буй төрөлжилтөөрөө, онцлог газарзүйн байршилд ач холбогдол өгч байгаагаараа, сонгосон хэрэглэгчдийн хэрэгцээ болон зах зээлийн сегментийг онилж байгаагаараа ялгаатай байна. Амжилттай хөгжиж буй кластер нь “цорын ганц байх” гэсэн шинж чанарыг эрхэмлэж байдаг. Тухайлбал, гутлын манлайлах кластерууд нь Португалд богино хугацааны үйлдвэрлэлийг зах зээлийн дундаж үнэд тулгуурлан хөгжүүлэх, Румынд Италийн компаниудын барааг орлуулах үйлдвэрийг хөгжүүлэх, Италид гутлын дизайн, маркетингид гол анхаарлаа хандуулах, Вьетнамд Европын зах зээлийн бага зардалтай сегмент рүү анхаарах, АНУ-д аялал, спортын төрлийн гутлын зах зээлийн онцлог сегментэд анхаарлаа хандуулж байх жишээтэй. Хэрвээ компаниуд зөвхөн орон нутгийн юм уу байгалийн нөөцдөө түшиглэвэл газарзүйн байршлын ач холбогдлыг төдийлөн сайн хэрэглэж чадахгүй байна гэсэн үг. Тиймээс зах зээлийг тэлэх интеграцийг бизнесийн стратегийн цөм болгон авч үзэх хэрэгтэй болж байна. Кластерыг шинжилж буй судлаачдын хувьд хөгжиж буй орнуудын болон хөгжсөн орнуудын хөдөөгийн муж, дагуул хотуудад хөгжүүлэх кластерыг илүү сонирхон судлах болсон. Ийм судалгаанд соёлын хүчин зүйлс, институц, манлайллын асуудал их нөлөөтэй байгаа бөгөөд идэвхтэй хамтын ажиллагаа, кластерын дотор явагдах үйл ажиллагаа чухал үүрэг гүйцэтгэнэ гэж үзэж байна.

Дээрх үзэл баримтлалыг бодит тоо мэдээллээр харуулах хэмжүүр бий болсоор байна. Харвардын их сургуулийн профессор кластерт суурилсан өрсөлдөх чадварыг даймонд загварын үндсэн элементэд тулгуурласан

индексүүдийг Сингапурын өрсөлдөх чадварын тайланд<sup>27</sup> (2009) анхлан хэрэглэсэн. Улс орны өрсөлдөх чадварыг Менежментийн хөгжлийн институтын<sup>28</sup> форумын хүрээнд мөн шинжилж байгаа болно. Дэлхийн 57 орны 464 оролцогчдыг хамруулсан буюу зургаан тивийн 287 компанийг багтаасан энэхүү олон улсын форум нь улс орны эдийн засгийн үйл ажиллагаа, засгийн газрын үр ашиг, бизнесийн үр ашиг, дэд бүтэц гэсэн үндсэн дөрвөн тулгуур үзүүлэлтэнд үндэслэн улс орнуудын өрсөлдөх чадварыг эрэмбэлж байна. Эдгээр дөрвөн тулгуур үзүүлэлтийг тодорхойлохын тулд Дэлхийн өрсөлдөх чадварын жилийн эмхэтгэлд 327 шалгуур үзүүлэлтийг ашиглах бөгөөд нийт шалгуурын 2/3 нь хоёрдогч эх үүсвэрийн, харин 1/3 нь түүвэр судалгааны тоо мэдээлэл, баримт байдаг. Судалгааны үр дүн буюу өрсөлдөх чадварын гол үр дүн бол улс үндэстнүүд болон компаниуд нь хөгжил цэцэглэлт, ашгийг бүтээхийн тулд өөрсдийн чадавхи, дадал дүйг хэрхэн удирдан чиглүүлж байгааг олон нийтэд хүргэж, үр өгөөжийг нь хэрэглэхэд чиглэнэ.

Тиймээс энэ ажлын хүрээнд эхлээд бид махны кластерыг хөгжүүлнэ гэж үзвэл ямар гипотезыг хөгжүүлж болох эсэх талаар хэлэлцүүлнэ. Дараа нь эдийн засгийн олон үр өгөөжийг бий болгож буй нөхцөл байдлыг махны үйлдвэрүүдийн өнөөгийн үйл ажиллагаанд үндэслэн эдийн засгийн бүсчиллээр харьцуулан шинжилж, бэнчмаркийг тодорхойлно. Сүүлд нь судалгаанаас гарах үр дүнд тулгуурлан махны кластерын аль үе шатанд байгааг харуулж, сайжруулан хөгжүүлэхийн тулд хийгдэх ажлыг санал болгох юм.

### **Махны кластер амжилттай хөгжих урьдач нөхцөл**

Дэлхийн банкны Олон улсын худалдааны газрын аргачлалын дагуу өрсөлдөх чадвартай кластерыг хөгжүүлэхийн тулд улс орнууд нь кластерын зураглал гаргаж, кластер шинжилгээг хийн бизнесийн хамтын ажиллагааг бэхжүүлэхийн зэрэгцээ үйл явцыг хянан үнэлгээ өгч байгаа болно. Эдгээрийн дотроос кластер шинжилгээг хийхдээ бараа бүтээгдэхүүн ба зах зээлийн сегментийг зөв тодорхойлж, SWOT болон GAP шинжилгээ, Портерын таван хүчний шинжилгээ, өртгийн сүлжээний шинжилгээ, зах зээлийн трендийн шинжилгээ, өрсөлдөөнт төлөв байдлын шинжилгээг<sup>29</sup> гүйцэтгэдэг.

Махны кластерын хөгжлийн түвшинг тодорхойлохдоо юуны өмнө хөгжиж буй орнуудад ашиглаж буй зарчмууд, дөрвөн урьдчилсан нөхцөлийг

---

<sup>27</sup> Singapore Competitiveness Report, 2009, pp. 57-80

<sup>28</sup> IMD Approach- Cross-Country Comparisons, IMD Workshop on Competitiveness – Ulaanbaatar, July 6, 2010

<sup>29</sup> PREM The World Bank “Clusters for Competiveness: Practical Guide and Policy Implications for Developing Cluster Initiatives”, February 2009

шалгаж үзээд эдгээрээс хоёрыг нь биелж байвал<sup>30</sup> кластерыг хөгжүүлэх нөхцөл бүрэлдэж байна гэж үзэж болно. Гол нь махны секторт, түүнтэй холбоотой болон дэмжих үйл ажиллагаа компаниудын өрсөлдөх хийгээд хамтран ажиллах стратегийн зорилт, тоглоомын дүрэм их чухал. Улмаар өрсөлдөх хийгээд хамтран ажиллах барааг, мөн нэвтрэх дотоод ба гадаад зах зээлийн сегментийг тодорхойлохын зэрэгцээ өмнөх үеийн түүхэн туршлага болон олон улсын туршлага кейс нь тулгамдаж буй асуудлыг зөв шийдэх хамгийн сайн арга болохыг хүлээн зөвшөөрдөг.

