



**САНХҮҮ ЭДИЙН ЗАСГИЙН ИХ СУРГУУЛЬ**  
**САНХҮҮГИЙН УДИРДЛАГЫН МАСТЕРЫН ХӨТӨЛБӨР**

**Мэндцоо**

**Мэндбаярын УЯНГА**

**Эхлэлтийн үеийн авто засвар үйлчилгээний  
байгууллагын санхүүгийн төлөвлөлтийг боловсронгуй  
болгох нь**



Мэргэжлийн индекс

E04120101

Санхүүгийн удирдлагын

**Мастерын зэрэг горилсон судалгааны ажил**

Удирдсан Т.Туул /МВА/

Улаанбаатар. 2023



**САНХҮҮ ЭДИЙН ЗАСГИЙН ИХ СУРГУУЛЬ**  
**САНХҮҮГИЙН УДИРДЛАГЫН МАСТЕРЫН ХӨТӨЛБӨР**



**Мэндцоо**

**Мэндбаярын УЯНГА**

**Эхлэлтийн үеийн авто засвар үйлчилгээний байгууллагын  
санхүүгийн төлөвлөлтийг боловсронгуй болгох нь**



Мэргэжлийн индекс

E04120101

Санхүүгийн удирдлагын

**Мастерын зэрэг горилсон судалгааны ажил**

Удирдагч: ..... Т.Туул /МБА/

Шүүмж: ..... Г.Ичинноров /МБА/

Улаанбаатар. 2023

## ГАРЧГИЙН ТОВЬЁОГ

МЭДЭГДЭХ ХУУДАС.....	i
ТАЛАРХАЛ.....	ii
ТОВЧ ХУРААНГУЙ.....	iii
ХҮСНЭГТЭН МЭДЭЭЛЛИЙН ЖАГСААЛТ.....	iv
ЗУРГАН МЭДЭЭЛЛИЙН ЖАГСААЛТ.....	vi
ХАВСРАЛТЫН ЖАГСААЛТ.....	vii
УДИРТГАЛ.....	1
I БҮЛЭГ. ОНОЛ, АРГА ЗҮЙН СУДАЛГАА.....	6
1.1 Автомашин засвар үйлчилгээ.....	6
1.2 Бизнес загварчлалын онол.....	6
1.2.1 Бизнес загварчлалын хавтгай ба бүрэлдэхүүн хэсгүүд.....	7
1.3 Санхүүгийн удирдлага.....	10
1.3.1 Гарааны хөрөнгө.....	10
1.3.2 Санхүүгийн төлөвлөлт.....	11
1.3.3 Эхлэлтийн үеийн бизнесийн санхүүгийн загварчлал.....	13
1.3.4 Эх үүсвэрийн бүтцийн оновчлол.....	16
1.3.5 Капиталын бүтэц ба компанийн амьдралын мөчлөг.....	18
1.4 Нэгдүгээр бүлгийн дүгнэлт.....	19
II БҮЛЭГ. ӨНӨӨГИЙН БАЙДЛЫН СУДАЛГАА.....	21
2.1 Олон улсын автомашин засвар үйлчилгээний салбарын чиг хандлага.....	21
2.2 Олон улсын авто засваруудын бизнес загварчлал.....	22
2.3 Монгол улсын автомашин засвар үйлчилгээний салбар.....	23
2.4 Монгол улсын авто засваруудын бизнес загварчлал.....	26
2.4.1 “Бавариа Моторс” ХХК.....	26
2.4.2 “Таван Богд” ХХК.....	27
2.5 Хоёрдугаар бүлгийн дүгнэлт.....	29
III БҮЛЭГ. СУДАЛГАА БА ШИНЖИЛГЭЭНИЙ ХЭСЭГ.....	31
3.1 “Бавариа Моторс” ХХК.....	31
3.2 “Таван Богд” ХХК.....	33
3.3 “Жениун партс” ХХК болон “Ревап Интл” ХХК.....	35
3.4 Жижиг авто засварын төв.....	36
3.5 Эрсдэлийн удирдлага.....	37
3.6 БИЗНЕС ЗАГВАРЧЛАЛ БА САНХҮҮГИЙН ТӨЛӨВЛӨЛТИЙГ БОЛОВСРОНГУЙ БОЛГОХ АРГАЗҮЙ.....	44
3.6.1 Бизнес загварчлал.....	44
3.6.2 Санхүүгийн төлөвлөлт.....	46
3.7 Гуравдугаар бүлгийн дүгнэлт.....	53
ДҮГНЭЛТ.....	55
САНАЛ ЗӨВЛӨМЖ.....	57
НОМ ЗҮЙ.....	i
ХАВСРАЛТ.....	i

## **МЭДЭГДЭХ ХУУДАС**

Энэхүү судалгааны ажил нь миний өөрийн бүтээл болохыг баталж байна. Энэхүү бүтээл нь СЭЗИС-ийн оюуны өмч болох бөгөөд тус сургуулийн номын санд судалгааны ажлыг нийтийн хүртээл болгохыг зөвшөөрч байна.

Магистрантын нэр: М. Уянга

Гарын үсэг:

Огноо: 2023 оны 5-р сарын 16

## **ТАЛАРХАЛ**

Энэхүү судалгааны ажлыг хийхэд чиглүүлж зааж судалгааны туршид хамтран ажилласан удирдагч Т.Туул багшдаа талархал илэрхийлье. Мөн судалгаанд оролцсон байгууллагуудын удирдах ажилтнуудад талархал илэрхийлье.

Урам зориг санал зөвлөмж харамгүй өгсөн СЭЗИС-ийн багш нар, гэр бүлийнхэндээ талархсанаа илэрхийлье.

Хүндэтгэсэн: М.Уянга

## **ТОВЧ ХУРААНГУЙ**

Авто засвар үйлчилгээний салбар тэр дундаа эхлэлтийн бизнесийн хувьд бизнес загварчлал ямар байвал зохимжтой ба тэрхүү загварт тохирсон санхүүгийн төлөвлөлтийн тайлангууд ямар бүтэцтэй байвал оновчтой байх тухай судалгаануудыг харьцуулж тооцоолол хийн дүгнэлт зөвлөмж боловсруулсан болно.

Автозасвар үйлчилгээний салбарт ‘3S’ зарчмыг баримтлан бизнес болон санхүүгийн төлөвлөлт хийвэл урт хугацаандаа амжилттай оршин тогтнох боломжтой.

**Түлхүүр үгс:** ‘3S’-ийн зарчим (sales, service, spare parts/ автомашин худалдаа, автомашин засвар үйлчилгээ, дагалдах хэрэгслийн борлуулалт)

## ХҮСНЭГТЭН МЭДЭЭЛЛИЙН ЖАГСААЛТ

Хүснэгт I-1 Бизнес загварчлал, санхүүгийн төлөвлөлт, авто засвар, эхлэлтийн үеийн бизнесийн талаарх судалгаа.....	2
Хүснэгт I-1 Бизнес загварчлалын судлаачдын тодорхойлолт .....	6
Хүснэгт I-2 Бизнес загварчлалыг бүрдүүлэгч 9 хэсэг .....	7
Хүснэгт I-3 Сувгийн төрөл, үе шат .....	8
Хүснэгт I-4 Орлогын урсгалыг дэмжих үнэ тогтоох арга.....	9
Хүснэгт I-5 Гарааны хөрөнгө бүрдүүлэх хэрэгцээ .....	11
Хүснэгт I-6 Баланс тайлан.....	15
Хүснэгт I-7 Мөнгөн урсгалын тайлан .....	15
Хүснэгт I-8 Модиглини ба Миллерын теорем .....	17
Хүснэгт I-9 Капиталын бүтэц ба компанийн амьдралын мөчлөг.....	18
Хүснэгт II-1 Олон улсын болон АНУ-ын авто засварын тариф.....	21
Хүснэгт II-2 Импортоор орж ирсэн тээврийн хэрэгслийн төрөл, тоо.....	23
Хүснэгт II-3 Худалдааны салбарт үйл ажиллагаа явуулж байгаа ААНБ тоо .....	23
Хүснэгт II-4 Монгол улсад үйл ажиллагаа явуулж буй засвар үйлчилгээний тоо .....	24
Хүснэгт II-5 1 Нэгж автомашинд ногдох авто засварын төвийн тооцоолол.....	25
Хүснэгт II-6 Бизнесийн санд бүртгэлтэй аж ахуй нэгж, байгууллагын тоо .....	26
Хүснэгт II-7 Бизнесийн дампууралын шалтгаан.....	26
Хүснэгт II-8 “Бавариа Моторс” ХХК шинээр бүртгэсэн автомашины тоо.....	27
Хүснэгт II-9 “Бавариа Моторс” ХХК үйлчилгээний төрлөөр үйлчлүүлсэн хэрэглэгчдийн тоо .....	27
Хүснэгт II-10 “Бавариа Моторс” ХХК автомашины засвар болон сэлбэг борлуулсаны орлого .....	27
Хүснэгт II-11 “Таван Богд” ХХК автомашин засвар, сэлбэг, тос тосолгоо борлуулсаны орлого .....	28
Хүснэгт III-1 Судалгаанд хамрагдсан аж ахуй нэгжүүд болон хувь хүн .....	31
Хүснэгт III-2 "Бавариа Моторс" ХХК бизнес загварчлал .....	31
Хүснэгт III-3 "Таван Богд" ХХК бизнес загварчлал.....	33
Хүснэгт III-4 Дунд түвшний байгууллагуудын бизнес загварчлал.....	35
Хүснэгт III-5 Хувь хүний авто засварын төвийн бизнес загварчлал .....	36
Хүснэгт III-6 Тодорхойлолсон эрсдэлүүдийн жагсаалт .....	38
Хүснэгт III-7 Эрсдэлийн тоон шинжилгээний арга .....	39
Хүснэгт III-8 Эрсдэл тохиолдох магадлалууд/Likelihood scale .....	40
Хүснэгт III-9 Эрсдэлийн үр нөлөө.....	41
Хүснэгт III-10 Эрсдэл тохиолдох хурд .....	42
Хүснэгт III-11 Эрсдэлийн хэврэг байдлын үнэлгээ .....	42
Хүснэгт III-12 Эрсдэлийн харилцан хамаарал .....	43
Хүснэгт III-13 Эрсдэлийн дулааны матрицын бүрэлдэхүүн хэсгүүдийн тооцоолол .....	43
Хүснэгт III-14 Авто засварын төвийн жишиг бизнес загварчлал.....	44
Хүснэгт III-15 Шаардлагатай хөрөнгийн хэрэгцээ .....	46
Хүснэгт III-16 Борлуулалтын орлого (эзлэх хувийн жингээр).....	47
Хүснэгт III-17 Нэг өдрийн бүтэн хүчин чадлаарх борлуулалтын орлогын төсөөлөл.....	47
Хүснэгт III-18 Зардлын төсөөлөл .....	47

Хүснэгт III-19 Орлогын дэлгэрэнгүй таамаг тайлан .....	48
Хүснэгт III-20 Мөнгөн урсгалын таамаглал .....	48
Хүснэгт III-21 Баланс (дунд түвшний байгууллага) .....	49
Хүснэгт III-22 Ирээдүйн 5 жилийн орлого ба мөнгөн урсгалын таамаг .....	49
Хүснэгт III-23 Үл хөдлөх хөрөнгийг худалдаж авахад хэрэгцээг нийт хөрөнгө оруулалт .....	50
Хүснэгт III-24 Баланс (том түвшний байгууллага) .....	51
Хүснэгт III-25 Баланс (жижиг түвшний хувийн засвар) .....	51
Хүснэгт III-26 Том, дунд, жижиг түвшний авто засварын санхүүгийн төлөвлөлтийн гол үзүүлэлтүүдийн харьцуулалт .....	52



## **ЗУРГАН МЭДЭЭЛЛИЙН ЖАГСААЛТ**

<i>Зураг I-1 Гарааны хөрөнгө оруулалтын оролцогч талууд ба тэдний үүрэг .....</i>	11
<i>Зураг I-2 Шинэ бизнесийн санхүүгийн төлөвлөлтийн үзэл баримтлал.....</i>	14
<i>Зураг I-3 Хөрөнгийн бүтцийг тодорхойлогч хүчин зүйлс.....</i>	18
<i>Зураг II-1 Монгол Улсын автомашины насжилт.....</i>	23
<i>Зураг II-2 Таван Богд Групп-ийн салбар компаниуд.....</i>	28
<i>Зураг III-1 Эрсдэлийн дулааны матриц (эрсдэлийн нөлөөллөөр) .....</i>	44
<i>Зураг III-2 Эрсдэлийн дулааны матриц (хэврэг байдлаар) .....</i>	44

## ХАВСРАЛТЫН ЖАГСААЛТ

Хавсралт 1 Бизнес загварчлалыг тодорхойлох ярилцлагын асуулга .....	i
Хавсралт 2 Эрвээхий зангианы шинжилгээ .....	i
Хавсралт 3 Алдааны модны шинжилгээ .....	ii
Хавсралт 4 Зээлийн тооцоолол .....	vii
Хавсралт 5 Том түвшний байгууллагын хөрөнгийн хэрэгцээ .....	vii
Хавсралт 6 Том түвшний байгууллагын орлого зардлын төсөөлөл .....	viii
Хавсралт 7 Том түвшний байгууллагын орлогын дэлгэрэнгүй таамаг тайлан .....	viii
Хавсралт 8 Том түвшний байгууллагын мөнгөн урсгалын таамаглал .....	ix
Хавсралт 9 Том түвшний байгууллагын ирээдүйн 10 жилийн орлого ба мөнгөн урсгалын таамаглал.....	ix
Хавсралт 10 Том түвшний байгууллагын зээлийн тооцоолол.....	x
Хавсралт 11 Жижиг түвшний автозасварын хөрөнгийн хэрэгцээ .....	x
Хавсралт 12 Жижиг түвшний автозасварын орлого зардлын төсөөлөл .....	xi
Хавсралт 13 Жижиг түвшний автозасварын орлогын дэлгэрэнгүй таамаг тайлан .....	xi
Хавсралт 14 Жижиг түвшний автозасварын мөнгөн урсгалын таамаглал .....	xi
Хавсралт 15 Жижиг түвшний автозасварын ирээдүйн 5 жилийн орлого ба мөнгөн урсгалын таамаглал.....	xii
Хавсралт 16 Жижиг түвшний автозасварын зээлийн тооцоолол .....	xii

## УДИРТГАЛ

### Судалгааны ажлын асуудал, түүний үндэслэл

Шинээр үүсгэн байгуулагдаж буй аж ахуй нэгжүүд өөрсдийн үйл ажиллагаа явуулж буй салбарын болон хууль эрх зүйн зохицуулалтын судалгааг дутмаг хийснээр бизнес загварчлал оновчгүй болж цаашлаад санхүүгийн төлөвлөлт бодит бус хийгдэж, зах зээлд урт хугацаанд тогтвортой оршин тогтнож чадахгүй байгаа байдал ажиглагдсан. Аливаа байгууллагын амжилтын үндэс нь зөв бизнесийн загварчлал ба түүнд тулгуурласан санхүүгийн төлөвлөлтийн боловсруулалтаар үйл ажиллагаа явуулах явдал юм. Өөрөөр хэлбэл, процессын зураглал буюу бизнес загварчлалын бүрэлдэхүүн хэсэг бүр тодорхой байснаар байгууллагын үйл ажиллагааны дотоод уялдаа сайжирч, нөөц бололцоо үр ашигтай зарцуулагдаж, ашиг орлого нэмэгдэх боломж бүрддэг.

Бизнес загварчлалгүйгээр хөрөнгө, нөөц, боловсон хүчин, бүтээгдэхүүн болон үйлчилгээ зохистой хуваарилагдахгүй эрсдэлд орж байгаа байгууллагуудын жишээ олон байдаг. Тэр дундаа эхлэлтийн үедээ явж буй аж ахуй нэгжүүд бизнес бүтэц болон санхүүгийн төлөвлөлтөд ач холбогдол үзүүлдэггүй нь ирээдүйн таамаг, болзошгүй эрсдэлийг удирдах төлөвлөгөө хангалтгүй тооцоолдог хандлага ажиглагдсан нь бизнес загварчлалаас эх үүсвэртэй хэмээн үзэж энэхүү судалгааг хийх гол сэдэл төрсөн болно.

Олон улсад дампуурлын статистик мэдээлэлд шинээр үүсгэн байгуулагдаж буй байгууллагууд эхний 5 жилд 50-аас дээш хувь нь дампуурдаг ба тэдгээрийн дийлэнх буюу 38 хувийг санхүүгийн буруу удирдлага, 35 хувийг зах зээлийн судалгаа дутмаг хийгдсэнээс болдог байна. (Gustafson, 2022) Үүнээс дүгнэн салбарын бизнес загварчлалыг тодорхойлж түүнд тохирсон санхүүгийн төлөвлөлт хийж байх шаардлагатай байна. Иймээс энэхүү асуудлыг нарийн судалж авто засвар үйлчилгээний салбарын бизнес загварчлал сайжруулалт түүнд тулгуурласан санхүүгийн төлөвлөлтийг боловсронгуй болгохыг зорьсон болно.

## Сэдвийн судлагдсан байдал

Судалгааны ажлын хүрээнд Монгол улс болон олон улсад авто засварын салбарт үйл ажиллагаа эрхэлж буй байгууллагуудын хөгжлийн чиг хандлага, бизнес загварчлал, санхүүгийн төлөвлөлтийг хэрхэн хийдэг талаарх судалгааны ажлууд, ном, нийтлэл, цахим хуудас зэрэг эх үүсвэрүүдээс мэдээлэл цуглуулан харьцуулж нэгтгэн дүгнэсэн.

Хүснэгт 0-1 Бизнес загварчлал, санхүүгийн төлөвлөлт, авто засвар, эхлэлтийн үеийн бизнесийн талаарх судалгаа

Судлаач	Сэдэв	Агуулга
<b>Г.Ганцолмон (2021) СЭЗИС БУ бакалаврын дипломын төсөл</b>	АНУ-ын бизнесийн орчин дахь <b>жижиг бизнесийн загварчлалын</b> чиг хандлага (чулууны үйлвэрийн жишээ)	Бизнес загварчлалын хавтгайн 9 бүрэлдэхүүн тодорхойлолт, Хэрэглэгчдийн зан төлөвийн судалгаа Бизнес загварчлал ба сайжруулалт
<b>З.Бэлгүтэй (2020) СЭЗИС БУ Мастерын судалгааны ажил</b>	Дижитал шилжилтэд үндэслэн монголын арилжааны банкуудын <b>бизнес загварыг</b> сайжруулах нь	Бизнес процесс, бизнес загварын хавтгай, 9 бүрдэл хэсгүүд
<b>Б.Баянмөнх (2015) СЭЗИС БУ бакалаврын дипломын төсөл</b>	Авто засварын <b>үйл ажиллагааг</b> өргөжүүлэх боломжийг судлах нь	Бизнесийн орчны судалгаа Стратеги төлөвлөлт, үндсэн үйл ажиллагаа, хүүний нөөц, маркетинг Санхүү төлөвлөлт (орлогын таамаг)
<b>Г.Цогцэцэг (2019) СЭЗИС Мастерын судалгааны ажил</b>	Ажлын капитал удирдлага	Санхүүгийн шинжилгээнд үндэслэн ажлын капиталын удирдлагын ашигт ажиллагаанд нөлөөлөх нөлөөллийг тодорхойлох
<b>Б.Баттүшиг (2018) СЭЗИС БУ Мастерын судалгааны ажил</b>	Компанийн <b>ашигт ажиллагааг</b> сайжруулах боломжийн судалгаа (арьс ширний салбар)	Салбарын судалгаа Өнөөгийн байдал Санхүүгийн харьцааны үзүүлэлтүүд Du-pont загвар Хугацааны цуваан шинжилгээ Зээлийн эх үүсвэр татан төвлөрүүлэх боломжууд Нийт хөрөнгийн эргэцийг нэмэгдүүлэх арга замууд
<b>О.Золбаяр (2017) СЭЗИС БУ бакалаврын дипломын төсөл</b>	<b>Санхүүгийн тайлангийн</b> шинжилгээ (Говь ХХК)	СТ шинжилгээ хийх аргазүй Салбарын өнөөгийн байдал СТ шинжилгээ Шинжилгээний үр дүн зөвлөмж
<b>Л.Дуламсүрэн (2017) СЭЗИС БУ Мастерын судалгааны ажил</b>	Компанийн <b>санхүүгийн төлөвлөлтийг</b> сайжруулах нь (барилгын компани)	Санхүүгийн төлөвлөлт Стратеги төлөвлөлт Шинжилгээний чухал арга техник Харьцааны шинжилгээний аргачлал МУ шинжилгээ Шинжилгээний үр дүн

<b>Gansel, B (2005)</b> <b>University of Magdeburg</b>	Toward a Framework of <b>Financial Planning</b> in New Venture Creation	Importance of financial planning Conceptual Framework for decision making Planning of Financial elements Planning of Income statement, balance sheet, cash flow statement Applied technical methods
<b>Garner, A (2006)</b> <b>Ph.D</b> <b>Rutgers University Thomson Learning</b>	Managing automotive businesses; strategic planning, personnel and finance	Strategic planning Human resource management financial management financial analysis Diagnosing financial operations
<b>Ajupov.A</b> <b>Kurilova, A and Ivanov, D (2015)</b> <b>Kazan Federal University</b>	Formation of <b>financial planning</b> for automotive industry	Risk based financial planning Universal budget model Budget and balance evaluation FP of Individual work areas, financial flows, inventory flows
<b>Erwin.F (2013)</b> <b>Queensland University of Technology</b>	Conceptualizing <b>Business Models</b>	Business Model Definitions Frameworks Classifications
<b>Rahkmgovich, M (2021)</b> <b>Tashkent State Transport University</b>	Ways to increase the <b>efficiency</b> of motor vehicle services	Economic efficiency Road transport service

*Эх сурвалж: Судлаачийн боловсруулалт*

Дээрх судлагдсан байдлын судалгаанаас бизнес загварчлалыг тодорхойлоход ашигласан **бизнес загварчлалын 9 хавтгай** загварыг судалгаандаа ашигласан болно. Уг загвар нь ихэнх бизнест тохиромжтой бизнесийн 9 анхаарах шаардлагатай хэсгийг тодорхойлдог бөгөөд нэг бүрчлэн авч үзсэнээр байгууллагын бизнес загварчлалын зураглал гарч ирэх боломжтой. Мөн түүнчлэн авто засвартай холбоотой сэдвийн хүрээнд авто засвар үйлчилгээний салбарын ашигт ажиллагааг сайжруулахад ямар хүчин зүйлс нөлөөлдөг ба тэдгээрийг хэрхэн сайжруулдаг аргазүйг судалсан болно. Санхүүгийн төлөвлөлтийн хувьд компанийн санхүүгийн төлөвлөлтийг хэрхэн боловсронгуй болгож болох талаарх судалгаанаас санхүүгийн тайлангийн шинжилгээ, харьцааны шинжилгээг ирээдүйн борлуулалтын орлоготой холбон хэрхэн сайжруулж болох талаар судалсан болно. Авто засвар үйлчилгээний салбар тэр дундаа эхлэлтийн бизнесийн хувьд бизнес загварчлал ямар байвал зохимжтой ба тэрхүү загварт тохирсон санхүүгийн төлөвлөлтийн тайлангууд ямар бүтэцтэй байвал оновчтой байх тухай судалгаануудыг уншиж туршлага судалсан болно. Үүнд капиталын оновчтой бүтцийг санал болгоход нөлөөлөх хүчин зүйлүүдийг анхааран судалгаандаа хамруулсан болно.

## **Судалгааны зорилго**

Олон улс болон Монгол улсын авто засварын салбарт үйл ажиллагаа эрхэлж буй байгууллагуудын бизнес загварчлалын зураглал болон санхүүгийн төлөвлөлтийг хэрэгжүүлдэг зарчим, арга барилыг судлан харьцуулж эхлэлтийн үеийн авто засваруудад зааварчилгаа болж, сайжруулалт хийхэд нь дэм болох зорилготой.

Бизнес загварчлалын ямар бүрэлдэхүүн хэсгүүдийг тодорхойлж хэрхэн оновчлон түүнд тулгуурласан санхүүгийн төлөвлөлтийн боловсронгуй болгож болох шат дарааллыг зөвлөх зорилготой. Түүнчлэн жишиг бизнесийн бүтэц болон санхүүгийн төлөвлөлтийн загвар тодорхойлох нь судалгааны ажлын бас нэгэн зорилго юм.

Байгууллагуудын санхүүгийн төлөвлөлтийг шинжилж, тулгамдаж буй асуудлыг тодруулж, төлөвлөлтийн арга аргачлалыг боловсронгуй болгох санал зөвлөмж боловсруулна.

## **Судалгааны зорилтууд**

1. Гадаад болон дотоодын авто засварын салбарын судалгаа, өнөөгийн байдал, чиг хандлагыг судлах
2. Онолын хүрээнд бизнес загварчлал ба санхүүгийн төлөвлөлт хийдэг арга аргачлалыг судлах
3. Олон улс болон Монгол улсад амжилттай үйл ажиллагаа эрхэлж буй байгууллагуудын бизнес загварчлал ба санхүүгийн төлөвлөлтийн аргыг судлах
4. Үйл ажиллагаа нь зогсонги байдалд байгаа байгууллагуудын дампуурлын шалтгааныг тодруулах, эрсдэлийг илрүүлэх
5. Онолын хүрээнд олж мэдсэн аргачлал болон практикт амжилттай хэрэгжиж буй бизнесүүдийн аргазүйд тулгуурлан бизнес загварчлал ба санхүүгийн төлөвлөлтийн уялдааг боловсронгуй болгох санал зөвлөмж боловсруулах

## **Судалгааны хамрах хүрээ**

Судалгааны объектоор авто засварын салбарыг авч үзсэн ба энэхүү салбарт үйл ажиллагаа эрхэлж буй том, дунд, жижиг бизнес байгууллагуудаас туршлага судалсан. Олон улсад түүчээлж буй АНУ-ын 2 бизнес байгууллага мөн Монголын томоохон гэгдэх ‘Таван Богд’ ХХК ба ‘Бавариа Моторс’ ХХК; дунд түвшний байгууллага болох “Ревап Интл” ХХК ба “Жениун Парте” ХХК; жижиг түвшний 2 хувь хүний засварын газрын туршлагад тулгуурлан судалгаа хийгдэнэ.

## **Судалгааны онол, аргазүй**

Онолын хүрээнд бизнес загварчлалын хавтгай (Business Model Canvas)-г ашиглан салбарын хүрээнд бүрэлдэхүүн тус бүрийг тодруулах судалгааны асуулгыг бэлтгэн хамрагдсан байгууллагуудаас мэдээлэл цуглуулж, хариултуудыг нэгтгэн харьцуулж, давуу чанаруудыг тодруулж жишиг бизнес загварчлал санал болгоно. Түүнчлэн санхүүгийн төлөвлөлтийг хэрхэн боловсруулдаг талаарх ном болон судлагдсан, харьцуулагдсан материалуудыг судлан оновчтой шат дарааллыг гарган ирж авто засвар үйлчилгээний төвд санал болгоно. Үүнд гадаад болон дотоодын амжилттай үйл ажиллагаа эрхэлж буй байгууллагуудын бүтэц, зохион байгуулалт, санхүүгийн удирдлагын хүрээнд баримтлан хэрэгжүүлдэг аргуудыг олж

илрүүлэн, шинжилгээ харьцуулалт хийж цогц загварчлал гарган санхүүгийн төлөвлөгөө боловсруулна.

Дотоодын байгууллагуудын удирдах түвшний албан тушаалтантай болон бичил хувиараа засвар үйлчилгээ эрхлэгч 2 иргэнтэй холбогдон урьдчилан бэлтгэсэн асуулгын хүрээнд нээлттэй ярилцлага хийж хариултуудыг цуглуулан оновчтой бүтэц төлөвлөлтийг авто засварын салбарт боловсруулна. Дотоод болон гадаадын авто засвар үйлчилгээний салбарт амжилттай үйл ажиллагаа явуулж буй компаниудын дунд нээлттэй компани байдаггүй тул санхүүгийн тайланг олж авах боломжгүй ба санхүүгийн шинжилгээ хийх мэдээлэл дутмагаас асуудал үүссэн. Тиймээс өөрт байгаа нөөц бололцоогоо ашиглан танилын хүрээгээр дамжуулан авсан дотоодын томоохон 2 байгууллагын автомашин засвар үйлчилгээний хөлс болон сэлбэг, тос тосолгоо борлуулалтын дүнг ашиглан тэдгээр амжилттай яваа байгууллагуудын орлогын бүтэц ямар байдгийг олж мэдэн жишиг болгон ашигласан.

Мөн түүнчлэн үйл ажиллагаа нь доголдон зогсонги байдалд байгаа байгууллагын бүтэц, санхүүгийн төлөвлөлтийн хүрээнд гаргасан алдааг санхүүгийн тайланд шинжилгээ хийж илрүүлэн үүнээс сэргийлэх санал зөвлөмжийг боловсруулна.

## I БҮЛЭГ. ОНОЛ, АРГА ЗҮЙН СУДАЛГАА

### 1.1 АВТОМАШИН ЗАСВАР ҮЙЛЧИЛГЭЭ

Автомашинны засвар үйлчилгээ гэдэг нь автомашиныг засварлах, өөрчлөх, сэргээх, будах, цэвэрлэх үйлчилгээг хэлнэ. Автомашинд байнгын засвар үйлчилгээ хийх нь тээврийн хэрэгслийн түлшний хэмнэлт, аюулгүй байдал, урт наслалтыг нэмэгдүүлж, гүйцэтгэл найдвартай байдлыг сайжруулж зардлыг хэмнэдэг. Авто засвар үйлчилгээний үндсэн төрлүүд нь механик, цахилгаан болон кузовын (их бие будаг, дотоод засал болон шил) засвар байдаг. Механик ба цахилгаан засварт явах эд анги, хроп, цахилгааны систем, моторын системийн засвар үйлчилгээ ордог бөгөөд автомашины диллер, франчайз ерөнхий засвар, төрөлжсөн дэлгүүр, хувийн өмчит засварын төвүүд үйлчилгээ үзүүлдэг.

