

10

МЕНЕЖМЕНТ НЬ ӨРСӨЛДӨХ ЧАДВАРЫГ ХАНГАХ ХЭРЭГСЭЛ МӨН

Н.Лизунов

Өрсөлдөх чадвар: объект ба хүчин зүйлс. Орчин үед янз бүрийн объектийн өрсөлдөх чадвар, өрсөлдөөний давуу талын хүчин зүйлийн удирдлагын үнэлгээний нийтлэг хүлээн зөвшөөрөгдсөн арга зүй байдаггүй. Харин швейцарийн “Юропиен менежмент форум” байгууллагын боловсруулсан улс орны өрсөлдөх чадварын үнэлгээний аргачлал эрдэмтэн судлаачдын үзэж байгаагаар шинжлэх ухаан практикийн сонирхол татсан зүйл болсон. Үүний дагуу улс орны өрсөлдөх чадварыг 245 шалгуур үзүүлэлтээр тооцож 10 хүчин зүйлээр үнэлдэг. Үүнээс 187 нь НУБ, ОУВС, ОУХБ статистикийн үзүүлэлтүүдийг үндэс болгосон ба 58 - г шинжээчийн аргаар тогтоосон. Улс орны өрсөлдөх чадварын хүчин зүйлийн тус системийн давуу талд тооцож байгаа шалгуурын тоо их ба янз бүрийн эх үүсвэрээс статистикийн үзүүлэлт ашигласан болохыг харуулж байна.

Аргачлал есоор улс орны өрсөлдөх чадварын хүчин зүйлд эдийн засгийн динамик байдал, аж үйлдвэрийн үйлдвэрлэлийн үр ашиг, зах зээлийн хөгжил, санхүүгийн системийн хөгжил, хүний нөөц, өрсөлдөх чадварыг хангахад төрийн гүйцэтгэх үүрэг, нөөц ба дэд бүтэц, худалдааны үйл ажиллганы мотиваци, шинэчлэлийн хүрээний төрийн бодлого, улс орны нийгэм – эдийн засгийн байдал зэргийн хамруулсан. Тус байгууллага 22 орны өрсөлдөх чадварыг үнэлхэд нэгдүгээр байранд бусдаас нилээд тасарсан байдлаар Япон улс орсон бөгөөд энд улс орны өрсөлдөх чадварын давуу талын хүчин зүйлийн ашиглалт 99,9 % байсан. Удаах байранд Швейцар - 87,5%, АНУ – 80,9%, Швеци – 56% тус тус байв.

Аж үйлдвэрийн хөгжилтэй орнуудад өрсөлдөх чадварын хүчин зүйлийг судалдаг улсын ба үндэсний байгууллагыг байгуулдаг. Жишээ нь АНУ – д ерөнхийлөгчийн дэргэдэх Аж үйлдвэрийн өрсөлдөх чадварын комисс, Швейцарт – дээр дурьдсан “Юропиен менежмент форум” г.м.

байдаг. Манай улсад төвлөрсөн эдийн засгийн үед ч одоо үед ч өрсөлдөх чадварын тухай авч үзэх явдал хангалтгүй байна.

Өрсөлдөх чадварын тухай асуудлыг төрийн ба зах зээлийн зохицуулалтын аргуудыг уян ашиглах үндсэн дээр шийдвэрлэх хэрэгтэй. Тухайлбол, аж үйлдвэрийн хөгжилтэй ихэнх оронд үндэсний /улсын/ нарийн стандартууд эсвэл нөөц хэмнэх ба объектийн чанар дээшлүүлэх үндсэн аргуудын нэг гэж тооцогддог үйл ажиллагаа - өртгийн шинжилгээний зөвлөмжүүд байдаг. Эдгээр баримтууд нь зайлшгүй биш. Гэвч өөрийгөө хүндэтгэж байдаг ямарч компани объектийн чанарыг дээшлүүлэх ба нөөц хэмнэх орчин үеийн аргуудыг ашиглахыг эрмэлздэг.

Удирдлагын бүх түвшний шатлалд шинжлэх ухааны хандлага ба арга, маркетингийн үзэл баримтлал, хүүний нөөцийг тооцох үндсэн дээр буй болгож байгаа объектийн өрсөлдөх чадварыг дээшлүүлэхэд чиглэсэн менежментийн үзэл баримтлалд шилжих шаардлагатай байна. Бараа үйлчилгээний өрсөлдөх чадварыг судлахад түүнийг хангах таван хүчин зүйлийг тооцдог. Үүнд:

- менежментийн системийн чанар – бүтцийн боловсруулалт, агуулга, гадаад ба дотоод харилцааны цэгцтэй байдлаар тодорхойлдог
- зориулалт, найдвартай байдал, экологи, технологи, эргономик, патентын чадвар, дизайн ба стандартчлалын үзүүлэлтүүдийн дэвшилтэт ба зохистой талаас нь объектийн хувьд боловсруулагдсан төсөл зохион бүтээх баримтын чанар
- объектийн үйлдвэрлэлийн чанар – тоног төхөөрөмж, технологи, материал, объектийн чанарын удирдлагын систем, үйлдвэрлэл хөдөлмөрийн зохион байгуулалтын түвшин зэргийн дэвшилтэт байдлаар тодорхойлогдоно
- тодорхой хэрэглэгчийн объектийг нийт ашиглалтын норматив хугацаанд худалдан авах, тээвэрлэх, ашиглах, засварлах зардал
- тодорхой хэрэглэгчийн нэмэгдэл хэрэгцээг хангах зэрэг – хэрэглэгчийн сонирхолыг хамгаалах эрх зүйн норм, сав баглаа боодлын чанар, хадгалалтын нөхцөл, борлуулалт, засвар, нийлүүлэлт, баталгаат үйлчилгээ г.м. шаардлагыг баримтлаж байгаагаар тодорхойлогдоно.

Аж үйлдвэр хөгжсөн оронд өрсөлдөөний тухай хуулийн үйлчлэл үйлдвэрлэгч бүрийг объектийн чанараа дээшлүүлэх, үйлдвэрлэх, ашиглах зардлыг багасгахыг шаардадаг. Гэвч чанарыг дээшлүүлэх, нөөцийг хэмнэх боломжийг нэмэгдүүлэх явдал менежментийн системийг байгуулж боловсруулалтанд нь шинжлэх ухааны аргуудыг ашиглахтай холбоотой юм. Өрсөлдөөний ба монополийн эсрэг хууль эрх зүй сул хөгжсөн улс оронд дээр авч

үзсэн өрсөлдөх чадварыг хангах таван хүчин зүйлийн ашиглалт бүрэн гүйцэт биш байдаг.

Менежментийн шинжлэх ухааны хандлагууд. Орчин үед менежментийн дараах хандлагуудыг ашигладаг: системийн, цогцолбор, маркетингийн, динамик, үйл явцын, тооны, захиргааны, зан үйлийн, нөхцөл байдлын гэж. Судлаачид цогцолбор ба маркетингийн хандлагуудыг харилцан адилгүй авч үзэж байна. Ийм хандлагуудын хувьд зарим тодорхойлолтуудыг авч үзье.

Цогцолбор хандлагын мөн чанар нь менежментийн техникийн, экологийн, эдийн засгийн, зохион байгуулалтын, нийгмийн, сэтгэл зүйн, хүн ам зүйн ба бусад янз бүрийн талуудыг нэгэн зэрэг тооцохтой холбоотой юм.

Маркетингийн хандлага нь ямар ч зорилтыг шийдвэрлэхэд удирдах дэд системийг хэрэглэгч рүү чиглүүлхийг санал болгодог. Маркетингийг удирдлагын нэгдүүгээр чиг үүрэгт /бусад нь төлөвлөлт, үйл явцын зохион байгуулалт г.м./ хамааруулхыг саналтай судлаачид цөөнгүй байна. Маркетингийн зорилт бүр нь объектийн хөгжлийн стратегийн боловсруулалт, барааны өрсөлдөх чадварын норматив, объектийн амьдралын мөчлөгийн дараагийн үе шатуудад маркетингийн үзэл баримтлалыг ашиглах журам, реклам, барааны борлуулалтын хэлбэр зэргийг авч үзэх шаардлагатай болж байна.

Харин зарим бүтээлд маркетингийн чиг үүрэгт барааны боловсруулалт, үйлдвэрлэл, борлуулалтыг оруулж үздэг явдал буруу юм. Эдгээрийг пүүсийн маркетингийн үзэл баримтлалын үндсэн дээр, өрөөр хэлбэл ямар ч үйл ажиллагааны зах зээлийн чиг баримжаа, хэрэглэгчийн тодорхой шаардлагуудыг үндэслэн чиг үүргийн ба үйлдвэрлэлийн нэгж хэсгүүд гүйцэтгэх ёстой. Барааны боловсруулалт, үйлдвэрлэл, борлуулалтанд маркетингийн үзэл баримтлалыг ашиглах явдал ажиллагсдад нэмэлт урамшуулал болно.

Менежментийн системийн чанарыг дээшлүүлэхийн тулд дээр авч үзсэн хандлагуудын зэрэгцээ нэгдсэн, чиг үүргийн, нөхөн үйлдэрлэлийн ба нормативын хандлагуудыг ашиглах хэрэгтэй.