Монгол улсын мах, махан бүтээгдэхүүний зах зээл нь арвин туршлагатай. 1970-1980-аад онуудад Монгол улс нь хонины угаасан ноос, хурганы ахрын ноос, тэмээний ноос, ямааны ноолуур, адууны дэл, адууны шир, шевро, шеврет, савхин хувцас, нэхий эдлэл, хивс, ноосон даавуу, ноосон хөнжил, ноолууран сүлжмэл, буудай, архи, мах, мал, адуу<sup>31</sup> гэх мэт барааг экспортолж байжээ. Цаашилбал, 1989-1998 онуудад гулууз мах, үхрийн мах, ямааны мах, гахайн мах, ноос, түүхий ноолуур, сүү, улаан буудай, төмс, хүнсний барааг дотоодын зах зээлд нийлүүлсэн хэдий ч хөдөө аж ахуйн секторын хувьчлал, импортоор оруулсан бүтээгдэхүүний өрсөлдөөн, мах бэлтгэлийн тогтолцооны уналт гэх мэт олон хүчин зүйлийн нөлөөллийн улмаас махны шинэ төрлийн, гадаад зах зээлд өрсөлдөхүйц бүтээгдэхүүний брэнд, патент төдийлөн сайн хөгжиж чадаагүй, гадаад зах зээлийн хэрэглэгчдийн сегментийг гүнзгийрүүлэн судлаагүй өнөөг хүрсэн. Мах бэлтгэлийн тогтолцоо уналтанд орсны улмаас дотоодын хэрэгцээнд болон экспортод шууд худалдах махны хэмжээ дунджаар 40-50 хувь, арьс ширний хэмжээ 40 хувиар<sup>32</sup> буурсан байна.

Махны зах зээлийн сегментийн жишээг 1995 онд бэлтгэсэн гулууз махны газарзүйн байршлаар харуулъя. Энэ онд нийт малын 25 хувийг нядалгаанд оруулж, 200 000 тонн гулууз мах бэлтгэснээс мал нядалгааны томоохон газруудад 14000 тонн (Улаанбаатар – 10000 тн, Дархан - 2000 тн, Чойбалсан -1500 тн, бусад - 500 тн), хоршоод 3000 тонн, орон нутаг дахь хувиараа мал нядлагчдын үйлдвэрлэсэн хэмжээ 183000 тонн байжээ. Мал нядалгааны томоохон газруудад бэлтгэсэн гулууз махнаас 2000 тонныг экспортод гаргаж, Улаанбаатар хотын хэрэгцээнд (30000 тн) болон бусад хотуудын хэрэгцээнд (14000 тн) нийтдээ 44000 тонныг бэлтгэн нийлүүлсэн байна. Улаанбаатарын хүн амын хэрэгцээний 73.3 хувийг орон нутаг дахь хувиараа мал нядлагчид, харин 26.7 хувийг мал нядалгааны томоохон газруудад бэлтгэсэн гулууз махаар хангаж байсан. Аймаг, төв суурин газрын хэрэглээ нийтдээ 20 000 тонн байснаас 15

---

<sup>30</sup> Michael Porter, МOC course, lecture 6

<sup>31</sup> БНМАУ-ын үндэсний эдийн засаг 70 жилд, Статистикийн эмхэтгэл, 1991 Улаанбаатар, хуудас 140

<sup>32</sup> НҮБТҮА, Үйлдвэрийн газрын өөрчлөн байгуулалтын төсөл: “Малын гаралтай бүтээгдэхүүний маркетингийн шинжилгээ” 2000 оны 5-р сар, Улаанбаатар, хуудас 22

хувийг буюу 3000 тонныг хоршоод, 85 хувь буюу 17000 тонныг орон нутаг дахь хувиараа мал нядлагчид хангажээ. 1995 онд малчдын хэрэглээнд орон нутаг дахь хувиараа мал нядлагчдын үйлдвэрлэсэн хэмжээ 183000 тонноос 134000 тонн буюу 73.2 хувь<sup>33</sup> нь борлуулагдсан байна. Ийнхүү хөдөө аж ахуйн нэгдлийн хувьчлал явагдсаны дараа мал нядалгааны томоохон газруудын зах зээлд эзлэх хувийн жин буурч, харин хувиараа мал нядлагчдын бэлтгэх махны хэмжээ өссөн дүр зураг харагдаж байна. Үйлдвэрлэлийн аргаар боловсруулсан махны хэмжээ буурчээ. Баримт дурдахад, 1985 онд 62.5 мянган тонн, 1989 онд 61.7 мянган тонн махыг үйлдвэрлэлийн аргаар боловсруулж байсан бол 1999 онд 4.3 мянган тонн, 2008 онд 12 мянган тонн<sup>34</sup> ийм аргаар боловсруулжээ. Үндсэндээ махны зах зээлийн байршлын сегментэд ихээхэн өөрчлөлт орсон байна.

Мах, махан бүтээгдэхүүнд гулууз махны эзлэх хувийн жин өндөр байдаг. Энэ төрлийн барааны зах зээлд бүтээгдэхүүний ялгаварлалыг хэрэгжүүлэх бүрэн боломжтой ч шинэ барааны лаборатори судалгаа мэдэгдэхүйц хэмжээгээр үгүйлэгдэж байна. Тухайлбал, гулууз махнаас гадна өртгийн сүлжээг нэмэгдүүлэхэд хувь нэмэр оруулах хүрэх дайвар бүтээгдэхүүнийг олон төрлөөр үйлдвэрлэх бололцоотой. Тодруулбал, малын эвэр туурайг төгөлдөр хуурын түлхүүр, сам, товч, төрөл бүрийн тос тосолгооны материал хийхэд; малын өөхийг лаа, лааны тос, тосолгооны материал, маргарин, бохь, чихэр, боов, гоо сайхны бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэхэд; ясыг царцмаг, амт оруулагч, гэрэл зургийн хальс, бордоо, цавуу хийхэд; цусыг цусан зайдас, цусны шингэн, уураг, өтгөрүүлэгч бодис хийхэд; нарийн гэдсийг мэс заслын оёдлын утас, хөгжмийн утас үйлдвэрлэхэд; булчирхайнаас гормон, окстоцин гарган авахад; нугаснаас хлостерол, бэлгийн гормон гарган авахад; элэг болон уушигнаас гепарин буюу цус өтгөрүүлэгч гарган авахад; тугалын гүзээг шар сүү болон бяслаг хийхэд фермент болгон хэрэглэх<sup>35</sup> гэх зэрэг дайвар бүтээгдэхүүнийг үйлдвэрлэх дагалдах үйлдвэр хөгжих бололцоотой. Орчин үеийн биотехнологийн ололтыг нэвтрүүлэх замаар үйлдвэрлэлийг баяжуулан хөгжүүлэх стратегийн төлөвлөлттэй бол салбарын хөдөлмөрийн бүтээмжийг нэмэгдүүлэх, улмаар ажиллагчдын сайн сайхан байдлыг дээшлүүлэхэд чухал нөлөөтэй гэж үзэж байна. Одоогоор махны салбарт шинэ бүтээгдэхүүний маркетингийн судалгааг дотоод болон гадаад зах зээлийг шинжлэх замаар хийх бие даасан институт хүчтэй хөгжөөгүй байна. Ихэнх хөгжсөн орнуудад маркетингийн судалгааны институт зах зээлийн судалгааг хийж, бизнесийн байгууллагууд үр дүнгийг нь хэрэглэж

