

# Mongolian Economy

2025.08 CAP

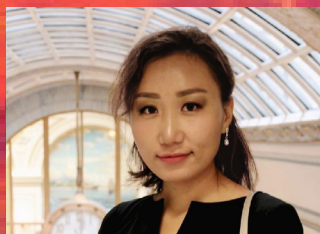
[mongolianeconomy.mn](http://mongolianeconomy.mn)

ТУСГАЙ ДУГААР



МОНГОЛЫН БИЗНЕС ЭРХЛЭГЧ  
ЭМЭГТЭЙЧҮҮД БА

# МОНГОЛЫН ХҮҮЧ





МОНПОЛИМЕТ  
ГРУПП



# 10

ХАРИУЦЛАГАТАЙ УУЛ УУРХАЙГААС  
АЖ ҮЙЛДВЭРТ ШИЛЖСЭН 10 ЖИЛ

## ЭМЭГТЭЙ БИЗНЕС ЭРХЛЭГЧДЭД ЗОРИУЛСАН БҮТЭЭГДЭХҮҮН

### ЭМЭГТЭЙ БИЗНЕС ЭРХЛЭГЧДЭД ЗОРИУЛСАН БИЗНЕСИЙН ЗЭЭЛ



**Зориулалт:** Хөрөнгө оруулалтын зээл болон эргэлтийн хөрөнгийн зээл

**Зээлийн дүн:** 1 тэрбум хүртэлх төгрөг

**Хугацаа:** 36 хүртэлх сар

**Давуу талууд:**

- Барьцаа хөрөнгийн уян хатан шаардлага
- Эргэн төлөлтийн уян хатан хуваарь
- Хүүний таатай нөхцөл

### ЭМЭГТЭЙ БИЗНЕС ЭРХЛЭГЧИЙН ЦАХИМ ШИЛЖИЛТИЙГ ДЭМЖИХ ЗЭЭЛ



**Зориулалт:** ЕСБХБ-ны урьдчилан тодорхойлсон програм хангамж болон техник хангамжийн шийдлүүдээс сонгон авч бизнесийн үйл ажиллагаагаа цахимжуулах, автоматжуулах.

**Зээлийн дүн:** 1 тэрбум хүртэлх төгрөг

**Хугацаа:** 36 хүртэлх сар

**Давуу талууд:**

- Зээлийн дүнгийн 10%-тай тэнцэх мөнгөн урамшууллын буцаан олголт (30,000 ам.доллар хүртэл)
- Барьцаа хөрөнгийн уян хатан шаардлага
- Эргэн төлөлтийн уян хатан хуваарь
- Хүүний таатай нөхцөл

### ЭМЭГТЭЙЧҮҮДЭД ЗОРИУЛСАН ГЛАМУР КРЕДИТ КАРТ



ХААН Банк нь 2017 онд Монгол Улсад анх удаа эмэгтэйчүүдэд зориулсан зээлийн эрхтэй, тусгайлсан лоялти хөтөлбөр бүхий кредит картыг зах зээлд нэвтрүүлж, 2025 онд Гламур картаа шинэчлэн дахин зах зээлд танилцуулсан.

**Давуу талууд:**

- Дэлхийн хаана ч хэрэглэх боломжтой
- Хамгийн бага хүүтэй; хугацаанд нь бүрэн төлбөл хүү тооцохгүй
- Картаа захиалан хүссэн газартаа шуудангаар хүргүүлэх
- Хамгийн олон хамтрагч байгууллага, хөнгөлөлт урамшуулалтай

# Агуулга

## Эрхлэгчийн зурвас 05

Монголын эмэгтэйчүүдийн өсөлтийн түүх бусдад урам зориг өгнө

## Мэндчилгээ 06

Б.Батцэцэг  
Монгол Улсын Гадаад хэргийн сайд

## Мэндчилгээ 7

Б.Жавхлан  
Монгол Улсын Ерөнхийлөгчийн Төсөл хөтөлбөрийн зохицуулалт болон иргэний нийгмийн бодлогын зөвлөх

## МҮХАҮТ 9

Бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдэд урам, зориг хэрэгтэй

## БЭЭЗ 11

Бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийн зөвлөл нийгмийг түүчээлсээр байна

## Англи 15

Женнифер Мартин:  
Эмэгтэйчүүдийг бизнесийн салбарт тууштай дэмжих хэрэгтэй

## Вьетнам 16

Нгуен Ти Тует Мин: Монголын бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүд бол өөрчлөлтийг бий болгогчид юм

## Исланд 18

Грэйс Ачъенг:  
Эмэгтэйчүүдээ хөрөнгө оруулдаг улс тогтвортой хөгжилд хөрөнгө оруулж байгаа хэрэг юм

## Наран групп 20

Д.Удвал: Сорилт бүхэн биднийг ухаажуулж, өнөөдрийн “Наран групп”-ийн өнгийг бүрдүүлсэн

## Монос Групп 24

Х.Солонго: Моносчууд Монгол брэндийн үнэ цэнийг дэлхийд тогтвортой байршуулахын төлөө хичээж байна

## ХААН Банк 28

Р.Мөнхтуяа: ХААН Банк бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийг дэмжсэн, стратегийн хөрөнгө оруулагч болох зорилготой

## Монполимет компани 32

Ц.Гарамжав:  
Үйлдвэржилтийн бодлогыг бодитой явуулбал, улс маань дорхноо хөгжих боломжтой

## Бодь интернэшнл ХХК 36

Б.Долгормаа: Бид төмөр замын салбарт томоохон бүтээн байгуулалтыг гардан гүйцэтгэснээрээ бахархдаг

## БОСА Холдинг ХХК 40

Б.Нандинчимэг: Бид аз жаргалыг үйлдвэрлэдэг

## ТЭСО Групп 44

С.Болор: бид хэрэгжүүлж буй төслүүдээрээ нийгмийн асуудлыг шийдэхийг зорьдог

## Жүр Үр ХХК 48

Б.Мөнхзул: Үндэсний брэндийг бүтээж, Монгол хүний чадамжийг өсгөж байгаа нь бидний бахархал

## Сантис боловсролын төв 52

Д.Оргилмаа: Сахилга бат жинхэнэ эрх чөлөөг надад өгдөг

## Ультрасоник ХХК 56

Б.Чимэгцэцэг: Монгол Улсын хөгжлийг товчлох ногоон бодлого хэрэгтэй байна

## Говь мираж лодж жуулчны бааз 60

Н.Тунгалаг: Монголын говийн хэзээ ч мартагдашгүй дурсамжийг жуулчдад бүтээж өгдгөөрөө бахархдаг

## Паккале ХХК 64

А.Айнагүл: Баян-Өлгий аймаг бол Монголын аялал жуулчлалын үнэ цэнтэй цонх

## Оюу толгой ХХК 68

Дэйрдрэ Лингенфэлдэр:  
“Монгол залуус бахдам эрч хүч, авьяас үр чадвартай”

## Промон трейд ХХК 72

Н.Оюунбат: Манай яс боловсруулах үйлдвэр бол байгаль дэлхийгээ хайрласан Монголын үйлдвэр

## GSMI 76

Ц.Оюунжаргал: Боломжуудаа тултал нь ашиглаж илүү хурдтай урагшилья

## Ургана брэнд 80

Б.Чанцалдулам: Ургана брэнд тогтвортой хөгжилд хамгийн их анхаардаг

## Цэвэр эрчим хүч 84

Л.Дулмаазул: Дэлхийн олон оронд том төслүүд хэрэгжүүлсэн туршлагаасаа хуваалцахыгзорьж байна

## АНУ 88

Б.Ариунсанаа: АНУ-ын банканд ажиллаж, монгол эмэгтэйн нэрийг гаргаж байгаадаа баярладаг

## Герман 92

Ю.Даваажаргал: Өдрийн нэгээхэн хормыг өөртөө зориулаарай гэж эмэгтэйчүүдээ зөвлөө



ҮҮСГЭН БАЙГУУЛАГЧ, ЭРХЛЭГЧ: Д.БЭХБАЯР (9999 4248) | РЕДАКТОР: Н.ЭНХБАЯР (9916 1303) | АНГЛИ РЕДАКТОР: РОБЕРТ ЙОХАН ШРАЙВЕРС  
СЭТГҮҮЛЧИД: У.САРАНГЭРЭЛ | Б.ШҮРЭНЧИМЭГ | ОРЧУУЛАГЧ: М.АРИУНЗАЯА | ДИЗАЙНЕР: Ш.ОЮУНДАРЬ | МАРКЕТИНГИЙН АЛБА: 9409 2904

ISSN 2664-195X

E-mail: info@mongolianeconomy.mn | FACEBOOK: Mongolian Economy | TWITTER: EconomyMongolia

# МОНГОЛЫН ЭМЭГТЭЙЧҮҮДИЙН ӨСӨЛТИЙН ТҮҮХ БУСДАД УРАМ ЗОРИГ ӨГНӨ



**Д.БЭХБАЯР**  
Ерөнхий Эрхлэгч

Дэлхийн бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийн форумд зориулсан “Монголын бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүд ба Монголын хүч” тусгай дугаарыг уншигч таны гар дээр тавьж буйдаа маш их баяртай байна.

Урин зуны улирал дуусаж, намрын налгар өдрүүд эхэлсэн энэ л сайхан цагт дэлхийн олон улс орны бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүд эх оронд маань ирж, монгол эмэгтэйчүүдтэй хамтран хуран чуулж байгаа нь том боломж, бас дэвшил гэж үзэж байна. Тийм учраас Mongolian Economy сэтгүүлээс Монголын бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүд, тэд юуг хийж бүтээж, юунд зорьж, тэмүүлдэг, нийгмийн сайн сайхны төлөө ямар үүрэг гүйцэтгэдэг талаар дэлхийн болон дотоодын эмэгтэйчүүдэд таниулах, мөн холбоо харилцаа тогтоож, хамтран ажиллах боломжийг эрэлхийлэх зорилгоор энэхүү дугаараа бэлтгэлээ.

Монгол Улсын хөгжилд үнэтэй хувь нэмэр оруулж, эдийн засгийн өсөлтийн төлөө хичээн ажиллаж яваа салбар бүрийн төлөөлөл болсон бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийг уг тусгай дугаартаа урилаа. Тэд бол чимээгүйхэн хөдөлмөрлөж, бүтээн байгуулж буй Монголын бизнесийн салбарын эмэгтэй удирдлагуудын төлөөлөл юм. Тэд бол олон мянган ажлын байр бий болгож, улсын төсвийн тодорхой хувийг бүрдүүлж, үндэсний үйлдвэрүүд барьж байгуулж, тогтвортой хөгжлийн эрхэм зорилгыг ухамсарлан биелүүлж яваа шилдэг бизнес эрхлэгчид. Ганц жишээ дурдахад, манай дугаарын зочин бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүд дунджаар 30 мянга орчим ажлын байр бий болгож, улсын төсөвт дунджаар нэг их наяд орчим төгрөг төвлөрүүлдэг компаниудын удирдагчид гэдгийг бахархалтайгаар хэлэхийг хүсэж байна.

Монгол Улс 1990-ээд онд ардчилсан хувьсгал хийж, зах зээлийн эдийн засагт шилжсэн үеэс бизнесээ эхлүүлж, 30-35 жилийн түүхийг бүтээсэн эмэгтэй удирдагчдаас эхлээд стартапын түвшинд

компаниа байгуулан ажиллаж буй залуу захирлын төлөөлөл ч энэ дугаарт маань багтсан. Мөн Монголын төдийгүй дэлхийн хэмжээний уурхайг удирдаж буй гадаад захирал эмэгтэйг ч урилаа. Монголчууд хилийн чанадад ч тухайн улсынхаа эмэгтэйчүүдтэй мөр зэрэгцэн ажилладгийн тод жишээг харуулж, АНУ, Герман улсуудад амжилттай ажиллаж буй монгол эмэгтэйчүүдийн төлөөллийг оролцуулахыг хичээлээ. Түүнчлэн дэлхийн бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийн төлөөлөл Вьетнам, Исланд, Английн бүсгүйчүүд манай дугаарыг чимж, үнэ цэнтэй болголоо.

Бизнесийн хөгжил, хүсэл мөрөөдөл, эх орон, ард түмэн, ажилтан хамт олон, гэр бүл, үр хүүхдүүдийнхээ төлөө хэрхэн ажиллаж, сорилт бэрхшээлийг хэрхэн даван туулж, амжилтыг бүтээсэн тухай нь та эдгээр ярилцлагаас уншина. Мөн цаашид илүү ихийг хийхэд төр засгаас ямар бодлого, орчмыг бүрдүүлэх шаардлагатай байгаа талаар ч тэд санал бодлоо хуваалцлаа. Тэд амжилтыг амар, хялбараар олж аваагүй, унаж босож, тэмцэж сөрсний хүчинд өнөөгийн үнэ цэнийг бүтээсэн юм. Монгол эмэгтэйчүүдийн өсөлтийн эдгээр түүх бусдад урам зориг өгч, эерэг нөлөө үзүүлнэ гэдэгт итгэлтэй байна.

Mongolian Economy сэтгүүл эдийн засаг, бизнесийн чиглэлээр 14 дэх жилдээ ажиллаж, олон зуун дугаар гаргасан ч Монголын хүчирхэг эмэгтэйчүүдээр дагнасан анхны том дугаараа ийн гаргаж, Монгол эмэгтэйчүүдийн үнэ цэнийг онцлон тодруулж ирж буйдаа туйлын их баяртай байна.

Бидний хүсэл зорилгыг хүндэтгэлтэйгээр хүлээн авч, өөрсдийгөө хөгжлийн үнэ цэнтэй тулах хүч гэдгээ мэдэрч хамтран ажилласан бүх эмэгтэйчүүддээ талархсанаа илэрхийлье. Та бүхэн бол Монголын хүч, Монголын бахархал болсон Монголын эмэгтэйчүүд, ээжүүд юм шүү. ■

## Мэндчилгээ



“Mongolian Economy” сэтгүүлийн хүндэт уншигчдаадаа энэ өдрийн мэндийг хүргэе.

Монгол төрийн алтан аргамжийг бататган бэхжүүлж, дайн тулаан, зөрчил тэмцлийг намжаан, хүн төрөлхтний аугаа түүхийг бүтээх үйл хэрэгт үнэлж баршгүй хувь нэмэр оруулж ирсэн Монгол хатаг, эмэгтэйчүүдийн ухаан билиг, алдар гавьяа, аугаа үйлсийн тухай түүх шаширт тэмдэглэн үлдээсэн байдаг.

Энэхүү түүхэн уламжлалаа баяжуулан хадгалж, эдүгээ Монгол Улсын төр, засгаас эмэгтэйчүүдийг хүчирхэгжүүлэх, салбар бүрд тэдний оролцоог бодлого тодорхойлох, шийдвэр гаргах түвшинд хангахыг зорьж, төрийн бодлогынхоо нэгэн чухал зорилт болгосон билээ. Энэ хүрээнд Монгол Улсын Ерөнхийлөгчийн ивээл дор “Эмэгтэйчүүд, энх тайван ба аюулгүй байдал” олон улсын энхийг сахиулагч эмэгтэйчүүдийн бага хурлыг 2022 онд, Гадаад хэргийн эмэгтэй сайд нарын уулзалтыг Ази тивд анх удаа 2023 онд, Дэлхийн эмэгтэйчүүдийн чуулга уулзалтыг 2024 онд тус тус Улаанбаатар хотноо амжилттай зохион байгуулсан билээ. Эдгээр уулзалт нь зөвхөн хэлэлцүүлэг бус, харин мэдлэг түгээх, түншлэл байгуулах, охид бүсгүйчүүдэд ирээдүйг өөртөө итгэлтэй, зоригтой, бүтээлчээр туулах урам зориг өгөх чухал талбарууд байлаа.

Бид энэ туршлагаадаа тулгуурлаж бодлого, үйл ажиллагаа, уламжлалаа хадгалан энэ сарын 25-26-ны өдрүүдэд Улаанбаатар хотноо Дэлхийн бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийн чуулга уулзалтыг “Урам зориг өгөх, нөлөөлөл

үзүүлэх, хөрөнгө оруулалт хийх” уриан дор зохион байгуулна. Энэ удаагийн чуулга уулзалтад 20 гаруй улсын бизнес эрхлэгч, хөрөнгө оруулагч, төр засаг, иргэний нийгмийн төлөөлөл 500 орчим гадаад болон дотоодын зочид, төлөөлөгч оролцохоор болсныг тэмдэглэхэд таатай байна.

Эхийн үүрэг хариуцлагаа бизнесийн зорилго, хүсэл тэмүүлэлтэй хослуулан туулсан миний замнал амаргүй боловч үнэ цэнтэй байсан билээ. Энэ туршлага маань эмэгтэйчүүд бие биеэ дэмжиж, мэдлэгээ хуваалцаж, бидний ирээдүй болсон охид бүсгүйчүүддээ өөртөө итгэх итгэлтэйгээр мөрөөдлөө биелүүлэх боломжийг бүрдүүлэх талбаруудыг санаачлах урам зоригийг надад өгсөн юм. Эмэгтэйчүүдийн ур чадвар, мэдлэг оюун, туршлага, бүтээлч байдал, манлайллыг дэлхий дахинд таниулахаар дараах зорилтуудыг дэвшүүлэн уг чуулга уулзалтыг зохион байгуулж байна. Үүнд:

- Бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийн олон улсын тавцан дахь нэр хүнд, хүлээн зөвшөөрөгдөх байдлыг бэхжүүлэх
- Бизнес эрхлэгч, хөрөнгө оруулагч, аж ахуйн нэгжүүд хооронд хил дамнасан харилцаа холбоо, түншлэлийг хөгжүүлэхэд дэмжлэг үзүүлэх
- Эмэгтэйчүүдийн удирдсан бизнесүүдэд санхүүжилт, хөрөнгө оруулалт татах, зах зээлээ тэлэх, мэргэжлийн зөвлөгөө авах тэгш боломжийг бий болгох
- Бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийн ур чадвар, сөрөн тэсвэрлэх чадавхыг бэхжүүлэх
- Жендэрийн мэдрэмжтэй эдийн засгийн бодлого, бизнес, аж ахуйн нэгжүүдийг дэмжих тогтолцоог дэлхийн хэмжээнд урагшлуулах хөдөлгөөнийг эрчимжүүлэх зэрэг болно.

Энэ удаагийн чуулга уулзалт нь нэгдсэн хуралдаанаас гадна бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийн манлайлал, санхүүжилтийн механизм, цахим шилжилт ба инновац, ногоон бөгөөд

хүртээмжтэй эдийн засаг, бүс нутгийн хамтын ажиллагаа, Цахим эдийн засгийн төсөл хөтөлбөр салбар хуралдаануудаас бүрдэнэ.

Эмэгтэйчүүдийн амжилт бол гэр бүл, нийгмийн хөгжил юм. Илүү хүртээмжтэй, шударга, тогтвортой ирээдүйг бүтээх зорилгоор олон улс болон бүс нутгийн түвшинд манай улс дуу хоолойгоо өргөн, олон санал санаачилгыг дэвшүүлж, хувь нэмрээ оруулсаар ирсэн билээ. Тухайлбал, дэлхийн хүн амын дөрөвний нэгийг бүрдүүлдэг Хөдөөгийн охид, эмэгтэйчүүдийн аж байдлыг сайжруулах тухай НҮБ-ын Ерөнхий Ассамблейн тогтоолыг 1982 оноос хойш хоёр жил тутам Монгол Улс санаачлан батлуулж иржээ. Өнөөдөр дэлхийн хэмжээнд 3 сая гаруй хоршоолол үйл ажиллагаа явуулж, нийт ажил эрхлэгчдийн 12 орчим хувь нь хоршооллын ажилтан буюу эзэн байна. Монгол Улс энэ хөдөлгөөнийг манлайлан өнгөрсөн 30 гаруй жилд хоёр жил тутам энэ асуудлаар НҮБ-ын Ерөнхий Ассамблейн тогтоолыг батлуулж, мөн 2025 оныг Олон улсын хоршооллын жил болгон зарлуулж чадсан билээ.

Монгол Улс дэлхийн хэмжээний форум хэлэлцүүлгийг зохион байгуулж байгаадаа бахархалтай байна. Дэлхий нийтэд тулгамдаж буй олон сорилт, бэрхшээлийг даван туулахад охид, эмэгтэйчүүдийн дуу хоолой, оролцоо, манлайлал онцгой чухал үүрэгтэй бөгөөд энэхүү олон улсын чуулга уулзалтад дэлхийн өнцөг булан бүрээс хүрэлцэн ирж оролцож байгаа бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийн санал, санаачилга чухал хувь нэмэр оруулна гэдэгт итгэлтэй байна.

Дэлхийн бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийн чуулга уулзалтын үйл ажиллагаанд амжилт хүсэхийн сацуу уншигч Та бүхэнд сайн сайхан бүхнийг хүсэн ерөөе! ■

## Б.БАТЦЭЦЭГ

Монгол Улсын Гадаад хэргийн сайд

## Мэндчилгээ



Эрхэм хүндэт Уншигчид аа!

Улс орон, бүс нутаг, дэлхий нийтэд тулгараад буй олон сорилтыг үл ажран эдийн засгийн хөгжлийг урагшлуулах үйл хэрэгт үнэтэй хувь нэмэр оруулан, ажил эрхлэлтийг дэмжиж, бизнесээ амжилттай удирдаж буй хөрөнгө оруулагч, бизнес эрхлэгч, баялаг бүтээгч бүсгүйчүүд Та бүхэндээ чин сэтгэлийн мэндчилгээ дэвшүүлж байна.

Эдийн засгийн багтаамжийг нэмэгдүүлэхэд бизнес эрхлэгчдийн үйл ажиллагаа онцгой чухал юм. Нэн ялангуяа бизнесийн шийдвэр гаргах түвшинд эмэгтэйчүүдийг хөрөнгө оруулалт татахад болон стратегийн төлөвлөлтөд тэгш оролцуулах нь зөвхөн жендерийн тэгш байдлын асуудал биш бөгөөд бүтээлч санаачилга, инноваци, өрсөлдөх чадварыг нэмэгдүүлж, эдийн засгийн өсөлтийг түргэтгэхэд чухал үүрэгтэй юм.

Эмэгтэй бизнес эрхлэгчид олон нийтийн хэрэгцээ, нийгмийн асуудлыг соргогоор мэдэрч, тогтвортой, хүртээмжтэй бизнесийн загварыг хэрэгжүүлж чаддаг онцлогтой. Энэ утгаараа эмэгтэйчүүдийг дэмжиж бизнест нь хөрөнгө оруулах, мэргэжлийн дэмжлэг үзүүлэх, санхүүгийн хүртээмжийг нь нэмэгдүүлэх нь улсын эдийн засгийн өсөлт, инновацийн орчныг бэхжүүлэхэд онцгой ач холбогдолтой байдаг. Иймээс Монгол Улсын Ерөнхийлөгч Ухнаагийн Хүрэлсүх эмэгтэйчүүдийн оролцоог төр, нийгэм, эдийн засгийн бүх түвшинд нэмэгдүүлэх зорилгоор олон улсын

хурал, уулзалтуудыг эх орондоо дөрөв дэх жилдээ ивээлдээ авч зохион байгуулж байна. Энэхүү үйл хэрэгт Монгол Улсын Гадаад харилцааны сайд Б.Батцэцэгийн манлайлал онцгой хувь нэмэр оруулж буйг тэмдэглэе.

Бизнест эмэгтэй бизнес эрхлэгчдийн тэгш оролцоог хангах нь дэлхийн ДНБ-ийг хамгийн багадаа 2 хувиар өсгөж, олон сая ажлын байр шинээр бий болох боломжтой үзэсэн Маккензи Глобал институт хэсээн байдаг. Мөн эмэгтэйчүүдийн эдийн засгийн оролцоог хязгаарласан хууль эрх зүйн болон нийгмийн саад тотгорыг арилгаж чадвал дэлхийн ДНБ 20 гаруй хувиар нэмэгдэх боломжтой гэж ОУВС онцолсон нь эмэгтэйчүүд бидний өмнө асар их нөөц боломж байгааг илтгэж байна.

Дэлхийн нийт эмэгтэйчүүдийн дөнгөж 48.7 хувь нь ажил эрхэлж байгааг эрэгтэйчүүдийн 73 хувьтай харьцуулахад үлэмж ялгаатай үзүүлэлт юм. Ер нь асрахуйн эдийн засагт хөрөнгө оруулах нь жендерийн тэгш байдлыг хангаад зогсохгүй хөдөлмөрийн бүтээмжийг нэмэгдүүлж, эдийн засгийн өсөлтийг дэмжих чухал арга зам болдог юм.

Монгол Улс 2025 онд Дэлхийн жендерийн тэгш байдлын индексээр 148 орноос 65 дугаарт эрэмблэгдэж, өмнөх жилээсээ 20 байраар урагшилсан амжилттай байгаа. Гэсэн хэдий ч эмэгтэйчүүдийн эдийн засаг дахь оролцоо, санхүүгийн хүртээмж дэлхийн дундажтай харьцуулахад хангалтгүй байсаар байна. Олон улсын санхүүгийн корпорацийн судалгаагаар, Монгол Улсад эмэгтэй бизнес эрхлэгчдийн санхүүгийн хүртээмжийн зөрүү 1.2 тэрбум ам. долларт хүрч, жендерийн тэгш бус байдал улам гүнзгийрч буйг онцолсон байдаг ба энэ үзүүлэлт эмэгтэйчүүдийн санхүүгийн хүртээмжийг нэмэгдүүлэх зайлшгүй шаардлага байгааг илтгэж байгаа юм.

Монгол Улсад эмэгтэй бизнес эрхлэгчдийн санхүүгийн хүртээмжийг нэмэгдүүлэх тал

бүрийн бодлого, санаачилга хэрэгжиж байна. 2025 онд анх удаа “Жендэр бонд” гаргаж, санхүүгийн зах зээлд жендэрийн мэдрэмжтэй шинэ хандлагыг амжилттай нутагшуулахаар ажиллаж байна. Мөн эмэгтэй бизнес эрхлэгчдийн санхүүгийн код хөтөлбөрийг энэ онд шинээр нэвтрүүлээ. Түүнчлэн “Эмэгтэйчүүдийн худалдааг дэмжих төв”-ийг байгуулан эмэгтэй бизнес эрхлэгчдийн худалдаа, экспорт, цахим худалдааны чадавхыг нэмэгдүүлэхэд чиглэсэн олон улсын хөтөлбөрүүдийг хэрэгжүүлж байна. Эдгээр бодлого, санаачилга, хөтөлбөрүүд нь зөвхөн эмэгтэйчүүдийн эрх, боломжийг хамгаалаад зогсохгүй эмэгтэйчүүдийн эдийн засгийн идэвхийг бодитойгоор нэмэгдүүлж, шинэ зах зээлд нэвтрэх, шинэлэг санаачилга гаргах боломжийг олгож байгааг дурдахад таатай байна.

Шинэ санаачилга гарган, шинэ зах зээлд нэвтэрч, эдийн засгийн өсөлтөд үнэтэй хувь нэмэр оруулж байгаа Та бүхний үйл хэрэг бол бид бүгдийн бахархал билээ. Бизнес дэх эмэгтэйчүүдийн оролцоо, эмэгтэйчүүдийн тэсвэр хатуужил, бүтээлч сэтгэлгээ нь ирээдүйн эдийн засаг, нийгмийн хөгжил, тогтвортой байдлын гол түлхүүр юм. Хойч үеийн бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийнхээ ирээдүйн замыг засч, тэдэнд тэгш боломж олгож, нийгэм, эдийн засагт үр нөлөө бүхий амжилт бүтээл үлдэхэд төр, хувийн хэвшил хамтдаа хичээн зүтгэх цаг иржээ.

Энэхүү чуулга уулзалт эмэгтэй бизнес эрхлэгчдэд урам зориг өгөх, нөлөөлөх, хөрөнгө оруулах боломжийг олгож байгааг тэмдэглэн хэлэхэд таатай байна.

Та бүхэндээ эрүүл энхийг хүсэж, ажил үйлсэд нь өндөр амжилт хүсэн ерөөе. ■

### Б.ЖАВХЛАН

Монгол Улсын Ерөнхийлөгчийн Төсөл хөтөлбөрийн зохицуулалт болон иргэний нийгмийн бодлогын зөвлөх

# Хөгжил дэвшлийг хамтдаа бүтээе!



Ханбогд сумын бизнес эрхлэгч, “Өлзийт Мөнх-Овоо” компанийн үүсгэн байгуулагч Ш.Туяа

2011 оноос хойш “Оюу толгой” компанид хувийн хамгаалах хэрэгсэл нийлүүлж байна.

- 2025 оны II улиралд 600 орчим үндэсний ханган нийлүүлэгчтэй хамтран, худалдан авалтынхаа 90 гаруй хувийг дотоодын компаниудад зарцуулжээ.
- Өмнөговь аймгийн 104 ханган нийлүүлэгчээс 287 тэрбум төгрөгийн бараа, үйлчилгээ худалдан авч, орон нутгийн эдийн засгийг дэмжсэн байна.
- ТОП-100 аж ахуйн нэгжийн жагсаалтыг гурав дахь жилдээ тэргүүлж, манай 33 ханган нийлүүлэгч уг жагсаалтад багтжээ.



OTMongolia



OTMongolia



Oyu Tolgoi



OTMongolia



OTMongolia

## МҮХАҮТ

БИЗНЕС ЭРХЛЭГЧ  
ЭМЭГТЭЙЧҮҮДЭД  
УРАМ, ЗОРИГ  
ХЭРЭГТЭЙ

МҮХАҮТ-ын Ерөнхий нарийн  
бичгийн дарга Б.Саруул

Дэлхийн бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийн 2025 оны форум Монгол Улсын Ерөнхийлөгч Ухнаагийн Хүрэлсүхийн ивээл дор Улаанбаатар хотноо зохион байгуулагдахаар болсон нь Монголын бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдэд томоохон боломжийг бий болгож байна.

Дэлхийн бизнес эрхлэгчдийн чуулга уулзалтыг "Inspire, Impact, Invest" уриатайгаар зохион байгуулах бөгөөд бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийг дэмжих, чадавхжуулах, бие биенээсээ урам зориг авах, сайн туршлагаас судлах, хөрөнгө оруулалт татах зорилготой юм. Энэхүү чуулга уулзалтаас оролцогчид бизнесээ илүү өргөжүүлэх, олон улсын худалдаа хоорондын харилцаа холбоог бэхжүүлэх шинэ мэдээ, соргог санаа авах болов уу. Тус форумгаас олон улсын хэмжээний уриалга гарах бөгөөд хөрөнгө оруулалтыг яаж татах, олон улсын харилцааг хэрхэн өргөжүүлэх, харилцан ашигтайгаар бие биенээ хэрхэн дэмжих вэ гэдэг дээр төвлөрөх учиртай.

Тус уулзалтын үеэр МҮХАҮТ Монголын бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийг дэлхийн бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдтэй холбох харилцан уулзалт хийж, хамтарч ажиллах боломжийг бүрдүүлнэ. Дэлхийн Худалдааны Байгууллага (ДХБ), Олон Улсын Худалдааны төвийн хамтран санаачилсан “Цахим эдийн засаг дахь эмэгтэй экспортлогчдыг дэмжих сан”-гаас зарласан төсөлд дэлхийн 600 гаруй байгууллага өрсөлдөж, МҮХАҮТ төсөл хэрэгжүүлэх дөрвөн байгууллагын

нэгээр шалгарсан юм. Ийнхүү бид Дэлхийн худалдааны байгууллага, Дэлхийн худалдааны төвтэй хамтраад Монголын эмэгтэй бизнес эрхлэгчдэд нэг сая ам.доллар буюу 3,5 тэрбум төгрөгийн буцалтгүй дэмжлэг үзүүлэх төслийг 2027 он хүртэл хэрэгжүүлж эхлээд байна.

Бид ДХБ-ын санхүүжилттэй төслийн шалгаруулалтыг хоёр сарын турш нээлттэй зарласан бөгөөд 307 компани өргөдөл өгснөөс Женевт төвтэй Дэлхийн худалдааны байгууллагаас 50 компанийг сонгоод байна. Улмаар 30 мянган ам.доллар буюу 100 сая төгрөгийн буцалтгүй тусламж авах компаниудын нэрсийг Дэлхийн бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийн форумын үеэр зарлаж, сертификат гардуулна. Мөн Дэлхийн худалдааны байгууллагаас бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийг дэмжих жендэр, бодлогын асуудлууд хариуцсан таван сургагч багш ирж байгаа бөгөөд бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийг гурван өдрийн эрчимтэй сургалтад бэлдэх юм. Түүнчлэн оролцогч компаниудын дунд уралдаан зарлаж, бараа бүтээгдэхүүнээ сайн танилцуулсан нэг компанийг Европт болох олон улсын худалдааны үзэсгэлэнд үнэ төлбөргүй оролцох эрхээр шагнаж юм. Төслийн шалгаруулалтад ноос ноолуур, үндэсний хувцас, аялал жуулчлал, мэдээлэл, технологийн компаниуд олноор оролцлоо. Үүнээс гадна Үндэсний зөвлөл байгуулагдсан бөгөөд тус зөвлөлд Голомт банк, Хаан банк, Худалдаа хөгжлийн банк, “Хүнсний хувьсгал” хөтөлбөрийн зөвлөхүүд орж, шалгарсан

компаниудад хөнгөлөлттэй зээл олгох, хөрөнгө оруулалт босгох сургалт сайн дураараа үзүүлэх амлалт өгөөд байна. МҮХАҮТ нь үүсгэн байгуулагдсаны 65 жилийн ойн босгон дээрээ Дэлхийн худалдааны байгууллагатай анхны хамтарсан төслийг ийн хэрэгжүүлэх болсон нь түүхэн үйл явдал юм.

Танхим цаашид эмэгтэй бизнес эрхлэгчдээ дэмжсэн олон ажил эхлүүлэхээр төлөвлөж байна. Эмэгтэйчүүдийн нөөц боломжийг нээж чадвал, бүтээмжийг маш их нэмэгдүүлэх, эдийн засгийн өсөлтийг хангах том ажиллах хүчин олон улсад бий. Амжилттай бизнесүүдийг хооронд нь холбох, экспорт, импортыг нэмэгдүүлэх, хөрөнгө оруулалт татах нь мөн чухал ач холбогдолтой. Миний хувьд эмэгтэйчүүдийнхээ “би чадна” гэдэг итгэл үнэмшлийг харж байгаадаа баяртай байна. Бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүд маань үндэсний брэнд бүтээгдэхүүнүүд үйлдвэрлэж, экспортолж эхэлсэн нь сайшаалтай. Одоо гагцхүү төрөөс бизнесийн орчныг сайжруулж, үйлдвэрлэгчдийг татварын бодлогоор дэмжих шаардлагатай байгаа бөгөөд ингэсэн цагт дотоодын компаниуд хөгжин дэвжихэд бэлэн байна. Дэлхийн бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүддээ хандаж, манай сайхан оронд тавтай морилохыг хүсье. Өв соёл, түүх, эдийн засгийн арвин баялагтай манай орны эмэгтэйчүүдтэй хамтдаа хөтөлцөөд хэн хэндээ ашигтай бизнесийн харилцаа холбоо үүсгэх нь та бүхэнд сонирхолтой байх болно гэдэгт итгэлтэй байна. ■

**merci**  
Баярласан сэтгэлийн илэрхийлэл

Thank you



# ҮНЭ ЦЭНИЙГ ХАМТДАА БҮТЭЭСЭН 35 ЖИЛ

ОЙН БАЯРЫН МЭНД ДЭВШҮҮЛЬЕ

**НАРАН ТАНЫ ХАМГИЙН САЙН СОНГОЛТ**

## БЭЭЗ

БИЗНЕС ЭРХЛЭГЧ ЭМЭГТЭЙЧҮҮДИЙН  
ЗӨВЛӨЛ НИЙГМИЙГ ТҮҮЧЭЭЛСЭЭР БАЙНА

МҮХАУТ-ын гишүүн эмэгтэй бизнес эрхлэгчдийн санаачилгаар “Бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийн зөвлөл”-ийг /БЭЭЗ/ 2005 онд байгуулсан. Манай зөвлөл нийт 1100 гаруй гишүүнтэй бөгөөд нийслэлийн 350, орон нутгийн 750 орчим эмэгтэй удирдлагатай компаниудын төлөөлөлтэйгээр ажиллаж байна.

Бид гишүүдийнхээ эрх ашгийг хамгаалах үүднээс бодлогын өмгөөлөл явуулах, үйл ажиллагааг нь дэмжих, гадаад, дотоод хамтын ажиллагааг хөгжүүлэх, хамтдаа нийгмийн хариуцлагаа хэрэгжүүлэх чиглэлүүдээр ажиллаж байна. Бодлогын өмгөөлөл нь бизнесийн орчны хууль, эрх зүйн болон бусад тулгамдсан асуудлаар бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийн саналыг нэгтгэн, тэдгээрийн дуу хоолойг төрд хүргэх үндсэн зорилготой. Тухайлбал, Хөдөлмөрийн тухай хууль, Жижиг, дунд үйлдвэрийн тухай, Зөвшөөрлийн тухай, Өрсөлдөөний тухай зэрэг багц хуульд санал бодлоо хэлж, гишүүдийнхээ саналыг үе шаттайгаар тусгуулсаар иржээ. Мөн 2023 оны УИХ-ын намрын чуулганы эхний хэлэлцүүлгээр дэмжигдсэн “Аж ахуй эрхлэгч эмэгтэйчүүдийн эдийн засгийн оролцоог нэмэгдүүлэх тухай” хуулийн төсөл дээр бид маш их анхаарч, ажилласныг онцлоё. Түүнчлэн Татварын болон Нийгмийн даатгалын тухай багц хуулийн хүрээнд болсон хэлэлцүүлгүүдэд мөн идэвхтэй оролцож, татварын ачааллыг бууруулах, зөв зохистой болгох чиглэлээр Зөвлөлийн нэгдсэн байр суурийг илэрхийлж, саналаа МҮХАУТ болон холбогдох яамдад хүргүүлсэн. Харин гишүүдийнхээ үйл ажиллагааг дэмжих, дотоод хамтын ажиллагааг хөгжүүлэх чиглэлээр дэлхийн 44 хөрөнгийн биржид зохион байгуулдаг “Жендэрийн тэгш эрхийг дэмжих олон улсын санаачлагад” нэгдэн МХБ-д Жендэрийн тэгш байдлын төлөө



хонх цохих арга хэмжээнд жил бүр оролцдог билээ. МҮХАУТ-ын “Леди Энтрепренер” арга хэмжээг хамтран зохион байгуулан ажиллаж, эмэгтэй бизнес эрхлэгчдээ дэмждэг нь бидний нэг том ажил юм. 2023 онд манай зөвлөлөөс санаачилж, Бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийн чуулганыг Монгол Улсын Ерөнхийлөгчийн ивээл дор, мөн Ази, Номхон далайн орнуудын Бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийн чуулганыг тус тус зохион байгуулсан. Жендэрт суурилсан хүчирхийллийн хохирогчдыг эдийн засгийн хувьд чадавхжуулах /Австралийн Бичил төслийн хөтөлбөр/, Ковид-19-ийн үед АХБ-наас хэрэгжүүлсэн “Гэр хорооллын бүсийн бичил, жижиг дунд бизнес эрхлэгч нарыг дэмжих” төсөл зэрэг олон ажлыг хийж гүйцэтгэжээ. Зөвлөлийн зүгээс гадаад харилцаагаа өргөжүүлэн хөгжүүлэхэд ихэд анхаарч ажилладаг билээ. Тухайлбал, Казакстан улсын Алматы хотын Бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийн зөвлөлтэй дугуй ширээний уулзалт, БНХАУ-ын Бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийн зөвлөл –Иноваци ба Хувьсал чуулган, БНСУ, Вьетнам улсад бизнесийн туршлага судлах аяллыг зохион байгуулжээ. “Бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийн ментор” клубыг 2017 онд үүсгэн байгуулсан. Энэхүү клубээрээ дамжуулан бүтээлч менторшип хөтөлбөр, бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийн цуврал уулзалтууд,

Голомт банктай хамтарсан Бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийг чадавхжуулах хөтөлбөр, Германы Шпаркассе банкны сангийн Бичил бизнесийн хөлөгт тоглоом сургалт, ЕСБХБ-ны Төв Азийн Бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүд хөтөлбөрийн менторинг зэрэг олон сургалт, хөтөлбөр, төслийг хэрэгжүүлсэн байна.

2017-2024 онд Ази, Номхон далайн орнуудын Танхимуудын холбооны Эмэгтэй бизнес эрхлэгч шагналд БЭЭЗ-ийн 6, Олон улсын бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийн сорилт (IWEC) байгууллагын “IWEC-Awards” шагналд 21 гишүүнийг тодорхойлон, тив, дэлхийн нэр хүндтэй шагналыг хүртэх боломжийг олгожээ.

Бид зөвхөн гишүүддээ үр өгөөж өгөх ажлаар үйл ажиллагаагаа хязгаарладаггүй бөгөөд гишүүдийнхээ оролцоотойгоор нийгэмд эерэг өөрчлөлт авчрах үйл ажиллагааг хамтран хэрэгжүүлсээр байна. Дэлхийн олон орны бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүд та бүхэнтэй хамтран бизнесийн өргөн хүрээний хамтын ажиллагаа тогтоож, улс орон, бүс нутагтаа, улмаар дэлхийн сайн сайхан нийгмийн төлөө хамтран ажиллахдаа таатай байх болно. ■

**МҮХАУТ-ын дэргэдэх Бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийн зөвлөл**

## Инфо

### Монголд

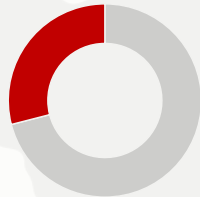
Ажиллах хүчний оролцооны түвшин

**62.0%**



**53.8%**

эмэгтэйчүүд



**71.0%**

эрчүүд



Эрэгтэйчүүдийн ажиллах хүчний оролцоо түвшин эмэгтэйчүүдийнхээс **17.2%** нэгж хувиар өндөр байна

**60%**

Жижиг, дунд үйлдвэрлэл эрхлэгчдийн 60 орчим хувь нь эмэгтэйчүүд

үүний **87%** нь **10**-аас цөөн ажилтантай бичил бизнес эрхлэгчид

### Дэлхийд

“Дэлхийн бизнес эрхлэгчдийн тойм судалгаа (Global Entrepreneurship Monitor)”-ны 2024 оны дүнгээр



Дэлхийн хэмжээнд **10** эмэгтэй тутмын **1** нь бизнес эрхэлж байгаа нь **20** жилийн өмнөхтэй харьцуулахад хоёр дахин өссөн үзүүлэлт



Дэлхийн нийт бичил, жижиг, дунд бизнес эрхлэгчдийн **54** хувь нь эмэгтэйчүүд байна.

Дэлхийн банкнаас жил бүр гаргадаг “Эмэгтэйчүүдийн бизнес эрхлэлт, хууль эрх зүйн орчин (Women, Business and the Law) -2024” индексээр

**77.5** Монгол Улс 100 онооноос 77.5 оноо авч, дэлхийн 190 орноос **50-р** байрт жагссан.

### Монгол Улс

Эмэгтэй бизнес эрхлэгчдийн манлайлж буй салбарууд

Ноос ноолуур **16.5%**

Худалдаа үйлчилгээ **14.6%**

Зочид буудал, нийтийн хоол **10.0%**

Боловсрол **10.0%**

Тээвэр логистик **9.3%**

Хүнсний үйлдвэрлэл **7.8%**

Барилга угсралт **7.0%**

Эм, эмнэлгийн салбар **6.2%**

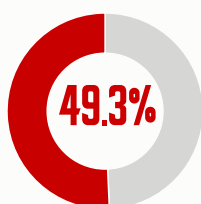
Гар урлал **6.2%**

Банк, санхүү **5.4%**

Газар тариалан **3.5%**

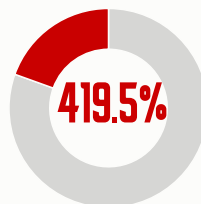
Оёмол сүлжмэл эдлэл **3.5%**

2024 оны жилийн эцсийн байдлаар



**49.3%**

банк бус санхүүгийн байгууллагын зээлдэгчдийн эмэгтэйчүүдийн эзлэх хувь



**419.5%**

Бизнесийн зээлийн ердөө 19.5 хувь нь эмэгтэй гүйцэтгэх захиралтай, эмэгтэй эзэмшигчтэй бизнест олгогдсон байна

Эх сурвалж: Үндэсний статистикийн хороо /Ажиллах хүчний судалгаа 2025 оны I улирал/




JUR UR

Share Happiness



 Jur Ur Bakery / Жүр Үр бэйкери

 jurur.mn

 +976 7004 5555



UNITED COLORS  
OF BENETTON.

## Англи

## ЖЕННИФЕР МАРТИН: ЭМЭГТЭЙЧҮҮДИЙГ БИЗНЕСИЙН САЛБАРТ ТУУШТАЙ ДЭМЖИХ ХЭРЭГТЭЙ



Английн Кэмбрижийн Жадж Бизнесийн Сургуулийн Гүйцэтгэх MBA (EMBA) хөтөлбөрүүд хариуцсан гүйцэтгэх захирал Доктор Женнифер Уоллер Мартинтай товч ярилцлаа.

**Mongolian Economy сэтгүүлд ярилцлага өгч байгаад танд талархаж байна. Та дэлхийн бизнесийн орчин хаашаа чиглэж байна вэ? Ямар гол чиг хандлагууд гарч ирж байна, мөн ирээдүйн стратегиа зөв чиглүүлэхийн тулд бизнес эрхлэгчид юунд анхаарах хэрэгтэй вэ гэсэн эхний асуулт тавья.**

Дэлхий нийтээрээ тулгараад буй хамгийн том чиг хандлага бол хиймэл оюун ухаан болон технологийн шинэчлэлийг нэвтрүүлэх явдал гэж би үздэг. Ихэнх нь шинэ дэвшилийг ашиглахыг хүсдэг ч, яг ямар технологи өөрт нь бодит үр өгөөж өгөхийг мэдэхгүй хэвээр байна. Эргэлзээ, болгоомжлол нь тодорхой хэмжээнд байх хэрэгтэй бөгөөд мөн түүнчлэн санхүү болон цаг хугацааны томоохон хөрөнгө оруулалт байснаар л энэ салбар руу эрэлт нэмэгдэх нь тодорхой. Гэвч энэ үйл явц илүү хурдан өрнөх нь ашигтай байхад, үйл явц өнөөдөр харьцангуй удаан урагшилж байна. Гэсэн ч энэ бол хамгийн том боломж юм. Хоёрдугаарт, цаг агаарын хэлбэлзэл улам ихсэж, урьдчилан таамаглахад бэрхшээлтэй болж буй өнөөгийн нөхцөлд байгууллагууд уур амьсгалын өөрчлөлттэй тэмцэх үйлс хэрэгт хүлээсэн хариуцлагаа хэрэгжүүлэх нь туйлын чухал. Хүүхдүүдээ бахархах төдийгүй тогтвортой амьдрах боломжтой дэлхий ертөнцийг үлдээхийг хүсэж байвал бид улс төрийн тогтолцоо, салбарын зохицуулагч байгууллагуудаа идэвхжүүлж, стандарт тогтоон, хариуцлагажуулах системийг бүрдүүлэх ёстой. Ингэснээр бид нүүрстөрөгчийн ялгаруулалт ихтэй орчинд бодит нөлөө үзүүлж эхлэх боломж бүрдэнэ.

**Бизнесийн таатай орчныг хэрхэн бүрдүүлэх тал дээр санал бодлоо хуваалцана уу. Энтрепренёршипыг дэмжиж, тогтвортой өсөлтийг хангахад ямар бодлого, эрх зүйн орчин, дэмжлэгийн тогтолцоонууд чухал вэ?**

“Хүртээмжтэй/Хамруулах манлайлал” (inclusive leadership)-ын бодлого нь бизнесээр зогсохгүй нийгэмд ч мөн нэн адил чухал. Энэ нь ёс суртахуун талаасаа ч нийгмийн шаардлага төдийгүй бизнесүүдэд өрсөлдөх чадвар олж авахад зайлшгүй хэрэгтэй нөхцөл гэдэгт итгэдэг. Энэ нь зөвхөн авьяаслаг хүний нөөцийг татах, тогтоон барихад ч бус, хөрөнгө оруулагчдын хүсэж буй

гол зүйлсийн нэг юм. Төр, хувийн хэвшил аль аль нь гарал угсаа, нийгмийн давхарга хамаарахгүй бүх хүндээ бодитоор хөрөнгө оруулснаар бүрэн оролцоотой нийгмийн өгөөжийг хүртэж, санхүүгийн болон бүтээлч чадавхаа нэмэгдүүлж, илүү тэсвэртэй, хөгжин цэцэглэх эдийн засаг бүтээнэ.

**Эмэгтэйчүүдийн бизнес дэх оролцооны талаар таны үзэл бодол? Эмэгтэйчүүд улсын хөгжилд хэрхэн хувь нэмэр оруулж чадах вэ?**

Нийгэм хөгжихийн тулд бид эмэгтэйчүүдийг бизнес, улс төрийн салбарт түлхүү оролцуулахыг дэмжих нь туйлын чухал. Эдийн засагт оролцогчдын тоо нэмэгдэх нь тухайн улсын ДНБ-ийг өсгөхөөс гадна бид хэрэглэгчдээ, хүн амын хэрэгцээ шаардлагыг илүү сайн ойлгох боломжтой болдог. Би эмэгтэйчүүдийг бизнесийн салбарт дэмжих хэрэгтэй гэдэгт тууштай итгэдэг. Учир нь тэдэнд шаардлагатай үр чадварууд бий. Гэвч дээд түвшний удирдах албан тушаалд эмэгтэйчүүдийг ажиллуулахдаа зөвхөн тоон үзүүлэлт хангахын тулд томилох хандлага буюу “tokenism” огт байж болохгүй. Ихэнх нийгэм ийм хатуу тоон шаардлагын улмаас л алдаа гаргадаг. Эмэгтэй манлайлагчдын дараагийн үеийг хөгжүүлэхийн тулд үндсээс нь буюу эхний шатнаас эхлээд бүх түвшинд анхаарал хандуулах шаардлагатай. Бид энэ сэдвийг манлайллын зөвлөх, дэмжигч харилцаа (mentoring and allyships)-ын ач холбогдлын хүрээнд ирэх 2026 онд хэвлэгдэх “Хамтдаа Манлайлахуй” (Inclusive Leadership) номдоо онцлон хөндсөн.

**Эмэгтэй бизнес эрхлэгчдийг дэмжих хамгийн үр дүнтэй бодлого болон арга хэмжээг та юу гэж харж байна вэ?**

Жинхэнэ утгаараа ахиц дэвшил гаргахын тулд бид эмэгтэйчүүдийг боловсрол, гарааны бизнес, хөрөнгө санхүүжилтийн түвшинд илүү ихээр дэмжих шаардлагатай. Дэлхий даяар эмэгтэй бизнес эрхлэгчид зах зээлд гарах анхан шатандаа ч хангалтгүй төлөөлөлтэй байдаг. Үүн дээр нэмээд венчур хөрөнгө оруулалтын ердөө хоёр хувийг л эмэгтэйчүүд эзэлдэг гэдгийг бодолцох хэрэгтэй. Бид эмэгтэй бизнес эрхлэгчдийг зөвхөн эмэгтэй учраас бус, харин илүү оновчтой үнэлгээ, хөрөнгө оруулалт, өсөлтийн системийг бий болгохын тулд судалж, хөрөнгө оруулах ёстой. Үүний тулд бид илүү олон бизнес инкубатор, дэмжлэгийн тогтолцоо, сүлжээ бий болгох хэрэгтэй болж магадгүй ч үүний эцсийн үр дүн нь хүн бүхэнд үлэмж ашигтай байх болно.

**Монголын талаар, мөн Монголын эмэгтэй бизнес эрхлэгчдийн тухай та юу гэж бодож байна вэ?**

Монголчуудын энэрэнгүй, халуун сэтгэл надад үнэхээр гүн сэтгэгдэл үлдээлээ. Эндхийн хүмүүс үнэн сэтгэлээр ханддаг. Тэд биднийг тухтай, сайхан байна уу гэдгийг байнга лавлаж, сэтгэгдлийг маань чин сэтгэлээс сонирхож байгаад их баярлаж байна. “Дэлхийн бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийн форум”-ын үеэр илүү олон монгол эмэгтэйчүүдтэй уулзахыг тэсэн ядан хүлээж байна. ■

## Вьетнам

# НГУЕН ТИ ТУЕТ МИН: МОНГОЛЫН БИЗНЕС ЭРХЛЭГЧ ЭМЭГТЭЙЧҮҮД БОЛ ӨӨРЧЛӨЛТИЙГ БИЙ БОЛГОГЧИД ЮМ

“Эмэгтэй удирдлагатай бизнес нь ажлын байр бий болгож, орон нутгийн эдийн засгийг хөгжүүлж, ДНБ-д ихээхэн хувь нэмэр оруулдаг. Бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийг дэмжих нь эдийн засгийн нөөц боломжийн цоо шинэ хөдөлгүүрийг илрүүлэн гаргаж ирж буй хэрэг юм” гэж WeLead байгууллагын үүсгэн байгуулагч, захирал, АСЕАН-ы Бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийн сүлжээг үүсгэн байгуулагч, Нгуен Ти Тует Мин ярьж байна.



## Манай Mongolian Economy сэтгүүлийн тусгай дугаарт ярилцлага өгч буй танд талархлаа. Та эхлээд өөрийгөө товч танилцуулна уу?

Намайг Нгуен Ти Тует Мин гэдэг. WeLead байгууллагын үүсгэн байгуулагч, захирал, АСЕАН-ы Бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийн сүлжээг үүсгэн байгуулагч, Global Summit of Women in Vietnam-ийн захирал. Мөн Вьетнамын Худалдаа, аж үйлдвэрийн танхимын дэргэдэх Вьетнамын Бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийн зөвлөлийн даргаар ажиллаж байсан.

Би бизнесийн салбарт 42 жил ажилласан туршлагатай. Тэр дундаа бодлогын зөвлөгөө, зөвлөх үйлчилгээ, худалдаа болон хөрөнгө оруулалтын дэмжлэг, стартап, энтрепренершипийн дэмжлэг, жижиг, дунд бизнес, эмэгтэй удирдлагатай байгууллагуудыг сурталчлах, хөдөлмөрийн уян хатан харилцаа, жендэрийн тэгш байдал, эдийн засагт эмэгтэйчүүдийг чадавхжуулах зэрэг чиглэлээр ажиллаж, туршлага хуримтлуулсан. Эдгээр салбарт төрөл бүрийн албан тушаал хашихдаа хичээл зүтгэлтэй, идэвхтэй, хариуцлагатай ажиллаж байсан бөгөөд Вьетнамын болон АСЕАН-ы орнуудын бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийн хүрээлэлд чухал үүрэг гүйцэтгэсэн гэж боддог.

Вьетнамд гаргасан амжилтынхаа үр дүнд ACW Vietnam-ын даалгавраар Хөдөлмөр, Дайнд өртөгсөд, Нийгмийн хамгааллын яам болон Вьетнамын Худалдаа, аж үйлдвэрийн танхимыг төлөөлж АСЕАН-ы Бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийн сүлжээг (AWEN) байгуулах, удирдах үйл ажиллагааны удирдамжийг зохиохоор сонгогдсон. Энэ нь миний хувьд тун хариуцлагатай ажил, эхлэлийн цаг байсан

бөгөөд уг ажлынхаа үр дүнд 2023 онд нэр хүндтэй ASEAN Award-ын эзэн болж, энэхүү шагналыг хүртсэн анхны вьетнам хүн болсон.

## Та бизнесийн салбарт учрах сорилтыг хэрхэн даван туулсан тухайгаа хуваалцана уу?

Тийм ээ, ихэнх энтрепренерийн адилаар хөрөнгө санхүүгийн гачигдлаас эхлээд өөрчлөлтөөс зайлсхийх, бизнесийн орчин дахь удирдлагын хүрээлэлд байдаг хүйсийн буруу ойлголтууд зэрэг асуудалтай тулгарч байсан. Хамгийн чухал сорилтын нэг нь эрчүүд давамгайлсан бизнесийн экосистемд нэр хүнд, нөлөөтэй болохын зэрэгцээ эмэгтэйчүүдийг хүчирхэгжүүлэх үйл хэргийг хэрэгжүүлэх байлаа. Зөвхөн бизнесээ авч явахаас гадна хүмүүсийн сэтгэлгээ, бодлогын орчин, соёлын хүлээлтийг өөрчлөх явдал байсан гэж болно. “Хэрэв хол явахыг хүсвэл хамтдаа яв” гэсэн уриан дор эмэгтэйчүүд бие биенээ дэмжсэн сүлжээг бий болгоход бид их анхаардаг байсан. Улмаар үйлдлээр дамжуулж нөлөөллөө харуулах, өөрсдийн үнэ цэндээ үнэнч үлдэхийг хичээдэг байлаа. Тууштай зан, ил тод байдал, хүрээлэлдээ үнэнч байсны үр дүнд би зөвхөн бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийн төдийгүй бодлого тодорхойлогчид, олон улсын хамтрагчдынхаа итгэлийг олж авсан.

## Та ирээдүйн энтрепренер болох хүсэлтэй хүмүүст ямар зөвлөгөө өгөх вэ?

Ирээдүйн энтрепренерүүдэд доорх зөвлөгөөг өгье. **Зорилготой эхэл.** Хийж байгаа зүйлээ яагаад хийж байна вэ гэдгээ ойлго. Зорилго таныг хүнд хэцүү цагийг давж гарахад тусална. ▶

► **Хүчтэй дэмжлэгийн сүлжээг бий болго, эсвэл элс.** Та ганцаараа амжилтад хүрч чадахгүй. Таны алсын харааг дэмждэг, хуваалцдаг хүмүүсээр өөрийгөө хүрээлүүл.

**Бууж өгдөггүй, мөн дасан зохицох чадвартай байгаарай.** Алдаанаасаа суралцах, өөрчлөгдөх чадвар бол анх гаргасан санаанаас чинь дутахааргүй чухал.

**Шударга ажилла.** Нэр хүнд бол хүний хамгийн чухал капитал. Үүнийгээ үнэнч зан, хариуцлагаар үргэлж хамгаалж байгаарай.

**Өсөж хөгжих тусмаа өглөгч бай.** Жинхэнэ амжилтыг ашгаар бус бусдад үзүүлж буй эерэг нөлөөгөөр хэмждэг юм шүү.

Энтрепренершип бол тогтмол суралцахын зэрэгцээ бусдад өгөх аялал юм. Эр зориг, даруу зан, дээшлэх тусмаа бусдыг өөртэйгээ цуг өргөх хүслээр энэ аяллаа үргэлжлүүлээрэй.

**Бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийн талаарх бодлоосоо хуваалцана уу? Эмэгтэйчүүд улс орны хөгжилд ямар үүрэг гүйцэтгэж чадах вэ?**

Эмэгтэйчүүд бизнесийн сайн манлайлагчаас гадна өөрчлөлтийн хүчирхэг өдөөгчид юм.

Вьетнам, АСЕАН-ы орнуудад ажилласан туршлагаасаа харахад, эмэгтэйчүүд бизнест цогц, хүртээмжтэй, тогтвортой арга барилыг авчирдаг юм билээ. Тэд зөвхөн ашгаас гадна хүмүүстээ, зорилгодоо анхаарч, нийгэмд үзүүлэх нөлөөлөл, ёс зүйтэй манлайлал, урт хугацаанд үнэ цэн бүтээхийг чухалчилдаг. Тийм учраас эмэгтэйчүүд дараах байдлаар улс орны хөгжилд чухал үүрэг гүйцэтгэдэг.

**Нэгдүгээрт,** эдийн засгийн өсөлт. Эмэгтэй удирдлагатай бизнес нь ажлын байр бий болгож, орон нутгийн эдийн засгийг хөгжүүлж, ДНБ-д ихээхэн хувь нэмэр оруулдаг. Бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийг дэмжих нь эдийн засгийн нөөц боломжийн цоо шинэ хөдөлгүүрийг илрүүлэн гаргаж ирж буй хэрэг юм. **Хоёрдугаарт,** нийгмийн тогтвортой байдал. Эмэгтэйчүүд орлогоосоо гэр бүл, ойрын хүрээлэл, эрүүл мэнд, боловсрол, эрүүл амьдрахуйд илүүтэй зарцуулдаг. Тэдний амжилт нь ирээдүй үеийг бэлтгэдэг юм. **Гуравдугаарт,** хүртээмжтэй манлайлал. Бодлого, компанийн засаглал, инновацид эмэгтэйчүүд олон талт байр суурийг авчирдаг. Тэдний оролцоо нь илүү тэнцвэртэй, ёс зүйтэй шийдвэр гаргахад хүргэдэг. **Эцэст нь, тогтвортой хөгжил.** Эмэгтэйчүүд ихэвчлэн уур амьсгалын өөрчлөлт, нийгмийн чиглэлийн компани, коммюнити суурьтай шийдэл зэрэг НҮБ-ын Тогтвортой хөгжлийн зорилгуудтай нийцдэг үйл хэргийн тэргүүн фронтод байдаг.

Бизнесийн салбарын эмэгтэйчүүдийг хүчирхэгжүүлэх нь зөвхөн шударга, тэгш эрхийн төлөөх үйлдэл бус харин тогтвортой, хүртээмжтэй

өсөлтийг бий болгох хүсэлтэй орон бүрийн хувьд стратегийн зайлшгүй үйлдэл мөн. Эмэгтэйчүүд амжилтад хүрэх юм бол бүгд хожих болно.

**Жендэрийн бодлого, эмэгтэй бизнес эрхлэгчдийг улс орнууд хэрхэн дэмжиж, хөгжүүлэх шаардлагатай гэж та бодож байна вэ?**

Бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдэд хөрөнгө оруулснаар бид мөн хүртээмжтэй, тогтвортой, тэсвэртэй эдийн засагт хөрөнгө оруулж байдаг юм. Бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийг бодитоор дэмжихийн тулд бодлого нь бэлгэдлийн шинжтэй байхаа больж, харин санхүүжилт, хөрөнгөтэй болох, энтрепренершипийн боловсрол, ур чадварын сургалт, зах зээл, дижитал хүртээмж, ажил, амьдралын тэнцвэр, манлайлал, төлөөлөлтэй болоход нь эмэгтэйчүүдэд тулгарч буй асуудлуудыг арилгахад нь анхаарах ёстой юм. Төр, хувийн хэвшлийн түншлэл, олон улсын хамтын ажиллагаа бүхий цогц, хүйсийн мэдрэмжтэй бодлогын экосистем л бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийг хөгжүүлнэ. Гэхдээ хамгийн гол нь эмэгтэйчүүд өөрсдөөсөө, гэр бүлээсээ, бизнесээсээ эхлээд өөрчлөгдөх ёстой.

**Ярилцлагын төгсгөлд та Монгол Улс, Монголын бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийн талаар ямар бодол, төсөөлөлтэй байгаагаа сонирхуулна уу?**

Хүн ард болон байгаль нь хоорондоо хүйн холбоотой Монгол Улсыг би ихэд бишрэн хүндэлдэг. Монгол Улс бол уламжлал, хөгжлийн өвөрмөц нэгдэл юм. Танай ард түмний, нэн ялангуяа эмэгтэйчүүдийн халуун дулаан сэтгэл, сэтгэлийн тэнхээ, тууштай байдал нь надад гүнзгий сэтгэгдэл төрүүлдэг. Монголын бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүд бол өөрчлөлтийг бий болгогчид юм. Тэд бол өнөөгийн хувьсан өөрчлөгдөж буй эдийн засгийн орчинд нэн чухал болох тууштай зан, бие даасан байдал, дасан зохицох чадварыг эзэмшсэн хүмүүс. Аж үйлдвэр, үйлчилгээ, инновац, тогтвортой хөгжлийн салбарын компани удирдаж буйгаас үл хамаарч Монголын эмэгтэйчүүд эх орныхоо эдийн засгийн ирээдүйг тодорхойлоход чухал үүрэг гүйцэтгэж байна.