Нэгдсэн хандлага нь тусгай дэд систем ба менежментийн системийн элемент, удирдлагын объектийн амьдралын мөчлөгийн үе шатууд, удирдлагын төвшний босоо чиглэлүүд, удирдлагын субъектүүдийн хөндлөн чиглэлүүд зэргийн хооронд харилцаа холбоог ашиглах ба бэхжүүлэхэд чиглэгдэдэг.

Тусгай дэд систем ба менежментийн системийн хоорондын нэгдэл нь тэдгээрийн харилцааны гүнзгийрэл ба тодотгол, мөн уг харилцааны тоон илэрхийллээр хангагдаж байна. Тухайлбол, удирдах дэд систем компаны алба нэгжүүдэд тэдгээрийн үйл ажиллагааны талаар чанар, тоо, нөөцийн зарцуулалт, хугацаа г.м.

тодорхой үзүүлэлтүүдийг үүрэг болгож эдгээрийг биелүүлсэний үндсэн дээр дэвшүүлсэн зорилгын биелэлтийг дүгнэдэг.

Удирдлагын объектийн амьдралын мөчлөгийн үе шатуудын нэгдлийн гүнзгийрэл чанар, тоо, зардал г.м. үзүүлэлтүүдийг маркетинг, судалгаа шинжилгээ, үйлдвэрлэлийн техник–зохион байгуулалтын бэлтгэл, үйлдвэрлэл, нэвтрүүлэлт, ашиглалт, устгалт зэрэг үе шатуудаар уялдсан удирдлагын мэдээллийн системийг бүрдүүлэх замаар хангагддаг. Объектийн амьдралын мөчлөгийн үе шатуудаар уялдсан үзүүлэлтүүд нь удирдлагын шуурхай байдал ба нөөцийн багтаамжийн бүтцийн оновчтой байдал зэргийг хангах боломж олгодог.

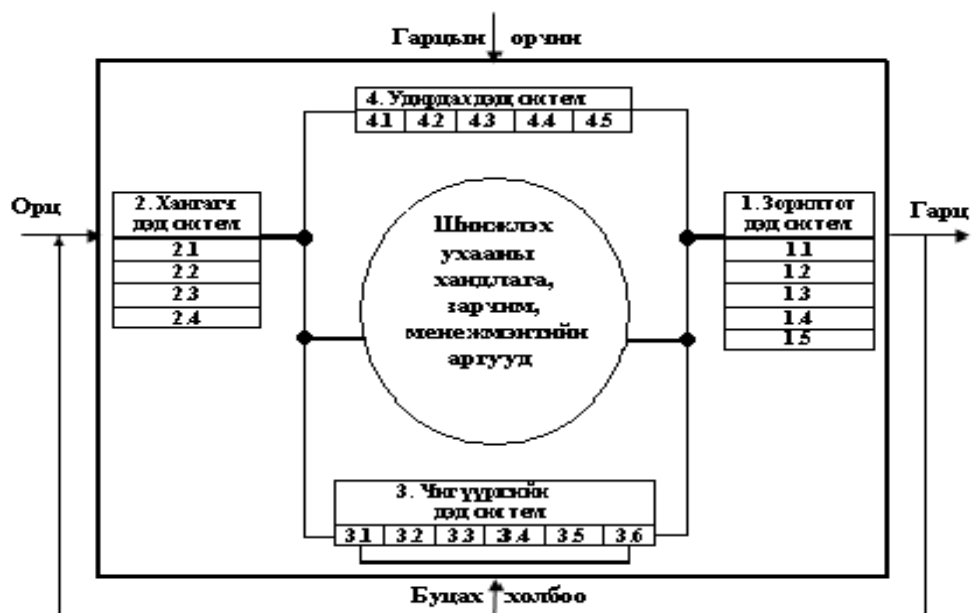
Босоо чиглэлээр нэгтгэлийг гүнзгийрүүлэх явдал хуулийн хувьд бие даасан жижиг пүүсүүдийг нэгтгэх замаар хангаж улмаар хүчирхэг шинжлэх ухаан туршилтын бааз, шинэ мэдээллийн технологи, нарийн тоног төхөөрөмж гэх мэт байгуулан шинэ өрсөлдөх давуу талыг хангах болно. Үүнээс гадна ижилсүүлсэн мэдээллийн технологи ба удирдлагын автоматжуулсан систем зэргийн үндсэн дээр босоо чиглэлээр улсын, орон нутгийн удирдах байгууллага ба зах зээл, үйлдвэрлэл, нийгмийн дэд бүтэц, шинжлэх ухаан техникийн дэвшил гэх мэт. хүрээний пүүс зэргийн хооронд харилцаа холбоог хөгжүүлэх шаардлагатай юм. Ийм нэгтгэл нь эрх зүй – нормативын акт, шинжлэх ухаан техникийн сүүлийн үеийн ололтуудыг нэвтрүүлэх үйл явцыг түргэтгэх боломж олгодог.