<sup>33</sup> НҮБТҮА, Үйлдвэрийн газрын өөрчлөн байгуулалтын төсөл: “Малын гаралтай бүтээгдэхүүний маркетингийн шинжилгээ” 2000 оны 5-р сар, Улаанбаатар, хуудас 12

<sup>34</sup> ХХААХҮЯ, 2009

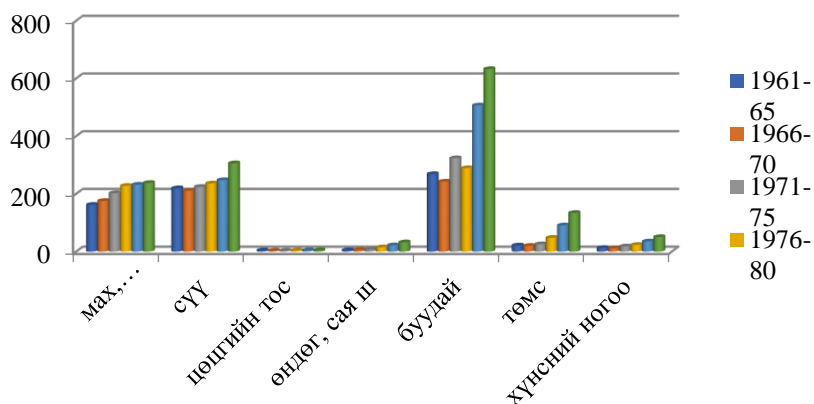
<sup>35</sup> НҮБТҮА, Үйлдвэрийн газрын өөрчлөн байгуулалтын төсөл: “Малын гаралтай бүтээгдэхүүний маркетингийн шинжилгээ” 2000 оны 5-р сар, Улаанбаатар, хуудас 9

байгаа болно. Ийм судалгааны институтын санхүүжилтийн эх үүсвэрийг бизнесийн түншлэлүүд хамтран, эсвэл дангаараа бий болгодог нийтлэг туршлагатай байна.

ХАА-н гол нэр төрлийн зорилтот зах зээлийн бүтээгдэхүүний хэмжээ 1961 оноос хойш тасралтгүй өсөж, 1986-90 онуудын төлөвлөгөөт таван жилд сүү, буудай, төмсний үйлдвэрлэл эрс өссөнийг Зураг 1-т дүрслэн харууллаа. Нэг хүнд ногдох мах /нядалгааны жингээр/-ны хэмжээ 1960 онд 193.7 кг байсан бол 1990 онд 119.9 кг<sup>36</sup> болж буурчээ. Хүн амын хүнсний хэрэглээнд барааны орлуулалт нэмэгдсэнээр өндөг, үр тариа, төмс, хүнсний ногоо гэсэн нэр төрлийн бүтээгдэхүүний эзлэх хувийн жин өссөн. Хот болон хөдөөгийн хүн амын хүнсэндээ хэрэглэх махны хэмжээ ялгаатай байдаг ч өрхүүдийн хүнсний хэрэглээнд орлуулалт ба хослуулалт зэрэгцэн хөгжих хандлагатай. Бас цөөхөн нэр төрлийн хүнсний бүтээгдэхүүнийг түлхүү хэрэглэх хандлага хэрэглэгчдийн сегментэд ялгаатай болох хандлага ажиглагдсаар байна. Үүний зэрэгцээ хүн амын дунд эрүүл мэнддээ анхаарал хандуулах, зөв хооллох тухай асуудлыг мэдээллийн олон төрлийн хэрэгслийг ашиглан сурталчилах явдал ихэд дэлгэрч байгаа болохоор хүнсний бүтээгдэхүүн, тэр дотроос махны стандартууд ихээхэн өөрчлөгдөх хэрэгтэй болж байгаа юм.

Зураг 1.

**ХАА-н гол нэр төрлийн бүтээгдэхүүний таван жилийн дундаж үйлдвэрлэл**



Эх сурвалж: БНМАУ-ын үндэсний эдийн засаг 70 жилд, Статистикийн эмхэтгэл, 1991 Улаанбаатар, хуудас 42-43

<sup>36</sup> БНМАУ-ын үндэсний эдийн засаг 70 жилд, Статистикийн эмхэтгэл, 1991 Улаанбаатар, хуудас 42

Махны салбарын SWOT болон GAP шинжилгээний үр дүнг олон судалгаанаас<sup>37</sup> харж болох юм.

Эдийн засгийн бүсчиллээр махны салбарын өрсөлдөөний шинж байдалд Портерын таван хүчний дагуу дүн шинжилгээ хийвэл: 1999 оны байдлаар мах экспортлогч гол компаниуд нь Махимпекс /2000 тн, Улаанбаатар/, Дорнын говь /4020 тн, Сайншанд/, Багахангай /1000 тн/, Мөнгөн Алтай /135 тн/, Эвийн хүч /2000тн, Бор-Өндөр/ байсан бөгөөд нийтдээ 8208 тонн махыг<sup>38</sup> экспортолжээ. Харин 2009 онд “Баатарууд Тэнгэр”<sup>39</sup> ХХК /2918.5 тн/, “Жаст Агро” ХХК-ийн салбарууд /2680 тн/, Соотон ХХК /2500 тн/, Махимпекс ХХК /1606.3 тн/, Монгема ХХК /1082 тн/, Тайж трейд ХХК /1000 тн/, Мон-Тува ХХК /684 тн/, Баруун Монгол Интернэйшнл ХХК /393.7 тн/, Эрдэнэт прогресс ХХК /330 тн/, Давшилт трейд ХХК /200 тн/, Монгол мах экспо ХХК /120 тн/ гэсэн 11 аж ахуйн нэгж нийтдээ 13517.5 тонн махыг<sup>40</sup> экспортолсон байна. Ийнхүү 1999 оныг 1995 онтой харьцуулахад 4 дахин, 2009 оныг 1999 онтой харьцуулахад махны экспортын хэмжээ 1.6 дахин өссөн үзүүлэлт ажиглагдаж байна. Бизнесийн бүтэц, зохион байгуулалтын хувьд нилээд өөрчлөлт гарчээ. Эндээс нийлүүлэгчдийн арилжааны хүчин чадал нэмэгдэж, шинээр зах зээлд нэвтрэгсэд орж байна гэж үзэх талтай. Харин орлуулах бараа үйлчилгээний хувьд мах, махан бүтээгдэхүүнийг голлож экспортолсон бөгөөд дайвар бүтээгдэхүүний боловсруулалтын үйлдвэр төдийлөн нэмэгдэж, бэхжиж чадаагүй байна.