Зөв бодлоготой, олон улсын болон бүс нутгийн, тухайлбал, АСЕАН зэрэг байгууллагатай нягт хамтран ажиллаж байгаа цагт Монголын бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүд бүс нутгийнхаа болон дэлхийн тавцанд нөлөөлж чадах бизнес эрхлэгчид болно гэдэгт би итгэлтэй байна. Монгол Улс болон АСЕАН-ы орнуудын бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүд хоорондоо илүү нягт хамтран ажиллана гэдэгт найдаж байна. Би ийм утга учиртай харилцааг WeLead, AWEN зэрэг платформоороо дамжуулан дэмжихдээ бэлэн байна. ■

## Исланд

# ГРЭЙС АЧЬЕНГ: ЭМЭГТЭЙЧҮҮДДЭЭ ХӨРӨНГӨ ОРУУЛДАГ УЛС ТОГТВОРТОЙ ХӨГЖИЛД ХӨРӨНГӨ ОРУУЛЖ БАЙГАА ХЭРЭГ ЮМ



*“Эмэгтэйчүүд манлайлах, шинийг санаачлах, бүтээх боломжтой болж хүчирхэгжвэл, гэр бүлээ тэтгэж, орчин тойрноо хөгжүүлж, эдийн засгийн хүртээмжтэй өсөлтийг бий болгож чаддаг” гэж Gracelandic брэндийг үүсгэн байгуулсан Грэйс Ачьенг ярьж байна.*

## **Манай дугаарт ярилцлага өгсөн танд талархлаа. Та эхлээд өөрийгөө товч танилцуулна уу?**

Намайг Грэйс Ачьенг гэдэг. Кени улсад төрсөн ч 2010 оноос Исландад амьдарч байна. Загварыг нийгэмд үзүүлэх нөлөөтэй нэгтгэсэн эмэгтэйчүүдийн тогтвортой хувцас үйлдвэрлэлийн Gracelandic брэндийг би үүсгэн байгуулсан. Мөн Исландын Нийгэм, орон сууцны сайдын дэргэдэх Цагаачлалын хорооны удирдах зөвлөлийн гишүүн, ахлах төлөөлөгчөөр ажилладаг. Тиймээс цагаачдын оролцоо, жендэрийн тэгш байдал, инновацад суурилсан эдийн засгийн оролцооны талаар дуу хоолой, байр сууриа идэвхтэй илэрхийлдэг. Миний цаашдын нэг гол зорилго бол төрөлх Кени улсдаа хүүхэд асрах газар байгуулах юм. Эмэгтэйчүүдийг дэмжих, ирээдүйн манлайлагчдыг бэлтгэх зорилготой “House of Grace” сангийнхаа дэргэд уг төвөө байгуулна гэж төлөвлөөд байна.

## **Кени улсаас шинэ улсад очиход, танийг ямар сорилт хүлээж байсан бэ?**

Таних хүн бараг байхгүй, хөрөнгө мөнгөгүй, боломж хомс байсан надад гадаад улсад өөрийн

фэйшн брэндийг бий болгох нь хамгийн том сорилтын нэг байлаа. Анх зориглож эхэлсэн зүйл маань тогтвортой хөгжил, нийгмийн нөлөөнд тулгуурласан зорилгот брэнд болон аажмаар хөгжиж байна.

Өмнөө тулгарсан сорилтуудыг даван гарахын тулд намайг дэмжиж чадах байгууллагуудыг олохыг хичээсэн. Academy for Women Entrepreneurs (AWE Iceland) зэрэг бизнесийн хурдасгуур, бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийн байгууллагад би элсч, энтрепренерийн суурь ур чадваруудад суралцсан. Эдгээр байгууллагын ачаар бизнес моделоо хэрхэн сайжруулах, өөрийн түүхийг хэрхэн бусдад түгээх, мөн санхүүжилт хэрхэн авах боломжуудыг ойлгож мэдэж авсан юм. Хамгийн анх гаргасан нэг бизнес төлөвлөгөө маань шагнал авч, уг шагналын мөнгөө компаниа санхүүжүүлэхэд зарцуулж байлаа.

Өдий хүрэх зам маань шулуун дардан байгаагүй. Мөн амжилтыг хүмүүс өөр өөрөөр тодорхойлдгийг би ойлгосон. Зарим хүний хувьд амжилт нь санхүүгийн үр ашиг байдаг бол заримд нь олны танил болох, нэр нөлөөтэй болох, эсвэл амьдралаа хэвийн авч явах байдаг. Та амжилтын хэмжүүрээ тодорхой болгоод өсөлт хөгжил үргэлж тэгш замаар ирэхгүй гэдгийг ойлгох нь их чухал. Сорилт, саад бүхэн надад шинэ зүйлийг сургаж, бизнес эрхлэгчийн төдийгүй манлайлагчийн хувьд өсөж хөгжихөд нөлөөлсөн.

## **Бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийн талаарх бодлоос хуваалцана уу. Эмэгтэйчүүд улс орны хөгжилд ямар үүрэг гүйцэтгэж чадах вэ?**

Бизнесийн салбарт эмэгтэйчүүд үнэ цэнтэй төдийгүй маш чухал үүрэг гүйцэтгэдэг. Эмэгтэйчүүд манлайлах, шинийг санаачлах, бүтээх боломжтой болж хүчирхэгжвэл, гэр бүлээ тэтгэж, орчин тойрноо хөгжүүлж, эдийн засгийн хүртээмжтэй өсөлтийг бий болгож чаддаг. Ашгийг зорилготой, амбицыг бусдыг энэрэх сэтгэлтэй хослуулан байр суурийг эмэгтэйчүүд бизнест бий болгодог гэдэгт би итгэдэг.

Эмэгтэйчүүд эдийн засагт хангалттай хэмжээгээр оролцож эхэлбэл бүтээмж нэмэгдэх, олон талт манлайлал бий болох, системүүд улам хүчирхэгжих зэрэг үр ашиг тус тухайн улсад ▶

► бий болно. Ийм боломжийг нээхийн тулд санхүүжилт, танилын сүлжээ, шийдвэр гаргахад тулгардаг саадыг арилгаж, эмэгтэйчүүдэд хөгжих, манлайлах, ирээдүйг бүтээх боломжтой орчныг бүрдүүлэх ёстой. Эмэгтэйчүүддээ хөрөнгө оруулдаг улс тогтвортой хөгжилд хөрөнгө оруулж байгаа хэрэг юм.

### **Жендэрийн бодлого, эмэгтэй бизнес эрхлэгчдийг улс орнууд хэрхэн дэмжиж, хөгжүүлэх шаардлагатай гэж та бодож байна вэ?**

Дэлхий даяар бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийг бодитоор дэмжиж, хөгжүүлэхийн тулд бүтцийн шинжтэй саадыг арилгах болон системтэй хүртээмжид чиглэсэн бодлого хэрэгжүүлэх ёстой. Санхүүжилт авах боломж маш чухал. Үүнд, эмэгтэйчүүдэд чиглэсэн хөрөнгө оруулалтын сан, буцалтгүй тусламж, зээлийн хөтөлбөрүүд багтана. Санхүүжилтээс дутахгүй чухал нэг зүйл бол менторшип, чадавхжуулах хөтөлбөрүүд юм. Хурдасгуур хөтөлбөр, сургалтууд, нетворкингийн платформууд нь эмэгтэйчүүдийг шаардлагатай хэрэглүүртэй болох, бизнесээ томруулах итгэлийг өгнө. Хүүхдийн цэцэрлэг, сургууль, уян хатан ажлын цаг зэрэг ажил, амьдралыг тэнцвэржүүлсэн бодлого нь эмэгтэйчүүдэд гэр бүлийн амьдралаа золиослолгүйгээр энтрепренерийн үйл хэргээ эрхлэх боломжийг олгоход тун чухал. Ялгаатай хэл соёлтой, эсвэл цагаач ихтэй улсад нийгэмшүүлэх бодлогууд хэрэгтэй. Хүртээмжтэй хэл соёл, дипломыг хүлээн зөвшөөрөх, соёлын дэмжлэгийн систем зэрэг нь цагаач болон үндэсний цөөнх эмэгтэйчүүдийн оролцоог нэмэгдүүлнэ. Эдгээр арга хэмжээ нь харьяалагдах гэсэн тун чухал мэдрэмжийг хүнд төрүүлдэг бөгөөд үүнээс үндэслээд аюулгүй байдал бий болдог. Аюулгүй байдал бол эрсдэл гаргах, шинийг санаачлах, гадуурхагдана гэх айдасгүйгээр манлайлах боломжийг олгодог сэтгэлзүйн баталгаа юм.

Сүүлийн чухал зүйл бол төлөөлөл. Бодлого тодорхойлох, санхүүжилт авах, инновацыг тэргүүлэх тал дээр эмэгтэйчүүд байр суурьтай болох ёстой. Хүртээмжид анхаардаг болох юм бол бид эмэгтэйчүүдийг дэмжихээс гадна илүү өргөн хүрээний, тогтвортой эдийн засгийн өсөлтийн үүдийг нээх болно. Хүчирхэг бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүд нь зөвхөн бизнес эрхлээд зогсохгүй инновацыг төрүүлж, ажлын байр бий болгож, эдийн засгийн хүртээмжтэй өсөлтөд хувь нэмрээ оруулдаг юм.

### **Та энтрепренер болох хүсэлтэй залуусд ямар зөвлөгөө өгөх вэ?**

Энтрепренер болох хүсэлтэй хүмүүст өгөх миний зөвлөгөө бол өөрт байгаа зүйлээрээ, хаа байгаа газраасаа эхэл. Төгс нөхцөлийг бүү хүлээ,

тийм зүйл бараг байхгүй. Зорилгодоо үнэнч бай, шаардлагатай нөхцөлд өөрчлөгд, хувьс, мөн таны алсын хараанд итгэж, таны аяллыг ойлгох хүмүүсээр өөрийгөө хүрээлүүл. Сорилт бүр таныг тодорхойлох бус харин таныг хөгжүүлэх, сайжруулах боломж юм. Энтрепренершип бол зөвхөн бизнес бий болгох ажил биш. Явцын туршид бизнес ч таныг бүтээж, таныг бий болгоно. Хамгийн гол нь энэ аяллаа хөгжилтэй байлга. Баяр хөөр таныг урагшлуулах ёстой. Баяр хөөр нь хүмүүсийн бодлогоос ч чухал зүйл, бизнест ч гэсэн ялгаагүй.

### **Мөн дараах гурван зөвлөгөөг өгье.**

**Нэгдүгээрт**, ёс суртахууны хүчирхэг луужинтай болж, түүгээрээ манлайл. Хувь хүн болон компанийн зорилго, зарчмаа мэддэг бай. Таны зорилго, амбиц болон компанийн хийж буй зүйлийн хооронд зөрүү байвал эрч хүчээ дэмий алдана. **Хоёрдугаарт**, өөрийгөө зөв хүмүүсээр хүрээлүүл. Тантай ижил үнэ цэнийг эрхэмлэдэг боловч ялгаатай үзэл бодолтой хүмүүсийг ол. Адилхан бодолтой хүн бус харин ижил зорилгын төлөө явах олон талт байдал танд хэрэгтэй. **Гуравдугаарт**, тууштай бөгөөд ажайл байдлыг чухалчил. Саад бэрхшээл бүр илүү хүчирхэг болох боломж юм. Юу ч тохиолдсон гараа дэлгээд хүлээж ав, дасан зохицоход, эсвэл чиглэлээ өөрчлөхөд бэлэн бай. Хамгийн гол нь өмнө хэлсэнчлэн хөгжилтэй байгаарай.

### **Та Монгол орныг, Монголын бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийн талаар ямар бодол, төсөөлөлтэй байгаагаа сонирхуулна уу?**

Би Монголд анх удаа очих гэж байгаа болохоор танай улс, мөн Монголын бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийн талаар сайн мэдэхгүй байна. Дэлхийн бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийн чуулга уулзалтын мэдээллээс үзвэл, Монгол Улс бол соёлын баялаг өв уламжлалтай, тэсвэр хатуужилтай хүмүүстэй юм байна. Эдгээр чанар нь эмэгтэйчүүдэд нь улам тод гэрэлтдэг гэдэгт би итгэлтэй байна. Миний ойлгосноор, Монгол эмэгтэйчүүд тун ажил хэрэгч, хөдөлмөрч, нийгэм болон гэр бүлдээ үнэнч юм байна. Эдгээр шинж чанар миний бодлоор манлайлагчийн жинхэнэ суурь юм. Монгол эмэгтэйчүүд эдийн засагт, ялангуяа жижиг, дунд бизнест чухал үүрэг гүйцэтгэж, төрөл бүрийн салбарт нэр хүндтэй, удирдагчийн албан тушаал хашиж байна. Тэдний бизнесийн түүхийг сонсож, туршлагаа хуваалцаж, гүнзгий харилцаа тогтоохдоо би баяртай байх болно. Орон орны бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүд харилцаа үүсгэх нь тун чухал үйл хэрэг төдийгүй дэлхийн хөгжил дэвшилд нэн хэрэгтэй гэдэгт би гүнээ итгэдэг. ■



“Наран групп”-ийн үүсгэн байгуулагч, ерөнхий захирал Д.Удвал бизнес эрхлэгч эмэгтэйн эхлэл цэгээс амжилт хүртэлх замналаар явж, сорилт бүхнийг амжилтын тулгуур болгон хувиргаж, зөөлөн хүчний бодлогоор компанийнхаа соёлыг тогтворжуулан бүрдүүлж, өнөөгийн амжилтыг бүтээсэн эмэгтэй юм.

Тэр амьдрал-бизнесийн алтан хослолыг бий болгосноос гадна илүү их хөдөлмөрлөж, нийгмийн идэвхтэй байж, бизнесийн дуу хоолой болохын сацуу, биеэ зөв сайхан авч явахын үлгэр дуурайл болсоор байгаа хатагтай. Түүний амьдралын болон бизнесийн өмөг түшиг, тулгуур нь нөхөр С.Болдхэт бөгөөд тэд саяхан алтан хуримаа тэмдэглэж, амьдралынхаа хагас зууныг хамтдаа туулсан бахархам түүхээ гэр бүл, найз нөхөд, хамт олон, бизнесийн түншүүдтэйгээ хуваалцсан юм. Алтан хуримын энэхүү баяр нь зөвхөн нэг гэр бүлийн түүх биш Монголын бизнесийн ертөнцөд тодоор үлдэх бизнесийн алтан түншлэлийн амжилтын түүх юм. Тэдний нэг зорилгын төлөө мөр зэрэгцэн зүтгэсэн 50 жилийн хамтын амьдрал, туулсан сорилт бүхэн нь өнөөдөр олон хүнд урам зориг өгч, үлгэр дуурайлал болсоор байгаа билээ.

## Наран Групп

# Д.УДВАЛ: СОРИЛТ БҮХЭН БИДНИЙГ УХААЖУУЛЖ, ӨНӨӨДРИЙН “НАРАН ГРУПП”-ИЙН ӨНГИЙГ БҮРДҮҮЛСЭН

**Монгол Улсад ардчилсан хувьсгал гарч, хувийн хэвшил бий болсон 1990 онд Монголын бизнесийн эхлэлийн шанг татан гарч ирсэн компанийн нэг бол “Наран групп” юм. Компания үүсгэн байгуулж байх үеийн улс орны нөхцөл байдал ямар байсан талаар та бидэнтэй хуваалцана уу?**

1990-ээд оны эхэн бол Монгол Улсын түүхэн өөрчлөлтийн цэг байлаа. Ардчилал, зах зээлийн эдийн засгийн тогтолцоог сонгосон тэр цаг үе нийгэм, эдийн засгийн хувьд ихээхэн сорилттой, тогтворгүй байсан ч шинэ боломжуудыг нээж өгсөн юм. Яг энэ хүнд цаг үед бид хувийн компания үүсгэн

байгуулж, зах зээлд зориглон орсон түүхтэй. Шинэ зах зээл, шинэ нийгмийн хөгжил рүү чиглэсэн энэ замыг хэн ч төдийлөн мэддэггүй, тодорхой бус үе байсан ч бид ухарч буцалгүй, нэгдүгээр эгнээнд зогсож, мөс хагалж явснаа эргэж бодоход зөв эхлэл байжээ. Бид бол анхдагчид. Шинэ нийгэмд гадаад худалдаа, импорт, борлуулалтын тогтолцоог бий болгосноороо зөвхөн өөрсдөдөө төдийгүй өнөөгийн өрсөлдөгч болсон олон компанид боломжийн үүдийг нээж өгсөн. Тэр цагийн Наран бол бизнесийн орчны шинэ уур амьсгалыг бүрдүүлсэн салбарын анхны манлайлагч байлаа. ▶

► **Анхны бизнесийн санаа сэдэл юунаас үүдэлтэй вэ?**

Зах зээлийн эдийн засгийн эхэн үед Монголын хэрэглэгчдийн хэрэгцээ, сонголт үнэхээр хязгаарлагдмал байлаа. Дэлгүүрийн лангуу хоосон. Ард иргэддээ өмсөх хувцас, идэж уух хүнсний бараа бүтээгдэхүүн санал болгох, илүү олон сонголтыг өгөх хэрэгцээ байгаа нь өдөр бүр мэдрэгдэж байсан. Тэр мэдрэмж миний хувьд бизнес эхлүүлэх хамгийн том шалтгаан болсон. Гэхдээ энэ нь зүгээр нэг “бараа авчирч зарах” тухай санаа байгаагүй. Монголчууд дэлхийн брэнд, олон улсын стандартад нийцсэн амьдралын хэв маягийг мэдэрч, хэрэглэгчийн соёл төлөвших хөгжлийн цоо шинэ гарц байж чадна гэдэгт итгэсэн итгэл байв. Ингээд зөвхөн нэг компани бус нэг зорилгын дор нэгдсэн бизнесийн нэгдлийг бий болгох том мөрөөдлөө биелүүлэхээр зориг шулуудан ажиллаж эхэлсэн. Ингэхдээ би тухайн үеийн хэрэглэгчийн зан төлөв, хэрэгцээг зөв уншиж зөв бүтээгдэхүүнийг, зөв цагт, зөв үнээр санал болгохыг зорьсон. Энэ зам амар байгаагүй. Гэхдээ сургамжтай, зорилготой байж, алхам бүр биднийг илүү том систем, брэндийн цоморлиг бүхий бизнесийн нэгдэл рүү хөтөлсөн. “Наран групп” өнөөдөр зөвхөн бараа бүтээгдэхүүнээс гадна үнэ цэн, туршлага, итгэлцэл, чанарын нэрийн хуудас болсон гэдэгт би итгэдэг.

**Ямар бүтээгдэхүүн анхлан оруулж ирж байсан бэ?**

Зах зээлийн шилжилтийн эхэн үед улсад мөнгө байхгүй, хувийн хэвшлийнхэн ихэнхдээ ганзагын наймаанаас бизнесээ эхлүүлсэн. “Наран групп”-ийн түүх ч ялгаагүй, XIII хорооллын Наран шопын байранд бизнесээ эхлүүлж байлаа. Нөхөр бид хоёр “Наран трейд” нэртэй пүүсийг байгуулж, анхны хурлаа гэртээ хийж, “Трейд” хэмээх гадаад үгийг хүртэл анх удаа нэрэндээ ашиглаж билээ. Түрээсийн байрандаа “Наран шоп” нэртэй валютын дэлгүүр байгуулахаар шийдэж, тухайн хүндээ хэрэггүй ч бусдад хэрэгтэй шинэ бараануудыг комиссоор авч, зарах байдлаар анхны хуримтлалаа бий болгосон. Цаашлаад Японоос 200 иен-ийн бараа, хоёр Герман нийлсний дараах Зүүн Германы валютын дэлгүүрийн бараа, Бээжингээс ганзагаар авчирсан бараагаа худалдан борлуулна. Бас Германы “Күэллэ” нэртэй загварын сэтгүүл харж байгаад хувцас захиалан авчирч зарна. “Наран трейд” хувийн компаниудаас анхлан Барууны орнуудад түүхий эд, ноолуур экспортод гаргаж эхэлсэн бөгөөд энэ нь валютын эх үүсвэртэй болох анхны алхам байсан. Гадаад валюттай болсноор өндөр хөгжилтэй орнуудаас хамгийн чанартай брэндийн бараа бүтээгдэхүүнийг

импортоор оруулж ирж, Монголынхоо хэрэглэгчдэд хүргэх боломжтой болсон юм.

**“Наран групп”-ийн өнөөдрийн амжилтуудаас дурдана уу?**

“Наран групп”-ийн амжилт нь зөвхөн тоон үзүүлэлтээр хэмжигдэхээс гадна Монголын худалдаа, үйлчилгээний салбарын шинэ өнгө төрхийг бий болгосон стратегийн хөгжил, үнэт зүйлд суурилсан бүтээн байгуулалт юм. 1990 онд байгуулагдсан цагаасаа хойш Монголын худалдааны салбарт анхны хувийн хэвшлийн төлөөлөл болж, шинэ цагийн бизнесийн соёлыг нутагшуулсан цөөхөн компанийн нэг байсаар ирсэн. Энэ бол бидний 35 жилийн турш хуримтлуулсан туршлага, үнэ цэн. “Наран групп” өнөөдөр худалдаа, үйлчилгээ, хэвлэл мэдээлэл, боловсрол, үл хөдлөх хөрөнгө зэрэг салбарын компанийг нэгтгэсэн бизнесийн бүтэцтэй нэгдэл болж өргөжиж, 1000 гаруй бүтээлч, шижигнэсэн ажилтантайгаар Монгол Улсынхаа хөгжилд хүчин зүтгэж байгаа хамт олон юм. Мөн АНУ, Япон, Герман, Франц, Итали, Австрали, БНСУ зэрэг 30 гаруй орны 100

**“Наран групп” эдийн засгийн идэвхтэй оролцогч, ажлын байр бүтээгч, татвар төлөгч гэдэг нийгэмд эзэлсэн үнэ цэнээрээ ихэд бахархдаг**

орчим дэлхийн брэндийг Монголд нэвтрүүлэн нутагшууллаа. Бид Монгол Улсын Засгийн газар, МҮХАҮТ-аас жил бүр шалгаруулдаг ТОП-100 аж ахуйн нэгжийн жагсаалтад олон удаа шалгарсан. Түүнчлэн бид нийгмийн хариуцлагыг хэрэгжүүлэхэд манлайлан явж ирсэн. Зөвхөн бизнес эрхлэгч гэдэг ойлголтоор хязгаарлагдахгүйгээр нийгмийн хөгжлийн түнш гэсэн итгэл үнэмшлийг илүүд үздэг. Боловсролын салбарт тэтгэлэг, дэмжлэг үзүүлэх, байгаль орчныг хамгаалах санаачилгад оролцох, эмзэг бүлгийн иргэдэд чиглэсэн хандив, тусламж үзүүлэх зэрэг нийгмийн хариуцлагын бодлогыг тууштай хэрэгжүүлж ирсэн.

**Энэ бүх амжилтын үндэс нь юу байсан гэж бодож байна вэ?**

Бидний хувьд амжилт бол зөвхөн санхүүгийн үзүүлэлт, бүтээгдэхүүн, брэндийн танигдсан байдал бус юм. Харин урт хугацааны итгэлцэл, үнэт зүйлд суурилсан тууштай хөдөлмөр, хөгжлийн үр дүн юм. “Наран групп” бол гэр бүлийн бизнес. Тиймдээ

▶ ч бидний суурь үнэт зүйл нь тууштай байдал, хариуцлага бөгөөд нэг зорилгын төлөө нэгдсэн сэтгэлээр амаргүй, сорилттой он жилүүдийг ч бид эргэж буцалгүй, хамтдаа, нэг зүрх сэтгэлээр туулж ирсэн. Энэ л бидний хамгийн том давуу тал, хамгийн үнэт хөрөнгө гэж би боддог. Бид амжилтыг хурдан биш, урт хугацааны итгэлцэл дээр суурилж бүтээдэг гэдэгт итгэдэг. Бүтээгдэхүүнээ сонгохдоо ч хэрэглэгчдийн хэрэглээ, амьдралын хэв маягт үнэ цэн нэмэх нь бидний зорилго байж ирсэн. Тиймдээ ч хэрэглэгчид манай бүтээгдэхүүний нэр хүнд, чанарыг сонгож, нэг удаагийн бус байнгын үнэнч хэрэглэгч болдогт бид бүхэн маш их баяртай байдаг. Бид 35 жилийн турш анхны эрхэм зорилгодоо үнэнч байж, алсын хараатай, тогтвортой өсөлт хөгжлийг эрхэмлэж ирсэн. Энэ нь биднийг зөвхөн өнөөдрийн зах зээлд бус, ирээдүйн бизнесийн орон зайд ч бэлэн байлгаж чадсан юм. Бидний алсын хараа, үнэт зүйл ч тэр цаг хугацааны сорилтод бүдгэрээгүй, харин улам тодорсоор байна.

## **Сүүлийн 35 жилийн хугацаанд Монгол Улсад бизнесийн орчин сайжрах биш, харин ч улам хүндрэх хандлагатай болсон**

### **Танай компани улс орны эдийн засаг, улсын төсөвт ямар хувь нэмэр оруулж ирсэн бэ?**

“Наран групп” байгуулагдсан цагаасаа шударга, ил тод зарчимд тууштай байж, улс орны эдийн засгийн тогтвортой өсөлтөд бодитой хувь нэмэр оруулж ирсэн. Бид бизнесээ өргөжүүлэх явцдаа жил бүр өндөр хэмжээний татвар улсдаа төвлөрүүлж, “Шилдэг татвар төлөгч” аж ахуйн нэгжээр олонтаа шалгарч ирсэн. Энэ бол бидний нийгмийн хариуцлагын бодит илэрхийлэл юм. Нөгөө талаас, 1000 гаруй ажлын байрны цаана хэдэн мянган айл өрхийн амьжиргаа, орлогын эх үүсвэр болж байгаа нь манай бизнесийн хамгийн том бахархал. Бид зөвхөн ажил олгогч бус, хамт олноо хөгжүүлж, өсөж дэвших боломжийг бүтээдэг, найдвартай түнш байгууллага байхыг зорьдог. Бидний хувьд бизнес нь зөвхөн өөрийн амжилтад бус, нийт нийгмийн хөгжил, ирээдүйд чиглэсэн үнэ цэн бүтээх урт хугацааны замнал. Тиймээс л би “Наран” бол Монголын эдийн засгийн бүтээлч, хөдөлгөгч хүчний нэг гэж итгэлтэйгээр хэлж чадна.

### **“Наран групп”-ийн удирдлагын түвшний менежерүүдийн хэдэн хувийг эмэгтэйчүүд эзэлдэг вэ?**

Манай онцлог бол эмэгтэйчүүдийн манлайллыг онцгойлон дэмждэг. Удирдлагын түвшний багийн 70 гаруй хувийг эмэгтэйчүүд бүрдүүлж байна. Манай компанийн амжилтын цаана хүчирхэг, тууштай, алсын хараатай эмэгтэйчүүд байдаг. Энэ бол бидний бахархал төдийгүй Монголын бизнесийн орчин дахь эмэгтэйчүүдийн манлайллын бодит жишээ юм.

### **Монголын бизнесийн ертөнцөд зүтгэж яваа эмэгтэйчүүдийн талаарх бодолоосоо хуваалцана уу?**

Монгол эмэгтэйчүүд үнэхээр хүчирхэг. Тэдний тууштай зан, боловсрол мэдлэг, ажилч хичээнгүй чанар нь зөвхөн гэр бүлийн төв болоод зогсохгүй өнөөдөр улс орны эдийн засаг, бизнесийн хөгжлийн бодит хөшүүрэг, хүч болж байна. Өнөө цагт олон эмэгтэй удирдлагын түвшинд шийдвэр гаргаж, шинэ санаа санаачилгуудыг бий болгож, бизнесийг илүү ёс зүйтэй, тэнцвэртэй, тогтвортой авч явахад томоохон үүрэг гүйцэтгэж байна. Би Монголын бизнесийн талбарт тууштай зүтгэж яваа бүх бүсгүйчүүдийг “Бизнесийн хатан зөгий” гэж боддог. Тэдэнд зөвхөн боломж, итгэл, дэмжлэг хэрэгтэй.

Тэр дэмжлэгийг өгч чадвал Монголын ирээдүй илүү тэнцвэртэй, илүү ухаалаг, илүү хүн төвтэй хөгжинө гэдэгт би огтхон ч эргэлздэггүй. Харин сүүлийн үед эмэгтэй бизнес эрхлэгчдэд чиглэсэн олон арга хэмжээг төр засгаас зохион байгуулж, дэмжиж байгаад талархаж байна.

### **Бизнесийн энэ урт хугацаанд олон бэрхшээлтэй тулгарч байсан байх. Энэ бүхнийг хэрхэн даван туулж байсан туршлагаасаа ярина уу?**

Сорилт нь амжилтын жинхэнэ шалгуур гэж би боддог. Аль ч бизнесийн зам шулуун, тэгш байдаггүй. Харин тэр замын бартааг хэрхэн даван туулсан нь тухайн байгууллагын үнэт зүйл, туршлага болдог. Бизнесийн энэ урт хугацаанд эдийн засгийн хямрал, валютын ханшийн огцом хэлбэлзэл, гадаад түншүүдтэй үүссэн ойлголцлын зөрүү, нийлүүлэлтийн доголдол, хэрэглээний зах зээл дээрх огцом өөрчлөлт зэрэг олон сорилттой нүүр тулж ирсэн. Гэхдээ эдгээрийг бид ил тод, шударга харилцаа, уян хатан менежмент, шинэ нөхцөлд хурдтай дасан зохицох чадвараараа даван туулсан. Миний хувьд ямар ч үед, асуудлыг хэзээ ч хойш тавьж, хүлээлгийн горимоор ханддаггүй. Хямралын үед бид бүтэц, стратегия эргэн харж, шинэ боломжийг хайж, багийн урам зоригийг сэргээдэг. “Наран групп”-ийн хамгийн том давуу тал бол бидний урт хугацааны алсын хараа болон сорилтыг багийн хүчээр даван туулах ▶

► чадамж юм. Бидний хувьд амжилт гэдэг зөвхөн сайн сайхан үед бус хүнд хэцүү үеүдэд ч унаж, босож ирсэн туршлагаасаа суралцах явдал юм. Тиймээс сорилт бүхэн биднийг илүү ухаалаг, илүү бат бөх болгож, өнөөгийн “Наран групп”-ийн өнгийг бүрдүүлсэн.

### **Та бүхэн ирээдүйд юуг бүтээхээр зорьж тэмүүлж байна вэ?**

“Наран групп”-ийн ирээдүй нь Монголын хэрэглэгчид, зах зээл, залуу боловсон хүчний хөгжилтэй хамт урагшлах цогц зорилго юм. Бид өнөөдөр дижитал шилжилт, тогтвортой хөгжлийг дэмжсэн төсөл хөтөлбөрүүдэд бодитойгоор төвлөрч, бизнесээ зүгээр нэг өргөжүүлэх биш, утга агуулгатайгаар шинэ түвшинд гаргах зорилт тавин ажиллаж байна. Монгол хэрэглэгчид дэлхийн стандартад нийцсэн бүтээгдэхүүн үйлчилгээг хүлээж, хүсдэг болсон. Тиймээс бид дэлхийн жишигт нийцсэн франчайз, менежмент, үйлчилгээний соёлыг Монголд нэвтрүүлэх дараагийн шатны ажлуудаа төлөвлөж, хэрэгжүүлж эхэлсэн. Энэ хүрээнд гадаадын амжилттай франчайз моделийг менежмент, сургалт, соёлын системтэй нь хамт нутагшуулах, Монгол ажилтнуудыг гадаадад сургах, дадлагажуулах, мэргэшүүлэх хүний нөөцийн шинэчлэл хийх чиглэлд ажиллаж байна.

### **Бизнесийн салбарт зүтгэсэн 35 жилд бизнесийн ямар орчинд ажиллаж ирэв. Ямар асуудал хамгийн хүнд бэрхшээл, чөдөр болж байв? Төрийн зөв дэмжлэг тусалцаа бизнесийн салбарт байна уу?**

Сүүлийн 35 жилийн хугацаанд Монгол Улсад бизнесийн орчин сайжрах биш, харин ч улам хүндрэх хандлагатай болсон. Төрөөс бизнесийг дэмжинэ, татварын ачааллыг бууруулна гэсэн амлалтууд өгдөг ч бодит байдал дээр эсрэгээрээ татварын төрөл нэмэгдэж, ачаалал улам нэмэгдсээр байна. Жишээлбэл, Нэмэгдсэн өртгийн албан татвар (НӨАТ)-ыг бий болгож, 10 хувийн өндөр хувьтайгаар хэрэгжиж эхэлсэн. Бизнес эрхлэгчид мөн МҮХАҮТ-аас НӨАТ-ыг 5 хувь болгон бууруулах, том жижиг ялгаварлалгүйг шударга тэгш зарчмаар төлдөг болгохыг олон жилийн турш шаардаж ирсэн ч өнөөдрийг хүртэл бодит ахиц гараагүй л байна.

Нийгмийн даатгалын шимтгэлийн хувь улам өссөөр ирсэн нь мөн адил бизнес эрхлэгчдэд хүндээр тусаж байна. Ажил олгогч, ажилтан хоёр зэрэг төлдөг тогтолцоо нь цалинг нэмэгдүүлсэн ч ажилтны гар дээр очих бодит орлого өсөхгүй, харин компаниуд НДШ-ийн өрөнд орох эрсдэлтэй тулгарч байна. Энэ нь

бизнесийн тогтвортой байдал, ажлын байрны чанарт маш сөргөөр нөлөөлдөг. МҮХАҮТ-аас явуулсан судалгаагаар Монголын татварын орчин дундаас доогуур үнэлгээтэй гарсан нь эрх зүйн орчны шинэчлэл, бодлогын эрс өөрчлөлт шаардлагатай байгааг тод харуулж байна. Бизнес эрхлэгчдийн дуу хоолойг бодлого тодорхойлогчид сонсож, бодит өөрчлөлт хийх цаг хэдийнэ болсон.

### **Монголын бизнесийн орчныг улам илүү таатай болгоход ямар бодлого, ямар эрх зүйн орчин дутагдалтай байна, юу хийх шаардлагатай байна вэ?**

Бизнес эрхлэгчдийн хувьд хамгийн том хүндрэл бол хууль эрх зүйн тогтворгүй байдал, татварын өндөр ачаалал, төрийн хүнд суртал юм. Хууль, дүрэм байнга өөрчлөгдөх, мөн монгол төгрөгийн ханшны хязгааргүй уналт гэх мэт нь бизнесийг урьдчилан төлөвлөх боломжгүй болгодог. НӨАТ, НДШ зэрэг татвар нь бизнесийн ачааллыг нэмэгдүүлж, ажил олгогч, ажилтны аль алинд дарамт учруулж байна. Мөн зөвшөөрөл, лиценз авахад олон шатны дамжлага дамжих, авлигын эрсдэл өндөр хэвээр байна. Эдгээр асуудлыг шийдвэрлэхийн тулд миний бие МҮХАҮТ-ын Удирдах зөвлөл, Тэргүүлэгч гишүүн, Танхимын дэргэдэх Бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийн Удирдах зөвлөлийн гишүүнээр 25 жил сонгогдон бизнес эрхлэгчдийнхээ нийтлэг эрх ашгийг төр, олон улсын байгууллагад төлөөлөх, хууль бодлогын орчинд нөлөөлөх үүрэгтэй ажиллаж байна.

### **Монгол Улсын хөгжлийн ирээдүйг та хэрхэн харж байна вэ?**

Монгол Улсын ирээдүйг би мэдлэгт суурилсан, инновац, бүтээмжийг дэмжсэн, хувийн хэвшилд ээлтэй, шударга тогтолцоотой хөгжлийн загвараар харж байна. Хүний нөөцийн чадавх, технологийн дэвшил, экспортын өрсөлдөх чадвар, тогтвортой хууль эрх зүйн орчин нь бидний ирээдүйн хөгжлийн гол тулгуур байх ёстой. Бизнес эрхлэгчдийн дуу хоолойг бодлого тодорхойлогчид сонсож, хамтдаа шийдэлд хүрдэг тогтолцоог бий болгож чадвал, Монгол илүү өрсөлдөх чадвартай, тогтвортой эдийн засагтай улс болж хөгжих бүрэн боломжтой. Манай улс асар их нөөц бололцоотой. Миний бие дэлхийн 50 гаруй орноор явахдаа, тэдгээр орноос тогтвортой бодлого, урт хугацааны стратеги, боловсролтой иргэнийг хардаг. Хөгжилд зөвхөн дэд бүтэц бус, иргэдийн боловсрол, эрүүл мэнд, ёс зүй, хариуцлага хандлага чухал. ■

Нийт ажилчид  
**1000**

Удирдлагын  
түвшний  
багийн **70**  
гаруй хувь нь  
эмэгтэйчүүд

## Монос Групп

“Монос” Групп Монголын ардчилалтай нас чацуу. Тус компанийн олон бүтээгдэхүүнийг монголчууд бид өдөр тутамдаа хэрэглэсээр буй. Нэг жишээ дурдахад, Ковид-19 цар тахлын үед гар ариутгагч нь монголчуудын хамгийн их хэрэглэдэг эрэлттэй бүтээгдэхүүн байсныг бид мэднэ. 35 жилийн туршлагатай, 2500 ажилтантай эм зүйн үндэсний компани энэ аюулт өвчнийг давж гарахад улс орондоо, ард иргэддээ маш том үүрэг гүйцэтгэсэн билээ.

“Өнөөдрийн Монос зөвхөн эм үйлдвэрлэлийн компани бус, эрүүл мэнд, гоо сайхан, хүнсний салбарыг хамарсан цогц бизнесийн экосистем юм” гэж “Монос” Группийн Үйл ажиллагаа хариуцсан захирал Х.Солонго ярьлаа. Тэрбээр компанийн тогтвортой өсөлт, олон улсын зах зээлд гарах стратегийг удирдан, шинэ бүтээгдэхүүн, инновац нэвтрүүлэн ажиллаж буй бизнес эрхлэгч эмэгтэй юм.

Тэрбээр АНУ-д олон улсын худалдааны чиглэлээр бакалавр, Английн Warnborough их сургуульд бизнесийн удирдлага, маркетингаар магистр хамгаалсан. 2005 оноос “Монос” Группээс ажлын гараагаа эхэлж, 2006-2017 онд Монос Косметиксийн Гүйцэтгэх Захирлаар ажилласан туршлагатай. Мөн МҮХАҮТ-ын Тэргүүлэгч, Удирдах зөвлөлийн гишүүн, Олон улсын эмэгтэйчүүдийн худалдаа, аж үйлдвэрийн холбоо (IWFCI)-ны гишүүн, Монголын бизнесийн зөвлөлийн (BCM)-ын Удирдах зөвлөлийн гишүүний алба хашдаг.



## Х.СОЛОНГО: МОНОСЧУУД МОНГОЛ БРЭНДИЙН ҮНЭ ЦЭНИЙГ ДЭЛХИЙД ТОГТВОРТОЙ БАЙРШУУЛАХЫН ТӨЛӨӨ ХИЧЭЭЖ БАЙНА

**“Монос” компанийн 1990 оны нийгмийн их өөрчлөлт дунд хувийн хэвшлийн анхдагч болон байгуулагдсан түүх өдгөө сонирхолтой санагдана. Та энэ талаар сонирхуулна уу?**

1990-ээд оны эхэнд жижиг савлагаатай булга, марал тос, мөн ходоод, цэр ховхлох ургамлын ханд үйлдвэрлэж эхэлснээр манай түүх эхэлсэн. 1991 онд анхны таблетны шугамаа суурилуулж, аспирын, анальгин, чацаргана, аньстай үрэл зэрэг бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэх боломжтой

болсон. Тухайн үед бүтээгдэхүүнээ Оросын цэргийн ангид нийлүүлж, оронд нь дотоодод ховор эм тариа авч байсан нь Монголын бизнесийн анхны бартер хэлцлийн нэг болсон гэж хэлж болно. Улмаар 1992 онд “Монос эмийн үйлдвэр”, “Монос гоо сайхан” гэсэн компани болж, тус тусын чиглэлээр үйл ажиллагаа явуулж эхэлсэн дээ. Үүнээс хойш бид алхам алхмаар өргөжсөөр өнөөдөр 20 гаруй охин компани, олон салбарт үйл ажиллагаа явуулдаг групп болжээ. ▶

► **“Монос” Группийн амжилтуудаас дурдана уу. Нийт 20 охин компанитай групп олон амжилт, түүхийг бүтээсэн гэж бодож байна.**

“Монос”-ын хөгжлийн зам нь жижиг лабораториос олон салбартай үндэсний групп болтол зүтгэсэн тасралтгүй шинэчлэл, зоригтой шийдвэрийн үр дүн юм. Эхний жилүүдэд бид зөвхөн эм үйлдвэрлэлээр үйл ажиллагаагаа хязгаарлах боломжгүй байлаа. Учир нь тухайн үед бусдаар гэрээлж ажил хийлгэх боломж байгаагүй тул бүх зүйлийг өөрсдөө хийхээс өөр аргагүй байсан. Иймээс эм зүйн салбарыг хөгжүүлэхийн тулд шинжлэх ухаан, боловсрол, үйлчилгээ, худалдааг экосистемээр нь хөгжүүлэх шаардлагатай болсон юм. Өнөөдөр “Монос” Группийн Эм Зүйн Шинжлэх Ухааны Их Сургууль Монголын эм зүйн салбарын мэргэжилтний 60–70 хувийг бэлтгэж байна.

Үйлдвэрлэлийн хувьд бид эм, тарилга, гоо сайхан, хүнсний чиглэлийг зэрэг хөгжүүлж, дотоодын эрэлтэд нийцсэн өргөн нэр төрлийн бүтээгдэхүүн гаргаж байна. Эмийн сангийн сүлжээ маань Улаанбаатарт 130, орон нутагт 60 салбартай, нийт 21 аймагт үйл ажиллагаа явуулж байна. И-Монос онлайн хүргэлтийн платформ нь дижитал эрин үеийн хэрэглэгчийн хэрэгцээнд нийцсэн, зах зээлийн тэргүүлэгч үйлчилгээ болжээ. Өнөөдрийн “Монос” нь зөвхөн эм үйлдвэрлэлийн компани биш, эрүүл мэнд, гоо сайхан, хүнсний салбарыг хамарсан цогц бизнесийн экосистем юм.

**“Монос” өнөөдөр хүрээгээ тэлж, төрөл бүрийн бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэж байна. Та ямар бүтээгдэхүүнийг онцлох вэ?**

Бид өнөөдөр эрүүл мэнд, гоо сайхан, хүнсний чиглэлд 20 гаруй брэнд, олон арван нэр төрлийн бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэж, дотоодын болон олон улсын зах зээлд нийлүүлж байна. Эм үйлдвэрлэлээс Нефромон, Салимон, Витагрипп брэндийг онцолмоор байна. Мөн үе мөчний тос Индемон, дархлаа сэргээх зэрэг ургамлын ханд, бэлдмэлүүд маань олон тоны хэрэглэгчтэй болжээ. Гоо сайхны салбарт бидний олон жилийн туршлага, хөгжүүлэлтийн үр дүн болсон Биомон, Биоген, Марал брэндүүд өөрийн үнэнч хэрэглэгчийн хүрээг бий болгосон. Хүнсний үйлдвэрлэлээс Экос байгалийн эрдэст ус, мөн эрүүл амьдралын хэв маягийг дэмжигчдэд зориулсан Энхжин цайны цуврал, аньс, ааруултай үрэл зэрэг бүтээгдэхүүн зах зээлд эрэлттэй байна. Эдгээр нь бидний олон жилийн түүх, тасралтгүй инновац, хэрэглэгчийн итгэлийг хослуулсан бүтээлүүд бөгөөд ирээдүйн

экспортын стратегид ч чухал байр суурь эзлэх юм.

**Бизнесийг тогтвортой урт хугацаанд амжилттай явуулна гэдэг бахархмаар. Танай олон бүтээгдэхүүн экспортод гардаг. Ямар улс орнууд руу экспортолж байна вэ?**

Бид эх орондоо үйлдвэрлэсэн бүтээгдэхүүнийг дэлхийн зах зээлд гаргах зорилтыг 2000-гаад оноос стратегийн түвшинд хэрэгжүүлж эхэлсэн. Өнөөдөр манай үйлдвэрлэсэн эм, гоо сайхан, хүнсний бүтээгдэхүүнүүд ОХУ, Киргизстан, Казахстан зэрэг Монголтой төстэй уур амьсгалтай, хэрэглэгчийн ижил бааз суурьтай орнуудад амжилттай борлуулагдаж байна. Бид 2016 оноос эхлэн бөөр хамгаалах Нефромон эмийг ОХУ-д үйлдвэрлэн худалдаалж, хэрэглэгчдийн итгэлийг хүлээж чадсан. Мөн энэ оноос Киргизстан руу дархлаа дэмжих Витагрипп бүтээгдэхүүнээ гаргалаа.

## Бид бүтээгдэхүүнээ экспортын өндөр түвшинд гаргахыг зорьдог

Хүнсний салбарт бид Экос байгалийн эрдэст ус, уламжлалт ааруултай үрэл, эрүүл мэндийн уусдаг цайны цувралаа экспортолж байна. Эдгээр бүтээгдэхүүн нь зөвхөн Монголын брэнд бус дэлхийд “Монголын гарал үүслийн баталгаатай” бүтээгдэхүүн хэмээн танигдах суурийг тавьж байгаа. Манай экспортын стратеги бол богино хугацааны борлуулалт бус харин урт хугацаанд хэрэглэгчийн итгэлийг бий болгож, Монгол брэндийн үнэ цэнийг дэлхийд тогтвортой байршуулах явдал юм.

“Монос”  
эмийн сан  
Улаанбаатарт  
**130**, орон  
нутагт **60**  
салбартайгаа  
**21** аймагт үйл  
ажиллагаа  
явуулж байна.

**“Монос” Групп улс орны хөгжил, эдийн засагт өнгөрсөн хугацаанд ямар үүрэг гүйцэтгэсэн гэж үзэж байна вэ?**

Өнгөрсөн 35 жилд “Монос” Групп зөвхөн бизнесийн байгууллага бус Монголын эрүүл мэнд, үйлдвэрлэл, боловсрол, инновацийн экосистемийг хөгжүүлэгч үндэсний хүч байсан гэж би үздэг. Нэгдүгээрт, бид олон улсын эмийн зах зээлийг Монголд анх нэвтрүүлж, дэлхийн нэр хүндтэй брэндүүдийг албан ёсоор оруулж ирсэн. Энэ нь хэрэглэгчдэд зөвхөн чанартай эм, эмнэлгийн бүтээгдэхүүн авах боломжийг бүрдүүлээд зогсохгүй, эмийн салбарын стандартыг шинэ түвшинд хүргэсэн. Хоёрдугаарт, Монгол Улсын хэмжээнд 21 аймаг, сум, дүүрэг, хороо бүрт “Монос”-ын эмийн сан ажиллаж, 24 цагаар иргэддээ ойрхон, тасралтгүй, хүртээмжтэй үйлчилгээ үзүүлж байна. Гуравдугаарт, үндэсний үйлдвэрлэлээ ►

“Монос”  
Группийн  
Эм Зүйн  
Шинжлэх  
Ухааны Их  
Сургууль  
Монголын эм  
зүйн салбарын  
мэргэжилтний  
**60-70 хувийг**  
бэлтгэж байна

▶ “болохгүй”-гээс “болох хүртэл” хөгжүүлж, эм, гоо сайхан, хүнсний олон төрлийн бүтээгдэхүүнийг дотооддоо үйлдвэрлэн, зах зээлд амжилттай нэвтрүүлсэн.

Улмаар эм, гоо сайхны үндэсний брэндүүдийг анхлан үйлдвэрлэж олны танил болгосон. Дөрөвдүгээрт, боловсролын салбарт “Монос”-ын харьяа Эм зүйн шинжлэх ухааны их сургууль Монголын эм зүйн салбарт мэргэшсэн боловсон хүчнийг тасралтгүй бэлтгэж, улсынхаа эрүүл мэндийн тогтолцоонд үнэтэй хөрөнгө оруулалт хийсээр байна. Энэ бүхэн “Монос” Группийн Монгол Улсын хөгжилд оруулж ирсэн бодит, хэмжиж болохуйц хувь нэмэр бөгөөд бидний дараагийн зорилго зөвхөн дотооддоо төдийгүй олон улсад “Монгол брэнд”-ийг чанар, итгэлцлийн жишиг болгон таниулах явдал юм.

**Мөн ТОП 100 аж ахуйн нэгжийн нэг шүү дээ. Жилдээ хэдий хэмжээний татварыг улсын төсөвт төвлөрүүлж байна вэ?**

Жилдээ 45-50 орчим тэрбум төгрөгийн татвар, шимтгэл төвлөрүүлж ТОП-100 аж ахуйн нэгжээр тогтмол шалгарч иржээ. Би хувьдаа энэ нь зөвхөн бизнесийн өрсөлдөх чадварын илэрхийлэл гэхээс илүүтэй улс орондоо оруулж буй “Монос” Группийн хөрөнгө оруулалт, оролцоо, хувь нэмрийг тодорхойлдог гэж ойлгодог.

**Энэ урт хугацаанд өнөөгийн амжилтыг бүтээхэд олон саад бэрхшээлтэй тулгарсан нь гарцаагүй. Ямар бэрхшээл, сорилт хамгийн хүндээр тусч, хэрхэн давж гарсан бэ?**

болж, үйлдвэр маань 24 цагийн горимоор гурван ээлжээр ажилласан. Эмийн компани учраас бид цар тахлын хоёр жилд онцгой нөхцөлийн горимоор бүрэн бүрэлдэхүүнээрээ ажиллах үүрэг хүлээж, ажилтнуудынхаа эрүүл мэндийг хамгаалан ариун цэврийн хатуу дэглэм сахин ажиллаж байлаа. Мөн манай “Дармон” эм коронавирусийн эмчилгээний жагсаалтад багтаж, олон мянган хүний амь насыг хамгаалахад хувь нэмэр оруулсан зэрэг амжилтыг дурдаж болно.

Цах тахлыг ийн амжилттай давж гарсны дараа бас нэг том сорилт тулгарсан. Улс даяар хэрэглэж, хүн бүрт хүрсэн манай гар ариутгагчийг зарим байгууллага “эрүүл мэндэд сөрөг нөлөөтэй” гэж мэдээлэн нийгэмд буруу ойлголт төрүүлсэн. Үнэн хэрэгтээ бидний ашигласан спирт нь эмнэлгийн ариутгалд хэрэглэдэг цэнхэр спирт юм. Гэтэл зарим байгууллагын албан мэдэгдэл, өрсөлдөгчдийн социал дайралт нь “буллинг” маягийн уур амьсгалыг бий болгосон доо. Энэ нь үнэндээ амь насны эрсдэлтэй нөхцөлд хөлс, хүч, сэтгэлээ зориулан ажилласан моносчуудад маш хүнд мэдрэмж байсан. Гэсэн хэдий ч бид энэ бүхнийг давж гарсан. Монголын ард түмэн цар тахлын хүнд үеийг эрүүл саруул даван туулахад манай бүтээгдэхүүнүүд үүргээ гүйцэтгэсэн. Тиймээс ч манай бусдаас ялгарах онцлог бол шинэчлэл, хариуцлага, тэсвэр тэвчээр юм. Хямрал, сорилт бүр биднийг илүү хүчирхэг болгосон. Хүнд үед ч нийгмийн өмнө хүлээсэн хариуцлагаа биелүүлж чаддаг сэтгэлгээ нь өнөөдрийн амжилтын маань үндэс юм.

**Нийгмийн тэрхүү сөрөг ойлголт, дайралтыг хэрхэн давж гарсан туршлагаасаа хуваалцаж болох уу?**

Бид асуудалд нээлттэй хандаж, ил тод, баримтад тулгуурлан шийдвэрлэх шийдлийг сонгосон. Бид “Дэлхийн олон оронд уг спиртийг гар ариутгагчийн үйлдвэрлэлд ашигладаг нь нотлогдсон. Хүмүүсийн өдөр тутамдаа хэрэглэж ирсэн спирт бөгөөд тариа хийхэд ч ашигладаг” гэдгийг олон нийтэд тодорхой тайлбарласан. Ингэснээр нийгэмд үүссэн буруу ойлголтыг засаж, хардлага, үл итгэх байдлыг намжаасан. Энэ нь аливаа эрсдэл, шүүмжлэлтэй тулгарахад хамгийн зөв хариу бол үнэн зөв мэдээлэл, ил тод байдал, мэргэжлийн нотолгоо гэдэг том сургамжийг бидэнд өгсөн дөө.

**Тогтвортой хөгжлийн бодлогод дэлхий даяараа анхаарч байна. Танай компани ▶**

**Бид цар тахлын хоёр жилд онцгой нөхцөлийн горимоор бүрэн бүрэлдэхүүнээрээ ажиллах үүрэг хүлээж, ажилтнуудынхаа эрүүл мэндийг хамгаалан ариун цэврийн хатуу дэглэм сахин ажиллаж байлаа**

Энэ асуултанд хариулахад тийм ч хэцүү биш. Моносчууд бидний хамгийн том сэтгэлгээний давуу тал саад бэрхшээл бүрийг боломж болгож чаддаг хандлага, тууштай байдал, зориг юм. Тиймээс энэ олон жилийн түүхийн туршид багагүй сорилттой тулгарсан ч тэдгээрийг шинэ шатанд дэвших түлхүүр болгож чадсан. Хамгийн хүнд үе Ковид-19 цар тахлын жилүүд байлаа. Энэ үед манай гар ариутгагч хамгийн эрэлттэй бүтээгдэхүүн

► **тогтвортой хөгжлийн бодлогоо хэрхэн тодорхойлж, хэрэгжүүлж байна вэ?**

Бид энэ асуудалд маш их анхаардаг. Нэгдүгээрт, ногоон үйлдвэрлэл, усны менежмент: Хүнсний үйлдвэрлэлдээ саарал усыг боловсруулах болон дахин ашиглах технологи нэвтрүүлж, усны хэрэглээгээ эрс бууруулж байна. Хоёрдугаарт, нарны эрчим хүч ашиглах. Үйлдвэр, ахуйн талбай дахь гэрэл, цахилгааны эрчимжлийг нарны энерги рүү шилжүүлэн, төсвийн зардал, нүүрстөрөгчийн хийг багасгахад анхаарч үйл ажиллагаагаа ногоон хөгжилтэй уялдуулж байна. Гуравдугаарт, инновац буюу “эдийн засгийн ногоон гол”: Бид бүтээгдэхүүнээ зөвхөн дотооддоо үйлдвэрлэн борлуулаад зогсохгүй дэлхийд гаргахыг эрмэлздэг. Иймд орчин үеийн дэвшилтэт технологи, инновац, бүтээмжийн шийдэл, бүтээгдэхүүн хөгжүүлэлт, үйлдвэрлэл, ханган нийлүүлэлт, үйл ажиллагааны бүхий л түвшинд байнгын “өлсгөлөн” байж, оюунлаг шийдэл болон бүтээмжээр Монгол бүтээгдэхүүнээ экспортод гаргахыг зорьдог. Иймд цахим засаглалд онцгой анхаарал хандуулж, сүүлийн жилүүдэд тасралтгүй хөрөнгө оруулж байна.

**Монголын бизнесийн салбарын эрх зүйн орчин ямар байна вэ. Юуг сайжруулж, анхаарах шаардлагатай байна вэ?**

Монгол Улсын ирээдүйн хөгжилд би итгэлтэй байна. Манай улсын хувийн хэвшил, ялангуяа эм, хүнсний салбар сүүлийн 35 жилийн хугацаанд асар хурдтай хөгжиж, дэлхийн зах зээлд гарах хэмжээнд хүрсэн. Гэхдээ өнөөгийн үйлдвэрлэлийн потенциалыг бүрэн ашиглахын тулд илүү идэвхтэй дэмжлэг хэрэгтэй байна. Манай үйлдвэрүүд технологи, хүний нөөц, бүтээгдэхүүний чанарын хувьд дэлхийн стандартад нийцсэн ч экспортын гарцыг нэмэгдүүлэх, зах зээлд гарах зөвшөөрөл, дэмжлэгийг цаг алдалгүй олгох, бодлогын уялдаа холбоог сайжруулах тал дээр төрийн оролцоо нэн чухал байдаг. “Монос” Группийн хувьд дэлхийд гарах бүрэн боломжтой бөгөөд үүнийг зөв зохион байгуулалт, бодлогын дэмжлэгтэй хослуулбал Монгол Улсын экспортын чадавх, эдийн засгийн өсөлтөд онцгой нөлөө үзүүлнэ гэж итгэдэг. Энэ бол зөвхөн “Монос”-ын төдийгүй бүх үндэсний үйлдвэрлэгчийн хамтын ирээдүй. Энэ нь зөвхөн бизнесийн амжилт бус Монголын эдийн засаг, үндэсний үйлдвэрлэлийн ирээдүйн стратеги. Бидэнд боломж байна, одоо л цаг нь ирсэн.

**Татварын хуулийн шинэчлэлийн талаар бизнес эрхлэгчдээс санал авсаар ирсэн. Татвар, нийгмийн даатгал нь бизнесийнхэнд хэр дарамт болж байна вэ?**

Монголын бизнес эрхлэгчдийн санал бол татвар, нийгмийн даатгалын өнөөгийн тогтолцоо нь өсөлтөө зөв удирдаж буй компаниудад шударга бус дарамт болж байгаа явдал юм. Томорсон бизнесийг шийтгэх бус харин экспортоо нэмэгдүүлж, ажлын байр бий болгож, инновацад хөрөнгө оруулсан тохиолдолд урамшуулдаг бодлого нэн шаардлагатай байна.

МҮХАҮТ-ын гишүүдийн зүгээс НӨАТ-ын хувь хэмжээг бууруулах нь эрэлт, борлуулалтыг дэмжиж, эдийн засгийг өргөжүүлэх чухал алхам гэж үздэг. Мөн нийгмийн даатгалын шимтгэлийг бууруулах нь жижиг, дунд бизнесүүдийн оршихуйд шууд эерэг нөлөө үзүүлнэ. “Монос” Группийн хөгжлийн замнал ч үүнийг харуулдаг. Жижиг эмийн үйлдвэрээс олон улсын зах зээлд өрсөлдөхүйц инновацлаг бүтээгдэхүүн гаргах хүртэлх замд шударга, тогтвортой орчин дутагдсаар ирсэн. Хэрэв татвар, эрх зүйн орчин уян хатан, зөв бодитой дэмжлэгтэй байсан бол бид өнөөдрийнхөөс илүү хурдан, илүү өргөн хүрээний амжилтад хүрэх боломжтой байлаа. Эцэст нь хэлэхэд, цалинг нэмэхийн хирээр татвар, нийгмийн даатгалд өгдөг нь ажилтанд очих бодит өгөөжийг бууруулж, ажил олголтын урамшуулалыг хязгаарлаж байна. Тиймээс татварын орчинг илүү шударга, урамшуулалтай болгох нь чухал байна.

**Эм, эм зүйн салбарт ихэнхдээ эмэгтэйчүүд ажилладаг. Танай компанид ч мөн ийм байдаг гэж бодож байна.**

Эмэгтэйчүүдийн мэдрэмж, нарийн нямбай чанарыг хамгийн ихээр шаарддаг салбар юм. Манайд ч энэ онцлог тод томруун харагддаг. Нийт ажилтнуудын 79 хувь нь эмэгтэйчүүд. Гүйцэтгэх удирдлагын 42, топ түвшний удирдлагын 66 хувийг эмэгтэйчүүд бүрдүүлж байна.

Энэ бол тоо баримт төдий бус “Монос” Группийн хөгжлийн түүхтэй салшгүй холбоотой бөгөөд бидний өсөлт, амжилтын ард эмэгтэйчүүдийн хүч, мэдлэг, зүтгэл байсаар ирсэн. Иймд манай эмэгтэйчүүд бол зөвхөн ажиллах хүч биш харин шинэ санаа, хариуцлага, урт хугацааны хөгжлийн тогтвортой суурь маань юм. Бидний хувьд эмэгтэйчүүдийн манлайлал бол компанийн хамгийн чухал “innovation capital” гэж хэлж болно. ■

“Монос” Групп нийт **2500** ажилтантай. 79 хувь нь эмэгтэйчүүд.

Гүйцэтгэх удирдлагын **42 хувь**, топ түвшний удирдлагын **66 хувийг** эмэгтэйчүүд бүрдүүлж байна.



## ХААН Банк

# Р.МӨНХТУЯА: ХААН БАНК БИЗНЕС ЭРХЛЭГЧ ЭМЭГТЭЙЧҮҮДИЙГ ДЭМЖСЭН, СТРАТЕГИЙН ХӨРӨНГӨ ОРУУЛАГЧ БОЛОХ ЗОРИЛГОТОЙ

Дэлхий дахин цар тахалтай нүүр тулсан 2020 оны өвөл, шинэ он гарахаас хэдхэн хоногийн өмнө ХААН Банкны Төлөөлөн удирдах зөвлөл нэгэн томилгоо хийсэн нь Монголын банк санхүүгийн салбарын түүхэнд тод шийдвэр болон үлдсэн юм. Энэ бол ХААН Банкны Гүйцэтгэх захирлаар Рэнцэнбатын Мөнхтуяаг томилсон явдал байв. Түүхэн томилгоо гэж тодотгосны учир нь ХААН Банкны Гүйцэтгэх захирлаар анх удаа эмэгтэй хүн ажиллах болсонд оршиж байгаа юм.

Монгол Улсын ууган, хамгийн том арилжааны банкныг өмнө нь гадаад, дотоодын эрэгтэй захирлууд удирдаж байв.

Монгол Улсын хамгийн олон харилцагчтай, хамгийн олон салбартай гээд хамгийн, хамгийн үзүүлэлтийг өөртөө агуулдаг банкныг эмэгтэй хүн удирдахаар болсон нь цар тахлын хүнд хэцүү цагийг зөөллөсөн, эмэгтэйчүүдэд урам зориг өгсөн шийдвэр болсон билээ. Ингэж л Р.Мөнхтуяа захирал Монголын системийн ач холбогдол бүхий таван банкны гүйцэтгэх удирдлагууд дунд ганц эмэгтэй захирал болж, эмэгтэй хүний нарийн нандин, эгэл даруу зан чанараар ялгарч, ХААН банкныг удирдаад хэдийнэ таван жил болж байна.

