

ОНМХ-ИЙН ҮР АШГИЙГ СУДЛАХ АРГА ЗҮЙН АСУУДАЛД

М.Зулькафиль\*

\* МУИС-ийн ШУС-ийн Нийгмийн ухааны салбарын Сэтгүүл зүй, олон нийтийн харилцааны тэнхимийн профессор, шинжлэх ухааны доктор (Sc.D)

**Түлхүүр үг:** ОНМХ-ийн үр ашиг, тогтвортой менежмент, бизнес-үйл явц, реинжиниринг, масс-медиагийн пүүс, логистик, контент-төлөвлөгөө, мэдээллийн нэгдсэн систем

Эрх зүйн актуудад ОНМХ гэж тогтмол хэвлэл, радио, телевиз болон олон нийтийн мэдээллийг тогтмол түгээдэг бусад хэлбэрийг ойлгодог нь түгээмэл юм. Мөн чанарын хувьд энэ бол хүлээн авагчдад контентийг хүргэдэг суваг юм. Энэ суваг хуулийн хүрээнд баталгаажсан байхын тулд түүний үйл ажиллагааг ямар нэгэн эрх зүйн актаар зохицуулсан байх шаардлагатай. Харин манай эрх зүйн актуудад ОНМХ гэдгээсээ илүү “хэвлэн нийтлэгч” гэдэг нэр томъёо түгээмэл тааралддаг. Хэвлэн нийтлэгч гэдгийг ОНМХ-ийн бүтээгдэхүүний үйлдвэрлэлийг материал-техникийн талаар хангах зорилготой хэвлэх үйлдвэр, бусад байгууллага, үйлдвэр гэж ойлгодог.

ОНМХ-ийн редакци гэдэг бол ОНМХ-ийн бүх үйл ажиллагааг эрхлэн явуулдаг байгууллага, эсвэл иргэн, иргэдийн нэгдлийг хэлдэг. Өөрөөр хэлбэл

ОНМХ-ийг ёс төдий эрхлэн гаргадаг байгууллага ч редакци байж болно гэсэн үг. Харин үнэн хэрэг дээрээ энэхүү байгууллагын (үйлдвэрийн) бүтцэд сэтгүүлчийн хамт олон болох ОНМХ-ийн редакци байдаг. Ийм байгууллагыг Баруунд “масс-медиагийн фирм буюу пүүс” гэж нэрлэдэг нь нийтлэг юм. Судлаачид “пүүс” хэмээх нэр томъёог хэрэглэхдээ энэ үйлдвэрийн ОНМХ-ийн бүтээгдэхүүнийг олон нийтийн хүртээл болох боломжоор хангахад зайлшгүй шаардлагатай шинжүүдийг агуулдаг тэр онцлогийг харгалзан үзсэн байдаг. Энэ утгаар нь авч үзвэл масс-медиагийн пүүс ба ОНМХ-ийг бараг ижил ойлголт гэж үзэхээс өөр аргагүй юм. Хэрэв амьдралын бодит байдлыг харгалзан үзвэл энэ нь тийм ч оновчтой тодорхойлолт биш гэдэг нь ойлгомжтой. Гэхдээ бидний хөндөж буй сэдвийг арай энгийнээр, амар хялбар ойлгоход тус дөхөм болох учиртай юм.

Одоо ОНМХ-ийн үр ашгийн тухай ойлголтыг дээрх нөхцөл байдалтай холбон тайлбарлахыг оролдъё. Энд наад зах нь үр ашгийн эдийн засгийн, сэтгүүл зүйн гэсэн хоёр бүрэлдэхүүн

хэсгийг онцгойлон авч үзэх шаардлагатай.

Менежмент нь байгууллагын эдийн засгийн үр ашгийн үзүүлэлтүүдийг хадгалах замаар редакцийн ажлын сэтгүүл зүйн (нийгмийн) үр ашгийг хангаж чаддаг ОНМХ үр ашигтай ажилладаг.

Орчин үеийн ОНМХ-ийн хөгжлийн ямар ч зөрчилгүй загвар ийм байх ёстой. Харамсалтай нь манай оронд хөгжлийн ийм загвартай ОНМХ маш ховор байна. ОНМХ-ийн эдийн засгийн үр ашиг нь сэтгүүл зүйн үйл ажиллагааг хэвийн явуулахад шаардлагатай орлого олох замаар үр дүнд хүрэх бөгөөд тийм ажлын хүрээнд захиалгат материал, реклам ба мэдээллийг хослох (адвенториал), түшмэд, улс төрчид, томоохон байгууллагуудын пиарын албатай хамтран ажиллах зэрэг арга хэмжээ багтдаг. Ажлыг ийм аргаар явуулах стратегийг оппортунист буюу бөөрөнхий үзэлт бодлогын стратеги гэж нэрлэдэг. Энэ бол өнөөдөр хүртэл олон нийтийн ХМХ-ийн бодлого нь тодорхойгүй, ОНМХ-ийн менежмент тааруу зэрэг салбарын бүтэц хөгжөөгүй байгаатай холбоотой юм.

**С**албар бол нэгдсэн бизнес-үзэл баримтлалын үндсэн дээр нэг төрлийн бүтээгдэхүүнийг нэг төрлийн технологийг ашиглах замаар үйлдвэрлэдэг байгууллагуудын (үйлдвэрүүдийн) нэгдэл мөн. ОНМХ-ийн бизнес-үзэл баримтлал нь өөрийнхөө хүлээн авагчдад арилжааны, эсвэл арилжааны бус нөхцөлд хандах эрхийг хэрэгжүүлэхэд оршино.

Ардчилал хөгжсөн орнуудад ОНМХ-ийн сонгодог салбар олон нийтийн болон арилжааны гэсэн тогтмол хэвлэл/сувгийн хоёр төрлөөс бүрддэг.

Арилжааны гэдэг нь реклам олгогч зэрэг гэрээт этгээдэд өөрийнхөө хүлээн авагчдад зөвхөн төлбөртэй харилцах боломжоор хангадаг. Энд бүх зүйл тодорхой. Арилжааны бус сувгийн (тогтмол хэвлэлийн) хүлээн авагчид нь нийт нийгэм бөгөөд хураамж зэрэг төлбөр байдаг боловч шууд утгаар нь арилжаа бизнесийн чиглэлийн үйл ажиллагаа эрхлэхгүй. Тэдний зорилго нь мөнгө олох бус, иргэдийн эрх ашгийг хамгаалахтай холбоотой нийгмийн үүргийг гүйцэтгэхэд оршино. Гэхдээ эдийн засгийн мөн чанар нь дээрхийн адил гэж хэлж болно. Нийгэм үндэсний хүлээн авагчийг байлгахын тулд төлбөр төлдөг бөгөөд тэр хүрээнд хүлээн авагчдын эрх ашгийг хөнддөг бүх асуудлаар төр засаг ба үндэстний хооронд нийгмийн харилцан яриа, хэлэлцүүлэг өрнүүлдэг. Салбарын ийм бүтцэд олон нийтийн ХМХ ихэнх тохиолдолд арилжааны ОНМХ-ийн хувьд институциональ хязгаарлагчийн үүргийг гүйцэтгэж, сэтгүүл зүй институтын үндсэн хэм хэмжээг баримталдаг.