### 1.2 БИЗНЕС ЗАГВАРЧЛАЛЫН ОНОЛ

Байгууллага бүр өөрсдийн баримталдаг бодлого, зарчим ба онцлог шинж чанартай байдаг. Эдгээр нь нэгдсэн уялдаа холбоотой, харилцан хамааралтай байж компанийн урт хугацаат зорилго биелдэг. Өөрөөр хэлбэл, бизнес загварчлалаа тодорхойлох нь байгууллагын нэгж бүрийн холбоосыг сайжруулж, нэгдмэл зорилготой урагшлах хамгийн эхний алхам болдог. Хэдийгээр бизнес загварчлалын тогтсон нэг тодорхойлолт байдаггүй ч гол санаа нь аливаа нэгэн байгууллагын үйл ажиллагаа эрхэлж буй салбарын онцлог, хэрэглэгчдийн чадавх, байгууллагын нөөц бололцооноос шалтгаалан тэдгээрт тулгуурласан стратеги төлөвлөгөө болон тактик боловсруулалт юм.

Хүснэгт I-1 Бизнес загварчлалын судлаачдын тодорхойлолт

Судлаачийн нэр он	Тодорхойлолт
Timmers (1998)	Бизнес оролцогчид, тэдгээрийн үүргийг багтаасан бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ, мэдээллийн урсгалын хийц ба бизнес оролцогчдын боломжит орлогын эх үүсвэр ба үр ашгийн тодорхойлолт
Mahadevan (2000)	Бизнест чухал ач холбогдолтой гурван урсгалын хольц байдаг ба тэдгээр нь түншүүдийн үнэ цэнэ, орлогын болон ложистикийн урсгал юм.
Afuah and Tucci (2001)	Бизнес өөрсдийн нөөц бололцоог бий болгож хэрэглэгчдэд өрсөлдөгч байгууллагуудаас илүү үнэ цэнийг санал болгон түүгээрээ илүү ашиг хүртэх арга зам. Хэдий хэмжээний орлого олж байгаа болон олох талаарх урт хугацаат төлөвлөгөө.
Morris et al. (2005)	Бизнесийн шийдвэрийн хувьсагчдыг хооронд нь хэрхэн уялдуулах тухай товч дүрслэл юм. Хөрөнгө оруулалтын стратеги, хийц ба эдийн засаг зэргийг авч үзэн урт хугацаанд өрсөлдөх давуу талыг бий болгоход оршино.
Johnson, Christensen and Kagermann (2008)	Үнэ цэнийг бүтээх ба хүргэх хоорондоо холбоотой дөрвөн элементийн бүрдлийн хэлнэ. Тэдгээр нь хэрэглэгчдийн үнийн санал, ашгийн томъёо, гол нөөц ба үндсэн үйл ажиллагаа юм.
Zott and Amit (2010)	Байгууллага хэрхэн бизнес эрхэлдэг, түншүүд болон үйлчлүүлэгчдэд хэрхэн үнэ цэнийг санал болгож ба энэ нь хэрхэн зах зээлтэй холбогдож байгаа талаарх загвар.

Эх сурвалж: (Erwin, 2013)



## 1.2.1 Бизнес загварчлалын хавтгай ба бүрэлдэхүүн хэсгүүд

Бизнес бүрд тулгамддаг гол хэсгүүдийг тодорхойлсон бизнес загварчлалын хавтгай гэх ойлголтыг анх Александр Остервальдер 9 бүрдэл хэсгийг танилцуулснаар өдгөө байгууллагууд өргөнөөр ашигладаг загвар болсон. Тэдгээр бүрдэл хэсгүүдийн тусламжтайгаар бизнес санаа илүү бодит ойлгомжтой болдог.

Хүснэгт I-2 Бизнес загварчлалыг бүрдүүлэгч 9 хэсэг

<p>(8) Гол хамтрагч түншүүд Ямар оролцогч талтай хамтарч үнэ цэнийг бүтээж, санал болгож байна вэ? (бэлтгэн нийлүүлэгч, түншүүд, туслан гүйцэтгэгч, нэгдэл нийлэл)</p>	<p>(5) Гол үйл ажиллагаа Үнэ цэнийг бүтээж буй гол зүйл юу вэ? Асуудлыг шийдэж буй бүтээгдэхүүн үйлчилгээ юу вэ?</p> <p>(7) Ашиглагдах нөөц бололцоо Орлогын урсгалыг дэмжих, үнэ цэнийг санал болгож буй нөөцүүд юу вэ? (хөрөнгө, хүн хүч, техник технологи, мэдлэг чадвар)</p>	<p>(2) Хэрэглэгчдэд өгөх үнэ цэнэ Ямар үнэ цэнэ санал болгож байна вэ? (үнэ, хурд, туршлага, бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ) Санал болгож буй гол онцлог юу вэ?</p>	<p>(4) Хэрэглэгчийн харилцаа холбоо Хэрхэн хэрэглэгчдээ үнэнч байлгах, нэмэх, харилцаагаа сайжруулах вэ?</p> <p>(3) Суваг Асуудлыг шийдэж үнэ цэнийг бүтээж буй бүтээгдэхүүн үйлчилгээг ямар сувгаар дамжуулан харилцагчдад хүргэх вэ? Хэрхэн холбогдох вэ?</p>	<p>(1) Хэрэглэгчдийн сегмент Зорилтот харилцагч хэн байх? Хэнд үнэ цэнийг бүтээх гэж байна вэ? Хэний асуудалыг шийдэж, үр ашиг өгөх вэ?</p>
<p>(9) Зардлын бүтэц Тогтмол болон тогтмол бус зардлууд юу байх вэ? Үйл ажиллагаа тэлэх, бүтээгдэхүүн үйлчилгээний хэмжээнээс хамааран зардлын бүтэц өөрчлөлт ямар байх вэ?</p>		<p>(6) Орлогын урсгал Харилцагч юунд, хэрхэн, хэдий хэмжээний төлбөр төлөх вэ? Орлого бий болгож буй хүчин зүйлс юу вэ?</p>		

Эх сурвалж: (Osterwalder, 2010)

### 1. Хэрэглэгчдийн сегмент

Хэрэглэгч бол бизнесийн гол оршин тогтнолыг буй болгох цөм юм. Хэрэглэгчдийн сэтгэл ханамжийг дээд түвшинд байлгахын тулд нийтлэг шинж, онцлог, хэрэгцээг тодорхойлж тэдний асуудлыг шийдэх гаргалгаа гарган ажиллах нь зүйтэй. Үүнд ямар бүлэг хэрэглэгчдийг бай болгон авч үзэн бүтээгдэхүүн үйлчилгээг санал болгох, ямар бүлгийг орхигдуулах талаарх шийдвэр гаргах шаардлагатай. Ийнхүү хэрэглэгчдийн бүлгийг тодорхойлсноор тэдний хэрэгцээг нарийвчлан цаашдын бат бөх загвар гаргахад тустай.

## 2. Хэрэглэгчдэд өгөх үнэ цэнэ

Бизнесийн санал болгож буй бүтээгдэхүүн үйлчилгээ бүлэг хэрэглэгчдэд ямар үнэ цэнийг бүтээж, хэрэгцээг хангаж, хэрхэн асуудлыг шийдэж бусад өрсөлдөгч нараас давуу үйлчилгээ санал болгож байгааг харуулна. Үнэ цэнийг бүтээж буй бүрдлүүд: загвар хийц, бренд, үнэ, хурд, тав тух, шинэлэг байдал, хялбар хэрэглээ, хүртээмж, тохируулан бүтээх, зардал эрсдэлийг бууруулах гэх мэт байж болно.

## 3. Суваг

Санал болгож буй үнэ цэнийг хэрхэн ямар сувгаар дамжуулан сонгогдсон бүлэг хэрэглэгчдэд хүрч байгааг илтгэнэ. Байгууллагын харилцааны, түгээлтийн, борлуулалтын сувгууд нь хэрэглэгчдийн компанийн талаарх ойлголт, төсөөлөлд чухал нөлөөтэй. Оновчтой сувгийн сонголт нь компанийн бүтээгдэхүүн үйлчилгээний талаарх хэрэглэгчдийн мэдээлэл, туршлага, үнэлгээ, худалдан авалт, борлуулалтын дараах үйлчилгээ авалт зэрэг нөхцөлийг нэмэгдүүлдэг.

Хүснэгт I-3 Сувгийн төрөл, үе шат

Сувгийн төрөл			Сувгуудын үе шат				
Өөрийн	Шууд	Борлуулалтын нэгжүүд	Мэдээлэлийн	Үнэлгээний	Борлуулалтын	Түгээлтийн	Борлуулалтын дараах
		Вэб борлуулалт	Бүтээгдэхүүн үйлчилгээний талаарх мэдээллийг хэрхэн хүргэх вэ?	Үнэ цэнийг бүтээгчийг хэрхэн хэрэглэгчидээр үнэлүүлэх вэ?	Хаанаас хэрхэн худалан авалт хийх боломжтой вэ?	Үнэ цэнийг хэрхэн хүргэх вэ?	Борлуулалтын дараах үйлчилгээг хэрхэн хэрэгжүүлэх вэ?
Түншлэлийн	Шууд бус	Өөрийн дэлгүүр	талаарх мэдээллийг хэрхэн хүргэх вэ?				
		Түншийн дэлгүүр					
		Бөөний төвүүд					

Эх сурвалж: (Osterwalder, 2010)

## 4. Харилцаа холбоо

Хэрэглэгчидтэй нягт харилцаа холбоотой байснаар тэднийг тогтоон барих, борлуулалтаа нэмэгдүүлэх ба шинэ хэрэглэгч татах зэрэг байгууллагын цаашдын үйл ажиллагаанд чухал үүрэг гүйцэтгэдэг. Харилцаа холбоог бататгахын тулд хүнээр дамжуулах шууд харьцах эсвэл автоматжуулсан холбоогоор харьцах зэрэг байж болдог. Тэдгээр нь ганцаарчилсан, тусгайлсан, өөртөө үйлчлэх, автоматжсан, олон нийтийн, хамтран бүтээх зэрэг ангилан хэрэгжүүлж болно.

## 5. Гол үйл ажиллагаа

Бизнес загварыг ажиллуулахын тулд ямар үйл ажиллагаа явуулж байгааг илтгэнэ. Энэ нь асуудал шийдвэрлэж байгаа үйлдвэрлэл, үйлчилгээ зэрэг орно. Гол түлхүүр нөөцийн тусламжтайгаар энэхүү үйл ажиллагаа нь үнэ цэнийг хэрхэн бүтээж байгааг тодруулна.

## 6. Орлогын урсгал

Санал болгож буй үнэ цэнийг хэрхэн хэрэглэгчдэд хүргэж түүнээс орж ирж буй мөнгөн урсгалыг илтгэнэ. Хэрэглэгч ямар үнэ цэнийн саналд хэдий хэмжээний төлбөр төлөхөд бэлэн байгааг тодруулна. Орлогын урсгал нь зах зээлийн нөхцөл, тогтмол төлбөр, хэлцлийн үнэ, тоо хэмжээнээс хамааран олон аргаар үүсдэг. Мөн түүнчлэн нэг удаагийн төлбөр ба борлуулалтын дараах үйлчилгээнээс орох тогтмол төлбөр зэрэг орлогын урсгал байдаг. Орлогын урсгалыг дэмжих арга замууд: хөрөнгө худалдаалах, бүртгэлийн хураамж, хэрэглээний төлбөр, түрээс, зээл, лиценз, брокерын төлбөр, зар сурталчилгаа зэрэг байдаг.

Орлогын урсгалыг бүрдүүлэх тогтмол болон чөлөөт гэсэн 2 үндсэн арга байдаг. (Osterwalder, 2010)

Хүснэгт I-4 Орлогын урсгалыг дэмжих үнэ тогтоох арга

### Үнэ тогтоох арга

Тогтмол үнэ Өөрчлөгддөггүй, урьдчилан тогтоосон үнэ		Хувьсах үнэ Зах зээлээс хамааран өөрчлөгддөг үнэ	
Үнийн санал	Үнэ цэнийг бүтээж буй бүтээгдэхүүн үйлчилгээний тогтмол үнэ	Хэлцэл (тохиролцоо)	Хоёр ба түүнээс дээш түншүүдийн хоорондох хэлцлийн чадвараас хамаарах үнэ
Бүтээгдэхүүний шинж чанараас хамаарсан	Үнэ цэнийг бүтээж буй бүтээгдэхүүний өгөгдөл, чанарын үнэ	Орлого удирдах	Нөөц бололцоо, цаг хугацаанаас хамаарсан үнэ (хязгаарлагдмал нөөцтэй салбарт ашиглагддаг)
Хэрэглэгчдийн сегментээс хамаарсан	Хэрэглэгчийн сегментийн төрөл болон онцлогоос хамаарсан үнэ	Бодит цагийн худалдаа	Эрэлт нийлүүлэлтийн тэнцвэрт тулгуурласан үнэ
Борлуулалтын тоо хэмжээнээс хамаарсан	Худалдаалах тоо хэмжээнээс хамаарсан үнэ	Дуудлага худалдаа	Өрсөлдөөний үр дүнд бий болсон дээд үнэ

Эх сурвалж: (Osterwalder, 2010)

## 7. Нөөц бололцоо

Аливаа бизнес өөрсдийн нөөц бололцоонд тулгуурлан үйл ажиллагаагаа явуулж, хэрэглэгчдийг татан орлого олох нөхцөлийг бүрдүүлдэг. Бизнесийн загвараас шалтгаалан хэрэгцээт нөөц өөрчлөгдөж байдаг. Түлхүүр нөөцүүд материаллаг, оюуны, хүний нөөц, санхүүгийн гэх мэт байдаг. Эдгээр нөөцүүдийг бизнес өөрөө бий болгож эсвэл түншүүдээс түрээслэх хэлбэрээр бүрдүүлж болдог.

## 8. Гол хамтрагч

Бизнес моделийг хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай нийлүүлэгч, түншүүдийн харилцаа холбоог илтгэнэ. Түншийн холбоог ихэвчлэн үйл ажиллагаагаа төгс болгох, эрсдэлийг бууруулах

болон нөөцийг бий болгоход ашигладаг. Энэхүү холбоог бий болгохын тулд өрсөлдөгч бус бизнестэй стратеги түншлэл, өрсөлдөгч бизнестэй хамтран түншлэл, шинэ бизнесийн нэгдэл, худалдан авагч ба нийлүүлэгчийн түншлэл зэрэг байдаг.

Түншлэлийг хэрэгжүүлэх 3 сэдэл:

- оновчлох ба хэмнэх
- эрсдэл ба тодорхойгүй байдлыг бууруулах
- нөөцийг бүрдүүлэх

## **9. Зардлын бүтэц**

Бизнес загварыг хэрэгжүүлэх бүхий л өртөг зардлыг хэлнэ. Үүнд үнэ цэний бүтээмж, хэрэглэгчдийн харилцаа холбоо, орлогын урсгал ороход шаардагдах бүхий л зардал багтана. Эдгээр зардлууд нь гол нөөц бололцоо, үйл ажиллагаа ба түншүүд тодорхойлогдсоны дараа тооцоологддог. Ихэнх бизнес нь зардал болон үнэ цэнд суурилсан байдаг.

Зардалд суурилсан бизнес загварчлал нь аль болох өртгийг бууруулсан үйл ажиллагаатай байдаг. Үүнд нөөцийг түншүүдээс бий болгох, хүний нөөцийн зардлыг хэмнэсэн автоматжилт хэрэгжүүлэх болон хямд үнэ санал болгох зэрэг багтдаг.

Үнэ цэнд суурилсан зардлын бүтэц нь зардлыг голчлон авч үзэлгүй аль болох үнэ цэнийг дээд түвшинд бүтээхийг зорьдог. Үүнд тусгайлан зориулагдсан бүтээгдэхүүн үйлчилгээ санал болгох, тав тухыг дээд зэргээр ханган үйлчилгээ үзүүлэх зэрэг байдаг.

### **1.3 САНХҮҮГИЙН УДИРДЛАГА**

Санхүүгийн удирдлагын хүрээнд эхлэлтийн үеийн байгууллагууд байгаа нөөц бололцоондоо тулгуурлан хэрхэн хязгааргүй хэрэгцээг хангах, ашиг орлоготой болох, хөрөнгийн үнэ цэнийг нэмэгдүүлэх, цаг хугацааг үр ашигтай удирдах, эрсдэлээ тооцоолох зэрэг арга ухааныг эзэмшсэн байх шаардлагатай. Мөн түүнчлэн өргөжин дэвшихэд хөрөнгө оруулалт, санхүүжилтийн зөв арга замыг сонгох, төлөвлөх, тооцоолох хэрэгцээтэй.

Бизнес загварчлалд тулгуурлан санхүүгийн төлөвлөлтийг боловсронгуй болгох нь байгууллагын ирээдүйн оршин тогтнолд чухал нөлөөтэй. Аливаа бизнес санаа эдийн засгийн, үр ашгийн ба биелэгдэх боломжийн үндэслэлтэй байж хөрөнгө оруулалт татан биеллээ олох боломжтой болдог. Хэдий хэмжээний ашиг олох, өнөөгийн үнэ цэнэ хэд байх (NPV), бизнесийн үнэлгээ оновчтой хийгдсэн байна уу гэх зэрэг асуудлуудыг тодорхойлсноор оршин тогтнох нөхцөл бүрддэг. Үүнээс үүдэн гарааны хөрөнгө хэрхэн бүрдүүлэх (Venture Capital) талаар ойлголт чухал ач холбогдолтой.

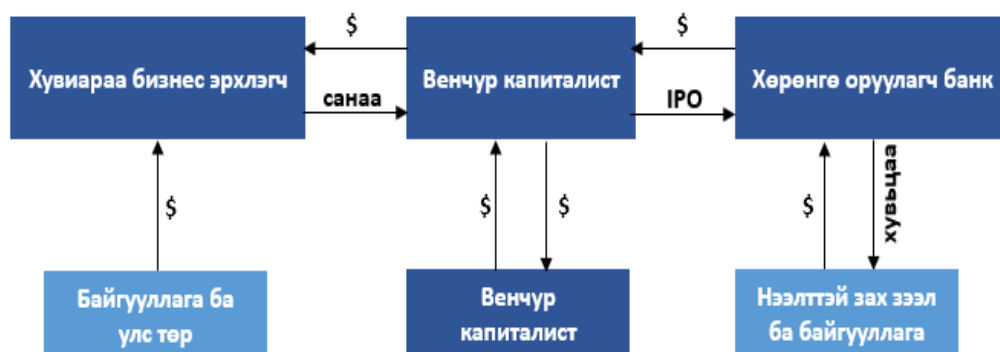
#### **1.3.1 Гарааны хөрөнгө**

Гарааны хөрөнгийн санхүүжилт нь ихэвчлэн өсөх ирээдүйтэй, үр ашгийн тооцоолол өндөртэй эхлэлтийн үеийн бизнесүүдэд санал болгодог хөрөнгө оруулалт юм. Энэ нь санхүүжилт олгодог хөрөнгө оруулагч байгууллагууд ба өндөр хувийн хөрөнгөтэй хөрөнгө оруулагч нар (angel investors) байдаг. Тэд уламжлалт зээлдүүлэгч нараас илүү өндөр эрсдэл

хүлээж зөрүүд нь илүү их өгөөж шаарддаг. Энэ нь нөгөө талдаа гарааны бизнесүүд бусад эх үүсвэрээс хөрөнгө оруулалт татсанаас илүү хөрөнгийн хувьцаагаа хуваах шаардлага үүсдэг. Гэсэн хэдий ч венчур капиталаас мөнгө босгох нь эхлэлтийн үеийн бизнесийн хувьд чухал санхүүжилтийн эх үүсвэр болдог.

Гарааны хөрөнгө оруулалтын үндсэн 4 оролцогч талууд байдаг: хөрөнгө оруулалт шаардлагатай бизнес эрхлэгчид, их өгөөж хүлээж буй хөрөнгө оруулагчид, хөрөнгө оруулагч банкууд ба дээрх 3 оролцогчтой хамтран ажиллаж өөртөө ашиг хүртэхийг зоригч гарааны хөрөнгө оруулагчид.

Зураг I-1 Гарааны хөрөнгө оруулалтын оролцогч талууд ба тэдний үүрэг



Эх үүсвэр: (Zider, 1998)

Хүснэгт I-5 Гарааны хөрөнгө бүрдүүлэх хэрэгцээ

Зах зээлийн байр сууриа өргөжүүлэн тэлэх зорилготой үед	Бизнес томрох хэрээр санхүүгийн, хуулийн хүрээ тэлэн нэмэлт сайжруулалт шаардагдах үед хөрөнгө оруулалт татсанаар үйл ажиллагаа өргөжих боломж бүрддэг
Хүчтэй зөвлөх шаардагдах үед	Хөрөнгө оруулагч орж ирсэнээр асар их мэдлэг, туршлага, харилцаа холбоо зэргийн давуу талыг эдлэх боломж бүрддэг
Өрсөлдөх чадвараа нэмэгдүүлэхийн тулд	Байгууллага өсөн дэвжихийн хэрээг өрсөлдөөн ширүүсч байдаг учир нэмэлт хөрөнгө оруулалт татсанаар өрсөлдөөний чадвараа нэмэгдүүлэх боломжтой болдог

Эх сурвалж: (Groww, 2023)

### 1.3.2 Санхүүгийн төлөвлөлт

Байгууллагын санхүүгийн зорилго, түүнд хэрхэн хүрэх талаарх урьдчилан тооцоолсон орлого зарлагын төлөвлөгөөг санхүүгийн төлөвлөлт гэнэ. Үүнд зорилтот үйл ажиллагааны түвшинд хүрэх хэрэгцээт хөрөнгийг тодорхойлох болон шаардагдах нэмэлт санхүүжилтийг тооцох зэрэг хамаарна.

Санхүүгийн төлөвлөлтийг хийхэд даарах гол бүрэлдэхүүнүүдийг тодорхойлох шаардлагатай:

- **Төлөвлөгөөний зорилгыг тодорхойлох:** ингэснээр төслийг хэр цогц болгох боломжтойг шийдэх; ирээдүйн орлого, зардал ба ашгийг хэдий хэмжээнд төсөөлж байгааг илэрхийлнэ
- **Бизнесийн гүйцэтгэлийн гол шалгуур үзүүлэлт (KPI) тодорхойлох:** үндсэн таамаг болон гарцыг зохион байгуулахад тусална, үүнд бизнес гол ашгаа ямар бүтээгдэхүүн үйлчилгээг борлуулж, ямар асуудлыг шийдэж ашиг олох гэж буйг тодорхойлно.
- **Загвар гаргах:** салбарын судалгаа, нөөц болон бизнесийн загварчлалдаа тулгуурлан загвар бэлтгэх
- **Байгаа мэдээллээ ашиглан эхлэх:** хуучин санхүүгийн тайлан мэдээллийг тулгуурлан хийж эхлэх нь бодит таамаглал хийхэд оновчтой хэрэглүүр болж өгдөг
- **Орлогын таамаглал хийх:** хэдий хэмжээний орлого олох гэдгээ таамагласнаар борлуулсан бүтээгдэхүүн үйлчилгээний өртгөө тооцоолох боломжтой болдог
- **Шууд зардлын тооцоолол хийх:** хэдэн ажилчидтай байх, хэзээнээс эхлэх, хэдээр цалинжуулах болон шаардлагатай түүхий эд материал, тоног төхөөрөмж, барилга байгууламж, түрээс зэрэг гол зардлуудын тооцоолол
- **Бусад /шууд бус/ зардлын тооцоолол хийх:** компани өргөжих хэрээр зардал нэмэгддэг, тиймээс салбарын хүрээнд ижил төстэй байгууллагуудад үүсэж буй зардлуудыг харгалзан үзэх шаардлагатай
- **Санхүүгийн төлөвлөгөө боловсруулах:** дээрх асуудлуудыг тодорхойлсны дараа төлөвлөгөө нь зорилгодоо нийцэж байгааг шалган улирал бүр шинэчилгээ шаардлагатай эсэхийг тодруулж хянаж явна. (Orn, 2022)

Санхүүгийн төлөвлөлтийн 5 шатлал:

- **орлогын төлөвлөлт:** зах зээлийн судалгаа болон хэрэглэгчдийн хэрэгцээнд тулгуурлан борлуулах үнэ болон тоо хэмжээ тодорхойлогдоно, үүнд зорилтот хэрэглэгч, тэдний хүсэл сонирхол, өрсөлдөгч байгууллагууд болон маркетингийн хольц зэрэг нь чухал үүрэг гүйцэтгэдэг
- **зардлын төлөвлөлт:** үүнд борлуулах бүтээгдэхүүн үйлчилгээний өртөг, ажиллах хүчний цалин, ашиглалтын зардал, судалгаа хөгжүүлэлтийн зардал, ерөнхий удирдлагын зардал, борлуулалтын болон бусад зардал багтдаг
- **шаардлагатай хөрөнгийн төлөвлөлт:** барилга байгууламж, шаардлагатай тоног төхөөрөмжийн жагсаалт гаргана
- **хөрөнгө оруулалтын төлөвлөлт:** орлого зардлын таамаг тооцооллын дараа хэдий хэмжээний хөрөнгө оруулалт шаардлагатайг тодруулж
- **санхүүжилтийн төлөвлөлт:** оновчтой капиталын бүтцийг тодорхойлох гол зорилго бол капиталын жигнэсэн дундаж өртгийг хамгийн бага байлгах бүтцийг бүрдүүлэхэд оршино. (Chakim, 2021)

### 1.3.3 Эхлэлтийн үеийн бизнесийн санхүүгийн загварчлал

Аливаа бизнесийн үе шатанд тэр тусмаа эхлэлтийн үеийн бизнес байгууллагад санхүүгийн төлөвлөгөө боловсруулах нь төлөвлөсөн бизнес загварчлалаа тоон хэмжээст оруулан биелэгдэх боломжийг бүрдүүлдэг. Мөн түүнчлэн үндэслэлтэй таамаг тооцоолол хийгдсэнээр цаашдын тогтвортой үйл ажиллагааг баталгаажуулж болзошгүй эрсдэлээс урьдчилан сэргийлэх нөхцөлийг бүрдүүлдэг. Салбар болон эдийн засгийн нөлөөлөлд тулгуурлан төрөл бүрийн (сайн/муу) хувилбарыг дэвшүүлж харснаар мөнгөн гүйлгээнд орох өөрчлөлт, ашгийн хувь хэмжээ болон санхүүжилтийг асуудлууд үүсэхэд шаардлагатай арга хэмжээ авахад бэлтгэгдэх болно.

Түүхэн мэдээлэлгүй эхлэлтийн шатны бизнест тоон үзүүлэлтүүдийг гаргахад дээрээс доош болон доороос дээш санхүүгийн таамаглал хийх шаардлагатай.

*Дээрээс доош санхүүгийн таамаглал* нь макро орчноос эхлэн байгууллагын зорилт руу чиглэсэн нарийссан судалгааг хэлнэ. Үүнд салбарын судалгаа, өрсөлдөгч нарын үзүүлэлтийг харьцуулж хандлагыг тодорхойлж тоон мэдээлэл олж авдаг. Үүнээс үүдэлтэй “TAM SAM SOM” загвар байдаг нь эхлээд (TAM-total available market) нийт боломжит зах зээлийн судалгааны хүрээнд зах зээлд таны санал болгож буй бүтээгдэхүүн үйлчилгээний хэрэгцээ хэр байгааг олж мэдэх, (SAM-serviceable available market)- үйлчилгээ үзүүлэх боломжтой зах зээлийг бодитоор тодорхойлох, (SOM-serviceable obtainable market)- үйлчилгээ авах боломжит зах зээл байгууллагын борлуулалтын зорилттой тэнцүү зорьж буй зах зээлийн үнэ цэнийг илэрхийлдэг.

Жишээ нь: Зах зээлийн хэмжээнээс салбарын хэмжээ цаашлаад боломжит зах зээл тодорхойлогдоно

Үүгээр боломжит бүтээгдэхүүн үйлчилгээ авах чадвартай боломжит зах зээлийг тодруулан үүнд тулгуурлан зорилтот борлуулалтын хэмжээ тодорхойлогдож, холбогдох зардлууд тодорхой болно.

*Доороос дээш санхүүгийн таамаглал* нь байгууллага доторх нөөц бололцоондоо тулгуурлан төлөвлөгддөг арга ба хэтэрхий өөдрөг төсөөлөлд суурилах магадлалтай байдаг, учир нь өөрсдийн борлуулалтаа салбарын хэмжээг харгалзан үзэлгүй тооцоолох нь учир дутагдалтай, тиймээс хоёр аргыг хослуулан ашиглах нь илүү бодит төлөвлөлт болдог. Богино хугацаат төлөвлөгөөг (1-2 жил) доороос дээш аргаар тооцоолж, урт хугацаат таамгийг (3-5 жил) дээрээс доош аргаар тооцоолох нь илүү үр ашигтай.

Санхүүгийн таамгийг тооцоолоход дэвшүүлсэн тоо үндэслэлтэй байх хэрэгтэй (зах зээлийн судалгаа, үнийн харьцуулалт, түүхэн борлуулалтын тоо баримт, хэрэглэгчид өрсөлдөгчдийн судалгаа гэх мэт) энэ нь хөрөнгө оруулагч нараас итгэл үнэмшил олж авахад хэрэгтэй байдаг.





борлуулалтаас олж буй нийт ашгийг харуулна. Нийт ашгийн хувь нь өрсөлдөгч болон өнгөрсөн үзүүлэлтээс давсан байвал эерэг үзүүлэлт болно.