**ХААН Банк бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдэд хандсан бодлого явуулж, олон төрлийн бүтээгдэхүүн гаргаж байна. Яагаад бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдэд илүүтэй анхаарч байна вэ?**

Жендэрийн бодлого гэхээр эмэгтэй хүнд давуу байдал олгох гээд байгаа юм шиг ойлгодог

тал бий. Тийм биш. Эн тэнцүү, тэгш байдал үүсгэх, эмэгтэйчүүдэд бизнес эрхлэхэд нь тулгарч буй асуудлыг шийдэхэд туслах, санхүүжилтээр дэмжих зорилго тавиад байна. Бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдэд нийтлэг ямар бэрхшээл байна вэ гэхээр зээл авахаар барьцаа хөрөнгө дутагдалтай, эрх мэдэл хүрэхгүй ▶

► асуудлууд байдаг. Өрхийн бизнес эрхэлдэг айл байлаа гэхэд өмч нь өрхийн тэргүүний нэр дээр, орон сууц нь мөн нөхрийнх нь нэр дээр байх жишээтэй. Тиймээс ХААН Банк бизнес эрхлэгчдэд барьцаа хөрөнгийн 60 хувийн шаардлага тавьдаг бол эмэгтэй бизнес эрхлэгчдэд 40 хувь болгож сулруулсан. Манай банк бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдэд зориулж тусгайлсан гурван төрлийн бүтээгдэхүүн санал болгодог. Нэгдүгээрт, эмэгтэй бизнес эрхлэгчийг дэмжих хөрөнгө оруулалтын болон эргэлтийн хөрөнгийн бизнесийн зээл бий. Нэг тэрбум төгрөг хүртэлх хэмжээтэй, 36 сарын хугацаатай, барьцаа хөрөнгийн шаардлага нь сул. Хоёрт, бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийн цахим шилжилтийг дэмжих зээлийг бид санал болгодог. Цахим бүтээгдэхүүн болон хиймэл оюун ашигласан, техник технологи нэвтрүүлсэн тохиолдолд энэ зээлийг авах боломжтой. 36 сарын хугацаатай, нэг тэрбум хүртэлх төгрөгийн зээл олгох нөхцөлтэй. Энэхүү зээлийн гол онцлог нь техник технологийг амжилттай нэвтрүүлж дууссаны дараа нийт зээлийн дүнгийн 10 хувьтай тэнцэх мөнгөн урамшууллыг харилцагчид буцаан олгодог. Гуравт, эмэгтэйчүүдэд зориулсан кредит картын үйлчилгээ бий. Эмэгтэйчүүд илүү их үйлчлүүлдэг газруудаар кредит картаа уншуулан лоялти хөнгөлөлттэй үйлчилгээ авах боломжтой.

### **Таны бодлоор бизнес эрхлэгч эмэгтэй гэж хэнийг хэлэх вэ? ХААН Банк энэ тал дээр ямар шалгуур тавьдаг вэ?**

Эмэгтэй бизнес эрхлэгчийн талаарх албан ёсны тодорхойлолт манай улсад хараахан байхгүй. Эмэгтэйчүүдийн оролцоог дэмжих зорилгоор ХААН Банк олон улсад түгээмэл мөрдөж буй дараах шалгуурыг ашиглаж байна. Үүнд, тухайн бизнесийн 51 болон түүнээс дээш хувийг эмэгтэйчүүд эзэмшдэг байх, эсвэл тухайн аж ахуйн нэгжийн 20 болон түүнээс дээш хувийг эмэгтэйчүүд эзэмшдэг бөгөөд нэг буюу түүнээс дээш эмэгтэй гүйцэтгэх удирдлагатай, эсвэл Төлөөлөн удирдах зөвлөлийн гишүүдийн 30-аас доошгүй хувийг эмэгтэйчүүд бүрдүүлдэг байх шалгуур бий.

Зарим улс Компанийн тухай хуульдаа энэ талаар тусгасан байдаг. Яагаад улс орнууд бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдээ дэмжиж байна вэ гэхээр эмэгтэйчүүд санхүүгийн хувьд чадалтай, тогтвортой байх тохиолдолд тухайн улсын эдийн засагт эерэг нөлөө үзүүлдэг гэж үздэг. Санхүүгийн боломжтой эмэгтэйчүүд өөртөө итгэлтэй байдаг. Ер нь эмэгтэйчүүд санхүүгийн хувьд хүчтэй байвал хүүхдүүдийнх нь

сургалтын чанар сайжирдаг. Тухайн гэр бүлийн гишүүд эрүүл, зөв амьдрах боломж нөхцөл бүрддэг. Эрүүл зөв хооллолт, амьдралын зөв хэвшил нь цаанаа өндөр боловсролтой, ирээдүйн эрүүл зөв иргэдийг бий болгодог ач холбогдолтой.

### **ХААН Банк Монголд анх удаа Жендэр бонд гаргасан. Ийм бонд гаргахын гол зорилго юу вэ?**

Энэ бонд бол бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийг тусгайлан санхүүжүүлэх бүтээгдэхүүн юм. Манай банк 213 сая ам.долларыг бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдэд зориулан гаднын эх үүсвэрээс татсан. Өөрийн эх үүсвэрийг ч мөн дайчлаад ажилласан. Нийт 30 тэрбум төгрөгийн мөнгөн дүнтэй, гурван жил буюу 36 сарын хугацаатайгаар Монголын хөрөнгө оруулагчид, эмэгтэй бизнес эрхлэгчид бие биенээ дэмжээсэй гэсэн бодлогоор Жендэр бондыг гаргасан юм. Бид өмнө нь олон улсын болон дотоодын хөрөнгийн зах зээлд анхлан Ногоон бонд гаргасан туршлагатай. Нэг талаас бизнес эрхлэгчдэд санхүүжилт хэрэгтэй, нөгөөтээгүүр хөрөнгө оруулагчид нийгмийн хариуцлагын хүрээнд бусдыгаа дэмжих үзэл бодолтой байдаг. Жендэр бондын хөрөнгө оруулалт нь өөр нэг эмэгтэй бизнес эрхлэгчийг дэмжих хэлбэр болно. Бид мөн эмэгтэй бизнес эрхлэгчдээ дэмжих зорилгоор 1.4 их наяд төгрөгийн зээлийн бүтээгдэхүүнийг бий болгоод байна. Энэ оны эцэс гэхэд 1.9 их наяд төгрөгт хүргэх зорилготой. Гаднын банк санхүүгийн байгууллагаас эх үүсвэр татах ажлаа цаашид үргэлжлүүлэх болно.

Манай эмэгтэйчүүд ч бие биенээ дэмжихдээ дуртай байдаг. Цаашдаа ХААН Банк бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдээ дэмжсэн, стратегийн хөрөнгө оруулагч болох зорилготой байгаа.

## **ХААН Банк бизнес эрхлэгчдэд барьцаа хөрөнгийн 60 хувийн шаардлага тавьдаг бол эмэгтэй бизнес эрхлэгчдэд 40 хувь болгож сулруулсан**

### **Жендэр бонд бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдэд ямар ашиг тустай вэ?**

Хоёр талын ашиг тустай. Нэгдүгээрт, бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийг санхүүжилтээр тасалдалгүй хангах юм. Хоёрдугаарт, бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдээ чадавхжуулах сургалтуудыг бид “Бизнес төв”-үүд, ЖДБ-ийн академиараа дамжуулж тасралтгүй явуулна.

“Тэрбум мод”  
хөдөлгөөний  
хүрээнд  
арилжааны  
банкууд  
**50 сая мод**  
тарих зорилт  
тавьсан

Сэлбэ голын  
эх, Их баяны  
аманд  
**40 га**  
талбайг  
ойжуулсан

▶ Манай эмэгтэйчүүд ихэнхдээ жижиг, дунд бизнес эрхэлдэг. Бизнесээ томруулахын тулд удирдаж буй хүн нь алсын хараа, эрхэм зорилгоо стратегийн түвшинд хардаг байх хэрэгтэй. Бизнесийнхээ 3-5 жилийн цаадах зургийг харах хэрэгтэй. Бизнесээ хэдэн жилийн дараа ийм түвшинд хүргэнэ, стратегиа ингэж тодорхойлно гэсэн том зургаар харахад нь бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдэд хувь нэмэр оруулах үүднээс бид чадавхжуулах сургалтуудыг хийгээд байгаа юм. Зөөлөн ур чадварыг нь сайжруулна гэсэн үг.

## **Эмэгтэйчүүд маань зээлээ хугацаандаа төлдөг, хугацаандаа төлөхийг эрмэлздэг. Тийм учраас манай банк эмэгтэй бизнес эрхлэгчдэдээ санхүүгийн дэмжлэг үзүүлэхээр зорьж ажиллаж байгаа**

### **Бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийн санхүүгийн сахилга бат хэр сайн байдаг вэ?**

Миний бодлоор монгол эмэгтэйчүүдийн санхүүгийн сахилга бат сайн шүү. Зээлийн хугацаа хэтрэлт бага буюу ердөө 2 хувьтай байдаг. Манай банкны хувьд 2024 оны эцсийн байдлаар банкны системд хугацаа хэтэрсэн зээлийн түвшин хамгийн бага буюу 4.0 хувьтай байна. Эмэгтэй бизнес эрхлэгчдийг тусад нь салгаж харвал 1.0-2.0 хувь байдаг. Эмэгтэйчүүд маань зээлээ хугацаандаа төлдөг, хугацаандаа төлөхийг эрмэлздэг. Тийм учраас манай банк эмэгтэй бизнес эрхлэгчдэдээ санхүүгийн дэмжлэг үзүүлэхээр зорьж ажиллаж байна.

### **Танай банк Тогтвортой хөгжлийн зорилгуудад хувь нэмэр оруулахад манлайлж ажилладаг?**

Манай банк 2018 оноос хойш Тогтвортой хөгжлийн 17 зорилгыг бүх үйл ажиллагаандаа уялдуулж, энэ чиглэлээр ихээхэн ажил хэрэгжүүлж ирсэн. 2020 оноос дотооддоо дагаж мөрдөх Тогтвортой хөгжлийн бодлогыг баталснаас гадна брэндийн шинэчлэлийн хүрээнд үнэт зүйлдээ “Тогтвортой хөгжилд түүчээлж ажиллана” гэж тусгасан. 2024 оны жилийн эцсийн байдлаар манай ногоон зээлийн багц 712 тэрбумд хүрч, нийт банкны системийн ногоон зээлийн багцын 52.6 хувийг дангаар бүрдүүлж байна. 2025 оны эцсийн байдлаар нийт зээлийн багцын 10 хувийг ногоон зээл болгохоор зорьж байна. Манай банкны 2024-2026 оны дунд хугацааны

тогтвортой бизнес төлөвлөгөө ч мөн Тогтвортой хөгжил, тогтвортой санхүүжилтийг дэмжихэд чиглэсэн. Тогтвортой дунд хугацааны төлөвлөгөөг бид анх удаа боловсруулж, тогтвортой хөдөө ахуйн чиглэлээр бизнесийг яаж хийвэл амжилтад хүрэх вэ гэдэгт анхаарал хандуулж байна. Өөрөөр хэлбэл, хөдөө аж ахуйн салбарыг хөгжүүлэх, мах, сүү, үр тариа, малын тэжээл, ноос ноолуур, арьс ширний салбарын бизнес эрхлэгчдийг кластераар нь дэмжих чиглэлд нэлээд ажил хийхээр төлөвлөөд байна. Тэргүүлэгч банкны хувьд орон нутгийн бизнес эрхлэгчид, баялаг бүтээгчдэд цогц үйлчилгээ үзүүлэхээр 21 аймагт нийтдээ 24 “Бизнес төв”-ийг байгууллаа. Харин Улаанбаатар хотод ийм 18 төв бий. Эдгээр төвөөр дамжуулж бизнес эрхлэгчдээ дэмжиж ажиллах юм. Бүх аймагт төвүүд нээсэн нь тухайн бүс нутагт хөгжих боломжтой бизнесүүдийг судлах, шаардлагатай бүтээгдэхүүнийг бий болгох зорилготой.

### **ХААН Банкны удирдлага, ажилтнуудын хэдэн хувийг эмэгтэйчүүд эзэлж байна вэ?**

Үндсэн 4500 ажилтантай. Үүн дээр гэрээт ажилтнуудыг нэмбэл 6000 ажилтантай үйл ажиллагаа явуулж байна. Нийт ажилтны 69 хувь нь эмэгтэй. Манай банк гурван түвшний захирал менежерүүдтэй. 550 салбарын 550 захирал болон төв банктайгаа нийлээд 630 захиралтай. Дунд түвшний менежерүүдийн 60 орчим хувь нь эмэгтэй. Топ удирдлагын түвшинд 38 хувь нь эмэгтэйчүүд байна.

### **Эмэгтэй захиралтай банкны онцлогыг та юу гэж дүгнэдэг вэ?**

Ажлаа хийх, банкныг удирдан чиглүүлэх тал дээр эрэгтэй, эмэгтэй захирлын ялгаа төдий л байхгүй болов уу. Уламжлалт, тогтсон ойлголт л жаахан ялгаатай. Биеийн хүчний биш, менежерийн буюу удирдахуйн ухааны ажил хийж буй учир адилхан байх. Эмэгтэй захирлын давуу тал нь зарим жижиг деталь том ажилд ямар нөлөө үзүүлдэг вэ гэдгийг сайн мэддэгт оршдог. Ажилтнууд сэтгэл хангалуун ажиллах, ар гэрийнх нь найдвартай байдал ажилд нь эергээр тусаж, том ажлыг үр дүнтэй гүйцэтгэхэд сайнаар нөлөөлдөг гэдгийг эмэгтэйчүүд мэддэг, ойлгодог.

### **Ногоон бизнес гэж юуг хэлэх вэ?**

Байгаль орчинд ээлтэй бизнес эрхлэхийг л хэлээд байгаа юм. Тодруулбал, эрчим хүчний хэмнэлттэй, сэргээгдэх эрчим хүч ашигладаг, ус, хог хаягдлын менежменттэй, тоног төхөөрөмж сонгохдоо байгальд ээлтэй сонголт хийхийг хэлнэ. Үндэсний хэмжээний хамгийн том банкны хувьд бусдадаа үлгэрлэх зорилгоор ▶

► ХААН Банк цамхаг, Хүүхдийн 100 дахь Сөүл оффис, аймгийн төвүүд болон зарим сумын төвийн салбар нэгжийн барилгад нарны хавтангууд суурилуулсан. ХААН Банкны Сөүл оффисын барилгын дээвэр дээр анх нарны хавтан байрлуулахад эрчим хүчний хэмнэлт нь 12-13 хувь болж байсан. Эрчим хүчний хэмнэлт 22 хувь, түүнээс дээш байх стандарттай. Бид судалгаа хийгээд барилгын бүх шилэн фасадны оронд цонхны шилэн дээр нарны эрчим цуглуулдаг технологи суурилуулахад эрчим хүчний хэмнэлтийн хэмжээ 22 хувьд хүрсэн. Энэ бол Монголд анх удаа нэвтрүүлсэн технологи. Мөн банкны хэмжээнд бүх гэрэлтүүлэг, унтраалгаа сольсон. Хүн байхгүй үед өөрөө автоматаар унтардаг технологи юм. Усны менежментийг хүмүүс их том зүйл гэж боддог. Гэтэл усны крантаа солихоос л эхэлнэ. Мэдрэгчтэй технологи буюу гараа ойртуулахаар ус гоожиж, холдуулахаар гоожихгүй. Энэ бүхэн бол ногоон бизнес юм.

Дэлхий нийт ногоон технологи руу шилжиж байгаа болохоор сүүлийн үеийн технологийг худалдаж авч, солиход л болно. Үйлдвэрийн дамжлагуудыг шинэчилж, эрчим хүчний хэмнэлттэй төхөөрөмж суурилуулах хэрэгтэй. Энэ нь ирээдүйд гарах 3-5 жилийн үйл ажиллагааны зардлыг хэмнэнэ. Эрчим хүчний 22 хувийн хэмнэлттэй нарны панел ашиглавал цахилгааны зардлыг 22 хувиар бууруулна. Мэдрэгчтэй гэрэлтүүлэгтэй бол зардлыг 22 хувиар хэмнэнэ. Усны менежмент хэрэгжүүлбэл усны зардлыг гурав дахин хэмнэнэ гэх мэт. Бизнес эрхлэгчид үйл ажиллагааны зардлаа хэмнэж л байвал бизнес нь ашигтай болно, бизнесийн зардал нь буурна. Үүнийг бизнес эрхлэгчид мэдээсэй, зардлаа бууруулахад хамтарч ажиллаасай гэж боддог. Байгууллага нь хуучин технологио сольчихоор ажилтнууд ч байгальд ээлтэй байхыг хичээж, улмаар тэдгээр технологийг гэртээ нэвтрүүлнэ. Манай банкны ажилтнууд хогоо ялгаж хаяад сурчихсан. Зарим ажилтан маань гэртээ усаа гоожуулахаар санаа зовоод крантаа хурдан хаадаг гэж ярьж байна. Ажилтнуудынхаа зан үйлийг өөрчлөхөд энэ мэтчилэн нөлөө үзүүлдэг.

**Та НҮБ-ын Хүүхдийн сангийн үндэсний элчээр ажилладаг. Мөн ХААН Банк нийгэмд чиглэсэн олонд ажил хийдэг.**

НҮБ-ын Хүүхдийн сангийн үндэсний элчээр 2024 оноос хойш ажиллаж байна. Энэ хүрээнд НҮБ-ын Хүүхдийн сантай хамтран хоёр үндсэн төслийг 2024 оноос хэрэгжүүлж байна. Нэг нь “Хүүхэд бүрд аяга сүү” төслийг хэрэгжүүлэхэд орон нутгийн сүүний фермерүүд, малчид,

кластерын оролцогч талуудыг дэмжиж хамтран ажиллахыг зорьж байна. Мөн Боловсролын яам, НҮБ-ын Хүүхдийн сантай хамтран хөдөөгийн алслагдсан сум, багийн малчид болон хилийн цэргийн ангийн алба хаагчдын хүүхдүүдийн боловсролын хүртээмжийг нэмэгдүүлэх зорилгоор “Багийн бага сургууль байгуулах” төслийг эхлүүлээ. Төслийн үр дүнд энэ онд багтаад алслагдсан багуудын нутагт дэвсгэрт сургуулийн цогцолбор байгуулагдсанаар 2-10 насны 600 гаруй хүүхэд гэрийнхээ ойролцоо сургуульд хамрагдах боломжтой болох юм. ХААН Банк энэхүү санаачилгад манлайлан оролцож, Ховд аймгийн Үенч сум, Увс аймгийн Боршоо боомт, Хөвсгөл аймгийн Рэнчинлхүмбэ, Төв аймгийн Батсүмбэр суманд тус тус бага сургууль барих санхүүжилт олгож байна. Мөн Монголын арилжааны банкууд хамтраад “Тэрбум мод сан”-г байгуулж, 50 сая мод тарих том зорилт тавьсан. Энэ зорилтоос гадна бид ХААН Банк сангаараа дамжуулан өнгөрсөн дөрвөн жилийн хугацаанд нийслэлийн ундны усны эх үүсвэр Сэлбэ голын эх, Их баяны аманд 40 га талбайг ойжуулсан. Энэ онд олон хамтрагч байгууллагын тусламжтайгаар нийт 500 га талбайд 1.2 сая мод тарихаар төлөвлөж байна. Манай ХААН Банк сангаас нийгмийн хариуцлагын хүрээнд олон төсөл, хөтөлбөр санаачлан хэрэгжүүлж буйгаас “Хавдрын эсрэг үндэсний аян”-ыг 15 дахь жилдээ, “Цусны даралт ихсэлтийн эсрэг аян”-ыг ес дэх жилдээ хэрэгжүүлж байгааг дурдах хэрэгтэй. Эдгээр нь алслагдсан аймаг, орон нутагт эрүүл мэндийн тусламж үйлчилгээг хүргэх, үзлэг оношилгоонд иргэдийг хамруулахаас гадна монгол хүн бүрийг эрүүл байлгах, өвчнөөс урьдчилан сэргийлж, эрүүл зөв амьдралын дадал хэвшилд сургах зорилготой аянууд юм.

**Ярилцлагын төгсгөлд ХААН Банкны энэ оны эхний хагасын эдийн засгийн гол тоон үзүүлэлтээс дурдвал?**

Манай банкны санхүүгийн тайлан 2025 оны зургадугаар сарын 30-ны байдлаар эцэслэж гарсан. Банкны нийт актив хөрөнгө 21 их наяд төгрөг, зээлийн багц 13.7 их наяд төгрөгт хүрсэн. Нийт 589 мянган зээлдэгч, 2.9 сая харилцагчтай, нийт татан төвлөрүүлсэн хөрөнгийн хэмжээ 18 их наяд төгрөг, 33 мянган хувьцаа зээмшигчтэй, 2.4 их наядын үнэлгээтэй байгууллага болсон байна. 2024 онд бид 365.5 тэрбум төгрөгийн татвар төлсөн. Өдөрт нэг тэрбум төгрөгийн татвар төлсөн гэсэн үг. Энэ жилийн хувьд 400 тэрбум төгрөг болж нэмэгдэх байх. Энэ хэрээр харилцагчдын маань бизнес ч өсөлттэй байгаад бид бүхэн баяртай байна. ■

Нийт ажилтан **6000** /үндсэн болон гэрээт/

Нийт ажилтны **69%** нь эмэгтэй

“Багийн бага сургууль байгуулах” төслөөр **2025 онд 600** гаруй хүүхэд гэрийнхээ ойролцоо сургуульд хамрагдана.

2024 онд бид **365.5 тэрбум** төгрөгийн татвар төлсөн.

**Монполимет компани****Ц.ГАРАМЖАВ: ҮЙЛДВЭРЖИЛТИЙН БОДЛОГЫГ  
БОДИТОЙ ЯВУУЛБАЛ, УЛС МААНЬ ДОРХНОО  
ХӨГЖИХ БОЛОМЖТОЙ**

Монгол эмэгтэйчүүд шударга, тэсвэр хатууржилтай, хийж бүтээхийн төлөө зүтгэдгийг өөрийн биеэр үлгэрлэн харуулж буй хүн бол Ц.Гарамжав. Тэрбээр уул уурхайн салбарт 1990 оноос хөл тавин геологи хайгуул болон үйлдвэрлэл эрхэлж, энэ бүхнийхээ үр шимийг улс орныхоо хөгжил цэцэглэлтийн төлөө зориулсан геологич эмэгтэй билээ. Түүнчлэн Ц.Гарамжав уул уурхайн нөхөн сэргээлтийг жишиг болгож, орчин үеийн технологи бүхий томоохон бүтээн байгуулалтууд хийж, олон зуун ажлын байр бий болгосон үндэсний үйлдвэрлэгч юм. Мөн 33 жилийн тэртээ “Монполимет” компанийг үүсгэн байгуулж, 1000 гаруй ажилтантай, улсын төсөвт олон тэрбумын татвар төвлөрүүлдэг, Монгол Улсын ТОП 100 аж ахуйн нэгж бүхий группийн үүсгэн байгуулагч, бизнес эрхлэгч эмэгтэй. Тэрбээр амьдралын хатуу хөтүүг амсаж, бизнесийн ширүүн өрсөлдөөнийг туулан гарч, хамт олныхоо удирдагч, найз нь болж, сайн сайхан нийгмийн төлөө өөрөөс шалтгаалах бүхнийг хийж яваа монгол эмэгтэй, ээж хүн. Авлига, хүнд сурталд автагдсан, дарангуйлал ноёрхсон, зөвхөн өөрсдийн сүлжээний бизнесээ дэмжиж, өрөөл бусдыг нь боомилдог, шударга бус нийгмийн золиосонд өртөж, бизнесээ хаалгаж, хохирчсон ч тэмцэж, урагшлах, үнэнээр явахыг үлгэрлэн харуулсаар яваа Монголын хүчирхэг эмэгтэйтэй бид ийн ярилцсан юм.

**Таны уул уурхайн салбарт хөл тавьсан түүхээс ярилцлагаа эхлэе?**

Би уул уурхайн инженер, геологич мэргэжилтэй. Хоёр нийгэм солигдох он жилүүдэд бизнесийн гараагаа эхлүүлж байлаа. Монголын анхдагч компаниуд, иргэд эдийн засгаа босгохын төлөө эрвийх, дэрвийхээрээ зүтгэсэн үе. ▶

► Засгийн газраас уул уурхайн салбараа эхлээд хөгжүүлснээр эдийн засгаа өөд нь татна гэж үзэж, олон хөтөлбөр хэрэгжүүлсэн юм. Бид ч тэдгээр хөтөлбөрт хамрагдаж, геологи хайгуул хийх ажил руу сэтгэл шулуудан орж байлаа. “Монполимет” компани 1992 онд геологи, хайгуул, судалгаа, ашиглалт олборлолт, барилга байгууламж барих зорилготойгоор албан ёсоор байгуулагдсан. Улсын үйлдвэрийн газраас анхны ажил маань эхэлж, Заамарт жижигхэн талбай түрээслэн ажиллаж байлаа. Дараа нь Тосонгийн ордын лиценз манай компанид хуулийн хүрээнд шилжиж ирснээр мэргэжлийн бөгөөд хариуцлагатай уул уурхай эрхлэх эхлэл тавигдсан. Бэрхшээл сорилт олон байсан ч бид хариуцлагатай уул уурхайгаас аж үйлдвэрийн салбар руу шилжсэн нь хөгжлийн зөв загварын анхны сайн жишээ болсон. Монгол хүн, монгол инженерүүд хүнд үйлдвэрүүд барьж байгуулж чаддаг гэдгийг харуулсан 33 жил байлаа.

**“Монполимет” байгаль орчны бодлого, нөхөн сэргээлтийн үлгэр жишээг Монголд бий болгож, газрын доорх баялгийг олборлохоос гадна нөхөн сэргээж болно гэдгийг харуулсан компани.**

Бид уул уурхайн олборлолт, ашиглалтыг амжилттай явуулахын зэрэгцээ хүрээлэн буй орчиндоо маш элэгсэг хандаж, хамтдаа хөгжих бодлого хэрэгжүүлсэн. “Монполимет” Тэргүүний нөхөн сэргээгч, тогтвортой хөгжлийг хэрэгжүүлэгч компаниар 23 удаа шалгараад байна. Ер нь бид ганц, хоёр жил нөхөн сэргээлт хийгээд орхидоггүй, олон жилийн хугацаанд тасралтгүй үргэлжлүүлж, байгаль орчныг анх байснаас нь илүү сайхан болгож, орон нутгийн иргэд амьдрахад таатай, мал амьтанд хүртээмжтэй байлгахад анхаарч ирсэн. Бид үйл ажиллагаа явуулсан талбайнхаа 90 хувьд техникийн, 60 хувьд нь биологийн нөхөн сэргээлт хийсэн.

Сүүлийн жилүүдэд уур амьсгалын өөрчлөлт, газрын доройтол, цөлжилт хамгийн их сэтгэл зовоосон асуудал боллоо. Үүнд нөлөөлөх гол хүчин зүйлийн нэгээр уул уурхай нэрлэгддэг. Харин хариуцлагатай уул уурхай нь эсрэгээрээ уур амьсгалын өөрчлөлтийг сааруулахад хувь нэмэр оруулдаг юм. Тухайлбал, биологийн нөхөн сэргээлтийн хүрээнд манай хамт олон найман төгөл бүхий 460 мянган модыг амжилттай тарьж ургуулсан. Бэлчээрийн талбай бий болгох зорилгоор 300 гаруй га талбайд малын идэмжит шим тэжээл бүхий олон наст ургамал тариаллаа. 15-20 жил ургасан мод жилд 18-20 кг тоосжилтийг шүүж,

120-250 кг хүчилтөрөгч ялгаруулдаг гэсэн судалгаа байдаг. Ингээд үзвэл тарьж, ургуулсан модод маань жилд 40 гаруй кг хүчилтөрөгч ялгаруулж, амьд бүхнийг тэтгэж, 10 сая гаруй кг тоосжилт шүүж, тухайн бүс нутгийг газрын доройтолд нэрвэгдэхээс сэргийлэн цөлжилтийг сааруулахад ихээхэн хувь нэмэр оруулж байна.

Мөн хүний гараар бүтсэн 16 га талбай бүхий хиймэл нуур байгуулж, 2011 онд Монгол Улсын цэвэр усны тооллогоор бүртгэлд авсан. Нийт найман төрлийн загас, олон төрлийн шувуу ирж нутагшдаг “гэр” нь болжээ. Мөн жил бүр ирдэг хун шувуудтай. Энэ сайхан амьтдыг хүнд хэлэхээс эмээдэг юм. Уул уурхайн олборлолтын талбайд хун шувууд ирээд буцдаг гэхээр үнэмшихэд бэрх. Тэдгээр хун байгаль эхийг сайхан болгож, нөхөн сэргээхийн төлөө олон арван жил зүтгэж ирсэн чин сэтгэлийг минь ойлгодог байх гэж би боддог.

Монгол Улсад 2025 онд ган гачиг тохиож байна. Өвс тэжээл ч ховор. Энэ үед манай нөхөн сэргээлт хийсэн талбайд 6000 орчим мал бэлчиж байна. Уул уурхайн үйлдвэрлэл явуулсан талбайд нөхөн сэргээлт хийснээр иргэдийн амралт чөлөөт цагаа өнгөрүүлэх, мал амьтны ундаалах, нутагших газар бий болжээ. Олон зуун мод, олон наст ургамлууд бүхий манай талбайг хүмүүс хараад “Энд олборлолт хийгээгүй юм биш үү” гэдэг. Хүн ардаасаа ийм л үг сонсох нь бидэнд урам зориг өгдөг. Нөгөө талдаа мэргэжлийн хүмүүсийн зарчим байх ёстой. Олборлолтын талбайд жижиг нүх ухсан ч түүнийгээ нөхөн сэргээх талаар багш нар маань оюутнууд бидэнд онцгойлон заадаг байсан. Багш нарынхаа энэ үгийг би үргэлж санаж ажилладаг даа.

**Уурхайн олборлолт явуулсан талбайг олборлолт хийгээгүй юм шиг нөхөн сэргээж болно гэдгийг манай компани харуулж, сайн жишиг тогтоосон**

Заамрын уурхайнууд манайхаас үлгэрлэл авч, нөхөн сэргээлт хийж, үр тарьдаг болсон. Нөхөн сэргээлт хийдэггүй уурхай ч олон бий. Энэ бол ёс суртахуунгүй үйлдэл юм. Уул уурхайн салбарт хийх зүйл их байна. Тухайлбал, Ашигт малтмалын тухай хуульд анхаарах зүйл нь хариуцлагатай, мэргэжлийн, ур чадвартай компаниудад ашиглалт, олборлолт, нөхөн сэргээлтийн үйл ажиллагааг чөлөөтэй явуулах эрх олгох нь зүйтэй байна.

“Монполимет” групп үйл ажиллагаа явуулсан талбайнхаа **90** хувьд техникийн, **60** хувьд биологийн нөхөн сэргээлт хийсэн

Тэргүүний нөхөн сэргээгч, тогтвортой хөгжлийг хэрэгжүүлэгч компаниар **23 удаа** шалгарсан

**"Монполимет"  
групп**

Ажлын байр  
**3000**  
/шууд болон  
шууд бусаар/

► **Танай компанийн үнэ цэн юу вэ?**  
Дэлхий нийт ногоон хөгжилд анхаарч байгаа энэ цаг үед уул уурхайн компани хариуцлагатай байж болно гэдгийг харуулсан нь бидний үнэ цэн. Мөн татвараа төлж, олон зуун инженер техникийн ажилтан бэлдэж байна. Үйлдвэрлэл хөгжүүлнэ гэдэг бол шинэ технологи, шинэ мэдлэг. Оросуудын хийдэг байсан драгийн үйлдвэрлэлийг монголчууд эзэмшиж, хийж чадсан. Тэдгээр инженер дараа нь цементийн үйлдвэр удирдаж, одоо сэргээгдэх эрчим хүчний төсөл рүү орж байна. Үйлдвэрлэлийг дагаад хамгийн түрүүнд мэргэжлийн хүний нөөц бэлтгэгддэг юм. Үндэсний сэхээтэн, мэдлэг боловсролын охь болсон олон залуусыг бэлдсэндээ сэтгэл хангалуун байдаг.

**Уул уурхайн олборлолтын талбайд хун шувууд ирээд буцдаг гэхээр үнэмшихэд бэрх. Байгаль эхийг нөхөн сэргээхийн төлөө олон жил зүтгэж ирсэн чин сэтгэлийг минь тэдгээр хун ойлгодог байх гэж би боддог**

**Монгол Улс үйлдвэржиж байж хөгжинө гэж ярьсаар байна. Төрөөс аж үйлдвэрийн салбарыг хэрхэн хөгжүүлэх талаар та ямар санал хэлэх вэ?**

Хүн ам зүйг хөгжүүлэх нь тулгамдсан асуудал боллоо. Хүн ам зүйг хөгжүүлэх бодлого бол ерөөсөө үйлдвэржилтийн бодлого юм. Үйлдвэрээ дагаад дэд бүтэц, эрчим хүч, зам, төмөр зам, тээвэр хөгжинө. Улсынхаа өнцөг булан бүрт үйлдвэр байгуулж, залуусыг ажиллуулах хэрэгтэй байна. Залуусыг завтай байлгаад байна. Залуус явна, амжилт ч бий болгоно, тиймээс аль болох олон үйлдвэр баримаар байна. Ингэвэл гадаад дахь монголчууд эх орондоо ирнэ. Үйлдвэржилтийг бодитой явуулбал, улс маань дорхноо босоод ирэх боломжтой.

Манай улс ардчилсан нийгэмд орсноос хойш хүнд үйлдвэр ерөөсөө бариагүй. Харин "Монполимет" компани орчин үеийн, байгальд ээлтэй, дэвшилтэт технологи бүхий Монцемент үйлдвэрийг 2015 онд ашиглалтад оруулсан. Нэг сая тонн цемент үйлдвэрлэх хүчин чадалтай үйлдвэрийг асар их хөдөлмөрлөж, уйгагүй зүтгэж байж барьсан. Монцементийн 10 жилийн ой энэ жил тохиож байна. 2015 онд Монгол Улсын цементийн хэрэгцээ 500 мянган тонн байсан

бол өнөөдөр хоёр сая гаруй тоннд хүрээд байна. Манайхаас гадна 2-3 үйлдвэр баригдаж, дотоодын хэрэгцээг үндэсний үйлдвэрүүд бүрэн хангаж байна. Энэ бол онц сайн гэж дүн тавихаар амжилт, Монгол Улсын эдийн засагт бидний оруулсан томоохон хувь нэмэр юм. Бид валютын урсгалыг дотооддоо авч үлдэж, мөн стратегийн бүтээгдэхүүнийг эх орондоо үйлдвэрлэж чаддаг боллоо.

Үйлдвэр дагаад олон мянган ажлын байр, ханган нийлүүлэгч, харилцагчид бий болж, тухайн бүс нутаг амилдгийн жишээг "Монполимет" групп харуулсан.

Монцемент үйлдвэр Дорноговь аймгийн Өргөн суманд байдаг. Дэд бүтцийн дутагдалтай, аслалдмал газарт 53.2 км цахилгаан дамжуулах агаарын шугам, 3.2 км төмөр зам, усан сан зэрэг дэд бүтцийг бид барьсан. Цемент үйлдвэрлэх процессоос үүсдэг хаягдал халуун хийнээс эрчим хүч гаргаж авдаг шинэ технологийг Монголдоо анх удаа нэвтрүүлээ. Өргөн сумын айл өрхүүд ахуйн усны маш том асуудалтай байсныг 11.2 км шугам хоолой татан шийдвэрлэсэн. Уг нь улсын хийх ёстой ажил юм. Үйлдвэрлэл дагаад хөгжил ингэж ирдэг. Тиймээс би аймаг, дүүрэг сум бүрт үйлдвэр баримаар байна гээд байнга яриад буйн учир энэ юм.

**Монцемент эдийн засагт бодитой хувь нэмэр оруулж буй томоохон үйлдвэр. Гэтэл төр засгаас асуудал үүсгэж, танай компанийг, таныг маш хүнд байдалд оруулсан.**

Бидэнд талархал байхгүй шүү дээ. Харин ч та нар дурандаа үйлдвэр барьсан, зээл хүүгээ төл гэдэг шаардлага тавьсан. Хохь нь гэсэн хандлага гаргасан шүү дээ. Дээр нь улстөржүүлж, Хөгжлийн банкны зээлтэй холбогдуулан янз бүрийн гүтгэлэг дайралт зохион байгуулалттай явуулсан. Уг нь Хөгжлийн банкны урдаа барьж ярих ёстой, амжилттай цөөн төслийн нэг нь манайх. Бид авсан зээлээ зориулалтын дагуу зарцуулж, үйлдвэрээ цаг хугацаанд нь ашиглалтад оруулсан. Хамгийн сайн төсөл гэж Хөгжлийн банк, УИХ, Засгийн газрын удаа дараагийн хэлэлцүүлэг, сонсголд дуу нэгтэй зарладаг атал Тагнуул, АТГ-аас манайхыг олонтаа шалгасан. Бүх тооцоо, тайланг шалгасан мөртлөө худлаа мэдээлэл цацаж байсан нь маш их гомдол төрүүлж байгаа. "Хариуцлагатай үндэсний компаниа дарамтлаад байгаа мөртлөө улс орноо хохироосон хүмүүсийг яагаад шалгадаггүй юм бэ" гэж олон хүн гайхаж асуудаг. Монгол Улс бизнес эрхлэгчдийнхээ нэр төрийг хамгаалдаггүй, шударгаар ажиллаж, бүтээн байгуулдаг компаниудаа дэмждэггүй. ►

► Эх орондоо хэрэгтэй үйлдвэр барихад төр нь үнэлэхгүйгээр барахгүй гэмт хэрэгтэн болгохоор урам хугарахаас өөрцгүй болдог доо.

**Монголын ард түмэн таныг маш их зүйлийг даван туулж буй хүн гэж харж байгаа. Төрийн байгууллагуудын олон шалгалт, хяналт, дарамтаас гадна та “хэцүү нэртэд” ороод гарсан. Энэ бүхнийг хэрхэн тэсвэрлэж, туулж байна вэ?**

Зөв замаар явж байгаа болохоор надад айх зүйл байхгүй. Энэ олон жилийн хугацаанд бизнес эрхлэхэд алдсан оносон зүйл байж болно оо. Харин баттай хэлэх зүйл бол би хулгай хийгээгүй, эх орноо тонон дээрэмдээгүй. Би хуулиас гажууд замаар яваагүй, харин ч улс орныхоо хөгжилд хувь нэмэр оруулж ирсэн эмэгтэй бизнес эрхлэгч.

Цаг хугацаа үнэн шударгын хамгийн том шүүгч гэдгийн том гэрч нь би болсон. Янз бүрийн худал гүтгэлгийг улс төрийн шалтгаанаар, гэр бүлийн маань асуудалтай холбоотойгоор өнгөрсөн хугацаанд зохион байгуулалттай явуулж ирсний учир шалтгаан өдөр ирэх тусам тодорхой болж, ард иргэд ч ойлгож байгаад талархдаг. Миний хувьд хүндрэл бэрхшээлтэй ч байсан зөв замаар урагшилж, урдах ажлаа төгс хийхийг л боддог. Энэ зан чанар маань өөр зүйлд сатаарах боломж гаргадаггүй учраас олон саад бэрхшээлийг даван туулахад тусалдаг болов уу.

**Монгол эмэгтэйчүүдийн улс орны хөгжилд гүйцэтгэх үүргийг та хэрхэн хардаг вэ?**

Монгол эмэгтэйчүүдийн нийгэмд эзлэх байр суурь сайжирч байна. Эрэгтэйчүүд төр барьж, бизнесийн салбарын удирдах түвшинд ихэвчлэн эрэгтэйчүүд ажилладаг байсан нь өөрчлөгдөх боллоо. Цаашид эмэгтэйчүүд нийгэмд илүү байр суурь эзлэх шаардлагатай байна. Эмэгтэйчүүд шударга, эмэгтэй хүний төрөлх чанараар нийгмийн сайн сайхан, хөгжлийн төлөө явдаг онцлогтой. Гэр бүлээ ч, эх орноо ч сайхан хөгжүүлэе гэсэн бодолтой байдаг. Компанийн удирдагч эмэгтэйчүүд ч бизнесээ амжилттай явуулж, ажилтнууддаа анхаарч, цалингаа нэмэхийг хүсдэг.

Дэлхий даяар эмэгтэй манлайлагчдын хэрэгцээ маш их болж байна. Улс орнууд Ерөнхийлөгч, Ерөнхий сайдаараа эмэгтэй хүн томилох боллоо. Манайд ч ажил амьдралын туршлагатай эмэгтэйчүүд УИХ-д илүү олон сонгогдоосой. УИХ-ын эмэгтэй гишүүд маань үнэний төлөө дуугарч, нийгэмд шаардлагатай, хэлээ ёстой зүйлийг хэлж байгаа нь тун чухал. Эмэгтэйчүүдийн цаг үе ирж байна. Цаашид улам олон эмэгтэй төрд орж, улс орныхоо хөгжлийн төлөөх бодлогыг барилцаасай гэж хүсдэг.

Тэгвэл манай улс тогтвортой хөгжинө, шударга нийгэм бий болж, төрийн дарамт, хээл хахууль багасаж, хүн ардын нуруу тэнийнэ. Монголчууд өнөөдөр өлссөндөө бухимдаагүй, шударга бус, ёс суртахуунгүй, хар бараан орчинд баригдсан учраас бухимдаж байна. Улс орны эдийн засаг, үндэсний аюулгүй байдлыг ноцтой хохироосон гэмт хэргүүдийг таслан зогсоогоосой. Монгол Улсыг хэрсэн нам дагасан авлига, хээл хахууль, албан тушаалын дарангуйллыг зогсоохгүй бол бол улс орон маань хөгжихгүй. Үүнээс аж ахуйн нэгжүүд, ард иргэд шантарч байна.

**Компанийн хөгжилд нийгмийн шударга харилцаа, зөв бодлого, хууль эрх зүйн орчин маш их нөлөөлдөг. Компаниудын хүсэж байгаа зүйл бол бизнесийн шударга орчин шүү дээ**

**Бизнесийн орчныг хэрхэн сайжруулах талаар та санал бодлоо хуваалцана уу?**

Бизнесийн орчны тухайд хуулийн бодлогын орчныг сайжруулж, Үндсэн хуульд эдийн засгийн харилцааг зохицуулж өгөх хэрэгтэй. Тухайлбал, төр, хувийн хэвшилтэй өрсөлдөхгүй гэсэн заалт оруулах шаардлагатай. Бизнесийн салбарын хууль эрх зүйн орчныг таатай болгож, татвар, нийгмийн даатгалыг зохицуулж өгмөөр байна. Компанийн хөгжилд нийгмийн шударга харилцаа, зөв бодлого, хууль эрх зүйн орчин маш их нөлөөлдөг. Компаниудын хүсэж байгаа зүйл бол бизнесийн шударга орчин шүү дээ. Бодитой, амьдралд нийцсэн бодлогууд гаргавал хөгжиж, тэлэхэд бэлэн олон компани бий. Харин заримынх нь горьдлого тасраад гадаадад гарч байна. Мөн татварын бодлогыг бодит амьдралд нийцсэн, зохистой болгоё гэж уриалмаар байна. Зөв санаачилга гаргавал, аж ахуйн нэгжүүд, ард иргэд баярлан дэмжиж байгааг бид бэлхнээ харж байна.

**“Монполимет” группийн ирээдүйг та хэрхэн харж байна вэ?**

Байгальд ээлтэй технологи, тогтвортой хөгжлийн бодлого бол манай хамгийн чухал зорилго, төлөвлөлт. Монполиметчүүд цаашдаа дэлхийн хөгжил дэвшилтэй хамт өсөж өндийж, шинэ төслүүд хэрэгжүүлж, эх орныхоо хөгжилд хувь нэмрээ оруулсаар байна гэдэгт би зуун хувь итгэлтэй байна. ■

**Монцемент үйлдвэр**

Жилд **1 сая** тонн цемент үйлдвэрлэх хүчин чадалтай.

Үндэсний ханган нийлүүлэгч **400**

Харилцагч, хэрэглэгчийн тоо **350** гаруй



## Бодь интернэшнл ХХК

# Б.ДОЛГОРМАА: БИД ТӨМӨР ЗАМЫН САЛБАРТ ТОМООХОН БҮТЭЭН БАЙГУУЛАЛТЫГ ГАРДАН ГҮЙЦЭТГЭСНЭЭРЭЭ БАХАРХДАГ

Ковид-19 цар тахал дэгдсэн 2021 оны тавдугаар сард Б.Долгормаа “Бодь групп”-ийн толгой компани “Бодь интернэшнл”-ийн гүйцэтгэх захирлаар томилогджээ. Тухайн үед “Бодь интернэшнл” компани Тавантолгой-Гашуунсүхайд чиглэлийн 233,6 км төмөр замыг бүтээн байгуулах цогцолбор төслийн ерөнхий гүйцэтгэгчээр ажиллаж эхлээд байв. Ийнхүү дэлхий нийт хорио цээрийн дэглэмтэй байсан хийгээд бизнесийн үйл ажиллагаа улс даяар тэг зогсчихсон цаг үед мега төслийн бүтээн байгуулалтыг богино хугацаанд гүйцэтгэх үүрэг хүлээсэн компанийг энэ залуу эмэгтэй удирдахаар болсон юм.

Монголд том төсөл, ялангуяа эрчим хүч, зам, төмөр замын төслийг эрэгтэй хүн л удирддаг гэх ойлголт, хандлага явж ирсэн. Өнөөдөр ч дэд бүтэц, барилгын салбарт ажиллагсдын 80 хувь нь эрчүүд байдаг учраас эдгээр салбарын дийлэнх компани, төслийн удирдлагаар эрчүүд ажиллаж байна. Харин тэрбээр төмөр замын том бүтээн байгуулалтыг барьж дуусгаад одоо Бөөрөлжүүтийн цахилгаан станцын төслийг хэрэгжүүлж буй эрчүүд түлхүү ажилладаг онцлогтой компанийг амжилттай удирдаж байгаа нь уг хэвшмэл ойлголт эвдэгдэж байгаагийн тод жишээ юм.

**“Бодь интернэшнл” 30 гаруй жилийн түүх бүтээсэн компани. Монгол Улсын ардчилалтай нас чацуу компаниуд маань өнөөдөр эрийн цээнд хүрч, амжилттай явна. “Бодь интернэшнл” компанийн амжилтуудын талаар та юу хэлэх вэ?**

Манай компани 1993 онд байгуулагдсан, өнөөдөр 32 дахь жилдээ үйл ажиллагаа явуулж байна. Монголын ардчиллын эрин үед анх үүсгэн байгуулагдсан хувийн хэвшлийн нэг. Хүний амьдрал, бизнес бүгд л өөр өөрийн циклтэй, тэр

бүхнийг туулж замнаад явж байгаа.

Миний хувьд энэ групп компанийн хөгжлийн түүхийн 20 гаруй жилд нь гар бие оролцож ирсэн. Анх сургуулиа төгсөөд Голомт банканд эдийн засагчаар ажилд орсон. “Бодь интернэшнл” банк санхүү, уул уурхай, барилга, үл хөдлөх хөрөнгө, мэдээллийн технологийн салбарт түлхүү бизнес эрхэлж байсан бол одоо дэд бүтцийн төслүүдэд илүү анхаарал хандуулж байна. Монгол Улсын эдийн засаг, нийгмийн хөгжил дэд бүтэц дээр л тулгуурлаж хөгжинө. Дэд бүтцийн төсөл нь цар ▶

► хүрээ, инженерчлэлийн нарийн шийдэл, хүн хүч, техник, технологи, санхүүжилтийн дорвитой эх үүсвэр шаарддаг онцлогтой тул компани бүр хэрэгжүүлээд байх боломжгүй. Олон жилийн түүхтэй хувийн хэвшлийнхэн маань өнөөдөр салбар бүртээ туршлагажжээ. Тэд ашиг орлого гэж харахаас илүүтэйгээр улс орны эдийн засагт хэрхэн яаж сайнаар нөлөөлж болох вэ гэдэгт анхаарч байна. Нөгөө талаар, хийсэн ажил маань үр дүнтэй, үр өгөөжөө өгдөг байх ёстой. Энэ утгаараа манай компани эдийн засгийн хөдөлгөгч хүч болсон томоохон төслүүдийг хэрэгжүүлж ажиллахыг хичээж байгаа.

**Та бүхэн дэд бүтцийн хоёр том төсөл хэрэгжүүлж байгаа. Тавантолгой-Гашуунсухайт чиглэлийн төмөр замыг бариад ашиглалтад хүлээлгээд өгчихсөн. Энэхүү төсөл танай компанийн хүчийг ихэд сорьсон төсөл болох шиг боллоо. Тийм үү?**

2019 оны сүүлээс эхэлсэн ажил. Ач холбогдол, цар хүрээ, технологи, инженерчлэлийн шийдэл, өртөг зардал аль ч утгаараа мега төсөл. Нөгөө талдаа мега төсөлд мега эрсдэл харагдаж байсан ч бид хийнэ гээд зүтгэсэн. Бид юунд найдаж орсон бэ гэвэл, төслийн төлөвлөлтийг маш сайн хийж чадсан байсан. Анхны зураг төслөөс авахуулаад инженер техникийн ажилтнууд, маш ур чадвартай менежерүүдээр багаа бүрдүүлсэн учраас сайн ажиллаж чадна гэдэгтээ итгэлтэй байлаа. Мөн санхүүгийн системээ эхнээсээ дуустал саадгүй явуулах хэмжээнд харчихсан байсан учраас ЕРС ерөнхий гүйцэтгэгчийн хувьд энэ төсөл рүү орсон. Барилга байгууламжийг 2019 оны сүүлээс эхлээд гурван жилд барьж дуусгах төлөвлөгөөтэй байв. Гэтэл 2020 он гарангуут Ковид-19 цар тахал дэгдсэн нь дэлхий нийтэд, ялангуяа хоёр том хөрштэй л хиллэн оршдог Монгол Улсын хувьд урьд үзэгдэж төсөөлөөгүй давагдашгүй хүчин зүйл болсон. Хил, гааль хаагдаж бизнесийн орчин бүхэлдээ өөрчлөгдсөнөөр төслийн зардал нэмэгдэж, хугацаа сунжрах эрсдэлүүдтэй нүүр тулсан. Энэ төсөл өмнө нь 2013 оноос хэрэгжиж байгаад 2015 онд зогсчихсон байсан шүү дээ. Бид төслийн талбайд очиж өмнө нь гүйцэтгэсэн ажлуудыг шалгаж, хэмжиж хүлээж авсан юм. Тэгэхэд инженерингийн байгууламжийг нь хийгээд удаан хугацаанд орхичихсон эвдрэл гэмтэлтэй, засч сайжруулах зүйл маш их байхаар дүр зураг угтсан. Захиалагчаас өмнө нь гарсан зардлуудыг хасаад 2013 оны төсвөөр нь үнийн өөрчлөлтгүйгээр хийх хатуу нөхцөл тавьсан тул гэрээ байгуулаад ханцуй шамлан орж байлаа.

Ийм хэмжээний цогцолбор ажлын төслийг үндэсний компани бүх эрсдэлээ үүрээд дангаараа хийж чаддаг юм гэдгийг бид харуулсан. Маш олон гаднын болон дотоодын хамтрагчид оролцсон. Австралийн Аесом компанийн хийсэн ТЭЗУ-д

үндэслэн нарийвчилсэн зураг төслийг Солонгосын төмөр замын нэр хүндтэй компанитай хамтарч хийсэн. Төмөр замын энэ төсөл бүхэлдээ салбарын хөгжилд томоохон өөрчлөлт авчирсан бүтээн байгуулалт болсон гэж боддог. Шинэ техник технологи нэвтрүүлэх, хөдөлмөрийн зах зээлд шинэ боловсон хүчнийг бүрдүүлэх, чадавхжуулах, өрсөлдөөн бий болгох тал дээр ахиц гарсан. Манай төслийн дараа үндэсний компаниуд төмөр замын төслүүд рүү нэлээд итгэлтэй орсон гэж хардаг. Цогцолбор төсөл гэдэг утгаараа төмөр зам, барилга, эрчим хүч, дохиолол холбоо гэх мэт олон салбарын инженерүүд шаардлагатай болдог. Дотоодын боловсон хүчнээс гадна гадаадын зөвлөх, инженерүүд ажилласан бөгөөд менежментийг цэвэр монгол компани хийсэн онцлогтой төсөл дөө.

**Инженерийн байгууламж, цогцолбор төсөлд юу юу багтаж байгаа вэ?**

Төмөр замын гол замын урт нь 233.6 км юм. Бид төслөө төмөр зам, эрчим хүч, дохиолол холбоо, хоёр өртөө, 6 зөрлөгийн барилга байгууламж, зүтгүүр вагонууд бүхий хөдлөх бүрэлдэхүүн, тэдгээрийн засвар үйлчилгээний депогийн барилга угсралтын ажил гэсэн тус тус 6 багцад хувааж хэрэгжүүлсэн. Дотоод гадаадын 700 гаруй аж ахуйн нэгж, 2000 орчим ажилтан оролцож ажилласан.

**Ковид-19 цар тахал бүтээн байгуулалтад том саад болсон нь мэдээж. Нөгөө талдаа гэрээний хугацаанд ажлаа хүлээлгэж өгөх ёстой. Ямар хүндрэлүүд гарч байв?**

Бид Ковидын үед ажлуудаа тасалдуулалгүй явуулсан учраас үндсэн суурь бүтцүүдийг гэрээт хугацаанд ашиглалтад оруулж чадсан. Цар тахлаас болж хойшилсон зүйлс бий. Бид зүтгүүрүүдээ АНУ-аас захиалсан ч нийлүүлэлтийн шатанд асуудал гарсан. Мөн ажиллах хүчнээс шалтгаалж хугацаа хойшилсон зүйлс байгаа. Өөр нэг том шалтгаан бол Орос, Украины дайн. Хаа хол улсад болж байгаа дайн энд ямар хамаатай вэ гэж бодогдох байх. Дайнаас болоод АНУ, ОХУ-ууд харилцан хориг тавьсан. Гэтэл АНУ-д үйлдвэрлэж байгаа зүтгүүрт ОХУ-ын нийлүүлдэг хөдлөх бүрэлдэхүүний тоног төхөөрөмжүүд байсан. Энэ бол жижигхэн хэсэг нь. Түүнчлэн Казахстангаар дамжуулаад орж ирэхээр төлөвлөсөн тоноглолуудын маань тээврийн зүг чиг өөрчлөгдөж, тойрох жишээтэй. Энэ мэт хугацаа алдах явдал гарч байсан. Тээвэрлэлтийн маршрут өөрчлөгдөөд зүтгүүрүүдээ усан онгоцоор АНУ-ын зүүн эргээс Панамын сувгаар дамжуулж БНХАУ-ын боомтод ирүүлсэн. Гэтэл тээвэрлэлт нь Панамын сувгийн усны түвшингээс шалтгаалан хойшилсон асуудал гарсан. Монголын говьд хэрэгжиж байгаа

"Бодь  
интернэшнл"

**ТОП-100**

аж ахуйн  
нэгжээр жил  
бүр шалгардаг.

Нийт ажилтан  
**2000**

► төслийн явцад Панамын сувгийн усны түвшин хүртэл нөлөөлдөг юм билээ. Ковид-19 бол зөвхөн бизнесийнхнийг бус дэлхий нийтийн хүмүүсийн амьдралд өөрчлөлт хийсэн шүү дээ. Бид гаднаас захиалах тоног төхөөрөмжүүдээ ихэнхдээ онлайнгаар харилцаж захиалгаа өгч авчирч байлаа. Энгийн үед бол заавал очиж шалгаж байж гэрээ хийх ёстой олон техник технологийг Ковидын үед цахимаар харилцаад гэрээ хийж авсан. Үүний тулд гүншүүд, хамтран ажиллаж буй байгууллагуудтайгаа маш сайн ойлголцох, ажлаа танин мэдүүлэх шаардлагатай болсон. Сахилга баттай, гэрээнд заасан эрх үүрэг, гүйцэтгэлийг сайтар хянаж ажиллах хэрэгтэй байлаа. Итгэлцэл бий болгох нь маш чухал ач холбогдолтой байсан. Энэ бүгдийг бид маш сайн ухамсарлаж харилцаж байсан болохоор хил, гааль хаагдсан хүнд үед ч энэхүү том ажлыг тасралтгүй явуулж чадсан. Уян хатан менежментээр ажиллаж, шийдвэр гаргалтыг тухай бүрд нь ярилцаж, багаар ажиллаж чадсан учраас амжилттай давсан гэж боддог.

## **Монгол Улсад зураг төсөл, барилга байгууламж, худалдан авалттай иж бүрнээр нь хийсэн томоохон дүнтэй бүтээн байгуулалт урьд өмнө нь байгаагүй юм билээ**

### **Залуу эмэгтэй захирлын хувьд төмөр замын энэ том төслийг удирдах албан тушаалд очихдоо эмээж байсан уу?**

Миний хувьд группийн өөр компаниудад ажиллаж байгаад төмөр замын төсөл эхлэхтэй зэрэгцээд толгой компанидаа орж ирсэн. 2018 онд Австралийн их сургуулийг санхүүгийн удирдлагаар төгсөж ирээд “Толомт фاینэншил” группт ажилласан. Төмөр замын бүтээн байгуулалт эхэлсэн цагаас уг төслийн санхүү, үйл ажиллагааг хариуцаж байгаад 2021 оны тавдугаар сард “Бодь интернэшнл” компанийн гүйцэтгэх захирлаар томилогдсон.

Бид нэг баг болж ажилласан гэдгийг дахин онцолж хэлье. Төслийн ТЭЗҮ-гэй анх танилцахад эрсдэлтэй зүйлс харагдаж байсан тухай дээр хэлсэн. Гэхдээ бид эрсдэлтэй юм байна гээд айж эмээгээд зугтсан бол энэ ажлыг хэн хийх вэ. Монгол Улсын эдийн засагт том ач холбогдолтой төсөл шүү дээ. Тиймээс компани, хувь хүний хувьд ч зориг гаргасан. Олон ч сорилттой тулгарсан бөгөөд энэ бүхэнд бид шантраагүй. Тухай бүрд нь хамтдаа ярилцаад, томоор ярьвал, мөс зүсэгч болсон гэж хэлмээр санагддаг. Монгол Улсад зураг төсөл, барилга

байгууламж, худалдан авалттай иж бүрнээр нь хийсэн томоохон дүнтэй бүтээн байгуулалт урьд өмнө нь байгаагүй юм билээ. Манайх анхны ийм цогцолбор төслийг ЕРС гүйцэтгэгчийн хувьд хугацаанд нь бүрэн хэрэгжүүлсэн. Анхны төсөл, мөс зүсэгчээр явж буйн хувьд бид давж гарах л ёстой байлаа. Мэдэхгүй зүйлээ сурч, сурснаа туршлагажуулахаас гадна дараа дараагийн төслүүдийг амжилттай болгохын тулд бусадтай туршлагаа хуваалцаж, мэдлэгээ түгээж ажиллаж гэж бодсон. Том төслийн үр дүн урт хугацаанд гардаг ч залуучууд бид алсыг харж, хийж бүтээх тэмүүлэл, зоригтой байх ёстой. Дууссан ажлаа хараад “бид чадлаа” гэж бие биенийхээ баяр хөөр, итгэл үнэмшлийг хуваалцах мэдрэмж үгээр өгүүлшгүй сайхан байдаг.

Энэ ташрамд, төсөлд ажилласан манай ажилтнууд, туслан гүйцэтгэгчээр ажилласан дотоод, гадаадын олон компанид гүн талархал илэрхийлье. Цаашид улам олон, илүү том ажлыг хамтдаа хийж, “бид чадна аа” гэж хэлэхийг хүсэж байна.

### **Танай хоёр дахь төсөл бол Бөөрөлжүүтийн цахилгаан станц. Монгол Улсын хөгжилд бас л том ач холбогдолтой бүтээн байгуулалт. Уг нь төмөр замын төслөөс ч эрт эхэлсэн боловч хэрэгжилтийн шатандаа л явж байна.**

Манай группийн охин компани эрчим хүчний төслийг хэрэгжүүлж байгаа. 2011 оноос анхны суурь судалгааг хийж, 2024 оны аравдугаар сард анхны галлагааг хийсэн. Мөн оныхоо арванхоёрдугаар сараас цахилгаан эрчим хүч нийлүүлж эхэлсэн. 150 МВт-ын хүчин чадалтай дөрвөн блок бүхий нийт 600 МВт-ын хүчин чадалтай станц. Нэгдүгээр шатны 150 МВт-ын блок ашиглалтад ороод эрчим хүч үйлдвэрлэж байгаа бол хоёр дахь блок нь энэ оны сүүлчээр ашиглалтад орно. Олон мэргэжилтэн, ажилтны маань маш урт удаан хугацааны судалгаа, хөгжүүлэлт, тууштай хөдөлмөрийн үр дүнд энэ ажил биеллээ олж байна.

Уурхай болон станц нь Улаанбаатар хотоос 120 орчим км-ийн зайтай. Станц нь уурхайтайгаа ойр байрладаг онцлогтой. Товч тайлбарлавал, Монгол Улсад социализмын үеэс эхлэн өнөөг хүртэл цахилгаан станцыг хот дотор, эсвэл хоттой ойрхон байгуулж ирсэн байдаг. Уурхайгаасаа нүүрсээ төмөр замаар алс зайд тээвэрлээд, эрчим хүчээ агаарын шугамаар дамжуулах, эсхүл уурхай дээрээ цахилгаан станцаа байгуулаад эрчим хүчээ агаарын шугамаар хот руугаа дамжуулах хоёр хувилбарын аль нь эдийн засгийн хувьд хэмнэлттэй байх вэ? Орчны бохирдлын тухайд ч ямар нөлөөтэй байх вэ? Цахилгаан станц уурхайтай ойр байрлах нь тээврийн зардлыг хэмнэнэ гэж бид үзсэн. ►

▶ Өртөг, зардлыг хамгийн бага байхад чиглэсэн төсөл. Барилгын ажлыг 2022 оны долоодугаар сард эхлүүлсэн. Бид төмөр замын төслөө 2022 оны долоодугаар сард дуусгаад л станцынхаа барилга руу орсон. Уг нь бид барилгын ажлаа үүнээс өмнө эхлүүлэх байсан ч цар тахлын үетэй давхцсан. Цар тахлын хүнд үед нэгэн зэрэг том төслүүд дээр ажиллах нь хэт эрсдэлтэй байсан. Энэ бол мөн л олон адармаат түүхтэй төсөл. “Бодь” групп 100 хувь санхүүжилтээ гаргаад явж байсан бол 2024 онд нийслэлээс 300 тэрбум төгрөгийг бондын санхүүжилтээс хуваарилсан. Түүнээс бусад бүх санхүүжилтээ хувийн хэвшил өөрсдөө босгоод хэрэгжүүлж байгаа бүтээн байгуулалт юм. Ер нь улс орон, хүн ардад хэрэгтэй зүйл хийхийн төлөө тодорхой хэмжээнд зориг ч, золиос ч гаргах нь ойлгомжтой. Энэ төслийн хувьд эргэлт буцалтгүй, шийдвэртэй хэрэгжүүлж явсны хүчинд л 2024 оны өвлийн улирлын эрчим хүчний тасалдлыг давсан шүү дээ. Манай станцын эхний блок ашиглалтад орохоос өмнө нийслэлийн цахилгаан эрчим хүчний хангалтыг өвлийн цагаар ээлж дараатайгаар тасалж, арай ядан ачааллаа зохицуулж байсныг санаж байгаа байх аа.

### “Бодь интернэшнл” өөр ямар төслүүд дээр ажиллаж байна вэ?

Олон төсөл бий. Тухайлбал, барилгын салбарт Оюутолгойн төслийн бүтээн байгуулалтын тодорхой ажлуудад ЕРС гүйцэтгэгчээр ажиллаж байна. Нийслэлийн бүтээн байгуулалтын ажлуудад оролцож байна. Цаашид бид Монгол Улсынхаа хөгжилд хувь нэмэр оруулсан суурь хөгжлийг бий болгох, инженерингийн инновац шингэсэн дэд бүтцийн төслүүдийг хэрэгжүүлэхийг зорино. Одоо бид эрчим хүчний чиглэлийн төслүүдээ дуусгана. Хажуугаар нь сэргээгдэх эрчим хүчний төслүүдийн судалгаа хийж байгаа. Монгол Улсад дэд бүтцийн, тэр дундаа эрчим хүч, зам, төмөр замын чиглэлээр хийх ажил маш их бий шүү дээ. Үүнийг монгол компани, монгол инженерүүд чадавхиж байж л хийнэ гэж боддог.