Манай оронд одоохондоо ОНМХ ганцхан “жигүүр”-тэй бөгөөд үндсэндээ дан арилжааны ОНМХ-ээс бүрддэг гэж хэлж болно. Тэд өнөөдөр сэтгүүл зүйн институтын хувьсал хөгжлийн хэм хэмжээг илэрхийлж байгаа ч нийгмийн ач холбогдолтой хэж хэлэхэд учир дутагдалтай юм. Энэ бол ОНМХ-ийн салбар хорь гаруй жил хангалттай эрх зүйн зохицуулалттай болж чадаагүй, ямар сэтгүүл зүйг бүтээж байгаагаас сайн ойлгоогүй, бүх юмыг “зах зээлийн үл үзэгдэх” хүчин зохицуулна гэж найдаж ирсэнтэй холбоотой юм. Харамсалтай нь үнэн хэрэг дээрээ зах

зээл юу ч зохицуулж чадаагүй. Сэтгүүчийн эрх ашиг болон арилжааны эрх ашиг ОНМХ-ийн хүрээнд ямагт зөрчилдсөөр ирсэн. Энэ тэмцэлд арилжааны эрх ашиг сэтгүүлчдийн эрх ашгаас дээгүүр тавигдаж, гол үүрэг гүйцэтгэх болсон нь тодорхой юм.

Ийм практикийг өөрчлөх цорын ганц боломж бол ОНМХ-ийн салбарт хийх эрс шинэчлэлтэй холбоотой байж болох юм. Судлаачид үйл ажиллагааг амжилттай явуулж буй хамгийн шилдэг

арга, үлгэр жишээ бол ох зүйлүүдийг сонирхох ёстой. Тийм шилдэг жишээ ч бий. Үүнийг манай судлаачид сонирхож, судалгааны объект болгоно гэдэгт итгэж болно. ОНМХ-ийн салбарт явагдаж буй үйл явцыг судлахдаа тийм шилдэг жишээ, шинэ арга барилыг харгалзан үзэх нь зөвхөн онолын төдийгүй, практикийн

хувьд чухал ач холбогдолтой юм. Юуны өмнө судлаачдын сонирхлыг татах сэдэв бол сэтгүүл зүйн арилжааны ч, арилжааны бус (нийгмийн) ч чиглэлийн үр ашигтай ажиллагааг хангах менежменттэй ОНМХ байх ёстой. Энэ тохилдолд сэтгүүл зүйн ч, эдийн засгийн ч үр ашгийг хангахад чиглэгдсэн удирдлагын иж бүрэн аргуудыг хэрэгжүүлэхийн үр дүнд бий болсон ОНМХ-ийн үр ашгийг илэрхийлэгч ямар нэгэн синергетик шинж чанарын тухай ярих, харгалзан үзэх

шаардлага тулгарах нь дамжиггүй. Өөрөөр хэлбэл, сонгодог бүтээлүүдэд дурдсанчлан ОНМХ-ийн эдийн засаг нь ч, редакци нь ч жинхэнэ сэтгүүл зүйн мэргэжлийн ажлаар бүрэн хангагдсан нийгмийн статус нь ч гайхамшигтай байх ёстой юм.

Орчин үед олон нийтийн ХМХ хангалтгүй байгаа нөхцөлд сэтгүүл зүйн үр ашиг нь ашиглаж буй баримтын чанар болон түүний тайлбартай шууд холбоотой байна. Сүүлийн жилүүдэд

манай оронд чанартай ХМХ-ийн тоо багаа багаар нэмэгдэх хандлага ажиглагдаж байгаа боловч хангалттай түвшинд хараахан хүрээгүй. Арилжааны чанартай ХМХ-ийн үндсэн шинж нь эдийн засгийн хувьд бие даасан байдал, нийгмийн эрх ашгийг улс төрөөс дээгүүр тавих хандлага, мэдээллийн тэнцвэрт байдлыг

«

***Орчин үед олон нийтийн ХМХ хангалтгүй байгаа нөхцөлд сэтгүүл зүйн үр ашиг нь ашиглаж буй баримтын чанар болон түүний тайлбартай шууд холбоотой байна. Арилжааны чанартай ХМХ-ийн үндсэн шинж нь эдийн засгийн хувьд бие даасан байдал, нийгмийн эрх ашгийг улс төрөөс дээгүүр тавих хандлага, мэдээллийн тэнцвэрт байдлыг хадгалах оролдлого юм.***

»

хадгалах оролдлого юм.

ОНМХ үр ашигтай ажиллахад шаардлагатай эхний нөхцөл бол санхүү эдийн засгийн бие даасан байдал байдаг. Гэхдээ энэ бол хамгийн гол шийдвэрлэх хүчин зүйл хараахан биш юм. Хэвийн эдийн засаг бол ОНМХ-ийн үр ашгийг автоматаар илэрхийлж чадахгүй. Учир нь боломжийн эдийн засгийн амжилтанд сэтгүүл зүйн хэм хэмжээг баримтлахгүйгээр өөрийнхөө хүлээн авагчдыг хууран мэхлэх, янз бүрийн заль мэх хэрэглэх замаар

хүрч болно. ОНМХ нийгмийн утгаараа амжилттай байхын тулд мэдээллийн хэрэгсэл жинхэнэ “сэтгүүл зүйн” хийх ёстой зүйлийг хийх замаар үр ашигтай байх ёстой.

Энэ нөхцөлд “сэтгүүл зүй” ба “арилжаа” хоёрын хоорондох зөрчил юунаас үүсдгийг амархан ойлгож болно. Тийм зөрчил өнөөдөр ОНМХ болгонд, редакци болгонд байгаа бөгөөд одоогийн нөхцөлд амархан шийдвэрлэх боломжгүй юм. Үүнийг зөвхөн оршиж буй олон нийтийн ХМХ-ийн салбарын хүрээнд системтэй зохион байгуулалтын үр дүнд шийдвэрлэж болно. Өөрөөр хэлбэл олон нийтийн ХМХ жинхэнэ утгаар нь олон нийтэд үйлчлэх бөгөөд зөвхөн энэ үзүүлэлт түүний үр ашгийн хамжүүр байх юм. Арилжааны ХМХ-үүд гол анхаарлаа өөр янз бүрийн асуудалд биш зөвхөн мөнгө олох үйл ажиллагаанд төвлөрүүлдэг. Түүний үр ашгийн судалгааг эдийн засгийн шинжлэх ухааны арга зүйн үндсэн дээр хийх боломжтой.

Харин өнөөдрийн ОНМХ арилжааны ч, олон нийтийн ч ХМХ-ийн шинжийг зэрэг агуулж буй, эрх зүйн хангалтгүй орчинд үйл ажиллагаа явуулж байгаа нөхцөлд тэдний үр ашгийг яаж, ямар аргаар тодорхойлж болох вэ? Судлаачдын хувьд ганцхан гарц байна. Юуны өмнө олон нийтийн болон арилжааны ХМХ-ийн тэнцвэрт байдлыг хадгалах замаар аль аль нь үр ашигтай байх боломжийг хангаж чадсан авьяаслаг менежерүүдийг олох хэрэгтэй. Тийм менежерүүд сэтгүүл зүйд ч, үйлдвэрийн менежментийн салбарт ч шаардлагатай мэдлэг, чадварыг эзэмшсэн, тэднийг ОНМХ-ийн үйл ажиллагаанд

оновчтой хосолж чаддаг хүмүүс байдаг нь тодорхой. Тэд “тогтмол менежмент” гэж нэрлэгддэг тусгай цогц аргуудын үндсэн дээр тодорхой бодлгоор эсвэл зөн билгээр ажилладаг. Энэхүү тогтмол менежмент, техник болон технологийг хэрэгжүүлэх явцад шинжлэх ухааны судалгааны чухал объект болж чадахуйц ОНМХ-ийн бизнес-стратегийн бий болдог. Тогтмол менежментийн дэг жаягийн нэг онцлог бол үйлдэл болгон “өөрийн гэсэн эрхтэй”, өсгөн үржүүлэх шинжийг өөртөө агуулдаг. Хэрэв ийм үйл явц хэвийн биш, эсвэл дутуу үйлчилдэг бол томоохон хамт олны хөдөлмөр талаар өнгөрөх сөрөг талтай. ОНМХ-ийн үйл ажиллагаанд тогтмол менежментийн үндсэн дээр дүн шинжилгээ хийнэ гэдэг бол нэг ёсны өвөрмөц үүрэг-зохион байгуулалтын ажлын аудитын үүргийг гүйцэтгэж байна гэсэн үг. Энэхүү аудитын хүрээнд элемент болгоныг нарийн судлах боломжтой. Тэдний дотроос хамгийн гол анхаарал хандуулах ёстой элемент бол *эдийн засаг, санхүү, маркетинг болон тоо бүртгэл* байдаг.

