



Mongolia:
Enhancing Resource
Management through
Institutional Transformation

Бизнесийн үр дүнтэй төлөвлөгөө боловсруулах нь

Эрик Карлзин
CESO Техникийн зөвлөх
2018 оны 3 сар

Сургалтын агуулга

1. Бизнесийн санаа
2. Орчны шинжилгээ
3. Бизнес төлөвлөгөө
4. Зээлдүүлэгч нар бизнесийн төлөвлөгөөг хэрхэн үнэлдэг вэ
5. Чанарын хяналт



Бизнесийн санаагаа эхлүүлэх нь

Үйлчлүүлэгч болон зах зээл рүү чиглэсэн зорилтот бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ

- Одоогоор үйлдвэрлээгүй
- Бэлэн биш байгаа
- Брэнд бүтээгдэхүүн, шинэлэг санаа
- Одоо байгаа сайжруулалт
- Хангагдаагүй байгаа одоогийн хэрэгцээ



Орчны шинжилгээ

Гадаад орчин– Боломж болон аюулууд

Дотоод орчин– Давуу тал болон сул тал



Таны бизнест гадаад талаасаа ямар аюул болон боломж байна вэ?



Таны бизнест нөлөөлдөг гадаад хүчин зүйлүүд

- Эдийн засгийн
- Технологийн
- Улс төр-хууль эрх зүйн
- Нийгэм, соёлын



Асуудлын тэргүүлэх чиглэл

		Probable Impact on Corporation		
		High	Medium	Low
Probability of Occurrence	High	High Priority	High Priority	Medium Priority
	Medium	High Priority	Medium Priority	Low Priority
	Low	Medium Priority	Low Priority	Low Priority