2007 оны байдлаар үйл ажиллагаа явуулж буй үйлдвэрүүдийн өрсөлдөөний байдлыг зах зээлд эзлэх хувиар тодорхойлж үзэхэд Дорноговь аймгийн “Дорнын говь” компани адууны мах, үхрийн мах, хонины махны үйлдвэрлэл явуулж, нийт зах зээлийн 29 хувийг, мах болон хиамны үйлдвэрлэл эрхэлж буй Дарханы мах экспо, Улаанбаатарын Махимпекс компани зах зээлийн 13 хувийг, Орхон аймгийн “Эрдэнэт экспо” компани 7 хувийг, бусад компаниуд нийт зах зээлийн 19.1 хувийг<sup>41</sup>

<sup>37</sup> PREM The World Bank “Clusters for Competiveness: Practical Guide and Policy Implications for Developing Cluster Initiatives”, February 2009 pages

Jorge Ramirez Vallejo, Mongolia: Building a National Value Proposition for Competitiveness, Scoping Draft, 2009

Analysis curd value chain, Rural Agribusiness Support Program, United States Department of Agriculture, MercyCorps, 2007

Ноолуурын дэд салбарын нэмэгдсэн өртөгийн сүлжээний шинжилгээний тайлан, Хөдөөгийн агробизнесийг дэмжих хөтөлбөр, Мерсикор, 2007

Midterm Evaluation Report, Rural Agribusiness Support Program, United States Department of Agriculture, MercyCorps, 2007

<sup>38</sup> Албанос В., Сарын тайлан. ММЭХ-ны хөгжлийн асуудал, 2000 оны 2-р сар

<sup>39</sup> Аж ахуйн нэгжийг байршлаар тодорхойлоогүй, судлаач

<sup>40</sup> Монголын махны холбоо, 2009

<sup>41</sup> “Монгол улсын эдийн засгийн тойм-2007: Монгол улсын зах зээлийн өрсөлдөөний өнөөгийн байдал, үр нөлөө, цаашдын төлөв” ННХ, МУИС-ийн ЭЗС, Улаанбаатар, хуудас 75



тус тус эзэлж байсан. Түүвэр судалгаанд хамрагдсан өрхүүдийн ихэнх буюу 79 хувь нь мах махан бүтээгдэхүүний хэрэглээгээ захаас, 15 хувь нь хүнсний дэлгүүрүүдээс, 14 хувь нь өөрийн аж ахуйгаас, 10 хувь нь сүлжээ дэлгүүрүүдээс, үлдсэн 3.5 хувь нь тогтсон газар байхгүй гэж хариулсан. Гэхдээ уг хариултыг задлан шинжилбэл Улаанбаатар болон аймгийн төвд ялгаатай байдал ажиглагдаж байсан. Тодруулбал, Улаанбаатар хотын өрхүүдийн 64 хувь нь захаас, 27 хувь нь хүнсний дэлгүүрээс, 22 хувь нь сүлжээ дэлгүүрээс мах, махан бүтээгдэхүүнийг худалдан авдаг бол аймгийн төвийн өрхүүдийн дийлэнх буюу 90 хувь<sup>42</sup> нь захаас худалдан авалт хийдэг байсан.

Ерөнхийд нь нэгтгэвэл, компаниудын мах махан бүтээгдэхүүний нэр төрөл харьцангуй цөөн, үнийн ялгаварлал их бага, үйлдвэрлэгчдээс хэрэглэгч рүү хүрэх эцсийн бүтээгдэхүүнд шингэх нэмүү өртгийн сүлжээнд бөөний болон жижиглэнгийн ложистикийн дутагдалтай талууд илэрч байна гэсэн үг. Тэр дотроос борлуулалт, борлуулалтын дараах үйлчилгээний соёл хүмүүсийн хэрэглээнд төдийлөн сайн нэвтрээгүй байна гэж үзэж болох талтай. Үүнийг сайжруулахын тулд нэг талаас бизнесийн байгууллагууд газарзүйн байршлаар ялгаатай стратеги, өрсөлдөөний бодлогоо хөгжүүлэх; нөгөө талаас шинэ брэнд бүтээгдэхүүний судалгааг хөгжүүлэх боломжийг нээн илрүүлэх нь нэн чухал байна.

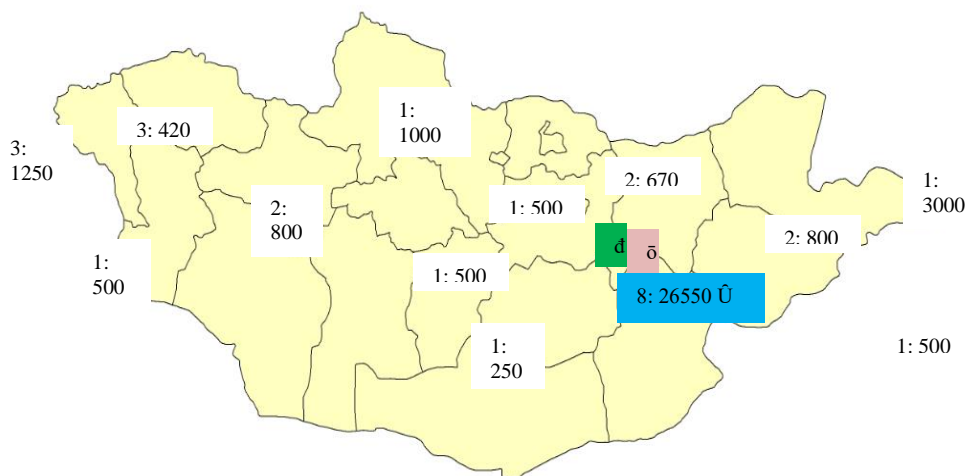
Энэ тохиолдолд хувийн секторын компаниуд: нэгдүгээрт, аймаг доторхи зах зээл үү; хоёрдугаарт, аймаг хооронд буюу эдийн засгийн бүсчиллээр, өөрөөр хэлбэл, үндэсний хэмжээнд үү; гуравдугаарт, аль эсвэл гадаад зах зээл рүү гарах уу гэдэгт анхаарлаа хандуулж, зах зээлийг тэлэх асуудлыг илүү өргөн өнцгөөр хармаар байна. Өрсөлдөөн гэдэг талаас нь авч үзвэл дотоодын зах зээл рүү хандсан эхний хоёр тохиолдолд зөрчил илүү үүсэх магадлалтай, харин гурав дахь тохиолдолд итгэлцлийг тоглоомын дүрмийн үндсэн дээр бэхжүүлж чадвал махны ийм төрлийн кластерыг санаачлах боломж хувийн секторынхонд байна гэж үзэж байна.

