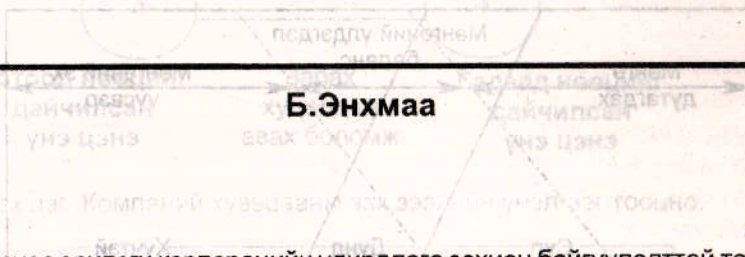


8

ОЛОН САЛБАРТ БИЗНЕСИЙН УДИРДЛАГА



Олон төрлийн бизнес эрхлэгч корпорацийн удирдлага зохион байгуулалттай танилцахын тулд тэдгээр компаниудын бүтцийн онцлог болон шинж чанартай танилцах хэрэгтэй. Компаниудын төрөлжилт болон хэмжээ өөрчлөгдөхийн хирээр түүний удирдлагын бүтэц, арга барил өөрчлөгдсөөр иржээ. Янз бүрийн бизнесийг хооронд нь ашигтай уялдуулах, бизнесийн хооронд гол давуу талуудыг хуваалцах эсвэл компаний нийт хөрөнгийг бизнес бүрт оновчтойгоор ашиглах, зохицуулах зорилгыг хэрэгжүүлэхэд удирдлагын талаас стратегийн хувилбарыг шинжлэн судалж оновчтойгоор зохицуулах шаардлага өссөөр байна. Компаний газар зүйн болон хэмжээний өсөлтийн үе шат бүрд удирдлагын маш өндөр зохион байгуулалтанд шийдвэрлэгдэж ирсэн бөгөөд шинэ удирдлага мэргэжлийн хялбарчилсан зохион байгуулалттай бүтцийг бүрдүүлэх, илүү өндөр түвшний зохицуулалт шаарддаг. Үүний тулд корпорацийн стратегид PIMS шинжилгээг хийснээр удирдлага зохион байгуулалтын шинэчлэлийг хийх чиг зорилгоо тодорхойлж болдог.

Уг судалгаанд:

Ашигт ажиллагааны түвшин: Борлуулалт болон хөрөнгө оруулсан капиталд эзлэх татварын өмнөх үйл ажиллагааны ашгийн хувь хэмжээ.

Стратеги үзүүлэлтүүд: Зах зээлийн хувь, бүтээгдэхүүний чанар, шинэ бүтээгдэхүүн гаргалт, судалгаа хөгжлийн зардал.

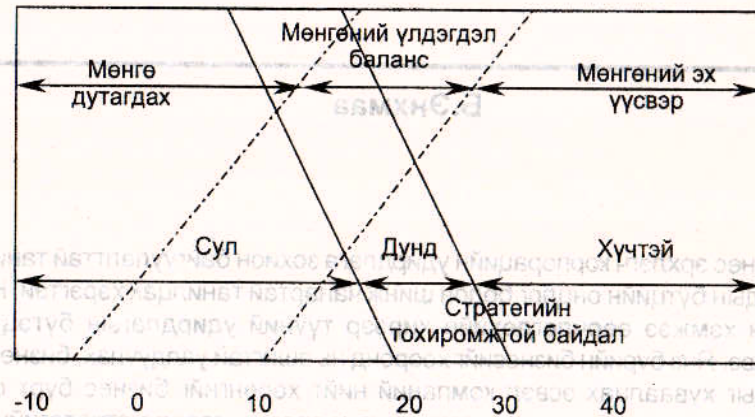
Салбарын үзүүлэлт: Зах зээлийн өсөлт, амьдралын мөчлөгийн үе шат зэрэг 3 бүлэг хувьсах хэмжигдэхүүнд тулгуурлан судалгааг явуулна.

PIMS стратегийн шийдвэрт ашиглахдаа:

1. Бизнес нэгжүүдийн гүйцэтгэлийн зорилтыг тогтооно. Өөрөөр хэлбэл менежерүүд тус бүрийн бизнесийн нэгжийн гүйцэтгэлийг үнэлэн гүйцэтгэлийн түвшин төрөл бүрийн бизнес бүрд ямар байвал тохиромжтойг тодорхойлно. PIMS-ийг регрессийн тэгшитгэлд оруулах замаар тухайн бизнесийн Pay ROI татварын өмнөх ашгийн түвшинг урьдчилан тооцож болно. Pay ROI нь бизнесийн хувьд стандарт түвшинг илтгэнэ.