Үйлдвэрлэлийн өрсөлдөөнийг жолоодох хүчин зүйлс

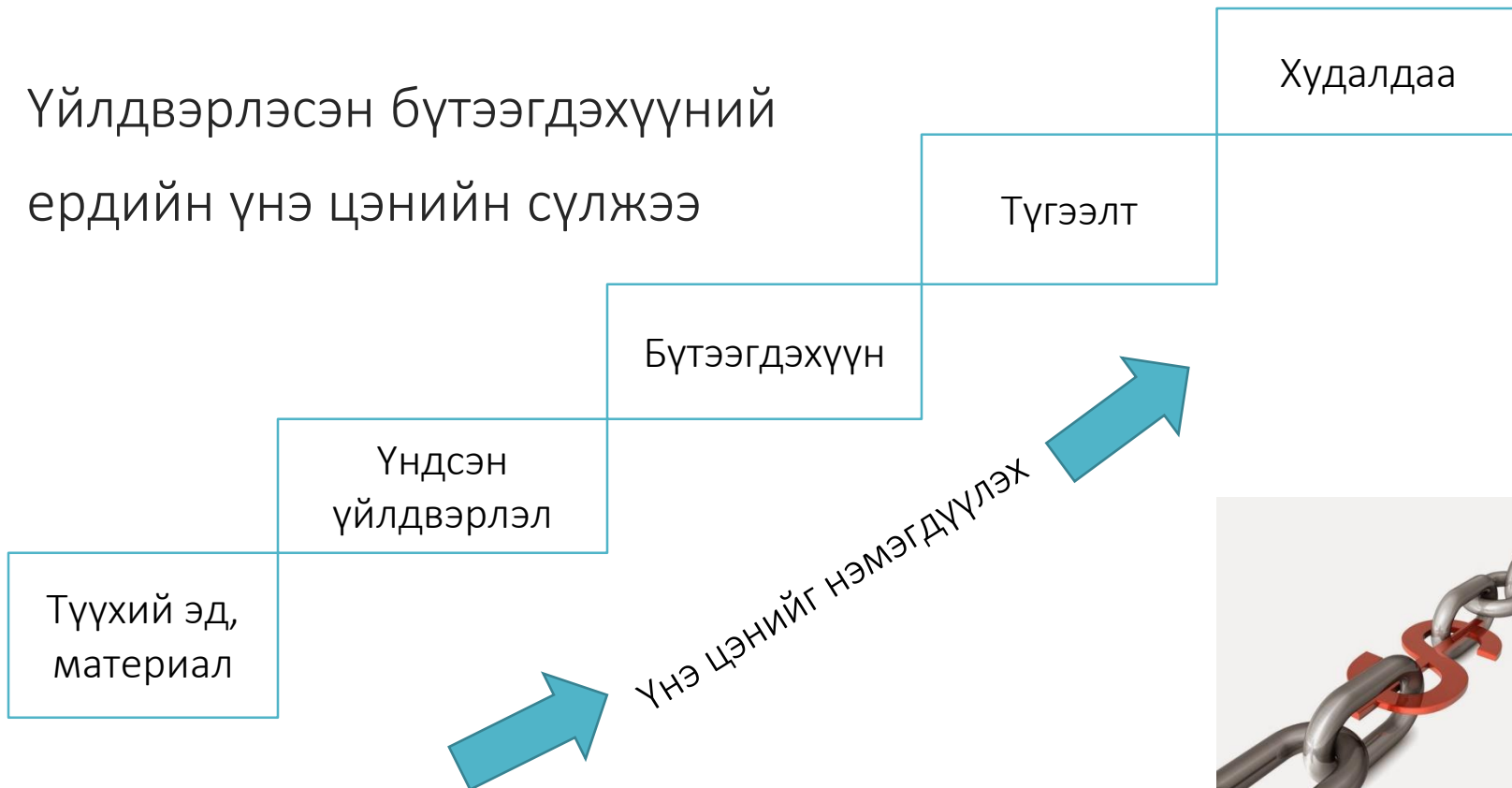


Дотоод орчин (таны бизнес)

- Хөрөнгө мөнгө
- Мэргэшсэн байдал
- Ур чадвар
- Туршлага

ҮНЭ ЦЭНИЙН СҮЛЖЭЭ

Үйлдвэрлэсэн бүтээгдэхүүний
ердийн үнэ цэнийн сүлжээ



Яагаад танд бизнесийн төлөвлөгөө хэрэгтэй вэ?

- Бизнес төлөвлөгөөг борлуулалтын баримт бичиг гэж үз
- Таны бизнес амжилтанд хүрэх боломжтой гэдгийг холбогдох хүмүүст итгүүлэх ёстой
- Таны эхлүүлэх гэж буй бизнесийг өмнө нь өөр хүн эрхэлж байгаагүй мэт сэтгэгдэл төрүүлэх хэмжээнд төлөвлөгөөгөө гарга

Бизнесээ эхлүүлэх нь

- Өөрийн санаа болон хөрөнгөө үр дүнтэй бизнес болон хувирга
- Зээлдүүлэгч болон хөрөнгө оруулагч нараас санхүүжилт олж авах
- Давуу тал, сул тал, боломж болон аюулыг тодорхойл

Одоо байгаа бизнесээ удирдаж, өргөжүүлэх нь

- Алсын хараагаа өөрийн ажилтнууд, зээлдүүлэгч, хөрөнгө оруулагч нар болон Засгийн газраас хэрэгжиж буй хөтөлбөрүүдэд таниулж, ойлгуулах
- Санхүүгийн нарийвчилсан дүн шинжилгээг боловсруулах
- Төлөвлөсөн versus бодит гүйцэтгэлтэй харьцуулах
- Өргөжихийн тулд хөрөнгөө өсгөх

Бизнес загвар

- Энэ нь хэнд хэрэгтэй вэ?
- Ямар боломж олгох вэ?
- Бүтээгдэхүүн/үйлчилгээндээ ямар боломж олгох вэ?
- Хэрхэн ашиг олох вэ?
- Энэ нь өрсөлдөөнөөс юугаараа илүү дээр вэ?