Менежментийн *чиг үүргийн /функциональ/ хандлага* нь хэрэгцээг чиг үүргийн нэгдэл гэж тодорхойлдог ба түүнийг хангахын тулд эдгээр чиг үүргийг биелүүлэх шаардлагатай гэж үздэг. Чиг үүргийг тодорхойлсоны дараа тэдгээрийг хэрэгжүүлэхийн тулд хэд хэдэн объектийн хувилбаруудыг бий болгодог бөгөөд сонголтын талаар шийдвэр гаргахдаа амьдралын мөчлөгийн хугацаанд түүний үр ашгийн нэгжид ноогдох нийт зардлын минимум утгыг харгалздаг. Чиг үүргийн хандлагыг ашиглах үед буцах холбоо нь зарим нөхцөлд огт шинэ өвөрмөгц объектуудыг бий болгодог. Чиг үүргийн хандлага нь үйл ажиллагаа - өртгийн шинжилгээний аргуудад ашиглагддаг.

Нөхөн үйлдвэрлэлийн хандлага нь үр ашгийн нэгжийн нийт зардал бага байхаар тодорхой зах зээлийн хэрэгцээг хангахын тулд бараа үйлдвэрлэлийг тогтмол сэргээхэд чиглэгддэг. Нөхөн үйлдвэрлэлийн хандлага нь объектийг үйлдвэрлэх биш харин түүнийг борлуулах агшинд өрсөлдөх чадварыг нь хангаж байгаа объектийн шинэчлэлийн төлөвлөлтөнд харьцуулалтын тэргүүлэх баазыг ашиглах, цагийн хэмнэлтийн хуулийг өнгөрсөн, амьд ба ирээдүйн хөдөлмөрийн зардлын нийлбэрийн хэмнэлт гэж үздэг. *Нормативын хандлагын* мөн чанар нь менежментийн системийн дэд системүүдэд удирдлагын нормативуудыг тогтоох явдал юм. Норматив нь дараах зүйлийг тусгадаг: нэгж бүтээгдэхүүн, ажил,

зай, талбай, хэмжээ г.м., чанарын тодорхой параметрт ноогдох ямар нэг нөөцийн зарцуулалтын боломжит доод /дээд/ хэмжээ, объектийн аюулгүй байдал, экологийн шинжийн хувьд ямар нэгэн үзүүлэлтийн байж болох дээд /доод/ хэмжээ. Нормативыг дараах дэд системээр авч үзэх нь тохиромжтой гэж үзэж байна. Үүнд: *зорилтот* – барааны чанар ба нөөцийн багтаамж, зах зээлийн параметр, үйлдвэрлэлийн техник-зохион байгуулалтын түвшин, хамт олны нийгмийн хөгжил, хүрээлэн байгаа байгаль орчны хамгаалал, *хангах* - ажиллагсад, нэгж хэсгүүдийн хувьд ажлыг хэвийн явуулах, зорилго зорилтуудыг биелүүлэхэд шаардлагатай бүх зүйл норматив ба нийт пүүсийн хувьд янз бүрийн нөөцийг үр ашигтай ашиглах зэрэгтэй холбоотой нормативууд, *чиг үүргийн* – төлөвлөгөөний чанар, менежментийн системийн зохион байгуулагдсан байдал, бүртгэл ба хяналтын чанар, чанартай хөдөлмөрийн урамшууллын нормативууд байна.

Менежментийн системийн бүтэц.



Зургийн тэмдэглэл:

- 1.1– үйлдвэрлэж буй бүтээгдэхүүн үйлчилгээний чанарын дээшлэлт
- 1.2– нөөцийн хадгалалт
- 1.3– борлуулалтын зах зээлийн өргөжилт
- 1.4– үйлдвэрлэлийн техник – зохион байгуулалтын хөгжил
- 1.5– хамт олны нийгмийн хөгжил ба хүрээлэн байгаа орчны хамгаалал

- 2.1 – арга зүйн хангамж
- 2.2 – нөөцийн хангамж
- 2.3 – мэдээллийн хангамж
- 2.4 – эрх зүйн хангамж
- 3.1 – маркетинг
- 3.2 – төлөвлөлт
- 3.3 – үйл явцын зохион байгуулалт
- 3.4 – бүртгэл тооцоо
- 3.5 – мотиваци
- 3.6 – зохицуулалт
- 4.1 – хүний нөөцийн удирдлага
- 4.2 – менежментийн социологи ба сэтгэл зүй
- 4.3 – удирдлагын шийдвэрийн боловсруулалт ба хэрэгжилт
- 4.4 – шийдвэр гаргалтын үеийн шинжилгээ
- 4.5 – шийдвэр гаргалтын үеийн таамаглал