### Танай компани хэдэн ажилтантай вэ. Эмэгтэй ажилтны эзлэх хувь гэвэл ямар үзүүлэлт гарах вэ?

“Бодь интернэшнл” компанийн хувьд салбарын онцлог байдаг. Нийт ажилтны 30 хувь л эмэгтэйчүүд байдаг. Манай групп 2000 орчим ажилтантай. “Бодь интернэшнл” бол группийн толгой буюу төслийн менежментийн компани юм. Уян хатан менежменттэй. Том төслүүд хэрэгжүүлэх үед илүү олон ажилтантай ажиллаад дуусахаар цөөн болдог онцлогтой.

### 70 хувь нь эрчүүд ажилладаг компанийг гүйцэтгэх удирдлагаар хангадаг залуу эмэгтэй захирлын ажлын арга барил юу вэ?

Эхлээд алсын хараагаа тодорхойлж, дараа нь зорилтдоо анхаардаг. Хурдтай шийдвэр гаргах нь чухал гэж боддог. Шийдвэр гаргахгүй удаж, хараад сууж байснаас хурдан гаргаад хэрэв алдвал засч сайжруулаад явах нь илүү зөв юм болов уу. Ковид-19 цар тахлын үед урьдчилан тооцоолох боломжгүй, гэнэтийн олон зүйлстэй тулгарч, богино хугацаанд хурдан шийдвэр гаргах шаардлагатай тулж байсан. Удирдагч хүн тухайн орчин нөхцөлөөс байнга суралцдаг шүү дээ. Энэ утгаараа Ковидын хүнд үед би олон зүйлд суралцаж, ойлгосон. Одоо ч суралцаж байна.

### Эрэгтэй ажилтнуудыг удирдахын онцлог юу вэ?

Эрэгтэй, эмэгтэй хүмүүсийн зан чанарын ялгаа байдаг. Ялангуяа инженерчлэлийн салбарт ажиллаж буй инженерүүд өөрсдөдөө маш их итгэлтэй байдаг. Нэлээд амбицтай хүмүүс. Тиймээс тэднийг удирдахаасаа өмнө би өөрөө ямар байх ёстой вэ гэдгээ л бодох ёстой. Тэдний яриад буй асуудлыг маш сайн ойлгодог байх нь чухал. Хүлээн зөвшөөрөгдөхүйц түвшинд асуудлыг ойлгодог, мэддэг байх ёстой. Хүнтэй ажиллахаас илүү өөртэйгээ ажиллаж эхлэх нь зөв санагддаг.

### Харин эмэгтэйчүүдийн тухайд?

Амжилтад хүрсэн хүмүүсийг харахаар тууштай, сахилга багтай, суралцах чадвартай, өөрчлөлтийг эерэг байдлаар хүлээж авдаг байдал нь тэднийг амжилтад хүрэхэд нөлөөлдөг юм болов уу гэж боддог. Эдгээр зан чанар ялангуяа, эмэгтэй бизнес эрхлэгчдэд илүү байдаг байх. Өөрчлөлтөд бэлэн байх, тууштай, тасралтгүй суралцах, шинэ үзэл санаанд нээлттэй хандах чадварууд бол шинэ үеийн хандлага.

### Танай компани Монгол Улсын ТОП-100 аж ахуйн нэгжийн нэг. Улсын төсөвт хэдий хэмжээний татвар төвлөрүүлдэг вэ?

Манайх ТОП-100 аж ахуйн нэгжээр жил бүр шалгардаг. Төмөр замын төсөл хэрэгжсэн хугацаанд нийт 250 тэрбум төгрөгийн татвар төлж байв. Энэ хэрээр улсынхаа хөгжилд тодорхой хувь нэмэр оруулж байгаа гэж боддог. Бид нийгмийн хариуцлагын чиглэлээр тогтвортой, байнга хэрэгжих зүйлсийг санхүүжүүлдэг. “Инженерүүд ирээдүйг бүтээнэ” уриатай хөтөлбөртөө түлхүү анхаарч, жил бүр зарлаж, санхүүжүүлдэг. Мөн нийгмийн шалгаруулалтын уралдаант хөтөлбөрүүд хэрэгжүүлдэг. Тухайлбал, Эх нялхасын үндэсний төвд цонхны агааржуулалт хийсэн. Саяхан өсвөр насныхны сэтгэцийн эрүүл мэндийн чиглэлээр судалгаа явуулсан гэх мэт нийгэмдээ хандсан зөв зүйтэй олон ажлыг хийж ирсэн. ■

### “Бодь интернэшнл”

#### 600 МВт-ын

хүчин чадалтай Бөөрөлжүүтийн цахилгаан станцын төсөл хэрэгжүүлж байна.

#### Тавантолгой-Гашуунсухайт

чиглэлийн төмөр замын цогцолбор төсөл хэрэгжүүлсэн.

Төмөр замын гол урт нь **233.6 км**

## БОСА Холдинг ХХК

Б.НАНДИНЧИМЭГ:  
БИД АЗ ЖАРГАЛЫГ  
ҮЙЛДВЭРЛЭДЭГ

Ногоон алаг цаастай шар сүүний чихрийн амт надад онцгой сэтгэгдэл үлдээсэн юм. Анх амтлаад үзэхэд л шар сүүний өвөрмөц амт мэдрэгдэж байв. Түүнээс хойш гадаад явахдаа бэлэг болгон авч явдаг, гэрт маань тавгийн чихэрний гол сонголт нь шар сүүний чихэр болсон. Харин өнөөдөр би шар сүүний чихрийг үйлдвэрлэгч "БОСА Холдинг ХХК"-ийн Гүйцэтгэх захирал Б.Нандинчимэгтэй ярилцаж байна. Шар сүүний чихэр хэрэглэгч бидний аманд орж, хэрэглээнд нэвтрэх хүртлээ ямар урт зам туулсныг сонсоод ихэд гайхав. Нөгөө талаар, Монголын компани дотооддоо чихэр үйлдвэрлэгч болсонд баярлав. Монголын хилээр орж ирж буй маш олон төрлийн гаднын брэнд, чихрүүдтэй өрсөлдөхүйц бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэнэ гэдэг үнэндээ маш хүнд. Гэхдээ л БОСА-гийнхан бэрхшээл бүхнийг даван туулаад үндэсний үйлдвэрлэгч, баялаг бүтээгч компани болж дараа дараагийн үйлдвэрлэл рүүгээ оржээ. Монгол Улс зах зээлийн эдийн засагт шилжсэн 1990-ээд оноос БОСА гэх нэр сонсогдож эхэлсэн бол өнөөдөр 29 дэх жилдээ тус компани үйл ажиллагаа явуулж байна.

**БОСА компанийн 29 жилийн амжилтын түүхээс та манай уншигчидтай хуваалцана уу.**

Манай компанийн үндсэн бизнес гадаад худалдаа. Зах зээлийн нийгэмд шилжсэн цагаас бүгд л ганзагын наймаа хийж, бизнесийн сууриа тавьсан байдаг. Манай компани Герман, Польш зэрэг Европын улсуудаас хүнсний, тэр дундаа амттаны төрлийн бүтээгдэхүүн түлхүү оруулж ирсэн. Одоо ч манай суурь бизнес нь гадаад худалдаа хэвээр байгаа. Гадаадын 25 орчим улсын түншүүдтэй харилцдаг, заримтай нь байгуулагдсан цагаасаа хамтран ажиллаж ирлээ. Бид гадаад худалдаанаас суралцсан туршлага, мэдлэг дээрээ үндэслэн үйлдвэрлэгч болох зам руу орсон. Монгол Улсын хөгжлийн чиг хандлага ч үйлдвэрлэгч улс болох ёстой юм байна гэсэн чиг рүү чиглэсэн. Тусгаар тогтносон аливаа улс хүнсний бүтээгдэхүүнээ дотооддоо үйлдвэрлэж байж тусгаар тогтнол нь батжиж, үндэсний аюулгүй байдал хангагддаг. Энэ үүднээс хүнсний үйлдвэрлэл эрхлэх хэрэгтэй гэдэг стратегия бид тодорхойлсон байсан. Энэхүү стратегия бид эхлээд цэвэр усны үйлдвэрлэлээр эхлүүлсэн. Байгалийн үзэсгэлэнт газарт усны үйлдвэр

байгуулснаар цэвэр цэнгэг усыг өдөр бүр хэрэглэгчдэд нийлүүлдэг болсон. 2019 онд хоёр дахь үйлдвэр болох Монконди чихэр амттаны үйлдвэрийг байгуулсан. Бизнес цэг үеийн зарим нөхцөл байдал гэнэт өөрчлөгдөх тохиолдол байдаг. 2019 оны турш үйлдвэрийн төслөө бичиж, боловсруулж, судлаад бүх зүйл сайхан явж байсан. Өнөөдрийнх шиг л бүх зүйл хэвийн явна гэж бодож байлаа. Гэтэл 2020 он гараад л Ковид-19 цар тахал дэгдэж, дэлхий даяар тодорхойгүй байдал үүсэж, хөл хорио тогтоож, хямрал руу орсон. Үүний улмаас шинэ үйлдвэрийн төслийн ажил 2020, 2021 онд саарч, бид ч учраа олохгүй мунгинасан. Учир нь үл олдох тодорхойгүй, хүнд байдалд улсаараа орчихсон шүү дээ.

**Төслөө зогсоохоос аргагүй байдалд орсон уу?**

Бид энэ хугацаанд хэцүү байна гээд зүгээр суугаагүй. Шоколад үйлдвэрлэж сурсан. Бид гадаадын мэргэжилтнүүдийг урьж, технологи, хөгжүүлэлтийн тал дээр зөвлөгөө авна гэж бодож байсан юм. Гэтэл цар тахлын хоёр жил бидний энэ төлөвлөгөөг боломжгүй болгосон. Ийм үед ▶

► хэнд итгэх вэ, өөрсдөдөө л итгэхээс өөр аргагүй. Бид үйлдвэрлэж, туршиж, алдаж онож байгаад бүгдийг өөрсдөө хийж сурсан. Тухайн үед үнэхээр шантармаар байсан. Гэвч өнөөдөр эргээд харахад бүгдийг өөрсдөө хийж, даван туулсан нь манай залуусын бахархал юм. Чихэр шоколадны масс үйлдвэрлэлээр мэргэшсэн, туршлагатай хүн манайд байгаагүй. Тийм үед өөрсдөө үйлдвэрлэл явуулж, бүтээгдэхүүнээ хийж сурсан залуусаараа, ажилтнуудаараа би маш их бахархдаг, омогшдог. Өнөөдөр манай компани дотоодын чихрийн зах зээлийн 9-10 хувийг дангаараа хангаж байна. Үйлдвэр маань 15 хувийг хангах хүчин чадалтай. Бид одоогоор хүчин чадлынхаа 10 хувийг л ашиглаж байна. Анх хатуу чихэр, шоколадан чихэр хийх төсөөлөлтэй байсан бол өнөөдөр үндсэн шугамнуудаасаа салбарлан жижиг хөрөнгө оруулалт хийснээр хавтгай шоколад, молоко, сүү сүүн бүтээгдэхүүн, шоколадны крем үйлдвэрлэж байна. Цаашид дотоодын чихрийн зах зээлийн 20-30 хувийг хангах, үйлдвэрлэлийг тэргүүлэх чиглэлээ болгоод бүтээгдэхүүнүүдээ экспортод гаргах зорилготой байгаа.

#### **Бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэхэд түүхий эд, орц найрлага хамгийн чухал гэдэг. Үүнд хэр анхаардаг вэ?**

Үйлдвэрлэл эрхлээд алдаж онож, суралцаж байгаагийн хувьд дүгнэхэд, хүнсний бүтээгдэхүүний түүхий эд, орц үнэхээр чухал. Хэр сайн түүхий эдээр бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэнэ, тэр хэрээр амт чанараа сайн хадгална, хэрэглэгчид хүссэн амт, мэдрэмжийг өгч чадна. Хэрэглэгчид шинэ бүтээгдэхүүнийг эхний удаа худалдан авч хэрэглээд давтан хэрэглэж байвал уг бүтээгдэхүүн таалагдаж байна гэсэн үг. Үйлдвэрлэгчдийн хувьд хамгийн чухал зүйл нь хэрэглэгчдийн анхны мэдрэмж байдаг. Анхны мэдрэмж л давтан худалдан авалтыг өдөөж өгөх ёстой. Үүний тулд анхнаасаа хамгийн чанартай түүхий эдийг л чухалчлах ёстой юм. Хамгийн гоё амт, хамгийн гоё мэдрэмжийг л өгөх ёстой. Эс бөгөөс хоёр дахь, гурав дахиа худалдан авахгүй гэсэн үг. Маш сонирхолтой бизнес. Гэхдээ Монголд үйлдвэрлэл эрхлэх үнэхээр хүнд. Энэ хүндрэл, зовлонг үйлдвэрлэгчид гэлтгүй бүх л бизнес эрхлэгч туулаад явж байгаа гэж боддог.

#### **Улс орны эдийн засагт "БОСА"-гийн оруулж буй хувь нэмрийг юу гэж дүгнэж байна вэ?**

Төлсөн татвар, бүтээн байгуулалт, ажлын байр, бэлдсэн мэргэжилтэй боловсон хүчин, нийгэмд түгээж буй соёл гээд маш олон тоон үзүүлэлт ярьж болно. Бусад аж ахуйн нэгжийн адил ажлын байр бий болгож, татвараа төлөөд ажиллаж байна. Манай компани үүсэн байгуулагдсан цагаас эхлэн

олон үйл явдлын анхдагч болж ирсэн. Онцлох маркетингийн шилдэг компаниар анх шалгарч байлаа. Тухайлбал, хуучин мөнгөний худалдаа, анхны хүргэлтийн үйлчилгээг нэвтрүүлсэн. Хүнсний бүтээгдэхүүнүүд зарах зорилготой бөөний төвүүд нээсэн. Мөн хэрэглэгчийн хүсэлтээр өргөн хэрэглээний бараа худалдаалдаг болсон. Салбарууд нэмэгдээд супермаркет болсон. Анхны өөртөө үйлчлэх дэлгүүрийг нээсэн. Хамгийн олон сүлжээ дэлгүүртэй анхны компани болж байсан гэх мэт. Манай компани өнөөдөр гадаад худалдааны чиглэлээр эх орны өнцөг булан бүрт хүрч, сүлжээ дэлгүүр, бөөний худалдааны цэгүүдээр бүтээгдэхүүнээ борлуулж байгаа. Бидний хийж чадаж буй бизнес бол гадаад харилцаа, гадаад худалдаа, үйлдвэрлэл юм. Бид энэ 29 жилд цоо шинэ салбар руу ороогүй. Үндсэн суурь хоёр бизнес дээрээ төвлөрч, салбарлан хөгжүүлж байна. Бид нийгэмд, байгаль орчинд ээлгүй бизнес эрхлэхгүй гэсэн зарчимтай.

### ***Бизнес эрхлэгчид дэвшилтэт технологи нэвтрүүлж байгаа бол түүн дээрээ дэмжлэг авах, нийгмийн даатгал, татвар, НӨАТ зэрэг олон давхардсан татвараас бизнес нь хөлөө олох хугацаа хүртэл буюу 5-10 жилд хөнгөлж өгөхийг л хүсдэг***

#### **Танай компани хэдэн ажилтантай байна вэ? "БОСА" ХХК Монголын ТОП 100 аж ахуйн нэгээр байнга шалгардаг.**

Манай компани 600 орчим ажилтантай. ТОП 100-д 12 жил дараалан шалгарсан. Одоо охин компаниуд маань тус тусдаа үйл ажиллагаа явуулж байгаа учир борлуулалтын орлого, татвар тайлагнал нь ч тусдаа болчихсон.

#### **Шар сүүний чихэр бол та бүхний олон сар судалж байж гаргаж ирсэн бүтээгдэхүүн. Монгол малын сүүний амттай, өвөрмөц чихэр болсон гэж бодож байна.**

Манай чихрийн үйлдвэрийн уриа бол "Бид аз жаргалыг үйлдвэрлэдэг". Бид Монгол үйлдвэрлэл, Монголын онцлогийг бахархалтайгаар харуулах ямар зүйлийг хийх талаар маш их судалсан. Бид 18 сарын турш судалгаа шинжилгээний ажил хийсний эцэст өнөөдрийн шар сүүний хатуу чихрийг үйлдвэрлэсэн. Шар сүүний чихэр маань хүмүүсийн сэтгэлд маш их хүрсэн. Бидний бодож төсөөлснөөс ч илүү хэрэглэгчдэд таашаагдсан. ►

**БОСА холдинг**

**600**

ажилтантай.

**ТОП 100-д**

**12** жил

дараалан  
шалгарсан

Дотоодын  
чихрийн  
зах зээлийн  
**9-10** хувийг  
дангаараа  
хангадаг.

Хүйсийн  
харьцаа  
**52:48** хувь.  
Удирдлагын  
менежментийн  
багийн **70**,  
дээд түвшний  
удирдлагын  
**80** хувь  
эмэгтэйчүүд

► Бид үндэсний чихэр үйлдвэрлэж чадлаа гэж яагаад нүүр бардам хэлж байна вэ гэхээр монгол мах, сүү өөрийн онцлог, амттай. Бэлчээрийн мал аж ахуйтай учраас монгол мал маш олон төрлийн амт шимтгэй өвс, ногоо иддэг. Бид Монгол цагаан идээ, тэр дундаа шар сүүг онцлон судалж, шинжилхэд шар сүү нь олон төрлийн уураг, амин дэмээр баялаг гэдэг нь тодорхой харагдсан. Энэхүү түүхий эдийг манай улс үйлдвэрлэлд оруулж, ашигладаггүй. Цагаан идээнүүдээс хамгийн их эрдэс бодис, уургийг шар сүү өөртөө аваад үлддэг. Тиймээс бид шар сүүг хэрэглээнд оруулж, түүхий эдээ болгох зорилт тавьсан юм. Маш олон амт, элементийг туршиж үзсээр шар сүүний чихрийн амт гарч ирсэн.

Бид дотоодын түүхий эд болох шар сүү, цөцгийн тосоо ашиглаж байна. Эдгээр нь орц найрлагын 50, 60 хувийг эзэлчихдэг. Бусад түүхий эд болох бал бурам, элсэн чихрийг импортолдог. Шоколадтай харьцуулбал дотоодоос гол түүхий эдүүдээ авчихдаг учраас үндэсний үйлдвэрлэл гэж бид нүүр бардам хэлдэг юм. Дотоодын түүхий эд, орц найрлага илүүтэй шингэсэн бүтээгдэхүүнийг үйлдвэрлэх зорилгын хүрээнд бидний гаргасан дараагийн цуврал бүтээгдэхүүн бол чацарганы найрлагатай чихэр юм. Монгол чацарганыг чихрийнхээ гол түүхий эд болгож ашигласан. Мөн л өртөг өндөртэй үйлдвэрлэгдэж буй бүтээгдэхүүн. Бид энэ намар сүү болон шар сүүний суурьтай зөөлөн амттан, чихэр, зууш, хатаамал гээд олон төрлийн бүтээгдэхүүн гаргахаар зорьж байна.

**Хүнс үйлдвэрлэгчид, тухайлбал танай компани төр засгаас ямар дэмжлэг хүсдэг вэ?**

Манай салбарт ямар нэг дэмжлэг үзүүлдэггүй. ХХААХҮЯ мал, газар тариалангаа л анхаардаг, энэ хоёр салбараа дэмжиж, хэд хэдэн аян зарласан. Гэтэл бусад хүнсний үйлдвэрлэл нь хамтдаа хөгжиж байж жинхэнэ утгаараа энэ салбар кластераар хөгжих юм. Ингэснээр улс орон жинхнээсээ үйлдвэрлэгч болно. Бид шар сүүний чихэр үйлдвэрлэхдээ Ерөнхийлөгчийн санаачилсан “Хүнсний хувьсгал” аяны хүрээнд дэмжлэг авч, бага хэмжээний богино хугацаатай хөнгөлөлттэй зээлд хамрагдсан. Гэхдээ багагүй бэрхшээлтэй тулгарсан. Манай компанийг чихэр үйлдвэрлэдэг учир стратегийн бус, хүнс хөдөө аж ахуйн чиглэлд хамаарахгүй гэж үзсэн. “Хүнсний хувьсгал” хөтөлбөрт тодорхой чиглэлүүд буюу мах, гурил, төмс ногоо гэж заасан байгаа. Гэтэл бид Монголд үйлдвэрлэх боломжтой түүхий эд,

бүтээгдэхүүнийг үнэ цэн шингээж, экспортлох төлөвлөгөө боловсруулаад байдаг. Гэхдээ бид мэргэжлийн хүмүүстээ уулзаж, тайлбарлаж байгаад үйлдвэрлэлээ мал аж ахуй, газар тариалантай холбоотой гэдгээ нотолж чадсан шүү.

Төр, засгийн зүгээс кластераар хөгжих боломжийг бодитоор олгох хэрэгтэй байна. Бизнес эрхлэгчид юуг хүсэж байгаа нь маш тодорхой. Дэвшилтэт технологи нэвтрүүлж байгаа бол түүн дээрээ дэмжлэг авахыг хүсдэг. Нийгмийн даатгал, татвар, НӨАТ, олон давхардсан татвараас бизнес нь хөлөө олох хугацаа хүртэл буюу 5-10 жилд хөнгөлж өгөхийг л хүсэж байгаа юм. Хөгжлийг дэмжье гэвэл, урт хугацааны зээл, хөнгөлөлт л үйлдвэрлэгчид хэрэгтэй.

**Танай компанид эмэгтэйчүүдийн эзлэх хувь ямар байна вэ? Бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийн онцлогийн талаар та юу хэлэх вэ?**

Манай компанийн ажилтнуудын хүйсийн харьцаа 52:48 хувь байгаа. Гэхдээ компаниасаа бас шалтгаална. Ус түгээлтийн компани маань 19 литрийн баллонтой ус борлуулдаг учраас эрэгтэйчүүд зонхилдог бол борлуулалт, түгээлт, үйлчилгээний чиглэлийн ажилтнуудын ихэнх нь эмэгтэй. Удирдлагын менежментийн багийн 70 хувь, дээд түвшний удирдлагын 80 хувь нь эмэгтэйчүүд байна. Гүйцэтгэх захирал, холдингийн захирлуудын 70 хувийг эмэгтэйчүүд эзэлдэг.

Эмэгтэй бизнес эрхлэгчийн нэг онцлог бол жижиг зүйлсийг ч орхигдуулахгүй, бүгдэд зэрэг анхаарч чаддаг давуу талтай. Монгол эмэгтэйчүүд амбиц багатай, зориггүй, урдах ажлаа л яс хийе гэсэн бодолтой. Зорилгоо нэг тодорхойлчихвол урагшаа тууштай зүтгэдэг. Бүх л салбарт манай эмэгтэйчүүд амбиц маш багатай харагддаг. Би эмэгтэйчүүддээ амбицтай бай л гэж хэлмээр санагддаг. Амбицтай байлаа гээд алдах зүйл байхгүй.

**Улс орныхоо ирээдүйд хэр итгэлтэй байна вэ?**

Тодорхойгүй, хэцүүхэн цаг үе одоо тохиож байна. Цаашид улс орны хөгжил илүү хурдтай байгаасай, илүү эрүүлээр хөгжих бодлоготой, бодлогоо тодорхойлоод хэрэгжүүлдэг байгаасай гэж боддог. Бидэнд маш их боломж бий. Хүн ам цөөн гэж голохын аргагүй том газар нутагтай, ухаантай ард түмэнтэй улс. Цөөхүүлээ мөртлөө том амбицтай ард түмэн. Энэ амбицаа зөв ашиглавал амжилтад хүрнэ. Боломжуудаа маш хурдтай ашигламаар байна. ■

**MONKONDI**  
Монголдоо үйлдвэрлэв

# Уурагтай Сахар багатай



УУРГИЙН АГУУЛАМЖ ӨНДӨР



КАЛЬЦИ, КАЛИ,  
ЦАЙРЫН АГУУЛАМЖТАЙ



Д ВИТАМИНААР БАЯЛАГ



ЭЛЭН ЧИХРИЙН  
АГУУЛАМЖ 50% БАГА



ХҮНСНИЙ НЭМЭЛТ БОДИСГҮЙ

## ТЭСО Групп

# С.БОЛОР: БИД ХЭРЭГЖҮҮЛЖ БУЙ ТӨСЛҮҮДЭЭРЭЭ НИЙГМИЙН АСУУДЛЫГ ШИЙДЭХИЙГ ЗОРЬДОГ



Монгол Улсыг зах зээлийн нийгэмд шилжиж байх үеийн анхны компаниудын нэг бол ТЭСО. Үйлдвэрлэл, шинэ санаачилга, технологи, инновацыг бизнесийнхээ зарчим болгож ирсэн тус групп ирэх жил үүсэн байгуулагдсаны 30 жилийн ойгоо тэмдэглэнэ.

ТЭСО Группийн гүйцэтгэх захирал С.Болор нийслэлийн 1-р сургуулийг дүүргээд МУИС-ийн Хууль зүйн их сургуулийг төгссөн. Мөн Санхүү эдийн засгийн их сургуульд санхүүгийн менежментээр сурчээ. Түүний хувьд гүйцэтгэх захирлын ажлаас гадна ээжийн үүргийг давхар биелүүлэх цаг мөч тулж иржээ. Ажил амьдрал, бизнесийн олон үүрэг хүлээж, зөв зохистой тэнцвэржүүлэх явах насан дээрээ тэрбээр 2300 хүнтэй группийг удирдаж байна.

ТЭСО Групп өнөөдөр үндэсний үйлдвэрлэлийг хөгжүүлэхэд жишиг болсон хүнсний аж үйлдвэрийн парк байгуулахаар зорьж байна. Дэлхийн зах зээлийн нэг хэсэг болж, дэлхийн компаниудтай өрсөлдөж, хөгжлийг түүчээлэх үүрэг залуу захирал эмэгтэйд ногдож, тэрхүү алсын том зорилгын төлөө тэрбээр хамт олноо манлайлан ажиллаж байна.

**Монгол Улс зах зээлийн нийгэмд шилжсэн 1990-ээд онд байгуулагдсан компани бол ТЭСО. Та бүхэн өнөөдөр ямар чиглэлээр үйл ажиллагаа явуулж, ямар амжилтуудыг бий болгоод байна вэ?**

Манай үндсэн суурь бизнес бол хүнсний үйлдвэрлэл. ТЭСО Фүүдс дэд Групп хүнсний үйлдвэрлэл, худалдаа, экспорт, ТЭСО Пропертис дэд Групп барилга бүтээн байгуулалт, ТЭСО Инвестмэнт дэд Групп нь дэлхий ертөнц хувиран өөрчлөгдөж байгаа энэ цаг үед дижитал, шинэ

цагийн бизнесүүдийг үндсэн бизнестэйгээ уялдуулах, хөрөнгө оруулалтын чиглэлд бодлогоо тус тус чиглүүлж байна.

ТЭСО Групп өнөөдөр олон үйлдвэр, бүтээн байгуулалт хийсээр байна. Манай үүсгэн байгуулагчид даруу төлөв хүмүүс байдаг. Тэд том бүтээн байгуулалтын ард гарахдаа “Эхэллээ, төгслөө” гэж тууз хайчлахгүй явж иржээ. “Хийж, бүтээж буй бүхэн бидний нэрийн хуудас” болно гэдэг философи бол ТЭСО Группийн амжилтын үндэс юм. ▶

► Бид барилгын салбарт “Sky garden Residence” томоохон орон сууцны төсөл хэрэгжүүлсэн. Тухайн төслийг хэрэгжүүлэхдээ ямар бүтээн байгуулалт, шинэ санааг бий болговол хүмүүст илүү тухтай, санаанд нь нийцэх вэ гэдгийг судлахын тулд олон улсын зөвлөх үйлчилгээ авч гурван жил судалгаа хийсэн. Улмаар хүн төвтэй, хүүхдүүдэд зориулсан “Winter Garden” дөрвөн улирлын цэцэрлэгийг байгуулсан нь онцлох бүтээн байгуулалт боллоо. Өнөөдрөөс маргааш ялгаатай, инновацлаг байх ёстой. Үргэлж эрэл хайгуул хийж, шинэ санаа, бүтээлч байдлын соёлыг тээж, авч явах юм сан гэж бид хичээдэг. Шинэ санааны ШБОС (Шинэ бүтээл, Оновчтой санаа) соёл бол ТЭСО Группийн амин сүнс учраас удирдлагын түвшинд манлайлан үлгэрлэх, ажилтнууддаа ойлгуулж танин мэдүүлэх, улмаар энэ соёлын төлөө хамтдаа ажилласнаар үр дүн гарна гэдэгт итгэлтэй байдаг.

**ТЭСО бол ТОП 100 аж ахуйн нэгжийн нэг. Жилдээ хэр хэмжээний татварыг улсын төсөвт төвлөрүүлж байна вэ. Монголын эдийн засагт ямар хувь нэмэр оруулж байгаа гэж боддог вэ?**  
Бид жилд 80 гаруй тэрбум төгрөгийн татварыг улсын төсөвт төвлөрүүлдэг. Манай группийн төлж буй татвар маш олон бүтээн байгуулалт, нийгмийн асуудлыг шийдвэрлэх боломжийг олгож байгаа болов уу. Зөвхөн татвар гэлтгүй бид хэрэгжүүлж буй бүх төслөөрөө нийгмийн асуудлыг шийдвэрлэхийг хичээдэг. Манай том, жижиг бүх төсөл нийгэм рүү чиглэж, тодорхой асуудлыг шийдэх, нийгмийн хөгжилд хувь нэмэр оруулахын төлөө байдаг. Тийм учраас үндэсний үйлдвэрлэл, бүтээн байгуулалтууд маань давхар үнэ цэн бүтээж буй хөрөнгө оруулалт, хувь нэмэр гэж хардаг. Хүнсний үйлдвэрлэлээр жишээ авахад, бид малчдаас худалдаж авсан ингэний сүүг экспортын бүтээгдэхүүн болгож байна. Нийгмийн хариуцлагын тухайд бид нэг зүйлийг дурдах дуртай. Бизнесийн үндсэн процесс нь тогтвортой хөгжлийг дэмжсэн, экосистем байх нь урт хугацаандаа бизнес оршин тогтнох үндэс болдог. Зөвхөн бизнес гэхээс илүүтэй нийгэм, байгаль орчин, бусад салбарт үзүүлэх нөлөө нь үр дүнтэй сайн байвал бизнес урт хугацаанд оршин тогтнох боломжтой юм.

**Тогтвортой хөгжил нь ТЭСО Группийн чухал бодлогын нэг хэсэг. Үйлдвэрлэж байгаа бүтээгдэхүүн бүрдээ үүнийг тусгаж байгаа нь харагддаг.**

Сүүлийн жилүүдэд дотоодын аж ахуйн нэгжүүд тогтвортой хөгжлийг хэрхэн бодитоор бий

болгох, тэр бүхэн байгаль орчинд бодитой үр дүнг авчирч байна уу гэдэгт их анхаардаг болсон.

Манай компани тогтвортой хөгжлийн тайланг хоёр жил гаргахдаа ийм тайлан гаргах нь их чухал гэдгийг ойлгосон. Бид төсөл хэрэгжүүлэхдээ ногоон сертификат авч аль болох тогтвортой хөгжлийг дэмжсэн, эрэлхийлсэн бүтээн байгуулалт хийхийг зорьдог. Жишээлбэл, бид хүнсний үйлдвэр байгуулахаар гурван жилийн өмнө тухайн жилийн хамгийн том ногоон санхүүжилтийг авч байсан. Тогтвортой хөгжлийн бодлогыг түлхүү баримталснаар өдгөө уг үйлдвэр эрчим хүчийг 20-50 хувиар хэмнэдэг болсон гэх мэт олон жишээг дурдаж болно.

## **ТЭСО Групп дэлхийн түвшний бүрэн автоматжсан, олон улсын стандарт бүхий хүнсний аж үйлдвэрийн парк байгуулж байна**

Бид “Олон улсын жишиг экспортын бүтээгдэхүүний үйлдвэрийн бүс” байгуулах төслийг судалгаа шинжилгээг гурван жил хийсэн. Үр дүнд нь нийт 13 га газарт Монгол Улсын анхны цогц үйлдвэрлэлийн паркийг байгуулж байна. Ирэх 30-50 жилд тогтвортой үргэлжлэх бизнес болох ёстой гэдэг байр суурин дээрээ бид бат зогсож, их хэмжээний хөрөнгө оруулалт хийсэн. Гурвалжингийн гүүрнээс Яармаг явах хэсэгт объект худалдаж аваад өмнөх үйлдвэрлэлийг даруй 3-4 дахин нэмэгдүүлэх хэмжээний хөрөнгө оруулалт хийлээ. Үйлдвэрлэлийн цогц бүтээн байгуулалт удахгүй дуусаж, есдүгээр сард нээлтээ хийнэ. Ингэснээр ТЭСО Группийн бүх хүнсний үйлдвэр нэг дор төвлөрч, дэлхийн түвшний бүрэн автоматжсан, олон улсын стандарт бүхий хүнсний аж үйлдвэрийн парк бий болно.

**Уг ногоон санхүүжилтийн талаар тодруулна уу. Хэр хэмжээний санхүүжилтийг хаанаас авсан бэ?**

Хаан банкнаас тухайн жилийн хамгийн өндөр дүнтэй санхүүжилтийг авч байсан. Эхний ээлжинд 60 орчим тэрбум төгрөгийн санхүүжилт авсан бол энэ төсөл өнөөдөр 200 орчим тэрбум төгрөгийн цар хүрээтэй явж байна. Цаашид ч нэмж хөрөнгө оруулах хүлээлттэй байгаа.

## ТЭСО групп

Улсын төсөвт  
жилд  
**80 гаруй  
тэрбум**  
төгрөгийн  
татвар төлдөг.

Ажилтны тоо:  
**2500**

Ажилчдын  
хүйсийн  
харьцаа  
**50:50 хувь**

Нийт **13**  
**га** газарт  
Монгол Улсдаа  
анхны цогц  
үйлдвэрлэлийн  
паркийг босгож  
байна

► **ТЭСО Групп хэдэн төрлийн ямар бүтээгдэхүүн экспортолж байна вэ? Экспорт хийхэд ямар бэрхшээлтэй тулгарч байна вэ?**

Бид сүүлийн 10 жилийн хугацаанд бүтээгдэхүүнээ экспортлохын тулд маш их хөрөнгө оруулж, бүтээгдэхүүнүүдээ хөгжүүлсэн. Дэлхийн зах зээлд өрсөлдөхүйц бүтээгдэхүүн экспортолж зорилго тээж байна. Манай улс сайн хөгжөөгүй учраас олон улсад өрсөлдөх бүтээгдэхүүн хийж чадахгүй гэж бодож, ухарч огт болохгүй. Бусдаас ялгаатай зүйлийг хийж, бүтээвэл экспортолж бүрэн боломжтой. Тухайлбал, бид хатаамал сүү, зөв аарцны ундааг олон улсын зах зээлд гаргадаг. Сүүлийн үед бид Киргиз, Казакстан, Хятадын зах зээлд зөв аарцны үрээлийг идэвхтэй экспортолж байна. Хамгийн гол нь хэрэглэгчийн сэтгэл ханамжийг хангах бүтээгдэхүүн экспортолж хэрэгтэй. Аль улсынх болон тухай улс орны хөгжил ямар байх нь дэлхийн хэрэглэгчдэд тийм ч чухал биш.

**Та бол шинэ залуу үеийн эмэгтэй захирал. Томоохон группийг удирдах хугацаанд хамгийн сорилт бэрхшээлтэй ямар үе байв?**

Би ТЭСО Группийн гүйцэтгэх захирлын албыг 2018 онд хүлээж авсан. Хамгийн том сорилттой Ковидын үед тулгарсан. Манай түүхий эд, материал, ажилтан автомашины хязгаарлалтын бүсэд орсон ч бид хүнсний үйлдвэрлэлээ байж болох боломжит хэмжээнд нь тасралтгүй явуулсан. Шинэ, залуу захирлын хувьд дасан зохицох чадварт их сайн суралцсан шүү. Хэрэглэгчтэй хэн ойр байдаг бизнес хожих магадлалтай. Ухаалаг байх, хөрөнгө оруулалт хийх, богино хугацаанд гаргалгаа олох, дижитал хэлбэрт шилжих зэрэг шинэ зүйлс амин чухал болж байлаа. Өглөө бүр шинэ шийдвэр гарч, өдөр, цаг минутаар тэдгээр шийдвэр өөрчлөгддөг байсан цаг. Маргааш нөхцөл байдал ямар байхыг хэн ч мэдэхгүй байсан. Ямар ч нөхцөл байдалд дасан зохицох ёстой байхад суралцсан. Өөрчлөлтийн менежмент, дасан зохицож ажиллах сургамжийг Ковид-19 цар тахал бидэнд маш сайн заасан. Сорилтыг туулах, хувирч ажиллах чадамжтай багийг манай компани бүрдүүлсэн байсан нь энэ том үзэгдлийг давж гарах гол хүч болсон гэж боддог. Дэлхийг донсолгосон цар тахал ард иргэдэд ч хичээл заасан шүү дээ. Тухайлбал, хүмүүс илүү сайн мэддэг, хэрэглэж сурсан бүтээгдэхүүнээ худалдаж авч байлаа. Ковидоос хойш иргэд эрүүл мэнддээ их анхаарч, эко хэрэглээг чухалчлах болжээ.

**Монголын бизнесийн орчин ямар байна гэж боддог вэ. Бизнесийн орчныг илүү таагүй болгоход юу хийх шаардлагатай байна вэ?**

Дотоодын үйлдвэрлэгчдийг дэмжих нь улс эх орныхоо төлөө хийж буй урт хугацааны хөрөнгө оруулалт юм. Экспорт хийдэг аж ахуйн нэгжид бодит дэмжлэг үзүүлээсэй. Үндэсний үйлдвэрлэгчдийн экспортолж буй бараа бүтээгдэхүүний түүхий эд материалыг гаалийн татвараас чөлөөлөх зэрэг олон шийдлийг хэрэгжүүлээсэй гэж хүсдэг. Татварын орчин үйлдвэрүүдэд мэдээж сорилттой. Үйлдвэрлэгч буюу баялаг бүтээж буй аж ахуйн нэгжүүдээ татварын ээлтэй орчноор дэмжих нь чухал байна. Манай групп төрөөс ямар нэг тендер, концесс аваагүй. Хэн нэгнээс хамааралтай ажиллах нь бизнесийн хувьд хүндрэлтэй байдаг. Мэдээж бид төр засгаа хүндэтгэнэ, гэхдээ аль болох төрөөс хамааралтай биш бизнес эрхлэхийг чухалчилдаг. Тэгвэл бизнесийн шийдвэр гаргалтаас эхлээд бүх зүйл хурдтай явах боломжтой.

**ТЭСО Групп 2300 гаруй ажилтантай. Тэдний хэдэн хувь нь эмэгтэйчүүд байна вэ?**

Тогтвортой хөгжлийн тайлангийн тоо баримтаам харахад эрэгтэй, эмэгтэй ажилчдын харьцаа тэнцүү 50:50 хувь байсан. Харин дунд болон ахисан түвшний удирдлагад эмэгтэйчүүд 60 хувийг эзэлдэг.

Залуу эмэгтэй захирал, манлайлагчийн хувьд таны удирдах онцлог, ялгарал юу вэ?

Бизнесийн дараагийн шилжилтийн үеийг удирдаж буйн хувьд мэдсэн, сурсан зүйлээ бизнестээ шингээж ажиллахыг хичээж байна. Бизнесийн нэгдүгээр үед монголчууд зах зээлийн нийгэмд шилжээд “байхгүй зүйлийг бүтээнэ” гэдэг зарчмаар оюун ухаан шаардсан маш том процессыг давсан. Харин дараа үеийн даалгавар бол үндэсний компанийг олон улсын түвшинд гаргах юм. Үүний цаана монгол хүний бүтээмжийг хэрхэн өсгөх вэ гэдэг философи бий.

**Монгол Улсын ирээдүйн хөгжлийн талаарх таны бодол юу вэ?**

Монгол Улс хоёр том хөршийн дунд байдаг, эдийн засаг нь хэт нэг салбараас хамааралтай. Байгалийн баялаг нэг л өдөр шавхагдана. Тиймээс хүний оюун санаагаар бүтсэн баялгийг бий болгоход бэлдэж хувийн хэвшил, бодитоор ажлын байр бий болгож байгаа салбаруудаа дэмжээсэй. “Алттай хүн хэсэгхэн зуур хөрөнгөтэй байдаг бол оюун санаа, мэдлэгтэй хүн насан туршдаа хөрөнгөтэй байдаг” гэдэг шиг шавхагдаж буй нөөцөө олж буй хөрөнгийг шавхагдашгүй оюун санааны нөөцөд зориулаасай гэж хүсэж байна. ■



ТЭСО Групп нь хүнсний үйлдвэрлэл, барилга, бүтээн байгуулалт, хөрөнгө оруулалт, аж үйлдвэрлэл гэсэн үндсэн дөрвөн чиглэлийн үйл ажиллагаагаар дамжуулан дэлхийд өрсөлдөх Монгол компанийг цогцлоохоор тэмүүлж, алхам алхмаар урагшилж байна.



- ТЭСО Групп монголдоо анхдагч “Олон улсын жишиг экспортын бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэх бүс”-ийн бүтээн байгуулалтыг эхлүүлээд байна.
- Дэлхийн жишигт нийцсэн үйлдвэрийн бүсийн бүтээн байгуулалт нь эрчим хүчний хэрэглээг 50 гаруй хувиар, хүлэмжийн хийн ялгарлыг жилд 8,320 тонноор бууруулна.
- Ашиглалтад орсноор ТЭСО Группийн үйлдвэрлэлийн салбарын хүчин чадал 3 дахин, экспорт 4-5 дахин нэмэгдэнэ.



## Жүр Үр ХХК

# Б.МӨНХЗУЛ: ҮНДЭСНИЙ БРЭНДИЙГ БҮТЭЭЖ, МОНГОЛ ХҮНИЙ ЧАДАМЖИЙГ ӨСГӨЖ БАЙГАА НЬ БИДНИЙ БАХАРХАЛ

Амьдралын хамгийн сайн сайхан зүйлсийн нэг нь аз жаргалтай инээмсэглэл билээ. Хүмүүсийн инээмсэглэл, догдлол, хайртай хамт байж, баярын ширээг чимэн аз жаргалын хөг нэмдэг амттан бол бялуу. “Аз жаргалаа хуваалцъя” уриатай “Жүр үр”-ийн бялуу Монголын ард түмний баярын нэгэн хэсэг болоод 27 жил болж байна. “Жүр Үр” компани 27 жилийн өмнө 2-3 ажилтантай, хуучнаар Гандангийн хүүхдийн эмнэлгийн байрны подвальд жижиг цех болон байгуулагдаж байсан бол өнөөдөр 1000

гаруй ажилтантай, Монгол Улсын төсвийг бүрдүүлэхэд тодорхой үүрэг гүйцэтгэдэг, ТОП 100 аж ахуйн нэгжээр найман удаа шалгарсан аж ахуйн нэгж болжээ.

Монголчуудын аз жаргал, баярт мөчийг хуваалцан 27 жилийн өсөлт, хөгжил, амжилтын түүхийг бүтээгээд буй “Жүр Үр” компанийн үүсгэн байгуулагчдын нэг, ерөнхий захирал, МҮХАҮТ-ын дэргэдэх Бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийн зөвлөлийн (БЭЭЗ) дарга Б.Мөнхзултай ярилцлаа.

**Монгол Улсыг зах зээлийн нийгэмд шилжих 1990-ээд оны хүнд жилүүдэд “Жүр үр” байгуулагдаж, амтат бялууны соёлыг ард түмэнд түгээж эхэлсэн. Тэрхүү амтаны бизнес ард иргэдийн баярын нэг хэсэг болж өнөөг хүртэл тогтвортойгоор өсөн дэвжсээр ирсний нууц нь юунд байна вэ?**

Бид хүмүүсийн аз жаргалтай, сайхан сайхан амьдралын нэг хэсэг нь болж, мөн түгээн

дэлгэрүүлэхэд оролцох, мөн дэвжиж өөдлөх, илүү сайн сайхныг бүтээхэд нь өөрсдийн бүтээгдэхүүн, үйлчилгээгээр хувь нэмрээ оруулахын тулд “Аз жаргалаа хуваалцъя” уриатай ажилладаг.

Манай гол нэрийн бүтээгдэхүүн болох бялууг үйлчлүүлэгчид маань төрсөн өдөр, чухал баяруудаар худалдан авдаг. Тиймээс бид бүтээгдэхүүнээ үйлдвэрлэхдээ хамгийн ►

▶ чанартай, хамгийн гоё амттай байлгахын төлөө үргэлж хичээсээр ирсэн. Хүмүүсийн амьдралын түвшинд тааруулаад хямдхан орцоор хямд үнэтэй бүтээгдэхүүн хийе гэж эхнээсээ бид зориогүй. Тиймээс бид сэтгэлд нь бүрэн дүүрэн хүрээсэй, баярыг нь сайхан чимээсэй гэсэн сэтгэлээр бүтээгдэхүүнээ үйлдвэрлэдэг. Хамгийн чанартай бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэнэ гэсэн зорилгодоо одоо хүртэл үнэнч байдаг. Тэрхүү зорилго маань манай бизнесийг урт хугацаанд амьдрахад, Жүр Үр брэнд зах зээлд танигдаж, хөл дээрээ зогсоход, олон хэрэглэгчидтэй болж, тэднийхээ аз жаргалыг хуваалцахад, улс орныхоо эдийн засаг, төсөвт хувь нэмэр болоход нөлөөлсөн. Манай хамт олон үндэсний брэндийг бий болгосон, жинхэнэ утгаараа үйлдвэрлэгчид, баялаг бүтээгчид. Бүтээж, технологи эзэмшиж, монгол хүний чадамжийг өсгөж байгаа нь бидний бахархал юм. Энэ амжилтаа ахиулсаар яваа маань бидэнд урам зориг нэмдэг.

### **Ихэнх бизнес ямар нэг санаа, сэдлээс үүсэж бий болсон байдаг. "Жүр Үр" компанийг байгуулах санаа юунаас үүсэлтэй вэ?**

Би нөхөртэйгээ хамтран 1992 онд "Жүр Үр" хувиараа эрхлэх аж ахуйг байгуулсан. 1990-ээд он бол Монгол Улс ардчиллын замд хөл тавьсан, зах зээлийн системд шилжих гээд бужигнаж байсан хүндхэн үе. Нөхөр бид хоёр айлын ууган хүүхдүүд учир аав ээждээ туслах, дүү нараа өсгөхөд дэм болох хариуцлага ирсэн. Тиймээс хувиараа аж ахуй эрхлэх, дэлгүүр лангуу түрээслэх, видео прокат ажиллуулах зэргээр хийж болох, чадах зүйлсээ чадлынхаа хэрээр хийсэн. Зургаан жилийн дараа дүү нар маань эхнээсээ мэргэжил эзэмшин сургуулиа төгсөж, амьдралд хөл тавьцгаасан.

Тухайн үед хүмүүс мөнгө төгрөгтэй болохоороо Өмнөд Солонгосыг зорьдог байлаа. Бид хоёр ч байрны мөнгө олох зорилготой 1998 онд Солонгос улс руу яваад нөхөр маань хоёр жил, би долоон сар ажиллаад нэг өрөө байр худалдан авах мөнгөтэй болсон. Залуу гэр бүлийн хувьд байр авч, өрх тусгаарлах маш их хүсэлтэй байсан ч дараа нь тэгээд яаж амьдрах вэ гэдэг асуулттай тулсан. Гэр бүлээрээ сайтар ярилцаж тунгаасны эцэст бялуу хийх шийдвэр гаргасан. Тэр үед бэр Г.Сарангэрэл маань ШУТИС-ийг хүнсний технологич мэргэжлээр төгссөн, хүмүүсийн захиалгаар баяраар бялуу хийдэг байлаа. Тухайн үед юм ховор, амттай зүйлс бүр ховор. Эндээс л бялуу хийе гэдэг санаа гарсан. Аав ээж, дүү, бэр хүргэн, худ ургууд бүгд л чадах чинээгээрээ нийлээд ажиллаж эхэлсэн. Жүр Үрийн үндэс суурийг ингэж тавьж байлаа.

### **1000 ажилтантай компанийг бий болгоход мэдээж хүнд байсан байх?**

Нэг мэдэхэд л 1000 ажилтантай болчихож. Анх байгуулахдаа 1000 ажилтантай, Монголын ТОП компани болно гэж зүүдлээ ч үгүй. Туулж буй цаг үе нь хүнд бэрх хэдий ч баярт мөчүүдийг нь мартагдашгүй сайхан болгоход хувь нэмрээ оруулъя гэдэг сэтгэлээр л ажиллаж эхэлсэн. Бизнес өөрөө үр дүнд хүрэхээрээ өргөжин тэлж, шинэ боломжууд урган гарсаар байдаг юм билээ. Шинэ зорилт, зорилго руу тэмүүлэн ажилласаар нэг мэдэхэд л ийм олон ажилтны амьдралд нөлөөлөл болсон байна. Бизнес үргэлж шинийг шаардаж, мөнхийн өрсөлдөөн дунд оршдог учир тасралтгүй хөгжиж, зогсолтгүй урагшлах шаардлагатай. Нөгөөтэйгүүр, хэрэглэгчдэдээ үнэ цэн өгөх, баярыг нь хуваалцах үйл хэрэгт нэгдсэн энэ олон хүний итгэл зүтгэл, амьдралын алтан цаг хугацааг нь үнэгүйдүүлж болохгүй. Тиймээс илүү сайн, илүү үр дүнтэй ажиллах шаардлага урган гарч ирдэг. Бизнесээ томруулах нь маш их үүрэг хариуцлага, яг үнэндээ тун амаргүй даваа байдаг.

## **"Жүр Үр"-ийн гол зорилго бол ажиллагсдынхаа сайн сайхан амьдралыг тэтгэх, хэрэглэгчдийнхээ итгэлийг бүрэн дүүрэн биелүүлэх, салбартаа илүү үнэ цэнийг бий болгох, нийгмийнхээ хөгжилд хувь нэмрээ оруулах юм**

Бид эдгээр үүргээ ухамсарлан харилцагчид, үйлчлүүлэгчидтэйгээ хамтран хичээн ажиллаж байна.

### **Сүүлийн үед жендэрийн тухай их ярих боллоо. Та МУХАУТ-ын дэргэдэх Эмэгтэй бизнес эрхлэгчдийн зөвлөлийн даргаар ажилладаг. Та энэ талаар ямар бодолтой байдаг вэ?**

Манай улсын хүн амын хүйсийн харьцаа тэнцвэртэй байдаг. Харин бизнесийн салбарт эмэгтэй эзэн, эсвэл захиралтай компани ТОП-100 аж ахуйн нэгжийн 20 орчим хувь, харин жижиг, дунд бизнес, тэр дундаа үйлчилгээний салбарт эмэгтэй бизнес эрхлэгчид 70-80 хувийг эзэлдэг. Тиймээс бизнесийн салбарт эмэгтэйчүүдийг дэмжих жендэрийн бодлого хэрэгжүүлснээр эрэгтэй, эмэгтэй хүмүүсийн тэгш өрсөлдөх боломж бүрдэнэ. Үүний нэг том шалтгаан нь эмэгтэйчүүд биологийн үүргээрээ ээж, эхнэр хүний үүргийг биелүүлэхэд ▶

▶ эрэгтэйчүүдээс илүү их цаг хугацааг зарцуулдаг тул өрсөлдөөний боломж харилцан адилгүй болдог.

### **Бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийг хэрхэн тодорхойлж байна вэ? Энэ чиглэлийн хууль эрх зүйн орчин манай улсад бүрдсэн үү?**

МҮХАҮТ-ын дэргэдэх Бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийн зөвлөлөөс санаачлан ЕСБХБ-ны санхүүжилтээр “Аж ахуй эрхлэгч эмэгтэйчүүдийн эдийн засаг дахь оролцоог нэмэгдүүлэх тухай хууль”-ийн төслийг боловсруулж, өмнөх УИХ-аар дэмжигдэн хэлэлцүүлгийн сүүлийн шатандаа орсон байсан. Гэвч дараагийн парламент бүрэлдсэнээр уг хууль маань эцэслэн батлагдаагүй байна. Энэ хуульд Бизнес эрхлэгч эмэгтэйн тодорхойлолтыг хуульчилснаар бодлого хэрэгжүүлэх суурь судалгаа, үндэслэлтэй болох, үр дүнг хэмжих боломж бүрдэх чухал ач холбогдолтой юм. Дэлхийн 40 гаруй оронд бизнес эрхлэгч эмэгтэйн ойлголтыг хуульчилж тодорхойлсон байдаг бөгөөд нийтлэг байдлаар нэгдүгээрт, эзэмшлийн хувиар, хоёрт, удирдлагын түвшин дэх эмэгтэйчүүдийн оролцооны хувиар, гуравт, ажилтнуудын хэдэн хувь нь эмэгтэйчүүд байгаа гэсэн үндсэн гурван шалгуурыг үндэслэл болгодог. Дээрх хуулийн ажлын хэсэг Монголынхоо онцлогийг судлаад хоёр шалгуур нь тохирох юм байна гэж үзсэн. Тухайн аж ахуйн нэгжийн 51-ээс дээш хувийг нэг болон түүнээс дээш тооны эмэгтэйчүүд эзэмших, ТУЗ болон гүйцэтгэх удирдлагын түвшинд 30-аас доошгүй хувь нь эмэгтэй бол эмэгтэй бизнес эрхлэгч гэж үзэх талаар уг хуулийн төсөлд тусгасан.

Одоогоор хуульчилсан тодорхойлолтгүй учраас бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдэд чиглэсэн олон улсын төсөл хөтөлбөрүүд олон улсын байгууллагын мөрддөг стандарт, шалгуураар явдаг. Тэгэхээр бид улсынхаа онцлогт тохирсон тодорхойлолтоо гаргаад ирвэл, бодлого нь оновчтой хэрэгжих ач холбогдолтой. Түүнчлэн нэгдэн нийлж бизнесээ хамтран тэлэх, хөгжүүлэх хөшүүргүүдийг бий болгохоор энэ хуульд тусгасан.

### **Монголын бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийн онцлог юу вэ? Бусад орны эмэгтэйчүүдээс юугаараа давуу вэ?**

Дэлхийн эдийн засгийн форумын судалгаагаар Монголын эмэгтэйчүүд бизнес эрхлэх боломжоор харьцангуй хангагдсан гэж дүгнэдэг. Зарим улс оронд эмэгтэйчүүд сурах, машин барих ч эрхгүй байгаатай харьцуулбал, бид азтай бас боломж дүүрэн байгаа. Гэхдээ

Монголын эмэгтэйчүүд бизнесийн салбарт өсөж дэвжих, цар хүрээгээ тэлэх тал дээр хязгаарлагдмал байдаг нь ялангуяа бичил, жижиг бизнес эрхлэгчид хууль эрхзүйн мэдлэг дутмаг, нэгдэн нийлж илүү бүтээмж бий болгох эрмэлзэл сул байдгаас үүдэлтэй. МҮХАҮТ-ын дэргэдэх Эмэгтэй бизнес эрхлэгчдийн зөвлөлд 1000 орчим эмэгтэй захирал багтдаг бөгөөд ихэнх нь орон нутгийн бичил бизнес эрхлэгчид байдаг. Монголын эмэгтэйчүүд харьцангуй бие даасан хүмүүс. Өөрийн бодолдоо эзэн болдог, шийдэмгий дайчин, тэсвэр тэвчээртэй гэдгээрээ дээгүүр үнэлэгдэх болов уу. Харин залуу үе маань илүү мэдлэг, мэдээлэлтэйгээр бизнест хөл тавьж байна. Манай дунд үеийнхэн хичээнгүй, зүтгэлтэй, тэвчээртэй, тууштай зан чанараараа бизнесээ түлхүү явуулж ирсэн.

Эмэгтэй удирдлагатай компани үүднээсээ өөр байдаг гэж би анзаардаг. Хаана эмэгтэй хүн байна, тэнд эмх цэгц, нягт нямбай ажиллагаа, илүү зөөлөн аядуу харилцаа байдаг. Бизнесийн бодлогыг нь аваад үзэхэд, ажиллагсад болон үр хүүхэд, ар гэрт нь анхаарал илүү хандуулсан байх жишээтэй. Бизнесийн хувьд ч бас илүү нийгэмд, гэр бүлийн сайн сайханд чиглэсэн салбарт эмэгтэйчүүд түлхүү ажиллаж байна. Сул тал бий. Эрсдэлтэй шийдвэр гаргахаас эмээх, долоо хэмжиж, нэг огтлох гэж яваад зарим асуудалд хугацаа алддаг юм уу гэж боддог. Алсыг харах, эрс шинэчлэл хийхдээ алгуур, нямбай хандах байдал анзаарагддаг. Миний хувьд аль ч салбарт эрэгтэй, эмэгтэй хүмүүсийн харьцаа ойролцоо явбал эрсдэл, доголдол гарах нь бага гэж үздэг. Аль нэг нь давамгайлаад ирэхээр сул талууд гардаг. Тиймээс компанийн удирдлага, ажиллагсдын хүрээг жэндэрийн хувьд тэнцвэртэй байлгах талаар боддог. "Жүр Үр" компанийн удирдлагын багийн хувьд жэндэрийн тэнцвэртэй харьцаатай.

### **Та татвар, нийгмийн даатгал, эмэгтэй бизнес эрхлэгч гээд олон асуудлаар дуу хоолойгоо хүргэдэг бизнес эрхлэгч.**

Бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдээ тус дэм болох, сурсан мэдсэнээ бусадтай хуваалцах, бизнесийн орчны бодлогод эергээр нөлөөлөх, манлайлалах зорилгоор МҮХАҮТ-ын Тэргүүлэгч гишүүн, Бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийн зөвлөлийн / БЭЭЗ/ даргаар ажилладаг. 2019 оны Татварын хуулийн шинэчлэлийн төсөлд манай БЭЭЗ-өөс маш чухал саналууд өгсөн ч харамсалтай нь хуульд хангалттай тусгагдаагүй. Мөн одоо ид ярьж буй татвар, нийгмийн даатгалын шимтгэлийн хуулийн төсөлд нийтлэг эрх ашгийг хамгаалсан маш чухал саналууд гаргаж холбогдох газруудад ▶

"Жүр үр" ХХК  
үүсэн  
байгуулагдсаны  
**27 жил**

Ажилтны тоо  
**1000**

**ТОП 100**  
аж ахуйн  
нэгжээр **8** удаа  
шалгарсан

▶ хүргүүлсэн. Монгол Улсын Ерөнхийлөгчийн санаачилсан “Хүнсний хувьсгал” хөдөлгөөн өрнөхөд бодлогын хүрээнд төрөөс хүнсний боловсруулах үйлдвэрүүдийг дэмжих хэрэгцээ, шаардлагыг тодорхойлоход ч манай зөвлөл идэвхтэй саналаа өгч холбогдох яамдтай хамтран ажилласан.

Ер нь бизнест эмэгтэйчүүдийн үүрэг оролцоо өндөр байгаад орлого нь өсвөл нийгэмд маш чухал эерэг нөлөө үзүүлдэг юм байна. Эмэгтэй хүн орлоготой, эдийн засгийн чадамжтай болохоороо үр хүүхдийнхээ боловсрол, хүмүүжилд хөрөнгө ихээр оруулдаг учраас улс орны ирээдүйн хөгжилд чухал хувь нэмэр болдог. Нөгөө талаар амар тайван, сайн сайхан нийгмийг бүтээхэд эмэгтэйчүүд чухал санаачлагчид байдаг. Тийм учраас дэлхий нийтээрээ эмэгтэйчүүдийг бизнест дэмжих хандлага улам өссөөр байна.

### Бизнес эрхлэгчид төрөөс түлхүү юуг хүсдэг вэ?

Бизнес эрхлэгчид төрөөс их юм хүсээд байдаггүй шүү дээ. Доорх хэдэн асуудлыг л шийдвэрлээд өгвөл бид бизнесийн орчин сайжирснаар улс орныхоо хөгжлийн төлөө урамтай хүчин зүтгэсээр байх болно. Засгийн газраас бизнес эрхлэгчдийг дэмжих үндсэн бодлогуудыг дурдъя.

- Бизнес эрхлэгчдэд өсөж хөгжих бололцоо олгосон татварын оновчтой бодлогыг хэрэгжүүлэх
- Төр засаг гаргаж буй бодлого, шийдвэрээ урт хугацаанд тууштай баримтлах.
- Төр өөрөө бизнестэй хутгалдахаас аль болох зайлсхийж, зах зээлийн зарчмаар хөгжих боломжийг бүрдүүлэх
- Төр авлигаас ангид байх
- Төрийн зарим чиг үүргийг холбогдох төрийн бус байгууллагуудад шилжүүлэх
- Лоббины зарчмаар явагддаг хэсэгчилсэн бодлогуудыг арилгах
- Ажил хийж орлого олдог иргэдээ дэмжих бодлого хэрэгжүүлэх
- Хавтгайрсан халамжаас татгалзах

Төрөөс эдгээр бодлогыг авч хэрэгжүүлж, бодит ажил болгоосой гэж бизнес эрхлэгчид хүссээр ирсэн.

### Хүнсний боловсруулах үйлдвэрлэлийг дэмжих бодлого ямархуу түвшинд байна вэ? Төр засаг энэ тал дээр хэрхэн дэмжиж ажиллах шаардлагатай байна вэ?

Монгол Улсын Засгийн газар мах, сүү, газар

тариалан, гурилын үйлдвэрлэл зэрэг хүнсний зарим салбарыг тогтвортой дэмжих бодлогыг олон жилийн туршид хэрэгжүүлж ирсэн. Харин Монгол Улсын Ерөнхийлөгчийн санаачилгаар хэрэгжиж буй “Хүнсний хувьсгал” үндэсний хөдөлгөөний хүрээнд анх удаа хүнсний бүх төрлийн боловсруулах үйлдвэрлэлийг хөгжүүлэх бодлого хэрэгжиж байгаад гүнээ талархаж байна. Энэ хүрээнд хүнсний үйлдвэрүүд урам зориг дүүрэн ажиллаж байгаа ч нөгөө талаар ЕвроАзийн эдийн засгийн чөлөөт хэлэлцээрт нэгдсэн нь энэ хөтөлбөрийн үр дүнд тодорхой хэмжээгээр сөргөөр нөлөөлөхөөр байна. Энэ мэтчилэн нэг талаас дэмждэг мөртлөө нөгөө талаар үр дүнг нь сулруулах уялдаа холбоогүй бодлогууд нь бизнес эрхлэгчдэд тулгамдсан асуудал болж байна. Мөн бүх салбарт хүний нөөц, мэргэжилтэй ажиллах хүчний асуудал хурцаар тавигдаж байгаа энэ үед НДШ, хувь хүний орлогын албан татварыг бууруулах, ажил хөдөлмөр эрхэлж буй иргэдийг дэмжих оновчтой бодлого маш чухал байна. Засгийн газар бизнес эрхлэгчидтэйгээ ойр харилцаа үүсгэж, оновчтой бодлогууд хэрэгжүүлдэг үр ашигтай тогтолцоог бүрдүүлэх шаардлагатай байна.