Бизнес төлөвлөгөөний бүтэц

- Танилцуулга
- Одоогийн байр суурь
- Өрсөлдөх давуу тал
- Өсөлт
- Маркетинг
- Үйл ажиллагаа
- Санхүү
- Ажиллах хүчин (хүмүүс)
- Нийгмийн хариуцлага
- *И-Бизнес*



Танилцуулга

- Таны бизнесийн товч түүх
- Бизнесийнхээ алсын хараа, зорилгыг тодорхой болгох
- Бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний тодорхойлолт
- Таны бизнесийн хэлбэр — та хувиараа бизнес эрхлэгч үү, эсвэл компани, корпораци, хоршоо, аль нь вэ?

Одоо та хаана байна вэ?

- Бизнесийн эргэлтийн ямар үе шатанд таны бизнес байна вэ?
- Үйлдвэрлэл тань дэвшилттэй, тогтвортой байна уу эсвэл хумигдаж байна уу?
- Танай ололт, амжилтууд— Ямар амжилтанд хүрсэн бэ?



Өрсөлдөх давуу тал

- Таны өрсөлдөх давуу тал— Өрсөлдөөнд таны давуу тал юу вэ?
- Таны өрсөлдөгчид— Тэд хэн бэ, тэдний давуу тал болон сул тал юу вэ?
- Таны бизнесийн загвар— Яагаад энэ тийм үр дүнтэй гэж?
- Таны бизнес танай салбарын бусад хүмүүстэй хэрхэн өрсөлдөх вэ? (Хэмжүүр)



Өсөлтийн төлөвлөгөө

- Өсөлтийн хуваарь
- Гол алхмууд
- Зорилго



Маркетингийн стратеги (Төлөвлөгөө)

Бүтээгдэхүүн, үйлчилгээгээ сурталчилж, борлуулахын тулд ямар үйл ажиллагаа зохион байгуулах гэж буйг тодорхой болгох:

- Бүтээгдэхүүн
- Үнэ
- Хуваарилалт
- Идэвхжүүлэлт



Маркетингийн стратеги (Төлөвлөгөө)

- Орлогийн өөр өөр эх үүсвэрүүд
- Өнөөгийн зах зээлийн судалгаа
- Зах зээлд цагаа олох



Үйл ажиллагааны төлөвлөгөө

- Өдөр тутмын үйл ажиллагаа
- Техник хэрэгсэл болон тоног төхөөрөмжийн шаардлага
- Удирдлагын мэдээллийн тогтолцоо
- Мэдээллийн технологи (IT)



Хүний нөөцийн төлөвлөгөө

- Байгууллагын бүтэц зохион байгуулалт, схем
- Ажилтан бүрийн ажлын байрны тодорхойлолт
- Ажилтан бүрт шаардлагатай тусгай ур чадварыг тодорхойлох
- Сургалт
- Ажиллах хүчний төлөвлөлт – Хэдэн хүн хэзээ хэрэгтэй, ур чадвартай хүнийг олох боломж гэх мэт.



Нийгмийн хариуцлагын стратеги

Энэ хэсэгт та бизнесийн ёс зүй, үнэ цэнэ болон хүмүүс, нийгэм, хүрээлэн буй орчиндоо хүндэтгэлтэй хандах арга замуудын талаар ярилцах хэрэгтэй.



И-Бизнесийн стратеги

Мэдээллийн технологийг үр дүнтэй ашиглах нь бизнесийн нэгээхэн чухал хэсэг юм.



Таны төслийг зээлдүүлэгч нар хэрхэн шинжлэх вэ

Зээлийн 5с-ийн зарчим:

- Character- Хандлага
- Capacity- Чадавх
- Capital- Хөрөнгө
- Conditions-Нөхцөл байдал
- Collateral- Барьцаа



Хандлага

Хандлага, шударга байдал, нэр хүнд

Үүнд:

- Бизнесийн талаарх мэдлэг, Удирдах ур чадвар
- Таны харагдах байдал
- Таны сонирхол
- Таны илэрхийлэмж
- Та бэлтгэлтэй байна уу



Чадавх

Өрийн хамрах хүрээний харьцаа

- Өр / үндсэн төлбөр болон хүүгийн зардлыг төлөх нөөц байгаа эсэх

Бэлэн мөнгөний урсгал

- Таны бизнес нэмэлт зардлуудад зарцуулах хангалттай бэлэн мөнгийг гаргаж чаддаг уу?