**Т**огтмол менежментийн суурь элементэд *бүтэц, бизнес төлөвлөгөө (стратегу), санхүү, тоо бүртгэл, маркетинг, эдийн засаг, логистик* (материал-техникийн нөөцийг хадгалах, зөөх ажлыг удирдах, төлөвлөх, хяналт тавих үйл явц) багтдаг. Түүнд нэмэлт элементийн үүргийг удирдлагын автоматчлал, баримт бичгийн эргэлт, бизнес-үйл явцын реинжиниринг (тухайн объектэд урьд нь хэрэгжүүлж байсан техник шийдвэрүүдийг шинэчлэх, шинэ түвшинд гаргах үйл ажиллагаа) гүйцэтгэдэг. Нэмэлт элементүүд нь онолын

хувьд хангалтгүй боловсруулагдсан учраас онцгойлон хэрэгжүүлэхэд багагүй бэрхшээл учирдаг гэж үздэг. Гэхдээ орчин үед удирдлагын “нэмэлт” автоматчлалгүйгээр компанийн ажлыг хэвийн явуулах боломжгүй. Мөн бизнес-үйл явцын реинжиниринг хэвийн бус, баримт бичгийн эргэлт, боловсруулалт муу үйлдвэрийн ирээдүй ч бүдэг байдаг нь түгээмэл юм.

Тогтмол менежментийн дээр дурдсан элементүүдийн агуулга, учир утгыг тодруулахыг оролдъё.

**Масс-медиагийн байгууллагын (фирмийн) бүтэц** гэдэг бол хамгийн гол бизнес үйл явцын дагуу үйл ажиллагаа явуулдаг хэсгүүдийн (салбаруудын) нийлбэр юм. ОНМХ-ийн хувьд бизнес-үйл явц гэдэг нь тухайн ХМХ-ийн хэв маяг, үзэл баримтлал, форматад тохируулан цаашид олон хувиар хэвлэх, хэрэглэгчдэд хүргэх зорилгоор сонин, сэтгүүлийн ээлжит дугаар (нэвтрүүлэг, хөтөлбөр)-ын эх загвар (мастер-кассет)-ыг бэлтгэх ажиллагаа юм. Байгууллагын бүтцийг төлөвшүүлэх ийм хандлага бол орчин үеийн шинжтэй, онолын (шаталсан харилцааг бизнес-үйл явцаар сольсон) болон практикийн (цаг хугацаа, зардлын хувьд хэмнэлттэй) хувьд үндэслэлтэй юм.

Байгууллагын бүтэц гэдэг нь онолын хувьд олон янз байдаг боловч практикт шугам-үүргийн болон хэсэгчилсэн (дивизиональ) гэсэн хоёр төрлийг өргөн ашигладаг. Зохион байгуулалттай бүтцийн шугам-үүргийн төрөл гэдэг нь дээд зэргээр төвлөрсөн удирдлагатай бөгөөд байгууллагын удирдлага, шугаман болон үүргийн албадаас бүрддэг. Удирдлагын үүргийг (марке-

тинг, тоо бүртгэл, санхүү, эдийн засаг г. м.) дээд түвшинд хэрэгжүүдэг.

Хэсэгчилсэн бүтцэд “штаб”-ын үүргийг бүхэлдээ эсвэл тодохой хэсгийг шугаман албад хэрэгжүүдэг. Тэднээс захиргаа, санхүүгийн хариуцлага хүлээдэг бие даасан төвлөрсөн хэсгүүдийг байгуулдаг.

**Т**одорхой нэг ОНМХ-ийг судлах явцад түүний бүтцэд гол анхаарлаа хандуулах шаардлагатай. Учир нь бүтцэд оршиж буй дутагдал хэвийн үйл ажиллагаа явуулахад саад учруулдаг олон асуудлыг бий болгодог. Тийм нийтлэг асуудлын хүрээнд хөдөлмөрийн харилцааг зөв зохицуулж чадаагүй, албан тушаалтнуудын ажлын удирдамж, ажлын байрны тодорхойлолт байхгүй, орон тоо хэт их эсвэл хэт бага, хамт олны хөдөлмөрийг оновчтой хуваарилж чадаагүй зэрэг дутагдал багтдаг.

ОНМХ-ийн бүтэцтэй холбоотой ерөнхий нөхцөл байдлыг ойлгохын тулд уран бүтээлчдийн ажлын хуваарь, боловсон хүчний асуудлаар гарсан тушаалууд, үйлдвэрийн үйл ажиллагаатай холбоотой янз бүрийн шийдвэр, амралтын хуваарь, ажилчдын албан тушаалын удирдамж зэрэг баримт бичигтэй танилцахад хангалттай.

Бүтцийн аудитын сэдэв нь боловсон хүчний аудитын сэдэвтэй салшгүй холбоотой байдаг. Тийм уялдаа холбоог амархан тайлбарлаж болно. Учир нь үйлдвэрийн оновчтой, зөв бүтэц гэдэг нь хамт олны ажлын үр ашгийн үндэс болдог.

ОНМХ-ийн бүтцийн онцлог нь түүнд хамгийн наад зах нь захиргааны, эрх зүйн, уран бүтээлийн (сэтгүүл зүй), техникийн, менежерийн гэсэн таван

хөдөлмөрийн хэв маягаас бүрддэгт оршино. Энэхүү хөдөлмөрийн хэв маягууд хоорондоо зөрчилдөх нь нийтлэг үзэгдэл байдаг. Тийм зөрчлүүд ертөнцийг үзэх үзэл, баримталж буй зарчимтай холбоотой учраас амархан шийдвэрлэх боломжгүй юм. Ямар ч ОНМХ-ийн хувьд ямар ч таатай нөхцөл, сайн менежмент байлаа гэхэд хамгийн түрүүнд баримтлах зүйл бол “найрсаг харилцан ойлголцол” байдаг.

Бүтцийг судлах явцад тухайн байгууллагын хувьд хамгийн чухал, системийн үндсийг гүйцэтгэгч хэсгийг олж харах хэрэгтэй. Хэрэв байгууллагын удирдлага сэтгүүлчийн хамт олонд тэгж хандаж чадвал тухайн ОНМХ-д зөвхөн арилжааны төдийгүй нийгмийн хувьд үр ашигтай ажиллах боломж байна гэсэн үг. Хэрэв гол анхаарлаа арилжааны хэсгүүдэд хандуулж, тэр нь ямагт давуу байр суурь эзэлдэг бол эдийн засгийн хувьд үр ашигтай, сэтгүүл зүйн хувьд үр ашиггүй ажиллах нь тодорхой. Өнөөдөр манай орны бараг бүх ОНМХ-д арилжааны шинж хэт давамгайлсан, сэтгүүл зүйн нийгмийн үр ашиг нь орхигдсон хандлага ажиглагддаг.

**Б**үтцийн судалгаа, боловсон хүчний аудит бол судлаачид үнэ цэнэтэй баримт, мэдээлэл өгөхөөс гадна цаашдын судалгааны арга замыг зааж өгдөг чухал ач холбогдолтой юм.