### Та улс орныхоо хөгжлийн ирээдүйг хэрхэн харж байна вэ?

Дээдэх нь учраа олоосой, тэгвэл улс хурдан хөгжих бүрэн боломжтой. Өвөг дээдсээс уламжлагдсан, монголчуудын генд өгөгдсөн энэ бүх сайн сайхан зүйл, давуу талуудыг зөв бодлогоор чиглүүлвэл богино хугацаанд л манай улс босоод ирнэ. Хүмүүс нийтээрээ бухимдалтай, стресттэй байгаа нь сэтгэл их эмзэглүүлж байна.

Хүн чанар улам холдсоор байна. Маш сайхан залуу үе гарч ирж байгаа ч харамсалтай нь тэд дийлэнх хувь биш байна. Илүү живээд л байгаа юм шиг мэдрэмж төрөөд байх юм. Улс орны хөгжлийг илэрхийлдэг нэг зүйл бол иргэн хүний хүмүүжил, төлөвшил, эрүүл мэнд, боловсрол байдаг. Ирээдүйн хөгжлийн цөм нь иргэндээ чиглэх ёстой. Ийм бодлого явуулаасай, боловсрол, эрүүл мэндийн салбарын төсвийг ямар ч хүнд үед танахгүй, гар тагах ёсгүй л гэж боддог. Бусад зүйлийг тэвчиж, алгасаж, хойшлуулж болно. Иргэн хүний хүмүүжил, эрүүл мэнд, боловсролыг огт хойш нь тавьж болохгүй. ■

Бизнесийн салбарт эмэгтэй эзэн, эсвэл захиралтай компани **ТОП-100** аж ахуйн нэгжийн **20 орчим** хувийг эзэлдэг.

Жижиг, дунд бизнес, тэр дундаа үйлчилгээний салбарт эмэгтэй бизнес эрхлэгчид **70-80** хувийг эзэлдэг.



## Сантис боловсролын төв

# Д.ОРГИЛМАА: САХИЛГА БАТ ЖИНХЭНЭ ЭРХ ЧӨЛӨӨГ НАДАД ӨГДӨГ

Д.Оргилмаа Монгол Улсын боловсролын салбарын нэр хүндтэй бизнес эрхлэгч билээ. Тэрбээр Сантис боловсролын төв нэрээр олонд танигдсан, англи хэлний сургалт, олон улсын стандарт үнэлгээг зохион байгуулдаг хамгийн том сургалтын байгууллагын Ерөнхий захирал. Мөн Швейцарын *inlingua International* байгууллагын албан ёсны лиценз, хувьцаа эзэмшигчийн хувьд олон улсын боловсролын стандартыг Монголд нутагшуулахад чухал хувь нэмэр оруулж яваа бизнес эрхлэгч эмэгтэй юм. Тэрбээр Монголын нэр хүндтэй их, дээд сургуулиудад боловсрол эзэмшиж, улмаар АНУ, Япон улсад эрүүл мэнд, компьютерийн шинжлэх ухааны чиглэлээр суралцаж мэргэжсэн. Тэрбээр монголчууддаа англи хэлний боловсрол олгохын зэрэгцээ Шри Ланка Улсаас Монгол Улсад суух Өргөмжит консулын албыг хашиж, Монгол Улсын гадаад харилцааны салбарт хувь нэмрээ оруулж явна.

**Сантис 1990-ээд онд АНУ-ын хөрөнгө оруулалттай байгуулагдсан манай улсын гадаад хэлний ууган төв. Уг хөрөнгө оруулалт ашигтай болж чадахгүйн улмаас хаагдах гэж байсан төвд та нэмэлт хөрөнгө оруулснаар авч үлдсэн гэдэг. Ярилцлагаа бизнесийн эгзэгтэй тэр үеийн талаарх дурсамжаар эхлүүлье. Тэр үед юу таныг тийм шийдвэр гаргахад хүргэсэн бэ?**

Тухайн үед алдагдал хүлээгээд дампуурлын ирмэгт тулсан компанид хувийн санхүүгээ хоослон байж хөрөнгө оруулна гэдэг амаргүй байсан. Гэхдээ компанийн эрхэм зорилго нь миний амжилтад хүрэх итгэл найдвар байсан болохоор зориг гарган худалдан авсан даа.

**Монголчууд англи хэл сурахаас илүүтэй нийгмийн шинэ системээ ойлгох гэж бужигнаж байсан тэр үед та үүнийг эрсдэлтэй шийдвэр гэж хараагүй юу?**

Үнэхээр л нийгмээрээ бужигнасан цаг үе байлаа.

Гэхдээ ардчиллын зам нь Монголыг дэлхийн тавцанд гаргах цорын ганц гарц байсан болохоор тухайн үеийн бүх хүндрэл бидэнд цоо шинэ бизнесийн боломжуудыг нээж өгснөөрөө давуу талтай. Магадгүй тэр үед би Монголоосоо гарч үзээгүй байсан бол тийм зориг гаргаж чадахгүй байсан болов уу. Америк, Япон улсад суралцаад ирсэн, ёстой л нүдээ нээсэн үе байлаа. Тиймээс манай улсад, бидэнд хэрэгтэй чухал хөрөнгө оруулалтыг буцаагаад алдчихаж боломгүй санагдсан.

Америк бизнес эрхлэгч Эдвард Нэф монголчуудад англи хэл хэрэгтэй гэдгийг соргогоор харж, Сантисийг 100 хувь өөрийн хөрөнгө оруулалтаар нээгээд хоёр жилийн нүүр үзээд байсан юм. Үндсэндээ Америк бизнесийн моделийг тэр чигээр нь хуулбарлаад амжилтад хүрнэ гэж бодож зүтгэжээ. Харамсалтай нь, ашиг бус алдагдал нь сараар нэмэгдэж байсан тул хөрөнгө оруулагч маань цаашид нэмж хөрөнгө ▶

► оруулахгүйгээр шийдсэн байсан. Ер нь бол дотроо цагаан тугаа өргөчихсөн байсан л даа. Харин миний хувьд англи хэл зааж мөнгө олно гэжээсээ илүү англи хэл монголчуудын хувьд дэлхийн боловсрол эзэмших, дэлхийн зах зээлд гарах түлхүүр гэж үзээд бүтцийн өөрчлөлтөөр компанийн зардлыг бууруулбал тодорхой хугацааны дараа заавал амжилт олно гэдэгт итгэсэн юм.

### **Америк хөрөнгө оруулагч таны харж байсныг олж тооцоолоогүй гэсэн үг үү?**

Чанартай боловсрол үнэтэй гэдгийг ойлгож амжаагүй байсан тухайн үед олон америк багш авчраад өндөр төлбөртэй сургалт явуулах гэхээр төлбөрийг нь төлөх хүмүүс ховор байж. Үнэндээ 30 жилийн дараа ч олон улсын стандарт хөтөлбөрөөр 100 хувь гадаад багштай англи хэлний сургалт явуулдаг төв гарч ирээгүй л байна. Би энд олон улсын стандарт хөтөлбөртэй, системтэй сургалтын талаар ярьж байгаа шүү. Хэдийгээр бизнес модель нь олон улсад шалгарчихсан, зөв хөтөлбөртэй байсан ч зөв газраа, зөв цагтаа хөрөнгө оруулалт хийж чадаагүй нь унах гол шалтгаан байсан.

### **Өнөөдрийн Сантисын амжилтаас дурдана уу?**

Сантисийн амжилтыг ярьвал, зузаан ном болох байх. Бизнес эрхлэгчийн амжилтыг би ашигтай ажиллах гэсэн амбицаас илүү нийгмийн юуг сайнаар өөрчилж, сайжруулж чадав гэдэг өнцгөөс харахыг хүсдэг. Үүнийг бид нийгмийн хариуцлага ч гэж ярьдаг.

Боловсролын салбарт чанарыг тодорхойлох гол хүчин зүйл нь англи хэл тул англи хэлээр дамжуулж монголчууд ажил, амьдралдаа ямар хөгжил, дэвшил, өсөлтийг авчирч болох талаар танин мэдэхүйн чухал мэдээллүүд өгсөөр ирсэн. Мэдээж бид үүсгэн байгуулагдсан цагаасаа эхлэн олон мянган хүүхэд, залуучуудын англи хэлний мэдлэг ур чадварыг сайжруулсан. Америк, Англи, Канад, Австрали зэрэг орны их, дээд сургуульд шилжин суралцахад нь зөвлөх үйлчилгээ үзүүлсэн суралцагчдын тоо ч мөн хэдэн мянгад хүрсэн.

Сүүлийн долоон жилд бүх нийтийн англи хэлний мэдлэг, ур чадварыг ажлын байр болон академик түвшинд оношлон баталгаажуулах ажлыг АНУ-ын ETS боловсролын үнэлгээний байгууллагатай хамтран гүйцэтгэж байна. Үүгээрээ TOEFL Primary, TOEFL Junior, TOEFL iBT, TOEIC зэрэг шалгалтын үнэлгээг ерөнхий боловсрол, дээд боловсрол болон ажлын байранд стандартчилж нэвтрүүлэхийг зорьж байна. 2018 онд англи хэлний хөтөлбөрийн олон улсын 44 стандартыг хангасан Монголын анхны байгууллага болсноор боловсролын салбарт чанарын салхийг хагалж, АНУ-ын CEA байгууллагаас олон улсын магадлан

итгэмжлэлээ гардан авч байсан зэрэг маш олон амжилтыг дурдаж болно.

### **Таны энэхүү амжилтад ямар зүйл голлон нөлөөлсөн бэ? Тулгарч байсан ямар сорилтыг хэрхэн даван туулж байсан талаар хуваалцана уу?**

## ***Сантис төв үүсгэн байгуулагдсан цагаасаа эхлэн олон мянган хүүхэд, залуучуудын англи хэлний мэдлэг, ур чадварыг сайжруулсан***

Миний хувьд амжилтын гол хүчин зүйл нь зөв цагтаа, зөв газраа байж зөв зүйлд хөрөнгө оруулалт хийсэн явдал гэж боддог. Ер нь бизнес эрхлэгч хүний амжилтын хамгийн чухал хүчин зүйл бол хэрэглэгчдэдээ тулгарч байгаа асуудлуудыг шийдэж өгөх бөгөөд ингэсэн цагт амжилт аяндаа араас дагадаг.

Бизнест сорилт байхгүй бол өсөлт байхгүйтэй адил. Олон ч сорилттой нүүр тулсан. Өөрөөс шалтгаалсан хамгийн том сорилтын нэг гэвэл, хуримтлал үүсгэсэн мөнгөн хөрөнгөө бүгдийг нь гурван салбар байгуулахад зарцуулж, дампуурах дөхсөн шийдвэр байлаа. Гаднаас нь харахад, салбар нээгээд өргөжин тэлж байгаа юм шиг харагдсан байж болох ч дотооддоо санхүүгийн гүн хямрал руу гулсаж орсон юм. Улмаар салбаруудаа татан буулгаж, 100-гаад багш ажилтнаасаа цомхотгол хийх шаардлага гарч, маш хэцүү үетэй нүүр тулж байв.

Тухайн үед бид ачааллаа дийлэхгүй, манай сургалтанд хамрагдахын тулд 2-3 сар хүлээдэг болсны улмаас харилцагч байгууллага, суралцагчдын бухимдлыг хүргэж, гомдол сонсож эхэлсэн учраас гурван дүүрэгт салбараа нээсэн юм. Ингэж менежментийн алдаа гаргасан. Салбараа татан буулгахдаа хүртэл цагаа тулахад ичиж нэрэлхдэг л юм билээ. Тэр үед бие, сэтгэлээ аль алийг нь цуцааж байснаа санадаг юм. Компанийн засаглал, үйл ажиллагаатай холбоотой иймэрхүү сорилтыг цаг алдалгүй, нэрэлхэлгүй давж удирдлагыг гартаа авах ёстой гэдгийг гашуун замаар туулж ойлгосон. Сорилт болгоны ард гарц заавал байдаг гэдэгт тэр үеэс эхлэн итгэх болсон. Ер нь аливаад цаг алдалгүй шийдвэр гаргах нь зүйтэй санагддаг.

### **Та өөрөөс шалтгаалсан том сорилтуудын талаар өгүүлээ. Харин бусдаас шалтгаалсан ямар сорилт танай бизнест тохиолдож байсан бэ?**

Би багаасаа боловсролын салбарын чиглэлээр Америк, Англи, Швейцар улсад суралцсан. Зах зээл маш хурдацтай өөрчлөгдөж байхад

**TOEFL Primary, TOEFL Junior, TOEFL iBT, TOEIC** зэрэг шалгалтын үнэлгээг ерөнхий боловсрол, дээд боловсрол болон ажлын байранд стандартчилж нэвтрүүлсэн.

► бид өмнөх арга барилаараа назгай ажиллаж болохгүй. Бизнес эрхлэгчдээс шалтгаалаагүй сорилтууд нь ихэвчлэн Засгийн газрын бодлого, шийдвэртэй шууд холбоотой байдаг. Боловсролын салбарт чанарын нэгдсэн стандарт байхгүй байгаа нь өмнө нь байсан, одоо ч шийдэж чадаагүй сорилтын нэг. Жишээлбэл, дэлхийн 180 гаруй улс англи хэлний үнэлгээг олон улсын стандарт шалгалтаар үнэлж, баталгаажуулдаг. Харин манай улс үндэсний хэмжээнд ерөнхий боловсролын сургуулийн төгсөлт, дотоодын их дээд сургуулиудын элсэлтийн шалгалтанд зориулж дүрэмд суурилсан англи хэлний шалгалтыг англи хэлний багш нараар зохиолгосоор ирсэн. 30 жил үргэлжилж буй практик бол хамгийн том сорилт. Бид хүүхэд, залуучуудад тэгш, хүргэмжтэй үйлчилгээ үзүүлэхийг хүсдэг. Гэтэл зөвхөн олон улсын хөтөлбөртэй хувийн сургуулиудын сурагчдад хүрч үйлчилж байгаа нь улсын сургуулиудын сурагчдын хувьд шударга бус хэрэг. Ямар ч хэлийг академик түвшинд сонсох, унших, ярих, бичих чадвараар нь үнэлдэг дэлхийн жишиг стандарт бий. Гэтэл чадахгүй зүйлээ чадаж байгаа мэтээр ойлгуулж, хүүхэд залуучууддаа тэгш боломж олгохгүй, үнэлгээнд хүртэл ялгавартай хандаж байгаа нь боловсролын салбарын том сорилт болсоор байна.

## **Эрх чөлөөтэй нийгмийн замналыг сонгосон бид аз жаргалтай амьдрах боломжоо авлигаас болж алдмааргүй байна**

**Та дэлхийгээр маш их аялдаг. Энэ тухайгаа социал хуудсандаа нийтэлж, дэлхийн улс орнууд, хөгжлийн талаар хүмүүст мэдээлэл өгөхийг хүсдэг нэгэн. Монголын хөгжил хаана явна гэж бодож байна вэ?**

Улс орны хөгжлийг дэлхийн “Аз жаргалын индекс”-ийн хэддүгээр байрт байгаагаас харж, тодорхойлмоор санагддаг. Сүүлийн долоон жил энэ индексийн тэргүүн байрт орсон Финланд улсаар өнгөрсөн тавдугаар сард аялахдаа хүн төрөлхтний хөгжил ийм л байх ёстой юм байна гэсэн ойлголттой болсон.

Монгол орон байгалийн баялгаараа дэлхийн анхаарлын төвд орсон. Хүн ам ихтэй, хүчирхэг хоёр гүрний дунд байрладаг газарзүйн энэ онцгой байршлаа ашиглан экспортоо хөгжүүлэх асар том боломжтой. Бидэнд хөрш орнуудын хил дамнасан ямар нэгэн аюул алга. Зарим оронд геополитикийн зөрчил улам хурцдаж, дайны

нөхцөлд ард түмэн нь туйлдаж, зовж байна. Харин монголчуудыг зөвхөн авлига зовоож байна. Монгол Улс авлигагүй болвол аз жаргалын индексээрээ тэргүүлдэг бусад орны жишигт маш хурдан хүрнэ. Монголчуудын нэг онцлог бол дэлхийн боловсролын дээжээс сорчилж суралцдаг, оюуны маш өндөр чадамжтай, хүчирхэг сэтгэл зүйтэй ард түмэн. Эрх чөлөөтэй нийгмийн замналыг сонгосон бид аз жаргалтай амьдрах боломжоо авлигаас болж алдмааргүй байна.

### **Монголын бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийн ялгаа юу вэ?**

Аль ч улсын бизнес эрхлэгчдийн философи адилхан. Компанийн ажилтнууд хийж байгаа зүйлээ ажил гэж хардаг бол бизнес эрхлэгчид нийгэмдээ баялаг бүтээж, улс орны хөгжилд тулгарсан асуудлыг шийдэхийн төлөө тасралтгүй суралцаж байдаг хамгийн завгүй хүмүүс. Монголын жижиг, дунд бизнес эрхлэгчдийн ихэнх нь эмэгтэйчүүд байдаг гэсэн утгаараа тэд бусад орны эмэгтэйчүүдээс илүү төсвийнхөө ихэнх эх үүсвэрийг бүрдүүлэхэд гар бие оролцдог, илүү их ажилладаг хүчирхэг хүмүүс гэдгээрээ ялгаатай байх.

### **Залуу үе, бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдэд хандан та юу зөвлөхийг хүсч байна вэ?**

Бизнест боломж үргэлж байдаг. Хүмүүс дуртай зүйлээрээ бизнес хийх гэж оролдоод бүтэлгүйтэж байсан олон жишээг харж байсан. Дуртай зүйлээрээ биш, чаддаг зүйлээрээ бизнес хийх нь амжилтанд хүрэх магадлал маш өндөр гэж зөвлөх дуртай. Бизнес хөл тавьсан бол юуны өмнө бизнес хөгжлийнхөө цикл дунд уналтын цэг рүү хазайдаг гэдгийг эхлээд хүлээн зөвшөөрч эрсдлээ заавал тооцож байгаарай гэж хэлэхийг хүсч байна. Ямар ч бизнес эхлүүлэхэд эцсийн хэрэглэгчдийн сэтгэл ханамжид тултал хамгийн сайн бүтээгдэхүүн, хамгийн сайн үйлчилгээг үзүүлж чадах чадварлаг, итгэл даах багтай байх хэрэгтэй. Багаа бүрдүүлэхэд компанийн засаглал маш чухал. Хийж байгаа бизнесийн чинь тогтвортой хөгжлийн амин сүнс нь танай байгууллагын эрхэм зорилго, алсын хараа, үнэт зүйл. Энэ гурав дээрээ үндэслэн байгууллагын дотоод журмаа хуульд нийцүүлэн тогтоож, тэрнийгээ бизнес эрхлэгч хүн өөрөө чандлан мөрддөг байхад компани өсөлттэй, тогтвортой хөгжих боломж нээгддэг. Энэ бүхэн чинь танай байгууллагын соёлыг тодорхойлдог байгаа шүү.

**Таны өөрийн брэнд, байгууллагын соёлын сургалт байдаг гэж сонсож байсан. “Таны соёл Сантисийн гоёл” гэсэн уриан чинь талаар тодруулмаар байна. ►**

► Байгууллагын соёлын сургалт маань Швейцарь улсад төвтэй inlingua International гээд боловсролын байгууллагын брэнд сургалт байдаг. Би Монгол дахь лиценз болон хувьцааг нь эзэмшдэг болохоор соёлын сургалтаа заах эрхтэй сургагч багш нь. Энэ сургалтыг авсан байгууллагын дотоод уур амьсгал сайжирч ажилтнууд тогтвор суурьшилтай ажиллах урам зоригтой болдог. Ингэснээр ажлын бүтээмж, компанийн өсөлтөд маш эерэг нөлөө үзүүлдэг давуу талтай.

Сантис ажиллаж байгаа хүн бүр байгууллагынхаа соёлыг бүтээж байдаг чухал эд эс нь гэдгээ мэддэг болчихсон болохоор багш, ажилтнууд маань өөрийнхөө соёлоор байгууллагаа гоё байлгадаг л гэсэн утга байгаа юм. Чиний соёл Монголын гоёл гэж ч би хэлэх дуртай. Монгол хүн Монголоо л гоёно, бид ямар соёл, ёс заншил, үнэт зүйл, нийгмийн харилцаа хандлагаараа эх орноо гоёх ёстойг иргэн бүр л бодох ёстой. Соёл өөрөө маш том ухагдахуун болохоор юуг соёл гэх вэ гэдгээс л эхэлж ойлгох нь чухал.

### **Сантис өнөөдөр ямар асуудалд анхаарч, ямар бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ үзүүлж байна вэ?**

Монгол Улсын гадаад харилцаа эрчимтэй өргөжин тэлж, хурдацтай хөгжиж байгаа энэ цаг үед үндэсний хэмжээнд англи хэлний хэрэглээ, шаардлага Сантис байгуулагдаж байх үеэс нэмэгдсэн. Гадаад хэл сурах, заах дэлхийн чиг хандлага нь цахим, хиймэл оюунд шилжээд байгаа учраас англи хэлний сургалтаа алсын зай, цахим хэлбэрт түлхүү оруулж байна. Бүх шатны боловсролын байгууллагын англи хэлний сургалтын хөтөлбөрийг олон улсын түвшинд нийцүүлж, олон улсын стандартаар үнэлдэг байх асуудлыг эцэслэн шийдэхэд төр болон хувийн байгууллагын хамтын ажиллагаа маш чухал тул үүнд анхаарч ажиллаж байна. Төрийн болон хувийн хэвшлийн ерөнхий боловсролын сургуулийн сурагчдын англи хэлний мэдлэг, ур чадварыг олон улсын шалгалтын оноогоор баталгаажуулах ажил эрчимтэй хэрэгжиж байгаа. Англи хэлний багш нарын заах арга, хэлний ур чадварыг сайжруулах зорилгоор бусад төрийн бус байгууллага, мэргэжлийн холбоодтой хамтран АНУ болон Их Британийн боловсролын байгууллагад сургах ажлыг өргөжүүлж эхэлж байна.

Мөн АНУ-ын ахлах сургуулиудтай сурагч солилцооны хөтөлбөр хэрэгжүүлэх, хөгжингүй орнуудын их, дээд сургуульд оюутан залуусыг суралцахад зөвлөх үйлчилгээ үзүүлэх зэргээр зах зээлтэйгээ уялдаад үйлчилгээний цар хүрээгээ өргөжүүлж байна. Англи хэл сурах ач холбогдлын тухай ухуулан таниулах ажлыг хийдэг байсан бол өнөөдрийн цаг үе биднээс боловсролын чанарын

үнэлгээнд анхаарахыг шаардаж байна.

### **Боловсролын чанар яригдаж байгаа болохоор манай улс боловсролтой иргэнийг хэрхэн бэлдэх ёстой талаар таны санал бодлыг сонсоё?**

Боловсролтой иргэнийг хэдхэн өгүүлбэрээр тодорхойлох боломжгүй нь мэдээж. Боловсролтой монгол иргэний талаарх суурь ойлголт бол нийгмийн хэлэлцүүлэг дагуулах сэдэв. Гурван сая хүн амтай манай оронд хэдхэн жилийн өмнө 100-гаад их, дээд сургууль үйл ажиллагаа явуулж байсан бол өдгөө зарим нь дампуурч, хаагдаж, хоорондоо нэгдсэн. Боловсрол хэмээх ойлголт ингэтлээ төөрөгдөлд орж байсан тул боловсролтой монгол иргэн хэмээх тодорхойлолтыг иргэн бүрт жинхэнэ утгаар нь ойлгуулах нь манайд тулгамдсан асуудал юм байна гэж боддог. Боловсролтой иргэн гэдэг ойлголтыг гурван зарчимд үндэслэн тайлбарлах чиг хандлага их дэлгэрч байгаа. Нэгдүгээрт, эзэмшсэн мэргэжил, авьяас чадвараа зах зээлийн хэрэгцээ, шаардлагад нийцүүлж ажлаа мэргэжлийн түвшинд өндөр ур чадвартай, гүйцэтгэл сайтай хийдэг байх. Хоёрдугаарт, улс орон төдийгүй дэлхий гаригийнхаа тогтвортой хөгжилд нийцсэн хууль тогтоомж, журмыг чандлан сахих ёс суртахуунтай байх. Гуравдугаарт, эх дэлхий, байгаль орчинд ээлтэй, бусдыг хүндэтгэн хайрлах энэрэнгүй сайхан сэтгэлтэй байх зан чанарыг эзэмшсэн байх. Эдгээр зарчимд тулгуурлаж, дэлхийн тэргүүлэх боловсролын байгууллагууд хөтөлбөрөө сайжруулж, төгсөгчид нь сургуулиараа бахархаж, дэлхийн иргэн болсноо тунхаглаж байна.

### **Дэлхийн бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийн чуулганд оролцож байгаа гадаадын төлөөлөгчдөд хандаж юу хэлэх вэ?**

Хэдий бид өөр өөр соёлтой ч бизнесээрээ дамжуулан улам хүчирхэгжих нэг зорилгын дор нэгдэн чуулж байна. Монгол эмэгтэйчүүд дэлхийн өнцөг булан бүрээс хүрэлцэн ирсэн төлөөлөгч та бүхнийг үзэсгэлэнт эх орондоо хүлээн авч байгаадаа туйлын их хүндэтгэлтэй байна. Энэ чуулга уулзалт бол жирийн арга хэмжээ биш, харин хөдөлгөөн гэж хэлж болно. Бид харилцан суралцаж, утга учиртай хамтын ажиллагааг бий болгож, илүү хүртээмжтэй, тогтвортой бизнесийн ирээдүйг хамтдаа бүтээхийн төлөө цугларч байна. Тус чуулганаар бий болох холбоо, харилцаа нь урт хугацааны түншлэл, хамтын хөгжил цэцэглэлтийн үрийг тарина гэдэгт би итгэж байна. Иймээс бие биенийхээ үгийг анхааран сонсож, нээлттэй хамтран ажиллаж, хамтдаа өсөж хөгжицгөөе! ■

### **Сантис төв**

2018 онд англи хэлний хөтөлбөрийн олон улсын 44 стандартыг хангасан анхны Монгол байгууллага болсон.

### **АНУ-ын СЕА**

байгууллагаас олон улсын магадлан итгэмжлэл авсан.

## Ультрасоник ХХК

Б.ЧИМЭГЦЭЦЭГ: МОНГОЛ УЛСЫН ХӨГЖЛИЙГ  
ТОВЧЛОХ НОГООН БОДЛОГО ХЭРЭГТЭЙ БАЙНА

Өндөр хөгжилтэй орны ногоон техник технологийг Монголчууддаа ойлгуулж, мэдрүүлэхийн төлөө зүтгэж ирсэн бизнес эрхлэгч эмэгтэй бол Б.Чимэгцэцэг. Тэрбээр 24 жилийн өмнөөс ногоон хөгжил, өндөр технологийн гайхамшгийг хэрэглэгчдэд түгээхийн төлөө мөн ногоон бодлогын эрх зүйн орчныг бүрдүүлэх чиглэлээр багагүй ажил хийж ирсэн билээ. 2001 онд ногоон хөгжил, эрчим хүчний хэмнэлт, байгальд ээлтэй технологийн тухай ярих нь эртэдсэн байсан ч тэрбээр бэрхшээлд сөгдөлгүй Герман техник технологийг танилцуулсаар байсан юм. Эрчим хүч, барилгын салбарт ажиллаж, эрчим хүчний хэмнэлттэй ногоон технологийг эх орондоо нэвтрүүлж, эмэгтэй хүнд ахадсан гэмээр ажлыг тэрбээр тун чиг дурлаж хийдэг эмэгтэй. "Хүн байгальтай зөрчилдөх бус ухаалгаар зохицохдоо хүчирхэг болдог" хэмээн "Ультрасоник" ХХК-ийн Ерөнхий захирал, Монголын барилгын үндэсний ассоциацийн дэд ерөнхийлөгч, Монголын ногоон барилгын хүрээлэнгийн удирдах зөвлөлийн гишүүн Б.Чимэгцэцэг ярьж байна.



**"Ультрасоник" бол технологийн дэвшлийг Монголд нэвтрүүлэгч компани. Бизнесээ үүсгэн байгуулсан хөгжлийн түүхээс ярилцлагаа эхлэе.**

Бид 2001 онд компаниа байгуулсан. Тухайн үед эрчим хүчний салбарт дулааны эрчим хүчийг хэмжүүрээр тооцох ойлголт байгаагүй. Хүмүүс гарын алгаар радиатораа тэмтэрч дулаанаа мэдэрдэг, дулааны төлбөр нь байрны талбайгаар тооцогдож, их, бага хэрэглэсэн ялгаагүй төлдөг байлаа. Энэ нь өрхийн зардал, улсын төсвийн аль алинд алдагдалтай байсан.

Улаанбаатар өвөлдөө -45C хүрдэг дэлхийн хамгийн хүйтэн нийслэл. Дулаан нь улирлын шинжтэй зардал биш, хэмжиж, хянаж, ухаалаг ашиглах ёстой баялаг юм. Тиймээс бид нэгэн том ойлголтыг хэвшүүлэх зорилгоор бизнесээ эхлүүлсэн. Үнэн зөв хэмжилт нь илүү зардал бус харин тогтвортой хөгжлийн үндэс суурь болсон хязгаарлагдмал нөөцийг зөв, зохистой

удирдах буюу хэмнэлтийг эхлүүлэх түлхүүр юм. Хэрэглээгээ мэддэг хүн л хэмнэж чадна. Нөхөр маань Германд сурч төгссөн инженер хүн. Тиймээс мэдлэг, туршлагадаа үндэслэн дулааны эрчим хүчийг хэмжүүрээр тооцдог системийг Монгол Улсад нэвтрүүлэхийг зорьсон учраас дулааны тоолуурыг анх Германаас импортоор оруулж ирж байв. ХБНГУ-ын Landis+Gyr (Ландис+Гир) фирмийн албан ёсны дистрибьютерээр олон жил ажиллаж байна. "Ультрасоник" компанийг эрэлтэнд суурилсан нийлүүлэлт хийсэн гэж болно. Энэ юу гэсэн үг вэ гэхээр Монгол Улс өнөөдөр дулааны эрчим хүчийг хэмжүүрээр тооцдог боллоо. Цахилгаан эрчим хүчийг бас хэмжүүрээр тооцож байна. Усыг хэмжүүрээр хэмжиж байна. Одоо хөргөлт, газийг хэмждэг болвол бид хэрэглээгээ хянадаг, хэмнэлтийг чухалчилдаг болох юм. Ийм л чиглэлд ажиллах бизнесийн суурийг тавьсан. Харин одоо нийгмийн эрэлтийг дагаад ►

▶ төвийн системд ямар шинэ технологийн эрэлт байна, төвлөрсөн бус инженерингийн дэд бүтэцтэй тархмал газар зүйн байршилд ямар инженерингийн систем зөв зохистой вэ гэдэгт бид илүү анхаарч ажиллаж байна.

### Тухайлбал, ямар технологи байна вэ?

Юуны өмнө, технологи бол хүний хамгийн үнэт зүйл болох цаг хугацааг хэмнэж, хөдөлмөрийг хөнгөвчилж, тав тухаар хангадаг зүйл. Манай гол төхөөрөмжүүд сэргээгдэх эрчим хүчээр өндөр үр ашигтай ажилладаг дулааны насосууд, шөнийн хямдралтай тарифыг ашиглан ердөө найман цагт дулаанаа бүрэн хуримтлуулж өдрийн цагт цахилгаан огт зарцуулдаггүй халаалтын систем буюу “Шөнө Дулаан Хадгалагч” төхөөрөмж, мөн ахуйн бохир усыг өндөр түвшинд цэвэрлээд дахин ашиглах боломж олгодог WSB цэвэрлэх байгууламж зэрэг юм. Айл бүр нарны хавтан, эрчим хүч маш бага хэрэглэдэг дулааны насос, бохирын сайн шийдэлтэй бол төвийн дэд бүтцээс хамаарах шаардлага бага болно. Ингэснээр хувьсах зардлаа бууруулж, өрхийн эдийн засагт хэмнэлт, үр ашгийг авчрах юм. Түүнчлэн төвлөрсөн системээс үүдэлтэй аливаа эрсдэл буюу тог, халуун ус тасрах зэрэг асуудлаас бүрэн сэргийлнэ.

Өнөөдөр ногоон шийдлүүд бүрэн боловсорч, тэдгээрт зориулсан ногоон санхүүжилтийн бүтээгдэхүүнүүд ч бий болсон. Харин үлдэж буй гол алхам нь сэтгэлгээг өөрчлөх юм. “Нүүрс түлэх”-ээс “ногооноор шийдэх” ухаалаг сонголт руу зоригтой шилжих шаардлагатай. Ингэж чадвал бид бүгдийн амьдралын чанар шууд сайжирна. Таны хийсэн ногоон сонголт бүр ойр орчмын хүмүүсийн эрүүл мэнд, цаашлаад амьдралд зөргөөр нөлөөлнө.

### Ногоон шийдлийг эрэлхийлсэн "Ультрасоник" компани Монголын хөгжилд ямар хувь нэмэр оруулсан гэж боддог вэ?

Монголын хөгжилд бидний оруулж буй хамгийн том хувь нэмэр эрчим хүч хэрэглэгчийн зан үйлийг өөрчлөх гэж боддог. Бид шинэ техник технологийг танилцуулахдаа олон шинэ ухагдахуун, концепцыг Монголын ард түмэнд ойлгуулах шаардлагатай тулгарсан. Жишээлбэл, дулааны эрчим хүчний хэмжилт нь зардал нэмэх бус харин хэрэглээгээ ойлгож, хянаснаар хэмнэлт хийх боломжтой гэдгийг тайлбарласан. Үүний үр дүнд өнөөдөр олон байгууллага дулааны тоолууртай болж, хэрэглэсэн хэмжээгээрээ төлбөрөө тооцох сонирхолтой болжээ. Ингэснээр дулааны зардлаа 30-60 хувь хэмнэсэн жишээ олон бий. Түүнчлэн, төвийн дэд бүтэцтэй нийтийн орон

сууцыг тав тух гэж хардаг өнцөг байсан бол тохилог амины орон сууцыг хэрхэн дэвшилтэт халаагуур, халуун ус, бохирын шийдлээр иж бүрэн шийдэж, ногоон технологийн үр өгөөжийг хүртэх вэ гэдгийг ойлгуулах ажлыг хийсэн. Ногоон технологийг бид ард иргэддээ 24 жилийн турш танилцуулсаар байна. Өөрөөр хэлбэл, бид ийм хугацааны туршид ард түмнийг “ногооруулах” ажил хийжээ. Өдгөө ногоон ойлголтын үнэ цэнийг мэддэг хүмүүс олширч, хэрэглээгээ ногооруулах шийдлийг хэвшил болгосон нь талархуштай.

**Өнөөдөр ногоон шийдлүүд бүрэн боловсорч, тэдгээрт зориулсан ногоон санхүүжилтийн бүтээгдэхүүнүүд ч бий болсон. Харин үлдэж буй гол алхам нь сэтгэлгээг өөрчлөх явдал**

### "Ультрасоник" компанийн өнөөдрийн бий болгосон амжилтуудаас дурдана уу?

Би МУИС-ийн Физик, математикийн ангийг физикч мэргэжлээр төгссөн. Миний бие Монгол Улс ногоон хөгжилд хүрэх хамгийн дөт замыг олж, ард иргэдийн амьдралыг чанаржуулахын төлөө зүтгэж ирлээ. Бид Германы өндөр чанартай технологийг оруулж ирж суурилуулаад орхидоггүй, Монголын эрс тэс цаг агаарт тохируулж, нутагшуулж, сайжруулдаг. Манай онцлог бол дахин давтагдашгүй герман инновацтай ногоон технологийг Монголын ард түмэндээ ISO 9001:2015 чанарын удирдлагын тогтолцоог мөрдөн хүргэдэгт оршино. Бидний зорилго зөвхөн нэг төхөөрөмж нийлүүлэхэд бус хэмнэлтийг үнэт зүйл болгосон тогтолцоо бүрдүүлэхэд чиглэдэг. Мөн бохир усыг цэвэрлэн дахин ашиглах технологи нь усны хомсдолыг багасгаж, байгаль орчинд үзүүлэх дарамтыг бууруулахад шууд нөлөөлж байна. Ухаалаг шийдлүүдийнхээ ачаар бид олон сайн үр дүнд хүрсэн. CO<sub>2</sub> ялгаруулалтыг бууруулж, өмнө нь хөрсөнд шууд ордог байсан бохирыг цэвэрлэн дахин ашиглах боломжийг бүрдүүлсэн. Өнөөдөр Монголд дулаанаа хэмждэг, хэмнэлтийг эрхэмлэдэг хэрэглэгчийн бүлэг аль хэдийнэ бүрэлдсэн. Энэ бол ирээдүйн ногоон хөгжлийн суурь.

**Танай оруулж ирж байгаа технологиудаас Монголын амьдралд хамгийн нийцсэн, сайн борлуулалттай ямар технологи байна вэ?** Аймаг, сум, зуслангийн бүс болон төвийн

▶ халаалтын системд холбогдоогүй олон суурин газрууд халаалт, хэрэглээний халуун ус, бохироо хэрхэн шийдэх вэ гэсэн асуулт байнга гарч ирдэг. Манайх эдгээр асуудлыг шийдэх бүх төрлийн технологийг нэвтрүүлсэн бөгөөд тэдгээрээс онцлох нь дулаан хуримтлуулдаг цахилгаан халаагуур (Шөнө Дулаан Хадгалагч) юм. Энэхүү төхөөрөмж нь шөнийн хямд эрчим хүчийг ашиглан найман цагт дулаанаа бүрэн хуримтлуулж, өдөр болон оргил ачааллын үед ямар ч цахилгаан зарцуулалгүйгээр ажилладаг онцлогтой. Ингэснээр зардлыг 3-4 дахин бууруулна. Ялангуяа аялал жуулчлалын салбарт улирлын хамаарлыг багасгаж, хөрөнгө оруулалтын дараах урсгал зардлыг бууруулах боломж олгодгоороо давуу талтай.

## **"Ультра грийн ресорт" бол Монгол Улсын хэмжээнд жишиг болсон, ногоон загварыг түүчээлсэн бодит загвартай, судалгаа, сургалт хийж болохуйц өгөгдөлтэй бааз**

### **Танай технологийн шийдлүүд хэр олон хэрэглэгчид хүрсэн бэ?**

Монголын хот, суурин төдийгүй алслагдсан бүс нутгийн олон мянган айл өрх, албан байгууллагад хүрсэн. Ухаалаг халаалт, бохирын шийдэл, эрчим хүч хэмнэлттэй технологиудыг 21 аймаг, 330 суманд нэвтрүүлжээ. Жишээлбэл, бид нийслэлийн гэр хорооллын 283 айлд бага урьдчилгаатайгаар шөнийн дулаан хадгалагч төхөөрөмжөө суурилуулсан. Үүний үр дүнд айл өрхийн дулаан алдагдал буурч, нүүрсний хэрэглээг халсан бөгөөд агаар дахь CO<sub>2</sub> болон нарийн ширхэгт тоосонцрын хэмжээг бууруулахад хувь нэмэр оруулж, хэрэглэгчдийн тав тух ч нэмэгдсэн. Мөн Япон улсын хөрөнгө оруулалтаар өндөр стандартын дагуу баригдсан 149-р сургуульд бид ХБНГУ-ын Bergmann группийн 400 хүний хүчин чадалтай WSB систем буюу бохир усыг өндөр түвшинд цэвэрлэх байгууламж суурилуулсан. Энэхүү шийдэл нь байгальд ээлтэй, тогтвортой нөхцөлийг сургуулийн орчинд бүрдүүлж, олон улсын жишигт нийцсэн дэд бүтцийг бий болгосон. Япон улсын эзэн хаан Нарүхито, хатан Масако нар манай улсад айлчлахдаа тус сургуулиар зочлон, талархлаа илэрхийлсэн нь бидний хувьд нэр төрийн хэрэг байлаа.

### **Цонжин болдог дахь жуулчны баазын ариун цэврийн асуудлыг танай компани**

### **өндөр технологиор шийдсэн байдаг. Яг ийм шийдлийг л та яриад байна уу?**

Ерөөсөө л тийм. Цонжин болдогт загвар баазыг 2016 онд байгуулж, өөрийн технологиуд тухайлбал, 50 хүний бохирыг 98 хувь цэвэрлэдэг технологийг суурилуулсан. Уг цэвэршүүлсэн усаараа зүлэг модоо усалдаг системийг дэлгэн харуулдаг. Агаарын дулааны насосоор эрчим хүчний зардалгүйгээр хэрхэн хэрэглээний халуун устай болж байгааг эндээс харж болно. Агааржуулалтын орчин цагийн шийдлүүд ч бий. Дээр нь цомцог гэрүүдийнхээ шөнийн дулаан хадгалагчийг нараар цэнэглэх бөгөөд шөнийн турш цомцог гэрээ халаачихаж байна. Мөн хоёр давхар зочдын байрны дулааны асуудлыг шийдсэн. Дулаан хадгалагчийг 21.00 цагаас өглөөний 05.00 цагийн хооронд эрчим хүчний тариф хоёр дахин хямдарсан үед цэнэглэдэг. Монгол Улсын хэмжээнд жишиг болсон, ногоон загварыг түүчээлсэн бодит загвартай, судалгаа, сургалт хийж болохуйц өгөгдөлтэй бааз гэж хэлэхэд болно. Урсгал зардал нь бусад шийдэлтэй харьцуулахад 3-5 дахин бага. Энэ нь ногоон технологийг үр ашигтай гэдгийг нотолж байна гэсэн үг. "Ультра грийн ресорт" баазын бүх технологийг хүмүүст нээлттэй танилцуулахад бид бэлэн байдаг.

### **Монгол хүрэн эдийн засгаас ногоон руу шилжиж чадахгүй байна гэж та хэллээ.**

### **Бидэнд ногоон хөгжил рүү хурдтай ороход ямар эрх зүйн бодлого хэрэгтэй гэж мэргэжлийн хүний хувьд харж байна вэ?**

Аж ахуйн нэгжид татварын дэмжлэг, айл өрхөд татаас, урт хугацаатай хүү багатай зээл өгмөөр байна. Ингэж байж ногоон технологи эзэндээ хүрнэ. Ногоон технологийн шалгуур байдаг. Нэгдүгээрт, байгальд ээлтэй байна. Хоёрдугаарт, эрчим хүч, урсгал зардлыг бууруулсан байна. Гуравдугаарт, эдийн засгийн хувьд үр ашигтай байдаг. Энэ бол голлох гурван шалгуур юм.

Европын орнуудад "Байгальд ээлтэй технологи үйлдвэрлэнэ" гэдэг шалгуур байгаа учраас үүнийг хангасан технологи олон болсоор байна. Үүнийг ойлгох асуудал Монголд учир дутагдалтай. Модон жорлонг хориглоно гэж байгаа ч оронд нь юу ашиглах нь тодорхойгүй. Газар зүйн байршил, хүн амаар нь ангилаад ийм технологи ашиглавал ийм хүү, урамшуулалтай гэдгийг нь гаргаж өгч нийтэд ойлгуулбал, ард иргэд хүртэхэд бэлэн байна. Тухайлбал, Герман улсад бүх төрлийн дулааны насос худалдан авч хэрэглэхэд 40-70 хувийн татаас өгдөг. Ийм л бодлого манайд үгүйлэгдэж байна. Маш энгийн бодлого шүү дээ. ▶

▶ **Та барилга, сэргээгдэх эрчим хүчний салбарт олон жил ажиллаж, иржээ. Энэ хугацаанд эмэгтэй хүнийхээ хувьд олон хүндрэл бэрхшээлтэй тулгарч байв уу?**

Дулааны эрчим хүч, сэргээгдэх эрчим хүчний талбарт ажил, амьдралын шаардлагаар мэргэшин ажиллаж байна. Мэдээж эмэгтэй хүн ажиллахад хүнд салбарууд. Тэр тусмаа Монголын нөхцөлд. Хэдий тийм ч ээж ааваас өвлөж авсан эршүүд, дайчин чанар надад байдаг, мөн эзэмшсэн мэргэжил маань шинжлэх ухааны суурь болдог учраас аль ч салбар руу хөрвөхөд ядамгүй. Тиймээс би ажлаа хийхдээ дурлаж хийдэг. Мэдээж тулгарсан бэрхшээл олон бий. Ялангуяа Монголын барилга, эрчим хүчний салбарт эрчүүд давамгайлдаг шүү дээ. Эмэгтэй хүн тэдэнтэй мөр зэрэгцэж ажиллах нь нэг талаас бахархалтай ч нөгөө талаас сүр хүчинд нь дарагдаастай. Энэ байдал эмэгтэй хүнд дулимаг мэт санагдах үе байвч миний хувьд хэзээ ч нугарч байгаагүй. Монголын барилгын салбарт эмэгтэйчүүд эрчүүдээсээ дутахгүй чадварлаг ажиллаж байгаагаар бахархдаг. Эмэгтэйчүүд кран жолоодож, зам барьж, сэргээгдэх эрчим хүч, дулааны салбарт ажиллаж байна. Миний хувьд хүнд гэж хэлэхээс илүүтэй салбараа ойлгосон учраас ажилдаа дуртай. Орчин үеийн залуусыг ийм байгаасай гэж хүсдэг, хүлээдэг.

**Ультрасоникийн технологиудыг юу гэж ойлгох вэ. Хэрэглэгчид хэрхэн хүлээж авч танай бүтээгдэхүүнүүдэд хэрхэн хандах ёстой вэ?**

Ухаалаг хэрэглэгч хоёр төлдөггүй гэх Герман ардын үг байдаг. Мөн би чанаргүй хямд зүйл авах баян чадалтай хүн биш гэдэг үг ч байдаг. Хүн бүр сонголттой тулгардаг. Харин бид хэрэглэгч нараа хоёр төлдөг бус нэг төлөөд насны чанарыг мэдэрч үр ашгийг нь хүртэж яваасай гэж хүсдэг. Энэ нь амьдралын чанарын тухай ойлголт юм. Хүмүүс асуудаг. Амьдрадын чанар гэж юу вэ гэж. Өнөөдөр Монгол улсын ихэнх иргэд Маслоугийн хэрэгцээний шатлалаар бол эхний буюу анхдагч хэрэгцээнд голчлон анхаарч байна гэж харж байна. Хүмүүс тэр бүр авч үздэггүй ч энэ шат бол маш чухал юм. Бидний бүтээж болох ямар ч гайхамшигтай зүйлийн суурь нь энэхүү шатны суурь хэр бүрэлдсэн вэ гэдгээс хамаарч байдаг. Гол нь бид энэ шат дээр байсаар байх бус дээш илүү ахисан түвшинд гарч ажилладаг бидний “арыг даах” найдвартай анд нөхөр хэрэгтэй болдог нь манай танилцуулж буй Герман чанар бүхий ногоон технологи юм. Бид ярьдаг шүү дээ. Ясны герман чанар гэж. Бид дахин дахин эвдэрч сольдог халаагч тень, эсвэл зуух манаж нүүрс түлэх ажлаа насаараа

хийсээр өнгөрөөх үү? Эсвэл автоматаар өөрөө ажилладаг ухаалаг, бие даасан системтэй халаалт, халуун ус, бохирын асуудлаа даатгаж, агаарыг болон хөрсийг бохирдуулахаа больж, цагаа илүү үнэ цэнтэй зүйлд зарцуулж, дараагийн шатны хэрэгцээгээ хангах уу?

Бид хэрэглэгч нартаа хоёр дахь замыг сонгоосой гэж хүсдэг. Эдгээр зүйлсэд санаа зовохгүй дээд түвшний боломжит үр дүнгийн төлөө зүтгэхэд амар амгалан байдал ирдэг бөгөөд үүний үр дүнд бие болсон чөлөөт цаг, цэвэр агаар, дулаан байр зэрэг нь нийтдээ амьдралын чанар гэж боддог.

Тиймээс бүх технологи ижил гэж харалгүй зөв ойлголтыг авсны үндсэн дээр зөв сонголт хийх нь хэр чухал вэ гэдгийг хэрэглэгч нартаа уриалмаар байна.

**Монгол Улсын ирэх 30 жилийн хөгжлийг хэрхэн харж байна вэ?**

Монгол Улсын ирээдүйн 30 жилийн алсын хараанд сэргээгдэх эрчим хүчинд суурилсан цахилгаан эрчим хүч хөгжлийн тулгуур чиглэл болно гэж харж байна. Үүнд салхи, нар болон дулааны цахилгаан станцуудыг нөөц хэлбэрээр хослуулсан нийлмэл систем шаардлагатай. Зөвхөн үйлдвэрлэл бус сүлжээний шинэчлэл, ухаалаг тоолуур, эрчим хүчний хэрэглээг бууруулах технологид хөрөнгө оруулах зайлшгүй хэрэгтэй.

**Монгол Улсын ирээдүйн 30 жилийн алсын хараанд сэргээгдэх эрчим хүчинд суурилсан цахилгаан эрчим хүч хөгжлийн тулгуур чиглэл болно гэж харж байна**

Бидэнд Германы эрчим хүчний шилжилт буюу Energiewende үндэсний хөдөлгөөнөөс сурах зүйл их. Тэд технологиос гадна системийн бүх түвшинд шилжилт хийсэн. Эхлээд төр, хувийн хэвшил, эрдэм шинжилгээний байгууллага нэг чиглэлд явсан бол иргэд ч идэвхтэй оролцож, эрчим хүчээ хэмнэх, сэргээгдэх эх үүсвэрт хөрөнгө оруулах болсон. Сүлжээгээ бүрэн шинэчилж, хэлбэлзлийг тэнцвэржүүлэх дэд бүтэц босгосон. Урт хугацааны тогтвортой санхүүжилт бий болгож, олон улсын ногоон сан, хөрөнгө оруулагчдыг татсан. Шинэ технологийг нутагшуулах, сайжруулах судалгаанд тасралтгүй хөрөнгө оруулсан.

Монгол Улс энэ замаар явбал, ногоон эрчим хүч бидний хувьд “зорилго” биш амьдралын нэг хэсэг болно. ■

## Говь мираж лодж жуулчны бааз

# Н.ТУНГАЛАГ: МОНГОЛЫН ГОВИЙН ХЭЗЭЭ Ч МАРТАГДАШГҮЙ ДУРСАМЖИЙГ ЖУУЛЧДАД БҮТЭЭЖ ӨГДГӨӨРӨӨ БАХАРХДАГ



Дэлхийд Монголын говийг таниулсан түүх 100-гаад жилийн өмнөөс эхлэлтэй. АНУ-ын палеонтологич, судлаач Рой Чэпман Эндрюс 1920-иод онд Монгол Улсад ирж, Өмнийн говиор судалгаа хийхдээ үлэг гүрвэлийн анхны өндгийг олж, улмаар Монголын говийг дэлхийд таниулсан билээ.

Хязгаар нь үл харагдах говь нутаг жуулчдын сонирхлыг маш их татдаг бөгөөд Монголд ирж буй гадаадын жуулчдын гол үрсгал Өмнийн говийг чиглэдэг. Мөн олон сая жилийн өмнө амьдарч байсан үлэг гүрвэлүүдийн өлгий нутаг гэдгээрээ дэлхийд алдартай. Энэ л нутагт аялал жуулчлалын бизнес эрхэлж, зорин очсон жуулчдад, эх нутгаа, эх сайхан говио танилцуулж, тав тухтай орчноор үйлчилж, сэтгэл өндөр буцаадаг бизнесийг 20 жил удирдаж ирсэн эмэгтэй бол Н.Тунгалаг. Говийн бүсгүйн ажилч хичээнгүй зангаар тэрбээр хэцүү бүхнийг даван гарч, шөнийн одод хачин ойрхон, зэрэглээ нь ус мэт мяралзах тал нутагтаа “Говь мираж лодж” жуулчны баазыг байгуулаад 20 жилийг үджээ.

Өмнөговь аймгийн Ханхонгор сумын нутаг, Улаан эргийн Цагаан толгойд байрлах “Говь мираж лодж” жуулчны баазын үүсгэн байгуулагч, гүйцэтгэх захирал Н.Тунгалагтай хийсэн ярилцлага таны сонирхлыг татна гэдэгт итгэлтэй байна.

**“Говь Мираж Лодж” жуулчны бааз үүсгэн байгуулагдаад 20 жил болжээ. Компания үүсгэн байгуулсан түүхээс ярилцлагаа эхлэе?** Өмнөговь аймаг эртнээс говь нэрээрээ дэлхийд танигдсан нутаг. Дэлхийн олон орны жуулчид зориж ирдэг Монголын говь нутагт амьдарч, аялал жуулчлалын салбарт ажиллаж байгаадаа маш баяртай байдаг.

Миний хувьд Өмнөговь аймгийн Сэврэй сумын харьяат, сурган хүмүүжүүлэгч багш мэргэжилтэй. Миний хань Сайнхүүгийн Өнөрбат Өмнөговь аймгийн Номгон сумын харьяат, математикийн багш мэргэжилтэй. Бид Сэврэй сумаасаа ажил амьдралын гараагаа эхлүүлсэн. ▶

► Миний хань 1997 оноос хойш аялал жуулчлалын салбарт ажиллаж эхэлсэн юм. Бид хоёр цалингаасаа илүүчлэн хуримтлал үүсгэсээр УАЗ-469 машин худалдаж авч, “Гайхамшигт говь” холбооны тэргүүн Х.Түмэндэлгэр ахын зөвлөснөөр “Жуулчин говь” жуулчны баазад жолоочоор ажиллаж эхэлсэн нь аялал жуулчлалын салбарт хүч сорих эхлэл болсон. Удалгүй хань маань Nomads tour & expeditions компанид жолоочоор ажиллаж, Монгол орноороо тойрч аялалд явсаар энэ салбарт дурлах болж, жуулчны бааз байгуулах анхны санааг гаргаж, бид бие даан аялал жуулчлалын бизнес эрхлэх болсон доо. Тэр үед эко бааз байгуулах нь дэлхий нийтийн хүсэл зорилго байсан, тэр ч утгаараа бид эко байх зорилготой олон жил ажиллажээ. Баазаа байгуулж байхдаа ч зоригтой байж, хүнд хэцүү саад бэрхшээл бүхнийг даван туулсан юм байна гэж бодогддог.

### Өнөөдрийн “Говь Мираж Лодж”-ийн амжилтаас дурдана уу?

Манай бааз жилээс жилд хүчин чадлаа нэмэгдүүлж, чанараа сайжруулан алхам алхмаар урагшилж байна.

Жуулчны бааз нь хөндлөнгийн хүнд амар хялбар, сайхан ажил шиг харагддаг ч нэг үйлчлүүлэгчийн ард олон хүний хөдөлмөр зүтгэл буцалж байдаг. Аялал жуулчлалын салбарын хамгийн чухал зүйл хоол үйлдвэрлэл, үйлчилгээ юм шүү дээ. Зочдодоо тохилог, тав тухтай орчныг бий болгох, сэтгэлд таарсан үйлчилгээ үзүүлэх, амт чанартай сайхан хоолоор дайлах, цаашлаад ажилтнууддаа урам зориг өгөх, сайн амарч, эрч хүчтэй ажиллах, тохь тухтай ажил, үйлчилгээний байр бий болгох нь хамгийн чухал. Ийм орчныг бүтээхийн төлөө өнгөрсөн он жилүүдийг зориулжээ. Үүнийхээ үрээр Монголын аялал жуулчлалын холбооны Шилдэг жуулчны базаар хоёр удаа, Өмнөговь аймгийн Шилдэг жуулчны базаар гурван удаа шалгарсан. Хамгийн чухал нь хамтрагч, байнгын харилцагчидтай болж гадаад, дотоодын зах зээлд өөрийн гэсэн байр суурийг эзэлсэн нь хамгийн том амжилт юм. Түүнчлэн сайн хань, сайн гэр бүл, сайн хамт олны минь хамтын зүтгэлийн хүч юм. Хамгийн гол зүйл нь Монголын өргөн уудам говь нутгийг зорин ирэх гадаад, дотоодын аялагч, жуулчид, мөн бидэнтэй байнгын хамтран ажилладаг харилцагч байгууллагуудын маань бие биедээ итгэдэг бизнесийн түншлэл гэж хэлмээр байна. Өмнөговь аймгийн “Гайхамшигт говь” аялал жуулчлалын холбооны хамт олны дэмжлэг, нутгийн зон олны хамтын зүтгэл ч гол нөлөө үзүүлсээр ирснийг тэмдэглэе.

### Та бүхэн улс орныхоо эдийн засагт ямар хувь нэмэр оруулж байна гэж боддог вэ?

Аялал жуулчлалын үйлдвэрлэл, үйлчилгээ нь маш олон талбарыг хамрахаас гадна тухайн орон нутагтаа эдийн засгийн үр өгөөжийг бий болгож чаддаг салбар. Энэ ч утгаараа бид жил бүр мэргэжлийн оюутнуудыг дадлага хийлгэж хэлний боловсролыг нь дэмжих, мэргэжлийн ур чадварыг практик дээр суралцах боломжоор хангаж ирсэн. Мөн орон нутгийнхаа иргэдийг ч тогтмол ажлын байраар хангаж, эдийн засгийн үр өгөөжтэй ажилладаг.

### Бид ирсэн жуулчдаараа өөрийнх нь улсын далбааг хийлгэж хадгалдаг юм

### Өмнийн говь бол Монголын брэнд. Гадаадын жуулчид Монголын говийн юуг үзэх гэж ирдэг вэ? Мөн аль улсын иргэд голдуу аялдаг бол?

Энэ бол маш өргөн сэдэв. Монголын говиос хязгаар нь үл үзэгдэх тэгш уудам тал, сунайн тогтсон уулс, тэдгээрт орших зэрлэг ан амьтан, жигүүртэн, говийн 36 баянбүрдтэй хослон шаргалтах элсэн манхан, үлэг гүрвэлийн өлгий нутаг гэх мэт үзэсгэлэнт байгалийн зураглалыг нэг дороос үзэх боломжтой байдаг нь гадаад, дотоодын жуулчдыг соронзон мэт татдаг. Иймээс бид жуулчин хүлээж авдаг мэдээллийн гэртээ байгаль орчин, амьтан ургамал, шувуудын мэдээллийг байршуулж таниулдаг. Манай баазад бүхий л улс орны жуулчид буудалласан. Заримдаа нэрийг нь сонсоогүй, мэдэхгүй улс орны хүмүүс ч ирсэн байдаг. Учир нь бид ирсэн жуулчдаараа өөрийнх нь улсын далбааг хийлгэж хадгалдаг юм. Гадаадын жуулчдын хувьд улс орны онцлогоосоо шалтгаалж янз бүрийн хүсэл сонирхолтой байдаг бөгөөд тэр бүхнийг тэнцүүлэх гэж бид чухалчлан ажилладаг. Манай баазын онцлог бол Европын жуулчдад илүү тохирдог. Европоос өндөр настай жуулчид ирдэг, тэр утгаараа тав тухтай, анир чимээгүй орчинд цөөхүүлээ байх, хэн нэгэн өөрт нь саад болохгүй байх орчныг эрэлхийлдэг. Харин Азиас эсрэгээрээ залуучууд голдуу ирдэг болохоор дуу чимээ ихтэй, баярлаж хөөрч догдолж байгаагаа илэрхийлж, зураг авахуулж, эмоцоо гаргадаг. Мөн үдшийн цагаар од харах, түүдэг гал асааж хөгжилдөж, дуулж бүжиглэх сонирхолтой гэх мэтчилэн олон ялгаа байдаг.

### Ковид-19 цар тахал дэлхийн аялал жуулчлалын салбарт маш их нөлөөлсөн. Танай баазад хэр нөлөө үзүүлсэн бэ?

Аялал жуулчлал нь жуулчдад “дурсамж болон туршлага”-ыг зардаг онцлогтой.

▶ Манай бааз байгуулагдсанаас хойших он жилүүдэд жуулчдын урсгал одоогийнхоос харьцангуй бага байлаа. 2019 он бол жуулчдын хамгийн оргил үе байсан. Бид цар тахлын үеэр бүтэн хоёр жил ажиллаагүй. Энэ үед орон нутгаас тодорхой арга хэмжээ авч, бидний ажилд дэмжлэг үзүүлсэн шүү 2022 оноос хэвийн үйл ажиллагаа явуулж эхлэхэд жуулчид харьцангуй олон ирсэн. Бидэнтэй хамтран ажилладаг аялал жуулчлалын компаниуд Европоос жуулчид авчирдаг байсан бол цар тахлын дараа Монголын говьд ирж байгаа жуулчдын ихэнхийг солонгосчууд эзэлсэн. Тайвань, Сингапур, Вьетнам, Хятад, Хонконг зэрэг Азийн улсуудын жуулчид ирэх нь нэмэгдэж байна. Жуулчид жилээс жилд нэмэгдсээр л байна.

Манай “Говь мираж лодж” жуулчны бааз өөрийн гэсэн “үйлчилгээний соёл”-ыг бий болгож ажиллаж байгаа нь жуулчдын сэтгэгдэл, үнэлгээнээс харагддаг. Жуулчдын санал хүсэлтийг авдаг санал асуулга манайд байдаг. Бүх жуулчнаасаа үйлчилгээнийхээ юун дээр анхаарах шаардлагатай, засаж залруулах юу байна, тухайн улсын жуулчдад юу хэрэгтэй, чухал байгааг тодруулж саналыг нь авдаг юм. “Сайхан байлаа, баярлалаа” гэж бичсэн нь дийлэнх байдаг. Мөн санаа авахаар зүйлс хэлж, бичиж үлдээдэг, тэр санаануудыг нь бид боломжит байдлаар хэрэгжүүлэхийг зорьдог доо.

## Гадаадын жуулчдын хувьд улс орны онцлогоосоо шалтгаалж янз бүрийн хүсэл сонирхолтой байдаг бөгөөд тэр бүхнийг тэнцүүлэхийг чухалчилдаг

### Өмнөговь аймгийн аялал жуулчлалын гол маршрут, бүтээгдэхүүний талаар сонирхуулна уу?

Аялагчид Өмнөговь аймгийн баруун, зүүн бүсээр илүү гүн аялах болсон нь дэд бүтцийн хөгжил, археологи, палеонтологийн олдворуудтай холбоотой. Урьд өмнө нь хэт хол санагддаг байсан Ханьн хэц, Нэмэгтийн хонгил, Хэрмэн цав, Шар цавыг зорих болсноор жуулчдын говьд хоноглох өдөр, нэг жуулчнаас олох ашиг нэмэгдэж байна. Сүүлийн жилүүдэд тусгай сонирхлын аялал, ялангуяа зэрлэг ан амьтан, шувуу харах аяллууд нэмэгдэж байгаа нь баазуудыг хавар эрт ажиллаж эхлэх шаардлагыг бий болгож, ингэснээр аялал жуулчлалын

улирлыг уртасгаж байна.

Аялал жуулчлал бол хамгийн ирээдүйтэй салбар юм. Бидэнд боломж их бий. Харин манай аймаг энэ бүхнийг сайтар ойлгож, аялал жуулчлалын салбараа маш их анхаарч байгаад нь талархдаг. Жуулчдын зорин очих газруудын менежментийн төлөвлөгөөг гаргаж, ээлж дараагаар хэрэгжүүлж эхэлсэн. Жишээ нь, үлэг гүрвэлээр алдаршсан Баянзаг, Хонгорын голд сайхан бүтээн байгуулалтууд хийж байна.