- PIMS-ийн регрессийн тэгшитгэлүүд янз бүрийн стратегийн хувьсагдахуунуудын ROI-д нөлөөлөх нөлөөллийг үнэлдэг тул эдгээр үнэлгээнүүд нь бизнест өөрийн ашигт ажиллагаагаа өгөхийн тулд стратегиа хэрхэн зохицуулж болохыг харуулдаг. Судалгааны дүнд тодорхой нэг зорилгод хүрч чадсан болон чадаагүй ижил бизнесүүдийн хоорондын ялгааг ил гаргахын сацуу бизнесийн ашигт ажиллагааг сайжруулж болох боломжийг тодорхойлж, дундаас дээш гүйцэтгэх арга замыг заахад оршдог.
- Хөрөнгө оруулалтын санг бизнесийн хооронд хуваарилах нь ихээхэн хүндрэлтэй асуудал юм. Бизнесийн нэгжийн хөрөнгө оруулалтыг татах байдлыг дараах зүйлтэй холбон тооцъё.
 - Зах зээлийн ирээдүйн өсөлтийн бодит үнэлгээ,
 - Нэгжийн Pay ROI.

Шинжилгээний гол зорилго бизнесийн мөнгөн урсгал болоод бизнесийн хөрөнгө оруулалтыг татах "Стратегийн тохирох байдлыг" урьдчилан харахыг оролддог. Шинжилгээний далд агуулга нь салбарын хөрөнгө оруулалтын ирээдүйн өгөөжийг харуулагчид салбарын тодорхойлолт, шинж чанар бизнесийн салбартаа эзлэх стратегийн байр суурь салбарын ирээдүйн өсөлт зэргийг үздэг оршно. Бизнесийн нэгжүүдийн хооронд нөөцийг хуваарилахдаа PIMS-г ашиглах бүдүүвч зураглалыг харууль.