**Санхүү** (латины *financia* – орлого, бэлэн мөнгө) бол эдийн засгийн ерөнхий нэр томъёо бөгөөд мөнгө, санхүүгийн нөөцийг болон аж ахуйн субьектүүдийн хоорондох харилцан тооцоо, мөнгөний хөдөлгөөн, эргэлт, мөнгийг ашиглах эдийн засгийн

харилцаа<sup>1</sup> гэж ойлгодог. Мөн чанарын хувьд санхүү гэдэг бол тухайн байгууллагын мэдэлд байгаа мөнгөний бүх нөөц, активын нийлбэр, мөн тэднийг бий болгох, ашиглах, хуваарилах систем юм.

Мөн санхүү тодорхой ойлголтын хувьд өөртөө төрөлжсөн, онцгойлон нөхцөлдсөн обьектив болон субьектив харилцааны хүрээг агуулдаг. Санхүүгийн харилцаа нь маш нарийн тодорхойлогдсон хууль эрх зүйн хэм хэмжээний үндсэн дээр, түүнчлэн мөн чанарын хувьд нэлээд консерватив институт болох ажил хэрэгч гүйлгээний хэм хэмжээ, дүрэм журмын дагуу явагддаг онцлогтой.

Санхүүгийн ажил бол байгууллагын санхүүг хурдан шуурхай ажиллах, зах зээлд хөрвөх чадвартай байх боломжоор хангах, дэмжих үйл ажиллагаа юм. Санхүүгийн ажил нь байгууллага хэвийн үйл ажиллагаа явуулахад шаардлагатай мөнгө, бусад актив зэрэг гүйлгээний мөнгөн хөрөнгөтэй байхын тулд байгууллагын бүх үүрэг зорилго нь тогтоосон хугацаанд нь биелэгдэх түвшинд зохион байгуулагдсан байх ёстой. Санхүүгийн удирдлага буюу менежментийг урсгалын (шуурхай) ба стратегийн гэж хоёр ангилдаг. Ингэж ангилах нь харьцангуй, ёс төдий зүйл бөгөөд тактикийн шинжтэй ямар ч шийдвэрийг гаргахдаа байгууллагын стратегийг заавал харгалзан үздэг.

Санхүүгийн менежментийн зорилго нь байгууллагын эрх ашгийг харгалзан нөөц боломжийн бүхий хөдөлгөөнийг удирдах, түүнийг нэмэгдүүлэх, эрсдлийг багасгах, ажил хэрэгч нэр хүндийг дээшлүүлэх, ажил хэрэгч орчныг оновчтой болгоход чиглэгдсэн байдаг.

Байгууллагын (компанийн) санхүүгийн удирдах ажлын хүрээнд:

- Төлөвлөлт, санхүүгийн үр дүн ба мөнгөний хяналт, бүртгэлийн технологи болох төсөв хийх;
- Тоо бүртгэл болон түүний уламжлалт хэлбэрүүдийг ашиглах замаар урсгал төсвийг удирдах;
- Барьцааны (зээл ба түүний хэлбэрүүд, бусад аргууд) үндсэн дээр зээлийн хөрөнгийг татах менежмент;
- Чөлөөт хөрөнгө мөнгийг байршуулах (депозит ба хадгаламж, түүний дотор үнэт металл, акци г. м.);
- Валютын, түүний дотор форвардын гүйлгээ;
- Нөөцийн менежмент;
- Траст (харилцан итгэлцэл);
- Санхүүгийн инжиниринг;
- Факторинг;
- Лизинг;
- Даатгал (түүний дотор ирээдүйд тодорхой үнээр худалдан авах, худалдах тухай гэрээ);
- Оффшорын үйлчилгээ;
- Дампуурал багтдаг.

**С**анхүүгийн удирдлага нь өдөр, долоо хоног, сар, улирал, хагас жил, гурав эсвэл таван жилийн дотор хийх гол гол үйлдлийг багтаасан санхүүгийн нарийн тодорхойлсон дэс дарааллын (алгоритмын) үндсэн дээр явагддаг.

Байгууллагын санхүүгийн нөхцөл байдлыг үнэлэх нь нэлээд нарийн түвэгтэй үйл явц бөгөөд өөрийн гэсэн “өнгө төрхтэй” байдаг:

- Тусгай нөхцөл байдал, баримт бичгийн түвшинд санхүүгийн алгоритм байгаа, эсвэл байхгүй эсэх;

- Банк, үйлчлүүлэгч, ажилтнууд, хувь нийлүүлэгчдэд өртэй эсвэл өргүй эсэх.

Гурван төрлийн дүн шинжилгээ ОНМХ-ийн санхүүгийн байдлын талаар хангалттай төсөөлөл өгч чаддаг. Энэ бол:

- Орлого, зарлагын төсөвт хийсэн судалгаа;
- Мөнгөн хөрөнгийн хөдөлгөөний төсөвт хийсэн судалгаа;
- Байгууллагын балансад хийсэн судалгаа юм.

Санхүүгийн хувьд үр ашигтай байгууллага хангалттай эргэлтийн хөрөнгөтэй, хугацаа хэтэрсэн үүрэг амлалтгүй, өрийн ачааллыг байнга багасгахад чиглэгдсэн үйл ажиллагаатай байдаг.

**ОНМХ-ийн бизнес-төлөвлөгөө** (стратегийн) шинэ ОНМХ-ийн тухай санаа төрж, энэ төслийн талаар таамаглал дэвшүүлэх эхний үе шатанд хэрэгтэй бөгөөд түүнийг бизнес-төлөвлөгөөний хөтөлбөрийн тусламжтайгаар шалган нягталж, практикт хэрэгжүүлэх боломжтой гэдгийг нотолдог. Энэхүү бизнес-санааг шалгах явцад төслийг практикт хэрэгжүүлж, масс-медиагийн компани байгуулах зорилго бүхий хөдөлмөрийн түр хамт олныг бүрдүүлэх шийдвэр гаргадаг.

Тогтмол менежментийн дэг журам болох бизнес-төлөвлөгөө нь байгууллагын үйл ажиллагааны бизнес төлөвлөгөөг хийх, шинэ бизнес санааг шалгах, масс-медиагийн байгууллагын санхүүгийн үзүүлэлтүүдэд нөлөөлөх бусад чухал ажлыг эхлэхэд онцгой үүрэг гүйцэтгэдэг.

Масс-медиагийн байгууллагын өдөр тутмын үйл ажиллагаанд бизнес төлөвлөгөөг ирээдүйн төсвийг боловсруулах

явцад хэрэгжүүлдэг. Хэвийн үйл ажиллагаа явуулж буй байгууллагын хувьд тухайн жилийн сүүлчийн улиралд ирэх жилийн төсвийн саналыг боловсруулдаг. Үйл ажиллагаа хэвийн нөхцөлд орлого, зарлагын төсөв, мөнгөн хөрөнгийн хөдөлгөөний төсвийг боловсруулах боломжтой. Энэ баримт бичгүүдэд дүн шинжилгээ хийх нь судалгааны ажилд ашиглаж болох чухал баримт, мэдээллийг олж авахад тусалдаг.