- **Балансын төлөвлөлт:** хөрөнгө, өр төлбөр ба эздийн өмчөөс бүрддэг. Шинээр үүсгэн байгуулагдаж буй байгууллага нь өр төлбөр ба эздийн өмчийн харьцааг ямар түвшинд барих нь зохистой харьцаа байх вэ гэдгийг тооцоолох нь компанийн ирээдүйд чухал ач холбогдолтой.  $Хөрөнгө = \Theta T + \Theta \Theta$

#### Хүснэгт I-6 Баланс тайлан

Баланс тайлан	
<b>Нийт хөрөнгө</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Эргэлтийн хөрөнгө</li> <li>• Эргэлтийн бус хөрөнгө (байгууллагын эзэмшилд байгаа эд хөрөнгө, мөнгө, бараа материал ба тоног төхөөрөмж)</li> </ul>	<b>Өр төлбөр</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Богино хугацаат өр төлбөр</li> <li>• Урт хугацаат өр төлбөр (бусдад зээлсэн зээл ба бусдаас авсан өр)</li> </ul>
	<b>Эздийн өмч өөрийн хөрөнгө</b> (эзний оруулсан хөрөнгө, нийт хөрөнгөөс өр төлбөр хассан үлдэж байгаа өмчийн дүн, хувьцаат капитал)

Эх сурвалж: (CFA, 2023)

#### Тайлан балансын харьцаа

**Хөрвөх чадварын харьцаа** (богино хугацаат өр төлбөрөө эргэлтийн хөрөнгөөрөө барагдуулах чадварыг хэмждэг), үүнд эргэлтийн харьцаа, түргэн хөрвөх хөрөнгийн харьцаа ба мөнгөн харьцаа ордог

**Төлбөрийн чадварын харьцаа** (урт хугацаат өр төлбөрөө төлөх чадварыг хэмждэг), үүнд урт хугацаат өр ба өмчийн харьцаа, нийт өрийн харьцаа ба санхүүгийн хөшүүргийн харьцаа багтдаг

- **Мөнгөн урсгалын тайлангийн төлөвлөлт:** мөнгөн гүйлгээний оновчтой хэмжээг тодорхойлж, бэлэн мөнгөний өсөлт ба бууралтыг тооцно. Хөрвөх чадвараа хадгалж үлдэх нь чухал гэвч хөрвөх чадварын илүүдэлтэй байх нь ашигт ажиллагаанд сөргөөр нөлөөлөх боломжтой байдаг. Уг тайлан нь компанийн бэлэн мөнгөний орлогын талаарх мэдээллийг өгдөг.

#### Хүснэгт I-7 Мөнгөн урсгалын тайлан

Мөнгөн урсгалын тайлан	
<b>Үйл ажиллагааны мөнгөн гүйлгээ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Бүтээгдэхүүн үйлчилгээ борлуулсаны орлого</li> <li>• Бусад мөнгөн орлого</li> <li>• Мөнгөн зарлага</li> </ul>	<b>Хөрөнгө оруулалтын мөнгөн гүйлгээ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Үндсэн хөрөнгө борлуулсаны орлого</li> <li>• Хөрөнгө оруулалт борлуулсаны орлого</li> <li>• Хүлээн авсан хүүний орлого, ногдол ашиг</li> <li>• Үндсэн хөрөнгө эзэмшихэд төлсөн зардал</li> </ul>

### **Санхүүгийн мөнгөн гүйлгээ**

- Зээл, өрийн үнэт цаас гаргаснаас хүлээн авсан орлого
- Зээл, өрийн үнэт цаасны төлбөрт төлсөн мөнгө
- Санхүүгийн түрээсийн төлбөр
- Төлсөн ногдол ашиг
- Валютын ханшийн алдагдал

*Эх сурвалж: (CFA, 2023)*

Санхүүгийн төлөвлөгөө нь бизнесийн ерөнхий тоон үзүүлэлт бөгөөд компани стратеги, бизнес загварчлал, алсын харааны тусгал байдаг. Тиймээс санхүүгийн төлөвлөгөө болон бизнес загварчлал нь нэг зоосны хоёр тал юм.

Ихэнх эхлэлтийн үеийн бизнесүүд санхүүжилт босгох зорилгоор санхүүгийн төлөвлөгөө хийдэг. Хөрөнгө оруулах үйл явцын нэг хэсэг нь тухайн компанийн үнэлгээний талаарх хөрөнгө оруулагчтай хийх хэлцэл юм. Санхүүгийн төлөвлөгөө хийхэд шаардагдсан бүх бүрэлдэхүүн хэсгүүд компанийг үнэлэх боломжтой болгодог, үүнд хямдруулсан мөнгөн гүйлгээний аргаар (DCF- discounted cash flow model) тооцож болдог.

DCF загварын гол давуу тал нь компанийг ирээдүйн гүйцэтгэлээр үнэлдэгт оршино. Энэ нь түүхэн амжилтаа хараахан биелүүлээгүй байж болох ч ирээдүйд орлого олохыг хүлээж буй стартапын хувьд тохиромжтой загвар юм. Уг арга нь одоогийн гүйцэтгэлээс илүү ирээдүйн гүйцэтгэлийг үнэлдэг.

Хямдруулсан мөнгөн гүйлгээний аргын гол шатлал аргагүй: (Bobbink, 2019):

- санхүүгийн таамаглал дэвшүүлэх
- таамагласан чөлөөт мөнгөн урсгалын тодорхойлох
- хөнгөлөлтийн хүчин зүйлийг тодорхойлох
- хөнгөлөлтийн коэффициентийг ашиглан чөлөөт мөнгөн гүйлгээ болон эцсийн үнэ цэний өнөөгийн цэвэр үнэ цэнийг тооцоолох
- дээрх 4-ийг нэгтгэх

Бизнес үйл ажиллагаагаа хэрэгжүүлэхэд хэдий хэмжээний эргэлтийн болон эргэлтийн бус хөрөнгийн хэрэгцээ шаардлагатайг мөн тэдгээр нь ямар эх үүсвэрээр санхүүжүүлэх талаарх эх үүсвэрийн бүтцийн оновчлол тооцоолох шаардлагатай.

#### **1.3.4 Эх үүсвэрийн бүтцийн оновчлол**

Эх үүсвэр нь байгууллагын нийт хөрөнгө ямар эх үүсвэрээр санхүүжиж байдгийг харуулдаг ба тэдгээр нь өр төлбөр ба эздийн өмчөөс бүрддэг. Өр төлбөр нь компанийн бусдын өмнө хүлээх хариуцлага бол эздийн өмч нь тухайн байгууллагыг үүсгэн байгуулагчийн оруулсан хөрөнгө болон хуримтлагдсан ашгаас бүрддэг. Эздийн өмч хуримтлагдсан ашгаар өсөж буурч байдаг.

Оновчтой бүтэц нь байгууллагын хөрөнгийг хамгийн их өсгөх, үр ашигтай байлгахын тулд бага эх үүсвэрээр санхүүжих ойлголт юм. Үйл ажиллагаа явуулж буй салбарын онцлогоос хамаарч бүтэц нь өөр өөр байх ч эцсийн үр дүнд компанийн үнэ цэнийг хамгийн ихээр

нэмэгдүүлж болох бүтэц юм. Тогтвортой мөнгөн гүйлгээтэй байгууллагууд өрийн ачаалал тэсвэрлэх чадвар өндөртэй байдаг учир өөрийн хөрөнгийн оновчтой бүтцийг өрийн санхүүжилтээр илүү бүрдүүлэх хандлагатай байдаг бол эхлэлтийн үедээ байгаа байгууллагууд эсрэгээрээ тогтворгүй мөнгөн гүйлгээтэй байдаг учир бага өртэй их хэмжээний өөрийн хөрөнгөтэй байвал тохиромжтой.

Хөрөнгийн оновчтой бүтэц нь компанийн зах зээлийн үнэ цэнийг нэмэгдүүлэхийн зэрэгцээ хөрөнгийн өртгийг багасгахад чиглэсэн өр болон хөрөнгийн санхүүжилтийн хамгийн сайн хослол юм. Капиталын жигнэсэн дундаж өртгийг (WACC-weighted average cost of capital) багасгах нь санхүүжилтийн хамгийн бага зардлын хослолыг оновчтой болгох нэг арга. Модиглини ба Миллерын теоремоор татвар, дампуурлын зардал, тэгш бус мэдээлэл байхгүй үед үр ашигтай зах зээлд компанийн үнэ цэнд хөрөнгийн бүтэц нь нөлөөлөхгүй хэмээдэг.

#### Хүснэгт I-8 Модиглини ба Миллерын теорем

Модиглини ба Миллерын теорем	
Теорем 1	Хөрөнгийн бүтэц нь компани үнэ цэнэд хамааралгүй буюу нөлөө үзүүлэхгүй учир нь компанийн үнэ цэнэд татваргүй төгс зах зээлд ирээдүйн хүлээгдэж буй орлогоос хамаарна
Теорем 2	Санхүүгийн хөшүүрэг нь компанийн үнэ цэнийг нэмэгдүүлж, капиталын өртгийг (WACC) бууруулдаг. Компанийн өөрийн хөрөнгийн өртөг нь хөшүүргийн түвшинтэй шууд пропорциональ байна.

Эх сурвалж: (Jordan, 2019)

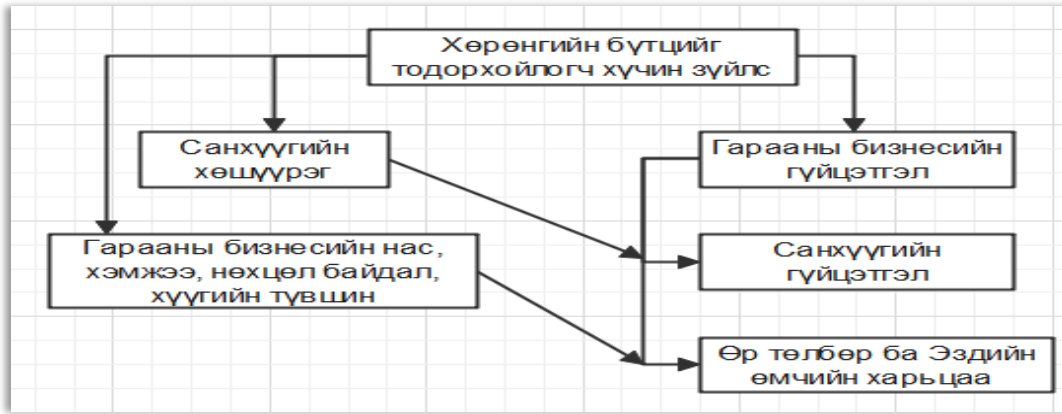
Хөрөнгийн өртөг бага байх тусам компанийн ирээдүйн мөнгөн гүйлгээний өнөөгийн үнэ цэнэ өснө. Тийм учраас байгууллагын гол зорилго нь капиталын өртгийг (WACC) байж болох хамгийн бага түвшинд байлгах болон үнэ цэнийг хамгийн их байлгах бүтцийг оновчлоход оршино.

#### Хөрөнгийн бүтцийг тодорхойлогч хүчин зүйлс:

Гарааны компанийн хөрөнгийн бүтцэд нөлөөлдөг олон хүчин зүйлс байдгаас доорхыг харгалзан үзэж байж бүтэц тодорхойлогддог.

- **Хяналт:** хяналтын түвшин хувьцаа эзэмшигчдийн төрөл тодорхойлно. Хяналтын эрх өндөртэй байлгах эсэхийг шийднэ
- **Засгийн газрын бодлого:** засгийн газраас гаргасан бодлого хөрөнгийн бүтцийн сонголтынд нөлөөлдөг тул өөрчлөлт гарсан тохиолдолд бүтцийн сонголтыг өөрчлөх шаардлага үүсэж болно
- **Хөрөнгийн өртөг:** хөрөнгө босгон үйл ажиллагаандаа ашиглах нь нөгөө талдаа зардал үүсгэж байдаг. Эдгээр зардлыг капиталын өртөг гэдэг. Компани нь энэ зардлыг хаахын тулд хангалттай орлого олж байх шаардлагатай. Оновчтой бүтцийг үүсгэхийн тулд өр болон өөрийн хөрөнгийг тэнцвэржүүлэх явдал юм.

Зураг I-3 Хөрөнгийн бүтцийг тодорхойлогч хүчин зүйлс

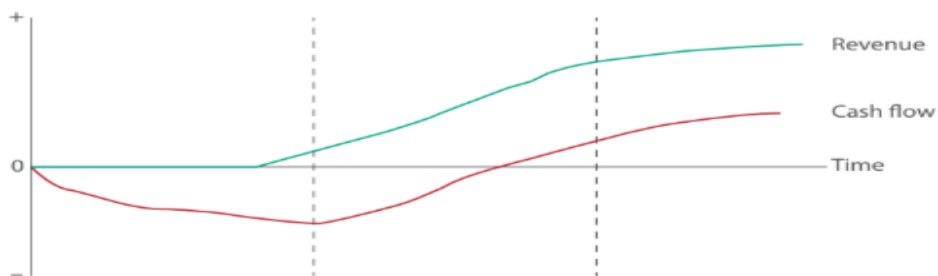


Эх сурвалж: (Sarath, 2021)

### 1.3.5 Капиталын бүтэц ба компанийн амьдралын мөчлөг

Амьдралын мөчлөгийн үе шат нь хөрөнгийн бүтцийг тодорхойлох гол хүчин зүйл юм. Хөрөнгийн эх үүсвэр нь зээлээр бүрдээгүй бол хуримтлагдсан ашиг эсвэл өөрийн хөрөнгөөс бүрддэг. Байгууллага төлөвшихийн хэрээр эрсдэл буурч мөнгөн урсгал эерэг болж эхэлдэг, түүгээрээ ч цаашдын үйл ажиллагааны хүрээ таамаглагдахад амар болж зардлаа хэмнэж капиталын бүтцийг илүү их хөшүүрэг ашиглах бүрдүүлэх хандлага нэмэгддэг.

Хүснэгт I-9 Капиталын бүтэц ба компанийн амьдралын мөчлөг



Амьдралын мөчлөгийн үе шат	Эхлэлтийн үе	Өсөлт	Төлөвшил
<b>Санхүүгийн удирдлага</b>			
Орлогын өсөлт	Эхлэл	Өсөлт	Бууралт
Мөнгөн урсгал	Сөрөг	Сайжирч байдаг	Эерэг/таамаглах боломжтой болдог
Бизнесийн эрсдэл	Өндөр	Дунд	Бага

Өрийн капитал / хөшүүрэг			
Олдоц	Маш хязгаарлагдмал	Хязгаарлагдмал/ сайжирч байдаг	Их
Ердийн тохиолдол	Байхгүй	Баталгаатай (авлага, үндсэн хөрөнгө)	Баталгаагүй (банк болон улсын өр)
Ердийн капиталын бүтцийн хувь	0% орчим	0%-20%	20%-аас дээш

Эх сурвалж: (CFA, Corporate Issuers, Equity Investments, Fixed Income , 2023)

**Гордоны загвар** (өсөлтийн загвар) нь ногдол ашгийг тогтмол хурдтай өсдөг гэж үздэг бөгөөд ирээдүйн ногдол ашгийн хязгааргүй цувралын өнөөгийн үнэ цэнийг тодорхойлоход ашигладаг томьёо. Загвар үндсэндээ  $P_0$ -хувьцааны өнөөгийн үнийг тодорхойлоход гурван бүрэлдэхүүн хэсгийг хамруулдаг үүнд:  $D_1$ - ирэх жилийн хувьцааны ногдол ашиг,  $r$ - шаардлагатай өгөөжийн хувь эсвэл өөрийн хөрөнгийн өртөг,  $g$ - ирэх жилүүдийн өсөлтийн хувь.  $P_0 = \frac{D_1}{r-g}$

Энэхүү загвар нь ихэвчлэн тогтвортой мөнгөн урсгалтай, ирээдүйн өсөлтийг урьдчилан таамаглах боломжтой, зах зээлд байршсан компанид хэрэглэхэд тохиромжтой ба хөгжлийн шатанд байгаа байгууллагад ашиглах учир дутагдалтай.

## НЭГДҮГЭЭР БҮЛГИЙН ДҮГНЭЛТ

Эхлэлтийн үеийн бизнес байгууллагуудын гол анхаарах зүйлс бол бизнес загварчлал гарган түүндээ тулгуурласан санхүүгийн төлөвлөлт тооцоолох юм. Ингэснээр байгууллагын гол стратеги, зорилтот зах зээл болон судалгаа шинжилгээнд тулгуурлан санхүүгийн таамаг бий болон цаашдын үүсэж болох эрсдэлээс урьдчилан сэргийлэх төлөвлөгөөтэй хэд хэдэн хувилбартай болох юм.

Бизнес загварчлалын хавтгай болох 9 бүрэлдэхүүн хэсэг нь анхлан бизнес эрхлэгчдийн тулгамдаж болох бүхий л бүрэлдэхүүний шийдлийг тодорхойлж өгдөг ба шатлалтай санхүүгийн төлөвлөлт хийснээр урт хугацаат оршин тогтнолыг бий болгодог байна. Үүнд хэрэглэгчийн сегментийг хамгийн түрүүнд тодорхойлох шаардлагатай ба тэдэнд өгөх үнэ цэнэ мөн ямар сувгаар дамжуулан тухайн үнэ цэнийг хүргэх талаарх шийдвэрүүдийг гаргадаг. Мөн түүнчлэн гол үйл ажиллагааны төрлүүдээ тодорхойлж тэдгээрийг хүргэх харилцаа холбоог хэрхэн өндөр түвшинд байлгах боломжтой байдгийг авч үзсэн. Бизнес загварчлалын маш чухал бүрэлдэхүүн бол орлого болон зардлын урсгал хэрхэн үйл ажиллагааны төлөвлөгөөнд тулгуурлан гардаг болохыг авч үзлээ. Байгууллага бүр өөрсдөд байгаа нөөц бололцоондоо тулгуурлан хамтрагчийн шийдвэрийг хэрхэн бүрдүүлэхийг төлөвлөх шаардлагатай.

Санхүүгийн удирдлагын хүрээнд тухайн бизнес нь ирээдүйд хэр их өгөөж өгч болох талаарх тооцоолол хийгдэх шаардлагатай. Аливаа бизнесийн гол зорилго бол хэрэглэгчдэд үнэ цэнийг бүтээх замаар үр ашгийг хүртэхэд оршдог. Үүнээс үүдэн эхлэлтийн үеийн дээрээ

байгаа байгууллагууд гарааны хөрөнгийн хэрэгцээгээ хэрхэн бүрдүүлж болох талаарх төрлүүд тусгагдсан. Гарааны хөрөнгийн харьцааг хэдий хэмжээнд барих нь хамгийн бага капиталын өртгөөр санхүүжиж болохыг капиталын бүтцийн оновчлолд онолын аргууд танилцуулагдсан болно. Капиталын бүтцийн оновчтой байдлаас санхүүгийн эрсдэлийн түвшин тодорхойлогдож байдаг. Санхүүжилтийн дутагдал, өсөлт хөгжлийн зорилго, өр зээлийн дарамт, хүүгийн төлбөр болон зээлийн буцаан төлөх чадвар зэрэг нь хэрхэн капиталын бүтцийн оновчтой тодорхойлсноос хамаарна. Капиталын өртөг нь байгууллагын урт хугацаат санхүүжилтийн эх үүсвэрт зарцуулж байгаа зардал.

Капиталын жигнэсэн дундаж өртгийг хамгийн бага байлгах өөрийн хөрөнгө болон өрийн харьцаа хамгийн оновчтой бүтэц хэмээн үздэг. Салбарын онцлог болон эздийн шийдвэрээс энэхүү харьцаа ямар байх нь тодорхойлогддог.

Эхлэлтийн үеийн бизнес байгууллагад санхүүгийн загварчлалыг гаргахын тулд дээрээс доош буюу зах зээлийн судалгаанаас тулгуурлан бүтэц төлөвлөгөө гаргах, доороос дээш болох компанийн нөөц бололцоонд тулгуурлан төлөвлөгөө гаргах зарчмууд байдаг байна. Мөн түүнчлэн санхүүгийн төлөвлөгөө гаргахад санхүүгийн тайлангууд болох орлогын тайлан, мөнгөн урсгалын тайлан болон балансын тайлангийн таамгийг бэлтгэх шаардлагатай. Үүнд тооцоолцон мөнгөн дүнгүүд судалгаанд үндэслэсэн харьцуулсан бодит байх шаардлагатай байдаг.

## II БҮЛЭГ. ӨНӨӨГИЙН БАЙДЛЫН СУДАЛГАА

### 2.1 ОЛОН УЛСЫН АВТОМАШИН ЗАСВАР ҮЙЛЧИЛГЭЭНИЙ САЛБАРЫН ЧИГ ХАНДЛАГА

Өнөөгийн хурдацтай өсөж буй нийгэмд хүмүүсийн хэрэгцээ ихсэж автомашин эзэмшигчдийн тоо жил бүр өссөөр байна. Цаашлаад энэхүү өсөлттэй хандлага нь хадгалагдсаар байх ба улам нэмэгдэхээр байна, учир нь илүү нарийн төвөгтэй автомашины загварчлал бий болж тэдгээрийг засварлах чиг хандлага мөн төвөгтэй болсоор байна.

2021 оны байдлаар олон улсад нийт 80 сая автомашин үйлдвэрлэгдсэн нь өмнөх оныхоос 2.5%-ийн өсөлттэй байгаа ч 2018, 2019 оныхоос 17.5% буурсан үзүүлэлттэй байна (Placek, 2022). Энэхүү үлэмж үйлдвэрлэл нь авто засварын зах зээлд шууд нөлөөлж байдаг бөгөөд засвар үйлчилгээний төвүүдийн хэрэгцээг улам их нэмэгдүүлж байна. Дэлхийн автомашины засвар үйлчилгээний зах зээл 2022 онд 837.14 тэрбум доллар байсан (АНУ-х 78.4 тэрбум) бол 2023 онд 912.88 тэрбум доллар болж, жилийн нийлмэл өсөлтийн хурд (CAGR-compound growth annual rate) 9% өссөн ба 2027 он гэхэд 8.1% буюу 1247.01 тэрбум доллар болон өсөх төлөвтэй байна (Company, 2023).

Олон улсын болон АНУ-ын авто засварын тариф нийгэм эдийн засаг, зах зээлийн хэмжээ, хүмүүсийн дундаж орлого жилийн \$54,132 (Doyle, 2022) төгрөг ба Монгол улсаас (₮1573,100сард\*12сар=₮18.9сая=\$5400) (Болд, 2022) 10.2 дахин их байдаг бөгөөд тэрийгээ дагаад засвар үйлчилгээний төлбөр 3,4 дахин үнэтэй байдаг. Энэ байдал нь тухайн улс оронд хэвийн түвшинд тооцоогддог. Автозасварын үйлчилгээний хөлснөөс 50-65%-ийн ашиг олдог бол сэлбэг борлуулсны орлого 20-28%-тай байдаг байна.

#### Хүснэгт II-1 Олон улсын болон АНУ-ын авто засварын тариф

	Доод үнэ	Дээд үнэ
Байнгын үйлчилгээний хөлс	\$20	\$593
Моторын засвар үйлчилгээ	\$40	\$800
Автомашины эх биеийн засварын хөлс	\$75 цагт	\$150 цагт
Сэлбэг суурьлуулалтын хөлс	сэлбэгний ширхэг бүрээс 20-40%-ийн ашиг	

Эх сурвалж: (Doyle, 2022)

Зардлын бүтэц: ББӨ 40-50%, түрээс 5-10%, цалин 15-20%, маркетинг 5%, бусад 5% 5000 кв 4 ажилчинтай засварын төвийн нийт зардал \$84000-\$96000 байдаг. (Alan, 2023)

Авто тээврийн хэрэгслийн ухаалаг шийдэл, байгальд ээлтэй загварын үйлдвэрлэл нь засварын зах зээлийг илүү технологи суурьтай байхыг шаардаж буй хэрэг юм. Үүнээс үүдэн авто засварын салбарынхан хиймэл оюун ухаанд суурилсан тээврийн хэрэгслийн хяналтын автоматжуулсан технологийг автомашины үзлэг оношилгоонд ашиглах нь нэмэгдсээр байна. Технологийн дэвшлээр засварлах машины мэдээллийг төвлөрсөн тооцооллын системд байршуулж стандарттай харьцуулж хазайлтыг тодорхойлж машинд тэмдэглэсэн бүх асуудал (сэв, тоормос, мотор болон бусад гэмтлүүд) шаардлагатай авах арга хэмжээний тойм бүхий тайлан бэлтгэгддэг. Ингэснээр тусгай код үүсгэгдэж цаашдын үйлчилгээний явцыг хяналт шалгалтыг сайжруулдаг. Мөн түүнчлэн технологийн шинэчлэлийн хурдацтай өсөлт нь оношилгооны хурдыг нэмэгдүүлж зардлыг бууруулдаг.

Олон улсад дэд бүтэц, эдийн засгийн байдал Монгол улстай харьцуулахад илүү сайн, тогтвортой байдгаас үүдэлтэй автомашин эзэмшигчдийн автомашины насжилт илүү залуу байдаг ба эвдрэл гэмтэл гарах нь харьцангуй бага байдаг. Хувь хүний хариуцлагатай байдал нь тухайн автомашины урт удаан эдэлгээтэй шууд хамааралтай. Тиймээс олон улсын автозасварын төвүүдийн төрөл олон янз байдаг; байнгын тогтмол үйлчилгээний төвүүд (maintenance service shops), мэргэжлийн төвөгтэй засварын төвүүд (special repair shops), дугуй засвар (tire shops) болон кузов засвар (body repair shops).

## **2.2 ОЛОН УЛСЫН АВТО ЗАСВАРУУДЫН БИЗНЕС ЗАГВАРЧЛАЛ**

Олон улсын авто засварын салбарт түүчээлж буй байгууллагуудын үйл ажиллагааны зарчим тэдгээрийн туршлагаас харахад бизнес загварчлалд чухал ач холбогдол өгч байнгын сайжруулалт хийдэг байна.

*Midas International LLC* олон улсын авто засварын төв нь анх 1956 онд машины дуу намсгагч яндангийн системээр мэргэшиж эхэлсэн ба 1960-аад онд амортизатор, 1970 онд тормосны үйлчилгээг нэвтрүүлсэн. Цаашлаад 1990 онд автомашины цогц үйлчилгээг вэбд суурилан хувийн болон байгууллагын үйлчлүүлэгчдэд нэвтрүүлж үйл ажиллагаагаа өргөжүүлсэн. Тэд олон төрлийн урамшуулал, купон, хөнгөлөлтийн саналууд болон зээлийн үйлчилгээг байнга хэрэгжүүлдэг нь өдгөө дэлхийн 13 улсад 2100 салбартай томоохон авто засвар үйлчилгээний төв болоход нөлөөлсөн. (Midas, 2023)

Үүнээс үзэхэд уг байгууллагын бизнес загварчлал нь хэрэглэгчдэд түлхүү суурилсан ба хэрэглэгчдийн харилцаа холбоог идэвхтэй хүртээмжтэй байлгаснаар хэрэглэгчдийн гол сонголт болж чадсан. Өргөн зах зээлийн чадамжтай газар үйл ажиллагаагаа эхэлж, өргөжүүлж, танигдсаны хэрээр олон улсад нэвтрэх, салбар нэгж байгуулах, франчайз эрх олгох боломжуудыг нээж өгсөн. 2008 онд SpeeDee Oil & Auto Service-ыг охин компани болгон хамтын брэндийн стратеги хэрэгжүүлж хэрэглэгчдэд түгээмэл тээврийн хэрэгслийн засвар үйлчилгээг (тос солих, тоормос болон дугуй) хэрэгжүүлж эхэлсэн. Мөн түүнчлэн дугуй үйлдвэрлэгч болон сэлбэг хэрэгслийн брэндүүдтэй хамтран гэрээт борлуулагч болон үйл ажиллагаагаа тэлсээр байна.

*Christian Brothers Automotive*-ийг Марк Карр 1982 онд АНУ-д үүсгэн байгуулж, 1996 оноос франчайзинг хэрэгжүүлж өдгөө 253 салбартай тогтвортой өргөжиж байгаа авто засварын сүлжээ бизнес юм. Тэрээр бүх төрлийн автомашины засвар санал болгодог бөгөөд уртасгасан баталгаат засварын үйлчилгээ, цэвэр цэлгэр байгууламж, үнэ төлбөргүй уух зүйлс, автобус үйлчилгээ зэрэг хэрэглэгчдийн туршлагад ихээхэн анхаарлаа хандуулж ажилладаг гэдгээрээ алдартай. Мөн автомашины албан ёсны газартай адил багаж хэрэгслийн тусламжтайгаар хэрэглэгчдэд илүү их өгөөжийг өгдгөөрөө онцлогтой. Бусад сэлбэг хэрэгсэл, тос тосолгоо үйлдвэрлэгч нартай түншлэлтэй бөгөөд хямд үнийн бодлого хэрэгжүүлдэг. (CB, 2023)

Олон улсын болон АНУ-ын зах зээлийг төлөөлж буй байгууллагуудын туршлагаас харахад найдвартай засварын үйлчилгээ, хүчтэй түншлэл, уртасгасан баталгаат хугацаа, хэрэглэгчдэд суурилсан арга барил нь өдгөө тогтвортой оршин тогтнолынх нь үндэс болдог байна.

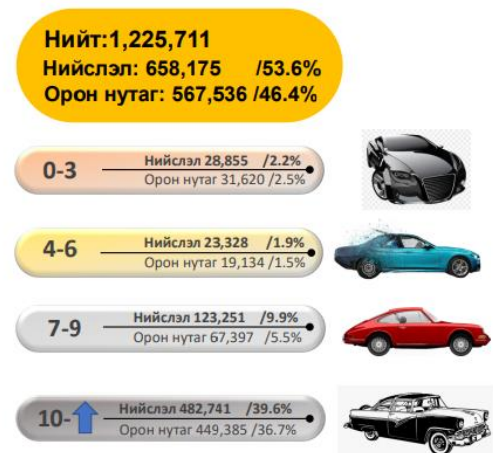


## 2.3 МОНГОЛ УЛСЫН АВТОМАШИН ЗАСВАР ҮЙЛЧИЛГЭЭНИЙ САЛБАР

2021 оны 11 дүгээр сарын байдлаар Монгол улсын автотээврийн хэрэгслийн бүртгэл мэдээллийн санд нийт 1,225,711 тээврийн хэрэгсэл бүртгэлтэй ба нийслэлд 53.6% нь байдаг. Нийслэлд байгаа суудлын автомашины эзлэх хувь 43.9%. Автомашины насжилтын хувьд дийлэнх хувь болох 39.6% нь 10-аас дээш жилийн настай байдаг ба 0-3 жилийн настай автомашинууд ердөө 2.2%-ийг эзэлдэг байна. 2021 онд импортоор 74,266 тээврийн хэрэгсэл орж ирсэн ба 58.3% нь Япон улсаас орж ирсэн байна.