### Монголын аялал жуулчлалын хөгжил ямар түвшинд байна гэж та үздэг вэ? Аялал жуулчлалын чиг хандлага хаашаа явж байна вэ? Төрөөс ямар бодлогын дэмжлэг, эрх зүйн орчин бүрдүүлэх шаардлагатай байна вэ?

Манай аялал жуулчлалын салбар харьцангуй сайн хөгжиж байгаа хэдий ч өндөр хөгжилтэй орнуудын түвшинд хүрэхийн тулд илүү хичээх хэрэгтэй. Манай орны өргөн уудам, үзэсгэлэнт байгаль, нүүдэлчин ахуй, соёл уламжлал, монголчуудын найрсаг зочломтгой чанар нь өөрийн өнгө төрхтэй байдаг нь бусад улсаас ялгарах гол онцлог.

Сүүлийн жилүүдэд олон хүн, компани энэ салбарт орсноор өрсөлдөөн үүсэж, өсөлт бий болж байна. Энэ бүхэнд төрөөс жуулчны бааз, гэр буудлуудын хоорондын зайнаас эхлээд байгаль орчин, үйлчилгээнд шаардлагатай стандартуудыг шинэчилж, мөрдүүлэх шаардлага үүсээд удаж байна. Түүнчлэн жуулчны бааз, гэр буудлуудын хоорондын ялгаа, стандартыг тодорхой болгох, дүрэм журмаа барьж ажиллах хэрэгтэй. Манай аймгийн аялал жуулчлалын холбоо энэ талаар байнга сөхөж ярьж, холбогдох яаманд хүртэл санал тавьдаг. Тодорхой алхам, ажлууд хийгдэхгүй л байна.

Мэдээж зам, харилцаа, цахилгаан гэсэн үндсэн дэд бүтэц нэн чухал хэвээр л байгаа. Төр, засаг эдгээрийг дэмжээд өгөхөд, хувийн хэвшил бусдыг хийчихнэ.

Өөр нэг тулгамдаж буй асуудал боловсон хүчний хомсдол. Зөвхөн манайх бус улсаараа ийм дүр зураг харагддаг. Өмнөговь аймагт уул уурхайн олон компани үйл ажиллагаа явуулдаг. Хүмүүс жуулчны баазад ажиллахаас илүүтэй уул уурхайд ажиллахыг хүсдэг. Энэ нь цалин мөнгө, байнгын ажиллагнаатай гэдгээс шалтгаалж байгаа юм. Жуулчны баазуудад оюутнууд голлон ажиллаж амьдрахуйд маш сайн суралцаж байгаа нь бахархмаар байдаг ч аялал жуулчлалын салбарт төрөөс тодорхой бодлого хэрэгжүүлж, жуулчны баазууддаа бага ч гэсэн дэмжлэг үзүүлээсэй гэж хүсдэг. Цаашлаад залуусын аялал жуулчлалын салбарт хандах хандлагад өөрчлөлт хийхэд чиглэсэн эрх зүйн орчин шаардлагатай л байна. ▶

▶ **Амжилт сорилттой хамт ирдэг. Танд тулгарч байсан ямар сорилтыг хэрхэн даван туулж байснаа хуваалцана уу?**

Аялал жуулчлалын салбарт 20 жил ажиллахдаа бид олон бартаа давааг туулж өдий зэрэгт хүрчээ. Жуулчны баазаа байгуулсны дараа хамгийн хэцүү нь зуны гурван сард ажилладаг салбарт тогтвортой ажилтан олно гэдэг амаргүй даваа байсан. Байнгын тогтвортой ажилтан, ялангуяа тогооч, үйлчлэгчдийн асуудал их хэцүү байлаа. Мөн жуулчид олноор ирдэггүй 2010-аад оны дунд үед аялал, жуулчлалын салбарыг орхих шийдэлд ч хүрч байлаа. Жуулчны баазаа зарах санаагаа ч салбарынхаа зарим найз нөхөддөө хүртэл хэлж байсан. Гэвч “Танай жуулчны баазын газар та хоёрын эзэмшил нутаг болно шүү дээ” зэрэг үгс сонсоод тэссэн л дээ. Түүний дараа цар тахал манай салбарыг бүхэлд нь хамарч, хоёр жил бүтэн зогссон. Харин Өмнөговь аймгийн удирдлагууд уурхайн жолооч нарыг жуулчны баазууддаа байршуулсан нь их дэмжлэг болсон. Цар тахлын жилүүдэд бид зүгээр суулгүй ихээхэн өөрчлөлт, шинэчлэлт хийсэн нь маш их амжилт дагуулсан.

**Монголын бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийн талаарх таны бодол?**

Эмэгтэйчүүдийн гэр бүлийнхээ төлөө цуцалтгүй зүтгэдэг байгалийн унаган чанар нь бизнест ч бас оршиж амжилтад хүргэдэг бололтой. Гэхдээ мэдээж сайн хань, сайн үр хүүхдүүд, нэгдэж нягтарсан, нэг зорилготой хамт олон байж л амжилтад хүрнэ гэж боддог.

**Аялал жуулчлалын салбарт бизнес эрхлэхийн бахархал нь юу байдаг вэ?**

Аялал жуулчлал нь хүнийг хөгжүүлдэг, хөгжсөн хүн илүүг бүтээдэг. Мөн олон найз нөхөд, хамтрагчидтай болдог. Бүтээсэн, хийсэн бүхнээрээ зочдодоо сайхан үйлчилж, сэтгэл дүүрэн буцаж байгаа аялагчдаа, тэдэнд чин сэтгэлээсээ үйлчилж буй хамт олноо харахаар бахархалтай. Мөн эзгүй хоосон талд шантрахдаа шантарч, ядрахдаа ядарсан ч зочин бүрийн бахархлыг төрүүлсэн бүтээн байгуулалтаа харах нь миний бахархал. Аялал жуулчлал нь жуулчдад “дурсамж болон туршлага”-ыг зардаг онцлогтой. Энэ ч утгаараа зориод ирсэн жуулчин бүртээ Монголын говь нутгийн тухай хэзээ ч мартагдашгүй дурсамжийг бий болгож явуулдагараа бахархдаг. Үүндээ их сэтгэл дүүрэн сайхан байдаг шүү.

**Та юунаас урам зориг, мотивац авдаг вэ?**

Зочид маань сэтгэл дүүрэн буцах шүү дээ. Манай салбарынхан бүгд л тийм байх аа.

**Залуу үе, бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдэд хандан та юу зөвлөхийг хүсэж байна вэ?**

Монголын аялал жуулчлалын салбарт бахархмаар сайхан залуу үе өсөж төлөвшиж, эх орноо таниулан гэрэлтэнэ гэдэгт би итгэлтэй байдаг. Цаашдаа ч ихийг бүтээж, илүүг амжуулна байх аа. Залуус минь салбараа хөгжүүлж хүчрэгжүүлэхийн төлөө цуцалтгүй зүтгэж, бүтээн босгосон бүхэн нь сэтгэл ханамж, бахархал, амжилт бүтээл болно шүү гэж хэлэхийг хүсэж байна.

***Манай баазын онцлог бол Европын жуулчдад илүү тохирдог. Европоос өндөр настай жуулчид ирдэг, тэр утгаараа тав тухтай, анир чимээгүй орчинд цөөхүүлээ байх, хэн нэгэн өөрт нь саад болохгүй байх орчныг эрэлхийлдэг***

Ирээдүйг атгаж, эх орноо хөгжүүлэх хүчирхэг залуу үе маань салбартаа салаалж мөчирлөөд улам олуулаа, улам гэрэлтэх болтугай.

**“Говь Мираж Лодж”-ийн ирээдүйн зорилго юу вэ?**

Өмнийн үзэсгэлэнт говь нутгаа дэлхийд сайтар таниулан сурталчлахыг хүсдэг. Аялал жуулчлалын тур оператор компаниудтайгаа нэгэн сэтгэл зорилгоор хүчээ нэгтгэн дэлхийд гарч, эх орноо, говио танилцуулан сурталчлах бол Өмнийн говийн жуулчны баазуудын алсын болон ойрын зорилго. Эртнээс л ингэж бодож төлөвлөж ирсэн. Нөгөө талаасаа зах хязгааргүй мэт ч хажууд ойрхон болсон дэлхийн цахим хөгжил хүссэн хүсээгүй энэ зорилгод хөтөлж байна.

Сүүлийн үеийн жуулчдын хандлагыг ажиглахад аль болох тав тухтай орчныг хүсдэг болжээ. Тиймээс бид хүнийхээ тоог нэмэх биш илүү чанартай үйлчилгээ үзүүлдэг болох зорилготой. Манайх одоогийн байдлаар гурван өөр зэрэглэлийн гэртэй. Цаашдаа бүх гэрээ люкс болгож, аль болох тав тухтай орчныг бүрдүүлэх, Монгол өв соёл, хэв маягийг алдагдуулахгүй байх бодлого баримталж байна. Дэлхийн бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүд болон дотоодын бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдээ Монголын говьд зочилж, аялахыг урьж байна. ■

“Говь Мираж Лодж” компани үүсэн байгуулагдсаны **20 жил**

Монголын аялал жуулчлалын холбооны **Шилдэг жуулчны баазаар 2 удаа** шалгарсан.

Өмнөговь аймгийн **Шилдэг жуулчны баазаар 3 удаа** шалгарсан.

**Паккале ХХК**

# А.АЙНАГҮЛ: БАЯН-ӨЛГИЙ АЙМАГ БОЛ МОНГОЛЫН АЯЛАЛ ЖУУЛЧЛАЛЫН ҮНЭ ЦЭНТЭЙ ЦОНХ



Монгол Улсын хамгийн баруун хязгаарын аймаг Баян-Өлгий нийслэлээс 1636 километр зайд оршдог. Хүн амын ихэнх нь казах иргэд байдаг. Мөн урианхай, тува ястнууд амьдардаг онцлогтой. Үзэсгэлэнт байгаль, мөнх цэвдэгт ноён оргилууд бүхий тус аймгийг зорих гадаад, дотоодын жуулчдын урсгал жилээс жилд ихээхэн нэмэгдэж байна. Монгол Улсын аялал жуулчлалын нэгэн том брэнд нь Баян-Өлгий аймаг бөгөөд казах түмний аж амьдралын онцлог, тэнгэрт дүүлэн нисэх бүргэдийг хүн хэрхэн нутагшуулсныг эндээс л харна.

Айвхан овогтой Айнагүл бол казах иргэдийн төлөөлөл болсон бизнес эрхлэгч эмэгтэй юм. Баян-Өлгий аймгийн төвд аялал жуулчлал, ресторан үйлчилгээний салбарт 20 гаруй жил ажиллаж буй. Анх түргэн хоолны гуанзнаас бизнесийн гараагаа эхэлсэн тэрбээр өдөрт 1000-гаад хүнд үйлчилдэг үйлчилгээний газруудыг өнөөдөр бий болгож, гадаад, дотоодын жуулчин, аялагчдад ая тухтай үйлчилгээ үзүүлдэг аймагтаа тэргүүлэх эмэгтэй бизнес эрхлэгч болжээ.

## **Та Монгол орны баруун хязгаар Баян-Өлгий аймагт бизнес эрхэлж байна. Ямар салбарт үйл ажиллагаа явуулж буй талаараа ярина уу?**

Манай “Паккале” компани нийтийн хоол, аялал жуулчлал, мал аж ахуйн салбарт 20 гаруй жил бизнес эрхэлж байна. Зочлох үйлчилгээний салбарын зах зээлийн шаардлага, шинэлэг байх хэрэгцээнд нийцүүлэн 2017 онд “Памук” кофе шопын үйл ажиллагааг албан ёсоор нээж байсан. Кофе шопоо нээж ажиллуулснаас гурван жилийн дараа бид зочдоо зөвхөн дайлаад гаргадаггүй, байрлаж, амарч тухлах газартай болгох зорилгоор “Памук ресорт” жуулчны баазаа ашиглалтанд оруулсан. Олон улсын стандартад нийцсэн “Памук ресорт” жуулчны бааз маань ингэж жуулчдыг авч эхэлсэн түүхтэй.

## **Та хаана, ямар сургууль төгссөн бэ. Та өөрийгөө товч танилцуулна уу?**

Би аймгийн төвийн нэгдүгээр дунд сургуульд боловсрол эзэмшээд 1995-1999 онд Санхүү, ►

► эдийн засгийн их сургуульд сурч, Бизнесийн удирдлага, эдийн засагчийн мэргэжил эзэмшсэн. Монгол-Туркийн хамтарсан сургууль, мөн “Дуния мебель” ХХК-д нягтлан бодогч хийж байгаад бизнесээ өргөжүүлэх шаардлагаар 2004 онд ажлаасаа гарсан. 2005 оноос өдийг хүртэл гэр бүлийнхээ бизнесийг өргөжүүлээд компанийнхаа ерөнхий захирлаар ажиллаж байна.

### **Бизнесээ эхлүүлсэн түүхээс ярих уу?**

Тухайн үед хүсэл сонирхол, мөрөөдөлдөө хөтлөгдөн, 1999 онд нэг найзтайгаа хамтран явуулын түргэн хоолны гуанз ажиллуулж эхэлсэн. Өөрийн бүх нөөц бололцоонд түшиглэн өдөр шөнөгүй уйгагүй хөдөлмөрлөсний үр дүнд гуанз маань алхам алхмаар өргөжиж, улмаар 2005 онд гэр бүлийн бизнес болсон юм. Ингээд бизнесээ тэлж, “Памуккале” рестораныг нээсэн нь хамгийн зөв шийдвэр болсон гэж би боддог. Манай компани өнөөдөр дөрвөн салбарт зуны улиралд давхардсан тоогоор 70-аад хүн ажиллуулж байна. Аймагтаа ресторан, кофе шоп байгуулж, аялал жуулчлалын олон улсын ISO стандартыг нэвтрүүлсэн анхны компани болсон. Мөн манайх үхрийн фермтэй болохоор шаардлагатай мах, сүү, сүүн бүтээгдэхүүнийг фермээсээ хангадаг давуу талтай. Манай ресторан, кофе шоп, жуулчны баазаар үйлчлүүлсэн зочид гийчид бүгд л сэтгэл хангалуун явдаг. Дараа нь сошиалаар бидэнд талархлаа илэрхийлж, сэтгэгдлээ илгээж байдаг нь олонтоо. Хамгийн их баярласан мөч маань Испанийн Мадрид хотод болсон Дэлхийн бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийн 15 дугаар хуралдаанд оролцож, орон нутагт бизнес эрхэлдэг компаниудаас анх удаа манайх IWEC-ийн шагналыг авч байлаа. Дэлхийн тавцанд хөдөлмөрөө үнэлүүлэх нь үнэхээр сайхан, бахархалтай хэрэг юм. Мөн орон нутгийн эдийн засагт манай компанийн оруулсан хувь нэмрийг онцгойлон үнэлж, Ази, Номхон далайн бүс нутгийн худалдаа аж үйлдвэрийн танхимуудын нэгдсэн холбооноос шагнасан. Бид өнөөдөр гадаад, дотоодын ийм шагналуудын нэр хүндийг өргөж явахыг хичээн ажиллаж байна.

### **Жуулчны бааз нь ихээхэн ачаалалтай ажилладаг юм байна. Дэлхийн аль орны жуулчид голдуу ирдэг вэ?**

“Памук ресорт” жуулчны бааз маань өдөрт 70-80 хүн хүлээж авдаг. Харин манай кофе шоп, ресторанаар өдөртөө 1000-гаад хүн үйлчлүүлдэг. Монголын хамгийн баруун

хязгаарын аймгийн үзэсгэлэнт байгалийг үзэхээр ирдэг гадаадын жуулчдын тоо жилээс жилд нэмэгдсээр байна. АНУ, Европ, Ази тивээс мөн манай аймгийн хөрш зэргэлдээ ОХУ, БНХАУ-ын жуулчид олноор ирдэг. Дотоодын аялагчид ч маш их ирдэг болсон. Гадаад, дотоодын жуулчдын тоо ингэж их нэмэгдэж, аялал жуулчлалын бизнесийг өргөжүүлэхэд нэг талаас 2020 оны Ковид цар тахал үнэтэй хувь нэмэр оруулсан. Ковидын сайн үр нөлөө нь энэ юм. Юм бүхэн хоёр талтай гэдгийн жишээ л дээ. Тухайн үед дэлхий дахинаараа, улс бүр, бизнес эрхлэгч бүхэн өөрийн дотоод нөөц, бололцоогоо ашигласан шүү дээ. Яг тэр үеэс дотоодын жуулчид Баян-Өлгий аймгийг маш их зорьж ирдэг болсон.

## ***Гадаад, дотоодын жуулчдын тоо ингэж их нэмэгдэж, аялал жуулчлалын бизнесийг өргөжүүлэхэд нэг талаас, 2020 оны Ковид цар тахал "үнэтэй" хувь нэмэр оруулсан***

Манайх жил бүрийн гуравдугаар сард казах ард түмний уламжлалт зан заншлыг дэлхийд таниулах, нүүдэлчдийн ахуй соёлыг олон нийтэд сурталчлах, хойч үедээ өвлүүлэн үлдээх зорилгоор “Хаврын баяр” соелын арга хэмжээг зохион байгуулдаг. Энэ жил дөрөв дэх удаагаа болсон “Хаврын баяр”-т дэлхийн өнцөг бүрээс олон жуулчин ирж сонирхсон. Энэхүү томоохон арга хэмжээг “Памук ресорт” жуулчны баазынхаа хөрөнгөөр зохион байгуулдаг бөгөөд “Хүүхэн хөөх”, шагай, сурын харваа, бүргэдчдийн тэмцээн, “Кус кагу”, “Асык ату” зэрэг уламжлалт тоглоомыг тоглож, шилдгүүдийг тодруулан шагнадаг. Өв соелын арга хэмжээ маань өнөөдөр хүрээгээ тэлж, уламжлалт соёлыг түгээн дэлгэрүүлэх томоохон үйл ажиллагаа болон өргөжлөө. Бид үйл ажиллагаандаа олон улсын чанарын менежментийн тогтолцоог нэвтрүүлж, ISO 9001:2016 сертификатыг хэрэгжүүлж байна. Түүгээр ч зогсохгүй бүтээгдэхүүн, үйлчилгээндээ халал стандартыг олон улсын байгууллагаар баталгаажуулан нэвтрүүлж, чанарын GSO 2055:1:2015 стандарттай анхдагч байгууллага болсон. Мөн ISO 22000 HACCP хүнсний аюулгүй байдлын стандарттай

► хослуулан хэрэгжүүлж байна. Олон улсын эдгээр стандартын дагуу үйл ажиллагаагаа явуулж байгаадаа би туйлын баярлаж, бахархдаг. Өнөөдөр манай компани зочлох үйлчилгээний дөрвөн салбарт гадаад, дотоодын үйлчлүүлэгчдийн сэтгэл ханамж, хэрэгцээ шаардлага, стандартад нийцсэн амт чанар, үйлчилгээний соелыг мөрдөн хэвшүүлж, өөрийн гэсэн орон зайг бий болгоод байна. Хэрвээ гадаад, дотоодын жуулчид, амрагчид баруун аймаг руу аялал хийхээр төлөвлөж байгаа бол урьдчилсан захиалгаа өгчүйлчлүүлэх нөхцөлийг бүрдүүлсэн.

## **Монголын казах ард түмэн бол нүүдэлчин өв соёлоо хадгалсан, өөрийн өв уламжлал, заншил, хэл, шашин шүтлэгтэй, ажилсаг, зочломтгой ард түмэн**

### **Баруун хязгаар нутагт бизнес эрхлэхийн давуу болоод сул тал юу байна вэ?**

Давуу тал гэвэл, манай аймаг Монгол Улсын баруун хязгаарт, Хятад, Орос болон Монгол гурван улсын огтлолцлын цэгт оршдог. Байгалийн унаган төрхөө хадгалсан манай аймаг мөнх цаст сүрлэг өндөр уулс, уудам хөндий хотос, тунгалаг уст гол мөрөн, цөөрөм, рашаан булаг, жимс, жимсгэнэ, дэлхийд ховордсон эмийн ургамал, ан амьтан, жигүүртэн шувуудтай. Ард түмний 90 хувь нь өөрийн зан заншлаа хадгалсан казахууд ба үндэстний цөөнх урианхай, тува, дөрвөд хэмээх олон ястан үндэстэн амьдардаг. Харин сул тал нийслэлээс алслагдмал, бараа бүтээгдэхүүн тээвэрлэхэд эрсдэлтэй, тээвэр логистикийн зардал өндөртэй байдаг. Цаг агаарын хувьд эрс тэс уур амьсгалтай. Нийслэлээс алслагдмал учраас мэргэжлийн боловсон хүчин маш их хомсдолтой байдаг. Сүүлийн үед залуучуудын ихэнх нь гадаад явж байна. Хөдөө, орон нутаг, ялангуяа баруун хязгаарын аймгуудад ирж ажиллах сонирхолтой залуус ховордсон. Мөн ажилдаа чин сэтгэлээ гаргаж ажиллах залуус цөөн байна. Залуус залхуу байна, амархан мөнгө олохыг боддог болж. Нөгөө талаас хүн бүрийн сэтгэлд нийцэх үйлчилгээ үзүүлэх улам бүр хэцүү болж байна.

### **Та аймгийнхаа аялал жуулчлалын хөгжил, бүтээгдэхүүн үйлчилгээний талаар ярина уу?**

Манай аймагт зочлох үйлчилгээ бусад аймагтай харьцуулахад маш сайн хөгжсөн. Үндэстний хэв маяг шингэсэн, бусдаас ялгарсан үйлчилгээг үзүүлдэг. Мөн гар урлал сайн хөгжиж байна. Казах үндэстний уламжлалт “Бүргэдийн баяр” наадмыг сонирхохоор гадаад, дотоодынхон ихээр ирдэг. Монголын казах ард түмэн бол нүүдэлчин өв соёлоо хадгалсан, өөрийн гэсэн өв уламжлал, заншил, хэл, шашин шүтлэгтэй, ажилсаг, зочломтгой ард түмэн.

### **Хөдөө орон нутагт, тухайлбал, аялал жуулчлал сайн хөгжиж буй танай аймагт аялал жуулчлалын ямар бодлого үгүйлэгдэж байна вэ?**

Баян-Өлгий аймаг Монгол орны баруун хязгаар дахь байгалийн үзэсгэлэн, үндэстний өвөрмөц соёлыг хослуулсан аялал жуулчлалын үнэт эрдэнэ юм. Гэвч энэхүү нөөц боломжийг бүрэн дүүрэн ашиглахад дараах бодлого, дэмжлэгүүд дутагдалтай байна. Тухайлбал, аймаг, сумын түвшинд аялал жуулчлалын тусгай бодлого байхгүй. Аялал жуулчлалын талаарх аймаг, бүс нутгийн стратеги бодлогыг орон нутгийн онцлогт суурилсан байдлаар тусгайлан боловсруулах хэрэгтэй байна. Казах түмний уламжлалт наадам, зан заншил, гар урлал, бүргэдийн соёлыг сурталчлах бодлогыг төрийн түвшинд үнэлж, дэмжих шаардлагатай гэж боддог. Мөн мэргэшсэн боловсон хүчин дутагдалтай. Аялал жуулчлалын чиглэлээр мэргэшсэн, хэлтэй, соёлын мэдрэмжтэй боловсон хүчин орон нутагт маш ховор байна. Энэ асуудлыг шийдэхийн тулд орон нутгийн залуучуудыг тухайн чиглэлээр сургах, ажлын байраар хангах, урамшуулах бодлогыг хэрэгжүүлэх тулгамдсан асуудал болоод байна. Мөн сурталчилгаа, маркетингийн чиглэлд орон нутгийн бодлого үгүйлэгдэж байна. Баян-Өлгий аймаг өөрийн байгалийн өвөрмөц тогтоц, соёлын онцлогоо олон улсад таниулах нэгдсэн сурталчилгааны бодлоготой байх, орон нутгийн аялал жуулчлалын брэнд бий болгох, олон улсын үзэсгэлэн, платформуудад тогтмол оролцох хэрэгтэй. Аялал жуулчлалыг зөвхөн зун биш бүтэн жилийн турш үргэлжлэх боломжийг бодлогоор дэмжих нь зүйтэй байна. Өвлийн улиралд казах түмний зан заншил, гар урлал, уламжлалт хоол, цайны соёлыг онцолсон хөтөлбөр, фестивалийг төр, ►

► хувийн хэвшлийн хамтын ажиллагаатай зохион байгуулах шаардлагатай. Дижитал дэд бүтцийн дэмжлэгүүд хэрэгтэй байна. Жуулчны бааз, үйлчилгээний байгууллагууд цахим хуудас, нийгмийн сүлжээ, онлайн захиалгын системгүй байх нь мэдээлэл түгээх боломжийг хязгаарладаг. Төрөөс энэ чиглэлд дэмжих сургалт, хөтөлбөр хэрэгжүүлэх нь зүйтэй.

Баян-Өлгий бол Монголын аялал жуулчлалын үнэ цэнтэй цонх. Төрийн дэмжлэгтэйгээр энэ цонхыг дэлхийн жуулчдад илүү нээлттэй болгосноор аялал жуулчлалын салбарын хөгжилд маш том нөлөө үзүүлнэ гэж бодож байна. Өнөөдрийн бодлого бол маргаашийн жуулчдын урсгал юм.

### Цаашид Монгол Улс аялал жуулчлалын салбарыг эрчимтэй хөгжүүлэхэд ямар бодлого баримталж, эрх зүйн ямар орчныг бүрдүүлэх шаардлагатай байна вэ?

Монгол Улсын аялал жуулчлалын салбар нь эдийн засгийн тогтвортой өсөлт, олон улсын харилцаа, үндэсний өв соёлын сурталчилгаа, орон нутгийн хөгжилд чухал хувь нэмэр оруулах стратегийн чухал салбар юм. Энэхүү салбарыг эрчимтэй хөгжүүлэхийн тулд дараах чиглэлээр төрийн бодлого, эрх зүйн орчныг шинэ шатанд гаргах шаардлагатай байна. Үүнд, **нэгдүгээрт**, тээвэр, логистикийн хүртээмжийг сайжруулах хэрэгтэй. Алслагдсан бүс нутгуудад хүрэх авто зам, дотоодын нислэг, төмөр замын дэд бүтцийг хөгжүүлж, жуулчдын аюулгүй, тав тухтай зорчих нөхцөлийг хангах хэрэгтэй. “Аялал жуулчлалын зам” хөтөлбөрийг улсын хэмжээнд хэрэгжүүлэх нь зүйтэй. **Хоёрдугаарт**, орон нутгийн бизнесүүдийг дэмжих эрх зүйн орчин шаардлагатай байна. Жижиг, дунд аялал жуулчлалын байгууллагуудыг татварын уян хатан бодлого, зээлийн хөнгөлөлт, төсөл хөтөлбөрийн санхүүжилтээр дэмжих нь салбарын хүртээмжтэй өсөлтөд түлхэц өгнө. **Гуравдугаарт**, чанарын баталгаажуулалт ба олон улсын стандарт: ISO, Halal, HACCP зэрэг олон улсын стандартыг дагаж мөрдөж буй байгууллагуудыг урамшуулах хөтөлбөр хэрэгжүүлэх, экспортын жуулчны урсгалыг нэмэгдүүлэх шаардлагатай. **Дөрөвдүгээрт**, мэргэшсэн боловсон хүчин бэлтгэх тогтолцоо дутмаг байна. Аялал жуулчлал, үйлчилгээ, хэл шинжлэл, менежмент зэрэг чиглэлээр мэргэшсэн залуу боловсон хүчнийг орон нутгаас бэлтгэх, тэднийг эх нутагтаа тогтвортой ажиллах орчныг бүрдүүлэхийн

тулд орон нутгийн тэтгэлэг, дэмжлэгийг өргөжүүлэх хэрэгтэй. **Тавдугаарт**, аюулгүй байдал, даатгалын зохицуулалт чухал. Жуулчдын эрүүл мэнд, эд хөрөнгийн аюулгүй байдлыг хангасан хууль, тогтоомжийг шинэчлэх, аяллын даатгалын системийг боловсронгуй болгох шаардлагатай. Эцэст нь, аялал жуулчлал бол зөвхөн эдийн засгийн салбар биш, харин улсын нэр хүнд, соёлын илэрхийлэл, иргэдийн амьдралын чанарыг тодорхойлох салбар гэдгийг төр, хувийн хэвшил, иргэд бүгд ухамсарлаж, хамтын ажиллагааны шинэ түвшинд хүрэх цаг нь болжээ.

## Жижиг, дунд аялал жуулчлалын байгууллагуудыг татварын уян хатан бодлого, зээлийн хөнгөлөлт, төсөл хөтөлбөрийн санхүүжилтээр дэмжих нь салбарын хүртээмжтэй өсөлтөд түлхэц өгнө

### Монгол, Казах эмэгтэйчүүдийн онцлог, ялгаа юу вэ?

Хоёулаа л нүүдэлчин ард түмэн учраас нэг их ялгаа байхгүй. Зан заншил, шашин шүтлэг, амьдрах ёс нь л онцлог ялгаатай болохоос биш, бараг адилхан. Казах эмэгтэйчүүд зан заншилдаа үнэнч, гэр бүлдээ анхаарлаа маш их хандуулдаг. Ширээг элбэг дэлбэг засдаг, зочломтгой бөгөөд үндэснийхээ хоолоор зочдоо дайлах дуртай. Мөн өтгөн сүүтэй цайнд дуртай, гэрийнхээ чимэглэлд маш их анхаардаг хүмүүс. Харин монгол эмэгтэйчүүд чөлөөтэй, юманд хүлээцтэй ханддаг, тайван талдаа. Бас нэг онцлог бол монгол эмэгтэйчүүд өөрсдийгөө нэгдүгээрт тавьж, гоёх дуртай, ганган. Сүүлийн үед өөрсдийгөө хөгжүүлэхэд маш их анхаарлаа хандуулдаг болсон гэж боддог.

### Залуу үе, бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдэд хандаж та юу зөвлөхийг хүсэж байна вэ?

Өмнөө зорилго тавьж, түүндээ хүрэхийн тулд тууштай, залхууралгүй хичээх хэрэгтэй. Зорилгоо өөрийн мэддэг, сонирхдог салбараас эхэлбэл амжилтад хүрнэ. Эртэч байвал бүтэхгүй юм байхгүй. Мөрөөдөх хэрэгтэй. Мөрөөдөл биелнэ. Би үүнд итгэдэг. ■

Аймагтаа ресторан, кофе шоп байгуулж, аялал жуулчлалын олон улсын ISO стандартыг нэвтрүүлсэн анхны компани болсон.

## Оюу толгой ХХК

ДЭЙРДРЭ ЛИНГЕНФЭЛДЭР: “МОНГОЛ ЗАЛУУС  
БАХДАМ ЭРЧ ХҮЧ, АВЬЯАС УР ЧАДВАРТАЙ”

Гурван жилийн өмнө Рио Тинто группийн ТУЗ-өөс “Оюу толгой” компанийн гүйцэтгэх захирлаар Дэйрдрэ Лингенфэлдэрийг томилж, Монгол руу илгээсэн юм. Өмнөд Африкийн Йоханнесбург хотод төрж өссөн тэрбээр дэлхийн хэмжээний уурхайг удирдахаар Монгол Улсад хөл тавингуутаа Ханбогд руу нисчээ. Галбын говийн элсэрхэг тал нутаг эх орных нь байгальтай ижил төстэй байсан нь түүнд сайхан сэтгэгдэл төрүүлсэн гэдэг. Нөгөөтэйгүүр, Өмнөд Африкийн Йоханнесбург хот нь уул уурхайн хот байсан учраас тэрбээр уул уурхайн чиглэлээр мэргэжил эзэмшиж, улмаар Антарктидаас бусад тивд уурхайн үйл ажиллагаа, стратеги, төсөл хөгжүүлэлт, бизнес сайжруулалтын чиглэлээр ажиллаж 25 жилийн туршилага хуримтлуулсан байна.

“Хаана ч ажилласан гүйцэтгэлийг сайжруулахыг гол зарчмаа болгож, ингэхдээ байгаль орчны хамгаалал, хүмүүсийг чадавхжуулахад түлхүү анхаарч ажилласан. Монгол шиг маш үзэсгэлэнтэй, бас сорилттой улс орнуудад мэргэжил минь намайг аваачиж, гүйцэтгэлийг сайжруулах, өөрчлөлт шинэчлэлийг хэрэгжүүлэх, хүмүүсийг чадавхжуулахад анхаарч ажиллах боломжийг олгодогт талархдаг” хэмээн “Оюу толгой” ХХК-ийн гүйцэтгэх захирал Дэйрдрэ Лингенфэлдэр ярьж байна.

**Манай уул уурхайн компани, томоохон төслүүдийг ихэнхдээ эрчүүд удирдаж ирсэн байдаг. Ер нь уул уурхайг эрчүүдийн салбар ч гэдэг. Тэр ч утгаараа “Оюу толгой” компанийн гүйцэтгэх захирлаар эрэгтэй хүн томилогдоно гэж олон хүн бодож байсан. Гэтэл эмэгтэй хүн дэлхийн хэмжээний уурхайг удирдахаар ирсэн. Харин таны хувьд энэ шийдвэрийг хэрхэн хүлээж авсан бэ?**

Үнэнийг хэлэхэд, миний хувьд ч бас гэнэтийн мэдээ байсан. Намайг 2022 онд Монголд ажиллаж эхлэхэд “Оюу толгой” компани үйл ажиллагаагаа өргөжүүлэн ил уурхайгаас гадна гүний уурхайгаа ашиглалтад оруулан зэсийн нэгдсэн, цогц бизнес

болох шилжилтийн үе дээрээ байсан. Тухайн үед компанийн стратегиа шинэчлэх, мөн хамт олон, түншүүдтэйгээ хамтран ажиллах арга барилаа сайжруулах, ирээдүйгээ зураглах зэрэг маш том ажлын зааг дээр ирчихсэн байсан. Аливааг шинэлэг, өөр өнцгөөс харах чадамжтай хүн авчрах цаг үе нь байсан болов уу. Дэлхийн хэмжээний уурхай болохоор зорьж буй бизнесийн хувьд гүний уурхайг ашиглалтанд оруулах нь маш том даваа байв. Манай хөрөнгө оруулагчид болох Монгол Улсын Засгийн Газар болон Рио Тинто, гайхалтай чадварлаг хамт олон, мөн түнш байгууллагуудын хамтаар асар том өөрчлөлтүүдийг бид бүтээж чадсан. “Оюутолгой” ▶

► компани сүүлийн гурван жил дараалан ТОП 100 АНН-ийн нэгдүгээрт эрэмбэлэгдээд байна. Энэ нь бидний хамтын хүчин чармайлтын үр дүн бөгөөд манай стратеги маш тодорхой болсны илрэл юм. Мөн Монгол Улсын нийгэм, эдийн засагт хувь нэмэр оруулахаас гадна дэлхийн тавцанд өрсөлдөх ур чадварыг хурдтай бий болгож байгаа маань ийнхүү үнэлэгдэж байгаа болов уу.

### “Оюу толгой” компанийн өнөөдрийн бий болгосон амжилтуудаас та ярина уу?

2010 оноос хойш татвар, хураамж, үндэсний компаниудад төлсөн НӨАТ зэрэг бусад төлбөрт 13.1 их наяд төгрөг төлөөд байна. Оюутолгойчууд энэ жил үйлвэрлэсэн зэсийн баяжмалаа өнгөрсөн жилийнхтэй харьцуулахад 50 хувиар нэмэгдүүлж чадлаа. Үйлдвэрлэлээ аюул осолгүй, тогтвортой явуулах нь л бидний гол үүрэг. Газрын гадаргаас доош 1,300 метрийн гүнд блокчлон олборлох гэх нарийн төвөгтэй аргаар бид гол үйл ажиллагаагаа явуулж байна. Бүтээн байгуулалтын шатандаа 200 км гаруй үргэлжлэх туннель босгоно гэдэг хэр их том хэмжээний бүтээн байгуулалт гэдэг нь ойлгогдох болов уу. Манай стратегийн гол цөм нь хүн. Тиймээс чадавхжуулах, чадварлаг мэргэжилтнүүдийг татах нь чухал. Уурхайн мэргэжилтнүүдийг уурхайдаа сургахаас гадна боловсролын тэтгэлэг болон дадлагажих хөтөлбөрүүдийг хэрэгжүүлж байна. Одоогоор 1130 гаруй боловсролын тэтгэлэгт хөтөлбөрт монгол залуусыг хамруулжээ. Манай компани үндсэн болон гэрээт ажилтнууд нийлээд 17000 гаруй ажилтантай бөгөөд үүний 97 хувь нь монгол ажилтнууд. Оюу толгойг гайхалтай ур чадвартай монголчууд бүтээн байгуулж, ажиллуулж, авч явж байна. Тэд мөн мэргэжлээрээ гадны улс орнуудын уурхайд ажиллан дэлхийд өрсөлдөх ур чадвараар туршлагажиж байна. Нийгэм болоод орон нутгийн тогтвортой хөгжилд оруулж байгаа хөрөнгө оруулалт мөн чухал. “Говийн Оюу хөгжлийг дэмжих сан”, “Ханбогдын хөгжлийн хурдасгуур Оюу толгойн сан”-гаараа дамжуулан орон нутагт 224 орчим тэрбум төгрөгийг хатуу дэд бүтцээс гадна сургууль, боловсрол, эрүүл мэндэд чиглэсэн олон төсөл хөтөлбөрт хөрөнгө оруулаад байна. Ханбогд сумыг өөрөө өөрийгөө авч явах чадалтай, тогтвортой хот болгохоор тууштай ажиллаж байна. Цаашлаад Оюу толгойн уурхайн ажилтнууд гэр бүлээсээ хол биш, Ханбогд болон Даланзадгад сумдад суурьшиж, гэр бүлтэйгээ хамт амьдрах орчныг бүрдүүлж эхлээд байна. Мөн бид дэлхийн хамгийн орчин үеийн уурхайн нэг болох зорилгоор шилдэг технологиудыг нэвтрүүлэхийг чухалчилдаг. Жишээлбэл, манайх уурхайнхаа “дигитал ихэр”-ийг хийлгэж авснаас

Ажилтны тоо:  
**17000**

Үүний **97** хувь нь монгол ажилтнууд.

Эмэгтэйчүүд нийт ажиллах хүчний **23 хувь**, удирдах албан тушаалын **40 хувийг** эзэлдэг

**2030** он гэхэд эмэгтэй ажилтнуудын эзлэх хувийг **50** хувьд хүргэх зорилт тавьсан

гадна тоног төхөөрөмжүүдээ хянаж, аливаа доголдлыг урьдчилан тодорхойлж, арга хэмжээ авахад хиймэл оюун ухааныг ашиглаж байна.

### “Оюу толгой” компанийн түвшинд эмэгтэйчүүдийн эзлэх байр суурь, манлайлал, оролцоо ямар байгаа вэ?

Эмэгтэйчүүдийн оролцоог нэмэгдүүлэхэд тоо хөөх нь чухал биш. Эмэгтэйчүүдийн оролцоо нэмэгдсэнээр бүтээмж, гүйцэтгэл дагаад өсдөг. Тийм учраас чухал үүрэгтэй. Мөн инновацлаг, шинэлэг, олон өнцгөөс аливаа асуудлыг харах боломжууд бий болдог. Манай ажиллах хүчний 23 хувь, удирдах албан тушаалд 40 хувь нь эмэгтэйчүүд байна. Гүйцэтгэх удирдлагын багийн тал нь эмэгтэйчүүд, тал нь монгол ажилтнууд байна. Намайг ажилдаа томилогдохоос өмнөх үетэй харьцуулбал, дүр зураг маш их өөрчлөгдсөн. Бид урт хугацаандаа эмэгтэй ажилтнуудын хувийг 50 хувьд хүргэх нэлээн том зорилт тавьсан байгаа. Манай Ил уурхайд өөрөө буулгагч, гүний уурхайд road train хүнд машин механизм жолооддог олон эмэгтэй бий. Гүний уурхайд ч удирдах албан тушаал хашиж буй цөөнгүй эмэгтэй байгаа. Уламжлалт ойлголтоор эрчүүд давамгайл байдаг л даа. Харин манай босоо амны операторуудын 60 хувь эмэгтэйчүүд бөгөөд гүний уурхайд ажиллаж буй хүмүүсийн нэвтрэх, гаргах хөдөлгөөний зохицуулах ажлыг хариуцаж байна.

### 2010 оноос хойш татвар, хураамж, үндэсний компаниудад төлсөн НӨАТ зэрэг бусад төлбөрт 13.1 их наяд төгрөг төлөөд байна

#### Таны Монголд ирэхээс өмнөх, ирсний дараах Монголын тухай төсөөлөл сэтгэгдэл хэр зөрүүтэй байсан бол?

Өмнөд Африк, Монгол хоёрын дунд ижил төстэй зүйл их байдаг. Хоёулаа уудам тал нутагтай, мөн ашигт малтмалаар баялаг. Аль аль нь хөгжиж байгаа улс учраас танил дотно санагддаг. Би анх Монголд ирээд Ханбогд руу нисэж байсан үеэ маш тод санадаг. Өмнөд Африкийн цөл тал нутгийг санагдуулам цэлийсэн говийг хараад гайхсан. Хамгийн их сэтгэгдэл төрүүлсэн зүйл бол Монголын залуу, эрч хүчтэй хүн ам. Гуравны нэг нь 30-аас доош насны хүмүүс байна. Энэ юуг хэлээд байна вэ гэхээр маш их авьяас чадвар, эрч хүч Монголд байна гэсэн үг. Мөн хоёр том гүрний дунд геополитикийн ярвигтай нөхцөл байрлалтай ч ардчилсан, нээлттэй бодлогоо тогтвортой авч явдаг нь гайхалтай ►

▶ санагдаж байсан даа. Монголчууд гадны мэргэжилтэн намайг элгэмсгээр, өөрийн гэр бүлийн гишүүн мэт халуун дотно хүлээн авсан. Соёлын өв, уламжлалаа найрсагаар хуваалцаж Наадам, Цагаан сарын баяртаа урьдаг нь сайхан санагддаг. Өөр улс орнуудад ажиллаж байхад гадны хүн мэт санагдах нь элбэг байдаг бол Монголд эсрэгээрээ байсан.

### **Монголын эмэгтэйчүүдийн талаар ямар бодолтой байдаг вэ?**

Монгол эмэгтэйчүүдийг “монгол хатаг” гэж хэлмээр байна. Тэд чадалтай, эрч хүчтэй, тууштай, аливаад дасан зохицох чадвартай. Мөн өв уламжлалаа хадгалж ирсэн хүсэл эрмэлзлэл өндөр, ухарч няцдаггүй дайчин зан чанартай. Нэмээд хэлэхэд, монгол эмэгтэйчүүд нийтээрээ боловсрол өндөр. Аль ч ажилд томилогдсон бай ажлаа маш чадамжтай хийдэг. Тавьсан зорилгодоо хүрдэг, бүтээмжтэй байхаас гадна алсын хараатай, аливааг том зургаар нь хардаг, ертөнцийг үзэх үзэл нь нухацтай. Хажуугаар нь гэр бүлээ ч бас авч явж, аль алиныг нь амжуулдаг нь гайхалтай.

Гэсэн хэдий ч шийдвэр гаргах түвшинд, ялангуяа удирдах албан тушаалд эмэгтэйчүүдийн оролцоо хангалтгүй байна. Монгол Улсын төр, засгаас эмэгтэй удирдагчдын тоог нэмэгдүүлэх зорилт тавьсан нь сайшаалтай. Харин хэр ахицтай байгаа нь “шилэн тааз”-ыг нэвтлэн гарч ирсэн эмэгтэйчүүдээс их шалтгаална. Залуу эмэгтэйчүүд ингэх боломжтойг харвал, урам зориг авч чадна. Тиймээс менторшип хөтөлбөр, сургалт, боломжуудаар хангах нь бодитой дэмжлэг болно.

## ***Оюу толгой бол шилдэг дижитал технологи, автоматжуулалтад суурилсан, тогтвортой хөгжлийг тэргүүнд тавьдаг дэлхийн хэмжээний уурхай***

### **Таны удирдсан гурван жил гаруй хугацаанд хамгийн хэцүү ямар сорилт байсан бол?**

Ил уурхайн үйл ажиллагаа болон гүний уурхайн төслийг нэгтгээд зэсийн цогц бизнес болгох, техникийн талаасаа гэхээсээ илүү олон оролцогч талуудтайгаа нэг ойлголтод хүрэх, хоёр хувьцаа эзэмшигчдийнхээ зорилготой уялдуулах нь маш чухал сорилт байсан. Үүнийг бид Монгол Улсын урт хугацааны хөгжлийн бодлого Алсын хараа-2050 болон Рио Тинтогийн стратегитай уялдуулан “Оюу толгой” компанийн шинэ стратегийг боловсруулснаар хийж чадсан. Жил гаруй хугацаанд маш олон оролцогч талтай

ажилласны үр дүнд компанийнхаа стратегийг тодорхойлж чадсан.

Одоогийн Ерөнхий сайд Г.Занданшатар ЕТГ-ын даргаар ажиллаж байхдаа Оюу толгойн уурхайд зочлох үеэр манай стратегийг сайн мэдэж байсныг хараад сэтгэл их хөдөлсөн. Тэр мөчид хамт олон, түншлэгч байгууллагууд болон хувьцаа эзэмшигчдэдээ өөрсдийн зорилго, зорилтууд болон алсын хараагаа ойлгуулж, ойлголтоо нэгтгэж чаджээ гэсэн бодол төрж байлаа.

### **Таны бахархал юу вэ? Юунаас урам зориг авдаг эмэгтэй удирдагч вэ?**

Уул уурхайн салбарыг сөргөөр ойлгож төсөөлөх хүн цөөнгүй. Харин зөв зохистойгоор уурхайг ажиллуулж чадвал эерэг өөрчлөлт авчрах хүч гэж би хардаг. Оюу толгой үндэсний хэмжээнд маш олон боломж, үр өгөөжийг бий болгож байгаад гол утга учир нь байдаг. Бидний амьдрах хугацаанаас илүү урт хугацаанд ч үр өгөөжөө хүртээсээр байна гэж бодохоор сайхан байдаг. Албан тушаал ахиж удирдах ажилд өөрийгөө сорьж байгаа эмэгтэйчүүдийгээ, мөн Оюу толгой төсөл дээр түшиглээд орон нутагт шинээр бий болж байгаа бизнесүүдийг харахаар урам зориг авдаг. Ханбогдод очиход таван жилийн өмнөхөөс танигдахаагүй дүр зураг харагддаг. Шинэ шинэ дэд бүтэц бий болохоос гадна маш олон бизнес бий болж, манай зарим томоохон ханган нийлүүлэгчид төв салбараа нээсэн байна. Хэзээ нэг өдөр Монгол Улсад утга учиртай, далайцтай эерэг өөрчлөлт авчрах уурхайг босгоход гар бие оролцож, нэгээхэн хэсэг нь байсан гэж бодохоор сэтгэл өег байх болов уу. Үүнээс илүү урам зориг гэж юу байх вэ.

### **Дэлхий дахинаа уур амьсгалын өөрчлөлттэй тулж байна. Энэ том асуудалд Оюу толгойн үзүүлэх эерэг нөлөө юу байх вэ?**

Манай бизнес дэлхийн уур амьсгалын өөрчлөлттэй бодитойгоор тэмцэх гэж оршин тогтнодог гэж хэлж болно. Үйлдвэрлэдэг зэс маань уур амьсгалын өөрчлөлтийн эсрэг гол хөшүүрэг болох эд мөн. Монголд энэ өөрчлөлтийн бодит нөлөө харагдсаар байгаа. Уур амьсгалын өөрчлөлт ирээдүйд болох биш харин өнөөдөр бодитоор бий болчихоод байгаатай маргахын аргагүй. Ийм учраас бид шинэчлэгдсэн стратегидаа тодорхой зорилтууд тавьсан байгаа. Бид үүнийг гурван өнцгөөс хардаг.

Эхнийх нь хүн дээр төвлөрч, хүмүүсийн уур амьсгалын өөрчлөлтийн тухай ойлголтыг сайжруулахаас гадна хариу үйлдэл үзүүлэх чадамж болон арга техникийг нь хөгжүүлэхэд анхаарч байна. Жишээлбэл, бид Онцгой байдлын ерөнхий газартай хамтарч ажиллаж ▶

► ирсэн. Байгалийн гамшигтай тэмцэх, хариу арга хэмжээ авах дээр чадавхжуулж, аврах ажиллагааг шуурхай, үр дүнтэй зохион байгуулахад шаардлагатай тоног төхөөрөмжийг мөн хандивласан.

Дараагийнх нь манай “хөрст дэлхий” тэргүүлэх чиглэл буюу байгаль орчинд хөрөнгө оруулах. Оюу толгой 2030 он гэхэд 100 сая мод тарих болон ургуулахтай дүйцэх ажлыг хэрэгжүүлэх хөтөлбөр эхлүүлээд байгаа. Үүнээс өнөөдөр 21 сая мод тариад байна. Зөвхөн мод тарих биш, энэ чиглэлээр чадавхжуулж мөн мэргэжилтнүүдийг бэлтгэж байна. Дархан, Сэлэнгэ аймагт хариуцлагагүй уул уурхайн нөлөөгөөр эвдэрч, олон жил орхигдсон 615 га талбайд нөхөн сэргээлт хийсэн ба энэ жил 600 га талбайг нэмж нөхөн сэргээнэ. Ингэснээр Сэлэнгэ аймагт хариуцлагагүй уул уурхайн улмаас эвдэрч орхигдсон талбай үлдэхгүй юм. Гурав дахь нь ногоон дэд бүтэц. 2050 он гэхэд бид өөрсдийн үйл ажиллагаанаас гарах нүүрсхүчлийн ялгарлыг тэглэх зорилготой. Нүүрс болон дизел түлшээр ажилладаг техникийг цахилгаан баттерейт шийдлээр орлуулах, нүүрсхүчил бууруулах сертификатаар баталгаажуулах зэрэг төслийг ажил хэрэг болгоод явж байна. Монгол нарлаг, салхи ихтэй орон. Тэгэхээр нөхөн сэргээгдэх эрчим хүчний эх үүсвэрийг ашиглах бүрэн боломж бий. Монгол Улсын Засгийн газрын хувьд ч мөн адил үүн дээр анхаарал тавьж байгаа болов уу. Олборлох бизнесийг байгаль орчныг хамгаалахтай хоршиж хөгжүүлэх боломжтой гэдгийг хойч үедээ үлгэрлэн харуулахыг зорьж байна. Харин үүнд бүтээлч сэтгэлгээ, ажлын шинэлэг арга барил шаардлагатайгаас гадна хийх ажил, хүрэх үр дүнгээ маш тодорхой зураглан гаргасан байх нь чухал юм.

### “Оюу толгой” компани Монголд төдийгүй дэлхийн хөгжилд ямар үүрэг гүйцэтгэх вэ?

Өнгөрсөн арван жилийн хугацаанд өнөөг хүртэл 20 гаруй тэрбумын ам долларын хөрөнгө оруулалтыг Монгол Улсад хийжээ. Энэ бага тоо биш, цаашид гүнийн уурхайн үйл ажиллагаа маань тогтвортой үргэлжлэхээр энэ тоо бүр их нэмэгдэх боломжтой. Гэхдээ үр нөлөөг нь зөвхөн мөнгөн дүнгээр илэрхийлэх нь өрөөсгөл. Оюу толгойн Монгол Улсад авчирч байгаа үнэ цэнийн хувьд хамгийн чухлын нэг нь ур чадвар бий болгож байгаа ажлууд болов уу. Хоёр дахь нь орон нутаг болон бүсийн хөгжил. Ханбогд, Даланзадгад зэрэг түншлэгч сумдын эдийн засгийн хөгжлийн суурийг нь бэхжүүлэхэд анхаарч байна.

Дараагийнх нь дотоодын ханган нийлүүлэлтийн сүлжээгээ улам өргөжүүлэн,

бэхжүүлж байна. Манайх 800 гаран ханган нийлүүлэгчтэй, үүний 600 орчим нь үндэсний ханган нийлүүлэгч байдаг. Үндэсний ханган нийлүүлэгчдээ дэмжин Монгол Улсын эдийн засгийн хөгжлийг эрчимжүүлэхэд хувь нэмрээ оруулж байна. Энэ жил ТОП 100-д манай хамтарч ажилладаг 33 байгууллага багтсан байсныг харахад сайхан байсан. Бид зөвхөн Монголдоо төдийгүй дэлхийн хэмжээнд уурхай гэж ямар байх вэ гэдэг босгыг өндөрсгөхөөр ажиллаж байна. Оюу толгой бол шилдэг дижитал технологи, автоматжуулалт дээр суурилсан тогтвортой хөгжлийг эн тэргүүнд тавьдаг дэлхийн хэмжээний уурхай.

### Рио Тинто группийн хэмжээнд Оюу толгойн эзлэх амжилтуудыг дурьдана уу?

Зэсийн бизнесийн хувьд Оюу толгойн уурхай аюулгүй ажиллагаагаар дэлхийн хэмжээнд тэргүүлдэг. Зардлын менежментийн хувьд бид үр ашигтай ажиллаж байгаа дэлхийн бизнесүүдийн дөрөвний нэгт багтдаг. Гүний уурхайдаа бид батарейт цахилгаан тээврийн хэрэгсэл нэвтрүүлснээс гадна ил уурхайдаа 90 тонны даацтай өөрөө буулгагч машинуудыг туршиж эхлээд байна. Дэлхийн ижил төрлийн уурхайнуудын ус ашиглалтын дунджаас дөрөв дахин бага ус ашигладаг. Бид стратегийнхаа тэргүүлэх чиглэл бүрээр гүйцэтгэл өндөр байгаа. Үүгээрээ бид бахархахгүй байхын арга үгүй.

### Та Монголын хөгжил цэцэглэлт, залуусын ирээдүйн талаар ямар бодолтой байна вэ?

Монгол залуус бахдам эрч хүч, авьяас ур чадвартай гэж хэлмээр байна. Боловсрол өндөр, өөр хоорондоо нягт холбоотой, өөрийн гэсэн үзэл бодолтой. Ирээдүйг ийм залуус авч явж байгаа учраас гэгээлэг байх нь гарцаагүй. Энэ их эрч хүч, авьяас чадварыг харин зөв чиглүүлэх нь чухал. Уул уурхай гэлтгүй олон чиглэлээр боловсролын тэтгэлэг, дадлагажих хөтөлбөрт хамруулж, дижитал, техникийн ур чадварыг нь дээшлүүлэх, манлайллын чиглэлээр монгол залуусыг сургах нь зүйтэй. Учир нь тэд нийгмийнхээ сайн сайхны төлөө чин сэтгэлээсээ анхаарч санаа бодлоо илэрхийлдэг нь Монголын ирээдүйд сайнаар тусах нь илэрхий.

Газарзүйн байршлын хувьд давуу талтай, байгалийн нөөцөөр баялаг, залуу эрч хүчтэй хүн амтай Монгол орон цаашдаа тогтвортой уул уурхай, цэвэр эрчим хүч, инновацийн төв болон хөгжих боломжтой гэж харж байна. Би Монголын ирээдүйг өөдрөг гэгээлгээр хардаг. Ийм гэгээлэг ирээдүйг бүтээлцэх хөгжил дэвшлийн түнш нь байхаар оюутолгойчууд бид хичээн ажиллаж байна. ■

**800** ханган нийлүүлэгчтэй. Үүний 600 нь үндэсний ханган нийлүүлэгч.

Оюутолгой 2030 он гэхэд **100 сая мод** тарьж ургуулна. Өнөөдөр **21 сая** мод тариад байна.

## Промон трейд ХХК

# Н.ОЮУНБАТ: МАНАЙ ЯС БОЛОВСРУУЛАХ ҮЙЛДВЭР БОЛ БАЙГАЛЬ ДЭЛХИЙГЭЭ ХАЙРЛАСАН МОНГОЛЫН ҮЙЛДВЭР



Италийн United Colors of Benetton брэндийн Монгол дахь нүүр царай болж, томоохон худалдааны төвүүдэд салбараа нээж, загварын шоу хийж, урлаг соёлынхонтой ойр бизнес эрхэлж байсан эмэгтэйн бодол санааг нэг л өдөр мал төхөөрч, мах бэлтгэдэг гол цэг болох Эмээлт татжээ. Дийлэнх хүмүүсийн сургийг нь сонсож байсан энэ газрын чухам юу нь загварын ертөнцийн турьхан эмэгтэйн анхаарлыг татсан юм бол. “Протейн” үйлдвэрийн үүсгэн байгуулагч Н.Оюунбатын байгаль дэлхийгээ хайрласан брэнд нь юу вэ? Тэр юу үзэж туулж, юуг бүтээх гэж зорино вэ?

**Таныг Бенеттоны Оюунбат гэдгээр нь хүмүүс мэддэг. Таны хувьд Бенеттон төдий чинээгээрээ үнэ цэнтэй, хайртай брэнд тань байх.**

Юун түрүүнд, бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийнхээ төлөөлөл болж, өөрийн бизнесийн тухай ярихаар энд сууж байгаадаа баяртай байна. Намайг энэхүү тусгай дугаартаа урьж ярилцаж байгаад баярлалаа. Нэр хүндийн илэрхийлэл юм гэж хүлээн авсан. Тийм ээ. Миний хувьд Бенеттон амьдралын минь салшгүй нэгэн хэсэг болсон, үнэ цэнтэй, хайртай брэнд минь. Анх Benetton дэлгүүрээ Монголд нээх үед Италийн тэрбумтан, United Colors of Benetton брэндийг үүсгэн байгуулагч Лучиано Бенеттоноос сэтгүүлч “Монгол Улс цөөн хүн амтай, танайх шиг брэнд энд салбараа нээгээд ашигтай байх болов уу” гэж асуусан юм. Л.Бенеттон гуай “Танай Монгол Улс дэлхийн газрын зураг дээр гайхамшигтай хэлбэр тогтоцтой харагддаг. Энэ сайхан орны залуус дэлхийн залуучуудын өмсдөг хувцсыг яагаад өмсөж болохгүй билээ” хэмээн инээмсэглэн хэлж байсан юм. Энэ бол 2010 оны есдүгээр сарын 21-ний өдөр байсан.

Монгол Улсад үүд хаалгаа нээсэн хамгийн анхны дэлхийн брэндүүдийн нэг бол United Colors of Benetton бөгөөд уг брэндийг эх орондоо оруулж ирээд хэдийнэ 15 жил өнгөрчээ. Одоо бараг өдөр бүр шинэ брэндүүд манайд үүд ▶

► хаалгаа нээж байна. Монголын залуус Benetton-ийг өнөөдөр мэддэг, өдөр тутамдаа өмсөж хэрэглэдэг болжээ.

Тэд дэлхийн брэндүүдтэй хөл нийлүүлэн алхаж яваа. Ялангуяа хүүхдүүд. Манайх хүүхдийн хувцсаараа алдартай. Бенеттон брэнд маань араасаа Carpisa, Yamamay, Wuson гээд олон брэндийг дагуулсан. Гадаадын жуулчид Монголд ирээд томоохон худалдааны моллуудаар ороход нь дэлхийн брэндүүд угтвал гоё биз дээ.

**Дэлхийн брэндүүдийг Монголдоо оруулж ирж, хувцас загварын салбарт шинэ хэрэглээний соёлыг нэвтрүүлж, нутагшуулж, загварын чиглэлээр ажиллаж байсан эмэгтэй нэг л өдөр Эмээлтэд малын яс, тос, тэжээл ярих болсон. Ясны Оюунбат гэдгээрээ хүмүүст танигдах болсон. Энэ салбарт руу орж үндэсний үйлдвэрлэгч болох алхам хийсний гол санаа сэдэл юунаас үүдэлтэй вэ?**

Ясны үйлдвэр яагаад байгуулах болов гэдэг хэд хэдэн шалтгаантай. Би өөрөө үндэсний үйлдвэрлэл хөгжиж байж улс орон хөгжинө гэж ярьдаг, итгэж явдаг хүн л дээ. Дандаа л гаднаас юм худалдан авдаг бус үйлдвэрлэгч орон болъё гэдэг бол монгол хүн бүрийн л мөрөөдөл байх ёстой. Би Орост сургууль төгсөж ирээд анх гутлын үйлдвэрт технологичоор ажилд орж байсан. Залуу байхаасаа л үйлдвэрлэл улс оронд ямар их хэрэгтэйг ойлгож авсан. Тиймээс Бенеттоноос өөр юу хийх вэ, ямар үйлдвэрлэл эрхэлж, экспортолж, улс орондоо бага ч болов хувь нэмэр оруулах вэ гээд судалгаа хийж эхэлсэн үе. Бизнес эрхлэгч эмэгтэйн жинхэнэ сониуч, алтан үе байсан гэж хэлж болно. Гаднаас юм авдгаа л багасгая, харин ч гаднаас валют оруулж ирдэг болъё гэж боддог байсан. Би хүртэл гадагш валют явуулж байна шүү дээ. Дэлхийн хүмүүс улс орондоо хэрэгтэй бизнес хийдэг юм байна. Энэ бодлынхоо үүднээс л хөдөө аж ахуйн бизнес, бодлого, эрх зүйн орчныг судалж эхэлсэн.

**Ясны үйлдвэрээ хэрхэн байгуулж байсан бэ?**

Ерөнхийдөө хүмүүсийн төдийлөн анзаараагүй асуудлыг олж харсан гэх үү дээ. Асуудал нь юу вэ гэхээр мал төхөөрөх үйлдвэр, хүнсний захуудаас хаягдаж байгаа малын яс, дайвар бүтээгдэхүүнүүд байсан. Манай улсын хамгийн том төвлөрсөн мал төхөөрөх, мах бэлтгэх аж үйлдвэрийн парк Эмээлтэд дайвар бүтээгдэхүүн, ясыг шууд газарт ил задгай хаяж, булж байсан үе л дээ.

Энэ хаягдлыг ил задгай хаяж булснаар байгаль орчинд яаж нөлөөлөх вэ гэж хамгийн түрүүнд бодсон. Манайхан ясыг газарт булахаар бордоо болно гэж боддог бололтой юм. Гэтэл тэр овоолгоотой яс бордоо болж газарт шингэхээсээ илүү газрыг, хөрсийг аймшигтай бохирдуулдаг.

Жишээлбэл, зуданд үхсэн мал байгаль дээрээ байгаад л байвал хавар боллоо, элээ шувуу эргэлдэнэ, улмаар хүн малын хөлөөр гэр рүү орж ирэх эрсдэлтэй. Ингээд малын өвчин гардаг. Яс газарт шингээд хөрс бохирдуулна, цэвэр усны ундаргад нөлөөлнө. Монголын мал өвчтэй гээд байгаагийн цаана ийм л зүйл явж байдаг.

Цааш судлаад үзгэл, бид нөхөгддөг баялаг гэгддэг малынхаа мах, сүүг нь аваад гэдэс дотор, эвэр туурай, арьс, яс гээд бараг 40 хувийг нь хаядаг. Энэ тоог бүтэн жилээр нь тооцвол, 400 мянган тонн хаягдал болно. Хэдий нөхөгддөг баялаг ч гэлээ бид ийм үрэлгэн байж, амьдрах орчноо ингэж сүйтгэж болохгүй шүү дээ. Олон улсын үйлдвэрлэл, технологи бүгд эко, органик, байгаль орчинд ээлтэй трэнд рүү чиглэж байгаа энэ эрин үед монголчууд бид үнэт баялгаа ашиглахгүй цамаан загнахаас гадна хамгийн аюултай нь дэлхийн дулаарлыг бүрдүүлэгч хүлэмжийн хийн асар том үйлдвэрлэгч болчихсон байгаа нь бидний олж харсан гол асуудал байсан юм. Тиймээс л энэ асуудлыг хэрхэн шийдэх ёстой талаар судалж эхэлсэн дээ. Тэр үед хогонд ихээр хаягдаж байгаа малын хаягдлыг боловсруулаад хүнд хэрэгтэй зүйл хиймээр байна гэсэн зүйл

**Газарт булагдаж, байгаль дэлхийг бохирдуулж байсан хаягдлыг боловсруулж, эцсийн бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэж яваа зориг, тэвчээр маань надад мотивац болдог**

ярьж, нөхрийнхөө сониуч занг хөдөлгөөд амжсан. Манай нөхөр инженер хүн учраас аливаа зүйлийг ул суурьтай хардаг. Намайг яс яриад эхлэнгүүт л ясны талаарх бүх судалгаа мэдээллийг хайж олоод надад өгчихсөн. Гэр бүлийн ийм дэмжлэг намайг хөглөсөн юм. Түүнээс урдах ажлаа л хий гэж хандах эрчүүд Монголд олон бий.