**Т**огтмол менежментийн онцгой чухал элемент бол *маркетинг* юм. Шинжлэх ухааны бүтээлүүдэд маркетингийг бараа бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ, үнэт цаасны хүрээнд барааны борлуулалтыг идэвхжүүлэх, солилцоог хөгжүүлэх, идэвхжүүлэх зорилгоор ашиг олох, хэрэгцээг илүү өндөр түвшинд хангах үүднээс хэрэгжүүлж буй өргөн хүрээг хамарсан үйл ажиллагаа гэж тодорхойлсон байдаг. Мөн сурах бичиг болон тайлбар толь бичгүүдэд маркетинг бол үйлдвэрлэлийг зах зээлийн шаардлагад нийцүүлэх зорилготой бөгөөд барааг борлуулах (худалдаж буй барааны төрөл, шинж чанарыг тодорхойлох), зах зээлийг судлах (зах зээлийн хуваарилалт, шаардлагатай зах зээлийг тодруулах г. м.), үнийн бодлого, стратегийг тодорхойлдог<sup>2</sup> гэж тайлбарлажээ.

Маркетингийн үндсэн төрлүүд бол:

- Зах зээлийн хэд хэдэн сегментийг ашиглахад чиглэгдсэн ялгаралт маркетинг;
- Сөрөг эрэлтийг арилгахад чиглэгдсэн нөхцөлийг бий болгодог болзолт (конверсийн) маркетинг;

- Тусгай зах зээлд гол анхаарлаа хандуулдаг төвлөрсөн маркетинг;
- Өргөн хэрэглээний бараа бүтээгдэхүүнд хэрэглэх нийтийн маркетинг;
- Оновчгүй (иррациональ) эрэлтийг хязгаарлахад чиглэгдсэн эсрэг үйлдлийн маркетинг;
- Далд эрэлтийг бодит эрэлт болгон өөрчлөхөд чиглэгдсэн хөгжлийн маркетинг;
- Компанийн ирээдүйтэй дотоод болон гадаад боломжийг судлахад үндэслэгдсэн стратегийн маркетинг;
- Зах зээлийн тодорхой сегментийг урьдчилж тодорхойлоход чиглэгдсэн зорилтот маркетинг;
- Их хэмжээгээр борлогдох, ашиг олох боломжтой барааны үнийг тогтооход үндэслэгдсэн үнийн маркетинг<sup>3</sup> зэрэг юм.

Дээр дурдсан бүх зүйл ОНМХ-ийн маркетингтэй шууд холбоотой. Гэхдээ шинжлэх ухааны нэр томъёо, ойлголт ихтэй, томъёоллын хувьд хэт нуршуу зэрэг нь хэлбэрийн хувьд энгийн, амар хялбар ойлголтоор илэрхийлэх боломжтой, практикаар шалгагдсан энгийн технологийн үйл явцыг бүдгэрүүлж байгааг анхаарах хэрэгтэй. Маркетингийн хамгийн оновчтой, утга төгөлдөр тодорхойлолт бол “*худалдаа хийх урлаг*” юм.

Дээр дурдсанд зүйлд нэмж ОНМХ-ийн маркетинг бол удирдагчдын үзэл бодол, байр суурь, тэдний мэдлэг, бүтээлч чадвартай холбоотой категори гэдгийг хэлэх хэрэгтэй. Маркетингэд ихэнх тохиолдолд масс-медиагийн суурь бизнес-үзэл баримтлалыг хэрэгжүүлэх өөрийн гэсэн онцлог бүхий тактик ба стратеги илэрдэг.



Бидний авч үзэж буй тохиолдолд маркетингийн нэгдсэн үр ашгийг худалдааны үр дүнгээр үнэлэх нь зүйд нийцнэ. Мөн чанарын хувьд бизнесменүүдийн ажлын үр ашгийг маркетингийн ажлын бүтээмжээр хэмждэг. Масс-медиагийн байгууллагын бүтээгдэхүүний борлуулалтыг нэмэгдүүлж чадаагүй маркетинг ямар ч нөхцөлд үр ашигтай биш гэдэг нь тодорхой.

Тиймээс ОНМХ-ийг судлах явцад үүнд онцгой анхаарах шаардлагатай. Хэрэв маркетингийн мэргэжилтнүүд масс-медиагийн фирмийн арилжааны үр дүнгээс зайлсхийх хандлага ажиглагдаж байвал энд бүх юм хэвийн биш гэсэн үг.

**Ж**инхэнэ маркетинг арилжааны ажлыг үр ашигтай явуулахад туслах баримт бичгүүдийн иж бүрэн нийлбэрт илэрдэг онцлогтой.

Масс-медиагийн үр ашигтай байгууллагад:

- Бүтэн жилийн контент-төлөвлөгөө (сэдвийн график төлөвлөгөө);
- Мөрдөж буй хэм хэмжээ, хууль эрхийн актуудын дагуу боловсруулсан ажил хэргийн гүйлгээний прайс-хуудас (үнийн хуудас);
- Арилжааны үлгэрчилсэн санал ба дугаарын (хөтөлбөрийн) товч танилцуулга;
- Зар сурталчилгааны дотоод дүрэм;
- Зар сурталчилгааг худалдах, худалдан авах үлгэрчилсэн гэрээний загвар;
- Төлөөлөгчидтэй хийх гэрээний үлгэрчилсэн загвар;

- Үйлчлүүлэгчийн захиалгыг хүлээн авдаг менежерүүдэд зориулсан удирдамж;

- Улирлын чанартай акциудын тухай саналын үлгэрчилсэн загвар;

- Үйлчлүүлэгчтэй гэрээ хийхдээ баримтлах хэм хэмжээ, журам;

- Хүлээн авагчид (ресепшн) зориулсан удирдамж;

- Бүртгэлийн үлгэрчилсэн загвар (бүртгэл-падаан);

- Ажил хүлээлцэх үлгэрчилсэн актын загвар;

- Үйлчлүүлэгчдийн санал гомдлын дагуу ажиллахад зориулсан удирдамж;

- Худалдааны менежерүүдийн хөдөлмөрийг идэвхжүүлэх систем байх ёстой.

Зарчмын хувьд маркетингийн бүх хөтөлбөр үйлдвэрийг удирдах автоматчлагдсан системд захирагдах учиртай юм.

Өнөөдөр манай орны ихэнх ОНМХ-д, түүний дотор төвийн томоохон ХМХ-д хүртэл дээр дурдсан зүйлийн тодорхой хэсэг нь алга байгаа нь нууц биш юм. Хэдийгээр аливаа харьцуулалт учир дутагдалтай байдаг ч ОНМХ-ийн арилжааны ажлыг маркетинггүйгээр явуулна гэдэг бол авто машиныг моторгүй жолоодохыг оролдохтой агаар нэг гэдгийг хэлэх хэрэгтэй.

ОНМХ-ийн үйл ажиллагааг судлах явцад үйлчлүүлэгчтэй анх холбоо тогтоохоос эхлээд тэдний гаргасан санал гомдолтой ажиллах хүртэлх бизнес-үйл явцын баримт бичиг бүрэн байгаа эсэх, тэдний тогтоосон дүрэм журмын түвшинд боловсруулагдсан байдалд анхаарал хандуулах шаардлагатай.

ОНМХ-ийн нөхцөл байдлыг судлахдаа *тоо бүртгэл* ямар түвшинд байгааг онцгойлон авч үзэх нь чухал. ОНМХ-ийн тоо бүртгэлийн талаар мэдээлэл олж авах хамгийн энгийн арга бол хүлээн авагчдын санал гомдол болон санхүү, татварын байгууллагуудын шалгалтын актуудтай танилцах явдал юм. Энэ баримт бичгүүд ОНМХ-ийн санхүү-эдийн засгийн болон удирдлагын үр ашиг ямар түвшинд байгаа талаар хангалттай мэдээлэл агуулдаг.