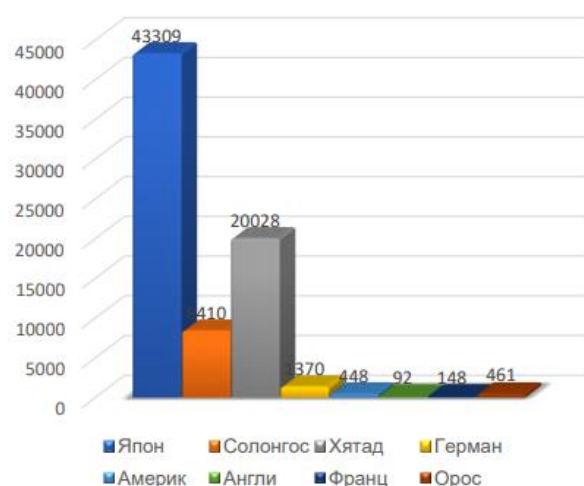
Зураг II-1 Монгол Улсын автомашины насжилт

### Автомашин насжилт



Эх сурвалж: (Автотээврийн Үндэсний Төв, 2021)

Хүснэгт II-2 Импортоор орж ирсэн тээврийн хэрэгслийн төрөл, тоо

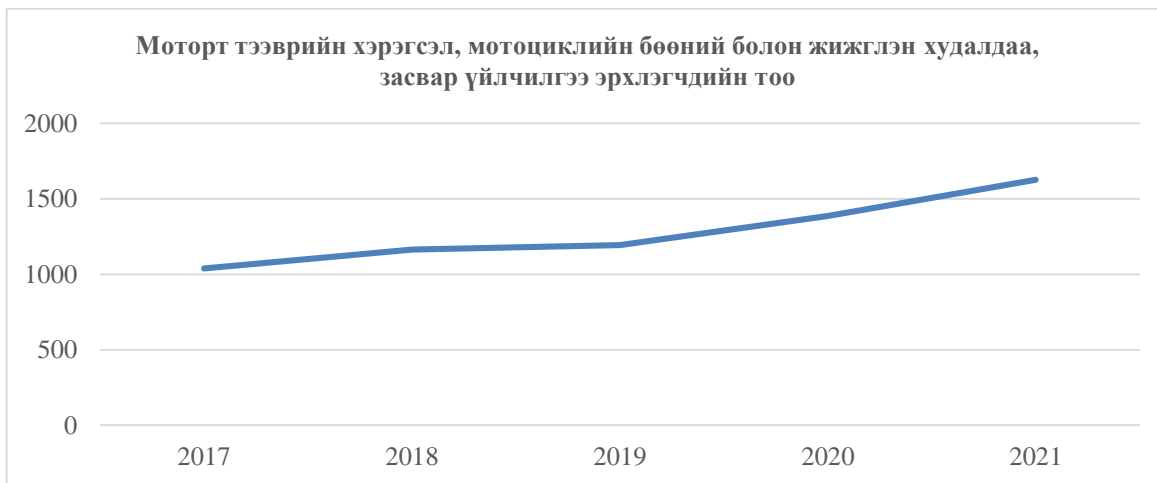


Эх сурвалж: (Автотээврийн Үндэсний Төв, 2021)

Үүнээс харахад Монгол улсад байгаа автомашинуудын дийлэнх нь насжилт өндөртэй ба үйлчилгээнд орох шаардлага хэрэгцээ байнга байна.

Хүснэгт II-3 Худалдааны салбарт үйл ажиллагаа явуулж байгаа ААНБ тоо

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Моторт тээврийн хэрэгсэл, мотоциклийн бөөний болон жижглэн худалдаа, засвар үйлчилгээ</b>	1039	1165	1194	1387	<b>1627</b>



Эх сурвалж: (Э.Цэнд-Аюуш, 2022)

Дээрхээс харахад Монгол улсын Худалдааны салбарт 2021 онд үйл ажиллагаа явуулж байгаа нийт 29.7 мянган ААНБ байгаагийн 1627 буюу 5.5% нь моторт тээврийн хэрэгсэл, мотоциклийн бөөний болон жижиглэн худалдаа, засвар үйлчилгээний чиглэлээр үйл ажиллагаа явуулж байна.

Моторт тээврийн хэрэгсэл, мотоциклийн бөөний болон жижиглэн худалдаа, засвар, үйлчилгээний чиглэлээр үйл ажиллагаа явуулж байгаа аж ахуйн нэгж, байгууллагын тоо 2021 онд өмнөх оноос 240 (17.3%) өссөн байна.

**Хүснэгт II-4 Монгол улсад үйл ажиллагаа явуулж буй засвар үйлчилгээний тоо**

**Моторт тээврийн хэрэгсэл, мотоциклийн бөөний болон жижиглэн худалдаа, засвар үйлчилгээний тоо**

Баруун бүс	63
Хангайн бүс	90
Төвийн бүс	131
Зүүн бүс	32
<b>Улаанбаатар</b>	<b>1311</b>
<b>Нийт</b>	<b>1627</b>



Эх сурвалж: (Э.Цэнд-Аюуш, 2022)

Улсын хэмжээнд 2021 онд моторт тээврийн хэрэгсэл, мотоциклийн бөөний болон жижиглэн худалдаа, засвар, үйлчилгээ эрхэлдэг 1627 аж ахуйн нэгж, байгууллагын 1311 (80.6%) нь Улаанбаатар хотод үйл ажиллагаа эрхэлж байна.

Хүснэгт II-5 1 Нэгж автомашинд ногдох авто засварын төвийн тооцоолол

МУ нийт автомашины тоо	Нийслэлийн автомашины тоо	МУ авто засварын тоо	Нийслэлийн авто засварын тоо	Нийслэлийн байгууллагын авто засварын тоо	Нийслэлийн иргэний авто засварын тоо
1,225,711	658,175 (53.6%)	1627	1311 (80.6%)	262 (20%)	1049 (80%)
<b>1 автозасварын төвл ногдох авто машин тоо</b>			502		
<b>1 машины засварт орох давтамж</b>			Жилд 3 удаа		
<b>1 автозасварын төвд 1 жилд ногдох авто машины тоо</b>			1506		
<b>1 автозасварын төвд 1 өдөрт ногдох авто машины тоо</b>			6		

Эх сурвалж: Судлаачийн тооцоолол

Дээрх тооцооллоос үзэхэд авто засварын төвүүд өдөрт дор хаяж 6 автомашинд үйлчилгээ үзүүлэх шаардлагатай байна. Засварын төвүүдийн хэмжээ, ангиллаас шалтгаалан хүчин чадал өөр өөр байдаг ба өдөрт 10 болон түүнээс дээш автомашин хүлээн авах чадалтай аж ахуй нэгжүүд 262 байдаг бол иргэний авто засварууд 1049 нэгж байдаг ба ихэнх нь өдөрт 2-5 машин хүлээн авах хүчин чадалтай байдаг. Үүнийг үндэслэн Монгол улсын авто засварын зах зээл маш өргөн, эрэлт хэрэгцээ ихтэй ба үйлчлүүлэгчдийн болон автомашин эзэмшигчдийн тоо улам өсөх хандлагатай байна.

Авто засварын зах зээл өсөх хандлагатай ч улсын хэмжээнд 2021 оны байдлаар байгуулагдсан аж ахуй нэгжийн 35% нь үйл ажиллагаа идэвхтэй явуулж байгаа бол 65% нь үйл ажиллагаагаа тур болон бүрэн зогсоосон байдалтай байна. Энэ нь 2020 оны цар тахлын дараах эргэн сэрэлт нь хараахан тогтворжоогүй, үйл ажиллагаа нь жигдэрч чадахгүй байгаа хандлага ажиглагдаж байна.

Доорх хүснэгтээс харахад аж ахуй нэгжийн үйл ажиллагаа зогсолт өндөр хувьтай байгаа нь бүхий л байгууллагад шаардлагатай бизнесийн загварчлалаа буруу тодорхойлж, зах зээлийн судалгаа дутмаг хийж, хэрэглэгчдийн хэрэгцээг оновчтой тодорхойлоогүй мөн санхүүгийн төлөвлөлт хийдэггүйгээс мөнгөн урсгалын хомсдолд орж улмаар зардлаа нөхөх чадваргүй болж зогсонги байдалд ордог. Бизнес байгууллагын дампуурлын шалтгааны 35% нь санхүүгийн төлөвлөлттэй холбоотой бол 65% нь бизнес загварчлалтай холбоотой байна.

Хүснэгт II-6 Бизнесийн санд бүртгэлтэй аж ахуй нэгж, байгууллагын тоо

БИЗНЕС РЕГИСТРИЙН САНД БҮРТГЭЛТЭЙ АЖ АХУЙН НЭГЖ, БАЙГУУЛЛАГЫН ТОО						
Статистикийн үзүүлэлт	2018	2019	2020	2021	2022	2022 (%)
Үйл ажиллагаа явуулж байгаа	71717	75522	76329	81533	86356	35%
Үйл ажиллагаа түр зогсоосон	73308	83943	100210	114429	114232	46%
Үйл ажиллагаа бүрэн зогсоосон	1301	1713	1930	2676	2658	1%
Бусад (эхлээгүй, тодорхойгүй)	26,140	28,623	27,738	31,970	43,115	18%
<b>Нийт бүртгэлтэй компани</b>	<b>172,466</b>	<b>189,801</b>	<b>206,207</b>	<b>230,608</b>	<b>246,361</b>	<b>100%</b>
Нийт өсөлтийн хувь	-	<b>10.05%</b>	<b>8.64%</b>	<b>11.83%</b>	<b>6.83%</b>	
Үйл ажиллагаа явуулж байгаа	-	5.31%	1.07%	6.82%	5.92%	
Үйл ажиллагаа түр зогсоосон	-	14.51%	19.38%	14.19%	-0.17%	
Үйл ажиллагаа бүрэн зогсоосон	-	31.67%	12.67%	38.65%	-0.67%	
Бусад (эхлээгүй, тодорхойгүй)		9.5%	-3.1%	15.3%	34.9%	

Эх сурвалж: (Статистикийн Бизнес Регистрийн Сан, 2023)

Хүснэгт II-7 Бизнесийн дампууралын шалтгаан

	Дампуурлын шалтгаан	%	Хамрах хүрээ
1	Санхүүгийн хүндрэл	26%	Санхүүгийн төлөвлөлт
2	Зах зээлийн хэрэгцээ	23%	Бизнес загварчлал
3	Хүчтэй өрсөлдөгчид	13%	Бизнес загварчлал
4	Бүрүү бизнес загварчлал	12%	Бизнес загварчлал
5	Хууль эрх зүйн хүндрэл	11%	Бизнес загварчлал
6	Үнийн бодлого	9%	Санхүүгийн төлөвлөлт
7	Бүрүү цаг үе	6%	Бизнес загварчлал
	Нийт	100%	

Хамрах хүрээ	%
Санхүүгийн төлөвлөлт	35%
Бизнес загварчлал	65%

Эх сурвалж: (Gustafson, 2022)

## 2.4 МОНГОЛ УЛСЫН АВТО ЗАСВАРУУДЫН БИЗНЕС ЗАГВАРЧЛАЛ

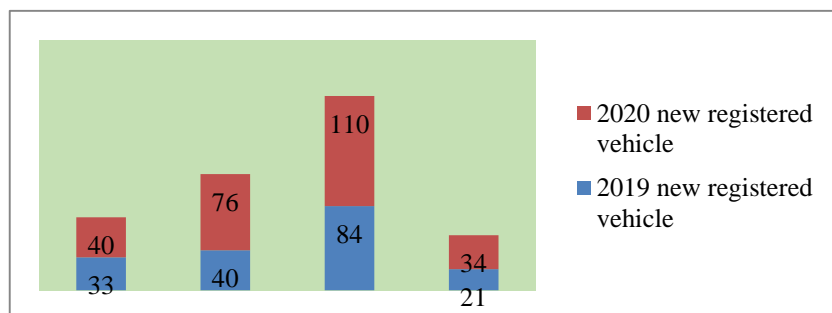
Монгол улсад зах зээлээ төлөөлж буй хэд хэдэн байгууллагууд байдгаас “Таван Богд Моторс” ХХК (Toyota) болон “Бавариа Моторс” ХХК (BMW) байгууллагууд авч үзсэн болно.

### 2.4.1 “Бавариа Моторс” ХХК

“Намир Групп” нь 2000 онд үүсгэн байгуулагдаж аж үйлдвэр, дэд бүтэц, инженерингийн үйлчилгээ, автоматив болон дижитал санхүүгийн үйлчилгээ ба эрүүл мэнд гэсэн салбаруудад үйл ажиллагаа явуулдаг хөрөнгө оруулагч компани юм. “Бавариа Моторс” нь тэдний салбар нэг компани юм.

“Бавариа Моторс” ХХК нь 2017 онд байгуулагдсан BMW автомашины Монгол дахь цорын ганц BMW загварын автомашины албан ёсны эрх бүхий сэлбэг, машин, үйлчилгээний борлуулагч байгууллага. Байгуулагдсанаас хойш 2019 онд нийт 178, 2020 онд 260 машин бүртгэн авч үйлчилгээ үзүүлсэн байна.

## Хүснэгт II-8 “Бавариа Моторс” ХХК шинээр бүртгэсэн автомашины тоо



Эх сурвалж: (Уламбаяр, 2020)

Үйлчилгээний төрлөөр 2019 онд явах эд ангийн засвар 46%-тай хамгийн их хийгдсэн бол 2020 онд авто тээврийн оношилгоо 36%-тай хамгийн их хийгджээ.

## Хүснэгт II-9 “Бавариа Моторс” ХХК үйлчилгээний төрлөөр үйлчлүүлсэн хэрэглэгчдийн тоо

Үйлчилгээний төрөл	2019	2020	2019	2020
Тос тосолгоо, шүүлтүүр солих	76	243	26%	25%
Оношилгоо	56	353	19%	36%
Явах эд анги засвар	134	204	46%	21%
Бусад	26	182	9%	19%
<b>Нийт</b>	<b>292</b>	<b>982</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Эх сурвалж: (Уламбаяр, 2020)

Нийт орлогын 78-83% ийг сэлбэг хэрэгсэл борлуулсан орлого бүрдүүлдэг бол засвар үйлчилгээ нь 17-22% эзэлдэг байна. “Бавариа Моторс” ХХК сард засвар үйлчилгээнээс 33-35 сая төгрөгний орлого олдог.

## Хүснэгт II-10 “Бавариа Моторс” ХХК автомашины засвар болон сэлбэг борлуулсаны орлого

		1 жилийн орлого	6 сарын орлого	Сарын орлого	%
<b>2019</b>	Сэлбэг	334,901,192	167,450,596	27,908,433	83%
	Засвар үйлчилгээ	67,841,674	33,920,837	5,653,473	17%
	<b>Нийт орлого</b>	<b>402,742,866</b>	<b>201,371,433</b>	<b>33,561,906</b>	<b>100%</b>
		1 жилийн орлого	11 сарын орлого	Сарын орлого	%
<b>2020</b>	Сэлбэг	334,051,903	306,214,244	27,837,659	78%
	Засвар үйлчилгээ	96,298,317	88,273,457	8,024,860	22%
	<b>Нийт орлого</b>	<b>430,350,219</b>	<b>394,487,701</b>	<b>35,862,518</b>	<b>100%</b>

Эх сурвалж: (Уламбаяр, 2020)

## “Таван Богд” ХХК

“Таван Богд Моторс” ХХК анх Volkswagen автомашины брэндийн албан ёсны төлөөлөгчөөр үйл ажиллагааг эхлүүлж байсан ба 2022 онд Geely автомашины брэндийг оруулж ирсэн.

“Таван Богд” ХХК нь 2013 онд Toyota борлуулж эхэлсэн ба 2014 онд албан ёсны засварын эрхээ авсан, 2018 онд албан ёсны дилер болсон байдаг.

“Таван Богд” ХХК-ны хувьд нийт засварын борлуулалтын орлогын 54-78%-ийг сэлбэг хэрэгсэл, 10-24%-ийг тос тосолгооны материал, 14-22%-ийг үйлчилгээний хөлсний орлого эзэлдэг байна. Нийт засвар үйлчилгээний орлого сард 34-70 сая төгрөгийн хооронд хэлбэлздэг.

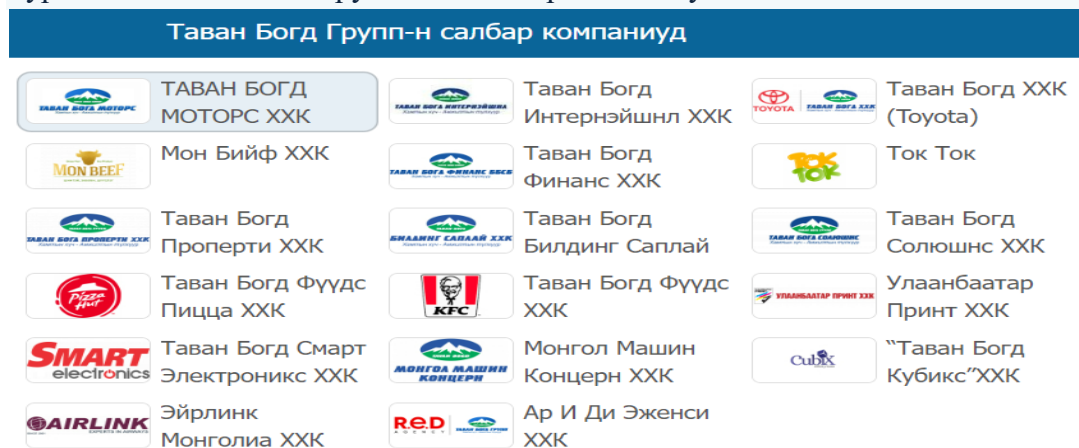
Хүснэгт II-11 “Таван Богд” ХХК автомашин засвар, сэлбэг, тос тосолгоо борлуулсаны орлого

	2021	9-12 сар	сард	%
Сэлбэг	222,837,060	55,709,265	18,569,755	54%
Тос тосолгоо	98,778,000	24,694,500	8,231,500	24%
Үйлчилгээний хөлс	89,973,280	22,493,320	7,497,773	22%
<b>Нийт орлого</b>	<b>411,588,340</b>	<b>102,897,085</b>	<b>34,299,028</b>	<b>100%</b>
	2022	1-3 сар	сард	%
Сэлбэг	638,429,100	159,607,275	53,202,425	76%
Тос тосолгоо	81,498,000	20,374,500	6,791,500	10%
Үйлчилгээний хөлс	121,678,752	30,419,688	10,139,896	14%
<b>Нийт орлого</b>	<b>841,605,852</b>	<b>210,401,463</b>	<b>70,133,821</b>	<b>100%</b>

Эх сурвалж: (Уламбаяр, 2020)

“Таван Богд Групп” нь салбар бүрд үйл ажиллагаа эрхэлдэг нийт 19 салбар компанитай бөгөөд нийт 11,000 гаруй ажилчинтай.

Зураг II-2 Таван Богд Групп-ийн салбар компаниуд



Эх сурвалж: (Зангиа, 2023)

Монгол улсын автомашины зах зээлийг төлөөлж буй 2 томоохон байгууллагын туршлагаас харахад Групп компаниас үүсэлтэй бий болсон амжилттай үйл ажиллагаа явуулж буй байгууллагууд байна. Групп компанийн салбар нэгж болон үүсгэн байгуулагдсанаар эхлэлтийн хөрөнгийн хомсдолд орох эрсдэл багатай ба бусад салбар компаниудын дэмжлэг дор богино хугацаанд зах зээлээ эзэлж чаддаг хандлага ажиглагдаж байна. Мөн түүнчлэн олон жилийн туршлагатай групп компанийн давуу талаар албан ёсны эрхийг стандартыг хангаж эзэмшдэг байна. Албан ёсны эрх авснаар автомашины худалдаа, сэлбэг хэрэгсэл, тос

тосолгооны хямд өртгийн хангамж, автозасварын зааварчилгаа, ноу-хау гэх зэрэг хэрэгцээт туршлага дагаад хангагддаг байна.

Хувиараа авто засварын үйлчилгээ эрхэлж буй байгууллагуудын оршин тогтнолын үндэс нь автомашины дагалдах сэлбэг хэрэгсэл болон тос тосолгооны түншүүдтэй хамтран ажиллах замаар орлогын дийлэнх хувиа бүрдүүлдэг байна.

Томоохон байгууллагуудын туршлагаас харахад автозасварын салбарт дан ганц засварын үйлчилгээ үзүүлснээр борлуулалтын орлогын ердөө 10-25%-ийг бүрдүүлдэг байна. Дийлэнх орлогын урсгал автомашины борлуулалт болон сэлбэг хэрэгсэл тос тосолгооны бүтээгдэхүүн борлуулснаар бүрддэг байна.

## **ХОЁРДУГААР БҮЛГИЙН ДҮГНЭЛТ**

Олон улсын болон Монгол улсын авто засварын салбар нь дэд бүтцийн байдал, үйлчлүүлэгчдийн зан төлөв орлогын түвшин болон хариуцлага, засвар үйлчилгээний ажлын хөлсний үнэ, технологийн дэвшлээс хамааран ихээхэн ялгаатай байдаг. Хэдийгээр маш том зах зээлийг Монгол улстай харьцуулан авч үзсэн ч аль аль талдаа автомашин засвар үйлчилгээний төвийн хэрэгцээ маш өндөр байгаа нь ажиглагдав. Олон улсад үйл ажиллагаагаа тогтвортой явуулж буй байгууллагуудын туршлагаас судлахад тэд ихэвчлэн хэрэглэгч суурьтай байдаг бол Монгол улсад үйлчилгээг автомашины брэнд харгалзан үйлчилгээгээ сегментлэдэг байна.

Монгол улсын нөхцөлд ихээхэн нийцдэг Toyota брэндийн автомашин түгээмэл байдаг ба нийт Монгол улсад явж буй автомашины 65% нь энэхүү брэндийн авто тээвэр байдаг. Үүнээс улбаатай энэхүү брэндээр дагнасан албан ёсны дистрибьютер автомашин борлуулах төвүүд болон дунд, жижиг түвшний авто засварууд олон байдаг байна. Монгол улсын нийгмийн байдаг, хувь хүний орлогын түвшнээс шалтгаалан Монгол улсад явж буй автомашины 40% нь 10-аас дээш насжилттай засвар үйлчилгээ хэрэгцээтэй автомашинууд эзэлдэг. Тиймээс одоогийн байдлаар Улаанбаатарт байгаа авто засварын төвүүдийн тоо өсөх нэн шаардлагатай ба механикийн мэдлэг чадварыг ихээхэн сорьсон үйлчлүүлэгч нар олон байдаг байна. Одоогийн байдлаар Монгол улсын хэмжээнд нэг автозасварт ногдох автомашины тоо 733-тай тэнцүү байна. Үүнээс дүгнэхэд зөв бизнесийн загварчлалд тулгуурлан зах зээлийн судалгаанд үндэслэн санхүүгийн төлөвлөгөөг бодитоор гаргаж чадвал энэхүү салбар тасралтгүй үйл ажиллагаа явуулах боломжтой харагдаж байна.

Нийтлэг тохиолддог бизнесийн байгууллагын дампуурлын шалтгааныг тодруулахад бизнес загварчлалаас үүдэлтэй дампуурал 65%-ийг эзэлдэг бол санхүүгийн оновчгүй төлөвлөлтөөс 35% нь шалтгаалдаг байна.

Монголд үйл ажиллагаагаа амжилттай явуулж буй байгууллагууд ихэвчлэн групп компаниуд байдаг. Тэдгээр нь төрөл бүрийн салбарт давхар үйл ажиллагаа явуулж байдаг нь шинэ салбарт нэвтрэн ороход эхлэлтийн үеийн эрсдэл, алдагдал болон шаардлагатай хөрөнгө зэргийг нөхөн ажиллаж байдаг. Мөн түүнчлэн тэдгээрийн орлогын дийлэнх эх үүсвэрийг сэлбэг хэрэгсэл болон тос тосолгооны борлуулалт эзэлдэг ба автомашин засвар үйлчилгээнээс борлуулалтын орлогын 15-20%-ийг бүрдүүлдэг байна.

Албан ёсны эрхгүй ч тогтвортой үйл ажиллагаа явуулж буй хувь хүн болон жижиг байгууллагууд дан ганц засварын үйлчилгээ эрхэлдэггүй ба заавал дагалдах хэрэгслийн борлуулалтын суваг үүсгэн ажилладаг байна.



### III БҮЛЭГ. СУДАЛГАА БА ШИНЖИЛГЭЭНИЙ ХЭСЭГ

Энэхүү бүлэгт Монгол улсад авто засварын үйлчилгээ явуулж буй том, дунд, жижиг байгууллагууд болон 2 хувь хүнтэй ярилцлага хийх замаар тэдний баримталдаг бизнес зарчим, төлөвлөлтийн арга зүйг урьдчилсан бэлтгэсэн асуулгын хүрээнд мэдээлэл цуглуулан харьцуулж дүгнэлт хийсэн болно. Судалгааны хүрээнд том байгууллага “Бавариа Моторс” ХХК, “Таван Богд” ХХК, дунд байгууллага “Ревап Интл” ХХК, “Жениун Партс” ХХК болон жижиг хувь хүний 2 автозасварын төвүүдийн мэдээллийг харьцуулсан болно.

Toyota маркийн автомашин Монгол улсын автомашины 70%-ийг (Tabeta, 2017) эзэлдгээс үндэслэн “Таван Богд” ХХК Toyota автомашин худалдаа засвар үйлчилгээ эрхэлдэг байгууллагыг засвар үйлчилгээний салбарын томоохон төлөөлөл хэмээн авч үзсэн болно. Бусад түүвэрийг судлаач өөрт байгаа нөөц бололцоондоо тулгуурлан гаргасан бөгөөд эдгээр түүвийг зах зээлээ төлөөлж болохүйц түвшний байгууллагууд хэмээн авч үзсэн болно.

Хүснэгт III-1 Судалгаанд хамрагдсан аж ахуй нэгжүүд болон хувь хүн

Том (байгууллага)	Дунд (байгууллага)	Жижиг (хувь хүн)
“Бавариа Моторс” ХХК	“Ревап Интл” ХХК	Хувь хүн 1
“Таван Богд” ХХК	“Жениун партс” ХХК	Хувь хүн 2

Эх сурвалж: Судлаачийн боловсруулалт

Үүнд бизнес загварчлалыг тодорхойлох 9 бүрэлдэхүүн хэсгийн хүрээнд хэрэглэгчийн сегментийг хэрхэн тодорхойлдог, ямар үнэ цэнийг санал болгодог ба тэдгээрийг ямар сувгаар дамжуулан харилцагчдад хүргэдэг, үйлчлүүлэгчидтэй харилцаа холбоог хэрхэн сайжруулдаг, тогтоон барьдаг болон гол үйл ажиллагааны хүрээ, нөөц бололцоо, орлого зардлын урсгалыг хэрхэн зохицуулж төлөвлөдөг талаарх туршлагыг асуулгын хүрээнд илүүлэн дүгнэсэн. (Хавсралт 1-с бизнес загварчлалын ярилцлагын асуулгыг харна уу)

Судалгаанд хамрагдсан томоохон байгууллагын нэг болох “Бавариа Моторс” ХХК-ны бизнес загварчлалын хүрээнд хийгдсэн асуулгын үр дүн хүснэгт III-2-т үзүүлсэн болно.

#### 3.1 “БАВАРИА МОТОРС” ХХК

Хүснэгт III-2 "Бавариа Моторс" ХХК бизнес загварчлал

<b>Хэрэглэгчийн сегмент:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 3 төрлийн сегмент үүсгэсэн бөгөөд тэдгээрт маш үнэтэй дээдсийн автомашин сонирхогчид Rolls Royce, тансаг автомашин сонирхогчид BMW, өвөрмөц автомашин сонирхогчид Mini Cooper зэрэг брэндийн автомашин албан ёсны эрхтэй борлуулдаг</li><li>- Автозасварын хувьд түлхүү BMW загварын автомашин засдаг бөгөөд Монгол улсад явж буй 2004 оноос хойших автомашины засвар үйлчилгээ мөн Бавариа Моторс-оос худалдан авсан машинууд хамаардаг</li></ul>
------------------------------	--

<b>Хэрэглэгчдэд өгөх үнэ цэнэ:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Дэлхийн тансаг зэрэглэлийн автомашины брэнд BMW</li> <li>- Дэлхийн BMW стандартын үзүүлэнгийн байгууламж, оффис, автозасварын төвд баталгаат засварыг стандартыг тусгай багажаар түргэн шуурхай засварлах</li> <li>- Оригинал үйлдвэрийн сэлбэг хэрэгсэл, тос тосолгооны бүтээгдэхүүний худалдаа</li> <li>- 3 жилийн үнэгүй үйлчилгээний баталгаат хугацаа</li> <li>- Чанартай засвар үйлчилгээ</li> </ul>
<b>Суваг:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Худалдаалсан автомашины бүртгэл үүсгэн эргэх холбоог шууд харилцагчтай утсаар холбогдох зарчмаар явдаг</li> <li>- Жилд 1-2 удаа үйл ажиллагаа зохион байгуулж боломжит худалдан авагч нарыг урин мэдээлэл түгээдэг</li> <li>- Байгууллагуудтай хамтран ажиллаж ивээн тэтгэгчээр оролцдог</li> </ul>
<b>Хэрэглэгчийн харилцаа холбоо:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Автомашин худалдан авсан, засвар үйлчилгээ авсан болон сэлбэг хэрэгсэл худалдан авсан хэрэглэгч нарын эргэх холбоог тууштай хийж үйлчилгээний урамшуулал санал болгодог</li> </ul>
<b>Гол үйл ажиллагаа:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Автомашины захиалгат худалдаа</li> <li>- Сэлбэг хэрэгслийн борлуулалт захиалгат худалдаа нийлүүлэлт</li> <li>- Баталгаат засвар</li> </ul>
<b>Орлогын урсгал:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Автомашины захиалгат худалдаа борлуулалт</li> <li>- Сэлбэг хэрэгслийн борлуулалт захиалгат худалдаа нийлүүлэлт</li> <li>- Баталгаат засвар үйлчилгээ</li> <li>- “BMW Lifestyle” мерчандайз, хувцас дагалдах хэрэгслийн худалдаа</li> </ul>
<b>Ашиглагдах нөөц бололцоо:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Байгууллагын эзэмшлийн барилга</li> <li>- Групп компанийн олон жилийн туршлагатай удирдлагын багийнхан</li> <li>- BMW-гийн сургалтын хамрагдсан мэргэжлийн техникч нар</li> <li>- BMW стандартын тоног төхөөрөмж, тусгай багаж хэрэгсэл</li> </ul>
<b>Гол хамтрагч түншүүд:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “BMW Group” герман автомашин үйлдвэрлэгч групп компани</li> <li>- “Autodip” Expeel автомашины хуулга наах үйлчилгээ үзүүлдэг байгууллага</li> <li>- “MPM oil Mongolia”-тай хамтран тос тосолгооны бүтээгдэхүүнээ хангадаг</li> <li>- “Callpro”- харилцагч нарын дуудлагыг алдахгүй хүлээн авах технологийн компани</li> <li>- “Нөмөр Апп” сэлбэг хэрэгслийн зээлийн үйлчилгээ олгодог Намир группийн санхүүгийн байгууллага</li> <li>- “Голомт” банкттай хамтран автомашин зээл олгодог</li> <li>- “Мандал Даатгал”</li> </ul>
<b>Зардлын бүтэц:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Үйл ажиллагааны зардал (ашиглалтын зардал, ерөнхий удирдлагын зардал, борлуулсан бүтээгдэхүүний зардал, цалин, аж ахуй нэгжийн татвар, даатгал)</li> <li>- Ажилчдын алдаатай үйлдэл (буруу оношилгоо, харилцагчийн хөрөнгөнд гэмтэл учруулах, буруу сэлбэг захиалгаас үүсэх байгууллагын зардал)</li> </ul>

Эх сурвалж: Судлаачийн боловсруулалт

Уг байгууллагын хувьд групп компанийн нэгж байгууллага болон үүсгэн байгуулагдсан нь эхлэлтийн хөрөнгийн хэрэгцээг бусад групп компанийн салбар бизнесүүдээс босгосон байдаг. Зорилтот хэрэглэгчдээ гурван автомашины брэндээр хуваан чиглэсэн байдаг ба олон улсын BMW брэндийн стандартыг хангасан туршлага үйлчилгээ үзүүлдэг. Мөн түүнчлэн хэрэглэгчдийн харилцаа холбоог нягт байлгахад чиглэсэн түншлэлийн хүрээг өргөн байлгадаг байна. Зорилтот хэрэглэгчдийн хэрэгцээнд нийцсэн байнгын урамшуулал зарладаг бөгөөд BMW автомашинтай холбоотой бүхий л (автомашин, сэлбэг, тос тосолгоо худалдаа, захиалгат худалдаа, засвар) үйлчилгээг үзүүлдгээрээ онцлогтой. Албан ёсны эрхтэй байгууллага учир үзүүлэнгийн байгууламж, засвар үйлчилгээ, мэдлэгийн хүрээ зэрэг нь олон улсын BMW-гийн шаардлагад нийцсэн, сургагдсан байдаг. Групп компанийн нөмөрт байдаг учир бусад бүх охин компаниудтайгаа харилцан хамааралтай үйл ажиллагаагаа явуулдаг байна.