Чадавх

Өнгөрсөн үйл ажиллагаа

- Татварын тайлан
- Санхүүгийн тайлан

Төсөөлөл



Орлого үр дүнгийн тайлан

Income statement			Орлого үр дүнгийн тайлан		
	Historical	Projected		Өмнөх үеийн	Тайлант үеийн
SALES ACTIVITIES			БОРЛУУЛАЛТЫН ҮЗҮҮЛЭЛТҮҮД		
Total sales			Нийт борлуулалт		
Total Cost of sales			Нийт борлуулалтын өртөг		
Gross Profit	0	0	Нийт ашиг		
Sales expenses			Борлуулалт маркетингийн зардал		
Admin expenses			Ерөнхий ба удирдлагын зардал		
R&D			Судалгаа хөгжүүлэлтийн зардал		
Total expenses	0	0	Нийт зардал		
PROFITS /LOSS FROM OPERATIONS BEFORE DEPRECIATION AND TAX	0	0	Татвар элэгдлийн өмнөх ашиг/алдагдал		
DEPRECIATION			Элэгдэл хорогдлын зардал		
PROFITS /LOSS FROM OPERATIONS BEFORE TAX	0	0	Татварын өмнөх ашиг алдагдал		
Taxes			Татварын зардал		
Net income	0	0	Цэвэр ашиг		

Мөнгөн урсгалын тайлан

Cash flow	Мөнгөн урсгал	Jan	Feb	Mar	etc...	
Collection of sales	Нийт борлуулалт	100	110	110		
Loans/investments	Зээл/хөрөнгө оруулалтууд	50	50			
Sales of assets	Хөрөнгийн борлуулалт	65				
Other	Бусад орлого	20	25	20		
	Total source		Нийт эх үүсвэр	235	185	130
Purchases payment	Худалдан авалтын төлбөр	70	70	70		
Direct labour Wages	Ажилтны шууд цалин	50	50	50		
Repairs&Maintenance	Засвар үйлчилгээ, ашиглалтын зардал	10	10	10		
Utilities&Taxes	Татвар хураамж	5	5	5		
Sales expenses	Борлуулалтын зардал	10	10	10		
Administrative Expenses	Удирдлагын зардал	30	30	30		
Interest	Хүүгийн зардал	5	5	5		
Repayment of the Debt	Зээлийн эргэн төлөлт	10	10	10		
Other	Бусад зардал	30	30	30		
	Total application		Нийт зарцуулалт	220	220	220
Surplus(Deficit)	Илүүдэл/дутагдал	15	-35	-90		
Opening cash position	Мөнгөн хөрөнгийн эхний үлдэгдэл	20	35	0		
CASH/LOAN REQUIRED	Мөнгөн хөрөнгийн эцсийн үлдэгдэл/Шаардлагатай санхүүжилт	35	0	-90		

Дээрх тохиолдолд 1 дүгээр сарын хувьд нийт эх үүсвэр буюу мөнгөн орлого 235-аас нийт зарцуулалт 220-ийг хасвал нийт цэвэр мөнгөн урсгал нь +15 буюу илүүдэлтэй, харагдаж байна. Мөнгөн хөрөнгийн эхний үлдэгдэл 20 дээр илүүдэл 15 нэмбэл 1-р сарын эцэст байгууллагын мөнгөн хөрөнгийн эцсийн үлдэгдэл 35 байна. 2-р сарын хувьд цэвэр мөнгөн урсгал нь -35 гэсэн үзүүлэлттэй буюу 2-р сарын эцэст мөнгөн хөрөнгийн үлдэгдэлгүй, 3-р сар болохоор эх үүсвэр хангалтгүй буюу 90-ийг нэмж зээл авах шаардлагатай гэж харуулж байна.