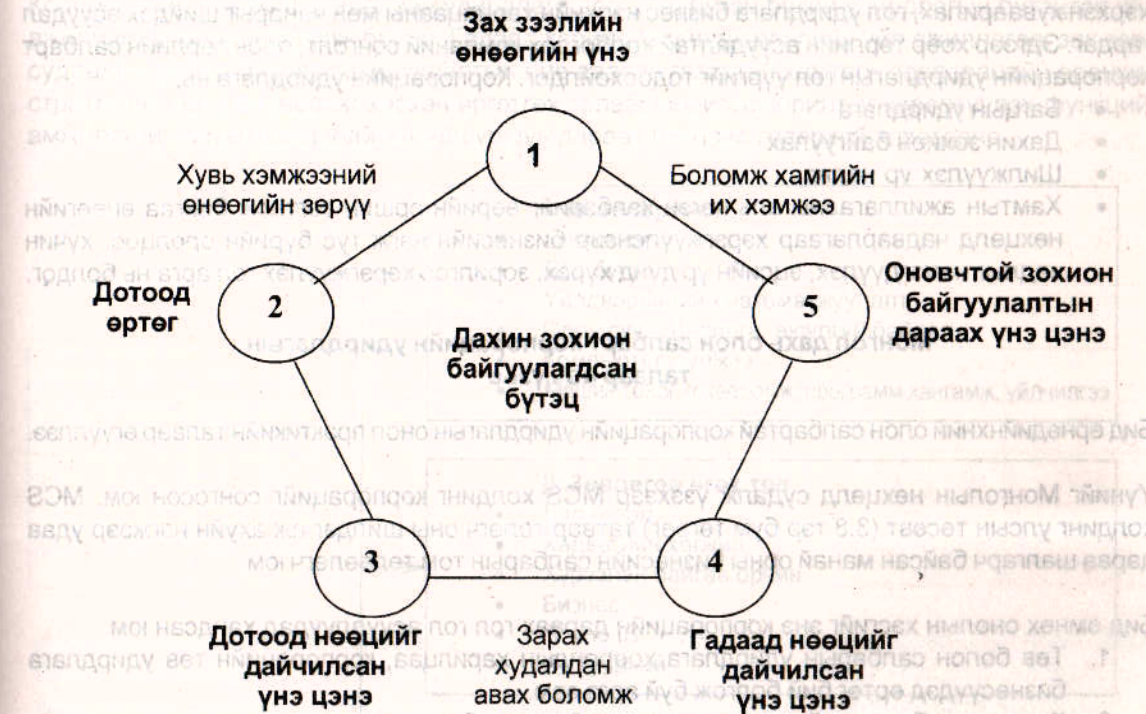


Тухайн загварын тусламжтайгаар ашигтай боломжуудыг хянаж болно. Дээрх аргачилал суурь судалгааг хэрэглэх замаар тухайн бизнесийг үнэлж дахин зохион байгуулах боломжийг Mckinsey "Пентагон загвар"-Mc Кейнси 5 өнцөгтэй загвар аргыг хэрэглэж үзье.

Олон төрлийн бизнес эрхлэж буй корпорацуудын доторх нөөцийн хуваарилалтын PIMS аргууд портфелийн шинжилгээ нь бизнесийн хөрөнгө оруулалтын өгөөжийн түвшин, салбарын тааламжтай байдал, өрсөлдөгч чадварыг тодорхойлогч үзүүлэлтүүдтэй илүү холбоотой байдгаар тайлбарлагдана. Корпорацийн нийт үнэ цэнийг өсгөх асуудал, мөн тодорхой бизнесийг худалдаж авах эсэхтэй холбоотой асуудлыг тодорхойлох гол шалгуур нь тухайн бизнесийн корпорацад нэмж оруулах үнэ цэнэ юм. Стратегийн хувилбаруудын үр дүн, нөлөөг урьдчилан тооцох боломж бүрдэхийн хирээр тэдний бизнесийн үнэ цэнэд үзүүлэх нөлөө үр ашгийг тооцох боломж олддог.

Компанийг үнэлэх болон дахин зохион байгуулах боломжийг үнэлж дүгнэх Мекеинсийн загвар нь:

- Компаний зах зээл, өнөөгийн үнэ цэнэ
- Компаний бодит өртөг
- Дотоод нөөцийг дайчилсан потенциалт үнэ цэнэ
- Гадаад нөөцийг дайчилсан потенциалт үнэ цэнэ
- Оновчтой дахин зохион байгуулсаны дараах компаний үнэ цэнэ гэсэн 5 үе шатыг авч үздэг.



1-р үе шат. Эхлэх цэг. Компаний хувьцааны зах зээлийн үнэлгээг тооцно.

$$\text{Гадуур байгаа хувьцааний тоо} \times \text{Нэгж хувьцааны өнөөгийн үнэ}$$

$$+ \text{Өрийн бичгийн нэрлэсэн үнэ} \times \text{Зах зээлийн үнэ}$$

2-р үе шат. Компаний дискаунтчилагдсан мөнгөн урсгалыг харуулдаг. Дискаунтчилагдсан мөнгөн урсгал удирдлагын тооцсон мөнгөн түвшингээс доогуур байх тутам удирдлага зах зээлтэй илүү нягт ажиллан зөрүүг багасгах арга замыг хайхад хүрнэ.

3-р үе шат. Компани өнөөгийн портфелийн хүрээнд зардлыг бууруулах, үр ашгийг дээшлүүлэх идэвхи санаачлагыг өрнүүлэх, мөнгөн урсгалыг өргөтгөх замаар үнэ цэнийг өсгөж болно.

4-р үе шат. Компани өнөөгийн багцаа өөрчлөх замаар өөрийн үнэ цэнээ өсгөх оролдлогыг хийнэ.

5-р үе шат. Дотоод нөөц боломж болон бизнесийн багцаа өөрчлөх боломж хоёр нийлээд компанийн хамгийн их боломжит үнэ цэнийг тодорхойлно. Энэ үнэ цэнэ компаний зах зээлийн, өнөөгийн үнэ цэнийн хоорондын зөрүү нь тухайн компанийг худалдан авч нэгтгэснээр олж болох боломжит ашгийн хэмжээг харуулна.