Судалгаанд хамрагдсан томоохон байгууллагын хоёр дох байгууллага болох “Таван Богд” ХХК-ны бизнес загварчлалын хүрээнд хийгдсэн асуулгын үр дүн хүснэгт III-3-т үзүүлсэн болно.

### 3.2 “ТАВАН БОГД” ХХК

“Таван Богд Групп” нь “Таван Богд” ХХК болон “Таван Богд Моторс” ХХК гэх 2 автомашины борлуулалт үйлчилгээний чиглэлийн үйл ажиллагаа явуулдаг компанитай.

Хүснэгт III-3 "Таван Богд" ХХК бизнес загварчлал

<b>Хэрэглэгчийн сегмент:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Албан ёсны борлуулж буй автомашины брэндүүд тансаг автомашин сонирхогчдод зориулсан Lexus, чанартай энгийн автомашин сонирхогчдод Toyota, хямд чамин орчин үеийн автомашин сонирхогчдод Geely</li> <li>- Автозасварын хувьд Toyota-гийн албан ёсны засварын төвийн эрхийг авсан бөгөөд сургагдсан 23 нийт 53 механик ажилчинтай</li> </ul>
<b>Хэрэглэгчдэд өгөх үнэ цэнэ:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Дэлхийд чанараараа танигдсан автомашины брэнд Toyota</li> <li>- Дэлхийн Toyota стандартын үзүүлэнгийн байгууламж, оффис, автозасварын төвд баталгаат засвар</li> <li>- Оригинал үйлдвэрийн сэлбэг хэрэгсэл, тос тосолгооны бүтээгдэхүүний худалдаа</li> <li>- Бүтээгдэхүүн үйлчилгээний баталгаат хугацаа</li> <li>- Нэмэлт автомашинтай хамааралтай бүтээгдэхүүний худалдаа (Bridgestone дугуй, OZ Racing обуд, 3M хамгаалалтын хуулга)</li> </ul>
<b>Суваг:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Худалдаалсан автомашины бүртгэл үүсгэн эргэх холбоог шууд харилцагчтай утсаар холбогдох зарчмаар явдаг</li> <li>- Жилд 1-2 удаа үйл ажиллагаа зохион байгуулж боломжит худалдан авагч нарыг урин мэдээлэл түгээдэг</li> <li>- Байгууллагуудтай хамтран ажиллаж ивээн тэтгэгчээр оролцдог</li> </ul>

<b>Хэрэглэгчийн харилцаа холбоо:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Автомашин худалдан авсан, засвар үйлчилгээ авсан болон сэлбэг хэрэгсэл худалдан авсан хэрэглэгч нарын эргэх холбоог тууштай хийж үйлчилгээний урамшуулал санал болгодог</li> <li>- Байршил сайтай, СБД-т 15,500м<sup>2</sup> эзэмшлийн газарт нийт 120 ажилчинтай үйл ажиллагаа явуулдаг нь хэрэглэгчдэд хүрч ажиллах чанартай үйлчилгээ үзүүлэхэд ашиглагддаг</li> </ul>
<b>Гол үйл ажиллагаа:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Автомашины захиалгат худалдаа</li> <li>- Сэлбэг хэрэгслийн борлуулалт захиалгат худалдаа нийлүүлэлт</li> <li>- Баталгаат засвар</li> </ul>
<b>Орлогын урсгал:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Автомашины захиалгат худалдаа борлуулалт</li> <li>- Сэлбэг хэрэгслийн борлуулалт захиалгат худалдаа нийлүүлэлт</li> <li>- Баталгаат засвар үйлчилгээ</li> </ul>
<b>Ашиглагдах нөөц бололцоо:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Байгууллагын эзэмшлийн барилга</li> <li>- Групп компанийн олон жилийн туршлагатай удирдлагын багийнхан</li> <li>- Toyota-гийн сургалтын хамрагдсан мэргэжлийн техникч нар</li> <li>- Toyota стандартын тоног төхөөрөмж, тусгай багаж хэрэгсэл</li> </ul>
<b>Гол хамтрагч түншүүд:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Toyota Group” Япон улсын автомашин үйлдвэрлэгч компани</li> <li>- Geely Хятад улсын автомашин үйлдвэрлэгч компани</li> <li>- SK ZIC Солонгос улсын автомашины тос тосолгооны бренд</li> <li>- TEIN автомашины амортизаторын бренд</li> <li>- Hankook Солонгос улсын автомашины дугуйн бренд</li> <li>- “Таван Богд Файнанс” санхүүгийн байгууллага автомашин зээл, даатгал</li> </ul>
<b>Зардлын бүтэц:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Үйл ажиллагааны зардал (ашиглалтын зардал, ерөнхий удирдлагын зардал, борлуулсан бүтээгдэхүүний өртөг, цалин, аж ахуй нэгжийн татвар, даатгал)</li> <li>- Ажилчдын алдаатай үйлдэл (буруу оношилгоо, харилцагчийн хөрөнгөнд гэмтэл учруулах, буруу сэлбэг захиалгаас үүсэх байгууллагын зардал)</li> </ul>

*Эх сурвалж: Судлаачийн боловсруулалт*

“Таван Богд” ХХК-гийн хувьд зорилтот хэрэглэгчдээ автомашины брэнддээ тулгуурлан тансаг, энгийн чанартай болон боломжийн үнэтэй шинэлэг машинуудыг 3 түвшний сегментэд хуваан үйлчилгээ үзүүлдэг. Тэд санал болгож буй автомашины брэндийн албан ёсны эрхийг авснаар хэрэглэгчдэд олон улсын стандартын дагуу сургагдсан техникч болон үйлчилгээний туршлагаар үйлчилдэг. Мөн түүнчлэн тухайн автомашины брэндийн хэрэгцээт сэлбэг хэрэгсэл, тохирох тос тосолгоог борлуулдаг. Автозасварын үйлчилгээний стандарт мөн адил олон улсын жишгээр хангагдсан ба хэрэглэгчдэд сонголт олгосон олон төрлийн түншүүдтэй хамтран ажилладаг.

Судалгаанд хамрагдсан дунд түвшний байгууллага болох “Жениун Парте” ХХК болон “Ревап Интл” ХХК-ны бизнес загварчлалын хүрээнд хийгдсэн асуулгын үр дүн хүснэгт III-4-т үзүүлсэн болно.

### 3.3 “ЖЕНИУН ПАРТС” ХХК БОЛОН “РЕВАП ИНТЛ” ХХК

Хүснэгт III-4 Дунд түвшний байгууллагуудын бизнес загварчлал

	<b>Жениун партс ХХК</b>	<b>“Ревап Интл” ХХК</b>
<b>Хэрэглэгчийн сегмент:</b>	Volkswagen, Audi Герман улсын авто машин эзэмшигчдэд	BMW, Герман улсын авто машин эзэмшигчдэд
<b>Хэрэглэгчдэд өгөх үнэ цэнэ:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Үнэ, брэнд, чанарын сонголттой сэлбэг захиалга</li> <li>- ‘Total’ тос тосолгооны Монгол улс дах албан ёсны борлуулагч</li> <li>- Бүтээгдэхүүн үйлчилгээний баталгаат хугацаа</li> <li>- Нэмэлт бүтээгдэхүүний худалдаа</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Бүтээгдэхүүн үйлчилгээний баталгаат засвар</li> <li>- Баталгаат хугацаа</li> <li>- Сэлбэг хэрэгслийн нөөц болон захиалгат худалдаа</li> <li>- Чадварлаг техникч</li> <li>- Тав тухтай орчин</li> <li>- Нэмэлт бүтээгдэхүүний худалдаа</li> <li>- Мерчандайз</li> <li>- Байршлын давамгайлал</li> </ul>
<b>Суваг:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сошиал хуудас</li> <li>- Засварт орсон автомашины бүртгэл үүсгэн эргэх холбоог хадгалах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сошиал хуудас</li> <li>- Засварт орсон автомашины бүртгэл үүсгэн эргэх холбоог хадгалах</li> </ul>
<b>Хэрэглэгчийн харилцаа холбоо:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сошиал хуудасны идэвх</li> <li>- Мессеж маркетинг</li> <li>- Санал зөвлөмж</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Хотын төвийн байршлын давамгайлал</li> <li>- Сошиал хуудасны идэвх</li> <li>- Санал зөвлөмж</li> </ul>
<b>Гол үйл ажиллагаа:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сэлбэг, тос тосолгоо борлуулалт</li> <li>- автомашины засвар үйлчилгээ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сэлбэг, тос тосолгоо борлуулалт</li> <li>- автомашины засвар үйлчилгээ</li> </ul>
<b>Орлогын урсгал:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сэлбэг, тос тосолгоо борлуулалт</li> <li>- автомашины засвар үйлчилгээ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сэлбэг, тос тосолгоо борлуулалт</li> <li>- автомашины засвар үйлчилгээ</li> </ul>
<b>Ашиглагдах нөөц бололцоо:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- олон жилийн туршлагатай техникч нарын мэдлэг чадвар</li> <li>- хэрэгцээт тоног төхөөрөмж, тусгай багаж хэрэгсэл</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Байгууллагын эзэмшлийн барилга</li> <li>- ажиллах хүч</li> <li>- хэрэгцээт тоног төхөөрөмж, тусгай багаж хэрэгсэл</li> </ul>
<b>Гол хамтрагч түншүүд:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Total international тос үйлдвэрлэгч</li> <li>- Сэлбэг үйлдвэрлэгч онлайн платформ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Гараж.мн” сэлбэг захиалга</li> <li>- “Wurth Mongolia” тос тосолгоо тоног төхөөрөмж нийлүүлэлт</li> </ul>

<b>Зардлын бүтэц:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Үйл ажиллагааны зардал (ашиглалтын зардал, ерөнхий удирдлагын зардал, борлуулсан бүтээгдэхүүний өртөг, цалин, аж ахуй нэгжийн татвар, даатгал)</li> <li>- Ажилчдын алдаатай үйлдэл (буруу оношилгоо, харилцагчийн хөрөнгөнд гэмтэл учруулах, буруу сэлбэг захиалгаас үүсэх байгууллагын зардал)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Үйл ажиллагааны зардал (ашиглалтын зардал, ерөнхий удирдлагын зардал, борлуулсан бүтээгдэхүүний өртөг, цалин, аж ахуй нэгжийн татвар, даатгал)</li> <li>- Ажилчдын алдаатай үйлдэл (буруу оношилгоо, харилцагчийн хөрөнгөнд гэмтэл учруулах, буруу сэлбэг захиалгаас үүсэх байгууллагын зардал)</li> </ul>
---------------------------	---	---

Эх сурвалж: Судлаачийн боловсруулалт

Уг 2 байгууллага нь машин борлуулдаггүй ба зөвхөн автомашины засвар үйлчилгээ, сэлбэг хэрэгсэл, тос тосолгооны түншүүдтэй хамтран бүтээгдэхүүн борлуулдаг. Зорилтот харилцагчдаа Герман улсад үйлдвэрлэгдсэн автомашин эзэмшигчдийг хэмээн тодорхойлсон ба ярвигтай хүнд засваруудыг гүйцэтгэдгээрээ онцлогтой. “Жениун Парте” ХХК-ны хувьд сэлбэг хэрэгсэл болон тос тосолгооны брэндийн албан ёсны эрхийг авснаар хямд үнээр үйлдэрлэгч байгууллагаас авч орлогын урсгалын 40%-ийг бүрдүүлдэг бол “Ревап Интл” ХХК нь “Вюрт Монголиа” ХХК-тай түншлэн 15%-ийн ашгийг нэмж борлуулдаг байна. Тэд харилцагчдын харилцаа холбоог түлхүү сошиал хуудсаар дэмждэг ба идэвхжүүлэлтийг урамшуулал болон мессеж маркетингаар хэрэгжүүлдэг байна.

Судалгаанд хамрагдсан жижиг хувь хүний 2 автозасварын төвийн бизнес загварчлалын хүрээнд хийгдсэн асуулгын үр дүн хүснэгт III-5-д үзүүлсэн болно.

### 3.4 ЖИЖИГ АВТО ЗАСВАРЫН ТӨВ

Жижиг хувь хүний засварын газрууд ихэвчлэн нэг брэндийн автомашины засвараар эсвэл засвар үйлчилгээгээр дагнан ажилладаг: жишээ нь мотор хроп, явах эд анги засвар гэх мэт.

Хүснэгт III-5 Хувь хүний авто засварын төвийн бизнес загварчлал

	<b>Хувь хүн 1,2</b>
<b>Хэрэглэгчийн сегмент:</b>	- Автомашины төрлөөр эсвэл засвар үйлчилгээний чиглэлээр дагнан ажилладаг (Мотор, хроп, явах эд анги засвар гэх мэт)
<b>Хэрэглэгчдэд өгөх үнэ цэнэ:</b>	- Баталгаат засвар - Олон жилийн туршлагатай техникчид
<b>Суваг:</b>	- Сошиал хуудасны идэвх - Санал зөвлөмж - Танилын хүрээ
<b>Хэрэглэгчийн харилцаа холбоо:</b>	- сэлбэг, тос тосолгоо борлуулалт - автомашины засвар үйлчилгээ - танилын хүрээ

<b>Гол үйл ажиллагаа:</b>	- автомашины засвар үйлчилгээ - мэргэшсэн засвар
<b>Орлогын урсгал:</b>	- автомашины засвар үйлчилгээ
<b>Ашиглагдах нөөц бололцоо:</b>	- олон жилийн туршлагатай техникч нарын мэдлэг чадвар - хэрэгцээт тоног төхөөрөмж, тусгай багаж хэрэгсэл
<b>Гол хамтрагч түншүүд:</b>	- сэлбэг хэрэгсэл, тос тосолгооны худалдаачид
<b>Зардлын бүтэц:</b>	- Үйл ажиллагааны зардал (ашиглалтын зардал, ерөнхий удирдлагын зардал, цалин, хувь хүний орлогын албан татвар) - Алдаатай үйлдэл (буруу оношилгоо, харилцагчийн хөрөнгөнд гэмтэл учруулах, буруу сэлбэг захиалгаас үүсэх байгууллагын зардал)

*Эх сурвалж: Судлаачийн боловсруулалт*

Хувь хүний ажлуулдаг жижиг хэмжээний авто засварууд зорилтот хэрэглэгч тодорхойлохоос илүүтэйгээр автозасварын төрлөөр дагнан үйл ажиллагаа явуулдаг. Харилцаа холбоогоо дэмжих сошиал хуудас хөгжүүлдэг ба танилын хүрээгээр хэрэглэгчдээ нэмэх, тогтоон барих хандлагатай байдаг. Жижиг хэмжээний засварын газрууд дан ганц засварын үйлчилгээ үзүүлдэг ба ихэвчлэн хувийн байгууламжид үйл ажиллагаа явуулдаг нь зардлын урсгалыг бага түвшинд барихад нөлөөлдөг. Автомашины дагалдах хэрэгсэл борлуулдаг газруудтай танил бөгөөд санал болгох зарчмаар хувь тохирдог хэдий ч сэлбэг хэрэгсэл, тос тосолгоо нөөцлөн өөрсдөө борлуулдаггүй байна. Дан ганц автозасварын үйлчилгээ эрхэлснээр орлогын хувь багатай ч зардал мөн адил багатай байдаг.

Судалгаанд хамрагдсан 3 (том, дунд, жижиг) бүлгээс харахад том байгууллагуудын орлогын урсгал өндөр ч дагаад зардлын урсгал их байдаг байна. Харин жижиг бүлгийн хувьд дан ганц засварын үйлчилгээгээр хувийн байгууламжид түрээсийн зардал төлдөггүй учир бага зардлаа бага орлогоор нөхөх хандлагатай байдаг. Дунд бүлгийн байгууллагын хувьд засвар үйлчилгээ үзүүлэхээс гадна орлогын орцыг нэмэгдүүлэх сэлбэг хэрэгслийн борлуулалтын түншүүдтэй байдаг байна. Нийтэд нь дүгнэхэд автын салбарт урт хугацаанд оршин тогтнохын тулд дор хаяж дагалдах хэрэгслийн борлуулалт автозасварын хамтаар хэрэгжүүлэх шаардлагатай байдаг байна.

Бизнесийн загварчлалыг тодорхойлсноор санхүүгийн төлөвлөлтийг бодит хийх нөхцөл бүрддэг. Автомашин засвар үйлчилгээний салбарт үйл ажиллагаа нь доголдож буй байгууллагуудын туршлагаас харахад тэд ихэвчлэн нийлүүлэлтийн суваг дутмаг, харилцагчийн сегментээ болон үйлчилгээний төрлөө хэтэрхий бага байлгаж өр төлбөр өндөртэй эхэлдгээс урт хугацаандаа амжилттай оршин тогтноход сөргөөр нөлөөлж байгаа хандлага ажиглагдаж байна.

### **3.5 ЭРСДЭЛИЙН УДИРДЛАГА**

Аливаа бизнес үйл ажиллагаа эрхлэхэд эрсдэлийн тооцоолол хийснээр зардлын түвшин бага байлгахад чухал ач холбогдолтой. Эрсдэлийн үр дүнтэй удирдлага гэдэг нь хариу үйлдэл үзүүлэхээс илүү идэвхтэй үйл ажиллагаа явуулах замаар ирээдүйн үр дүнг аль болох хянахыг

оролдохыг хэлнэ. Тиймээс эрсдэлийн үр дүнтэй менежмент нь эрсдэл үүсэх магадлал болон түүний болзошгүй нөлөөллийг бууруулах боломжийг санал болгодог. (Fraser, 2010)

Автозасварын салбарт түгээмэл тохиолддог эрсдэлийг судалгаанд хамрагдсан 3 түвшний байгууллага болон хувь хүнээс эрсдэлийг илрүүлэх баримт нотолгоонд тулгуурлах арга, оюуны довтолгоо, ярилцлага хийх арга, эрвээхэй зангианы арга болон алдааны мод шинжилгээний аргуудыг ашиглан дараах 10 эрсдэлийг тодорхойлсон болно.

- **Баримт нотолгоонд тулгуурлах арга:** авто засварын төвд тохиолдож байсан эрсдэлүүдийн туршлагаас ажиглалт, түүхэн баримт нотолгоог салбарын хэд хэдэн ажилтнаас асууж лавлаж олж авсан болно
- **Оюуны довтолгоо:** салбарын дунд түвшний байгууллагын хүрээнд автозасварт очин ярилцаж тохиолдож буй асуудлуудыг бичүүлж нэгтгэн дүгнэсэн
- **ярилцлага хийх арга:** салбарын ажилтантай ярилцлага өрнүүлж нийтлэг тохиолддог эрсдэл болон тэдгээрээс урьдчилан сэргийлэх ямар арга хэмжээ авдаг талаар мэдээлэл аван дүгнэсэн
- **Эрвээхэй зангианы арга:** энэхүү арга нь компанид тулгарч буй эрсдэлийг шалтгаан болон үр нөлөөгөөр тодорхойлон харуулдаг. (Safety, 2018) Дээрх аргуудаас ашиглан тодруулсан эрсдэлүүдийг эрвээхэй зангианы аргад оруулан шалтгаан болон үр нөлөөллийг гаргаж ирж цаашдын санал зөвлөмж боловсруулсан болно. (хавсралт хэсгээс харна уу)
- **Алдааны мод шинжилгээний арга:** энэхүү арга нь хүсээгүй үйл явдалд нөлөөлж буй хүчин зүйлсийг тодруулж шинжлэх хэрэгсэл. Эдгээр эрсдэл үүсгэж болохуйц шалтгаануудын хоорондын логик хамаарлыг тодорхой тэмдэглэгээний тусламжтайгаар графикаар харуулдаг. (Wilhelmsen, 2019) (эрсдэл бүрийн алдааны модны шинжилгээг хавсаргав).

#### Хүснэгт III-6 Тодорхойлолсон эрсдэлүүдийн жагсаалт

	Эрсдэл	Тайлбар
1.	Бизнесийн дампуурал	Компанийн удирдлага нь удирдах болон зохион байгуулалтын туршлага дутуугаас үүдэн олон тооны эрсдэлүүд үүсэж болзошгүй
2.	Нэр хүндийн эрсдэл	Хэрэглэгчийн сэтгэл ханамжийн байдал болон ажилчдын хариуцлагаас үүдэн компанид нэр хүндийн эрсдэл учирч болно
3.	Нийлүүлэгч байгууллагын дутагдал	Компанийн үйлчилгээ үзүүлж буй зорилтот автомашины брэндээс хамааран нийлүүлэгч байгууллагатай тогтмол харилцаа холбоотой ажиллаж, сэлбэг хэрэгслийн нийлүүлэлтийн сүлжээний доголдолд орох эрсдэлээс сэргийлснээр үйлчилгээг тасралтгүй үзүүлэх боломжтой
4.	Мэргэжлийн ур чадвар/мэдлэг	Ажилчдын мэргэжлийн ур чадвар дутуугаас үүдэн хэрэглэгчдийн сэтгэл ханамж буурч улмаар ашигт ажиллагаанд сөргөөр нөлөөлнө
5.	Аюулгүй ажиллагаа (Машин тоног төхөөрөмж)	Машин тоног төхөөрөмжийн аюулгүй байдалд удирдлагын зүгээс тавих тогтмол хяналт шалгалт, ажилчдын үүрэг хариуцлага нь эрсдэлийг бууруулах томоохон хүчин зүйл болдог



6.	Аюулгүй ажиллагаа (ажилчдын хариуцлага)	Авто засварын төвийн хувьд аюулгүй ажиллагааг нэн тэргүүнд хангаж мөрдөж ажиллах ёстой. Үүнээс үүдэн харилцагчдын хөрөнгөд гэмтэл учрах, ажилчдын амь нас, байгууллагын хөрөнгө эрсдэлд орж болзошгүй
7.	Галын аюул	Галын аюулын талаар тогтмол уулзалт, сургалтыг зохион байгуулж, компанийн аюулгүй ажиллагааны талаар стандарт, дүрэм журмыг батлан дотооддоо мөрдүүлэх процессыг бий болгох шаардлагатай.
8.	Ханшийн зөрүү	Макро эдийн засгийн хүчин зүйлс болон бусад давагдашгүй хүчин зүйлсээс хамааран ханшийн зөрүүний эрсдэлд орж, бараа бүтээгдэхүүнийг нийлүүлэгчээс өндөр худалдан авах шаардлага үүсэх магадлалтай. Улмаар энэ нь байгууллагын ашигт ажиллагаанд сөргөөр нөлөөлөх учир бараа бүтээгдэхүүнийг зохих тоогоор нөөцлөн авах хэрэгцээ шаардлагатай
9.	Хууль эрх зүйн эрсдэл	Засгийн газраас гаргах аливаа нэгэн шинэ дүрэм журмын шинэчлэл, шаардлага нь авто засварын төвд эрсдэл учруулж болзошгүй бөгөөд уг тохиолдолд хуулийн дагуу үйл ажиллагааг тасралтгүй явуулах шаардлага үүснэ
10.	Өрсөлдөгчид	Компанийн зорилтот хэрэглэгчдээс хамааран ижил үйлчилгээ явуулж буй авто засварын төв олон байх бөгөөд эдгээр байгууллагуудаас хямд үнэ болон чанартай нэмэлт үйлчилгээг тогтмол үзүүлж ялгарах стратеги баримтлах шаардлагатай

Эх сурвалж: Судлаачийн боловсруулалт

Дээрх 10 чухал эрсдэлийг тодруулснаар тэдгээрийн тохиолдож болох давтамжийн магадлалаар эрсдэлийн тоон шинжилгээний аргыг доорх хүснэгтэд үзүүлсэн болно. Үүнд тохиолдох давтамжийг хувьчлан үнэлсэн бөгөөд түүнд ногдох алдагдлын хүлээгдэх мөнгөн дүнтэй холбон харуулсан. Ингэхийн тулд тохиолдох давтамжийг алдагдал хүлээлгэх мөнгөн дүнд үржсэнээр хүлээгдэж буй алдагдлыг тооцох боломж бүрддэг. Үүнээс үзэхэд хамгийн их алдагдал хүлээж болох эрсдэл галын аюул болон бизнесийн дампуурал байна, учир нь эдгээр эрсдэлүүд тохиолдоход бизнес тэр чигээрээ нурж бүхий л эд хөрөнгөөрөө хохирч үйл ажиллагаа явуулах боломжгүйд хүрэхээр байна.

Хүснэгт III-7 Эрсдэлийн тоон шинжилгээний арга

	Эрсдэлүүд	Тохиолдох давтамж*	Алдагдал хүлээлгэх мөнгөн дүн	Хүлээгдэж буй алдагдал
1	Бизнесийн дампуурал	40%	Нийт хөрөнгө	Нийт хөрөнгийн 40%
2	Нэр хүнд	40%	Борл. орлого	Борлуулалтын орлогын 40%
3	Мэрэгжлийн ур чадвар/мэдлэг (цалин)	50%	цалин	Цалингийн 50%
4	Нийлүүлэгч байгууллагын дутагдал	50%	Бүтээгдэхүүний өртөг	Бүтээгдэхүүний өртгийн 50%

5	Аюулгүй ажиллагаа МТТ	50%	Борлуулалтын орлого	Борлуулалтын орлогын 50%
6	Аюулгүй ажиллагаа ажилчдын хариуцлага	90%	Борлуулалтын орлого	Борлуулалтын орлогын 90%
7	Галын аюул (эргэлтийн бус хөрөнгө)	10%	Нийт хөрөнгө	Нийт хөрөнгийн 10%
8	Ханшийн зөрүү (ББ)	50%	Бүтээгдэхүүний өртөг	Бүтээгдэхүүний өртгийн 50%
9	Хууль эрх зүйн эрсдэл (зохицуулалт)	60%	Борлуулалтын орлого	Борлуулалтын орлогын 60%
10	Өрсөлдөгчид	55%	Борлуулалтын орлого	Борлуулалтын орлогын 55%

Эх сурвалж: Судлаачийн боловсруулалт

Эрсдэл тохиолдох давтамжид суурилан эрсдэл тохиолдох магадлалын хүснэгт бэлдсэн нь дараах байдлаар илэрхийлэгдсэн. Тодорхойлсон зарим эрсдэлүүд тохиолдох давтамж багатай ч магадлал өндөртэй байж болдог. Тодорхойлсон эрсдэлүүдийг давтамжийн хувьд хэр ойрхон тохиолдох магадлалтайгаар нь жишээ нь: 2 жилд 1 удаа 90%-ийн тохиолдох магадлалтай зэргээр тодорхойлсон болно. Үр дүнгээс харахад ихэнх эрсдэл тохиолдох магадлал өндөртэй байдаг ба давтамжийн хувьд дунджаар 2 жилд 1 удаа тохиолдох магадлалтай байдаг.

Хүснэгт III-8 Эрсдэл тохиолдох магадлалууд/Likelihood scale

№	Эрсдэлүүд	frequency/давтамж	probability/ магадлал
1	Бизнесийн дампуурал	5 frequently (2 жилд 1 удаа)	90%
2	Нэр хүнд	5 frequently (2 жилд 1 удаа)	90%
4	Нийлүүлэгч байгууллагын дутагдал	5 frequently (2 жилд 1 удаа)	90%
5	Аюулгүй ажиллагаа ажилчдын хариуцлага	5 frequently (2 жилд 1 удаа)	90%
6	Аюулгүй ажиллагаа МТТ	5 frequently (2 жилд 1 удаа)	90%
7	Галын аюул	4 likely (2-25 жилд 1 удаа)	65-90%
8	Ханшийн зөрүү	5 frequently (1 жилд 1 удаа)	90%
9	Хууль эрх зүйн эрсдэл	3 frequently (25-50 жилд 1 удаа)	35-65%
10	Өрсөлдөгчид	5 frequently (2 жилд 1 удаа)	90%

Эх сурвалж: Судлаачийн боловсруулалт

Эрсдэлийн үр нөлөөний түвшин ямар түвшинд хэдий хэмжээний алдагдал авчирч болох талаархыг 1 буюу маш бага нөлөөтэй 5 буюу маш их нөлөөтэй зэргээр нь хуваан 10 эрсдэлээ тодорхойлсон. Үүнд түвшин бүрд алдагдал хүлээх мөнгөн дүн болон байгууллагын үйл ажиллагаанд ямар өөрчлөлт орж болохыг харуулсан болно.