Үүнээс гадна үйл ажиллагаа явуулж буй компаниудад урт хугацаанд давамгайл байдлаар хөрөнгө оруулалтынхаа үр өгөөжийг ихэсгэх боломжийг эрэлхийлэх дохио ирж байна гэсэн үг. Өөрөөр хэлбэл, зах зээлээ тэлэх, шинэ зах зээл рүү нэвтрэхийн тулд суурь судалгааны бодит үр дүн, түүний төлөөх тасралтгүй үйл явцын хэрэгжилт зайлшгүй болж байна. Зураг 3-д махны үйлдвэрийн байршлыг хүчин чадлаар нь харьцуулан харуулав.

---

<sup>42</sup> “Монгол улсын эдийн засгийн тойм-2007: Монгол улсын зах зээлийн өрсөлдөөний өнөөгийн байдал, үр нөлөө, цаашдын төлөв” ННХ, МУИС-ийн ЭЗС, Улаанбаатар, хуудас 74

**Зураг 2. Махны үйлдвэрүүдийн байршил, хадгалах агуулахын хүчин чадал /2010/**



**Эх сурвалж: Монголын махны холбоо болон бусад, 2010**

Ө- Дархан-Уул аймагт 2 үйлдвэр байх бөгөөд хадгалах агуулахын хүчин чадал нь нийтдээ 4 000 тонн байна.

О – Орхон аймагт 3 үйлдвэр байгаа ба хадгалах агуулахын хүчин чадал нь нийтдээ 1 800 тонн байна.

Û - Улаанбаатар хотын Сонгинохайрхан дүүрэгт хоёр, Багахангай дүүрэгт нэг, Баянгол дүүрэгт нэг, Багануур дүүрэгт нэг, Баянзүрх дүүрэгт нэг, Хан-Уул дүүрэгт нэг нийтдээ 8 аж ахуйн нэгж махны үйлдвэрийн үйл ажиллагааг явуулж байна.

Эдгээр үйлдвэрүүдийг эдийн засгийн бүсээр авч үзвэл, баруун бүсэд-9 үйлдвэр, 2970 тонны; хангайн бүсэд – 4 үйлдвэр, 2250 тонны; төвийн бүсэд – 7 үйлдвэр, 6470 тонны; зүүн бүсэд – 4 үйлдвэр, 4300 тонны; Улаанбаатар хотод – 8 үйлдвэр, 26550 тонны мах хадгалах агуулахын хүчин чадалтай байна. Эдгээр 32 махны үйлдвэр нь хоногт 924 тонн тураг мах, 4070 толгой бод мал, 21500 толгой бог малыг үйлдвэрийн аргаар бэлтгэх хүчин чадалтай, 552 тонн махыг сэврээх хүчин чадалтай, 921 тонн махыг хөлдөөх хүчин чадалтай, 9 үйлдвэр хиам хийх хүчин чадалтай, 2 үйлдвэр консервлосон бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэх боломжтой, 20 үйлдвэр нь экспортод бүтээгдэхүүн гаргах эрхтэй байна. Гэхдээ энд нэг бэрхшээлтэй асуудал гардаг. Махны үйлдвэрүүдэд НАССР-ын стандартыг нэвтрүүлэх нь өөрөө их трансакцийн зардалтай.

Баруун бүсийн 9 үйлдвэрээс 5 нь, хангайн бүсийн 4 үйлдвэрээс нэг нь, төвийн бүсийн 7 үйлдвэрээс 6 нь, зүүн бүсийн 4 үйлдвэрээс 2 нь, Улаанбаатар хотын 8 үйлдвэрээс 6 нь экспортод бүтээгдэхүүн гаргах

эрхтэй байна. Түүнчлэн эдгээр 32 үйлдвэрээс 17 нь лабораторитой<sup>43</sup> байна. Хэдийгээр сүүлийн үеийн судалгааны үр дүнгийн дагуу монгол малын биологийн үзүүлэлтүүдийг авч үзвэл, хонь ба үхрийн махны уураг, эрдэс бодис, чийглэгийн үзүүлэлт нь Шинэ Зеландын хонь, үхрийн махыг бодвол илүү, харин өөх тосны үзүүлэлт бага байгаа бөгөөд Оросын адууны махны дээрх үзүүлэлтийг монгол адууны махтай харьцуулахад манай адууны махны уураг, эрдэс бодис, чийглэгийн үзүүлэлт илүү, харин өөх тосны үзүүлэлт бага<sup>44</sup> байгаа ч гэсэн цаашид хүрээлэн буй орчны хурдацтай өөрчлөлт ба бизнесийн стратегийг илүү оновчтой болгох үүднээс махны химийн найрлагын суурь шинжилгээ, шинэ брэндийг бий болгох судалгаа ба хөгжил зайлшгүй шаардлагатай болж байна. Яагаад гэвэл, 2003 оноос хойш экспортын барааны нэр төрөл төдийлөн олон болж чадаагүй, харин тоо хэмжээний хувьд харьцангуй өөр өөр байсныг Хүснэгт 1-д үзүүлсэн.