Бид олон бизнестэй компани дахь багцын бүрэлдэхүүнийг тодорхойлох, бизнесийн хоорондын нөөцийг хуваарилах, бизнесүүдийн стратегийг тодорхойлох асуудлуудыг авч үзэхийн зэрэгцээ эдгээр асуудлыг хариуцах үүргийг гол удирдлага болгон үйл ажиллагааг нэгжийн хооронд

хэрхэн хуваарилах, гол удирдлага бизнес нэгжийн харилцааны мөн чанарыг шийдэх асуудал гардаг. Эдгээр хоёр төрлийн асуудалтай холбогдох компаний сонголт, олон төрлийн салбарт корпорацийн удирдлагын гол үүргийг тодорхойлдог. Корпорацийн удирдлага нь:

- Багцын удирдлага
- Дахин зохион байгуулах
- Шилжүүлэх ур чадвар
- Хамтын ажиллагааны аль нэгэн хэлбэрийг өөрийн оршин тогтнож байгаа өнөөгийн нөхцөлд чадварлагаар хэрэгжүүлснээр бизнесийн нэгж тус бүрийн оролцоо, хүчин чадлыг нэмэгдүүлэх, эцсийн үр дүнд хүрэх, зорилгоо хэрэгжүүлэх гол арга нь болдог.

Монгол дахь олон салбарт корпорацийн удирдлагын талаар авч үзье

Бид өрнөдийнхний олон салбартай корпорацийн удирдлагын онол практикийн талаар өгүүллээ.

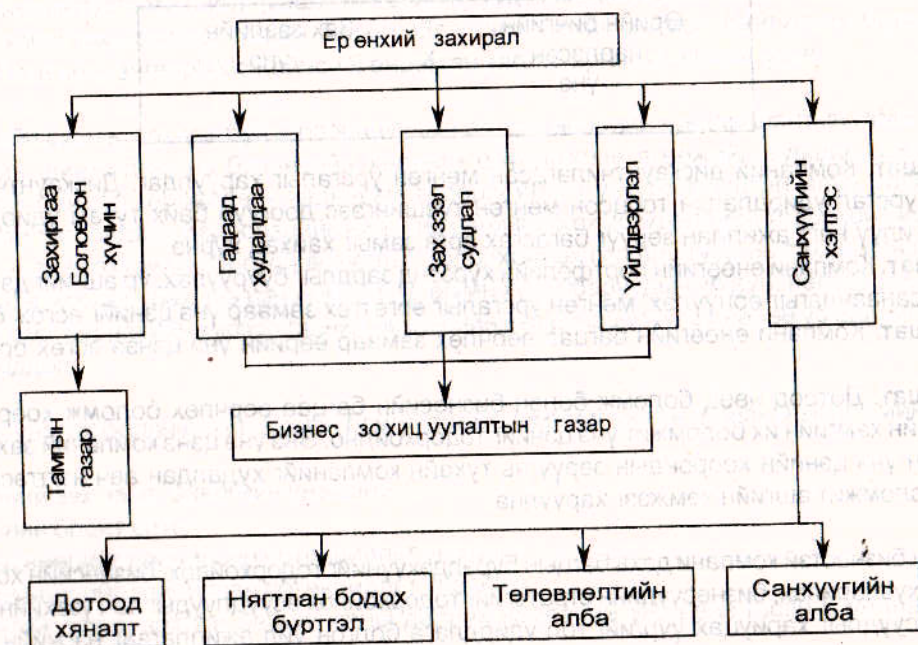
Үүнийг Монголын нөхцөлд судалж үзэхээр MCS холдинг корпорацийг сонгосон юм. MCS холдинг улсын төсөвт (3.8 тэр бум төгрөг) татвар төлөгч оны шилдэг аж ахуйн нэгжээр удаа дараа шалгарч байсан манай орны бизнесийн салбарын том төлөөлөгч юм.

Бид өмнөх онолын хэсгийг энэ корпорацийн дараах гол гол асуудлуудад хандсан юм.