Зурганд байгаа бүтэц нь нийтлэг шинжтэй. Ямар ч системд зохион байгуулалтын бүтцийг бүрдүүлж стратегийн ба тактикийн зорилгуудыг зорилгын модны дагуу торхойлж түүнд хүргэх байдлыг шаардлагатай бүх зүйлээр хангаж дурьдсан чиг үүргийн дагуу удирдлагыг зохион байгуулна.

Том цогцолбор компаний удирдлагын зохион байгуулалтын бүтцийн нилээд оновчтой хэлбэр нь штабын бүтэц юм. *Босоо чиглэлээр* бүтээгдэхүүний амьдралын мөчлөгийн тусгай үе шатуудыг хариуцсан маркетинг, эрдэм шинжилгээ туршилт зохион бүтээх ажил, үйлдвэрлэлийн технологийн бэлтгэл, хэргэлэгчтэй холбоо тогтоох зэрэг ажлыг хариуцсан ерөнхий захирлын орлогч нар, мөн ерөнхий инженер, ерөнхий нягтлан бодогч, ерөнхий менежер, ерөнхий эдийн засагч, хүний нөөц нийгмийн асуудал хариуцсан ерөнхий захирлын орлогч нар байна. *Хөндлөн чиглэлийн* дагуу бараа үйлчилгээний ерөнхий зохион бүтээгчид орно.

Удирдлагын зохион байгуулалтын бүтцийн штабын хэлбэр нь дагалт ба төвлөрөл, үйлдвэрлэл удирдлагын автоматжуулалт, гаргаж буй бүтээгдэхүүн технологийн төсөл хоорондын ижилсүүлэлт зэргийг оновчлох боломж олгодог. Штабын хэлбэрийн үед чиг үүргийн удирдагч нэгж хэсгүүд нь гол асуудал дээр хүчээ төвлөрүүлэх боломж ихтэй байдаг бөгөөд ажлын төрөлжилтийн үндсэн дээр түүний чанарыг сайжруулах, зардал бууруулах, ажлын гүйцэтгэлийн хугацааг богинсгох зэрэг нь илүү боломжтой. Шугаман нэгж - барааны төрлийн гол зохион бүтээгчид нь тодорхой барааны амьдралын мөчлөгийн нийт үе шатуудаар ажлыг зохицуулж нөөцийн зардлын бүтцийг тодорхолж барааны өрсөлдөх чадварын хариуцлагыг хүлээдэг.

Менежментийн системийн гадаад орчны бүрэлдэхүүн хэгүүдийн хувьд макро орчин, мужийн дэд бүтэц, пүүсийн микро орчин ордог. Макро орчныг улс орны өрсөлдөх чадварын тэргүүн зэргийн үзүүлэлтүүд

тодорхойлдог /улс орны олон улсын, улс төрийн, эрх зүйн, эдийн засгийн, нийгэм – хүн ам зүйн, байгаль орчны үзүүлэлтүүд орно/. Тухайн үзүүлэлтүүд менежментийн үр ашигт шууд бус нөлөө үзүүлдэг.

Зах зээлийн дэд бүтэц, хүрээлэн байгаа байгаль орчны мониторинг, эрүүл ахуй, шинжлэх ухаан боловсрол, соёл, худалдаа, тээвэр, холбоо ба бусад хүчин зүйлс нь мужийн дэд бүтцийг тодорхойлон пүүсийн үр ашигт мөн л шууд бусаар нөлөөлнө. Мужийн дэд бүтцийн үзүүлэлтүүд үр ашигтай байх тусам хамт олны ёс суртахуун сэтгэл зүйн уур амьсгал сайжирч, хамт олны гишүүн бүрийн боловсрол ба эрүүл мэндийн төвшин өндөр байдаг бөгөөд хамт олны сэтгэл зүй нийгмийн хөгжлийн хүчин зүйлүүд сайн байдаг.

Пүүсийн үйл ажиллагааны үр ашигт нөлөөлдөг микро орчин дараах бүрэлдэхүүн хэсгүүдээр тодорхойлогддог: системийн орц /түүхий эд материал, иж бүрдүүлэх эд анги, тоног төхөөрөмж, эрчим хүч, мэргэжилтэн, мэдээлэл, арга зүйн баримт ба бусад зүйлийн нийлүүлэгч/, системийн гаралт – барааны хэрэглэгч, өрсөлдөгч нар /пүүсийн менежер мэргэжилтнүүдэд нормоглох боломжийг өгдөггүй/, гэрээний хүрээ, маркетингийн зуучлагчид байна.