Хүснэгт III-9 Эрсдэлийн үр нөлөө

	5	4	3	2	1
Түвшин	Маш их/5/	Их /4/	Дунд/3/	Бага/2/	Маш бага/1/
	хагас тэрбумаас дээш	40-100 сая төгрөг	20-39 сая төгрөг	5-19 сая төгрөг	0-4 сая төгрөг
Бизнесийн дампуурал	үндсэн үйл ажиллагаа зогсон, дампуурал зарлана	замбараагүй байдал үүсэн, ажил үүргийн хуваарилалт алдагдана	зарим гол үйл ажиллагаанд дунд зэргийн өөрчлөлт гарна	үйл ажиллагааны бүтцэд багахан өөрчлөлт орно	үйл ажиллагаанд өөрчлөлт орохгүй
Нэр хүнд	салбарын хүрээнд сөрөг мэдээлэл тархан, ямар ч үйлчлүүлэгчгүй болох	медиагаар сөрөг мэдээлэл хэрэглэгчдэд тархан, ашигт ажиллагаа буурна	ам дамжсан сөрөг мэдээлэл тархах	3-5 хүнд сөрөг мэдээлэл цуурхал тархах	1-2 хүнд сөрөг мэдээлэл цуурхал тархах
Мэргэжлийн ур чадвар/ мэдлэг	ажилчдын халгаа сэлгээ хийнэ	цалинд торгууль ногдуулна	сануулга өгнө	1-3 жижиг засварын алдаа гаргах	огт алдаа гарахгүй гэхдээ жижиг үл ойлголцол үүсэх
Нийлүүлэгч байгууллагын дутагдал	ББ нийлүүлэгчгүй болох улмаар орлого буурна	ББ хомсдол үүснэ	хамтын ажиллагааны гэрээгээ цуцлах	нийлүүлэгч байгууллагатай үл ойлголцол үүснэ	нийлүүлэгч багатай сонголт дутмаг байдал
Аюулгүй ажиллагаа	амь нас эрсдэх	насан турш тахир дутуу болох	ноцтой гэмтэл	дунд зэргийн гэмтэл авах	багахан гэмтэл авах
Галын аюул	амь нас алдах, эд хөрөнгөөр хохирон дампуурна	өрөнд орно	торгууль ногдуулна, хяналт шалгалт орно	хэсэгчилсэн хөрөнгө шатах	цахилгааны жижиг гэмтэл үүсэх
Ханшийн зөрүү	бүтээгдэхүүн олдоцгүй болох, үнэ эрс нэмэгдэх	их зөрүүнээс болж бүтээгдэхүүний үнэ өөрчлөгдөх, үйлчилгээний хөлс нэмэгдэх	дунд зэргийн зөрүүнээс болж үнэ өснө	бага зэргийн зөрүү үүснэ	ханш тогтвортой болох
Хууль эрх зүйн зохицуулалт	үйл ажиллагаа зогсонги байдалд хүрнэ	хууль чанга болсноор үйл ажиллагаа доголдоход хүрнэ	үйл ажиллагаанд дунд зэргийн нөлөө үзүүлнэ	үйл ажиллагаанд бага зэргийн нөлөө үзүүлнэ	үйл ажиллагаанд нөлөө үзүүлэхгүй
Өрсөлдөгчид	Орлогогүй болох, хаалга үүдээ барих	Хэрэглэгчдийн тоо багасах	өрсөлдөгчдийн тоо олшрох	бага зэргийн нөлөө үзүүлнэ	өрсөлдөгчийг их гэж үзэх

Эх сурвалж: Судлаачийн боловсруулалт

Эрсдэл болох магадлал, үр нөлөө бага байж болох ч эрсдэл болох хурд их байх магадлал өндөр байдаг. 1-ээр эрсдэлийн тохиолдох хурдын доод хэмжээг илэрхийлсэн бол 5-аар дээд, маш хурдан болох боломжтойг харуулсан болно. Тодорхойлсон арван эрсдэлийн хурдыг доорх хүснэгтэд харуулсан болно. Үүнээс дүгнэхэд маш хурдан үүсэх боломжтой эрсдэлүүдийн бүлэгт авто засварын салбарт аюулгүй ажиллагаатай холбоотой эрсдэлүүд багтдаг байна.

### Хүснэгт III-10 Эрсдэл тохиолдох хурд

Хурд			
1	Бизнесийн дампуурал	2	<60 дээш хоног
2	Нэр хүнд	3	>60 хоногоос бага
3	Мэргэжлийн ур чадвар/мэдлэг	4	>14 хоногоос бага
4	Нийлүүлэгч байгууллагын дутагдал	4	>14 хоногоос бага
5	Аюулгүй ажиллагаа ажилчдын хариуцлага	5	хором зуур үүсэх, маш хурдан
6	Аюулгүй ажиллагаа машин тоног төхөөрөмжийн	5	хором зуур үүсэх, маш хурдан
7	Галын аюул	5	хором зуур үүсэх, маш хурдан
8	Ханшийн зөрүү	4	хором зуур үүсэх, маш хурдан
9	Хууль эрх зүйн зохицуулалт	1	<365 хоногоос дээш
10	Өрсөлдөгчид	3	>60 хоногоос бага

Эх сурвалж: Судлаачийн боловсруулалт

Эрсдэлийн хэврэг байдлын шинжилгээг 1-ээр хэврэг бус 5-аар маш хэврэг гэх мэт дүгнэн эрсдэл бүрийг дараах хүснэгтэд үнэлсэн болно. Үүнээс харахад гадны нөлөөнөөс хамаарсан ханшийн зөрүү, нийлүүлэгч байгууллагын дутагдал зэрэг эрсдэлд авто засварын салбарын өртвөл зохицуулах боломж хязгаарлагдмал байдаг. Мөн ажилчдын хариуцлагагүй байдлаас үүдэн хүний зан төлөвтэй холбоотой эрсдэл үүсэхэд илүү амархан өртөмтгий байдаг байна.

### Хүснэгт III-11 Эрсдэлийн хэврэг байдлын үнэлгээ

#### Vulnerability scale

	Эрсдэл	Үнэлгээ
1	Бизнесийн дампуурал	2
2	Нэр хүнд	3
3	Мэргэжлийн ур чадвар/мэдлэг	1
4	Нийлүүлэгч байгууллагын дутагдал	4
5	Аюулгүй ажиллагаа, ажилчдын хариуцлага	4
6	Аюулгүй ажиллагаа, машин тоног төхөөрөмжийн	2
7	Галын аюул	3
8	Ханшийн зөрүү	4
9	Хууль эрх зүйн зохицуулалт	1
10	Өрсөлдөгчид	3

Эх сурвалж: Судлаачийн боловсруулалт

Доорх хүснэгтэлсэн эрсдэлийн харилцан үйлчлэлийн зураг нь эрсдэлийн ижил жагсаалт нь Х ба Y тэнхлэгийг бүрдүүлдэг график дүрслэлийн хамгийн энгийн хэлбэр юм. Эрсдэлийн харилцан үйлчлэлийг Х эсвэл бусад чанарын үзүүлэлтээр илэрхийлэгддэг (Lam, 2016). Нийт тодорхойлсон автозасварын 10 түгээмэл эрсдэлүүдийн харилцан хамаарлын үр дүнг харахад эрсдэл бүр бусад хоёроос зургаан эрсдэлтэй харилцан хамааралтай ба тэдгээрт нөлөөлж байдаг байна. Аюулгүй ажиллагаа ажилчдын хариуцлагын эрсдэл үүсэхэд бусад хамааралтай зургаан эрсдэл үүсэх нөхцөлийг бүрдүүлж байдаг байна. Иймээс эрсдэл бүрийг хариуцах эзэнтэй, өдөр тутмын бүртгэл хөтлөн, сургалт байнга мэргэжлийн байгууллага хувь хүнээр явуулж байх шаардлагатай.

### Хүснэгт III-12 Эрсдэлийн харилцан хамаарал

Illustrative Risk Interaction Map											
RISK	Business Failure	нэр хүнд	мэргэжлийн ур чадвар/мэдлэг	нийлүүлэгч байгууллагын дутагдал	аюулгүй ажиллагаа, ажилчдын хариуцлага	аюулгүй ажиллагаа, машин тоног төхөөрөмжийн	галын аюул	Ханшийн зөрүү	Хууль эрхзүй	өрсөлдөгчид	
Business Failure			x	x	x	x				x	5
нэр хүнд			x		x	x	x			x	5
мэргэжлийн ур чадвар/мэдлэг	x	x			x	x				x	5
нийлүүлэгч байгууллагын дутагдал	x							x			2
аюулгүй ажиллагаа, ажилчдын хариуцлага	x	x	x			x	x	x			6
аюулгүй ажиллагаа, машин тоног төхөөрөмжийн	x	x	x		x		x				5
галын аюул		x			x	x					3
Ханшийн зөрүү				x	x				x		3
Хууль эрхзүй								x		x	2
өрсөлдөгчид	x	x	x						x		4

Эх сурвалж: Судлаачийн боловсруулалт

Тодорхойлсон эрсдэлүүдийг нөлөөлөл, тохиолдох магадлал, хэврэг байдал болон хурдын хувьд хэр их нөлөөтэй байгааг 5-маш өндөр, 1-маш бага гэсэн эрэмбээр тооцоолон эрсдэлийн дулааны матриц байгуулахад ашигласан болно.

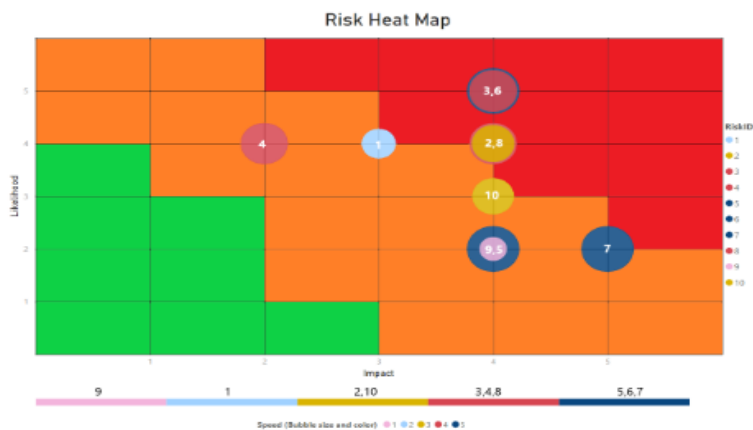
### Хүснэгт III-13 Эрсдэлийн дулааны матрицын бүрэлдэхүүн хэсгүүдийн тооцоолол

	Эрсдэл	Нөлөө	Магадлал	Хэврэг байдал	Хурд
1.	Бизнесийн дампуурал	3	4	2	2
2.	Нэр хүндийн эрсдэл	4	4	3	3
3.	Мэргэжлийн ур чадвар/мэдлэг	2	4	1	4
4.	Нийлүүлэгч байгууллагын дутагдал	4	5	4	4
5.	Өрсөлдөгчид	4	3	2	3
6.	Аюулгүй ажиллагаа (ажилчдын хариуцлага)	4	5	4	5
7.	Галын аюул	5	2	3	5
8.	Ханшийн зөрүү	4	4	4	4

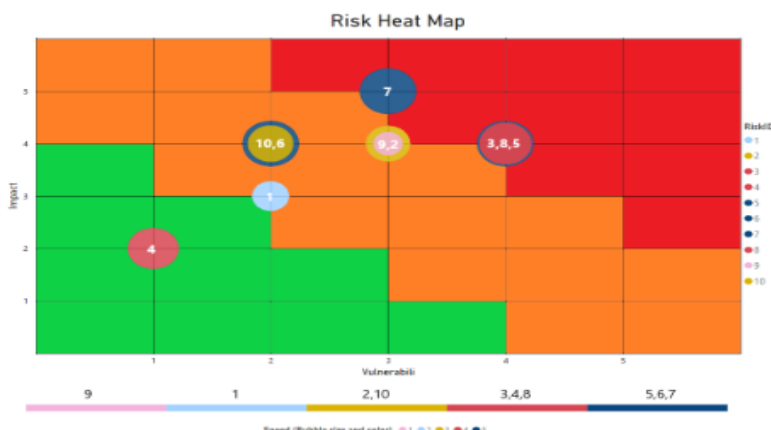
9.	Хууль эрх зүйн эрсдэл	4	2	3	1
10.	Аюулгүй ажиллагаа (МТТ)	4	2	2	5

Эх сурвалж: Судлаачийн боловсруулалт

Зураг III-1 Эрсдэлийн дулааны матриц (эрсдэлийн нөлөөллөөр)



Зураг III-2 Эрсдэлийн дулааны матриц (хэврэг байдлаар)



Эх сурвалж: Судлаачийн боловсруулалт

Дээрх зураглалаас харахад тодорхойлсон эрсдэлүүдээс үр дагаврын хувьд хамгийн анхаарч ажиллах шаардлагатай эрсдэлүүдээр нэр хүнд, нийлүүлэгч байгууллагын дутагдал, аюулгүй ажиллагаа (ажилчдын хариуцлага, МТТ, галын аюул) болон ханшийн зөрүү тодорч байна. Эдгээр эрсдэлүүдээс сэргийлэхийн тулд: боловсролтой чадварлаг удирдлагатай байх (суралцах), байнгын хяналт, давхар шалгалт, сургалт хэрэгжүүлэх, гадаад орчны судалгааг давтамжтай хийн санхүүгийн эрсдэлээс сэргийлэх, алдагдал багатай даван туулах, байгууллагын стратеги бодлогоо нийцүүлэн шинэчилгээ хийх, хэрэгжилтийг шалгах, бүртгэх, хянах хяналтын процесстой байх шаардлагатай байна.

### 3.6 БИЗНЕС ЗАГВАРЧЛАЛ БА САНХҮҮГИЙН ТӨЛӨВЛӨЛТИЙГ БОЛОВСРОНГУЙ БОЛГОХ АРГАЗҮЙ

#### 3.6.1 Бизнес загварчлал

Судалгаанд хамрагдсан байгууллагуудын үйл ажиллагаа, бизнес загварчлал, санхүүгийн төлөвлөлтийн судалгааны мэдээлэлд тулгуурлан эхлэлтийн үеийн бизнес байгууллагуудад зохистой бизнес загварчлал, капиталын бүтэц, санхүүгийн төлөвлөлтийн загварыг гаргасан болно.

Хүснэгт III-14 Авто засварын төвийн жишиг бизнес загварчлал

<b>Хэрэглэгчийн сегмент:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зах зээлийн болон өрсөлдөгч нарын судалгаанаас хамааран автомашины төрлөөр эсвэл засвар үйлчилгээний чиглэлээр дагнан ажиллах</li> <li>- Зах зээлд хэрэгцээг тодорхойлох Монгол улсад дийлэнх хэрэглэгддэг автомашины төрөлд үйлчилгээ үзүүлэхээр төлөвлөх</li> </ul>
------------------------------	--

<b>Хэрэглэгчдэд өгөх үнэ цэнэ:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Баталгаат засвар</li> <li>- Туршлагатай мэдлэгтэй механик</li> <li>- Баталгаат хугацаа</li> <li>- Үнийн өрсөлдөхүйц бодлого</li> <li>- Бүтээгдэхүүн үйлчилгээний үнэ болон төрлийн өргөн сонголт</li> <li>- Эргэх холбоог байнга хянаж санал зөвлөмжийн хангалт</li> </ul>
<b>Суваг:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сошиал хуудасны идэвх</li> <li>- Санал зөвлөмж</li> <li>- Танилын хүрээ</li> <li>- Найдвартай засвар, үйлчилгээний чанарыг дээд зэрэгт баримтлах</li> <li>- Мессеж болон радио маркетинг хэрэгжүүлэх</li> </ul>
<b>Хэрэглэгчийн харилцаа холбоо:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сошиал хуудасны идэвхтэй байдлаа хадгалах</li> <li>- Автомашины баталгаат засвар үйлчилгээ үзүүлж итгэлийг нэмэгдүүлэх</li> <li>- Танилын хүрээнд анхаарч маркетинг хийх</li> <li>- Анхан болон дахин үйлчлүүлэгчдэд байнгын урамшуулал, хөнгөлөлт, үнэ цэнийг бүтээж байх</li> </ul>
<b>Гол үйл ажиллагаа:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Автомашины мэргэшсэн засвар үйлчилгээ үзүүлэх</li> <li>- Сэлбэг, тос тосолгоо борлуулалт заавал хэрэгжүүлэх</li> <li>- Өөрсдийн сэлбэг тос тосолгооны нийлүүлэлтийн суваг өргөжүүлэх</li> </ul>
<b>Орлогын урсгал:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Автомашины баталгаат засвар үйлчилгээ</li> <li>- Сэлбэг, тос тосолгоо борлуулалт заавал хэрэгжүүлэх орлогын урсгалыг дэмжих</li> <li>- Мерчандайз хийж засварын төвийн брэндинг үүсгэх</li> <li>- Автомашинтай холбоотой дагалдах жижиглэнгийн бүтээгдэхүүн санал болгож борлуулах</li> </ul>
<b>Ашиглагдах нөөц бололцоо:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Олон жилийн мэдлэг чадвар туршлагатай техникч нартай байх</li> <li>- Хэрэгцээт тоног төхөөрөмж, тусгай багаж хэрэгслээр хангах</li> <li>- Тав тухтай орчин бүрдүүлэх</li> <li>- Байршлыг анхааран төвөө байгуулах</li> <li>- Үнэ болон төрлийн сонголттой бүтээгдэхүүн үйлчилгээ санал болгох</li> </ul>
<b>Гол хамтрагч түншүүд:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сэлбэг хэрэгсэл, тос тосолгооны худалдаачидтай хамтран ажиллаж ашгийн ашигтай хувилбарт гэрээлэх</li> <li>- Дагалдах хэрэгслийн нийлүүлэлтийн шугам үүсгэх</li> </ul>
<b>Зардлын бүтэц:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Үйл ажиллагааны зардал: ашиглалтын зардал, ерөнхий удирдлагын зардал, цалин, татвар, зээлийн нөхцлийг хамгийн бага байлгах хувилбарт гэрээлэх</li> <li>- Алдаатай үйлдэлийг хамгийн бага түвшинд байлгах арга хэмжээ, эрсдлийн удирдлагын бодлого хэрэгжүүлэх</li> </ul>

Эх сурвалж: Судлаачийн боловсруулалт

Автозасварын салбарт үйлчилгээ үзүүлж буй байгууллага хамгийн түрүүнд хэрэглэгчдийн хэрэгцээнд тулгуурласан бүтээгдэхүүн үйлчилгээ санал болгох нь уг салбарын онцлог юм. Үйлчилгээ бүтээгдэхүүний сонголтыг арвин байлгах, өрсөлдөхүйц үнийн бодлоготой байх зэрэг нь хэрэглэгчдийг нэмэх, тогтоон барихад чухал ач холбогдолтой. Мөн түүнчлэн зах

зээлийн судалгааны үр дүнгээс ямар автомашины брэндийн засвар эрхлэх шийдвэр цаашдын оршин тогтнолын хувьд чухал ач холбогдолтой.

### 3.6.2 Санхүүгийн төлөвлөлт

Судалгаанд хамрагдсан том, дунд, жижиг авто засваруудын амжилтын түүхийг харгалзан үзэн санхүүгийн төлөвлөлтийн дараах хувилбарыг дэвшүүлсэн болно. Аливаа эхлэлтийн үе дээрээ явж буй байгууллагууд эхлэлтийн хөрөнгөө хэрхэн үүсгэж, капиталын бүтцээ хэрхэн бүтэцлэх нь цэвэр эзний шийдвэрээс шалтгаалдаг ба нөөц бололцооноос хамааран засварын төвийн байгууламжийг зээлээр босгох эсвэл өөрийн хөрөнгөөр босгох чухал шийдвэрээс цаашдын амжилтын үндэс бий болдог байна.

Санхүүжилтийн шийдвэрээс хамааран үйл ажиллагаа явуулах барилга байгууламжийг түрээс хэлбэрээр эсвэл бэлэн автозасварын байгууламж худалдан авах зэргээс хамааран зардлын урсгал өөрчлөгдөж байдаг.

#### *Эхлэлтийн үеийн дундаж түвшиний авто засварын төвийн санхүүгийн төлөвлөлт*

Дундаж хэмжээний 5 ажилчинтай 10 автомашинд үйлчилгээ үзүүлэх боломжтой авто засвар төв бий болгоход дараах шаардлагатай хөрөнгийн хэрэгцээг жишиг байгууллагуудын харьцуулалтын үр дүнд боловсруулж орлого зардлын төсөөлөл үүсгэсэн болно.

#### Хүснэгт III-15 Шаардлагатай хөрөнгийн хэрэгцээ

<b>Эргэлтийн хөрөнгө</b>	
Түрээс 1 жил	36,000,000₮
Цалин 1 жил 5 хүн	72,000,000₮
Ашиглалтын зардал 1 жил	21,000,000₮
Сэлбэг хэрэгсэл	20,000,000₮
Тос тосолгоо	20,000,000₮
<b>Эргэлтийн бус хөрөнгө</b>	
Машин тоног төхөөрөмж	30,000,000₮
Багаж хэрэгсэл програм	30,000,000₮
Тавилга эд хогшил	30,000,000₮
<b>Нийт Хөрөнгө</b>	<b>259,000,000₮</b>

Эх сурвалж: Судлаачийн тооцоолол

Нийт шаардлагатай хөрөнгийн хэрэгцээг тодорхойлсны үндсэн дээр борлуулалтын орлогын төсөөлөл бий болсон. Судалгаанд хамрагдсан 6 амжилттай үйл ажиллагаа эрхэлж буй байгууллага болон хувь хүний туршлагаас дүгнэхэд борлуулалтын орлогын дунджаар 55% нь автомашины сэлбэг хэрэгсэл борлуулсны орлого бүрдүүлдэг бол 26%-ийг автомашины тос тосолгоо ба 19%-ийг засвар үйлчилгээнээс бүрдүүлдэг байна. Иймээс борлуулалтын орлогын таамгийг дэвшүүлэхэд дээрх үзүүлэлтийг харгалзан үзэн төсөвлөсөн болно.



Хүснэгт III-16 Борлуулалтын орлого (эзлэх хувийн жингээр)

<b>Борлуулалтын орлого</b>		<b>100%</b>
Авто засварын үйлчилгээний орлого		<b>19%</b>
Бавариа Мотор	20%	
Таван Богд	18%	
Тос тосолгоо борлуулсаны орлого		<b>26%</b>
Сэлбэг борлуулсаны орлого		<b>55%</b>

Хүснэгт III-17 Нэг өдрийн бүтэн хүчин чадлаарх борлуулалтын орлогын төсөөлөл

Үйлчилгээ	Хэмжээ	Дундаж үнэ	Бүтэн хүчин чадлаар 1 өдөр	Авто машины тоо 1 өдөрт	Тайлбар	
Тос тосолгоо солих хөлс	1 машинд	20,000₮	40,000₮	2	өдөрт 2 машины тос сольдог	19%
Сэлбэг хэрэгсэл солих хөлс	1 машинд	40,000₮	80,000₮	2	3	
Оношилгоо	1 машинд	30,000₮	90,000₮	3	3	
Автомашин засварын хөлс	1цагийн	5,000₮	600,000₮	3	ажлын 8цаг 5ажилчин 12машинд	
Программинг үйлчилгээ	1машинд	600,000₮	60,000₮	0.10	21 хнгт 2 удаа хийгддэг 2/21	
Тос тосолгоо борлуулсаны орлого			226,200₮	-	борлуулалтын орлогын 26%	26%
Сэлбэг борлуулсаны орлого			580,910₮	-	борлуулалтын орлогын 55%	55%
<b>Нийт</b>			<b>1,677,110₮</b>	<b>10</b>		<b>100%</b>

Эх сурвалж: Судлаачийн тооцоолол

Хүснэгт III-18 Зардлын төсөөлөл

	Нэгж	Дундаж үнэ	Бүтэн өдрийн чадлаар 1 өдөр	Тайлбар
ББӨ тос тосолгоо			45,240₮	тос борлуулсаны 20% ашиг нэмж зардаг
ББӨ сэлбэг хэрэгсэл			232,364₮	сэлбэг борлуулсаны 40% ашиг нэмж зардаг
Ашиглалтын зардал	1 өдөр	83,333₮	83,333₮	өвөл 3сая зун 500,000 дундаж 1,750,000
Цалингийн зардал	5 хүн/өдөр	57,142₮	285,710₮	5 ажилчин 1,200,000 нийт 6сая/21
Ерөнхий удирдлагын зардал	сард	300,000₮	300,000₮	хүнс, цаас, хор, хэрэглээ 300,000
Борлуулалт маркетинг зардал	сард	300,000₮	300,000₮	мсж сурталчилгаа, сошиал идэвхжүүлэлт 300,000
Түрээс	сард	3,000,000₮	3,000,000₮	сарын түрээс 3сая
Урсгал засвар	1 жилд 1 удаа	5,000,000₮	5,000,000₮	жилд 1 удаа 5сая
Элэгдлийн зардал	1 сард	1,333,333₮	1,333,333₮	МТТ 30 сая, тавилга 30 сая 10жил, програм 30 сая 3жилээр элэгдэнэ

Эх сурвалж: Судлаачийн тооцоолол

Орлого зардлын задаргааг төлөвлөсний дараа тооцооллыг ашиглан орлогын дэлгэрэнгүй тайланг бэлтгэсэн болно. Эхлэлтийн үеийн автозасварын төвийн нийт шаардлагатай хөрөнгийн хэмжээ 259 сая төгрөг ба зах зээлийн судалгаанд тулгуурлан сар бүрийн үйлчилгээ үзүүлэх хэрэглэгчдийн тооны өөрчлөлтөөр сар бүрд хувилбар дэвшүүлэн тооцоолоход жилийн нийт борлуулалтын орлого 253.6 сая төгрөг байх ба түүнтэй хамааралтай зардлын тооцоо 161.6 сая төгрөгтэй тэнцэнэ. Жилийн цэвэр ашгийн нийт дүн 91 сая төгрөг байна.

### Хүснэгт III-19 Орлогын дэлгэрэнгүй таамаг тайлан

Борлуулалтын орлого, Үйл ажиллагааны зардлын таамаглал													
Сар	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Нийт
Ажиллах хүчин чадалын хувилбар	40%	40%	50%	80%	100%	50%	40%	40%	50%	80%	100%	50%	
<b>Борлуулалтын орлого</b>	<b>14,087,724</b>	<b>14,087,724</b>	<b>17,609,655</b>	<b>28,175,448</b>	<b>35,219,310</b>	<b>17,609,655</b>	<b>14,087,724</b>	<b>14,087,724</b>	<b>17,609,655</b>	<b>28,175,448</b>	<b>35,219,310</b>	<b>17,609,655</b>	<b>253,579,032</b>
Ашиглалтын зардал	699,997	699,997	874,997	1,399,994	1,749,993	874,997	699,997	699,997	874,997	1,399,994	1,749,993	874,997	12,599,950
ББӨ тос тосолгоо	380,016	380,016	475,020	760,032	950,040	475,020	380,016	380,016	475,020	760,032	950,040	475,020	6,840,288
ББӨ сэлбэг	1,951,858	1,951,858	2,439,822	3,903,715	4,879,644	2,439,822	1,951,858	1,951,858	2,439,822	3,903,715	4,879,644	2,439,822	35,133,437
Цалингийн зардал	2,399,964	2,399,964	2,999,955	4,799,928	5,999,910	2,999,955	2,399,964	2,399,964	2,999,955	4,799,928	5,999,910	2,999,955	43,199,352
Ерөнхий удирдлагын зардал	120,000	120,000	150,000	240,000	300,000	150,000	120,000	120,000	150,000	240,000	300,000	150,000	2,160,000
Борлуулалт маркетинг зардал	120,000	120,000	150,000	240,000	300,000	150,000	120,000	120,000	150,000	240,000	300,000	150,000	2,160,000
Түрээс	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	36,000,000
Урсгал засвар	416,667	416,667	416,667	416,667	416,667	416,667	416,667	416,667	416,667	416,667	416,667	416,667	5,000,000
Элэгдлийн зардал	1,333,333	1,333,333	1,333,333	1,333,333	1,333,333	1,333,333	1,333,333	1,333,333	1,333,333	1,333,333	1,333,333	1,333,333	16,000,000
Бусад зардал	140,877	140,877	176,097	281,754	352,193	176,097	140,877	140,877	176,097	281,754	352,193	176,097	2,535,790
<b>Хүү татварын өмнө ашиг (ЕБИТ)</b>	<b>3,525,012</b>	<b>3,525,012</b>	<b>5,593,765</b>	<b>11,800,024</b>	<b>15,937,530</b>	<b>5,593,765</b>	<b>3,525,012</b>	<b>3,525,012</b>	<b>5,593,765</b>	<b>11,800,024</b>	<b>15,937,530</b>	<b>5,593,765</b>	<b>91,950,215</b>
Хүүний зардал													
Татварын зардал 1%	35,250	35,250	55,938	118,000	159,375	55,938	35,250	35,250	55,938	118,000	159,375	55,938	919,502
<b>Цэвэр ашиг</b>	<b>3,489,762</b>	<b>3,489,762</b>	<b>5,537,827</b>	<b>11,682,024</b>	<b>15,778,155</b>	<b>5,537,827</b>	<b>3,489,762</b>	<b>3,489,762</b>	<b>5,537,827</b>	<b>11,682,024</b>	<b>15,778,155</b>	<b>5,537,827</b>	<b>91,030,713</b>
Өдөрт үйлчлүүлэх автомашины тоо	4	4	5	8	10	5	4	4	5	8	10	5	72
1 автозасварт ногдох автомашины тоо өдөрт		10											

### Хүснэгт III-20 Мөнгөн урсгалын таамаглал

Мөнгөн урсгалын таамаглал												
Сар	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Цэвэр ашиг	3,489,762	3,489,762	5,537,827	11,682,024	15,778,155	5,537,827	3,489,762	3,489,762	5,537,827	11,682,024	15,778,155	5,537,827
Мөнгөн бус зардал (элэгдлийн зардал)	1,333,333	1,333,333	1,333,333	1,333,333	1,333,333	1,333,333	1,333,333	1,333,333	1,333,333	1,333,333	1,333,333	1,333,333
Ажлын капиталын өөрчлөлт	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Цэвэр мөнгөн урсгал</b>	<b>4,823,095</b>	<b>4,823,095</b>	<b>6,871,161</b>	<b>13,015,357</b>	<b>17,111,488</b>	<b>6,871,161</b>	<b>4,823,095</b>	<b>4,823,095</b>	<b>6,871,161</b>	<b>13,015,357</b>	<b>17,111,488</b>	<b>6,871,161</b>

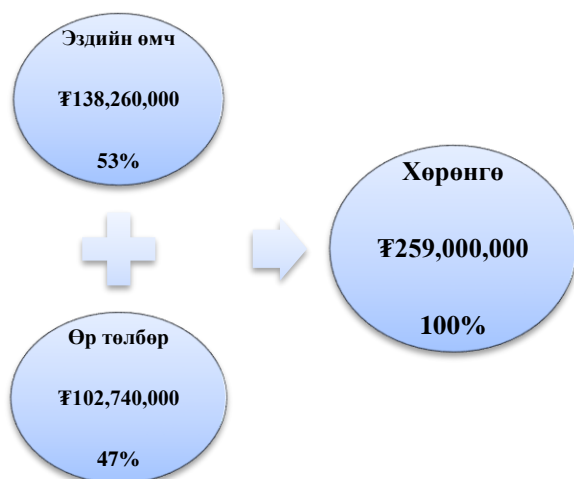
Эх сурвалж: Судлаачийн тооцоолол

Орлогын дэлгэрэнгүй таамаг тайлангаас гарсан үзүүлэлтээр цэвэр ашгийн дүн дээр элэгдлийн зардлыг нэмснээр цэвэр мөнгөн урсгал тодорхойлогдоно.