**Хүснэгт 1. Экспортолсон мах махан бүтээгдэхүүний нэр төрөл, хэмжээ**

№	Экспорт	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
1	Нэр төрөл	16	11	16	15	15	11	13
2	Хэмжээ, тн	16016	8734	9060	13067	12166	11884	18609
3	Нийт борлуулалт, мян.\$	13469.5	8027.9	8859.3	16577.9	16940.3	20666.9	33461.7

*Эх сурвалж: Монгол улсын гаалийн ерөнхий газар, 2010*

Махны зах зээлийн тогтвортой үйл ажиллагаанаас гадна энэхүү салбарт хөдөлмөр эрхэлж буй ажиллагчдын тоо, цалингийн хэмжээ, шинийг санаачлах үйл явцтай цалингийн уялдаж буй байдлыг газарзүйн байршлаар харьцуулан шинжлэх нь уг салбарын өрсөлдөх чадварыг тодорхойлох гол хэмжүүр юм. Иймд эхлээд ХАА-д ажиллагчдын тооны өөрчлөлтийг түүний бүтцийн өөрчлөлттэй холбон авч үзэж болох юм. Харин махны салбарын ажиллагчдын тоог он дарааллаар гаргах нь хүндрэлтэй байна. Эдийн засгийн бүсчиллээр хөдөлмөрийн зах зээлийн тоо мэдээлэл илүү нарийн бүртгэгдэж, түүнийг барааны зах зээлийн тоо мэдээлэлтэй зэрэгцүүлэн дүн шинжилгээ хийвэл судлагдаж буй асуудлын харилцан хамаарлыг илүү гүнзгийрүүлэн шинжлэх боломж бүрдэх юм. Энэ тохиолдолд хувийн секторын тоо мэдээлийн сан бэхжиж хөгжих нь нийгэм-эдийн засгийн хөгжилд бодитой хувь нэмэр оруулах болно. Энэ дашрамд дурдахад, тоо мэдээллийн хүрэлцээгүй байдал, байгаагийн мэдээллийн дутмаг байдал, зарим мэдээллийг огт үүсгээгүй гэх зэрэг хүндрэл судлаачдад тулгарсаар л байна. Ямар ч тохиолдолд байгаа мэдээллийнхээ хэмжээнд боловсруулалт хийж байх явцад улам

<sup>43</sup> Ийм мэдээллийг хүлээн зөвшөөрөхгүй тохиолдол гарч байдаг. Судлаач

<sup>44</sup> НҮБХХ, ГХЯ “Монгол улсын худалдааны бодлого ба хүний хөгжил” 2007 он, хуудас 52

сайжруулаад явах боломжтой болно. Хүснэгт 2-д 1960 оноос хойшхи хугацааны ХАА-н салбарын ажиллагчдын тоог тав, арван жилийн давтамжтайгаар харууллаа. ХААН-ийн хувьчлалаас хойш аж ахуйн нэгжийн зохион байгуулалтанд том өөрчлөлт гарсан.

**Хүснэгт 2. ХАА-д ажиллагчдын тоо, мянган хүн**

	1960	1970	1980	1990		1995	2000	2005	2009
ХАА-н ажиллагчид	254.2	181.9	202.7	189.4		354.2	393.5		348.8
Нийт ажиллах хүчинд эзлэх хувь	60.8	46.9	39.6	29.1		46.1	48.6		34.6
МАН	227.9	162	170.4	149.9	Хуулийн этгээд, аж ахуйн нэгж байгууллагын тоо, эдийн		1813		1762
Газар тариалан	15.8	14.2	26.6	27.2		Аж ахуйн нэгж байгууллагын тоог эдийн засгийн бүсчиллийн дагуу МАН, газар тариалан эрхлэх үйл ажиллагааны чиглэлээр нарийвчлан харуулаагүй болно. Том, дунд, жижиг гэж ажиллагчдын тоогоор компанийн хэмжээг заагаагүй.			
Ажиллагчид, аж ахуйн салбараар									
САН	8.8	12.5	26.8	35.2					
Тэжээлийн АА		0.6	4						
ХААНэгдэл	234.1	162.3	163.3	139.4					
Нэгдэл дундын үйлдвэр		0.8	0.8	0.6					
Нэгдэл дундын хоршоолол			2.1	1.1					

*Эх сурвалж: БНМАУ-ын үндэсний эдийн засаг 70 жилд, Статистикийн эмхэтгэл, 1991 Улаанбаатар, Үндэсний статистикийн хорооны жилийн эмхэтгэлүүд*

Нэгэнт бизнесийн зохион байгуулалтын бүтцэд өөрчлөлт орсон болохоор зах зээлийн эдийн засгийн харилцаанд оролцохын тулд махны салбарт үйл ажиллагаа явуулж буй компаниуд стратегийн урьдчилсан нөхцөл болон байгууллагын өмнө тулгарах асуудлын урьдчилсан нөхцөлийг үнэлэхдээ хөрөнгө оруулалтын диверсификаци, бүтцийн дахин өөрчлөлт, ур чадварыг шилжүүлэн бий болгох байдал, үйл ажиллагааны туршлагаас харилцан солилцох нөхцөл байдлаар ангилан тодорхой болгох хэрэгтэй болдог.

Нөхцөл байдлын үнэлгээнд аль хэдийнээ үйл ажиллагаа эрхэлж байсан компаниудын хоорондын харилцааг дахин авч үзэх, компанийн стратегийг дахин тодорхойлохын тулд голлох бизнесийн чиглэлээ сонгох, гол түншүүдтэйгээ /хөндлөн/ хэлэлцээрийн гэрээг хөгжүүлэх, үйл ажиллагаандаа төрөлжилт хийх боломжийг эрэлхийлэх, хэрвээ туршлага солилцох үйл ажиллагаа нь харьцангуй хаагдмал бол ур чадварыг шилжүүлэн олж авахдаа төрөлжилтөндөө тулгуурлах, хэрвээ менежментийн чадавхи хүрэлцээтэй бус гэж үзвэл бүтцийн дахин

өөрчлөлтийн үе дэх стратегийг тодорхойлох, эдийн засгийн харилцаанд оролцогч талуудыг хөрөнгө оруулалтанд татан оролцуулах нөхцөл байдал гэх зэргийг нэг бүрчилэн авч үзэж тодорхойлох нь чухал болно. Эцсийн дүнд өрсөлдөх давуу талаа (яг юуг хийж чадахаа) нээн илрүүлснээр газарзүйн байршилд үндэслэн өрсөлдөх чадвараа илэрхийлэх болно. Өрсөлдөх давуу талын цөм нь үндэсний хэмжээнд бүтээмж байх бөгөөд хүмүүсийн амьжиргааны түвшинг дээшлүүлэх үндэс юм. Үүнээс гадна өрсөлдөх чадвараа дээшлүүлэхийн тулд технологийн бодит боломжоо зөв үнэлэх асуудалтай тулгарна.

Эндээс нэгтгэвэл, кластерыг бэхжүүлэн хөгжүүлэхэд засгийн газар нь бодлогоор дэмжиж, харин махны секторт үйл ажиллагаа явуулж буй компаниуд, тэдэнтэй холбоотой болон дэмжих компаниудын идэвхтэй оролцоо юу юунаас илүү чухал. Ерөнхийдөө кластерт суурилсан эдийн засгийн бодлого нь шинэ загвар, шинэ мэтгэлцээн, шинэ зөвшилцлийг хөгжүүлж байдаг.