Пүүсийн үйл ажиллагааны үр ашиг түүний зорилгын модны үндэслэлээс ихээхэн хамаардаг. Зургийн 1.1 ба 1.2 хэсгүүд нь барааны өрсөлдөх чадварыг шууд тодорхойлж тэр нь борлуулалтын хэмжээнд нөлөөлдөг - 1.3 хэсэг. 1.1, 1.2, 1.3 зорилгын биелэлтийн амжилтаас олох ашигийн хэмжээ хамаарна. 1.4 ба 1.5 зорилгууд нь пүүсийн хөгжлийн стратегийг тодорхойлж ирээдүйд чиглэгдсэн байдаг.

Өрсөлдөөн хатуу тэмцэл хэрэглэгчийн төлөө өрсөлдөөн болохын хувьд үйлдвэрлэгчийг менежментийн ба удирдлагын шийдвэрийн эдийн засгийн таамаглалын хамгийн орчин үеийн аргуудыг хэрэглэхийг шаардадаг ба энд шинжлэх ухааны хандлага болсон менежмент, маркетинг, системийн шинжилгээ, загварчлал, үйл ажиллагаа өртгийн шинжилгээ, таамаглал, зохистой хандлага, удирдлагын шийдвэр тус бүрийн эдийн засгийн үндэслэл, сүлжээ загвар ба бусад зүйл орно. Аж үйлдвэр хөгжсөн оронд өрсөлдөөний бодит хуулийн шахалтын нөлөөгөөр жил бүр 10 % гаруй пүүсүүд дампуурдаг. Пүүсийн амьдралын дундаж хугацаа 10 орчим жил.

Зорилгын мод бүрдүүлэх ба тодорхой даалгаварын боловсруулалтыг пүүсийн гадаад орчны нөлөөллийн шинжилгээ, хангах дэд системийн хэсгүүдийн чанар, маркетингийн судалгааны үр дүн ба бэлэн байгаа чадварыг үндэс болгон удирдах дэд системийн хэсгүүд гүйцэтгэх ёстой.

Шинжилгээ ба хэтийн таамаглалын /4.4 ба 4.5/ чиг үүргүүдийг чиг үүргийн хэсэгт биш харин удирдах дэд системийн бүрэлдэхүүнд оруулсан учир нь түүний нийтлэг шинжтэй холбоотой бөгөөд маркетингийн системийн ямарч дэд системийн шийдвэр гаргалтын үед хэрэгжих явдалтай холбоотой юм.

Пүүсийн стратегийн боловсруулалтын үед маркетингийн судалгаа ба бүтээгдэхүүн бүрийн ирээдүйн нөхцөл байдлыг таамаглах үндсэн дээр

санхүүгийн ерөнхий үзүүлэлтүүдийг тодорхойлно. Өрсөлдөөн нь эдийн засгийн таамаглалын хамгийн нарийн хөшүүргийг хайх шаардлага тавьдаг. Энд дээрээс нь биш /пүүсийн санхүүгийн үзүүлэлтүүд/ харин доороос нь тодорхой зах зээл дээр ирээдүйн барааны техник эдийн засгийн үзүүлэлтүүдээс пүүсийн санхүүгийн үзүүлэлтүүд явах ёстой.

Менежментийн хүрээний арга хэмжээний эдийн засгийн үндэслэл. Үйлдвэрлэгч пүүсийн үйл ажиллагааг төгөлдөржүүлэх ямар ч арга хэмжээ түүний ашгийн өсөлтөнд нөлөөлдөг. Хэрэглэгчийн хувьд шийдвэр гаргах үндсэн шалгуур нь барааны чанар, үнэ ба ашиглалтын зардал байдаг.

Барааны үйлдвэрлэл хэрэглээний хүрээнд менежментийн системийн хөгжлийн үр ашгийн илэрлийн онцлог нь эдийн засгийн үр ашгийг тооцох янз бүрийн аргачлалуудыг хэрэглэхийг шаардадаг. Менежментийн хүрээнд арга хэмжээний эдийн засгийн үндэслэлийн дараах зарчмууд байдаг:

- зардал үр дүнг тодорхойлдох үед дисконтын коэффициентийг ашиглан цаг хугацааны хүчин зүйлийг тооцох
- барааны амьдралын мөчлөгийг маркетингаас эхлэн ашиглаж дууссны дараа устгах хүртэл нь зардал үр дүнг тооцох
- тооцоонд менежментийн хандлага болсон системийн, иж бүрэн ба шинжлэх ухааны бусад хандлагуудыг ашиглах
- хэмжээ, хугацаа, чанар, мэдээлэл авах арга, тооцооны хувилбаруудын ашиглалтын нөхцөл зэргээр хувилбаруудын харьцуулалтыг хангах
- удирдлагын шийдвэрийн олон хувилбарт /гурваас баггүй/ байдлыг хангах.