Мөнгөн урсгалын дүнгээс харахад 259 сая төгрөгийн хөрөнгийн хэрэгцээтэй автозасварын төв байгуулахад цэвэр мөнгөн урсгалын дүн сард хамгийн багадаа 4.8 сая төгрөгтэй тэнцүү байна. Иймээс арилжааны банкнуудын санал болгож буй эргэлтийн хөрөнгийн зээлийн хүү дунджаар 23%-тай байхад дээрх орлого зардлын урсгалд тулгуурлан 102.7 сая төгрөгийг өрөөр санхүүжүүлэх боломжтой болж байна. Учир нь банкнууд зээл олгох шийдвэрийг цэвэр мөнгөн урсгалын дүн зээлийн дүнг нөхөж байгаа эсэхийг харгалзан үздэг.

Үүнээс үндэслэн 259 сая төгрөгийн хөрөнгийн хэрэгцээтэй эхлэлтийн үеийн автозасварын төвийн капиталын бүтэц эздийн өмч нь 53%, өр төлбөр 47%-тай байх боломжтой гэж дүгнэж байна.

### Хүснэгт III-21 Баланс (дунд түвшний байгууллага)



			дундаж
Хорогдүүлалтын хувь (WACC)	хадгаламжийн хүү	11.5%	17%
	зээлийн хүү	23%	

Эхлэлтийн үеийн автозасварыг түрээсийн байгууламжтайгаар эхлэхэд нийт хөрөнгийн хэрэгцээ 259 сая төгрөгтэй байна гэж үзвэл нийт хөрөнгийн хэрэгцээг мөнгөн урсгалд тулгуурлан 2.1 жилийн дотор нөхөж болох ба байгууллагын ирээдүйн мөнгөн урсгалд тулгуурласан өнөөгийн үнэ цэнэ 286 сая төгрөгтэй тэнцүү байна.

### Хүснэгт III-22 Ирээдүйн 5 жилийн орлого ба мөнгөн урсгалын таамаг

Жил	0	1	2	3	4	5
<b>Нийт борлуулалтын орлого</b>		<b>253,579,032</b>	<b>304,294,838</b>	<b>365,153,806</b>	<b>438,184,567</b>	<b>525,821,481</b>
Нийт зардал		161,628,817	177,791,698	195,570,868	215,127,955	236,640,751
<b>ЕБИГ</b>		<b>91,950,215</b>	<b>126,503,140</b>	<b>169,582,938</b>	<b>223,056,612</b>	<b>289,180,730</b>
хүүний зардал		20,020,031	12,143,297	4,266,564		
tax 1%		719,302	1,143,598	1,653,164	2,230,566	2,891,807
<b>Цэвэр ашиг</b>		<b>71,210,883</b>	<b>113,216,244</b>	<b>163,663,210</b>	<b>220,826,046</b>	<b>286,288,923</b>
элэгдлийн зардал +		16,000,000	16,000,000	16,000,000	16,000,000	16,000,000
<b>ЦМУ</b>		<b>87,210,883</b>	<b>129,216,244</b>	<b>179,663,210</b>	<b>236,826,046</b>	<b>302,288,923</b>
Үйл ажиллагааны МУ	(259,000,000)	87,210,883	129,216,244	179,663,210	236,826,046	302,288,923
Хуримтлагдсан МУ		(171,789,117)	(42,572,873)	137,090,337	373,916,384	676,205,306
WACC		17%	17%	17%	17%	17%
<b>Хорогдуулсан МУ</b>		<b>74,539,216</b>	<b>94,394,218</b>	<b>112,176,419</b>	<b>126,382,231</b>	<b>137,877,349</b>
		(259,000,000)				

NPV	286,369,432
IRR	49%
payback	2.10
Profitability index	2.11

Эх сурвалж: Судлаачийн тооцоолол

Хэрэв автозасварын төвийн 0.7га байгууламжийг худалдан авахаар төсөвлөвөл нийт хөрөнгийн хэрэгцээ 1.7 тэрбум төгрөг байх ба хөрөнгийн хэрэгцээг 9 жилийн дараа нөхөхөөр

байгаа учир энэхүү хувилбар нь эхлэлтийн үеийн автозасварт тохиромжгүй хэмээн дүгнэгдэж байна. (төсвийн тооцоолол дараах хүснэгтэд хийгдсэн болно)

Хүснэгт III-23 Үл хөдлөх хөрөнгийг худалдаж авахад хэрэгцээт нийт хөрөнгө оруулалт

*Хөрөнгө оруулалт*

<b>Эргэлтийн хөрөнгө</b>	
цалингийн зардал	72,000,000
ашиглалтын зардал	21,000,000
сэлбэг хэрэгсэл	20,000,000
тос тосолгоо	20,000,000
<b>Эргэлтийн бус хөрөнгө</b>	
барилга	1,500,000,000
Машин тоног төхөөрөмж	30,000,000
Багаж хэрэгсэл програм	30,000,000
Тавилга эд хогшил	30,000,000
<b>Нийт хөрөнгө</b>	<b>1,723,000,000</b>

Жил	-	1	2	3	4	5
Нийт борлуулалтын орлого		253,579,032	304,294,838	365,153,806	438,184,567	525,821,481
Нийт зардал		161,628,817	177,791,698	195,570,868	215,127,955	236,640,751
ЕВИТ		91,950,215	126,503,140	169,582,938	223,056,612	289,180,730
Зээлийн хүүний зардал		20,020,031	12,143,297	4,266,564		
тах 1%		719,302	1,143,598	1,653,164	2,230,566	2,891,807
<b>Цэвэр ашиг</b>		<b>71,210,883</b>	<b>113,216,244</b>	<b>163,663,210</b>	<b>220,826,046</b>	<b>286,288,923</b>
элэгдлийн зардал +		16,000,000	16,000,000	16,000,000	16,000,000	16,000,000
<b>ЦМУ</b>		<b>87,210,883</b>	<b>129,216,244</b>	<b>179,663,210</b>	<b>236,826,046</b>	<b>302,288,923</b>
Нийт МУ	(1,723,000,000)	87,210,883	129,216,244	179,663,210	236,826,046	302,288,923
Хуримтлагдсан МУ		(1,635,789,117)	(1,506,572,873)	(1,326,909,663)	(1,090,083,616)	(787,794,694)
WACC		17%	17%	17%	17%	17%
<b>Хорогдуулсан МУ</b>		<b>74,539,216</b>	<b>94,394,218</b>	<b>112,176,419</b>	<b>126,382,231</b>	<b>137,877,349</b>
		(1,723,000,000)				

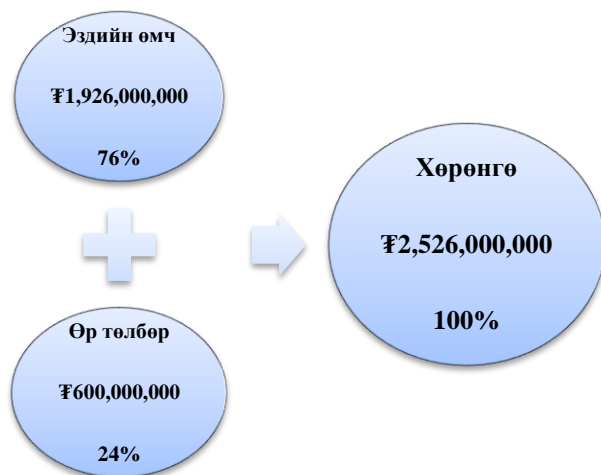
NPV	(1,177,630,568)
IRR	-15%
payback	9
Profitability index	0

Эх сурвалж: Судлаачийн тооцоолол

**Эхлэлтийн үеийн томоохон түвшний авто засварын төвийн санхүүгийн төлөвлөлт**

Том хэмжээний 15 ажилчинтай 15 автомашинд үйлчилгээ үзүүлэх боломжтой авто засвар төвийг үл хөдлөх хөрөнгө худалдан аван бий болгоход шаардлагатай хөрөнгө оруулалт 2.5 тэрбум төгрөг байх бөгөөд 1 өдрийн борлуулалтын орлогын таамаг 8.7 сая ₮, зардлын төсөөлөл өдрийн 4.2 сая ₮ байх болно. 2.5 тэрбум төгрөгийн хөрөнгийн хэрэгцээг бизнесийн зээлээс бүрдүүлбэл цэвэр мөнгөн урсгалын доод хэмжээ 28.9 сая ₮ байх бөгөөд зээл авах боломжтой дээд хэмжээ 600 сая ₮ буюу капиталын бүтцийн харьцааг 24% өр төлбөр, 76% эздийн өмчөөр бүрдүүлэх боломжтой хэмээн дүгнэгдэж байна. Нийт хөрөнгийн хэрэгцээг 3.3 жилд нөхөх боломжтой байна. (дэлгэрэнгүй тооцооллыг Хавсралт 5-9-д хавсаргав)

### Хүснэгт III-24 Баланс (том түвшний байгууллага)

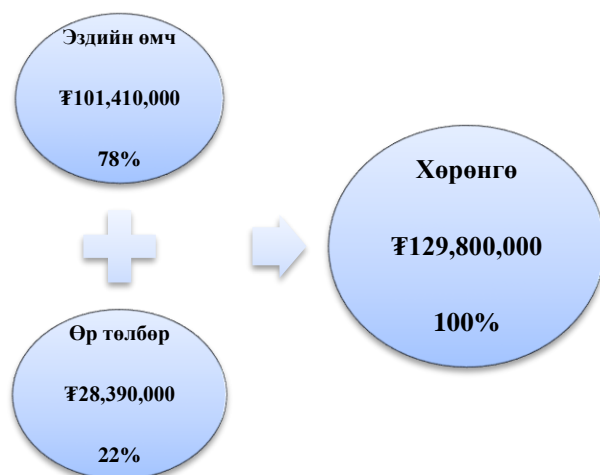


Эх сурвалж: Судлаачийн тооцоолол

### Жижиг түвшний авто засварын төвийн санхүүгийн төлөвлөлт

Жижиг хэмжээний 2 ажилчинтай 5 автомашинд үйлчилгээ үзүүлэх боломжтой авто засвар төв түрээсийн барилгаар бий болгоход шаардлагатай хөрөнгө оруулалт 129.8 сая ₮ байх бөгөөд 1 өдрийн борлуулалтын орлогын таамаг 700,610₮, зардлын төсөөлөл өдрийн 409,423₮ байх болно. Үүнээс бизнесийн зээлд хамрагдах боломжтой цэвэр мөнгөн урсгалын доод хэмжээ 1.3 сая ₮ байх бөгөөд зээл авах боломжтой дээд хэмжээ 28.3 сая ₮ буюу капиталын бүтцийн харьцааг 22% өр төлбөр, 78% эздийн өмчөөр бүрдүүлэх боломжтой байна. Нийт 129.8 сая ₮ хөрөнгийн хэрэгцээг 2.5 жилд нөхөхөөр дүгнэгдэж байна. (дэлгэрэнгүй тооцооллыг Хавсралт 11-16 хавсаргав)

### Хүснэгт III-25 Баланс (жижиг түвшний хувийн засвар)



Эх сурвалж: Судлаачийн тооцоолол

Том, дунд ба жижиг авто засварын төвийн санхүүгийн тооцооллын гол үзүүлэлтийг доорх Хүснэгт 3-19-д харуулсан бөгөөд автозасварын салбарын эхлэлтийн үеийн байгууллагууд

бизнесийн хэмжээг хэрхэн төлөвлөж хөрөнгийн хэрэгцээг тодорхойлохоос шалтгаалаад ирээдүйд өгөх өгөөж, хөрөнгөө нөхөн авах хугацаа болон эрсдэлийн түвшин өөр өөр байна.

Хэрэв эхлэлтийн үеийн байгууллага том хэмжээний автозасвар бүтээхийг зоривол үйл ажиллагаа явуулах байгууламжийг түрээсээр бус худалдан авахаар тооцоолбол эрсдэлийг хязгаарлаж, өөрийн хөрөнгийн өгөөжийг өндөрт барих боломжтой байдаг.

Хэрэв эхлэлтийн үеийн байгууллага жижиг болон дунд хэмжээний автозасвар бүтээхийг зоривол үйл ажиллагаа явуулах байгууламжийг мөнгөн урсгалдаа тулгуурлан эхлэлтийн үедээ түрээсээр шийдэх нь хөрөнгө оруулалтаа 2-2.5 жилд нөхөх боломж бүрдэж байна.

Хүснэгт III-26 Том, дунд, жижиг түвшний авто засварын санхүүгийн төлөвлөлтийн гол үзүүлэлтүүдийн харьцуулалт

Байгууллагын түвшин	Том	Дунд	Жижиг
Ажилчны тоо	15	5	2
Үйлчлэх автомашины багтаамж	15	10	5
Нийт хөрөнгийн хэрэгцээ	2,526,000,000	259,000,000	129,800,000
Орлогын төсөөлөл (өдөрт)	8,671,600	1,677,110	700,610
Зардлын төсөөлөл (өдөрт)	4,201,658	918,180	409,423
Жилийн борлуулалтын орлого	1,311,145,920	253,579,032	105,932,232
ХТӨА	613,188,600	91,950,215	30,294,105
Цэвэр ашиг	551,869,740	91,030,713	29,991,164
ЦМУ доод хэмжээ	28,964,986	4,823,095	1,333,120
Хөрөнгө оруулалтын нөхөх хугацаа	<b>3.3</b>	<b>2.1</b>	<b>2.5</b>
NPV	<b>4,648,848,665</b>	<b>286,369,432</b>	<b>73,641,209</b>
IRR	<b>42%</b>	<b>49%</b>	<b>35%</b>
Капиталын боломжит бүтэц (дүн ₮)			
Өр төлбөр	600,000,000	120,740,000	28,390,000
Эздийн өмч	192,600,000	138,260,000	101,410,000
Капиталын боломжит бүтэц (%)			
Өр төлбөр	<b>24%</b>	<b>47%</b>	<b>22%</b>
Эздийн өмч	<b>76%</b>	<b>53%</b>	<b>78%</b>

Эх сурвалж: Судлаачийн тооцоолол

Санхүүгийн төлөвлөлтийн гол үзүүлэлтийн харьцуулалтаас харахад том түвшний автозасвар бий болговол хөрөнгийн хэрэгцээ бусад дунд болон жижиг түвшний автозасвар байгуулахаас 10 дахин их байж болох ч түүнийг дагаад орлогын төсөөлөл 8 дахин их байх ба цэвэр ашиг 5 дахин их байх боломжтой байна.

Аливаа эхлэлтийн үеийн байгууллагын чадавх өөр өөр байдаг ба ихэвчлэн шууд том түвшний автозасвар эрхлэх боломж хомс байдгаас хамгийн тохиромжтой түвшин **дунд** хэмээн дүгнэж байна. Учир нь эхлэлтийн хөрөнгийн хэрэгцээ том түвшнээс 10 дахин бага, хөрөнгө оруулалтаа нөхөх хугацаа 2.1 жил байх ба дотоод өгөөжийн хувь хамгийн өндөр буюу 49%-тай байх боломжтой байна.

## ГУРАВДУГААР БҮЛГИЙН ДҮГНЭЛТ

Автын салбарт хамгийн ашгийн хувь өндөртэй үйлчилгээ бол автомашины борлуулалт дараа нь сэлбэг хэрэгслийн борлуулалт эзэлдэг ба эцэст нь авто засвар үйлчилгээ ордог байна. Харин дан ганц авто засвар үйлчилгээний салбарт үйл ажиллагаа явуулж буй байгууллагууд эрсдэлийг нөхөх өөр үйл ажиллагаа явуулдаггүй, ихэвчлэн өр төлбөр өндөртэй эхэлдгээс урт хугацаандаа үйл ажиллагаа нь доголдож эхэлдэг байна. Амжилттай үйл ажиллагаа эрхэлж буй томоохон газрууд ихэвчлэн ‘Гурван ЭС’ (3S; Sales, Service, Spare Parts) -ын зарчим хэрэгжүүлдэг байна. Энэ нь дан ганц авто тээврийн засвар үйлчилгээ үзүүлэхээс гадна автомашины худалдаа болон сэлбэг хэрэгслийн борлуулалт эрхэлдэг байна. Гэвч ‘3S’-ийг хэрэгжүүлэхэд нэг бол албан ёсны эрх авах эсвэл өөрсдийн нийлүүлэлтийн сувагтай байх шаардлагатай болдог.

Дундаж түвшний хувийн байгууллагууд ихэвчлэн машин борлуулахад бусад засварын үйлчилгээ болон сэлбэг хэрэгсэл, тос тосолгооны түншүүдтэй хамтран ажилладаг байна. Энэ нь орлогын ихэнх үүсвэрийг бүрдүүлдэг учир аль болох бүхий л машинд тохирсон бүтээгдэхүүн нийлүүлэлтийн байгууллагуудтай түншилдэг. Тэд ихэвчлэн түрээсийн зардал өндөртэй байдаг учир орлогын нэмэлт урсгал бүрдүүлэх гарц гаргалгааг байнга эрэлхийлж байдаг байна.

Хувь хүний засварын газрууд ихэвчлэн өөрсдийн эзэмшлийн жижиг байгууламжид автомашины төрөл болон засварын төрлөөр дагнан ажилладаг ба сэлбэг хэрэгсэл тос тосолгоог үйлчлүүлэгч өөрөө хариуцан засвар үйлчилгээ авах хандлагатай байдаг байна. Ингэснээр зардлын урсгал багатай боловч дагаад орлогын эх үүсвэрүүд дутагдалтай байдаг байна.

Байгууллагын удирдлагын хувьд өөрсдийн эрхэм зорилго үнэт зүйлсдээ тулгуурлан ажилтнуудаа зөв чиглүүлж, гадаад орчны болон дотоод эрсдэлүүдээ тогтмол үнэлж дүгнэснээр аливаа эрсдэлийг хор хохирол багатай даван туулж байгууллагын үр ашиг нэмэгдэх, цаашлан салбартаа танигдсан авто машин засварын төв болох боломж байна.

Байгууллага эрсдэлүүдээ хэмжиж, үнэлсний дараа ямар эрсдэлийг хүлээн зөвшөөрөх, ямар эрсдэлээ бууруулах талаар авах арга хэмжээнүүд нь бүгдээрээ байгууллагын шийдвэр гаргалт билээ. Шийдвэр гаргалт нь шийдвэр гаргагчийн зорилго, үнэлэмжид суурилан шийдвэр гаргах олон хувилбаруудыг боловсруулж, түүнээс тохиромжтой нэг хувилбарыг нь сонгон авах шаардлагатай.

Шийдвэр гаргахад маш олон тооны сонголтууд байдаг учир үр дүн нь тодорхойгүй байдал нэмэгдэх байдлыг урьдчилан таамаглах хэцүү болдог байна. Шийдвэр гаргалт нь байгууллагын амжилт шалтгаалдаг тул удирдлагын нэн чухал хэсэг юм. Тиймээс шийдвэр гаргалтын олон төрлийн арга замуудыг боловсруулж, хөнгөвчлөх шаардлагатай байдаг.

Энэхүү бүлгийн хүрээнд автын салбарт үйл ажиллагаа явуулж буй байгууллагад тэр дундаа автозасвар эрхлэгч газруудад бизнес загварчлалаа хэрхэн бүтээх, гол үйл ажиллагааны чиглэлээ хэрхэн тодорхойлох, орлогын урсгалыг хэрхэн дэмжиж болох гэх мэт зайлшгүй хэрэгжүүлэх '3S' (sales, spare parts, service/ худалдаа, дагалдах хэрэгслийн борлуулалт, засвар үйлчилгээ) гэсэн гол чиглэлийг баримталбал урт хугацааны оршин тогтнол бий болох боломжтой хэмээн үзсэн болно. Жишиг бизнес загварчлалын 9 бүрэлдэхүүнийг олон улсын болон дотоодын байгууллагын туршлагаас үндэслэн сайжруулан боловсруулсан бөгөөд энэхүү жишиг загварт тулгуурлан байгууллагын цаашдын санхүүгийн төлөвлөлтийг хийвэл амжилттай явах боломж бүрдэнэ гэж тооцоолсон.

Эхлэлтийн үеийн автозасвар үйлчилгээ эрхлэгч хувь хүн болон байгууллага өөрсдийн итгэл үнэмшил, чадавх, нөөц бололцоо болон зах зээлийн судалгаанд тулгуурлан 3 түвшний автозасварын үйлчилгээ эрхлэх боломжтой ба тэдгээрийг том, дунд, жижиг түвшний автозасвар байгуулахаас шалтгаалан санхүүгийн төлөвлөлтийн тооцоолол өөр өөр байна. Тухайн 3 түвшний жишиг санхүүгийн төлөвлөлтийг орлого зардлын таамаглал болон шаардлагатай хөрөнгийн хэрэгцээг хэрхэн, хэдий хэмжээнд бүрдүүлж, төсөвлөж, сонгож болох талаарх хувилбарууд тус бүрд тооцоолон гаргасан болно. Ингэснээр эхлэлтийн үеийн автозасварын салбарт үйл ажиллагаа явуулж буй байгууллагууд өөрт тохиромжтой хувилбарыг ашиглан тооцоолол хийх боломж бүрдэнэ.

Том түвшний эхлэлтийн үеийн байгууллагууд автозасварын төвийн үйл ажиллагаа явуулах үл хөдлөх хөрөнгийг худалдан авах зарчмаар явбал хамгийн оновчтой хэмээн тооцоолол гаргасан бол дунд болон жижиг түвшний автозасвар бий болгохоор зорьсон эхлэлтийн үеийн байгууллагууд үйл ажиллагаа явуулах үл хөдлөх хөрөнгийг түрээсээр шийдвэл хамгийн оновчтой хэмээн дүгнэгдэж байна. Бүхий л түвшний автозасварын шаардлагатай хөрөнгийн хэрэгцээг хэд гэж тооцоолох нь ирээдүйд орж ирэх мөнгөн урсгалын дүнгээс шалтгаалан хөрөнгө оруулалтыг хэдий хугацаанд нөхөх боломжтой нь харилцан адилгүй байна.

Эхлэлтийн үеийн автозасварын байгууллагад 3 түвшний хамгийн боломжит түвшин **дунд** гэж үзсэн нь хөрөнгө нөхөх хугацаа болон дотоод өгөөжийн хувь хамгийн өндөртэй гарсантай холбоотой болно.



## ДҮГНЭЛТ

Энэхүү судалгааны ажлын хүрээнд авто засвар үйлчилгээний салбарт амжилттай оршин тогтнохын тулд ямар бизнес загварчлалаар хэрхэн санхүүгийн төлөвлөлт хийж урт хугацааны оршин тогтнолыг бий болгож болох талаар судалсан. Өнөөгийн байдлын судалгаанаас харахад дан ганц авто засварын үйлчилгээ эрхлэх нь орлогын урсгалыг хязгаарлаж зардлаа хангалттай нөхөж ашиг олох чадваргүйд хүрдэг байна. Мөн түүнчлэн засвар үйлчилгээ үзүүлэх автомашины брэндийг зах зээл болон хэрэглэгчдийн түгээмэл сонирхолд нийцүүлэн зорилтот автомашины брэндийг тодорхойлох шаардлагатай.

Судалгааны онол аргагүйгээс харахад байгууллагын санхүүгийн төлөвлөлт нь тухайн байгууллагын бизнес загварчлалтай нягт уялдаа холбоотой байдаг ба бизнес загварчлалд үндэслэн санхүүгийн төлөвлөлтийг боловсруулах шаардлагатай байдаг. Бизнес загварчлал нь маш олон бүрэлдэхүүн хэсгээс бүрддэг ба тэдгээрийг нэг бүрчлэн зах зээлийн судалгаанд үндэслэн тодорхойлсноор илүү бодит, оновчтой таамаг дэвшүүлэх бололцоо бүрддэг бөгөөд цаашдын санхүүгийн төлөвлөлт болон бусад хэрэгжүүлэх бодлогод чухал ач холбогдол үзүүлдэг. Мөн түүнчлэн эхлэлтийн үеийн бизнесийн хувьд гарааны хөрөнгийн хэрхэн бүрдүүлэх түүний тулд ирээдүйн санал болгох ашгийн хувь, байгууллагын өнөөгийн үнэ цэнэ зэргийг тооцоолсон байх шаардлагатай ба үүнээс үүдэн капиталын оновчтой бүтцийг тодруулах хэрэгцээтэй.

Санхүүгийн төлөвлөлтийн нийтлэг зарчмууд, шаг дараалал нь байгууллагын зорилго тодорхойлохоос эхэлдэг ба орлого зардлын таамгийг боловсруулснаар хөрөнгө оруулалтын хэрэгцээг тодруулахад оршдог. Санхүүгийн таамгийн тооцооллыг хийхэд дээрээс доош (зах зээлийн судалгаанаас дотогш салбарын болон боломжит зах зээлд) доороос дээш (дотоод нөөц бололцооноос хамааран төлөвлөх) болон хослуулан төлөвлөвөл илүү үр дүнтэй байдаг.

Санхүүгийн төлөвлөлттэй хамааралтай 3 чухал тайлан бол орлогын дэлгэрэнгүй тайлан, мөнгөн урсгалын тайлан болон балансын бүтэц. Уг гурван тайланг үндэслэлтэй тоонуудаар бүрдүүлснээр хөрөнгө оруулалт татах бололцоо нэмэгддэг.

Өнөөгийн байдлын судалгаанаас дүгнэхэд Монгол улсын болон олон улсын авто засвар үйлчилгээний салбарын үйл ажиллагаа, дэд бүтэц, үйлчилгээний хөлс, засварын төрөлжилт, үйлчлүүлэгчдийн зан төлөв зэрэг нь маш их ялгаатай байдаг. Монгол улсын хувьд дийлэнх хэрэглэгддэг автомашин Toyota байдаг ба нийслэлд явж буй автомашины насжилт 40% нь 10-аас дээш жилийн настай хуучин машинуудаас бүрддэг. Үүнээс харахад автомашин засвар үйлчилгээний байгууллагын хэрэгцээ их байдаг ба одоогоор нэг машинд ногдох автозасварын тоо 0.0006-тай байна.

Монгол улсын хэмжээнд авто засвар үйлчилгээний салбарт үйл ажиллагаа явуулж буй томоохон төлөөлөл байгууллагуудын туршлагаас харахад засвар үйлчилгээнээс олдог орлогын хувь сэлбэг хэрэгсэл борлуулсны орлогоос 5 дахин бага байдаг ба энэхүү салбарт дагалдах хэрэгслийн борлуулалт нь орлогын урсгалыг нэмэгдүүлэх чухал хүчин зүйл болох нь батлагдаж байна.

Энэхүү салбарт ашгийн хувьд чухал үүрэг гүйцэтгэдэг дагалдах хэрэгслийн борлуулалтын түнш болон шугамгүйгээр үйл ажиллагаа явуулах учир дутагдалтай. Хувь хүний авто засварууд зардлын хувь харьцангуй бага байдаг учир үйл ажиллагаагаа хэвийн үргэлжлүүлж болдог бол дунд түвшний авто засваруудад бүтээгдэхүүний борлуулалт зайлшгүй шаардлагатай байдаг байна.

Автозасварын салбарт дийлэнх үйл ажиллагаагаа зогсоосон байгууллагууд зардлаа орлогоороо нөхөх чадамжгүйд хүрч үйл ажиллагаа нь доголдсон байдаг. Мөн хэдийгээр ихэнх байгууллагууд нэг автомашины брэнд болон засвараар дагнадаг боловч өрсөлдөгч нарын судалгаанд үндэслэн дагнах эсвэл үйлчилгээний төрлөө өргөтгөх шийдвэрээ гаргаж байх шаардлагатай ажиглагдсан. Зах зээлд хэдийнээ байршсан хүчтэй өрсөлдөгчтэй байвал үйл ажиллагааны чиглэлээ илүү өргөжүүлж сонголттой, ярвигтай засвар үйлчилгээг нэвтрүүлэх шаардлага ажиглагдлаа.

Судлаач эхлэлийн үеийн автозасварын байгууллагад тохиромжтой жишиг бизнес загварчлал бий болгосон ба байгууллага бүр чадамждаа тулгуурлан '3S' (sales, spare parts, service/автомашин худалдаа, сэлбэг хэрэгсэл тос тосолгоо борлуулалт, автомашины засвар үйлчилгээ) эсвэл хамгийн багадаа '2S' (spare parts, service/сэлбэг хэрэгсэл тос тосолгоо борлуулалт, автомашины засвар үйлчилгээ) зарчмыг хэрэгжүүлэх нь урт хугацааны оршин тогтнолыг бататгах боломжтой хэмээн үзсэн. Мөн түүнчлэн дагалдах хэрэгслийн борлуулалтгүй дан ганц автозасвар үйлчилгээ эрхлэх нь энэхүү салбарт удаан хугацаанд байршиж боломжгүй хэмээн дүгнэгдэв.