Чадавхийг үнэлэх - Мөнгөн урсгал ба орлогын төлөвлөлт

- Төсөөлөл хэр зэрэг бодитой вэ?
- Үйлдвэрлэлийн жишиг үзүүлэлт дээр тулгуурласан уу?
- Зардал бодит байна уу? Хэрэв үгүй бол, яагаад?
- Урьдчилан тооцоологдоогүй зардал гарч, үнийн бууралт бий болох үед хангалттай хэмжээнд ашигтай байж чадах уу?
- Төлөвлөж буй ашиг нь үндэслэлтэй юу?
- Өнөөгийн зах зээлийн төлөв ямар байна вэ?
- Урт хугацаанд дундаж үнийг барьж чадах уу?

Чадавхийг үнэлэх - Мөнгөн урсгал ба орлогын төлөвлөлт

- Үйл ажиллагааны зардлыг нөхөх хангалттай бэлэн мөнгөтэй юу?
- Тариа тарих, ургац хураах, хадгалахад шаардлагатай хүний нөөц болон тоног төхөөрөмж бий юу?
- Та хангалттай газартай юу?
- Та бүх төрлийн хөрсөнд тохирсон үр тариа ургуулж байна уу?
- Та хэдэн төрлийн үр тариа ургуулж байна вэ?
- Нэмэлт орлого (Цагаар ажиллах, эхнэр/нөхрийн орлого)
- Та боломжийн байна уу?



Хөрөнгө

- Урьдчилгаа төлбөр
- Өрийн / өмчийн харьцаа
- Одоогийн харьцаа



Хөрөнгө ба өр төлбөрийн тайлан

Statement of Assets & Liabilities	Санхүүгийн байдлын тайлан			
ASSETS	ХӨРӨНГӨ		LIABILITIES	ӨР ТӨЛБӨР
Cash	Мөнгө ба түүнтэй адилтгах хөрөнгө		Bank Loan	Банкны богино хугацаат зээл
Accounts Receivable	Дансны авлага		Accounts Payable	Дансны өглөг
Inventory	Бараа материал		Accruals	Урьдчилж орсон орлого
Prepaid expenses	Урьдчилж төлөгдсөн зардал		Current portion of the L.T.D	Урт хугацаат өрийн тайлант хугацаат төлөх хэсэг
Other	Бусад эргэлтийн хөрөнгө		Income Taxes Payable	Татварын өглөг
Current assets	0	Эргэлтийн хөрөнгө	Other	Бусад богино хугацаат өглөг
Land	Газар		Current liabilities	0 Богино хугацаат өр төлбөр
Building	Барилга байгууламж		Term Debt	Хугацаат өр төлбөр
Furniture & Fixtures	Тавилга хэрэгсэл		Shareholders' advance	Хувьцаа эзэмшигчдийн урьдчилгаа
Equipment & Machinery	Машин тоног төхөөрөмж		Other	Бусад урт хугацаат өр төлбөр
Other	Бусад үндсэн хөрөнгө		Non current liabilities	0 Урт хугацаат өр төлбөр
Net Fixed Assets	0	Цэвэр үндсэн хөрөнгө	Common shares	Энгийн хувьцаа
Research & Development	Судалгаа хөгжүүлэлтийн хөрөнгө		Preferred shares	Давуу эрхтэй хувьцаа
Other Assets	Бусад хөрөнгө		Retained Earnings	Хуримтлагдсан ашиг
Other Assets	0	Бусад хөрөнгө	Contributed Surplus	Нэмж төлөгдсөн капитал
TOTAL ASSETS	ОНИЙТ ХӨРӨНГӨ		TOTAL SHAREHOLDER'S EQUITY	ОЭЗЭМШИГЧДИЙН ӨМЧ
			LIABILITIES + S/H EQUITY	ӨӨР ТӨЛБӨР ЭЗЭМШИГЧДИЙН ӨМЧИЙН ДҮН

НИЙТ ХӨРӨНГӨ болон ӨР ТӨЛБӨР ЭЗЭМШИГЧДИЙН ӨМЧИЙН ДҮН 2 нь тэнцэх ёстой.