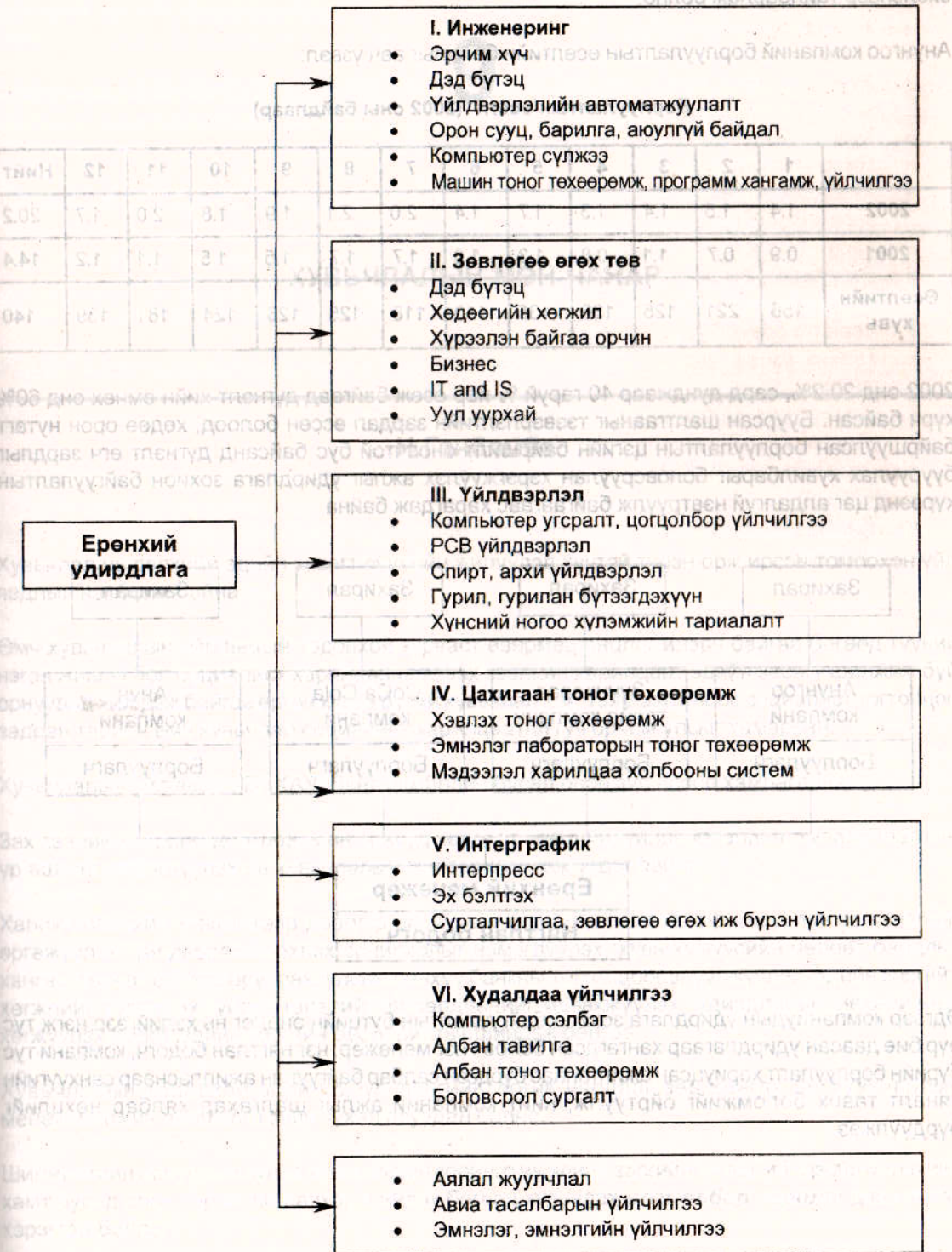
1. Төв болон салбарын удирдлага хоорондын харилцаа, корпорацийн төв удирдлага бизнесүүдэд өртөг бий болгож буй арга зам.
2. Корпораци ба нэгжийн шатанд стратегийн хувилбарыг үнэлэх.
3. Хөрөнгө оруулалтын санг хуваарилах.
4. Бизнесийг нэгтгэх боломжийг үнэлэх талаар хэрхэн амжилтанд хүрсэн талаар хамгийн гол сонирхолтой өмнөх онолын асуудалтай холбогдох зүйлүүдийг авч үзлээ.

Төв болон салбарын удирдлага хоорондын харилцаа, төв удирдлага нэгж бизнесүүдэд нэмүү өртөг бий болгож буй арга зам.

1, 2-р асуудлыг ярихын тулд MCS холдингийн төв удирдлагын бүтцийг харах хэрэгтэй болно.