### **Махны кластер амжилттай хөгжих урьдач нөхцөлийн харьцуулалт**

Махны секторын хөгжлийн түвшинг олон өнцгөөс харж болох юм. Дэлхийн эдийн засгийн форумын өрсөлдөх чадварын судалгаа болон Дэлхийн банкны “Бизнес эрхлэх нь” судалгаагаар манай улсын өрсөлдөх чадварын түвшин нь хүчин зүйлсийн зардлыг бууруулахад чиглэсэн түвшинд эрэмбэлэгдэж байна. Хөгжиж буй орнуудын дийлэнх нь хүчин зүйлсийн зардлыг хамгийн бага байлгах түвшинд үйлдвэрлэлийг хөгжүүлж байдагтай холбоотой. Энэ нөхцөлд харьцангуй давуу талд тулгуурласан экспортын барааг хөгжүүлж байна гэсэн үг. Хувийн секторын стратегийн зорилт нь ч гэсэн ур чадвартай ажиллагчдын эрэлтийг үүсгэх, ашиглалтын хугацаа урт байх капиталыг нийлүүлэх, бизнес эрхлэх зардлаа зохицуулж бага байлгах руу чиглэж байна. Харин макро түвшинд эдийн засаг, улс төр, хууль эрх зүйн тогтвортой орчинг бий болгох, үр ашигтай дэд бүтцийг бий болгоход гол төлөв анхаарлаа хандуулдаг.

Эдийн засгийн бүсчиллээр авч үзвэл махны салбарын хөгжил ч гэсэн хүчин зүйлсийн зардлаа бага байлгах өрсөлдөх чадварын түвшинд байна гэж үзэж болно. Өрсөлдөх чадварын түвшинг гурав ангилсныг олон судалгаанд ашиглаж байгаа болохоор махны салбарын кластер ч гэсэн уг ангиллын дагуу хөгжлийн түвшингээ тодорхойлох боломжтой. Үүний нэг баталгаа баримт бол ихэнх махны үйлдвэрлэгчид, тэр дотроос жижиг компаниуд орон нутгийн буюу сумын, дүүргийн махны зах зээл рүү илүү худалдаалалт хийж байгаа явдал юм. Өөр нэг баримт бол ШӨХТГ-ын судалгаагаар махны зах зээлийг махны төрлөөр бус, харин газарзүйн байршлаар (бөөний зах зээл, жижиглэнгийн зах зээл, дотоодын хэрэглэгчдийн махны зах зээл) хөгжүүлж байгааг харуулсан байдаг. Гэтэл өмнөх хоёр хэсэгт махны тодорхой төрлийн зах зээлийг хөгжүүлж, брэнд

болон патентыг хөгжүүлэх тухай өгүүлсэн. Эндээс харахад тодорхой барааны зах зээлийг хөгжүүлэх онолын таамаглал, зарчим ба практик хоёрын хооронд нилээд зөрүүтэй байна. Тиймээс логик үндэслэлтэй, шинжлэх ухааны баталгаа, нотолгоотой сургалт, судалгаа, таниулах үйл ажиллагаа үр өгөөжтэй байж чадахгүй байгааг харуулж байгаа болно. Махны салбарт үйл ажиллагаа явуулж буй хувийн компаниудад мэргэшсэн судлаачид, төрөлжсөн мэргэжилтнүүд дутагдалтай байгаа нь үүнийг бас нотолж байгаа хэрэг. Орон нутгийн махны үйлдвэрүүдийн бодит байдал ч үүнийг гэрчилж байна. Үнэн хэрэгтээ сургалт-үйлдвэрлэлийн уялдаа буюу их сургуулиуд ба хувийн компанийн оюутныг дадлага хийлгэх ажлын уялдаа махны салбарын жишээнээс харахад сул хөгжилтэй байна гэсэн үг.

Кластерын хөгжил нь орлогын дундаж түвшинд илүү түшиглэвэл бизнесийн орчныг сайжруулахад хугацааны хувьд ч, хөрөнгө санхүүгийн хувьд ч боломжтой. Учир нь, улс оронд кластерыг хөгжүүлснээр нэмүү өртгийг илүү бий болгох болно. Кластерыг дагаад дэд кластерүүд үүсэж байдаг. Хувийн секторт гадаадын шууд хөрөнгө оруулалт их чухал үүрэгтэй. ХАА-д татах гадаад шууд хөрөнгө оруулалт, тэр дотроос махны салбарт үйл ажиллагаа эрхэлж буй компаниудын татах гадаадын шууд хөрөнгө оруулалтын хэмжээ байнга, тасралтгүй нэмэгдэж байх нь ажил инноваци, мэдлэг солилцооны чөлөөт урсгал, бүтээмжийн дээшлэлт гэх зэрэг олон хүчин зүйлст нөлөөлнө. Магадгүй, франчайзинг хэрэглэх нь урт хугацаандаа брэнд, патентын хөгжилд эерэг дам нөлөө үзүүлнэ гэж үзэж байна. Нөөцийн үр ашиг төдийлөн сайн биш, эрсдэлийн огт мэдэгдэхгүй байгаа тохиолдол илүү их ажиглагдаж байгаа глобал орчинд франчайзинг хэрэглэх нь салбарын бүтээмжийн дээшлэлт, улмаар бизнесийн байгууллага хийгээд хэрэглэгчдийг соёлтой, ёс зүйтэй болоход эерэг дам нөлөө үзүүлэх болно.

Махны салбарт үйл ажиллагаа явуулж буй компаниудад тэгш бус байдал олон зүйлээр илэрч байна. Компаниудын дийлэнх нь жижиг үйлдвэрлэгчид, бага орлоготой аж ахуйн нэгжүүд. Дундаж орлоготой компаниуд руу чиглэх хандлага учир дутагдалтай болж байна. Ажиллагчдын тоогоор авч үзвэл, олонх нь Улаанбаатар хотод харьяалагдаж байгааг Хүснэгт 3-д харууллаа.

**Хүснэгт 3. Мах махан бүтээгдэхүүний үйлдвэрийн ажиллагчдын тоо**

Эдийн засгийн бүс	1-9	10-19	20-49	50-
Баруун бүс	13.2	8.7	27.3	20
Хангайн бүс	2.8	13	0	0
Төвийн бүс	4.7	4.3	9.1	10
Зүүн бүс	3.8	4.3	0	10
<b>Улаанбаатар</b>	<b>75.4</b>	<b>69.7</b>	<b>63.6</b>	<b>60</b>
Нийт хувь	70.6	15.3	7.3	6.8

Эх сурвалж: *ҮСХ, 2010*

Уг салбарт үйл ажиллагаа явуулж буй компаниудын борлуулалт газарзүйн байршлаар харилцан адилгүй байна. Мах махан бүтээгдэхүүний борлуулалтын хэмжээг эдийн засгийн бүсчиллээр Хүснэгт 4-д үзүүлэв.