Тэгээд л яс, хог хаягдлын менежментээр тэргүүлдэг Америк, Итали, Герман, Хятадын үйлдвэрүүдэд очиж туршлага судалсан. Эцэст нь, дэлхийд тэргүүлэгч Европ стандартыг сонгож, Европтоо дээгүүр үнэлэгддэг Италийн технологи, үйлдвэрийг оруулж ирсэн. Ингэж л би яс боловсруулах үйлдвэрээ байгуулчихаад дараа нь сэг зэм устгадаг устгалын үйлдвэр байгуулна гэж бодож мөрөөдөж энэ салбарт бизнес эхлүүлсэн хүн дээ.

**Тэгэхээр ясны үйлдвэр бол манай улсад зайлшгүй байх ёстой стратегийн ач холбогдолтой үйлдвэр гэдгийг та олж харсан юм байна гэж ойлголоо?**

Тийм тийм. Манайх шиг 70 сая гаруй малтай,

▶ мал аж ахуйд түшиглэсэн эдийн засагтай улсад малаас хүртэх ашиг шимийг нэмэгдүүлэх, бүрэн дүүрэн ашиглахын тулд яс болон малын гаралтай түүхий эд боловсруулах стратегийн үйлдвэр заавал байх ёстой.

Хүн бизнесээ нүдэндээ төсөөлдөг. Би үйлдвэрээ нүдэндээ төсөөлж харчихаад сэтгэл дотроо огшлоо. “За одоо л” гэж өөртөө хэлсэн. 2017 оноос өөрт байсан бүх мөнгө төгрөгөө урьдчилгаанд өгч, тоног төхөөрөмжөө захиалж, 2019 оны сүүлчээр үйлдвэрээ оруулж ирсэн. Хөгжлийн банкаас мөн зээл авсан. Эмээлтэд газар худалдаж авч, дэд бүтцээ байгуулах, үйлдвэрээ угсрах гэсээр 2019 он гарч, мөн оныхоо хоёрдугаар сарын 15-нд үйлдвэрийнхээ нээлтийг хийсэн. Нээлтэд тухайн үеийн Ерөнхий сайд, өнөөгийн Ерөнхийлөгч У.Хүрэлсүх ирсэн. Аливаа зүйл цаг хугацаатай гэдгийг одоо л ойлгож байна. Олон хүнд бэрхшээлтэй тулгарсан даа. Үйлдвэрийн нээлтээ хийчихсэн хүн чинь анхныхаа түүхий эдийг гаргаж, экспортлоод валютыг ч олж өгнө гэж бодсон. Гэтэл шинэ технологи, шинэ үйлдвэрийг нутагшуулахад бишгүй асуудлууд гардаг юм билээ. Цаашдаа зүй бусаар хорогдсон мал, сэг зэм, био хаягдлыг бүрэн устгалд оруулдаг технологи оруулж ирэхээр төлөвлөсөн байгаа. Бодоод үзэхэд, цаг агаарын хүндрэл бэрхшээл, цас, зуд нь олон мянган малчин өрхийн хотыг харлуулаад зогсохгүй хавар дулаарч цас ханзрах үед хэдэн зуун мянга, магадгүй саяар тоологдох малын

2023 оны хоёрдугаар сард "Олон улсын Тогтвортой байдал ба Нүүрстөрөгчийн Гэрчилгээ" (ISCC) авсан.

## **Монгол Улс үйлдвэрлэлээ дэмжиж байж хөгжиж цэцэглэнэ. Урамшууллын зөв систем нэвтрүүлж, хувийн хэвшилээ, жижиг, дунд үйлдвэрлэлээ бодитой дэмжих орчин нөхцөл л дутагдаад байна**

сэг зэм ялзарч, агаар мандалд хүлэмжийн хийг ихээр ялгаруулах, хөрс шороог бохирдуулах, хавь ойрдоо өмхий үнэртүүлэх гээд олон асуудал дагуулж байдаг. Одоо бол манай компани хүнсний хэрэгцээний мах бэлтгэлээс гарч буй малын яс, дайвар бүтээгдэхүүнийг боловсруулж бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэдэг. Гэхдээ хоорондоо нарийн ялгаатай. Манай үйлдвэрийн одоогийн технологи EU 142/2011 нь Европын холбооны стандартад суурилсан байдаг. Харин зүй бусаар хорогдсон малын сэг зэм устгалын технологи арай ондоо байдаг.

**Малын яс, дайвар бүтээгдэхүүнийг боловсруулаад ямар бүтээгдэхүүн гаргаж авдаг вэ?**

Нэгдүгээрт, тахиа, гахай, малын гэжээлийн үндсэн найрлага болох мах ясны уурагт тэжээл. Хоёрдугаарт, органик бордоо. Хөрсний доройтолд орсон газар тариалангийн хэсэг, уул уурхайн ашиглалтаас үүссэн газрыг нөхөн сэргээх болон хөрсний чанарыг дээшлүүлж ургац нэмэгдүүлэх, мод бут шинээр тарих, суулгац бордох, шилжүүлэн суулгах зэрэгт өндөр ач холбогдолтой бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэдэг. Хөрсийг бордсоноор хөрсөн дэх бичил биетэн үржиж, био ялмаг үүссэнээр хөрсний чанар дээшилнэ. Манай бордоо нь хөрсөнд аажмаар задарч, хоёр жилийн турш хөрсөнд шаардлагатай шим тэжээлийг нөхөж өгдөг онцлогтой. Гуравдугаарт, малын гаралтай өөхөн тос. Малын өөхөн тос бол олон улсад эрэлттэй түүхий эд. Манай үйлдвэрлэж буй малын гаралтай тос нь Солонгосын нефть боловсруулах үйлдвэрийн био дизель түлш үйлдвэрлэхэд ашиглагдаж байна. Био дизель түлш нь агаар мандалд цацагдах нүүрстөрөгчийн давхар исэл буюу хүлэмжийн хийн нэг төрлийг хамгийн бага ялгаруулдагаараа нефтийн дизелиэс илүү чанартай, байгаль орчинд ээлтэй бүтээгдэхүүн юм. Бид био дизелийн түүхий эдийг үйлдвэрлэж байгаа нь дэлхийн дулаарлын эсрэг тэмцэхэд өөрсдийн хувь нэмрийг оруулж байгаа хэрэг юм.

**Манай тос ISCC (International Sustainability & Carbon Certification) гэрчилгээгээ баталгаажсан гэж та ярьж байсан. Энэ талаар бидэнд тодорхой тайлбар өгнө үү?**

2023 оны хоёрдугаар сард үйлдвэртээ ISCC EU гэрчилгээ авах зорилгоор Германы ASG аудитын байгууллагыг урьж, олон улсын аудит хийлгэсэн. Бид тухайн оны хоёрдугаар сардаа багтаад ISCC EU гэрчилгээг өөхөн тос дээрээ амжилттай гардаг авсан. Энэ бол бидний маш том амжилт. “Олон улсын Тогтвортой байдал ба Нүүрстөрөгчийн Гэрчилгээ” (ISCC) гэдэг нь ханган нийлүүлэлтийн итгэмжлэлийн систем бөгөөд гол зорилго нь хүлэмжийн хийн ялгарлыг бууруулж, байгаль орчинд ээлтэй ногоон технологи нэвтрүүлсэн үйлдвэрүүдийг бүртгэх бирж гэж хэлж болно. Энд бүртгэлтэй бүтээгдэхүүн бол органик, эко, байгаль орчинд ээлтэй технологиор бүтээгдсэн гэдгийг олон улсад баталгаажуулж байгаа маш чухал баримт бичиг юм.

Манай компани уг гэрчилгээг эзэмшсэнээр карбон кредит тооцуулах эрхтэй болсон. Олон улсад хэдийн нэвтэрсэн карбон кредитийг Монголд саяхнаас л цөөн хүмүүс зах зухаас нь судалж, ярьж эхэлж байна. Карбон кредит гэдэг нь хүлэмжийн хийг бууруулахаар ажиллаж буй аж ахуйн нэгжүүдийг дэмжих зорилготой санхүүгийн механизм юм. Товчхондоо, ▶

► би хүлэмжийн хийн ялгарлыг бууруулсан хэмжээгээрээ карбон кредит цуглуулж, цуглуулсан кредитээ хүлэмжийн хий ихээр ялгаруулдаг хүнд үйлдвэрүүдэд худалдаж борлуулах юм. Хүнд үйлдвэрүүд худалдаж авсан карбон кредитийн хэмжээнээс илүү хүлэмжийн хий ялгаруулахгүй байх үүрэгтэй зэрэг зохицуулалт байдаг. Мөн ийм төрлийн гэрчилгээтэй бүтээгдэхүүнүүдийг зах зээлд тэргүүн ээлжинд худалдан авах сонирхолтой байдаг. Бид энэ системд ханган нийлүүлэгчээр бүртгэгдсэнээр бидний өмнө дэлхийн томоохон зах зээл нээгдэж байгаа. Хамгийн эхний дэлхийн хэмжээний томоохон харилцагчтайгаа холбогдоод эхэлсэн, ажлууд ундраад л явж байна. Миний мэдэхээр ISCC гэрчилгээ авсан байгууллага Монголд манайхаас өөр нэг л байдаг.

### Та бүтээгдэхүүнээ БНСУ-руу экспортолж байгаа гэсэн?

Би Солонгос руу тосоо экспортолдог гэж онгирдог. Тус улс руу тосоо экспортлоод байж болох ч тээвэр, логистикийн хүндрэлээс үүдэж асуудлууд гардаг. Ачаа тээвэрлэлт дэндүү хол. Улаанбаатараас Эрэн, Эрэнээс Тяньжинд очоод дарааллаа хүлээж удсаны дараа Тяньжиний боомтоос усан онгоцоор Өмнөд Солонгос улс руу тээвэрлэдэг. Энэ хугацаанд тосны чанарт өөрчлөлт орох талтай. Өмнөд Солонгосын онгоцны түлшний үйлдвэрүүд манай тосыг авдаг юм. Байгальд ээлтэй, эрчим хүчний хэмнэлттэй, хүлэмжийн хийг бууруулах түүхий эд манайд элбэг байгаа хэрэг. Тиймээс манай тосыг авах сонирхолтой байдаг. Уг нь зах зээл байна.

### Үйлдвэрлэл эрхлэхэд ямар хүндрэл, бэрхшээлтэй тулгарч байна вэ?

Олон хүндрэл гардаг. Тэр бүгдийг бэрхшээл гэж харахаа больсон. Хамгийн том бэрхшээл нь манай улс БНХАУ руу малын гаралтай бүтээгдэхүүн экспортлохын тулд Хятадын Гаалийн хорио цээрийн байгууллагаас зөвшөөрөл авах ёстой байдаг. Гэвч манай үйлдвэр энэ зөвшөөрлийг хэдэн жил хөөцөлдөөд авч чадахгүй л байна. Манай тосыг худалдаж аваад урагшаа гаргадаг, зөвшөөрөлтэй хэд хэдэн компани байсан ч энэ жил тэдний эрхийг цуцалчихсан. Харин ганцхан үйлдвэрийн зөвшөөрлийг хэвээр үлдээсэн юм билээ. Бид бүтээгдэхүүнээ борлуулмаар байдаг, экспортолж чадахгүй ийм л байдалд байна.

Тээвэр логистикийн хувьд, тосоо БНХАУ-аар дамжин өнгөрүүлэхэд мөн л зөвшөөрөл авах журамтай. Хэрэв манайд малын халдварт өвчин бүртгэгдвэл транзит тээвэр зогсдог эрсдэл бий. Манай мал эмнэлгийн тогтолцоог бусад орон хүлээн зөвшөөрөхгүй, итгэхгүй асуудал байна.

Төрөөс мал эмнэлгийн бодлогын асуудалд ихээхэн анхаарч, эрх зүйн орчноо сайжруулж чадвал, экспортын олон гарц нээгдэж, малын гаралтай бүтээгдэхүүнүүдээ гаргаад үйлдвэрүүд урамтай ажиллах боломж уг нь байгаа гэдгийг хэлмээр байна.

### Энэ бүх бэрхшээлийг даван туулахад танд юу мотивац өгдөг вэ?

Газарт булагдаж, байгаль дэлхийг бохирдуулж байсан хаягдлыг боловсруулж эцсийн бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэж яваа зориг, тэвчээр маань надад мотивац болдог. Тэгээд зогсохгүй үйлдвэрлэсэн тэжээлээрээ тахиа шувуу, мал амьтдаа тэжээгээд, хөрс модоо бордож байна. Эргээд бид шувууныхаа өндгийг, малынхаа махыг, хөрсөндөө ургуулсан тариа ногоогоо авч үр шимийг нь хүртэж байгаа маань бидэнд хамгийн том мотивац болж, урам өгдөг юм. Үйлдвэртээ орохоор миний нулимс цийлэгнэдэг. Өвөг дээдэс маань бидэнд үржил шимтэй хөрс, цэцэгт ногоон тал, цэнгэг гол мөрөн, онгон дагшин уул толгодоо өвлүүлэн үлдээсэн. Бид энэ баялгаа ухаж зарах биш, хайрлан хамгаалж, дараа дараагийн үр хойчдоо өвлүүлэн үлдээх үүрэг хүлээсэн. Тийм ч утгаараа энэ салбарт ажиллаж байгаагаараа бахархдаг.

### Би олон эмэгтэй бизнес эрхлэгчтэй уулзаж ярилцлаа. Тэр бүрийд эмэгтэйчүүдээрээ үргэлж бахархдаг. Тангай ярилцаад, таны бизнесийн замналыг сонсож суухдаа ч танаар гайхан биширч байна.

Тийм шүү. Бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүд манайд маш олон бий. Монголын эдийн засаг эмэгтэйчүүдийн нуруун дээр явж байгаа гэхэд хилсдэхгүй. Монгол эмэгтэйчүүд маань маш дайчин, хүчирхэг, хичээнгүй. Бусад улс орны эмэгтэйчүүд урдах ажлаа л хийдэг. Италид гэхэд загвар зохион бүтээгч бол энэ мэргэжлээрээ л супер. Манайхан болохоор бүгдийг хийх гээд байдаг. Би өөрөөрөө л жишээ авахад хувцас загвар, брэнд ярьж байсан хүн гэнэт ясны үйлдвэр рүү орчихсон. Одоо Итали руу ярьж шинэ загварын захиалга өгнө, ясны үйлдвэр дээрээ очиж бордоо, тосоо ярина, шувууны аж ахуйнууд дээрээ очиж тэжээлээ өгнө. Тэгээд хажуугаар нь ар гэр, үр хүүхдээ, амьдралаа авч явна. Бүх л салбарт эмэгтэйчүүд маань олон зүйлийг амжуулаад манлайлж байгаа нь бахархуштай. Монгол Улс үйлдвэрлэлээ дэмжиж байж хөгжиж цэцэглэнэ. Урамшууллын зөв систем нэвтрүүлж, хувийн хэвшлээ, жижиг, дунд үйлдвэрлэлээ бодитой дэмжих орчин нөхцөл л дутагдаад байна. Гэхдээ зүтгээд хөдөлмөрлөөд байхад үр жимсээ авах цаг ирнэ. Тэр сайн цаг удахгүй ирнэ ээ гэдэгт би бат итгэдэг. ■

United Colors of Benetton брэндийн **Benetton** дэлгүүр **2010** оны есдүгээр сарын **21**-ний өдөр нээлтээ хийсэн.

**2019** оны хоёрдугаар сарын **15**-нд Протейн ясны үйлдвэрээ нээсэн.



GSMI

## Ц.ОЮУНЖАРГАЛ: БОЛОМЖУУДАА ТУЛТАЛ НЬ АШИГЛАЖ ИЛҮҮ ХУРДТАЙ УРАГШИЛЪЯ

“Зөвлөх үйлчилгээг хүн бүр хийгээд байдаггүй. Маш өндөр мэдлэг боловсрол, туршлага шаардсан ажил. Экспертийн түвшинд ажлаа мэддэг, хийж сурсан байх ёстой. Байгууллагуудын асуудлыг нь олж харж, түүн дээр нь мэргэжлийн үүднээс зөвлөж, тухайн компанийн хөгжлийг хурдасгах үүрэгтэй хүмүүс юм” гэж GSMI байгууллагын үүсгэн байгуулагч, бизнесийн зөвлөх Ц.Оюунжаргал ярьж

байна. Түүний хувьд олон улсын байгууллагуудад төслийн менежмент, зөвлөх үйлчилгээгээр олон жил ажиллаж, мэргэшсэн үндэсний зөвлөх. Монголын олон компанийн өсөлт хөгжил, амжилтад хүргэхэд түүний оруулсан хувь их. Тиймдээ ч GSMI байгууллага “Компаниудын хөгжлийг хурдасгах стратегийн зөвлөх үйлчилгээг үзүүлнэ” гэдэг эрхэм зорилготой ажилладаг.

**Бизнесийн зөвлөх үйлчилгээ үзүүлнэ гэдэг маш хариуцлагатай ажил. Манай улсад бизнесийн зөвлөгөө өгдөг зөвлөх, компаниуд олон бий. Зөвлөхүүдийн хувьд маш өндөр мэдлэг, туршлагатай байх ёстой. Таны хувьд хэр мэдлэг, туршлага хуримтлуулсан зөвлөх вэ?**

Бизнесийн зөвлөх үйлчилгээний салбарт ажиллаад 20 гаруй жил болж байна. 2002 онд НҮБ-ын Хөгжлийн хөтөлбөрөөс “Монголын үйлдвэр газруудыг өөрчлөн байгуулах” төслийг хэрэгжүүлсэн юм. Монгол Улсын хэмжээнд өрнөсөн өмч хувьчлалын ажил шувтарч байсан үе. Үнэ цэнэтэй аж ахуй нэгж, стратегийн

ач холбогдолтой үйлдвэрүүдийг хувьчилснаар тус газруудад өөрчлөн байгуулалт хийх шаардлагатай болсон. НҮБ энэ асуудлыг олж хараад, олон улсын консалтингийн үйлчилгээ хэрэгтэй гэж үзсэн. Би энэ төсөлд зургаан жил ажиллахдаа бизнесийн зөвлөх үйлчилгээний бакалавр, магистр хамгаалсан даа. Барууны өндөр хөгжилтэй орнуудын нэр хүндтэй, туршлагатай хүмүүс зөвлөхөөр ажиллаж байсан нь надад маш том үр шимийг өгсөн. Харин ажлын анхны гараагаа Монголын банк санхүүгийн салбараас эхэлсэн. АХБ-наас Монгол банкинд хэрэгжүүлсэн “Банкуудад олон улсын ▶

▶ **бүртгэлийн системийг нэвтрүүлэх**” төсөл дээр ажилласан. Монголын арилжааны банкуудад олон улсын нягтлан бодох бүртгэлийн системийг амжилттай нэвтрүүлсэн төсөл юм. Дараа нь Хас банканд бүсийн менежерээс дэд захирал хүртэл дэвшсэнээр банк, санхүүгийн салбарыг ойлгох, багийн ажиллагааг хэрэгжүүлэх, манлайллыг бий болгоход том туршлага болсон. Энэ бүх мэдлэг, туршлага нь төслийн менежмент, зөвлөх үйлчилгээ явуулах гол үндэс суурь болж өгсөн. Олон улсын байгууллагад ажилласан 12 жилд 300-400 төсөл хэрэгжүүлэхэд гар бие оролцож, сардаа 30 гаруй томоохон аж ахуй нэгжүүд дээр ажилладаг байлаа.

**Та 2015 оноос GSMI байгууллагаа байгуулж, зөвлөх үйлчилгээний чиглэлээр өөрийн бизнесээ эхлүүлсэн. Та бүхэн өнөөдөр хир олон компанид зөвлөх үйлчилгээ үзүүлээд байна вэ?**

Анхныхаа сургалтыг “Захирлуудад зориулсан санхүү” сэдвээр явуулж байлаа. Тухайн үеийн компаниудын захирлуудад санхүүгийн мэдлэг хэрэгтэй болж байсан үе л дээ. Захирлууд наад зах нь, санхүүгийн тайлангаа уншдаг, ойлгодог байх ёстой. Энэ нь манай бизнесийн салбарын удирдлагуудад маш хангалтгүй байдаг гэдгийг би олон улсын байгууллагуудад ажиллахдаа мэддэг байв. Энэхүү сургалтаараа бид санхүүгийн тайлангаа яаж унших вэ, ерөнхий нягтлантайгаа хэрхэн харьцах вэ, ямар тайлан гаргахыг хүсэх ёстой вэ, тайлан уншилтаа, удирдлагын шийдвэр гаргалтад яаж ашиглах вэ гэдэг аргачлалыг заадаг байсан. Манай байгууллагын гол мэргэшсэн үйлчилгээ бол стратеги төлөвлөлт, менежмент, манлайллын сургалтууд байдаг. Бид энэ арван жилд нийтдээ 5000 хүнд сургалт явуулж, анхан шатны менежерээс дунд, дээд түвшний менежерүүдийг сургах, бэлдэх чиглэлээр ажиллаж ирсэн байна.

**Хувийн хэвшлийнхэн маань өөр өөрийн салбартаа хичээн зүтгэсээр ирсэн. Манай компаниудын нийтлэг дутагдалтай тал юу байна вэ?**

Өөрийн мэргэшсэн чиглэлээс харахад, дунд хугацааны стратеги төлөвлөлт дулимаг. Арван жилийн өмнө стратеги төлөвлөлт хийдэг компани хуруу дарам цөөн байсан. Стратеги төлөвлөлт нь бизнесийн төлөвлөгөөнөөс юугаараа ялгаатай юм гэж асуудаг байлаа шүү дээ. Манай компаниуд бизнесээ дунд болон урт хугацаандаа харахгүй байна. Стратегид “цөм чадавх” гэсэн гол ойлголт байдаг. Та юуг бусдаас илүү хийж чадах вэ, орчин үеийн хэллэгээр, танай супер хүч юу вэ, үүнийгээ л илрүүлж, таньж хөгжүүлэх хэрэгтэй. Дэлхийн Apple, Amazon компаниуд өөрийн цөм чадавхиа нээж харчихаад тэр цөм рүүгээ гол анхаарлаа

төвлөрүүлж, инноваци шингээж, технологийг ашиглаад хэдэн тэрбумын орлого олж байна. Хоёрт, технологийн мэдлэг тааруу. GenZ үеийнхэн угаасаа технологийн эрин зууны хүмүүс. Харин 1990, 2000-гаад онд байгуулагдсан компаниуд технологийн хоцрогдолтой, арга барил нь хуучинсаг хэвээр байна. Би сургалтаа хийхдээ технологийн хөгжлөөс эхэлдэг. Дэлхийн технологийн хөгжил хаашаа явж байна, ямар хөрөнгө оруулалтууд хийж байна гэх мэт чиглэлээр мэдээлэл өгөөд технологийн дэмжлэгтэйгээр юуг яаж хийвэл амжилтад хүрэх вэ гэдэг хичээл ордог.

**Орчин үеийн компанийн захирлуудын эзэмшвэл зохих ур чадваруудын эхэнд стратегич сэтгэлгээ орж байна. Амжилттай CEO байхын тулд эхлээд стратегич сэтгэлгээгээ хөгжүүлэх хэрэгтэй**

Манай компаниудын 90 хувь нь бизнес төлөвлөгөөгөө хийдэг болсон нь сайн дэвшил. Харин стратеги хангалттай төлөвлөдөг компани цөөн. Энэ хоёр төлөвлөгөөний ялгааг сайн олж харахгүй байх шиг байна. Стратеги төлөвлөгөө алсын хараа, эрхэм зорилго, үнэт зүйлс дээр тулгуурлаж гарч ирдэг бөгөөд бизнесээ авч явах гол зэвсэг. Би үйлчлүүлэгчдээсээ танай алсын хараа юу вэ гээд асуухаар шууд хариулж чаддаггүй. Зарим нь вэб сайтаасаа хараад уншдаг. Захирлын цээжинд компанийн алсын хараа, эрхэм зорилго байхгүй байхаар яаж хэрэгжүүлэх вэ. Мөн манай компаниудад стратегийн хүний нөөцийн талант менежмент маш дутагдалтай. Ур чадвартай хүнийг өндөр цалинтай ажилд авна, нөгөө ажилтан нь тодорхой хугацааны дараа ажлаасаа гарчихдаг. Талент хөтөлбөрөө цогцоор нь харж чадаагүй, системээ бүрэлдүүлээгүй байгууллагад ажилтан тогтохгүй. Хөрсийг бэлдээгүй тул ур чадвартай хүмүүс үржил шимээ өгөхгүй гараад явчихаж байна.

Манай бизнесийнхэн байгууллагын соёлыг нэг үеэ бодвол, ойлгодог болжээ. Гэхдээ л цогц байдлаар харж, хэрэгжүүлж чадахгүй байна. Оффисоо гоё тохижуулаад дизайныг нь өөрчлөх нь байгууллагын соёл мөн үү. Нүдэнд харагдаж, гарт баригддаг зүйлсийг сольж өөрчилснөөр байгууллагын соёл бүрэлдчихгүй. Хүмүүсийн харилцаа, уур амьсгал, авьяас ур чадварыг дээдэлдэг, хөгжүүлдэг орчин буюу зөөлөн дэд бүтцийг болгох ёстой.

**Манлайллын ур чадвар захирлуудын нэг хэмжүүр болоод байна. Захирлууд ч энэ талаар нэлээд ойлголттой болжээ. Та манайлал гэдгийг юу гэж тодорхойлох вэ?**

Би өөрөө дэлхийн хэмжээний том менторуудтай. Манлайллын чиглэлээр 50 жилийн туршлагатай, суут сэтгэгч Жон Максил “Манлайлал бол нөлөөлөх чадвар” гэж тодорхойлсон байдаг. Би энэ тодорхойлолтыг захирлуудад хэлэх дуртай. Бусдын зан төлөвт нөлөөлөх чадварыг л хэлээд байгаа хэрэг. Манай захирлуудын ханддаг нийтлэг нэг асуудал “ажилтнуудынхаа хандлагыг өөрчилмөөр байна, коучинг, ямар сургалт авах уу” гэж ярьдаг. Энэ нь тухайн компанийн ажилтнуудынх нь зан төлөв, ажилдаа хандах хандлага, харилцаа болохгүй байгааг л итгээд байна. Миний хувьд манлайллыг “Манлайлал бол бусдын зан төлөвт нөлөөлж, өөрөөрөө үлгэрлэх ур чадвар” гэж дүгнэдэг. Сүүлийн үеийн “Манлайлал бол өөрийгөө танихаас эхэлнэ” гэж үздэг болсон. Та өөрөө хир зэрэг манлайлагч вэ, хир үлгэрлэл үзүүлж байна вэ гэдгээ эхлээд таньж, мэдэх хэрэгтэй гэж зөвлөдөг.

**Орчин үеийн компанийн захирлуудын эзэмшвэл зохих ур чадваруудын эхэнд стратегич сэтгэлгээ орж байна. Амжилттай CEO байхын тулд эхлээд стратегич сэтгэлгээгээ хөгжүүлэх хэрэгтэй**

**Дотоодын компаниуд стратеги төлөвлөлтийг тэр бүр хангалттай түвшинд хийхгүй байна гэж та ярилаа. Стратегиа төлөвлөхийн ач холбогдлын талаар манай уншигчидтай хуваалцах уу?**

Стратегиа төлөвлөхийн тулд эхлээд гадаад орчны боломж, аюулыг үнэлэхийн зэрэгцээ байгууллагынхаа хүчтэй болон сул талуудыг зэрэг хардаг. Гадаад орчныг маш сайн харж, мэдэрч байх хэрэгтэй. Манай компаниудын удирдлагын нийтлэг дутагдалтай тал нь дотоод асуудлуудтайгаа зууралдсаар гадаад орчинд гарч буй өөрчлөлтүүд, хөгжлийн чиг хандлага хаашаа чиглэж байгааг тэр бүр анзаарахгүй байгаа явдал. Нэг харахад гадаад орчин асар хурдтай хувьсан, хэрэглэгчдийн зан төлөв өөрчлөгдсөн байдаг. Өөрөөр хэлбэл, стратегиа урьдчилан төлөвлөдөггүй компани цаг үеэсээ хоцорч өрсөлдөх чадвараа алдсан байдаг. Стратегиа тодорхойлсноор байгууллагын

хөгжлийн чиглэл тодорхой болох төдийгүй, гадаад орчин дахь боломжуудыг илрүүлэн дотоод нөөц ба чадамжаа хамгийн оновчтойгоор хэрхэн хуваарилах, өөрчлөлтөд хэрхэн зохицож ажиллах, ямар төсөл хөтөлбөрүүдийг эхний ээлжинд хэрэгжүүлэх, энэ бүхнийг удирдан авч явах талантуудаа хэрхэн хөгжүүлэх гээд маш олон бодлогын чанартай шийдвэрүүдийг гаргах хэрэгтэй болно. Нөгөөтэйгүүр, орчин үеийн компанийн захирлуудын эзэмшвэл зохих ур чадваруудын эхэнд стратегич сэтгэлгээ орж байна. Амжилттай CEO байхын тулд эхлээд стратегич сэтгэлгээгээ хөгжүүлэх хэрэгтэй. Өнөөдрийн асуудлыг гал унтраагаад орших бус уг үндэс рүү нь нэвтэрч, илрүүлээд хэтдээ яах вэ гэдгийг үнэлж чаддаг, асуудлыг олон талаас нь хардаг хүнийг стратегич сэтгэлгээтэй удирдагч гэж хэлээд байгаа. Амжилттай явж байгаа компаниудыг харахад ихэвчлэн номер нэг удирдагч нь стратегич сэтгэлгээ сайтай, алсын хараатай, өндөр мэдрэмжтэй хүмүүс байдаг.

**Улс оронд ч стратеги хамгийн чухал. Стратегиар мэргэшсэн зөвлөхийн хувьд манай улсын стратегийн бодлого, төлөвлөлт хир байна гэж хардаг вэ?**

“Алсын хараа 2050” гэсэн бодлоготой болсон нь огт байхгүй байснаас мэдээж дээр. Стратегид “цөм чадавх” гэдэг ойлголт байдаг тухай дээр ярьсан. Монгол Улсын цөм чадавх юу вэ, юугаараа бусдаас давуу талтай вэ гэдгээ бид тодорхойлсон уу. Төрөөс эхний ээлжинд эдийн засгийн тэргүүлэх салбаруудыг тодорхойлсон гэж ойлгож байгаа. Харин энэ салбаруудаа цогц бодлогоор дэмжиж, хувийн компаниуд шударгаар өрсөлдөх зах зээлийн эрүүл орчныг бүрдүүлэх талаар хэр ажиллаж байна вэ гэдэг асуудал.

Би Өмнөд Солонгосын Хандоны их сургуульд Бизнесийн удирдлагын магистрын зэрэг хамгаалсан. Тэр үед Korean Economy, Стратегийн удирдлагын профессор Солонгосын хөгжлийн нууц сэдвээр бидэнд хичээл орж байсныг мартдаггүй юм. Өмнөд Солонгосын удирдагчид бүр 1960-аад онд улс орныхоо нийгэм эдийн засгийг эрчимтэй хөгжүүлэх тэргүүлэх таван салбараа тодорхойлсон ба үе үеийн Засгийн газар нь тэрхүү 5 салбарын өрсөлдөх чадварыг сайжруулахад томоохон компаниудаа дэмжих замаар нөөц болон чадамжийг бүрдүүлж бодлоготойгоор хөгжүүлж ирсэн юм байна. Ингэснээр Дэлхийн II дайны дараа эвдрэл сүйрэл, ядууралд нэрвэгдсэн улсаас өнөөгийн хүчирхэг эдийн засагтай улсыг бүтээж чаджээ. Дээр дурдсан тэргүүлэх таван салбарын нэг нь энтертайнмент. Энэ салбарыг бодлоготойгоор хөгжүүлснээр өнөөдөр Солонгосын поп одууд

Азид төдийгүй дэлхийн түвшинд танигдаж, Солонгосын кино урлаг Холливудтай өрсөлдөхүйц түвшинд гарчихаад байгааг бид харж байна шүү дээ. Энэ нь Өмнөд Солонгос улс орноо хөгжүүлэх урт хугацааны стратегийн төлөвлөгөөтэй, түүнийгээ амжилттай хэрэгжүүлж чадсаныг харуулж байгаа юм л даа. Түүнээс стратегитэй хөгжинө гэдэг нь Монгол Улсын баялгийг стратегийн ордууд гэж нэрлээд түүнийгээ хэн эзэмших талаар парламентаараа маргаад суухыг хэлэхгүй л дээ.

### **Бизнесийн орчин маш хурдацтай өөрчлөгдөж байна. Дэлхийн бизнесийн чиг хандлага хаашаа чиглэж байгаа талаар ярина уу?**

Манай байгууллагын стратегийн зөвлөх үйлчилгээний эхний хэсэг дэлхийн бизнесийн чиг хандлагын талаар ярьсаар дуусдаг. “Дэлхийн мега трэнд” хичээлээ би бараг л улирал, сар бүр шинэчилж байна. Өмнө нь жилдээ нэг өөрчилдөг байсан. Өнөөдөр дэлхийн бизнесүүд маш хурдтай өөрчлөгдөөд байна.

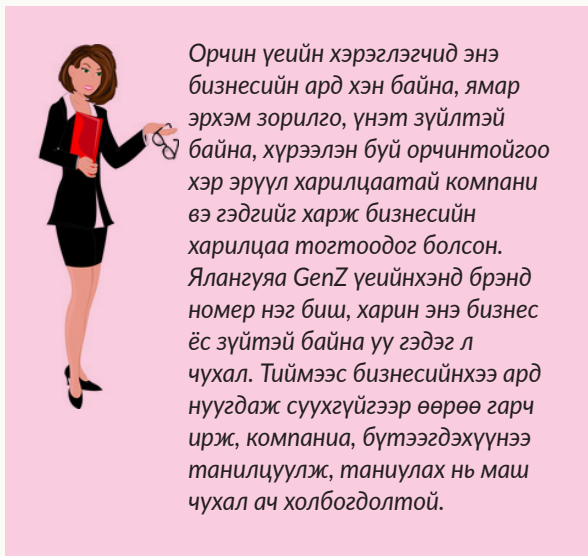
Хамгийн хурдацтай өөрчлөлт бол технологи, хиймэл оюун ухаан. Хиймэл оюун ухаан бүх салбарт нэвтрэх хэрэгтэй болж байна. Дэлхий дахинаа 100 жилийн өмнө цахилгаан эрчим хүч нэвтэрч, улс орон, компаниуд болон бүх айл өрхийн амьдралын хэв маягийг өөрчилсөнтэй адил хиймэл оюун ухааны хувьсгал дэргэд ирчихлээ. Өмнөх хувьсгал цэнхэр захтнуудын ажлыг хөнгөвчилж механикжуулалт, автоматжуулалтыг бидний өдөр тутмын хэрэглээ болгосон бол хиймэл оюун ухаан цагаан захтнуудын ажлыг орлож, оюуны хөдөлмөрийн ажлыг орлох түвшинд аль хэдийн иржээ. Энэ хувьсгал цаашид илүү хурдтай өрнөх төлөвтэй байна.

Монгол Улс, компаниуд энэ шинэ хувьсгалд хэр бэлэн байна вэ. Хиймэл оюун ухааныг зөвхөн IT-ийн салбарынхан ажилдаа нэвтрүүлэх бус компанийн захирлууд өөрсдөө суралцан нутагшуулж, ажилчдынхаа бүтээмжийг нэмэгдүүлэх, борлуулалт, маркетинг, санхүүгийн тодорхой чиг үүргүүдийг орлох AI технологийг нэвтрүүлж, удирдлагын шийдвэр гаргалтдаа эхний ээлжинд ашиглах хэрэгтэй. Хиймэл оюун ухаан нь олон ажлын байрыг устгах нь гэж харахаас илүүтэй манайх шиг хүн ам цөөтэй, хүний нөөцийн дутагдалтай улсад том боломж гэж хармаар байгаа юм.

### **Таны хувьд бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдтэй жинхэнэ харьцаж, хамтарч, зөвлөх үйлчилгээ үзүүлдэг хүн. Зөвлөх эмэгтэйн хувиар бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдэд зөвлөгөө өгнө үү?**

Юуны өмнө Монголд эмэгтэй хүн болж төрнө гэдэг өөрөө маш том аз завшаан бас маш

өргөн боломж гэдгийг хүлээн зөвшөөрцгөөе. Бидэнд нээлттэй байдаг боломжуудаа тултал нь ашиглаж илүү хурдтай урагшилъя гэж зөвлөмөөр байна. Бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийн хувьд хамт олноо бүрдүүлэхдээ, удирдлагын багаа сонгохдоо аль болох жендерийн оролцоог зохистой хангах тал дээр шийдвэрээ гаргаж байгаарай гэж зөвлөмөөр байна.



*Орчин үеийн хэрэглэгчид энэ бизнесийн ард хэн байна, ямар эрхэм зорилго, үнэт зүйлтэй байна, хүрээлэн буй орчинтойгоо хэр эрүүл харилцаатай компани вэ гэдгийг харж бизнесийн харилцаа тогтоодог болсон. Ялангуяа GenZ үеийнхэнд брэнд номер нэг биш, харин энэ бизнес ёс зүйтэй байна уу гэдэг л чухал. Тиймээс бизнесийнхээ ард нуугдаж суухгүйгээр өөрөө гарч ирж, компаниа, бүтээгдэхүүнээ танилцуулж, таниулах нь маш чухал ач холбогдолтой.*

Нэг модель охиныг брэндийн нүүр царай болгоод болчлоо гэж боддог, эсвэл маркетингийнхан л хэвлэлийнхэнтэй харьцаж гээд хойш суудаг хандлага өөрчлөгдсөн. Apple компанийн үүсгэн байгуулагч Стив Жобс амьд сэрүүндээ өөрөө л бүтээгдэхүүний танилцуулгаа хийж, ярьж, түүчээлдэг байсан. Өнөөдөр ч Apple-ийг Steve Jobs-гүйгээр төсөөлөхийн аргагүй. Түүний маркетингийн арга барилыг өнөөдөр ч маркетерүүд судалж суралцаад явж байна. Эмэгтэйчүүд бидэнд бусдаас дутаад байх зүйлгүй. Оюун ухаан, уян хатан чанар, хүч чадал, тэсвэр тэвчээр байна. Боломжоо илүү ашиглаж, бие биенээ дэмжиж, хамтын ажиллагаагаа тэлэх нь бизнесийн салбарт маш чухал. Би захирлуудад холбоо харилцаа, танилын хүрээгээ тэл гэж зөвлөдөг нь үүнтэй холбоотой. Бас нэг зүйл бол өөрийгээ байнга хөгжүүлж, үнэ цэнээ нэмэгдүүл. Gen Z үеийнхэнтэй ажиллахад хэцүү байгаа бол таны манлайллын хэв маяг энэ цаг үед тохирохгүй л байна гэсэн үг. Манлайлал болон харилцааны ур чадвараа байнга ирлэ. Ментортой бол, биеийн эрүүл мэндээс гадна сэтгэлзүйгээ эрүүл байлгахад анхаар. Та хэдэн ч настай, хэдэн ч дээд сургууль төгссөн байж болно. Гэхдээ хүн хэлэхээс нааш гэдэг үгийг байнга санаж тасралтгүй суралц, өөрчлөлтөд үргэлж бэлэн бай л гэж зөвлөе. ■

## Цэвэр эрчим хүч

## Л.ДУЛМАЗУЛ: ДЭЛХИЙН ОЛОН ОРОНД ТОМ ТӨСЛҮҮД ХЭРЭГЖҮҮЛСЭН ТУРШЛАГААСАА ХУВААЛЦАХЫГ ЗОРЬЖ БАЙНА



Л.Дулмаазулын хувьд өндөр боловсролтой эмэгтэй. Чех, Япон, Английн их сургуулиудад сурч боловсорч, олон улсын харилцаа, санхүү, бизнесийн удирдлагаар сурсан, чех, орос, англи, япон, монгол хэлтэй нэгэн. Тэрбээр Токио, Сингапур, Лондон хотуудад банк санхүүгийн чиглэлээр 15 жил ажилласан туршлагатай. Тэр дундаа Лондон хотын томоохон банканд 12 жил ажиллаж, олон улсын дэд бүтцийн төслүүдийг хариуцан ажилласан байдаг. Тэрбээр багаасаа гаднын улс оронд сурч, ажиллаж хөдөлмөрлөсөн ч түүний зүрхэнд Монгол хэмээх улс үргэлж оршин тогтнож байсан.Тэр эх орондоо

хайртай нэгэн. Тийм ч учраас Монголынхоо хөгжилд, эх орныхоо ирээдүйг бүтээхэд хувь нэмрээ оруулахаар нэг жилийн өмнө “гэртээ” ирсэн билээ. Тэр бусдын адил өндөр хөгжилтэй улс орнуудад, өндөр цалинтай, сэтгэл ханамж дүүрэн амьдарч болох байсан ч түүнд түгжрэл, утаа, бүхимдал, асуудал дүүрэн эх орон нь юу юунаас ч эрхэм байсан юм.

**Та эх орондоо бүрмөсөн суурьшихаар ирээд нэг жил болж байна. Хилийн чанадад олон жил ажиллаж амьдарсан хүн Монголдоо ирээд идээшиж байна уу?**

Эх орондоо ирээд суурьших сайхан байна. Миний хувьд огцом шийдвэр гаргаагүй. Сүүлийн 10 гаруй жил ирэн очин байсан бол өнгөрсөн 4-5 жилд байнга л Монголдоо ирсэн. Нэг л мэдэхэд ажил, амьдрал маань Улаанбаатарт төвлөрчихсөн байсан. Эцэст нь хүүхдээ авчирч нэгдүгээр ангид орууллаа. Хүүхдээ сургуульд оруулангуут жинхэнэ утгаараа суурьшдаг юм байна.

Ажлын хувьд маш завгүй болсон. Монголынхоо хөгжил, бодлого, орчнуудыг илүүтэй ойлгож, хэрэгтэй төсөл, санхүү хаана байгааг судалж, Монгол Улсынхаа хөгжлийн төлөө хийх ажил их байна гэдгийг мэдрээд улам их хичээж байна.

Би гадаадад байхдаа улсынхаа хөгжилд хувь нэмэр оруулах ямар боломж буй талаар багагүй бодсоны эцэст Монголынхоо цэвэр эрчим хүчний салбарыг сонгож, орчин нөхцөлийг сайжруулж, гадаадын хөрөнгө оруулалт татаж хөгжүүлэхэд чин сэтгэлээ зориулахаар сэтгэл шулуудсан гэх үү дээ. Миний ч дуртай салбар. Эрчим хүчний салбарт санхүүжилт маш их шаардлагатай байгааг мэдэрсэн учраас энэ чиглэлд илүүтэй анхаарсан.

Монгол Улсын Дундад Азийн орнуудаас эрчим хүчний салбарт хөрөнгө оруулалт татах ажил нэлээд сайн явж байна. Төрийн яамдуудын түвшинд гэрээ хэлэлцээр хийж, гарын үсэг зурах явцууд үргэлжилж байна. Монголд ирснээсээ хойш бодитой гаргаж буй ажил гэвэл, Европын нэг хөрөнгө оруулалтын банкнаас томоохон хэмжээний санхүүжилт татахаар нэлээд ▶

► идэвхтэй явсны үр дүнд нэг тэрбум ам.долларыг Монгол руу оруулж ирэхэд бэлэн болоод байна. Олон улсын санхүүгийн байгууллагууд Монголын ногоон шилжилтийг дэмжихэд бэлэн байгаа бөгөөд энэхүү хөрөнгө оруулалтын хамтын ажиллагааны тухай Санамж бичгийг ойрын хугацаанд байгуулах гэж байна. Томоохон хэмжээний санхүүжилтийн эх үүсвэрийг Монгол Улсад нээж өгөх ач холбогдолтой хөрөнгө оруулалт болох юм. Монгол Улсынхаа хөгжилд ийм хэмжээний хөрөнгө оруулалт татах эхний ажлаа ийн амжилттай хэрэгжүүлж байгаадаа баяртай байгаа.

**Маш сайн мэдээ байна. Бид гаднаас хөрөнгө оруулалт л оруулж ирж байж хөгжинө. Энэхүү хөрөнгө оруулалтыг ямар салбарт түлхүү зарцуулах чиглэлтэй байгаа бол?**

Дэлхийн улс орнууд эрчим хүч, ялангуяа ногоон эрчим хүчний салбарт их өөрчлөлт хийж маш их хэмжээний хөрөнгө оруулалт хийж байна. Энэ утгаар Монголын ногоон шилжилтийг дэмжиж, эрчим хүч, ногоон эрчим хүчний салбарт гол хөрөнгө оруулалтыг зориулна. Дэлхий нийтээрээ ногоон хөгжилд анхаарч буй энэ цаг үед гаднаас хөрөнгө оруулалт татах, ногоон санхүүжилт оруулж ирэх боломж маш их бий. Гол нь бид зөв үед нь хөрөнгө оруулалтыг авч, тогтоон барьж, улсаа хөгжүүлэхэд зориулах нь маш чухал байна. Ийм учраас л би банк санхүү, хөрөнгө оруулагчдыг татах чиглэлээр идэвхтэй ажиллаж байна.

**Та хаана ямар сургууль төгссөн талаараа товч танилцуулна уу?**

Би Чех улсад орос сургуульд сурч, бүрэн дунд боловсрол эзэмшсэн. Чехийн Карлын их сургуульд сурсан. Дараа нь Японд Токиогийн гадаад хэлний их сургуулийг олон улсын харилцаагаар бакалавр төгссөн. 2012 онд Английн Оксфордын их сургуульд санхүүгийн мэргэжлээр магистр, 2022 онд мөн Оксфордын их сургуульдаа бизнесийн удирдлагын магистр хамгаалсан.

Миний хувьд Монголынхоо сургуульд дунд анги хүртлээ сурсныгаа азтай гэж боддог. Олон жил гадаадад амьдарсан ч гэлээ суурь нь Монголд, монгол сургуульд тавигдсан болохоор эх хэлээ мартаагүй, монгол хэлээрээ сайн ярьдаг.

**Дэлхийгээр аялж, ажилладаг ажил хийх нь таны мөрөөдөл байсан. Энэ мөрөөдлөө ч биелүүлсэн. Ямар улс орнуудад ажиллаж, амьдарч, мөрөөдлөө хэрхэн биелүүлсэн талаар бидэнд сонирхуулна уу?**

Тиймээ. Миний мөрөөдөл олон улс руу байнга ажлаар явж, улс орнуудын хөгжилтэй

танилцаж, тэдгээр улсын хөгжилд бас хувь нэмрээ оруулахыг хүсдэг байсан. Японд сургууль төгссөн, чех, орос, япон, англи, монгол хэлтэй залуу мэргэжилтний хувьд Японы томоохон компанид ажилд орох боломжтой байсан. Японы Тоёота компани Чех улсад салбараа нээж тэр салбарт ажиллах болсон нь миний ажлын анхны гараа байлаа. Жилийн дотор 500 хүнтэй үйлдвэрийг байгуулахад анхны ажилтан нь болж, үйлдвэрийг байгуулалцаж явсан нь дөнгөж сургуулиа төгссөн мэргэжилтэнд маш гоё, их ч туршлага болсон доо. Дараа нь Япондоо буцаж ирээд АНУ-ын бизнесийн зөвлөх үйлчилгээний PWC компанид орсон. Шинэ бизнесийг хэрхэн хөгжүүлж, санхүү, хөрөнгө оруулалтыг хэрхэн шийдэх, амжилттай бизнесийн талаар зөвлөгөө өгөх чиглэлээр үйл ажиллагаа явуулдаг, 800-гаад ажилтантай маш том компани.

29 настай монгол эмэгтэй дахин өөр улсад ажиллах, дэлхийгээр явах мөрөөдөлдөө дийлдэж, Англи улсын нийслэл Лондонд ажиллах болсон. Тус улс дахь томоохон банкуудын нэг SMBC-д орж, Оросыг хариуцан ажилласан. Дэд бүтцийн том төслүүдийг олон улс орнуудад хэрэгжүүлдэг Лондонгийн салбартаа л 700 гаруй ажилтантай банк.

**Монголд ирснээсээ хойш бодитой гаргаж буй ажил гэвэл, Европын нэг хөрөнгө оруулалтын банкнаас томоохон хэмжээний санхүүжилт татахаар идэвхтэй явсны үр дүнд 1 тэрбум ам.долларыг Монгол руу оруулж ирэхэд бэлэн болоод байна**

SMBC банк тухайн үед Зүүн Европ, Төв Азийн томоохон дэд бүтцийн төслүүдийг санхүүжүүлж байсан. Жил бүр олон тэрбум ам.долларын зээл олгож, газрын тос, эрчим хүч, нисэх буудал зэрэг стратегийн дэд бүтцийн төслүүдийг хэрэгжүүлсэн. Роснефть, Сибирь 2, хийн хоолой (Сибирийн эрчим хүчний хоолой), Сахалин 2 гэх мэт газрын тосны боловсруулалтын том төслүүд хэрэгжиж байв. Шереметьев нисэх буудлын Д терминалыг манай банкны санхүүжилтээр барьсан. Тэр миний хайртай төсөл. Москвагаар явах бүртээ өөрийн хариуцсан төслийн бүтээн байгуулалтаа харахаар бахархалтай байдаг. Тус банканд ажилласан эхний гурван жилд ОХУ, Казакстан, Туркменистан, Азербайжан зэрэг энэ бүсийн орнуудын хөгжлийн том

▶ төслүүдийг хариуцаж байсан. Мөн Саудын Араб дахь нийт 26 ГВт хүчин чадалтай Аль Шуабах 1 ба 2 цахилгаан станцын төслүүд болон 5ГВт-ын нарны хөтөлбөрын санхүүжилт дээр ажилласан. Сүүлдээ Европоос өөр улс орныг сонирхмоор санагдаж, Африк болон Ойрхи Дорнодыг хариуцан ажиллалаа. Эдийн засаг нь харьцангуй хөгжиж, дэлхийн анхаарлыг татаж байсан Өмнөд Африк, Саудын араб, Оман, Бахрейн, Танзан, Ангол, Намиб, Кени улс руу олонтоо явсан. Манай банк Намиб улсад ураны шар нунтаг, Өмнөд Африкийн Иоханнесбургэд терминал, Ангол газрын тос, Танзанд цахилгаан станцын төслүүд хэрэгжүүлсэн. Мөн ус цэвэршүүлэх, сэргээгдэх эрчим хүч, эмнэлэг, хог хаягдлын үйлдвэр зэрэг том дүнтэй төслүүдийг хариуцан амжилттай хэрэгжүүлж байлаа. Сар тутам, долоо хоног, бүр тав хоногт таван орноор явах ч үе олонтоо тохиосон доо.

**Монгол эмэгтэй дэлхийгээр явж ажиллах мөрөөдлөө сайн биелүүлжээ. За тэгээд хэдийгээс Монголтойгоо холбогдож эхэлсэн бэ?**

Би энэ банкандаа 12 жил ажилласан. Манай банк Төлөөлөгчийн газраа Монголд 2012 онд нээсэн. Энэ үеэс Монголын төслүүд дээр ажиллаж эх оронтойгоо холбогдож эхэлсэн. Дэлхийн хөрөнгө оруулагчдын сонирхлыг төрүүлсэн Оюутолгой төсөл хэрэгжиж, мөн Хөгжлийн банк байгуулагдаад байсан үе.

## **Миний хувьд Монголын анхны устөрөгчийн жишиг төслийг хийсэн бөгөөд энэ төсөл маань Японоос хамгийн анхны грантыг авсан**

Монголын том төслүүд дээр ажилласнаар Монгол Улсынхаа хөгжил, тулгарсан асуудлуудыг нэлээд судалж ойлгосон. Миний хувьд дэлхийн олон орноор явж ажиллаж, туршлага ч багагүй хуримтлуулж, улс орнууд хэрхэн хөгждөг талаар мэдлэг, мэдээлэлтэй болсон байлаа. Олон улсаар байнга явж ажиллах мөрөөдөл маань ханачихсан байсан гэсэн үг. Тэгээд би сүүлдээ ганцхан хүсэл мөрөөдөлтэй болсон. Эх орныхоо хөгжилд хэрэгтэй төслүүд хийе, санхүүгийн боломжуудыг улс руугаа чиглүүлье гэсэн мөрөөдөлд автаж эхэлсэн. Монгол Улстайгаа холбоотой төсөл авангууг миний зүрх цохилдог байлаа. Манай улсын хувьд 2012 оноос хойш ярьсан төслүүдээс урагшилсан нь Оюутолгой л байна. Оюутолгойн санхүүжилтийн гаднын 14 банкны нэг нь манай банк бөгөөд 200 сая ам.долларын хөрөнгө оруулалт хийсэн. Мөн Хөгжлийн банк,

Хаан банк, ХХБ тус бүрд 20 сая ам.долларын санхүүжилт хийсэн. Монголын банкууд лимиттэй байдаг байсан, өнөөдөр лимит нь нэлээд ихэссэн байх аа.

**Цэвэр эрчим хүчний чиглэлд одоо ямар төслийг хэрэгжүүлж байна вэ?**

Би сэргээгдэх эрчим хүчний тухай төдийлөн ярьдаггүй 2012, 2013 оноос Монгол руугаа ногоон эрчим хүчний санхүүжилт татах ажил руу анхаарч орсон. Интернэтээс Сэргээгдэх эрчим хүчний үндэсний төвийн тухай олж мэдэж, Лондонгоос Осгонбаатар захирал руу “Цэвэр эрчим хүчний төсөл хэрэгжүүлэх санхүүгийн эх үүсвэр байна. Тантай хамтарч төсөл хэрэгжүүлмээр байна” гэж шууд утасдсан. Монголд ирээд уулзлаа. Эхний ээлжинд газрын гүний дулааны туршилтын төслийн судалгааг хийсэн. Төв аймгийн цэцэрлэг, сургуулийн байруудыг газрын гүний дулаанаар хангах судалгаа байв.

**Лондонгийн SMBC банкнаас гараад Монголдоо ирж, төсөл хэрэгжүүлж, санхүүжилт татаж эхэлсэн. Ямар чиглэлээр төсөл хэрэгжүүлж, санхүүжилт хийсэн бэ?**

Би олон улсад хувийн хэвшлийн компаниудтай хамтран ажилласан туршлагатай. Монголдоо ч цэвэр эрчим хүчний салбарт хөрөнгө оруулалт татах, олон улсын хамтын ажиллагааг хөгжүүлэх чиглэлээр идэвхтэй ажилласан. Сүүлийн жилүүдэд эх орныхоо нөөц баялгийг ашиглах, эдийн засгийн эргэлтэд оруулахад маш том хувь нэмэр оруулах устөрөгчийн зах зээлийг бий болгохоор ажиллаж байна. Монголын анхны устөрөгчийн төсөл рүү орж ажилласан. Бас л зүрх цохилдог төсөл минь. Устөрөгч бол ирээдүйн түлш. Бид ирээдүйн 5,10 жилийн дараахыг харж суурийг нь зөв тавихыг зорьж байна. Устөрөгч нь ямар ч хүлэмжийн хий ялгаруулдаггүй, байгальд ээлтэй, бохирдолгүй, бензинийг орлох түлш юм.

**Манай улсад устөрөгчийн тухай ярьж эхлээд байгаа. Бодлого, хууль эрх зүйн орчныг өнөөдрөөс бүрдүүлэх ёстой. Энэ талд манай төр хир ажиллаж байна вэ?**

Бусад улс устөрөгчийн бодлогоо гаргаж, эрх зүйн орчныг хэдийнээ бүрдүүлчихсэн. Дэлхийн улсууд 2020 оноос хойш энэ асуудалд ихэд анхаарч байна. Ер нь дэлхий дахинаа харьцангуй шинэ ойлголт л доо. Европт устөрөгчийг Оросын газыг орлох түлш гэж үзэж байгаа. Миний хувьд Монголын анхны устөрөгчийн жишиг төслийг хийсэн бөгөөд энэ төсөл маань хоёр жилийн өмнө Японоос хамгийн анхны грантыг авсан. Мөн Японоос гадаад улсад өгсөн хамгийн анхны устөрөгчийн ▶

▶ грант болсон. Японы Байгаль орчны яам, мөн манай ЭХЯ дэмжээд Оюутолгойн уурхай дээр устөрөгчийн төслөө хэрэгжүүлэхээр ажиллаж байна. Бодлогын хувьд манай холбогдох байгууллагуудын мэргэжилтнүүд хамтраад Монгол Улсад устөрөгчийг хөгжүүлэх бодлогын төслийг гаргаад ирсэн, одоо батлуулах дутуу байгаа. Ерөнхийлөгчийн дор Устөрөгчийн бодлогын алба ажиллаж байна. Манайх хүрэн нүүрсний нөөц арвинтай. Хүрэн нүүрсийг санхүүжүүлэхээс дэлхий дахинаараа татгалзсан энэ үед нүүрсийг устөрөгчид хувиргаад гаргана гэвэл олон улсын санхүүжилт олдох боломжтой юм. Монгол Улс ирээдүйд устөрөгчийн экспорлогч орон болох боломжтой гэж би харж байна. Гэхдээ энэ нь зөв бодлого, хамтын ажиллагаа, технологийн зөв сонголтоос хамаарна.

### **Эрчим хүчний салбарын ирээдүйг та хэрхэн харж байна вэ?**

Нүүрс хямд эх үүсвэр. Нүүрсээ ашиглая гэх нь буруу биш. Гэхдээ санхүүжилт зогссон учраас нүүрсний станцуудыг барьж байгуулах боломжгүй болоод ирж байгаа юм. Нүүрсний санхүүжилт ид байсан үед нь станцуудаа барьж чадаагүй нь харамсалтай. Цагийн юмыг цагт нь хийгээгүй. Одоо бид ногоон шилжилт хийхээс өөр сонголтгүй. Эрчим хүчний нэгдсэн бодлогоо гаргаж, 2040, 2050 он хүртэл хэрхэн хөгжих стратегиа тодорхойлоод цааш явах ёстой. Салбараа нэлээд өргөн цар хүрээгээр нь харах хэрэгтэй. Бид нөөц баялгаа маш зөв бодлогоор ашиглаж чадвал, сайхан ирээдүй биднийг хүлээж байна. Урд хөрш бол маш том зах зээл. Тэгэхээр эдийн засгийн үр өгөөжтэй төслүүдээ явуулж, орлого оруулж ирэх нь одоо маш чухал байна. Зөв менежментийг, дэлхий ертөнцийн трендүүдтэй уялдуулж бүх боломжийг ашиглаж зөв удирдаасай.

**Таны хувьд нэг хэсэг Английн Засгийн газрын дэд бүтцийн зөвлөхөөр ажилласан шүү дээ. Монгол эмэгтэй өндөр хөгжилтэй улсын Засгийн газрын түвшинд зөвлөхөөр томилогдсоныг сонсоод бахархаж байлаа.** Английн Засгийн газрын том төслүүдийн зөвлөхүүдийн багт 2019 оноос ажилласан. Английн Засгийн газар дэргэдээ том төслүүдийн бүтэц, төлөвлөлт, санхүүжилтийг хэрхэн шийдэх талаар бодлого, төлөвлөгөөг гаргадаг зөвлөхүүдийн багийг ажиллуулдаг. Энэ баг нь яг л банкны хийдэг ажлыг хийнэ. Засгийн газар нь жил бүр дэд бүтэцдээ 600 тэрбум фаундын хөрөнгө оруулдаг. Энэ санхүүжилтийн тал нь Засгийн газрын хөрөнгөөс, үлдсэнийг хувийн хэвшлээсээ хөрөнгө оруулалт татдаг. Гэхдээ түлхүү хувийн хөрөнгө оруулалтыг

татах, хувийн хэвшлээ яавал дэмжих вэ гэсэн бодлого баримталдаг. Мөн Английн Засгийн газар гаднын хөрөнгө оруулалтыг татахын тулд бүх боломжоо ашигладаг. Нэг томоохон төсөл хэрэгжүүлэх боллоо гэхэд, хэдэн хувьд нь Сангийн яамны баталгаажсан бондыг оруулах вэ гэх мэт бүтэц төлөвлөлтийг Зөвлөхүүдийн баг гаргаж ирдэг. Сангийн яамны баталгаажсан бонд ороод ирэхээр уг төсөлд гаднын хөрөнгө оруулагчид итгэлтэйгээр хөрөнгө оруулалт хийдэг.

## **Би Английн Засгийн газрын том төслүүдийн зөвлөхүүдийн багт 2019 оноос ажилласан**

**Та одоо эрчим хүчний реформ хариуцсан Шадар сайдын орон тооны бус зөвлөхөөр ажиллаж байгаа. Монгол, Английн Засгийн газрын том төслүүддээ ханддаг хандлагад ямар ялгаа байна гэж харсан бэ?**

Англи хуулийн орон. Бизнес, олон улсын хууль ихэнхдээ Английн хуулиар явдаг. Английн Засгийн газар том төслүүдийг явуулна гэж ярьсан л бол хамгийн түрүүнд мэргэжлийн баг том төслүүдийн бүтэц, төлөвлөлт дээр орж ажилладаг. Мэргэжлийн баг бүтцийг маш нямбай гаргаж ирснээр уг төсөл цаашаа цэгцтэй зөв явдаг ач холбогдолтой. Харин манай улсын хувьд том төслүүд дээр эхэлж ажиллах мэргэжлийн баг, схем, бүтэц нь дутагдаад байна уу гэж харсан.