Корпорацийн ерөнхий зөвлөлийн удирдлага дор цогц бүтэц бүхий удирдлагын бүтэцтэй үйл ажиллагааг хөтлөн явуулж байна. Гадаад харилцаа үйлдвэрлэлийн үйл ажиллагаа, зах зээл судлалын албад бизнес зохицуулалтын бие даасан газартай хамтарч корпорацийн ерөнхий стратегийг, нэгж бизнесийг хэрхэн өргөтгөх талаар зорилго зорилтыг хэрэгжүүлэх функцийг амжилттай гүйцэтгэсээр байгаагийн үр дүн дараах бүтцээс тодорхой харагдана.



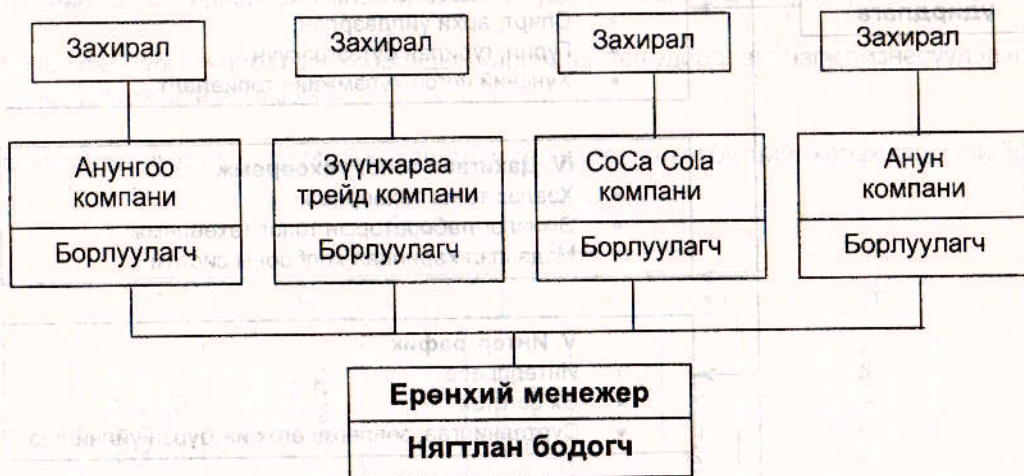
MCS компани нь өөрийн стратеги удирдлага зорилтыг хэрэгжүүлэх ажлын хүрээнд нэгж бизнесүүдэд нэмүү өртгийг бий болгохын тулд шинэ бүтээгдэхүүн, цоо шинэ технологийг нэвтрүүлэн, үйлдвэрлэл үйлчилгээг нэгтгэх замаар багцын шинэчлэлийг амжилттай хэрэгжүүлснээр корпорацийн үнэ цэнийг дээшлүүлэхэд ихээхэн амжилтанд хүрч байна. Сүүлийн жилүүдэд Зүүн хараа трейд, Соса Cola, Анун, Анунгоо компаниудыг ажиллуулж эхэлснээр тайлбарлаж болно.

Анунгоо компаний борлуулалтын өсөлтийн байдлыг авч үзвэл:

Борлуулалтын өсөлт (2002 оны байдлаар)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Нийт
2002	1.4	1.5	1.4	1.3	1.7	1.4	2.0	2.1	1.9	1.8	2.0	1.7	20.2
2001	0.9	0.7	1.1	0.8	1.3	1.0	1.7	1.7	1.5	1.5	1.1	1.2	14.4
Өсөлтийн хувь	156	221	125	136	135	110	118	125	126	124	181	139	140

2002 онд 20.2%, сард дунджаар 40 гаруй %-иар өсөж байгаад дүгнэлт хийн өмнөх онд 60% хүрч байсан. Буурсан шалтгааныг тээвэрлэлтийн зардал өссөн болоод, хөдөө орон нутагт байршуулсан борлуулалтын цэгийн байршилт оновчтой бус байсанд дүгнэлт өгч зардлыг бууруулах хувилбарыг боловсруулан хэрэгжүүлэх ажлыг удирдлага зохион байгуулалтын хүрээнд цаг алдалгүй нэвтрүүлж байгаагаас харагдаж байна.



Эдгээр компаниудын удирдлага зохион байгуулалтын бүтцийн онцлог нь хэдийгээр нэгж тус бүр бие даасан удирдлагаар хангагдсан боловч нэг менежер, нэг нягтлан бодогч, компани тус бүрийн борлуулалт хариуцсан ажилтанаас бүрдсэн салбар байгуулан ажилласнаар санхүүгийн хяналт тавих боломжийг ойртуулж, нийт компаний ажлыг шалгахад хялбар нөхцлийг бүрдүүлжээ.