**Хүснэгт 4. Мах махан бүтээгдэхүүний борлуулалт, сая төгрөгөөр**

Эдийн засгийн бүс	0-4	5-19	20-49	50-499	500-4999	5000-	Бүгд
Баруун бүс	14.5	9.5	6.7	18.2	17.6	0	14
Хангайн бүс	0	4.8	13.3	9.1	0	0	4
Төвийн бүс	0	19	13.3	3	0	50	5.3
Зүүн бүс	4.9	0	20	0	0	0	4
<b>Улаанбаатар</b>	<b>80.6</b>	<b>66.7</b>	<b>46.7</b>	<b>69.7</b>	<b>82.4</b>	<b>50</b>	<b>72.7</b>
Нийт хувь	41.4	14	10	22	11.3	1.3	100

Эх сурвалж: *ҮСХ, 2010*

Ажил эрхлэлт, бүтээмжийн түвшний өсөлт, барааны брэнд ба патент, хамтрахын зэрэгцээ өрсөлдөх байдал гээд олон хэмжүүрээр салбар дахь тэгш бус байдлыг бууруулах, өрсөлдөх чадварыг бэхжүүлэх, улмаар ирээдүйн хөгжил, цэцэглэлтийг хангах болно.

## Дүгнэлт

Юуны өмнө махны кластерыг бэхжүүлэхэд уг салбарт үйл ажиллагаа явуулж буй компанийн манлайллыг хийж гүйцэтгэх чиглэлээр нь хөгжүүлэх явдал нэн чухал байдаг. Гэхдээ одоогийн байдлаар махны салбар дахь хувийн компаниудын шинэ зөвшилцөл, форум хараахан эхлээгүй байна.

Үйл ажиллагааг зогсолтгүй хангах зохистой нөөцийн стратеги байх нь зайлшгүй. Голлон ач холбогдол өгөх газарзүйн байршил, үе шат хоорондын үйл явцыг холбох арга зам, үйл ажиллагааны эхэн үеэс нь потенциалт хэрэгжүүлэгч институцийг татан оруулах явдал гарцаагүй чухал болж байна. Иймд махны кластерыг хөгжүүлнэ гэвэл компаниуд нь “юуг?” илүү хийж чадахаараа хамтарч, өрсөлдөөний стратегиа тодорхой болгох нь зайлшгүй юм.

Бүс нутгийн хөгжлийн зорилгыг зөв тодорхойлоход засгийн газар, орон нутгийн удирдлага, институцийн харилцан ойлголцол их нөлөөтэй байна. Хувийн компаниудад хамгийн их зардалтай байгаа шинэ брэнд, шинэ патентын судалгаанд засгийн газрын дэмжлэг хэрэгтэй байна.

Кластерууд өөрийн хөгжлийн тодорхой үе шатанд өртгийн сүлжээг бий болгож буй төрөлжилтөөрөө, онцлог газарзүйн байршилд ач холбогдол өгч байгаагаараа, сонгосон хэрэглэгчдийн хэрэгцээ болон зах зээлийн сегментийг онилж байгаагаараа ялгаатай байдгийг анхаарах нь чухал. Хэрвээ компаниуд зөвхөн орон нутгийн юм уу байгалийн нөөцдөө түшиглэвэл газарзүйн байршлын ач холбогдлыг төдийлөн сайн хэрэглэж чадахгүй болж байна. Зах зээлийг тэлэх интеграцийг бизнесийн стратегийн цөм болгон авч үзэх хэрэгтэй болж байна.

Соёлын хүчин зүйлс, институц, манлайллын асуудал их нөлөөтэй байгаа бөгөөд идэвхтэй хамтын ажиллагаа, кластерын дотор явагдах үйл ажиллагааг эхлүүлэх нь зайлшгүй байна.

## Дэвшүүлэх санал: сайжруулах арга зам

- Лабораторийн туршилт судалгааны үндсэн дээр үйлдвэрлэх шинэ барааны нэр төрлийг олшруулах хөрөнгө оруулалтыг дэмжих;
- Махны үйлдвэрүүдийн хүнсний техникч-инженер, биохимич, мэдээллийн ажилтнуудаас бүрдсэн багийн чадавхийг дээшлүүлэх, урамшуулах хөтөлбөр хэрэгжүүлэх;
- Одоогийн хэрэгжиж буй хөтөлбөрүүдийн урт хугацааны хөрөнгө оруулалтын үр өгөөжийг үнэлэх;
- Хамтын ажиллагааг хөгжүүлэхийн тулд засгийн газрын тохируулагч болон хэрэгжүүлэгч агентлагийн чиг үүргийг хэмжих шалгуурыг бий болгож, үнэлэх;



## Ном зүй

1. Dr. Claas van der Linde “Findings from the Cluster Meta-Study”, Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School, 2002
2. Singapore Competitiveness Report, 2009, pp. 57-80
3. IMD Approach- Cross-Country Comparisons, IMD Workshop on Competitiveness – Ulaanbaatar, July 6, 2010
4. PREM The World Bank “Clusters for Competiveness: Practical Guide and Policy Implications for Developing Cluster Initiatives”, February 2009
5. Michael Porter, MOC course, lecture 6
6. БНМАУ-ын үндэсний эдийн засаг 70 жилд, Статистикийн эмхэтгэл, 1991 Улаанбаатар, хуудас 42, 140
7. НҮБТҮА, Үйлдвэрийн газрын өөрчлөн байгуулалтын төсөл: “Малын гаралтай бүтээгдэхүүний маркетингийн шинжилгээ” 2000 оны 5-р сар, Улаанбаатар, хуудас 9, 12, 22
8. ХХААХҮЯ, 2009
9. Jorge Ramirez Vallejo, Mongolia: Building a National Value Proposition for Competitiveness, Scoping Draft, 2009
10. Analysis curd value chain, Rural Agribusiness Support Program, United States Department of Agriculture, MercyCorps, 2007
11. Ноолуурын дэд салбарын нэмэгдсэн өртөгийн сүлжээний шинжилгээний тайлан, Хөдөөгийн агробизнесийг дэмжих хөтөлбөр, Мерсикор, 2007
12. Midterm Evaluation Report, Rural Agribusiness Support Program, United States Department of Agriculture, MercyCorps, 2007
13. Албанос В., Сарын тайлан. ММЭХ-ны хөгжлийн асуудал, 2000 оны 2-р сар, Монголын махны холбоо, 2009
14. “Монгол улсын эдийн засгийн тойм-2007: Монгол улсын зах зээлийн өрсөлдөөний өнөөгийн байдал, үр нөлөө, цаашдын төлөв” ННХ, МУИС-ийн ЭЗС, Улаанбаатар, хуудас 74, 75
15. НҮБХХ, ГХЯ “Монгол улсын худалдааны бодлого ба хүний хөгжил” 2007 он, хуудас 52