**Манай эрчим хүчний салбар хоцрогдсон, асуудал ихтэй ч нөгөө талдаа ногоон эрчим хүчээ дорвитойхон хөгжүүлэх бодлого баримталбал, эдийн засаг босоод ирэх, гадаад, дотоодын хөрөнгө орчуулагчид их сонирхох төдийгүй хөрөнгө оруулалт хамгийн их татах боломжтой салбар л даа.**

Монгол Улсад эрчим хүчний асуудлаа шийдье, шинэ зарчмаар хөгжүүлэе гэдэг шинэ салхи орж ирсэн. Гаднын хөрөнгө оруулагчид ч өөр нүдээр харж, дэлхийн хэмжээний том хөрөнгө оруулагчид Монголыг сонирхож эхэлж байна. Харин бид энэ боломжийг л алдаж болохгүй, улам хичээж, хөрөнгө оруулалтыг татаж, эрчим хүчний салбараа шинэчлээд авах хэрэгтэй юм. Миний хувьд дэлхийн олон оронд дэд бүтцийн томоохон төслүүд хэрэгжүүлсэн туршлагаасаа хуваалцаж, ажиллахыг зорьж байна. Одоогийн үүрэгт ажилдаа хувийн хэвшлийн туршлагаа ашиглаж байгаа ч төрийн бодлого, олон нийтийн эрх ашгийг нэн тэргүүнд тавьдаг гэдгийг онцлох байна. ■

## Ургана брэнд

## Б.ЧАНЦАЛДУЛАМ: УРГАНА БРЭНД ТОГТВОРТОЙ ХӨГЖИЛД ХАМГИЙН ИХ АНХААРДАГ



Монголын зах зээлд Ковид-19 цар тахлын дараахнаас Ургана брэндийн бүтээгдэхүүн нэвтэрч эхэлсэн. Уламжлалт анагаах ухааны эмч аавынхаа эмчилж буй өвчтөнүүдийг хараад Б.Чанцалдуламын сэтгэл маш их шаналсан гэдэг. Хорт хавдрын эцсийн шатанд орсноос үс нь унаж халцарсан, эмчилгээгүй болсноос хэдхэн сар амьд явах онош сонссон өвчтөнүүд амьдралын горьдлого тээн “Оточ одь” эмнэлэгт ханддаг байсан нь түүнийг ийн шаналахад хүргэжээ. АНУ-д сурч төгсөөд эх орондоо ирээд удаагүй байсан учраас тэдгээр өвчтөнд хэрхэн туслах талаар Б.Чанцалдулам ихэд бодсоны эцэст дор хаяж, үсийг нь ургуулах санааг олсноор Ургана брэндийн үс ургуулах бүтээгдэхүүн бий болжээ. Ургана брэндийн үүсгэн байгуулагч, гүйцэтгэх захирал Б.Чанцалдулам бол Монголын хөрсөнд ургасан ургамлаар органик бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэж хэрэглэгчдэд хүргэх жанжин шугамтай стартап компанийн төлөөлөл юм.

**Монголын зах зээлд цар захлын дараахаас Ургана нэртэй бүтээгдэхүүн нэвтэрч эхэлсэн. Ургана брэндийн үүсгэн байгуулах санаа хэрхэн төрсөн бэ?**

Миний аав бол Монголын уламжлалт анагаах ухааны “Оточ одь” эмнэлгийг үүсгэн байгуулсан эмч хүн. Цар тахлын үеэр эмнэлгийн эм тан маш их эрэлт хэрэгцээтэй болж, ачаалал нэмэгдсэн. Би энэ үед АНУ-д сурч байсан юм. Аав, ээж хоёр намайг “Монголдоо ирж, ажилд тусал” гэж дуудсанаар эх орондоо ирж, “Одь Тан” уламжлалт эмийн үйлдвэрийн гүйцэтгэх захирлаар ажиллаж эхэлсэн.

Тэр үед “Оточ одь” эмнэлэгт хорт хавдартай хүмүүс олон ирдэг байсан. Эмчилгээгүй болчихсон, эсвэл хэдхэн сарын настай гэсэн онош сонссон, үс нь унаад халзарчихсан өвчтөнүүд үзүүлж, эм тан авч үйлчлүүлнэ. Хорт хавдрын эцсийн шатандаа орсон тэдгээр зовж шаналсан хүмүүсийг хараад миний сэтгэл өвдөж,

### Монголчууд одооноос л эх орны бүтээгдэхүүнүүд органик гэдгийг ойлгож эхэлж байна

хэрхэн туслах вэ гэж боддог байлаа. Эндээс л энэ хүмүүсийн үсийг ургуулах бүтээгдэхүүн гаргаж сэтгэлийг нь бага ч атугай тайвшруулъя гэж бодсон доо. Доктор баатар үс ургуулдаг тоникийг маань эхлээд “Оточ одь”-ийн өвчтөнүүд, мөн шатахууны түгээгүүрийн ажилтнууд их авсан. Өвчтөнүүд анхандаа тоохгүй байсан ч үс нь ургаад эхлэнгүүт баярладаг болсон. Хэдий насгүй болсон ч үс нь ургаад ирэхээр сэтгэл нь тайвширч, эрүүл болж байна гэсэн мэдрэмж авдаг юм билээ. Аавынхаа өвчтөнүүдэд зориулж гаргасан анхны бүтээгдэхүүнийхээ үр дүнг хараад маш их урам зориг авсан даа. Үс унах нь зөвхөн хорт хавдартай өвчтөнүүдийн асуудал бус олон хүний санааг зовоодог зүйл төдийгүй хүүхдүүдийн ч үс унаж байгааг олж мэдсэн. Тиймээс ард иргэдийнхээ хэрэглэж байгаа зүйлийг нь эко болгоё, эрүүл мэндэд нь тустай бүтээгдэхүүнийг Монголд үйлдвэрлэе гэж бодоод үйл ажиллагаагаа өргөжүүлж эхэлсэн. ▶

► **Монголд химийн найрлагатай бүтээгдэхүүн олноор орж ирж байгаа гэж ярьдаг.**

**Нөгөөтээгүүр, бид химийн бодисын талаарх мэдлэг тааруу, бас худалдан авалт хийхдээ орц найрлагыг анхаарч хардаггүй. Энэ бүхэн ард иргэдийн өвчлөлд их нөлөөлж байна уу?**

Аав маань “Чи хорт хавдартай хүмүүст санаа зовж байгаа бол урьдчилан сэргийлэх, хавдар тусахгүй байх талаас нь анхаарсан зүйл хий. Энэ хүмүүсийн идэж ууж байгаа бүх л зүйл химийн найрлагатай, хор байна шүү дээ” гэж надад зөвлөсөн. Мөн аавын багш Ойдов гуай амьд сэрүүн байхдаа “Цөвүүн цаг ирэхэд хүний гурван хорыг тайлахад анхаар. Идэж ууж буйтай нь үл зохилдох хор, амьсгалж байгаа агаар нь найрсан хор, хүний сэтгэл маш их шуналтай болж байгаа учраас мэдрэлийн гаралтай хор тусна. Энэ гурван асуудалд анхаарвал эм барихшаардлагагүй” гэж хэлсэн. Нийгмийн өвчнийг углуургаар нь, цаад шалтгааныг л арилгах хэрэгтэй гэсэн санаа л даа.

Үнэндээ бид өөрсдөө ч мэдэхгүй химийн найрлагатай элдэв төрлийн зүйл идэж, ууж, хэрэглэж хордсоор байна.

Наад захын жишээ гэхэд, аяга угаагч авахдаа заавар, орц найрлагыг нь хардаггүй. Ходоодны хорт хавдар Монголд аюулын түвшинд хүрсэн. Үүнд аяга таваг угаагч бодис маш их нөлөөлдгийг бид мэддэггүй. Орц найрлагыг нь харахгүйгээс гадна уншиж мэдэхгүй байна.

**Ургана аяга таваг угаагч зах зээлд нэлээд танигдсан. Та сая ходоодны хорт хавдарт аяга таваг угаагч сөргөөр нөлөөлж байгаа тухай хэллээ. Энэ талаараа тодруулж ярина уу?**

Гадаадын улсуудын иргэд гартаа заавал бээлий өмсөж аяга тавгаа угаадаг. Химийн найрлагатай бодис хэрэглэж буй учир маш их усаар зайлдаг. Харин монголчууд аяга тавгаа маш сайн угааж, зайлж чадаж байна уу. Нэгдүгээрт, бээлий хэрэглэхгүй, нүцгэн гараараа угаадаг. Хоёрдугаарт, нийслэлийн тал хувь нь гэр хорооллынхон. Тэд нэг саванд аяга тавгаа угаагаад дараа нь маш бага усаар зайлдаг. Импортын бодис хэрэглэж, маш бага усаар зайлахаар аяга тавагны гадаргуу дээр химийн бодис ямар нэг хэмжээгээр наалдаж үлддэг. Ингээд аяга тавгандаа цай, хоол идэхээр наалдаж үлдсэн бодис нь химийн молекул болон уусаад хүний биед орж хордуулдаг. Ялангуяа манайхан фэйри их хэрэглэдэг. Фэйри хэрэглэж буй бол есөн литр усаар зайлах ёстой гэсэн заавар байдаг. Гэтэл ийм хэмжээний усаар гэр хорооллынхон төдийгүй орон сууцныхан ч зайлж чаддаггүй гэж бодож байна. Тэгэхээр Монгол Улс ходоодны хорт хавдраар дэлхийд гуравт жагсахаас аргагүй.

**Ургана брэндийн аяга таваг угаагчийг органик гэдгийг хэрхэн батлах вэ?**

Манай аяга таваг угаагчийн үндсэн түүхий эд нь хужир юм. Хужир уламжлалт анагаахын эмэнд ч ордог. Хужир давс бол байгалийн идэвхт цэвэрлэгээний бодис. Бохир тавган дээр чимх хужир хийгээд угаахад тос нь шууд арилдаг шүү дээ. Манай эмийн үйлдвэр ч хужрыг байнга хэрэглэдэг. Тиймээс хүчтэй химийн найрлагын оронд хужрыг оруулж өгсөн. Хужрын зөөлөн бүтэцтэй ханасан уусмалыг бий болгож, шүлтлэг чанараар нь аяга таваг угаагч бодис үйлдвэрлэдэг юм. Манайх аяга таваг угаагчаа рекламдаад байдаггүй. Өөрийнхөө энержээр л явдаг. Манай хамгийн их зарагддаг брэнд бүтээгдэхүүний нэг.

**Химийн бодисын тухай монголчуудын ойлголт, мэдлэг тааруу байгаа гэдэгтэй санал нэг байна. Би ч бас таны ярианаас их зүйлийг ойлголоо.**

Гадаадын оронд хэрэглэгчид, тухайлбал Амазонаас бүтээгдэхүүн худалдаж авахдаа эхлээд хэдэн таван хошуу байна вэ гэдгийг хардаг. Дараа нь бусад хүний сэтгэгдлийг уншина. Мөн ямар химийн бодисууд орсон гэдгийг маш нямбай уншиж судалсны үндсэн дээр авдаг. Монголчууд одооноос л эх орны бүтээгдэхүүнүүд органик гэдгийг ойлгож эхэлж байна. Эх оронч байх, дотоодын бүтээгдэхүүнээ авах ёстой гэдэг хандлага нэмэгдэж буй. Өмнө нь гадаад бүтээгдэхүүн сайн, Монголынх муу гэсэн үзэл давамгайл байсан. Монгол үйлдвэрүүд өнөөдөр өөрчлөгдөж, чанартай, эко бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэхэд маш их анхаарч байгаа гэдгийг онцолсоор байна.

**Үндэсний үйлдвэрлэгчид экспортод их анхаарч байна. Энэ бол маш сайн мэдээ. Ургана брэндийн хувьд бүтээгдэхүүнээ экспортлох зорилго байгаа юу?**

Хятад, Европ руу бүтээгдэхүүнээ экспортлохыг зорьж байна. Бид халгай үрийн тос, үс ургуулах бүтээгдэхүүнээ экспортлодог. Одоо аяга угаагчаа гаргахад бэлэн болж, эхний ачилт хийгдэж байна.

**Та өөрийгөө товч танилцуулна уу?**

Би 19 настайдаа Хүмүүнлэгийн ухааны их сургуулийг масс медиа, олон улсын харилцаа чиглэлээр төгссөн. Дараа нь АНУ-ын Калифорни мужийн Шинжлэх ухааны их сургуульд бизнесийн удирдлага, АНУ-ын гоо сайхан, ахуйн хэрэглээ, эмийн үйлдвэрлэлийн тав дахь том сургуульд суралцаж, косметикийн технологич мэргэжлээр тус тус магистрын зэрэг хамгаалсан. Түүнчлэн онлайнгаар хими, гоо сайхан, технологичийн чиглэлээр төгсөөгүй сургууль бараг л байхгүй дээ.

Ажилтны тоо: **70**

Ажилтнуудын **80** гаруй хувь эмэгтэйчүүд

**300** гаруй малчны амьдралд нөлөөлдөг бөгөөд дийлэнх харилцагч нь эмэгтэйчүүд байдаг

► **Танай компани саяхан “Бяцхан эрүүл шүд” аян зарлаж, хэвлэлийн хурал хийсэн. Нийгмийн ямар асуудлыг шийдвэрлэхээр уг аяныг зарласан бэ?**

Боловсролын ерөнхий газар, Усны газартай хамтраад шүд цоорох өвчнийг 30 хувь бууруулах зорилготой “Эрүүл бяцхан шүд” аяныг эхлүүлээ. Энэ бол маш том амбиц. Судалгаа шинжилгээг маш сайн хийсний үндсэн дээр монгол хүүхдүүдийн шүдний өвчлөлийг бууруулахад хувь нэмрээ оруулах зорилготой. Энэ хүрээнд Япон улсын эрүүл ахуйч, шүдний эмч нартай хамтраад гэр хорооллын сургууль, хөдөө орон нутгаар явсан. Гэтэл 45 хүүхэдтэй нэг ангиас ганц л хүүхдийн шүд цоороогүй байсан. Япон эмч нар шоконд орж, өрөвдсөн. Есдүгээр сард тэд дахин ирээд Зүүн болон Говийн аймгуудаар явахаар төлөвлөж байна.

Өөр нэг анхаарах асуудал бол аяны хүрээнд бид эзэгийтэй оог хүүхдүүдэд өгтөл тэд эзэгийг гэдгийг огт мэдэхгүй байна. Хүүхдүүд байнга

бий. Тиймээс усаа хуримтлуулах, аяганд усаа хийж шүдээ угаах соёлыг бий болгох замаар усаа гамнадаг хүүхдүүдийг бэлдэж чадах юм бол 30 жилийн дараа усны үнэ цэнийг мэддэг хүн болно гэсэн санаа бодлоор Усны газартай хамтран ажиллаж байна. Аяны хүрээнд 250 мл-ийн аягыг хүүхдүүдэд өгч байгаа. Байгаль дэлхийгээ хайрлах ухааныг хүүхдүүддээ багаас нь ойлгуулах хэрэгтэй байна.

**Танайх хэдэн ажилтантай вэ. Хэдэн хувь нь эмэгтэйчүүд байна вэ?**

Манай компани 70 гаруй ажилтантай. Ажилтнуудын 80 орчим хувь нь эмэгтэйчүүд. Удирдлагын түвшинд ч эмэгтэйчүүд голлох хувийг эзэлнэ. Манай компани 300 гаруй малчны амьдралд нөлөөлдөг бөгөөд дийлэнх харилцагчид маань эмэгтэйчүүд юм.

**Ургана тогтвортой хөгжилд чиглэсэн ямар бодлого явуулж байна вэ?**

Манай компани тогтвортой хөгжлийн бодлогоод маш их анхаардаг. Ургана брэндийн бүх бүтээгдэхүүний сав баглааг улаан буудайн сүрлээр хийдэг учир байгальд таван жилийн дотор задардаг онцлогтой. Мөн аяга таваг угаагчаа тунгалаг саванд хийдэг. Манай тунгалаг сав хог түүгчдийн орлогын эх үүсвэр болдог. Харин манай улс өнгөтэй савнуудыг боловсруулж чаддаггүй. Мөн пластик савны 95 хувийг дахин боловсруулдаггүй гэсэн судалгаа бий. Тавхан хувийг дахин боловсруулж байгаа нь маш анхаарах асуудал юм. Үүний улмаас байгаль орчныг маш их бохирдуулж байна. Бусад улсад хуванцар, хог хаягдал дахин боловсруулах үйлдвэр өндөр хөгжсөн. Би химич хүний хувьд хуванцрын хаягдалд маш их санаа зовдог. Төрөөс хог хаягдал, хуванцар боловсруулах үйлдвэрүүдийг бодитоор дэмжээсэй гэж боддог. Гадаадын улс орнуудад төрийн бодлогоор эх орныхоо бүтээгдэхүүнийг маш сайн дэмждэг шүү дээ. Манай улс цаашид хөдөө аж ахуйн чиглэлийн жижиг, дунд үйлдвэрүүдийг хөгжүүлэх нь маш чухал. Монгол Улсын Ерөнхийлөгчийн санаачилсан “Хүнсний хувьсгал” хөтөлбөрт хүнсний үйлдвэрүүд хамрагдсан нь их тус дэмжлэг болсон болов уу. Харин манайх шиг хөнгөн үйлдвэрийн салбарт ямар ч дэмжлэг байхгүй, хаягдчихсан. Тэгсэн мөртлөө хамгийн их валют оруулж ирдэг салбар. Тиймээс хөнгөн үйлдвэрийн салбараа ч мөн адил бодлогоор хөхиүлэн дэмжвэл, бид маш урамтай ажиллаж, эх орныхоо хөгжилд хувь нэмэр оруулахын төлөө илүү сайн урам зоригтой ажиллана шүү дээ. ■

**Бид өөрсдөө ч мэдэхгүй химийн орцтой элдэв төрлийн зүйл идэж, ууж, хэрэглэж хордсоор байна**

чихэр идэж байна. Дэлгүүрээр дүүрэн төрөл бүрийн чихэр. Япон эмч нар шүдний өвчлөлийг чихрээс гадна хатуу зүйл идэхгүй байгаатай холбож тайлбарласан. Уг нь бол хатуу зүйлийг маш сайн зажилж идэх нь тустай. Бид эзэгий, аарц, давирхай, зөгийн жилий орсон шүдний оо үйлдвэрлэж байна. Уламжлалт анагаах ухааны хэрэглээг орчин үед энгийнээр, органикаар нэвтрүүлж байгаа нь энэ юм. Монголд бактер устгадаг эмийн ургамал олон бий. Ганга, зөгийн балын жилий, аарц, эзэгий бүгд бактер устгадаг. Давирхай гэхэд л амны эвгүй үнэрийг арилгадаг. Цагаан идээ, аарц, эзэгийн маш өндөр хэмжээний калыци байдаг. Манай өвөг дээдэс хатуу ааруул иддэг байсан болохоор тэгшхэн том, эрүүл шүдтэй байсан. Хатуу ааруулны нууц нь тэр. Одоо хүмүүс бүх зүйлийг жижиглэж, зөөллөж, нунтаглаж идэж байна.

**Яагаад Усны газартай хамтран аян зарласан бэ?**

Манай улсад ундны усны нөөц багасаж байна. Хүүхдүүд ихэнхдээ усаа гоожуулж шүдээ угаадаг. Гурван жил хэрэглэх усыг зөвхөн шүд угааснаар нэг жилд урсгаж байна гэсэн судалгаа



## БОДЬ ГРУПП

Үндэсний бүтээн байгуулагч Бодь Групп нь инженеринг, төслийн менежмент, хөрөнгө оруулалт болон зөвлөх үйлчилгээний чиглэлээр дараах салбаруудад манлайлан, тогтвортой хөгжлийг бүтээж байна.

- ЭРЧИМ ХҮЧ, УУЛ УУРХАЙ
- ДЭД БҮТЭЦ, БАРИЛГА УГСРАЛТ
- ТӨМӨР ЗАМ, ТЭЭВЭР
- ХОТ ТӨЛӨВЛӨЛТ

*Бодит Ажилтмын Төлөө*

[www.bodigroup.mn](http://www.bodigroup.mn)

## АНУ

# Б.АРИУНСАНАА: АНУ-ЫН БАНКАНД АЖИЛЛАЖ, МОНГОЛ ЭМЭГТЭЙН НЭРИЙГ ГАРГАЖ БАЙГААДАА БАЯРЛАДАГ



Б.Ариунсанаа АНУ-ын Altabank банканд ажиллахаас гадна тус улсын татварын систем, аудит хөгжлийн томоохон компанид шинжээчээр ажиллаж байна. Монгол эмэгтэй Америкийн бизнесүүдэд зөвлөгөө мэдээлэл өгч, хувийн хэвшлийнх нь хөгжилд хувь нэмрээ оруулаад ажиллаж буй нь бахархалтай. Мөн тэрбээр санхүүгийн зөвлөх үйлчилгээний хувийн компаниас гадна Illumine олон улсын нийгэмлэг төрийн бус байгууллагыг үүсгэн байгуулж, хууль, санхүүгийн зөвлөгөө, харилцагчдаа эрсдэлээс хамгаалах зорилготой үйлчилгээ үзүүлдэг юм. Тэрбээр АНУ-ыг зорин ирж буй, мөн тус улсад амьдарч ажиллаж буй хүмүүсийн асуудлыг шийдэхэд анхаарч ажиллаж байна.

**АНУ дахь монгол эмэгтэйчүүдийг төлөөлөн манай тусгай дугаарт ярилцлага өгч буй танд талархсанаа илэрхийлье. Эхлээд өөрийгөө товч танилцуулна уу?**

Би АНУ-ын Brigham Young University-Idaho их сургуульд Бизнесийн удирдлагын бакалавр, Utah Valley University их сургуульд санхүүгийн төлөвлөлт ба аналитик чиглэлээр магистрын зэрэг хамгаалсан.

Одоо Glacier Bancorp-ийн салбар Altabank-д арилжааны зээлийн шинжээчээр ажиллаж байна. Тус байгууллага нь АНУ-ын баруун бүсийн тэргүүлэх банкуудын нэг бөгөөд 20 тэрбум ам.доллароос давсан хөрөнгө удирддаг. Мөн олон улсад хүлээн зөвшөөрөгдсөн татварын үйлчилгээний H&R Block компанийн татварын ахлах шинжээчээр ажилладаг. Манай компани АНУ, Канад, Австралид жил бүр 20 сая гаруй хүнд татварын зөвлөх үйлчилгээ үзүүлдэг. Би банкны салбарт теллер, харилцааны банкир, зээлийн шинжээчээр ажиллаж туршлага хуримтлуулсан бөгөөд одоо аудитын чиглэлд төвлөрч, банкны арилжааны харилцагчдын баримт бичигт эрсдэлийн хяналт, дүн шинжилгээ хийх, алдааг засварлах ажлыг удирдан зохион байгуулж байна. Энэ бүхэн маань Америк гэдэг их гүрэнд монгол эмэгтэй амжилттай ажиллаж чадна гэдгийн илэрхийлэл болохоос гадна эх орныхоо нэрийг гаргаж буйдаа би маш их баяртай байдаг. Ажлын хажуугаар хувь хүн, жижиг бизнес

**АНУ бол жижиг, дунд бизнесийг дэмжсэн нэгдсэн бодлого, үр дүнтэй дэмжлэгийн тогтолцоотой, бизнес эрхлэх таатай орчныг бүрдүүлсэн улс юм**

эрхлэгчдэд урт хугацаанд санхүүгийн амжилт гаргахад нь дэмжлэг үзүүлэх зорилготой санхүүгийн зөвлөх үйлчилгээний Illuminate Financial компанийг үүсгэн байгуулсан. Мөн нийгмийн хөгжил, оролцоонд гүнээ итгэдгийн хувьд 2015 онд Illumine International Community хэмээх ашгийн бус байгууллагыг үндэслэсэн. Энэхүү байгууллага маань цагаач, дүрвэгчдэд, ялангуяа эмэгтэйчүүдэд санхүүгийн боловсрол, хууль эрх зүйн мэдлэг өгөх зэрэг нийгмийн цогц

► үйлчилгээг хүргэдэг. Түүнчлэн дэлхийн өнцөг булан бүрт амьдарч буй монголчуудаа холбож, тэдний эрх ашиг, дуу хоолойг нэгтгэх, аливаа эрсдэлээс хамгаалах зорилготой Хилийн чанад дахь Монголчуудын олон улсын ашгийн бус байгууллагын удирдах зөвлөлд ажиллаж буйгаа нэр төрийн хэрэг гэж үздэг.

### **АНУ-д боловсрол эзэмшээд тус улсад ажиллаж, амьдарч байна. Тиймээс танаас Америк мөрөөдөл гэж юуг болох талаар асууя?**

Америк мөрөөдөл бол хүн хичээнгүйлэн ажиллаж, тууштай байвал гарал үүсэл, үндэс угсаанаас үл хамааран ямар ч зорилгодоо хүрч чадна гэсэн итгэл юм. Америк улс зоригтой, хүсэл тэмүүлэлтэй хүнд хязгааргүй олон боломж олгодог. Энэ мөрөөдлийн хамгийн гайхалтай нь өөрийн бизнестэй болж, түүнийг хөгжүүлэх эрх чөлөө юм. Америк бол олон үндэстэн, соёл уламжлалаар баялаг улс. Хууль эрх зүйн хүчтэй хамгаалалттай, шинэ санаачилгыг идэвхтэй дэмждэг, бизнесийг амжилттай явуулахад шаардлагатай бүх нөөц бололцоог бүрэн бүрдүүлсэн орчинтой улс юм.

### **Та АНУ-ын банкны салбарт ажилладаг. Америкийн төр, засаг хувийн хэвшлээ хэрхэн дэмждэг талаар бидэнд мэдээлэл өгнө үү?**

Жижиг, дунд бизнесийг дэмжихэд чиглэсэн нэгдсэн бодлого, үр дүнтэй дэмжлэгийн тогтолцоо болон бизнес эрхлэх таатай орчныг тус улс бүрдүүлсэн. Засгийн газар болон санхүүгийн байгууллагууд нь буцалтгүй тусламж, Засгийн газрын баталгаатай зээл (SBA), жижиг, дунд бизнес эрхлэгчдийн ур чадварыг хөгжүүлэх сургалт, зөвлөгөө зэрэг төрөл бүрийн хөтөлбөр хэрэгжүүлж, бизнес эрхлэгчдэд тогтвортой хөгжих, цаашлаад зах зээлээ тэлэх өргөн боломжийг олгодог. Түүнчлэн төрөөс татварын хөнгөлөлт, гамшгийн үеийн тусламж, мэргэжлийн зөвлөгөө, сургалтын эх үүсвэрүүдээр хангаж, бизнесүүдийг өөрчлөлт, сорилтод дасан зохицох, өсөж хөгжихөд нь дэмжлэг үзүүлдэг. Ийнхүү төрөөс үзүүлж буй цогц дэмжлэг нь бизнесийн орчны саад бэрхшээлийг бууруулах, инновац, шинэ санаачилгыг урамшуулах, эдийн засгийн бүхий л салбарт хүртээмжтэй өсөлтийг бий болгоход чиглэдэг.

### **АНУ-ын бизнесүүдээ татварын системээр хэрхэн дэмжиж байна вэ. Та энэ талаар тодруулж ярина уу?**

АНУ-д улсын (federal) түвшний татвар болон муж тус бүрийн ялгаатай татварууд байдаг. Гэсэн хэдий ч олон төрлийн татварын

хөнгөлөлт, буцаан олголт болон уян хатан бизнесийн бүтэц ашиглах боломжтой тул нийт татварын ачааллаа бизнес эрхлэгчид мэдэгдэхүйц бууруулж болдог.

Ерөнхийдөө татварын суутгал нь бизнесийн үйл ажиллагааны зарцуулалтыг татвар ногдох орлогоос хасах боломжийг олгодог бол татварын хөнгөлөлт нь байгууллагын төлөх татварыг шууд бууруулдаг. АНУ-д түгээмэл байдаг хөнгөлөлтүүдийн нэг нь судалгаа, хөгжүүлэлтийн (R&D) хөнгөлөлт юм. Энэ нь шинэлэг бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ бий болгох, технологийн сайжруулалт хийхэд гарсан зардлыг бууруулдаг. Work Opportunity Tax Credit нь урт хугацаанд ажилгүй байсан, цэргийн алба хаасан ахмад дайчин, хөгжлийн бэрхшээлтэй иргэд зэрэг зорилтот бүлгийн хүнийг ажилд авсан тохиолдолд үзүүлдэг дэмжлэг юм. Energy Efficiency Incentives нь барилга, тоног төхөөрөмжийг эрчим хүчний хэмнэлттэй шийдлээр шинэчлэх болон сэргээгдэх эрчим хүчний эх үүсвэр ашиглахад чиглэдэг. Харин Disabled Access Credit нь хөгжлийн бэрхшээлтэй иргэдийг дэмжих зорилгоор байр, орчноо засварлах, зориулалтын тоног төхөөрөмж суурилуулах зардлын тодорхой хувийг нөхдөг. Үүнээс гадна, ажил олгогч хүүхэд асрах үйлчилгээ санал болгосон тохиолдолд Employer-Provided Childcare Credit авах боломжтой. Жижиг бизнесүүдийн хувьд Small Business Health Care Tax Credit нь ажилчдадаа эрүүл мэндийн даатгалын үйлчилгээ үзүүлсэн тохиолдолд татварын буцаан олголт эдлэх боломжийг олгодог. Paid Family and Medical Leave Credit нь ажил олгогч ажилчдадаа цалинтай болон эрүүл мэндийн чөлөө олгоход чиглэдэг бол Renewable Energy Investment and Production Credits-ийг нар, салхи, геотерм зэрэг сэргээгдэх эрчим хүчний эх үүсвэрт хөрөнгө оруулсан бизнесүүдэд урамшуулал болгон олгодог. Түүнчлэн зарим муж улсад ажилчдын ур чадварыг дээшлүүлэх сургалтын хөтөлбөрт зориулсан татварын урамшуулал ч бий. АНУ-ын татварын тогтолцоонд энэ мэтчилэн олон төрлийн хөнгөлөлт, буцаан олголт байдаг нь бизнес эрхлэгчдэд зардлаа бууруулах, хөрөнгө оруулалтаа нэмэгдүүлэх, ажиллах хүчний тогтвортой байдлыг хангах, улмаар урт хугацааны өсөлтийг дэмжих боломжийг бүрдүүлдэг. Гэхдээ эдгээрийг бүрэн ашиглахын тулд бизнес эрхлэгчид зардлын баримт, нотолгоог нарийн бүрдүүлэх шаардлагатай бөгөөд татварын мэргэжилтнээс зөвлөгөө авч, бизнесийн онцлогтоо тохирсон хөнгөлөлтийг тодорхойлох нь чухал. Мөн АНУ-д бизнес эхлүүлэхдээ хувь хүн,

АНУ-д бүртгэлтэй **35.7 сая** бизнесийн **14 сая** орчмыг нь эмэгтэйчүүд эзэмшиж байна. Энэ нь нийт бизнесийн **39 хувь** юм.

- ▶ ХХК, S, эсвэл C корпораци зэрэг тохирох бүтцээ зөв сонгох нь татварын төлөвлөлтөд чухал ач холбогдолтой. Энэ нь хөдөлмөр эрхлэлтийн татварыг бууруулах, аж ахуйн нэгжийн татварын давуу талыг ашиглах, мөнгөн урсгалаа илүү уян хатан удирдах боломжийг олгодог. Үүний зэрэгцээ татварын хөнгөлөлт, урамшуулал нь татвар төлөх хугацааг хойшлуулах, хэмнэсэн хөрөнгөөр дахин хөрөнгө оруулалт хийх, технологид хөрөнгө оруулах, ажилтнуудын халамжийг сайжруулах, хандив өгөх боломжийг нээдэг. Стартап болон жижиг бизнесүүдэд зориулсан тусгай хөнгөлөлтүүд нь эхний шатны санхүүгийн дарамтыг бууруулж, татварын жилийн уян хатан сонголт хийх, урт хугацаанд хөрөнгийн төлөвлөлт хийх давуу талтай.

## **Монголын төр засаг бизнесийн салбартаа илүү анхаарч, бизнес эрхлэх таатай орчныг бүрдүүлэхийн төлөө маш сайн ажиллах хэрэгтэй**

Эцэст нь хэлэхэд, АНУ-ын татварын систем нь төвөгтэй мэт боловч зөв бүтэц, ухаалаг төлөвлөлт, боломжит бүх хөнгөлөлтөө ашигласнаар бизнес эрхлэгчид санхүүгээ илүү үр ашигтай удирдаж, тогтвортой өсөлтийг хангах хүчтэй хэрэгсэл болдог.

### **АНУ бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдээ хэрхэн дэмждэг вэ?**

Эмэгтэй бизнес эрхлэгчид дэлхийн эдийн засагт хүчтэй нөлөө үзүүлж байна. Нэг жишээ дурдахад, 2022 оны судалгаанаас үзвэл АНУ-д бүртгэлтэй 35.7 сая бизнесийн 14 сая орчмыг нь эмэгтэйчүүд эзэмшиж байна. Энэ нь нийт бизнесийн 39 хувь юм.

АНУ-д бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийг дэмждэг NAWBO, WBENC, ABWA болон Center for Asian Pacific American Women (CAPAW), Women Innovators (Win) Fellowship, United States Hispanic Business Council (USHBC) зэрэг томоохон байгууллага бий. Эдгээр байгууллага эмэгтэйчүүдэд бизнесээ томруулах сургалт, мэдээлэл, менторын болон нетворкинг боломжуудыг олгодог. Мөн бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүд амьдарч буй муж, хотоосоо дэмжлэг авах боломжтой.

Би өөрөө эдгээр байгууллагын үйл ажиллагаанд идэвхтэй оролцож, олон улсын хүчирхэг эмэгтэйчүүдээс суралцсаар байна. Тэднээс алдаа, онооны туршлагаас гадна сэтгэлзүйн

ихээхэн дэмжлэг авдаг. Бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүд бодитой амжилтад хүрэхийн тулд бие биенээ дэмжиж, урамшуулж, хүчээ нэгтгэх хэрэгтэй. Монголын бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүд ч ийм байдлаар нэгдэн, хамтдаа өсөн дэвжээсэй гэж хүсдэг.

### **Их гүрэнд ажиллаж, амьдарч, хөлөө олоход, багагүй сорилт, бэрхшээлтэй тулгарсан байх. Тэдгээрийг хэрхэн даван туулсан туршлагаасаа хуваалцана уу?**

Миний амжилтын гол хүчин зүйлс нь тууштай байдал, цагийн зохистой хуваарилалт, өөрийгөө үргэлж хөгжүүлэх хүсэл эрмэлзэл гэж боддог. Би зорилгоо долоо хоног, улирал, жилээр нарийвчлан төлөвлөж, төлөвлөгөөндөө дүн шинжилгээ хийдэг. Ялангуяа өдөр тутмын сахилга бат, зорилго, мөрөөдөлдөө тууштай байх нь намайг мөрөөдөлдөө хүрэхэд дэмжлэг болж, урам зориг өгдөг.

Ямар ч сорилт, бэрхшээлгүй ирдэг амжилт гэж байхгүй. Надад тулгарч байсан хамгийн том бэрхшээлийн нэг нь хэлний саад, АНУ-ын хууль, систем, соёлын ялгаа байлаа. Шинэ орчинд олон ажил хослуульж, хүүхдүүдээ өсгөж, бизнесээ босгоход маш их эрч хүч шаардсан. Эдгээр бэрхшээлийг даван туулахад миний гэр бүл, тэр дундаа аав, ээж, багш нар, туршлагагай менторууд, найз нөхөд, хамтран ажиллагчид маань тусалснаар өнөөдрийн намайг бүтээсэн. Хилийн чанадад сурч, ажиллаж, бизнес эрхэлж, ихийг хийж бүтээхийн төлөө яваа охиноо үргэлж дэмжиж, тусалдаг аав, ээждээ маш их баярлалаа гэж хэлье.

### **Та Монгол Улсын хөгжлийг хэрхэн хардаг вэ? Манай улсын хөгжил дэлхийн улс орнуудын хаана явна гэж бодож байна вэ?**

Манай эх орон ирээдүйд хөгжих их потенциалтай гэдэгт итгэдэг. Байгалийн баялаг ихтэй, залуу хүн амтай, үндэсний хүчирхэг үзэл санаатай Монгол Улс дэлхийн тавцанд чухал тоглогч болох боломжтой. Америкийн хамгийн том давуу тал нь бизнесийн салбараа их дэмждэгт оршдог. Бизнесийн салбараа дэмжсэнээр ажлын байр нэмэгдэж, бүтээгдэхүүний чанар сайжирдаг. Манай төр засаг ч мөн адил бизнесийн салбартаа илүү анхаарч, бизнес эрхлэх таатай орчныг бүрдүүлэхийн төлөө маш сайн ажиллах хэрэгтэй.

Монгол Улсын хүн ам цөөн, ажиллах хүчний нөөц хязгаарлагдмал учир бизнесээ олон улсын зах зээлд өргөжүүлэхэд бодит сорилтууд тулгарч байна. Дэлхийн зах зээлд өрсөлдөхийн ▶

► тулд үйлдвэрлэл, механикжуулалтад хөрөнгө оруулах зайлшгүй шаардлагатай. Жишээлбэл, өдөрт 100 ширхэг бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэдэг компани олон улсад гарахын тулд өдөрт 1000 ширхэгийг хийх ёстой. Гэвч дэд бүтцээ сайжруулж, автоматжуулалт хийхгүйгээр ингэх боломж хязгаарлагдмал. Шинэ санаачилга, үйлдвэрлэлийн хүчин чадлыг сайжруулж, экспортын боломжийг нэмэгдүүлснээр Монгол Улс тогтвортой, өрсөлдөх чадвартай эдийн засгийг бий болгож, урт хугацаанд амжилттай хөгжинө гэж хэлмээр байна.

**Та Хилийн чанад дахь Монголчуудын зөвлөл байгууллагын Удирдах зөвлөлийн гишүүн. Та байгууллагынхаа гол амжилт, хийсэн ажлуудын талаар сонирхуулна уу?**

2022 оноос хойш Хилийн чанад дахь Монголчуудын зөвлөлийн Удирдах зөвлөлд АНУ-ыг төлөөлсөн гурван төлөөлөгчийн нэгээр ажиллаж байна. Би уг байгууллагад нэгдээд удаагүй ч Бельгид болсон анхны “Монгол Наадам”-ыг амжилттай зохион байгуулахад хувь нэмрээ оруулсан. Бид АНУ-ын бүс нутгийн багтай хамтраад Вашингтон ДС, Чикаго, Денвер, Сиэтл, Калифорни зэрэг томоохон хотод цагаачлал, татвар, нийгмийн үйлчилгээний талаар мэдээлэл өгч, идэвхтэй ажиллахаар төлөвлөж байна. Мөн E-Mongolia, Нийгмийн даатгалын ерөнхий газар зэрэг байгууллагатай хамтран гадаадад амьдарч буй монголчуудад цаг үеийн мэдээлэл хүргэх түншлэл бий болгохоор ажиллаж байна. Санхүү, татварын чиглэлээр мэргэшсэн хүний хувьд АНУ-д амьдарч буй монгол иргэд, тэр дундаа бизнес эрхлэгчдэд зориулсан сургалт, семинар зохион байгуулж АНУ-ын татварын бодлогод сүүлийн үед гарсан өөрчлөлтүүдийг тайлбарлан хүргэхийг зорьж байна.

**АНУ-д ажиллаж амьдарч буй монгол эмэгтэйчүүд голдуу ямар ажил, бизнес эрхэлж байна вэ?**

Хилийн чанад дахь Монголчуудын Зөвлөлийн төлөөлөгчийн хувьд бидний нэг чухал зорилт бол АНУ-д ажиллаж, амьдарч буй монгол эмэгтэйчүүдийн нийгэм, эдийн засгийн оролцоог бодитоор ойлгоход чиглэсэн судалгааны ажлыг эхлүүлэх юм. Хэдий судалгаа маань эхний шатандаа байгаа ч урьдчилсан мэдээллээс харахад, монгол эмэгтэйчүүд эрүүл мэнд, хүүхэд, ахмад настан асрах үйлчилгээ, цэвэрлэгээ,

жижиглэн худалдаа, гоо сайхан, логистик зэрэг салбарт түлхүү ажиллаж байна. Мөн сүүлийн жилүүдэд онлайн худалдаа, ресторан, барилгын туслах үйлчилгээ, санхүүгийн болон орчуулгын үйлчилгээ зэрэг чиглэлээр бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийн тоо өсөж байна.

**Та Монгол Улсын хөгжилд ямар хувь нэмэр оруулж байна гэж боддог вэ. Цаашид Америк, Монголын хооронд гүүр болж, ямар ажлууд хийхээр төлөвлөдөг байна вэ?**

Миний сэтгэл зүрхэнд эх орон, монголчуудаа дэмжих хүсэл мөрөөдөл үргэлж байдаг. Би санхүүгийн мэдлэг, ялангуяа хувийн болон аж ахуйн нэгжийн санхүү, татвар, зээлийн талаарх ойлголтоо хуваалцсанаар хувь хүн болон бизнес эрхлэгчдийг мэдээлэлтэй, оновчтой шийдвэр гаргахад нь туслахыг зорьдог. Энэ нь амьдралын чанар, бизнесийн амжилтаа бататгахад нь чухал нөлөөтэй. Мөн АНУ-д бизнес эрхлэгч монголчууддаа дэмжлэг үзүүлэхийн зэрэгцээ АНУ-ын зах зээлд орохыг хүсэж буй Монголын бизнес эрхлэгчдэд зөвлөгөө, тусламж хүргэхэд анхаарч байна. Санхүүгийн боловсрол бол урт хугацааны тогтвортой өсөлтийн үндэс юм. Цаашид Монголд болон гадаадад амьдарч буй монголчуудынхаа хөгжилд хувь нэмэр оруулахын тулд өөрийн ур чадварыг зориулан ажиллах болно.

Бизнесүүд ихэвчлэн тулгардаг бэлэн мөнгөний урсгал, татвар, зээл, бизнесээ өргөжүүлэх зэрэг бэрхшээлийг даван туулахад нь туслахыг хүсч байна. Мөн 2026 оноос Монголын бизнес эрхлэгчдэд зориулсан “Бизнес Аялал” сургалтыг зохион байгуулахаар төлөвлөж байна. Энэ сургалтаар оролцогчид Америкаар аялж, Америкийн компаниудаас туршлага судалж улмаар бизнесээ хөгжүүлэх боломжтой болох юм.

**АНУ руу бүтээгдэхүүнээ экспортлохоор төлөвлөж буй Монголын бизнес эрхлэгчдэд та юу зөвлөх вэ?**

АНУ-ын зах зээл, хэрэглэгчдийн онцлог, хэрэгцээг нарийвчлан судлахыг хамгийн эхэнд зөвлөе. Танай бүтээгдэхүүний чанар, гадаад үзэмж олон улсын стандартад нийцэж байгаа эсэх нь маш чухал. Мөн чадварлаг баг бүрдүүлж, АНУ-ын зах зээлийг сайн ойлгосон ментортой хамтран ажиллах нь болзошгүй алдаанаас, ялангуяа их хэмжээний санхүүгийн алдагдлаас сэргийлэх, хүндрэлийг даван туулахад ихээхэн тус болно. ■

**АНУ-ын татварын систем нь зөв бүтэц, ухаалаг төлөвлөлт, боломжит бүх хөнгөлөлтөө ашигласнаар бизнес эрхлэгчид санхүүгээ илүү үр ашигтай удирдаж, тогтвортой өсөлтийг хангах хүчтэй хэрэгсэл болдог.**



## Герман

# Ю.ДАВААЖАРГАЛ: ӨДРИЙН НЭГЭЭХЭН ХОРМЫГ ӨӨРТӨӨ ЗОРИУЛААРЙ ГЭЖ ЭМЭГТЭЙЧҮҮДДЭЭ ЗӨВЛӨӨ

Монгол эмэгтэйчүүд эх орондоо бус хилийн чанадад ч авьяас чадвараа гайхуулж, хувийн бизнес байгуулж байна. Үүний нэг жишээ болсон эмэгтэйг энэхүү дугаартаа онцолж байна. Түүнийг Юмжээгийн Даваажаргал гэдэг бөгөөд Холбооны Бүгд Найрамдах Герман Улсад ажиллаж, амьдардаг. Тэрбээр тус улсад хувийн эмнэлгээ нээж, гаднын олон иргэдийг эмчлэн эдгээж эмч хүний үүргээ гүйцэтгэн монгол эмчийн нэрийг дэлхийд бахархалтайгаар цуурайтуулж байгаа юм. Ю.Даваажаргал эх орондоо ч ажиллаж, ард иргэдийнхээ эрүүл мэндийн манаанд зогсож байсан нэгэн.

Эмч хүний баяр баясал, амьдралын хатуу хөтүү, гурван улс дамнан амьдарч, хувийн эмнэлэг нээн ажиллаж байсан цаг мөч бүхэн нь түүнд туршлага хуримтлуулах, мэдлэгээ дээшлүүлэх сайхан боломж болж иржээ. Түүний эмч болох хүсэл мөрөөдөл ээжээс нь эхтэй. Багаасаа л ээжийгээ дагаж, эмч болно гэж мөрөөдөж, ээждээ чагнуурыг нь дөхүүлж өгч байсан бяцхан охин эмчийн мэргэжил эзэмшээд ээжтэйгээ хамтран хувийн эмнэлэг нээж байсан түүхтэй. “Би одоо элэг, цөсний үзлэг хийх бүртээ ээжийгээ санадаг” хэмээн Ю.Даваажаргал эмч нулимс унагасан юм.

**Та зах зээлийн шилжилтийн хүндхэн үед буюу 1997 онд уламжлалтын хувийн эмнэлэг байгуулсан. Эмнэлгээ ажиллуулж эхэлсэн түүхийн талаар ярина уу?**

Би ээжтэйгээ хамтраад 1997 онд Бүтэд-Даваанаа гэсэн нэрийн эхлэл үсгээр БУДА нэртэй элэг, цөсний уламжлалтын анхны хувийн эмнэлэг байгуулсан. Ардчилсан хувьсгалын бужигнаан бүх салбарт өөрчлөлт гарч, хувийн бизнес эрхлэх үүд хаалгыг нээсэн энэ өөрчлөлт, шинэчлэлтийг би хажуухнаас буюу Хятад Улсаас харж мэдэрч байсан юм. Би нийслэлийн 23-р дунд сургуулийг төгсөөд гадаадад сурах хуваарь авах боломжтой байсан ч дүү маань хөл муутай учраас дотоодын Анагаахын сургуульд элссэн. Хоёр жил сураад асрагчийн бэлтгэл ангийг төгсөж байх үед эргэтэй, эмэгтэй тус бүр нэг оюутныг АУИС- ▶

► ийн нэр дээр Бээжингийн Эм, эмнэлгийн их сургуульд (Beijing University of Chinese Medicine) явуулахад би шалгарч явсан юм. 1989 оны есдүгээр сард БНХАУ-ын нийслэлд хөл тавьж, Бээжинд найман жил суралцсан.

1997 онд сургуулиа төгсөж ирээд Нэгдүгээр эмнэлгийн уламжлалтын тасагт их эмч, тасгийн орлогч, зүүний курсийн дадлагын багшаар ажилласан. Үдээс өмнө буюу 07.00-14.00 цаг хүртэл Нэгдүгээр эмнэлэгтээ, үдээс хойш 14.00-20.00 цагийн хооронд ээжтэйгээ хувийн эмнэлэгтээ ажиллана. Ээж, охин хоёрын бор зүрхээрээ зүтгэсэн он жилүүдийг эргээд санахад сайхан байна.

Ээж минь Нэгдүгээр эмнэлгийн Элэг цөсний тасгийн их эмч, клиникийн профессор, АУИС-ийн Элэг цөс, дотрын тэнхимийн багш, Амбулагторын дарга, хамгийн анхны дотрын хувийн эмнэлгийн үүсгэн байгуулагч хүн байлаа. Хүнийг яаж үзэж, эмчилж, сурсан мэдсэнээ амьдралд хэрхэн хэрэгжүүлэх талаар ээжээсээ олон зүйлийг суралцсан даа. Хамгийн анх интегратив анагаах ухаан буюу Европын анагаах ухааныг уламжлалт анагаах ухаантай хослуулан хүнийг биеийг цогцоор нь үзэж эхэлсэн. Сэтгэл зүй, оюун ухаан, өвчний шалтгаан, амьдралын хэв маяг, хүний биеийн эд эрхтэний өөрчлөлтийг уламжлалт, Европын анагаах ухааны онолоор оношилж, Европ, уламжлалтын эмчилгээг хослуулан 30-аад жил ажиллажээ.

#### **Та хэзээ, яагаад Герман улсыг зорьсон бэ?**

Нэгдүгээр эмнэлэгт дөрвөн жил ажиллаад Герман улсыг зорьсон. Баруун Германы эмнэлгийн шүдний эмч нарт уламжлалт анагаах ухааны талаар хичээл заахаар анх очоод улмаар Дрезден хотыг тойрсон жижиг хотууд, Хятад эмнэлгийн төвд олон жил ажилласан. Мөн Карл Густав Карусын нэрэмжит Дрезден хотын Анагаах ухааны их сургуулийн клиник эмнэлгийн үзлэг оношилгооны төвд мөн нэлээд хэдэн жил ажиллажээ. Хувийн эмнэлэг нээх эрх авахын тулд герман хэл сурах, зөвлөх эмчийн дор ассистент эмч, том клиникт дагалдан, туслах эмчээр мөн дотрын тасагт нийт 10-аад жил ажилласан. Улмаар шалгалт шүүлэг, олон зүйлийг даван туулсны эцэст хувийн эмнэлгээ нээж билээ.

#### **Таныг Интермэд эмнэлгийг байгуулахад гар бие оролцсон гэж сонссон. Интермэд эмнэлэгтэй холбогдсон түүхээсээ сонирхуулна уу?**

Германд хувийн эмнэлгээ нээж, маш амжилттай ажиллаж байсан. Энэ бол миний олон жилийн

хүсэл мөрөөдөл, нөр их хөдөлмөрийн үр дүнд бий болгосон эмнэлэг. Тийм ч учраас маш их баяртай, урамтай, эрчтэй ажиллаж байлаа. Гэтэл ээж маань элэгний хавдартай болсон мэдээ ирсэн нь миний амьдралыг өөрчилсөн дөө. Дрезден дэх эмнэлгээ хаагаад ээжийгээ асрах, эх орондоо ажиллах зорилгоор гэртээ ирсэн. Тэр үед Интермэд эмнэлгийг байгуулах үйл явц өрнөж байсан бөгөөд Болормаа захирал намайг багтаа авсан юм.

Интермэд эмнэлгийн тулгын чулууг тавилцсандаа их баяртай байдаг. Эмнэлгийн барилгыг барьж байх үед бидний 20-иод эмч өөр газарт байрлаж эмнэлгийнхээ бодлого, үйл ажиллагаа, бүтцийг гарган ажилладаг байлаа. Хэн аль тасагт ажиллах, юуг удирдан явуулах зэрэг эмчилгээний удирдамж заавар, дэс дарааллаа ярилцана. Төд удалгүй эмнэлгийн байшин баригдаж дуусч, бид шинэхэн эмнэлэгтээ ороод их эрчтэй ажиллаж эхэлсэн. Урьдчилсан сэргийлэх төвийн их эмчээс эхлээд заримдаа тасгийн эрхлэгч, менежерээр ч ажилласан.

### ***Хамгийн анх интегратив анагаах ухаан буюу Европын анагаах ухааныг уламжлалт анагаах ухаантай хослуулан хүнийг биеийг цогцоор нь үзэж эхэлсэн***

#### **Та удалгүй эргээд Герман явж, Дрезденд бус Берлинд очсон. Германы нийслэл таны сонирхлыг их татаж байв уу?**

Интермэд эмнэлэгтээ 3-4 жил ажилласан. Ээжийн маань бие ч тогтворжсон. Берлинд олон монгол хүн ажиллаж, амьдардаг. Мөн монголчуудын сагс, гар бөмбөгийн “Цог” клуб байдаг юм. Би өмнө нь Дрезденээс Берлинд очиж, клубийнхантайгаа сагс, гар бөмбөг тоглох дуртай байлаа. Түүнчлэн Берлинээс Монгол руу шууд нислэгтэй байсан нь нөлөөлсөн. Мөн хүүхдүүдийнхээ монгол хэлийг сайжруулах, монгол зан заншил, өв соёлоос нь холдуулахгүй гэсэн хүчин зүйлсийг бодолцож ийм шийдвэр гаргасан.

Германы нийслэлд хувийн эмнэлгээ нээх мөрөөдөл надад байсан. Хувийн эмнэлгээ нээхийн тулд эхлээд улсын том эмнэлэгт их эмчээр ажилласан. 400 ортой эмнэлгийн нэг давхарт тэр чигтээ Хятад эмнэлгийн төв байрладаг юм. Европ дахь хамгийн том Хятад эмнэлгийн төв гэж хэлж болно. Тус төвд ажиллан хувийн эмнэлгээ нээх нөхцөлийг бүрдүүлж явтал Ковид-19 цар тахал гарснаар

- ▶ хэдэн жил хүлээхээс өөр аргагүй болсон доо. Ингээд 2024 оны нэгдүгээр сард хүүхдүүдтэйгээ ярилцаж шийдээд Берлиний төвд, байрлал сайтай газарт хувийн эмнэлгээ гурав дахь удаагаа нээгээд ажиллаж байна.

#### **Одоо БУДА эмнэлэг ажиллаж байгаа юу?**

Ээж маань Нэгдүгээр эмнэлгээсээ гарч, Зүүн дөрвөн зам орчимд эмнэлгээ нүүлгээд олон жил амжилттай үргэлжлүүлэн ажиллуулсан. Ээжийн нас 70 гарч, мөн элэгний хавдартай болчихсон тул бид хоёр ярилцаж байгаад ээжийн нутгийн эмчид эмнэлгийн эрхээ өгсөн. Ээж маань өнгөрсөн жил бурхан болсон доо.

**Орчин үед шүд, гоо сайхан, эмэгтэйчүүдийн зарим эмнэлгээс элэгний вирус авч байна. Иргэд үүнийг мэдэхгүй байна. Үүнд л төрөөс ихэд анхаарах хэрэгтэй гэж хэлмээр байна**

#### **Монгол Улс элэгний өвчлөл, хавдраар дэлхийд тэргүүлдэг. Харин Германд байдал ямар байна вэ?**

Германд элэгний өвчлөл маш бага. Харин нойр булчирхайн хавдар багагүй тархсан. Манай улсад ч нойр булчирхайн өвчлөл их байна. Манай улсад элэгний вирусийн эмчилгээ сайжирч, элэгний вирусийн талаарх иргэдийн ойлголт мэдлэг нэмэгдсэн. Энэ маш чухал. С вирусийг устгадаг эмийг анх АНУ 2013 онд, 2016 онд Европт хүлээн зөвшөөрч, манай улсын зах зээлд 2014, 2015 оноос орж ирсэн байх. Монголын төр засгаас үүнийг дэмжиж, үнэ тарифт нь анхаарснаар иргэдийн дунд С вирусийн халдвар, өвчлөл ихэд буурсан. 1990-ээд онтой харьцуулахад, манай улсын элэгний өвчлөлийн илрүүлэлт, эмчилгээ, оношилгоо маш их сайжирсан шүү.

Харин одоо нэг асуудалд маш их анхаарах хэрэгтэй. Нийслэлийн томоохон эмнэлгүүд, хувийн болон шүдний эмнэлгүүд, мэс ажилбар, инвазив ажилбар эрхэлдэг бүхий л салбарт халдвар, ариутгалд онцгой анхаармаар байна. Зөвхөн төр, ЭМЯ бус эмнэлэг, эмч, иргэд дор бүрнээ сайтар анхаарах шаардлагатай. Нэг удаагийн хэрэглээтэй байгаа ч гоо сайхан, шивээс, хумсны салон зэргээр дамжин вирус халдварласаар байна.

Дараагийн анхаарах зүйл бол В вирусийн вакциныг хангалттай оруулж ирж иргэддээ

тарих, урьдчилан сэргийлэх шаардлагатай. Манай улс 1991 оноос хойш төрсөн иргэдийг вакцинд маш сайн хамруулсан. Харин 1991 оноос өмнө төрсөн иргэддээ вакцин хиймээр байна. Тухайн үед шприцээ буцалгаад хэрэглэдэг байхад монголчууд элэгний вирус маш их авсан. Харин орчин үед шүд, гоо сайхан, эмэгтэйчүүдийн зарим эмнэлгээс элэгний вирус авч байна. Иргэд үүнийг мэдэхгүй байна. Үүнд л төрөөс ихэд анхаарах хэрэгтэй гэж хэлмээр байна.

#### **Берлин дэх эмнэлэг нь хэр амжилттай ажиллаж байна вэ? Голдуу ямар хүмүүс үйлчлүүлдэг вэ?**

Сайн байршилд байгаа учраас амжилттай ажиллаж байна. Ойр тойрны сайхан сэтгэлтэй хүмүүс намайг их дэмжсэн. Манай эмнэлгээр герман, америк, вьетнам, хятад гээд олон үндэстний хүмүүс олноороо үйлчлүүлдэг. Монгол Улсдаа хөрөнгө оруулж байна гэж бодоод би монголчууддаа хөнгөлөлттэй үнээр үйлчилдэг. Монгол хүн орж ирэхээр маш их баярлаж, сайхан үйлчлээд гаргахыг хичээдэг. Монгол чихрээрээ дайлна. Нэгдүгээр эмнэлэгтээ ажиллаж байгаа юм шиг санагдах үе ч бий.

Би зөвхөн эмчлэхээс гадна үйлчлүүлэгчдэдээ эрүүл мэндийн зөвлөгөө өгдөг. Хятадын анагаах ухааны онолоор хүний биед дөрвөн үндсээр нь үзлэг хийж, онош тавьдаг. Тухайлбал, харна, тэмтэрнэ, мэдэрнэ, ажиглана. Биеийн үзлэгийг ээжийнхээ зааж өгснөөр тэмтэрч, барьж үзнэ. Задлаад, шинжлээд эцэст нь нэгтгээд ерөнхий оношийг гаргадаг даа.

Өдгөө хүмүүс энгийн, химийн бус эмчилгээнд маш их дуртай болсон. Ер нь хүн өөрийгөө мэдэрч байх хэрэгтэй. Хүний бие эзэндээ дохио өгдөг юм шүү дээ. Тэрийг л мэдрээд дор нь эмчид үзүүлж, эмнэлэгт шинжилгээ өгөх хэрэгтэй.

#### **Монгол Улсын эрүүл мэндийн салбарыг алсаас харахад, танд юу бодогддог вэ?**

Манай эрүүл мэндийн салбар сайжирч байна. Аав, ээж маань өөдрөг бодолтой хүмүүс, би ч аль болох өөдрөг, сайхан бодолтой явахыг хичээдэг. Болохгүй юм харагддаг, ажиглагддаг ч сайхан ирээдүй биднийг хүлээж байна. Залуу эмч нар маань хэл устай, мэдлэгтэй болж, технологийн эрин үетэй хөл нийлүүлэн алхаж байна. Элэг цөс, хавдрын эмч залуус мундаг байна. Олон сайн эмнэлэг байгуулагдаж байна. Гадаад явж эмчлүүлдэг монголчуудын урсгал маш их багасч байна. ▶

### ▶ Та Монгол эмэгтэйчүүдийн талаар ямар бодолтой байдаг вэ?

Монгол эмэгтэйчүүд маш ухаантай, хүчтэй, цусандаа галтай. Тэр генээр нь харагддаг юм. Азийн бүх улсын эмэгтэйчүүдээс маш их өөр, онцлогтой. Манай эмэгтэйчүүд ямар ч зовлон, бэрхшээлийг даван туулж, ямар ч амьдралыг босгох хүчтэй юм шүү.

**Өдгөө хүмүүс энгийн, химийн бус эмчилгээнд маш их дуртай болсон. Ер нь хүн өөрийгөө мэдэрч байх хэрэгтэй. Хүний бие эзэндээ дохио өгдөг юм шүү дээ. Тэрийг л мэдрээд дор нь эмчид үзүүлж, эмнэлэгт шинжилгээ өгөх хэрэгтэй**

### Та манай ажил, бизнес, амьдралынхаа төлөө явж буй завгүй бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдэд зөвлөгөө өгнө үү?

Дэлхийн бизнес эрхлэгч эмэгтэйчүүдийн форумд зориулсан энэхүү дугаарт Монголын бизнес эрхлэгч хүчирхэг эмэгтэйчүүдтэй хамт орох завшаан тохиож буйд баяртай байна. Монгол бүсгүйчүүддээ захих зүйл бол та бүгд ямар ч салбарт, ямар ч түвшинд ажиллаж байсан хийж буй ажилдаа битгий зовж шаналаарай гэж хэлье. Өөртөө цаг гаргаарай. Өглөөний нартай уралдан босоод өдөржин ажиллаад орой л гэртээ харьж байгаа та хэдэн настай байхаас үл хамаарч өдрийн нэгээхэн хормыг өөртөө зориулаарай. Фитнест ор, найзуудтайгаа зугаал гэж хэлэхгүй. Өглөө нөхөр, хүүхдүүдээ ажил сургуульд нь явуулчихаад, эсвэл оройн цагаар тэднийгээ унтуулчихаад гэрийнхээ аль нэг хэсэгт, дуртай газраа суугаад дуртай жимсээ хажуудаа тавиад утсаараа дуртай дуугаа сонсож ч болно шүү дээ. Учир нь ертөнцийн бүх юм сайнтай, муутай. Дандаа шулуун замаар явахгүй. Олон өнгөтэй амьдралын нэгэн өдөр янз бүрийн энергитэй хүмүүстэй таарч болно. Тэд чамайг магтаж, бас муулна. Энэ бүхнийг “Энэ байдаг л зүйл” гэж хүлээж авч байгаарай. Ингэж чадвал бүсгүй та маш хүчтэй болно. Дотоод хүчээ чангал. Биеэ биш сэтгэлээ чангалж юмсыг тайван хүлээж ав. Цээжээ урагшаа түрээд нуруу цэх сууж, гүнзгий амьсгал авч гаргаарай. Маш гоё ихэмсэг бай, эмэгтэйчүүд минь.

### Та эмнэлгийн үйлчлүүлэгчдэдээ хандан юуг голлон зөвлөдөг вэ?

Үйлчлүүлэгчид мөн хүмүүст миний байнга хэлдэг нэг зүйл бий. Хүн болж төрсөн заяандаа маш их баярлаж таларх. Эзэмшсэн мэргэжил, монгол заяандаа талархаж ажлаа хий. Өдөр бүр хөмсөгөө зангидаж битгий амьдар. Үүнийг би залууст ч хэлмээр санагддаг.

Өнөөдрийн энэ цаг мөчдөө таларх. Хоёулаа ярилцаад сууж байгаадаа таларх. Өнөөдрийн төлөө гээд хундага тулга. Би үүнийг залууст хэлэх дуртай. Уушгинд чинь агаар байна, чи өвдөөгүй байна, чи хавдаргүй байна. Энэ бол маш том аз. Өглөө сэрээд амьдралд таларх. Хийж буй зүйлээ аз жаргалтайгаар хий. Өнөөдрөөрөө амьдарч, өнөөдрийн бүх зүйлд баярла. Өнгөрснийг бодож бүү гунигла. Сэтгэлдээ харамсал гуниг бүү тээж яваарай. Тийм зүйл байвал уучил, хүлээн зөвшөөр. Хүн ерөөсөө амны билгээр байдаг. Таны амнаас сайхан үг гарвал та буцаад сайхан зүйл сонсоно. Ирээдүйд болоогүй зүйлд битгий санаа зовж, нойроо хас. Амьдрал сайхан. Эх орон маань хөгжинө, мөнх хөх тэнгэр дор Монгол Улс үүрд мандан бадарна аа. ■

### Монгол бүсгүйчүүддээ зөвлөө.

Эмэгтэйчүүддээ өдрийн нэгээхэн хормыг өөртөө зориулж сураарай гэж хэлье. Фитнест ор, найзуудтайгаа зугаал гэж хэлэхгүй. Тархиа амраа. Гүнзгий амьсгаа авч, таашаал мэдэр. Ямар гоё юм бэ гэж тэр агшныг зүрх сэтгэлээрээ мэдэр. Өөрийгөө тайвшруулж, дотор хүнтэйгээ ярь. Өөрийгөө магтаж, өөрийгөө хайрлаарай. Энэхэн цаг минутыг өөрийнхөө ертөнц болгон хувирга. Битгий юмнд адгуу юм шиг гүй. Үүнийг л амжуулчихвал, тэрийг л хийчихвэл гэж адгаж бүү яваарай. Учир нь ертөнцийн бүх юм сайнтай, муутай. Цээжээ урагшаа түрээд нуруу цэх сууж, гүнзгий амьсгал авч гаргаарай. Маш гоё ихэмсэг бай, эмэгтэйчүүд минь.