**М**асс-медиагийн байгууллагын эдийн засаг бол үйл ажиллагааны олон асуудлыг ерөнхийлөн дүгнэсэн категори юм. “Эдийн засаг” хэмээх нэр томъёог үгчлэн орчуулбал гэрийн аж ахуйг авч явах урлаг, эсвэл *ухаалаг бодлоготой* авч явах гэсэн утгыг илэрхийлдэг. Эдийн засаг тогтмол менежментийн элемент болохын хувьд тухайн байгууллагын үйл ажиллагааг энэхүү ухаалаг бодлогоор хангах нэг л зорилгыг биелүүлдэг. “Ухаалаг бодлоготой байх” гэсэн категори бол эдийн засгийг зөвхөн үйлдвэрийн түвшинд төдийгүй эдийн засгийн төлөөлөгчид болох үйлдвэр, хүмүүсийн зүй зохистой зан байдалд үндэслэгдсэн глобаль, макро эдийн засгийн, нийгмийн, улс төрийн үйл явцын түвшинд ойлгох хамгийн гол, суурь ойлголт болдог.

“Ухаалаг бодлоготой байх” зэрэг нарийн түвэгтэй, үл мэдэгдэх матери бол тодорхой хэмжүүр, эдийн засгийн хандлагыг шаарддаг. Энэ хандлагыг “бүтээгдэхүүний нэгж”, “цаг хугацааны нэгж”, “ижил төстэй бүтээгдэхүүний зах зээлийн хамгийн доод үнэ”, “алдагдалгүй байх цэг”, “чанартай бүтээг-

дэхүүн” зэрэг категорин бодит илрэлүүдийг судлах замаар хэрэгжүүлдэг.

*Бүтээгдэхүүний нэгж* гэдэг нь технологийн хувьд бүрэн дууссан, хэрэглэгчдэд худалдахад бэлэн болсон тогтмол ба тогтмол бус зардал, нэмүү өртгийг хасах замаар өөрийн өртгийн үнийг тогтоох боломжтой бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ юм. Үйлдвэр өөрийнхөө бүтээгдэхүүний нэгжийг аль болох хурдан тодорхойлж, түүний өөрийн өртгийг тооцох замаар эдийн засгийн бодлогоо боловсруулах шаардлагатай.

Бидний бодлоор:

- Тогтмол хэвлэлийн зах зээл дэх бүтээгдэхүүний нэгж нь зөвхөн нэг дугаар (нийт хэвлэгдэх хувь биш) болдог;
- Интернет мэдээллийн хэрэгслийн хувьд зах зээл дэх бүтээгдэхүүний нэгж нь өдөр (үзүүлсэн нэг хоног);
- Радио, телевизийн зах зээл дэх бүтээгдэхүүний нэгж нь мөн өдөр (нэвтрүүлгийн нэг хоног);
- Реклам болон PR агентлагийн бүтээгдэхүүний нэгж нь ажлын өдөр байдаг.

*Цаг хугацааны нэгж* гэдэг нь мөнгөтэй холбоотой харьцангуй үзүүлэлт юм. Энэ үзүүлэлт бол үйлдвэрийн үнийн жагсаалтад (прайс хуудас) заасан үнийн дагуу нэг төгрөгийн бүтээгдэхүүнийг ямар хугацаанд үйлдвэрлэх вэ гэдгийг тодорхойлдог. Ийм хэмжигдэхүүн компанийн эдийн засгийн байдалд үнэлэлт өгөхөд чухал үүрэг гүйцэтгэдэг.

*“Ижил төстэй бүтээгдэхүүний зах зээлийн хамгийн доод үнэ”* хэмээх нэр томъёо нэмэлт тайлбар шаардахгүй. Энэ бол зөвхөн бүтээгдэхүүнийг үйлдвэрлэж эхлэх шатанд онцгой

чухал “үүрэгтэй” гэдэгт анхаарлаа хандуулах шаардлагатай.

“Алдагдалгүй байх цэг” гэдгийг үйлдвэрлэсэн бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг хэрэгжүүлэхэд олсон орлогын хэмжээ үйлдвэрлэлийн зардалтай тэнцүү байх нөхцөл гэж тайлбарладаг.

ОНМХ-ийн эдийн засгийн ухаалаг бодлогын учир утгыг дараах байдлаар томъёолж болно. Үүнд: *Хэн ОНМХ-ийн ажиллах орчны загварыг боловсруулахдаа нэгж хугацаанд чанартай бүтээгдэхүүнийг ижил төрлийн арай чанаргүй бүтээгдэхүүний үнээр үйлдвэрлэж чадах шийдвэр гаргах боломжийг бүрдүүлж чадна, тэр амжилттай ажиллах болно.*

Зарчмын хувьд дээр дурдсан үндсэн ойлголт, категориудын талаарх ерөнхий мэдээлэл, тайлбар бол ОНМХ-ийн эдийн засгийн үр ашгийн тухай төсөөлөл олж авахад хангалттай.

Судалгааны зорилгоос шалтгаалан сонгодог аргачлалд үндэслэгдсэн масс-медиагийн байгууллагад эдийн засгийн өргөн хүрээг хамарсан иж бүрэн дүн шинжилгээ хийж болно. Гэхдээ энэ бол менежментийн онол, практикийн зорилт биш эдийн засгийн шинжлэх ухааны судалгааны зорилт юм.

Дүн шинжилгээ хийх судлагдахуун байж болох масс-медиагийн байгууллагын үйл ажиллагааны өөр хэд хэдэн асуудлыг товч боловч авч үзэх шаардлагатай.

Энэ бол **логистик** бөгөөд үүнийг тогтвортой менежментийн үүднээс авч үзвэл фирмийн мэдээллийн, санхүүгийн, материалын бүхий урсгалыг эдийн засгийн арвилан хэмнэлтийн зарчмын дагуу оновчтой удирдах үйлдлийн нэгдэл юм.

Логистик эдийн засгийн сахилга батын нэгэн адил хэр зэрэг нарийн түвэгтэй зүйл гэдгийг ойлгохын тулд түүний ухагдахууны аппаратад анхаарлаа хандуулах хэрэгтэй. Түүний өөрийнхөө үйл ажиллагаанд хэрэглэдэг хамгийн гол ухагдахуунуудын дотор “мэдээллийн урсгал”, “логистикийн систем”, “логистикийн үүрэг”, “логистикийн сүлжээ”, “логистикийн үйлдэл”, “логистикийн зарлага”, “материалын урсгал” зэрэг ухагдахуун гол байр эзэлдэг.

**Б**изнест логистикийн янз бүрийн системийг хэрэглэдэг. Зарим хүний хувьд логистик бол мэдээллийн сантай ажиллах, өөр хүний хувьд хангамжийн үйл явц, гурав дахь хэсгийн хувьд агуулахын үйл ажиллагаа юм. Энэхүү бүх үйлдэл нь байгууллагын эдийн засгийн үр ашгийг дээшлүүлэхэд чиглэгдсэн бөгөөд тогтмол менежментийн бүх журмыг (процедур) хөнддөг.

ОНМХ-ийн хувьд түүний хэв маяг болгонд бүтээгдэхүүн, түүхий эдийн материалуудтай холбоотой логистикийн шинжтэй цогц үйлдэл, журам үйлчилдэг. Тогтмол хэвлэл болон цахим мэдээллийн хэрэгсэл логистикийн хувьд эрс өөр өөр үйлдэл шаарддаг нь тодорхой. Хэрэв тогтмол хэвлэлийн хувьд түүнийг түгээх сувгуудыг зохицуулах нь байнгын, тасралтгүй үргэлжлэх ажил бол цахим мэдээллийн хэрэгслийн хувьд энэ асуудал бол сайтын ажлыг урагшлуулах, аль болох их хэмжээний Интернет хэрэглэгчийг өөртөө татах үйл ажиллагаатай салшгүй холбоотой юм.