Өмчийн өөрчлөлтийн тайлан

Компанийн нэр:	
Statement of changes in equity for the year ended 31st December of 2017	Өмчийн өөрчлөлтийн тайлан 2017.12.31-ний байдлаар
Retained earnings	Хуримтлагдсан ашиг
	USD
Balance at 1 January 2017	2017 оны 1 сарын 1-ний үлдэгдэл
Changes in accounting policy	Нягтлан бодох бүртгэлийн бодлогын өөрчлөлт
Restated balance	Залруулсан үлдэгдэл
Changes in equity for the year 2017	2017 оны эзэмшигчийн өмчийн өөрчлөлт
Issue of share capital	Нэмж гаргасан хувьцаа
Dividends	Ноогдол ашиг
Income for the year	Жилийн орлого
Revaluation gain	Дахин үнэлгээний нэмэгдэл
Balance at 31 January 2017	2017 оны 12 сарын 31-ний үлдэгдэл
Changes of equity	Эзэмшигчийн өмчийн өөрчлөлт
Issue of share capital	Нэмж гаргасан хувьцаа
Dividends	Ноогдол ашиг
Income for the year	
Revaluation gain	Дахин үнэлгээний нэмэгдэл
Balance at 31 December 2017	2017 оны 12 сарын 31-ний үлдэгдэл



Нөхцөл байдал

- Зээлдэгчийн салбарын байдал
- Салбартаа эзлэх байр суурь
- Үйлдвэрлэлээс хүлээж буй зээлдүүлэгчийн хүсэл

Барьцаа хөрөнгө

- Барьцаа хөрөнгө нь зээлдэгчдийн зээлийн барьцаа болгодог төрөл бүрийн хөрөнгийг хэлнэ
- Эрсдэлийн түвшинг дэмжихэд хангалттай



Чанарын хяналт

Чанарын удирдлагын (ISO) 7 зарчим нь :

- Хэрэглэгч төвтэй
- Манлайлал
- Хүмүүсийн оролцоо
- Үйл явцын хандлага
- Сайжруулалт
- Нотолгоонд суурилсан шийдвэр гаргах
- Харилцааны менежмент



Хэрэглэгч ТӨВТЭЙ

- Хэрэглэгчийн шаардлагыг биелүүлж, хэрэглэгчийн хүлээлтээс даван гарахыг хичээдэг
- Хэрэглэгчдийн итгэлийг хадгалах





Авч болох арга хэмжээ

- Хэрэглэгчийн хэрэгцээ, хүсэлд нийцүүлэх
- Шууд болон шууд бус худалдан авагчдыг таньж мэдэх
- Хэрэглэгчийн хэрэгцээ, хүслийг судалж мэдэх
- Хэрэглэгчидтэй харилцах харилцаагаа идэвхтэй удирдах

Манлайлал

- Бизнесийн чанарын зорилтуудыг биелүүлэхийн тулд хүмүүст шаардлагатай нөхцөл, боломжийг бий болгох
- Чанарыг бий болгох стратеги, бодлого, үйл явц, нөөцийг хуваарилах



Авч болох арга хэмжээ

- Өөрийн багтай харилцах
- Бизнесийн бүхий л түвшинд үнэ цэнэ, шударга ёс, ёс зүйн загварыг бий болгож, тогтвортой байлгах
- Итгэл, шударга байдлын соёлыг бий болгох
- Чанарын төлөөх амлалтыг урамшуулан дэмж