Объектийн өрсөлдөх чадвар ба менежментийн системийн хөгжил зэргийг дээшлүүлэх арга хэмжээ нь системийн *орц*, системд *орцыг гарц* болгон хувиргах *процесс* зэрэгтэй холбоотой юм. *Гарцын* чанар нь догуур *процессын* чанар нь ямар ч төвшинтэй байсан үед системийн *гарц* нь догуур чанартай байна.

Процесс нь маш сайн зохион байгуулагдсан байж болно /хамгийн дэвшилтэт тоног төхөөрөмж, орчин үеийн технологи, менежментийн төгс төгөлдөр систем/, харин *орц* нь /объектийн төслийн төслийн чанар, иж бүрдүүлэх эд ангийн чанар г.м./ 3 гэсэн үнэлгээтэй байвал *гарцын* эсвэл объектийн биежилтийн чанарыг 3 гэж үнэлнэ. Уг логик байдлыг тоогоор харуулбол: 3/*орц*/ - 5/*процесс*/ -3/*гарц*, 5/*орц*/ -3/*процесс*/ - 3/*гарц*/, 4/*орц*/ - 5/*процесс*/ - 4/*гарц*/, 5/*орц*/ - 5/*процесс*/ - 5/*гарц*/ - менежментийн зорилго болно.

Эдгээр системийн шинжилгээ нь тодорхой дүнгнэлт хийх болмж олгодог. Эхлээд системийн *гаралтын* шаардлагыг судлах хэрэгтэй, ө.х. объектийн хэрэглэгчий шаардлагыг үзээд түүний өрсөлдөх чадварыг

хангах арга хэмжээг авна гэсэн үг. Цаашид системийн үйл ажиллагааны чанар ба *оролтын* чанарт гадаад орчны нөлөөллийг судлан *оролт* ба *гаралтын* үнэлгээг нийцүүлэх талаар арга хэмжээ авна. Эцэст нь *оролт* ба *процессын* үнэлгээг нийцүүлэх талаар арга хэмжээ авна. Объектийн шинжилгээ ба өрсөдөх чадварыг хангах хэлхээ нь: системийн *гаралт* – гадаад орчин, *оролт* – *процесс*. Практикт зарим үед эхлээд хөрөнгийг *процессыг* төгөлдөржүүлхээр дараа нь системийн бусад хэсгүүдэд алдаатай оруулдаг. Үүнийг эсрэгээр хийнэ: эхлээд объектийн өрсөлдөх чадварын нормативыг тодорхойлно, тэгээд гадаад орчинтэй холбоо тогтоож *орцыг* боловсруулж *гарцын* шаардлагыг хангах хэмжээнд *процессын* чанарыг дээшлүүлнэ. Иймд менежментийн системийн хэсгүүдийн хөгжлийн арга хэмжээний эдийн засгийн үндэслэл өөрийн гэсэн онцлогтэй байдаг.

Өрсөлдөх чадварын тухай эдгээр онол арга зүйн асуудал ямар ч байгууллагын өмнө тулгарч түүнийг шийдвэрлэх хандлагын боловсруулалт чухал үүрэгтэй болно. Жишээ нь манай “Эрдэнэт хивс” ХК нь дэлхийн зах зээлд гарахын тулд бүтээгдэхүүний чанар, үйлдвэрлэлийн технологийг төгөлдөржүүлэх төслийн боловсруулалтуудыг санал болгон авч үзэж байна. Дэлхийн зах зээлд өрсөлдөхүйц хивсний үйлдвэрүүд гол нь стандартчлалыг чухалчилдаг. Энд гол нь ISO – 9000 стандартын шаардлага нөхцлүүд байдаг. Британи ба баруун Европын хивсний үйлдвэрлэлээрээ дэлхийд тэргүүлдэг улс оронд хивсний утас нь №80 байгаа нь хүрсэн хөгжлийн түвшинг харуулж байна. Энэ нь ээрэх машины төслийн өгөгдлийн хамгийн дээд боломжийн хэмжээ хүрттэл номерийн утас үйлдвэрлэх шаардлагыг харуулж байна. Ноосон утас боловсруулах технологид ноос угаах цэвэрлэх ажиллагаа чухал үүрэгтэй байдаг. Иймээс гол түүхий эд ноосны эх үүсвэр болох хонины үүлдэр угсаа муудснаас болж утасны ээрэгдэх чадварт ноосны уртын хэмжээ багассан байна. Эдгээр шалтгаан нь хивс хивсэн бүтээгдэхүүний зах зээлд өрсөлдөх чадварыг бууруулхад хүргэж байна. Иймээс ноосны чиглэлийн үйлдвэрлэл зогсонги байдалд орж байгаа нь дэлхийн зах зээл дээр манай ноосон бүтээгдэхүүн чанар хангалтгүй байгаатай холбоотой юм. Үүний гол шалтгаан нь:

- хэрэглээний шинж чанар
- бүтээгдэхүүний өнгө
- түүхий эдийн шинж чанар

Технологийн өөрчлөлт нь энэ байдлыг засаж дотоод зах зээлд байр сууриа тэлж улмаар гадаад зах зээлд гарах боломжийг хангах болно. Үүний тулд ноосны нөөцийн судлагаа чухал. Монгол хонины ноос нь 15 – 40% - ийн хялгас агууламжтай байдаг. Хялгас нь будаг шингээлт муу сул сэв үс их үүсгэдэг, өндөр номерийн ээрмэл үйлдвэрлэх боломжгүй, эдлэлийн гоозүй, хэрэглээний шинж чанарт муугаар нөлөөлдөг. Ийм нөхцөлд өрсөлдөх чадварыг хангахын тулд дээр ярьж байсан *орц*, *процесс*, *гарцын* харьцаа байдлын тухай асуудал чухал. Эдгээрийг

зохицуулахын тулд үйлдвэрлэлийн үйл ажилллагаа, үр ашгийг удирдах асуудлуудын хувьд төслийн шинжтэй шийдвэрийн хувилбаруудын боловсруулалтуудыг хийх шаардлагатай. Тус үйлдвэрт борлуулатыг нэмэгдүүлэх, нэр төрлийг сайжруулах, технологийг төгөлдөржүүлэх чиглэлтэй хөтөлбөрийн боловсруулан шат дараалан хэрэгжүүлсэн байна. Эхлээд техник, технологийн асуудлын шийдвэрийн хувилбаруудыг авч үзсэн байна. Энэ нь юуны өмнө *орц, процессын* элементүүдтэй холбоотой. *Орцын* хувьд ноосны боловсруулалтын арга ажилллагааны асуудал тавигдсан бол *процессын* хувьд 1 м.кв. хивсний нягтыг нэмэгдүүлэн жин багасгах зорилтыг тавьсан. Энд бүтээгдэхүүний төсөл боловсруулалт дизайны асуудлууд тавигддаг. Гол нь судлагаа шинжилгээ туршилт төсөл зохиомжийн зохион байгуулалтын асуудлыг авч үзээд инжинирингийн арга хэмжээг боловсруулан хэрэгжүүлнэ. *Процессын* хүрээний бас нэг гол асуудал нь нарийн утас ээрэх системийг нэвтрүүлэхтэй холбоотой байв. Тодорхой төслийн санааг агуулсан уг шийдвэрийг хэрэгжүүлэхэд компанид 640.0 сая төг. хөрөнгө оруулалт шаардагдсан.

Гарцын зохицуулалтын хүрээнд компани зах зээлийн хүрээг тэлэх замаар өрсөлдөх чадварыг дээшлүүлж болно. Ямар ч үед гол зорилгын нэг нь борлуулатын өсөлт байдаг. Үүний тулд компани өөрийн менежментийг боловсронгуй болгон удирдлагын бүтэцэд маркетингийн судллагааны чиг үүргийн гүйцэтгэлийг нэвтрүүлэх асуудлыг шийдвэрлэх ёстой. Үүний гол хандлага нь маркетингийн удирдлагыг хөгжүүлж стратегийн боловсруулалтыг сайжруулахтай холбоотой. Үр дүнд нь үйлдвэрлэлийн техник - зохион байгуулалтын түвшин, технологи, зах зээл, үнэ, хэрэглэгч эдгээр асуудлыг шийдвэрлэх болно.

Ном зүй.

1. Д. Ганбаатар Проблемы управления развитием организации, Академия управления, УБ.,2009
2. Л. Гүржав Монголын эдийн засгийн хөгжил, нээлттэй эдийн засаг, УБ.,2004
3. Т.Дорж Ү.Чимэд Менежмент, УБ., 2005
4. Т.Дорж Т.Билэгт “Менежментийн үзэл баримтлал хэв маяг” – ийн асуудал, УБ.,2008
5. М.Мескон, Ф.Хедоури Основы менеджмента, Москва,2006
6. CIMA, Organisational Management and Development, BPP 2007
7. M.Hirshey, J. L Pappas, D. Whigham Managerial Economics, European Edition