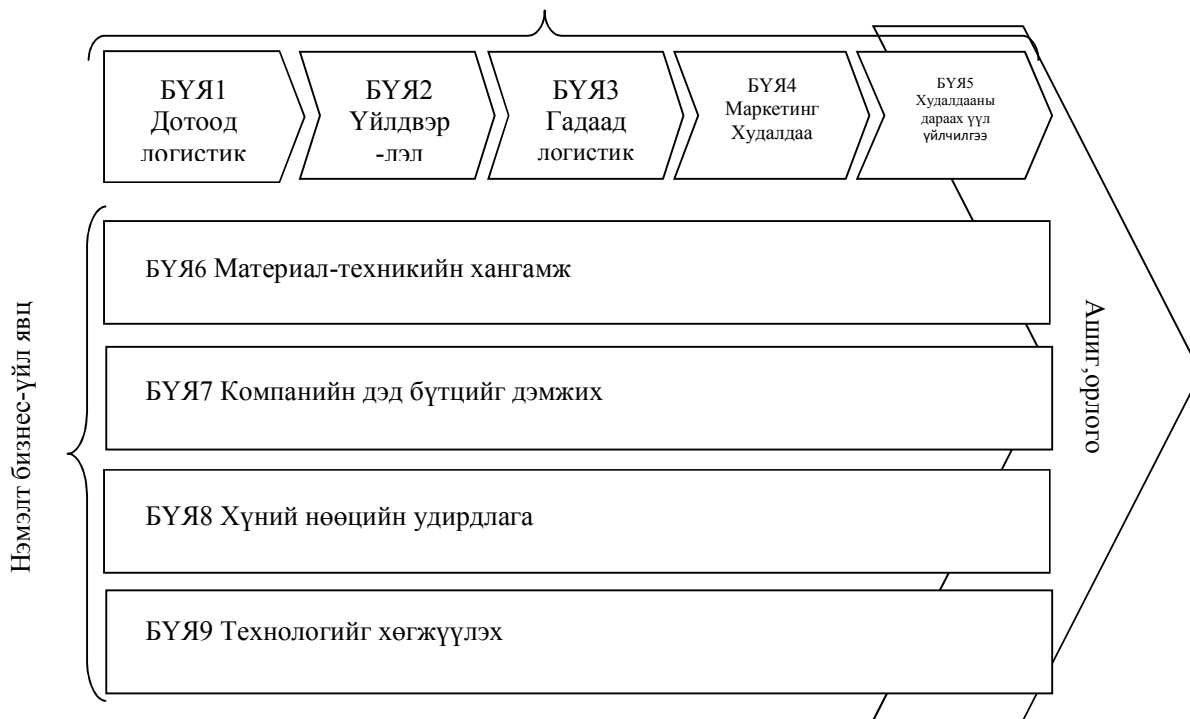
Хэрэв бид бараа, түүхий эдийн асуудлаас бага зэрэг хөндийрч, аливаа

байгууллагын логистик үйл ажиллагааны агуулгыг анхааралтай судалж эхэлбэл тун удахгүй логистик бол байгууллагын тогтсон бизнес-үйл явцын хүрээн дэх түүний үйл ажиллагааны зохион байгуулалт мөн гэсэн дүгнэлт хийх болно. Үүнтэй холбогдуулан логистик бол байгууллагын боловсон хүчний үйл ажиллагааг оновчтой зохион байгуулах үндсэн дээр явагддаг цомтгогч бизнес-үйл явцын зохион байгуулалт мөн гэсэн өөр нэг дүгнэлт хийх боломжтой юм. Үнэн хэрэг дээрээ энэ бол үнэхээр тийм гэдгийг хүлээн зөвшөөрөх хэрэгтэй. Байгууллагын үйл ажиллагааг эхлэхдээ түүнийг удирдах үйл явц тогтмол менежментийн янз бүрийн элементийн хооронд зөрчилтэй шийдвэр, завсар зай гаргах ямар ч боломжгүй байдлаар зохион байгуулаг-

дах ёстой. Хэрэг дээрээ байгууллагын бизнес загварыг тэргүүлэх бизнес-үйл явцын үндсэн дээр боловсруулах, түүнийг мэдээллийн технологийн платформ руу шилжүүлэх нь үйл явцыг удирдах тухай шинжлэх ухаан болох логистикийн агуулгад бүрэн нийцэх юм. Масс-медиагийн байгууллага дахь логистикийн гол хэрэгсэл нь мэдээллийн нэгдмэл (корпоратив) систем (МНС) болдог.

Байгууллагын логистикийн нөхцөл байдлыг тухайн үйлдвэрийн онцлогийг харгалзан тодорхой тохиолдол болгонд үнэлэх шаардлагатай байдаг. Логистикийг судлахад Портерийн матрицыг (Бүдүүвч 1) ашигладаг бөгөөд энэ нь үр ашигтай байгууллагын ажилд логистикийн ямар үйл явц байж болох талаар тодорхой төсөөлөл өгч чадна.

Анхан шатны бизнес үйл явц



Бүдүүвч 1.

Жич: БҮЯ- бизнес үйл явц

Тогтмол менежментийн нэмэлт элементийн тоонд *удирдлагын автоматчлалыг* оруулсан байдаг нь түгээмэл юм. Энэ бол юуны өмнө бидний хөндөж буй асуудлын онолын боловсруулалт хангалтгүй байгаатай холбоотой. Үнэн хэрэг дээрээ удирдлагыг автоматчлалгүйгээр ямар нэгэн ОНМХ орчин үеийн эдийн засгийн нөхцөлд удаан амьдрах боломжгүй юм. Орчин үеийн масс-медиагийн үйлдвэрийг байгуулна гэдэг бол хоорондоо харилцан уялдаа холбоотой хоёр үйл явц юм. Энэ бол:

- Мэдээллийн чөлөөт урсгалыг бий болгодог бүтцийг байгуулах;
- Энэ урсгалыг оновчтой удирдах бүтцийг бий болгох юм.

Хоёр дахь үйл явцыг иж бүрэн автоматчлал гэж нэрлэдэг бөгөөд түүнийг жинхэнэ утгаар нь хэрэгжүүлэхийн тулд мэдээллийн нэгдсэн систем шаардлагатай. МНС аажим аажмаар ERP-системийн (Enterprise Resource Planning System) үүргийг гүйцэтгэх боломжтой. МНС-ийг ERP-систем рүү шилжүүлэх үйл явц бол боловсон хүчний мэдлэг, чадвар, ажиллах орчны нөхцөл байдалтай салшгүй холбоотой, цаг хугацаа шаарддаг нэлээд ээдрээтэй үйл явц юм. Энэхүү бэрхшээлийг үл харгалзан мэдээллийн урсгалыг боловсронгуй болгоход тэмүүлэх нь орчин үеийн медиа үйлдвэрлэлийн гол зорилт болж байна. Гэхдээ орчин үеийн үйлдвэрийг түүний бүх нөөц боломжид бүрэн хяналт тавихгүйгээр байгуулах, амжилттай явуулах боломжгүй.

МНС-ийг нэвтрүүлэх явдал бол тухайн үйлдвэрийн зорилго, зорилт, түүний бүх бизнес-үйл явцыг маш

нарийн ойлгохыг шаарддаг асар их ачаалалтай чимхлүүр ажил юм. Хэрэв судалж буй үйлдвэрт МНС нэвтэрсэн, хэвийн ажиллаж буй нөхцөлд тухайн ОНМХ-ийн үйлдвэрлийн соёл хангалттай түвшинд байна гэж дүгнэх бүрэн боломжтой.