Оролцоо

Бизнесийн чанарын зорилтуудыг биелүүлэхэд хүмүүсийн оролцоог дэмжих



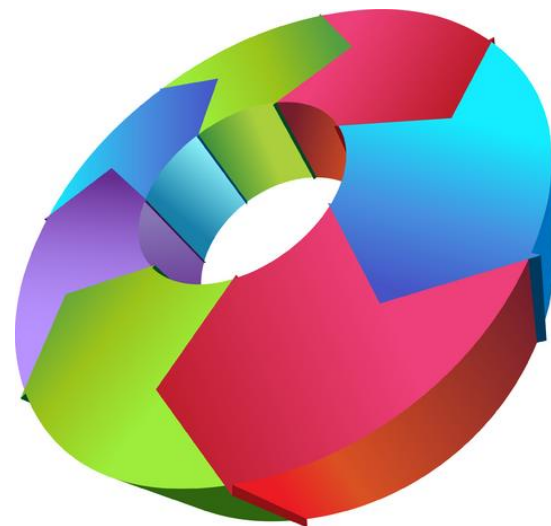
Авч болох арга хэмжээ

- Харилц
- Бизнесийн туршид хамтын ажиллагааг дэмжих
- Нээлттэй хэлэлцүүлэг, мэдлэг, туршлагаа солилцох
- Хүмүүсийг хүчирхэгжүүлэх



Үйл явцын хандлага

Явцад тань хэр зэрэг үр дүн гарч байгааг ойлгох



Авч болох арга хэмжээ

- Систем болон үйл явцын зорилтуудыг тодорхойлох
- Эрх, үүрэг, хариуцлагын тогтолцоог бий болгох
- Байгууллагын чадавхийг ойлгох
- Үйл явцын харилцан хамаарлыг тодорхойлох



Сайжруулалт

Амжилттай бизнесүүд нь сайжруулалтандаа байнга анхаарал хандуулдаг





Авч болох арга хэмжээ

- Сайжруулалтын зорилтуудыг бий болгоход дэмжлэг үзүүлэх
- Сайжруулахын тулд хүмүүсийг сургах, бэлтгэх
- Хүмүүсээ чадварлаг болгох
- Сайжруулах хэрэгцээг олж харах

Нотолгоонд суурилсан шийдвэр гаргах

Дүн шинжилгээ, мэдээлэл, мэдээллийн үнэлгээнд суурилсан шийдвэр нь хүссэн үр дүнд хүрэх магадлал илүүтэй байдаг



Авч болох арга хэмжээ

- Өөрийнхөө багийг шаардлагатай бүх мэдээллээр ханга
- Мэдээллийн үнэн зөв, найдвартай, баталгаатай байдлыг хангах
- Өгөгдөл, мэдээллийг шинжлэх, үнэлэх
- Нотолгоонд үндэслэн туршлага, мэдрэмжийг тэнцвэржүүлэх замаар шийдвэр гаргах, арга хэмжээ авах



Харилцааны менежмент

Амжилтанд хүрэхийн тулд бизнес нь нийлүүлэгч гэх мэт сонирхогч талуудтай харилцах харилцаагаа удирддаг



Авч болох арга хэмжээ

- Холбогдох сонирхогч талууд болон танай бизнестэй харилцах тэдний харилцааг тодорхой болгох
- Сонирхож буй талуудын харилцааг тодорхойлж, тэргүүлэх чиглэлийг тогтоох
- Богино хугацааны үр ашиг болон урт хугацааны тогтвортой байдлыг тэнцвэржүүлэх харилцааг бий болгох
- Мэдээлэл, мэдлэг туршлага ба нөөцийг нэгтгэж, хуваалцах

Эх сурвалж

<https://canadabusiness.ca/business-planning/writing-your-business-plan/>

Wheelen, T. L., and J. D. Hunger. 2008. *Strategic Management and Business Policy*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education Inc.

<http://www.infoentrepreneurs.org/en/guides/review-your-business-performance/>

<https://www.cgma.org/resources/tools/essential-tools/porters-five-forces.html>

<https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/pub100080.pdf>

ТА БҮХЭНД БАЯРЛАЛАА