**Т**огтвортой менежментийн өөр нэг нэмэлт элемент бол *баримт бичгийн эргэлт* юм. Үүнийг энгийнээр мэдээлэл солилцож байгаа талуудын хоорондох баримт бичгийн хөдөлгөөн гэж ойлгож болно. Баримт бичгүүдийн хөдөлгөөн хэвийн бус, тогтсон дэг журамгүй байх нь үйлдвэрийн үйл ажиллагааг зогсоох төдийгүй түүний хамт олонд эрх зүйн ноцтой үр дагавар авчирч болно. Үйлдвэрийн бүх үйлдэл мөрдөж буй хууль эрх зүйн дагуу баримт-жуулагдсан байх ёстой.

Үйлдвэрийн баримтын эргэлтийн хэд хэдэн төрөл байдаг. Энэ бол:

- Санхүүгийн;
- Хүний нөөцийн;
- Хууль эрх зүйн;
- Ажил хэрэгч захидал харилцаа юм.

Баримт бичгийн эргэлт нэгдмэл логик шинжтэй байх ёстой. Үйлдвэрийн өнгөрсөн хугацааны бүх баримт бичиг архивт хадгалагдсан, үйлдвэрийн үйл ажиллагааны үйл явдал, баримтад яв цав тохирсон байхын зэрэгцээ хянан шалгах байгууллагуудад нээлттэй, хүртээмжтэй байх шаардлагатай юм.

*Бизнес үйл явцын реинжинириг* бол өрсөлдөөний нөхцөлд шинэ технологи ашиглах, шинэ шийдвэр гаргах, үр ашигтай шинэ бизнес-үйл явцыг нэвтрүүлэх, ажиллаж байгаа бизнес-үйл явцыг эрс сайжруулах замаар

компанийн бүх ажиллагааг дэмжих үйл явц юм. Үйл ажиллагаагаа хэвийн явуулж байгаа үйлдвэрийн хувьд бизнес загварчлалын технологийг хэрэглэх нь өөрөө реинжинирингийн шинжтэй шийдвэр байдаг. Үйлдвэрийг урьд нэвтрүүлсэн МНС, ERP-системийн үндсэн дээр удирддаг бол реинжинирингийн үйл явц жинхэнэ утгаараа бүрэн хэрэгжиж, тухайн байгууллагын ажиллах орчныг боловсронгуй болгох асуудалтай холбоотой байнгын системтэй өөрчлөлтийн шинжийг өөртөө агуулдаг.

**Арга зүйн тухай товч нэмэлт.** Судлаач ОНМХ-ийн тогтмол менежментийн үйл явцын дараалал, журамд аудит хийснээр судалгааны ажилд шаардлагатай хангалттай мэдээлэл олж авахын хамт цаашид нарийвчлан судлах зүйлүүдийг тодорхойлох боломжтой. ОНМХ-ийн үр ашгийг судлах ийм арга зүйн өөр нэг давуу тал нь харьцангуй амар хялбар, зөрчилгүй, нэгдмэл байх бүх шинжийг агуулсан тул судалгааг бүрэн гүйцэд хийх боломж олгодогт оршино.

**Х**эрэв судалгааны зорилго шаардсан тохиолдолд эдийн засгийн шинжлэх ухааны сонгодог аргуудыг ашиглан тогтвортой менежментийн ямар ч элементийг нарийвчлан судалж болно. Хийсэн судалгааны үр дүнг математикийн нарийн түвэгтэй загваруудыг хэрэглэхгүйгээр шууд тайлбарлан бичих боломжтой. Энэ бол сэтгүүлч-судлаачдын хувьд чухал ач холбогдолтой үйлдэл юм. Ийм арга зүй судалгааны эцэст хэрэв ОНМХ-д тогтвортой менежментийн бүх элемент ажиллаж байвал түүнд эдийн засгийн үр ашигтай

үйл ажиллагаа явуулах баталгаатай үндэс суурь байна гэсэн нэг л утгатай дүгнэлт хийх боломж олгодог.

Харин бидний санал болгож буй арга зүй сэтгүүлчийн (нийгмийн) үйл ажиллагааны үр ашгийг үнэлэх талаар хангалттай үр дүн өгч чадахгүй. Үүнийг дараах үндэслэлээр тайлбарлаж болно. ОНМХ-ийн цомтхогч үр ашгийн ганц тохиолдлоос хөндийрсөн, түр саатсан нөхцөлд масс-медиагийн ямар ч үйлдвэр өөрийнхөө мөн чанарын хувьд сэтгүүл зүйн үүднээс хэзээ ч үр ашигтай ажиллах боломжгүй. Масс-медиагийн үйлдвэрийн мөн чанар ба нийгмийн институт болох сэтгүүл зүй, түүний хэм хэмжээ, үнэт зүйлсийн хоорондох харилцаа ямагт оппортунист шинжтэй байдаг. Бүр энгийнээр тайлбарлавал үйлдвэрт ашигтай, сэтгүүл зүйд сүйрэл гэсэн үг. Тэгвэл ОНМХ-ийг сэтгүүл зүйн үүднээс авч үзвэл зөвхөн ганцхан тохиолдолд буюу олон нийтийн ХМХ-ийн зарчмар ажилласан нөхцөлд л үр ашигтай байх нь тодорхой юм. Хэрэв судлаач өөрийнхөө судалгааны ажлын хүрээнд зөвхөн эдийн засгийн бус сэтгүүл зүйн хувьд үр ашигтай ажиллаж буй ОНМХ-ийг олж чадвал тэнгэрээс од шүүрлээ гэсэн үг. Учир нь манай орны өнөөгийн нөхцөлд эдийн засгаасаа түрүүлж нийгмээ боддог ХМХ маш ховор. Харин тийм ОНМХ-ийг олж, үйл ажиллагааны зарчим, онцлог, дэг жаягийг судалж, тайлбарлан бичнэ гэдэг бол өөрөө “сэтгүүл зүй” (Е320100) хэмээх мэргэжлийн хувьд үнэ цэнэтэй, практикийн томоохон ач холбогдолтой бие даасан судалгаа болох нь тодорхой юм.

### Ишлэл

<sup>1</sup> Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. 2008. Современный экономический словарь. М., с. 512.

<sup>2</sup> Батхишиг Б. 2008. Эдийн засгийн шинжлэх ухааны тайлбар толь. УБ., х. 128.

<sup>3</sup> Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. 2008. Современный экономический словарь. М., с. 489.

### Ашигласан бүтээлийн жагсаалт

1. Батхишиг Б. 2008. Эдийн засгийн ухааны тайлбар толь. УБ.

2. Зулькафиль М. 2013. Сэтгүүл зүйн тайлбар толь. УБ.

3. Зулькафиль М. 2011. Монголын олон нийтийн мэдээлэл: нэг үзэл суртлаас олон ургальч үзэл хүртэл. УБ.

4. Иваницкий В. Л. 2010. Основы бизнес-моделирования в СМИ. М.

5. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. 2008. Современный экономический словарь. М.

6. Тулупов В. В. 2001. Газета: маркетинг, дизайн, реклама. Новые тенденции в издании газет. Воронеж.

7. Черных А. 2007. Мир современных Медиа. М.

### Резюме

В данной статье автор анализирует практические и методологические вопросы эффективности СМИ и выделяет две её составляющие: экономическую и журналистскую. Автор считает, что основным условием эффективности СМИ являются финансово-экономическая самостоятельность и регулярный менеджмент, основанный на управлении базовыми процессами в организации масс-медиа. Также в статье отмечается, что анализ деятельности СМИ сквозь призму регулярного менеджмента является своеобразным организационно-функциональным аудитом. В заключении автор делает вывод о том, что подобная методология анализа эффективности СМИ достаточно проста, позволяет достичь полноты анализа при относительной простоте методики, имеет все признаки цельности и непротиворечивости.