'2S' болон '3S' бизнес загварчлалд тулгуурлан эхлэлтийн үеийн автозасварын байгууллагад том, дунд, жижиг гэсэн 3 түвшний автозасвар бий болгох хувилбарт санхүүгийн төлөвлөлт хийсэн ба тухайн байгуулагдсан компанийн чадавхад суурилан аль ч төлөвлөлтийг жишиг болгон ашиглах тооцооллыг хийсэн. Эхлэлтийн үеийн бизнест зориулсан 3 түвшний байгууллагын санхүүгийн төлөвлөлтөөс харахад бизнес эхлэлтийн үедээ дунд түвшний автозасвар бий болгон үйл ажиллагаа явуулах нь өгөөжийн хувь өндөртэй, хөрөнгө оруулалтаа нөхөх хугацаа хамгийн бага байх боломжтой байдаг байна. Дунд түвшний автозасвар эрхэлснээр мөнгөн урсгал тогтвортой, жилийн орлогын хувь нэмэгдсэний дараа том түвшин рүү шилжин үйл ажиллагаа явуулах нь тохиромжтой.

Аливаа бизнесийн эхлэлтийн үеийн байр байдал харилцан адилгүй байдаг ба өөрсдийн бололцоонд тулгуурлан зөв бизнес загварчлалтай санхүүгийн төлөвлөлт хийх нь ирээдүйн амжилтын үндэс болдог.

## САНАЛ ЗӨВЛӨМЖ

Эхлэлтийн үеийн автозасвар үйлчилгээний байгууллагын санхүүгийн төлөвлөлтийг сайжруулах нь сэдвийн хүрээнд хийгдсэн судалгааны туршид тохиолдсон асуудал, олж авсан мэдлэг, туршлага, судалгаа шинжилгээний үр дүн, явцад бий болсон мэдээлэлд тулгуурлан энэхүү салбарт үйл ажиллагаа явуулах гэж төлөвлөж байгаа байгууллага хувь хүний хувьд дараах зөвлөмжийг бэлтгэв. Үүнд:

- Аливаа улс орны хувьд хувь хүний хэрэгцээнд автомашины оролцоо чухал нөлөөтэй. Өнөөгийн хурдацтай өсөн дэвжиж буй технологийн эрин зуунд автомашиныг хэрэглээнээс гадна өөрийгөө илэрхийлэх бас нэгэн үнэ цэнтэй хөрөнгө байдлаар илэрхийлэгддэг. Зах зээлд нэвтэрч буй автомашины загвар хийц, үнэ өртөг, засварын арга барил маш удаанаар тогтмол өөрчлөгдөж байдаг. Тиймээс хувьсан өөрчлөгдөж буй бүтээгдэхүүний засвар үйлчилгээг хариуцна гэдэг нь байнгын мэдлэгийн шинэчлэл шаардлагатай болдог. Механик засварчны хувьд тасралтгүй сургалт дадлага туршлага чухал ач холбогдолтой.
- Санхүүгийн төлөвлөлт боловсруулахад одоо болон ирээдүйн нөхцөл байдлын талаар нарийвчилсан шинжилгээ судалгаа шаардлагатай. Авто засварын төвөөр үйлчлүүлэх хэрэглэгчдэд тохиолддог нийтлэг авто засварын төрлүүд санал болгоогүйгээс автозасварын төвийн орлогын урсгал удааширч эрсдэлд ордог байна тиймээс түгээмэл тохиолддог засвар үйлчилгээг судалгааны хүрээнд олж илрүүлэн тухайн засвар үйлдэхэд хэрэгцээт сэлбэг хэрэгслийн нөөцийг нөөцөлсөн байх шаардлагатай байна.
- Санхүүгийн төлөвлөлт нь ирээдүйн үйл ажиллагаанд хамаардаг учир ирээдүйд учирч болох эрсдэлээс сэргийлэхийн тулд тасралтгүй өөрчлөгдөж буй нийгэм хууль эрх зүй, үйлчлүүлэгчдийн автомашин худалдан авах сонирхлыг байнгын судалж төлөвлөгөөндөө шингээж тусгаж өгч байх шаардлагатай.
- Санхүүгийн төлөвлөгөөнд эрсдэлээс сэргийлэх стратеги төлөвлөгөө тусгаж өгч байх.
- Үйл ажиллагаа эрхэлж эхэлснээс хойших бүхий л санхүүгийн мэдээлэлд харьцааны шинжилгээ хийн сайжруулалтын бодлого байнга тусгаж түүний дагуу төлөвлөгөөг шаардлагатай бол өөрчилж байх.
- Санхүүгийн төлөвлөлтийг мэрэгшсэн туршлагатай ажилчны мэдэлд шилжүүлэн анхнаасаа зөв бүртгэл үүсгэж байнгын шинжилгээ хийх. Учир нь эхлэлтийн үеийн байгууллагуудын гүйлгээ их биш байдаг учир ихэвчлэн автомат санхүүгийн тайлан бэлтгэдэг программ хангамж ашиглан зөв буруу удирдсанаар цаашдын санхүүгийн төлөвлөлт бодит бус хийгдэх магадлалтай бүрддэг.
- Автын салбарт үйл ажиллагаа явуулахаар зэхэж буй байгууллагууд үйл ажиллагаандаа дан ганц засвар үйлчилгээ бүс заавал дагалдах хэрэгслийн борлуулалт хэрэгжүүлж байж орлогын урсгалыг дэмжих үндэс бүрддэг байна. Учир нь дан ганц засварын үйлчилгээгээр зардлаа хангалттай нөхөх ашиг орлого олохгүй байгаа нь өнөөгийн засварын төвүүдийн дампуурлын гол шалтгаан болж байгаа нь батлагдаж байна.
- Байгууллагын өнгөрсөн, одоо болон ирээдүйн хандлагыг байнга ажиглаж мэдээллийг цаг алдалгүй тайлагнаж, эргэх холбоог сайжруулж шийдвэр гаргалтыг хурдасгах шаардлагатай.

## **Судалгааг цаашид өргөжүүлэх боломж**

Бизнес загварчлалд тулгуурлан санхүүгийн төлөвлөлтийн боловсронгуй болгох судалгааны хүрээнд бизнес загварчлалын хавтгай 9 бүрэлдэхүүнээс гадна өөр өөр аргачлалын судлан дэлгэрүүлж санхүүгийн төлөвлөлтөд ашиглах уялдаа холбоог сайжруулах боломжийг судлах боломжтой. Мөн түүнчлэн санхүүгийн төлөвлөлтийн бүтцийг нарийн судалж хөрөнгийн ангиллыг дэлгэрүүлж, ажлын капиталын бүтцийг задалж, балансын бүтцийн олон хувилбар дэвшүүлэн, харьцуулалт хийн судалгааг өргөжүүлэх боломжтой.

## НОМ ЗҮЙ

### Монгол хэл дээрх эх сурвалж:

Уламбаяр, Т. (2020). *2019, 2020 оны бүртгэл*. Улаанбаатар : Түмэнбаяр Уламбаяр засвар хариуцсан менежер

Э.Цэнд-Аюуш. (2022). *Худалдаа үйчилгээний салбар*. Улаанбаатар : Үндэсний статистикийн хороо

### Англи хэл дээрх эх сурвалж:

Bobbink, W. (2019). The ultimate guide to financial modeling for startups. *Ernest and Young* .

CB. (2023). *Christian Brothers Automotive* . CBA: <https://www.cbac.com/>-ээс Гаргасан

CFA. (2023). *Corporate Issuers, Equity Investments, Fixed Income* . CFA Institute .

CFA. (2023). *Financial Statement Analysis, Corporate Issuers level 1 volume 3*. CFA Institute.

Chakim, N. R. (2021). Financial Planning; Applications to Business Startups. *International Journal of Research and Review* .

Company, T. B. (2023). *Automotive Repair and Maintenance Global Market Report* . The Business Research Company.

Erwin, F. (2013). Conceptualising business models. *Journal of Business Models*, 85-105.

Gansel, B. (2005). *Toward a Framework of Financial Planning in New Venture Creation* . Magdeburg : Citeseer.

Jordan, R. W. (2019). *Corporate Finance*. New York: McGraw-Hill Education.

Lam, J. (2016). *Enterprise Risk Management, 2nd edition*. Wiley Publishing.

Munkhzaya, B. (2022 оны October). Risk management. *Power Point Presentation*. Ulaanbaatar, Mongolia.

Osterwalder, A. (2010). *Business Model Generation* . Wiley.

Placek, M. (2022). Worldwide motor vehicle production 2000-2021. *Statista*.

Safety, C. f. (2018). *Bow Ties in Risk management*. USA: Wiley Publishing .

Sarath. (2021). Capital Structure for Startups. *Eqvista*.

Tabeta, S. (2017). Mongolians love their Prius hybrids.

Wilhelmsen, L. O. (2019). *Risk Assessment*. USA: Wiley Publishing.

Zider, B. (1998). How Venture Capital Works. *Harvard Business Review* .

## Цахим эх сурвалж:

- Автотээврийн Үндэсний Төв. (2021 оны 10 14). *Улсын хэмжээнд бүртгэлтэй тээврийн хэрэгслийн тоо*. <https://www.transdep.mn//post.php?p=5008>-ээс Гаргасан
- Болд. (2022). *Дундаж цалин 1.9 хувиар нэмэгджээ* . Montsame: <https://montsame.mn/mn/read/309927>-ээс Гаргасан
- ЗамТээвэрХөгжлийнЯам. (2016). *Статистик мэдээ*. Зам Тээвэр Хөгжлийн Яам: <https://mrtd.gov.mn/upload/files> Гаргасан
- Зангиа. (2023). *Зангиа.mn*. Zangia.mn: <https://www.zangia.mn/company/BOGD-MOTORS-LLC->ээс Гаргасан
- Статистикийн Бизнес Регистрийн Сан. (2023 оны 1 16). *Үндэсний Статистикийн Хороо* . [https://www.1212.mn/mn/statistic/statcate/573067/table-view/DT\\_NSO\\_2600\\_003V1](https://www.1212.mn/mn/statistic/statcate/573067/table-view/DT_NSO_2600_003V1)-ээс Гаргасан
- Alan. (2023 оны 2 23). *How Profitable are Auto Repair Shops? Profit and Break-even*. Sharp Sheets : <https://sharpsheets.io/blog/auto-repair-profits-break-even/#:~:text=What%20is%20the%20average%20profit,%2D28%25%20for%20parts%20sales.->ээс Гаргасан
- CB. (2023). *Christian Brothers Automotive* . CBA: <https://www.cbac.com/>-ээс Гаргасан
- Doyle, A. (2022). *Median Salary in the US*. The balance money: <https://www.thebalancemoney.com/average-salary-information-for-us-workers-2060808>-ээс Гаргасан
- Erwin, F. (2013). *Conceptualising business models*. *Journal of Business Models*, 85-105.
- Fraser, J. (2010 оны 27 October). *Enterprise Risk Management*. Canada: Wiley. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/risk-management/risk-management/>-ээс Гаргасан
- Groww. (2023). *Venture Capital* . groww.in : <https://groww.in/p/venture-capital>-ээс Гаргасан
- Gustafson, K. (2022 оны May 2). *Lending Tree*. <https://www.lendingtree.com/business/small/failure-rate/>-ээс Гаргасан
- Orn, S. (2022 оны July 25). *Startup Financial Planning*. Kruze Consulting : <https://kruzeconsulting.com/blog/startup-financial-planning/>-ээс Гаргасан

## ХАВСРАЛТ

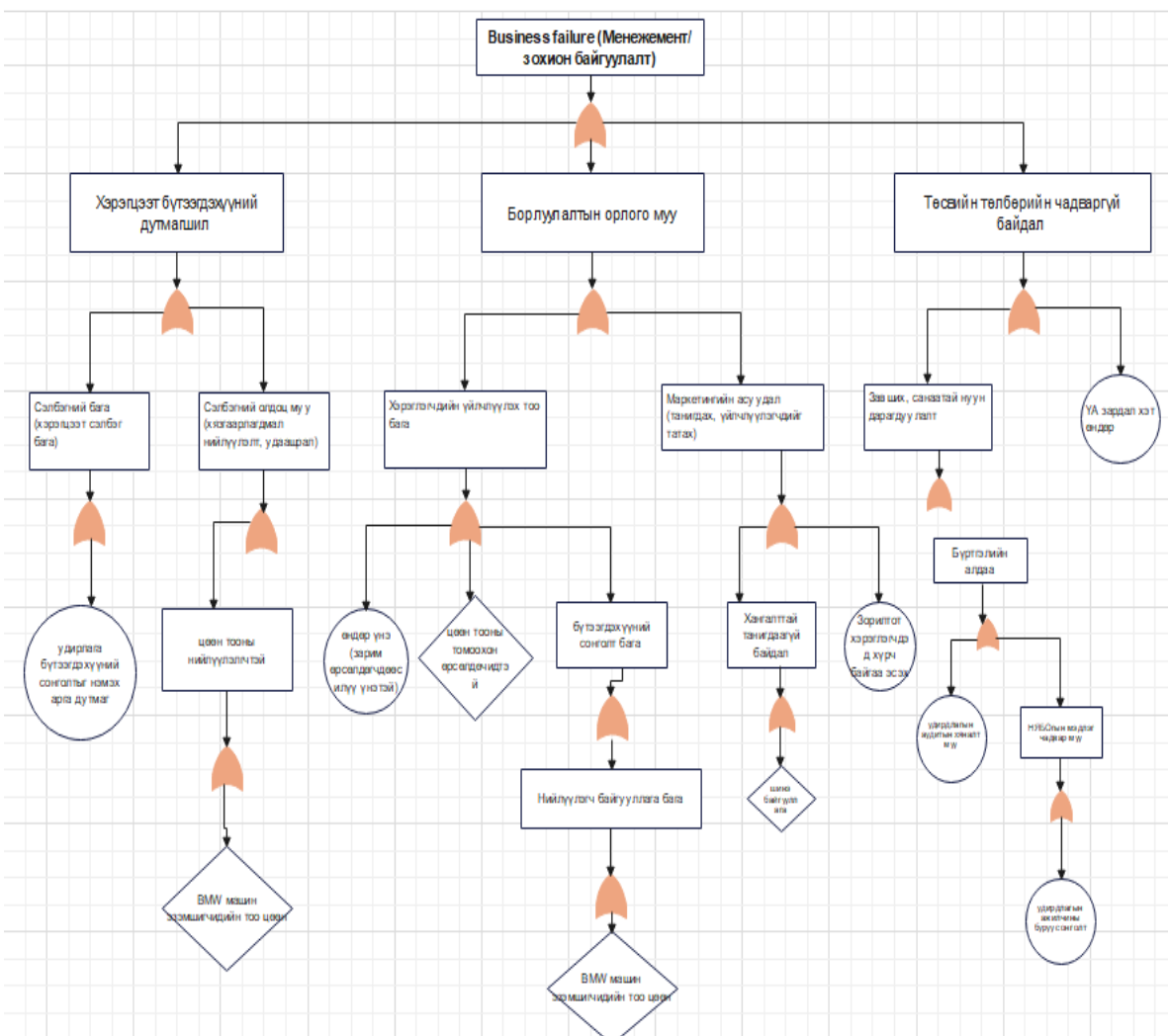
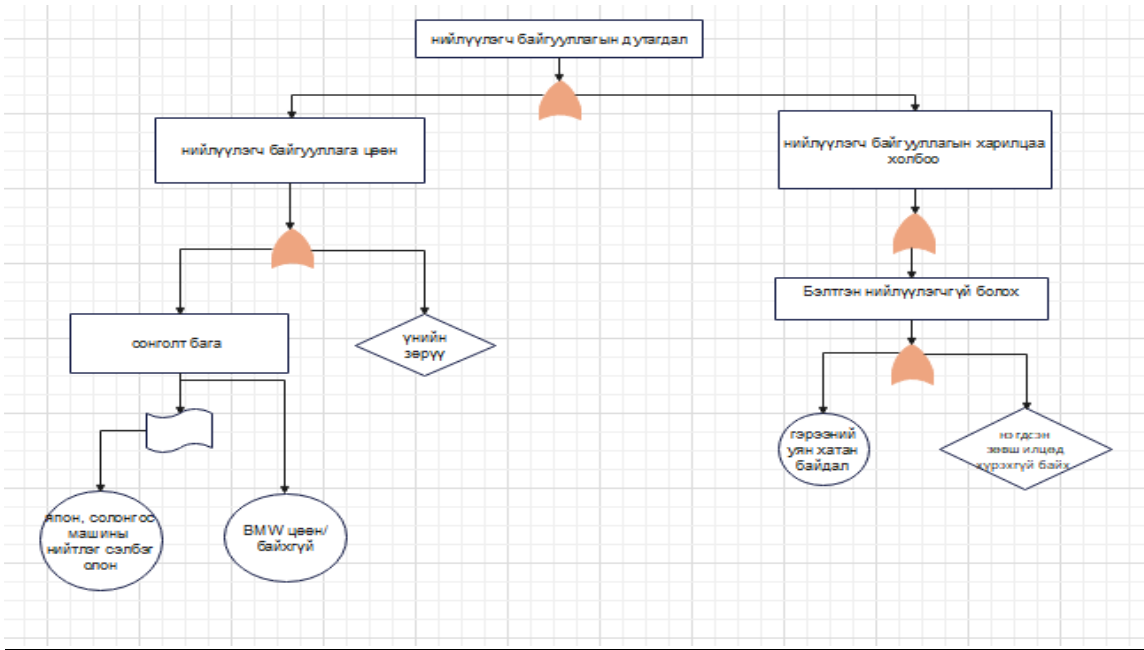
### Хавсралт 1 Бизнес загварчлалыг тодорхойлох ярилцлагын асуулга

Бизнес загварчлалыг тодорхойлох ярилцлагын асуулга		
1	Хэрэглэгчийн сегмент	Хэрэглэгчийн сегментийг ямар үндэслэлтэй хэрхэн тодорхойлсон бэ? Зорилтот харилцагч хэн байх вэ?
2	Үнэ цэнийн санал	Ямар үнэ цэнийг санал болгодог вэ? Санал болгож буй үнэ цэнийн гол онцлог юу вэ?
3	Суваг	Санал болгож буй бүтээгдэхүүн үйлчилгээг ямар сувгаар дамжуулан харилцагчдад хүргэдэг вэ? Хэрхэн холбогддог вэ?
4	Харилцаа холбоо	Хэрхэн хэрэглэгчдээ үнэнч байлгаж, нэмж, харилцааг холбоогоо сайжруулдаг вэ?
5	Гол үйл ажиллагаа	Үнэ цэнийг бүтээж, асуудлыг шийдэж буй бүтээгдэхүүн үйлчилгээ юу вэ?
6	Орлогын урсгал	Харилцагч юунд, хэрхэн, хэдий хэмжээний төлбөр төлөх вэ? Орлого бий болгож буй хүчин зүйлс юу вэ?
7	Нөөц бололцоо	Орлогын урсгалыг дэмжих, үнэ цэнийг санал болгож буй нөөцүүд юу вэ? (хөрөнгө, хүн хүч, техник технологи, мэдлэг чадвар)
8	Түншүүд	Ямар оролцогч талтай хамтарч үнэ цэнийг бүтээж, санал болгож байна вэ? (бэлтгэн нийлүүлэгч, түншүүд, туслан гүйцэтгэгч, нэгдэл нийлэл)
9	Зардлын урсгал	Тогтмол болон тогтмол бус зардлууд юу байх вэ? Үйл ажиллагаа тэлэх, бүтээгдэхүүн үйлчилгээний хэмжээнээс хамааран зардлын бүтэц өөрчлөлт ямар байх вэ?

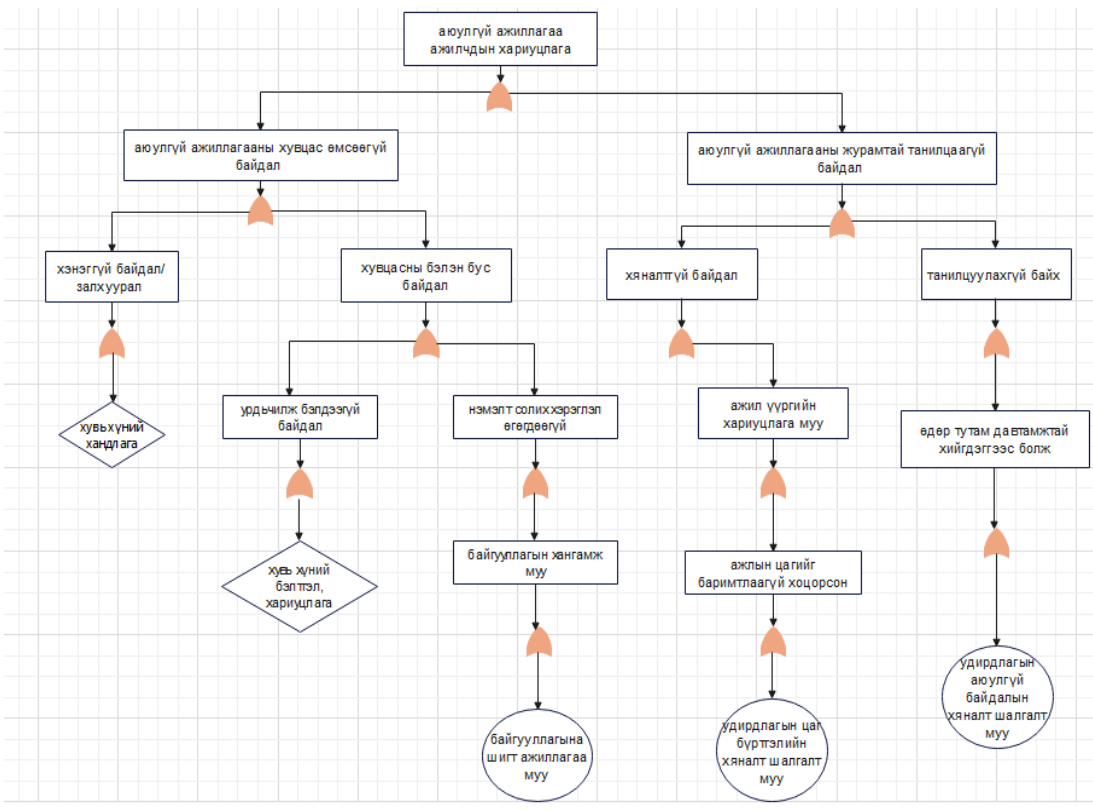
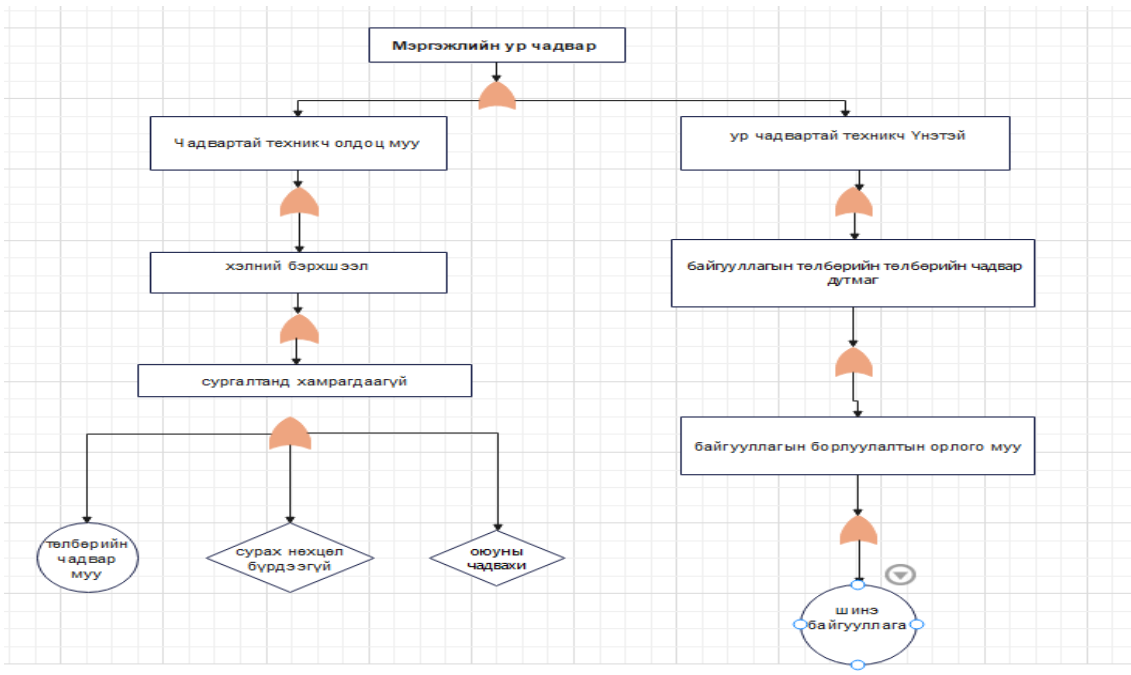
### Хавсралт 2 Эрвээхий зангианы шинжилгээ

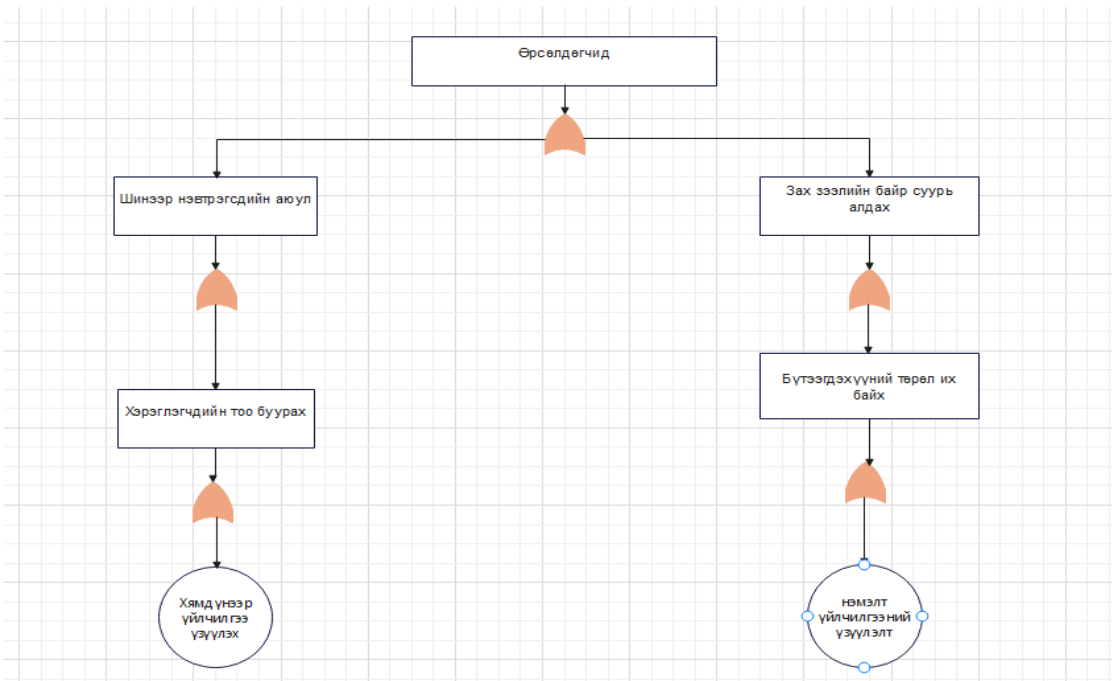
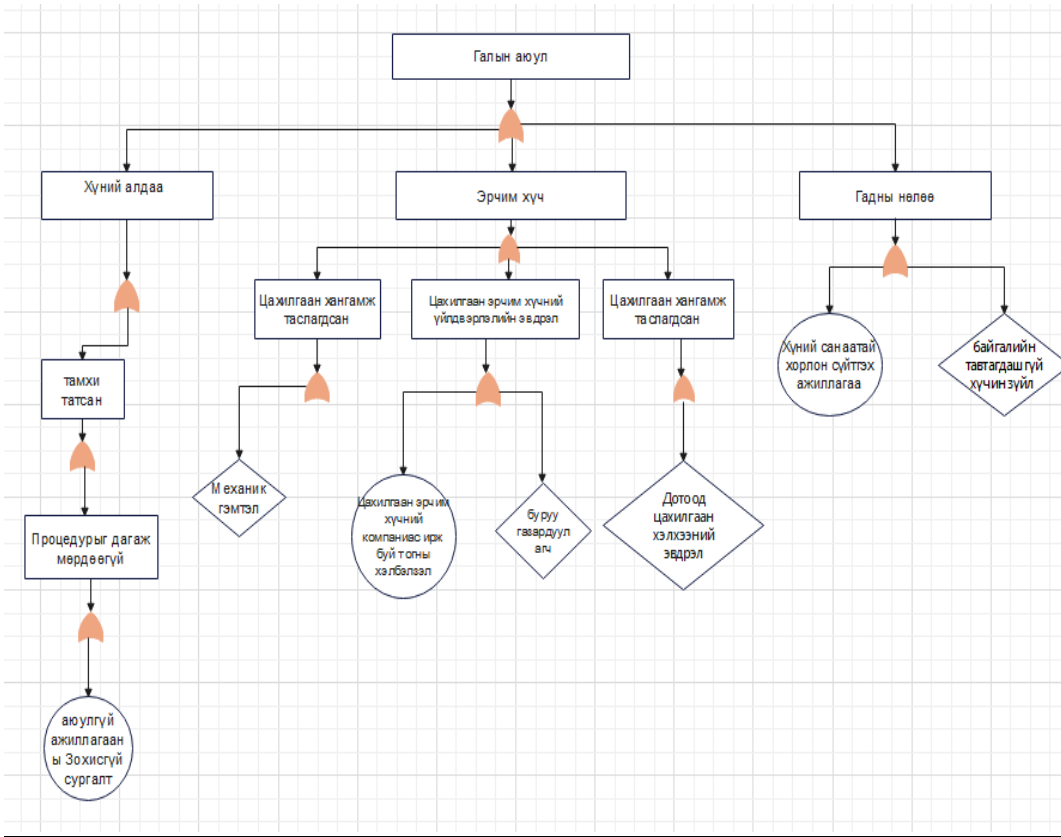
Cause / Шалтгаан	Event / Нөхцөл байдал	Effect / Үр нөлөө
Найдваргүй засвар, дахин эвдрэл гэмтэл, баталгаат хугацаа, үйлчилгээний хурд, харьцаа, үйчилгээний хөлс, харилцаа холбоо, эргэх холбоо, мэргэжлийн мэдлэг	<b>Нэр хүнд</b>	Борлуулалтын орлого буурах, алдагдал хүлээх, хуучин хэрэглэгчдээ алдах, муу цуурхал тархах, шинэ хэрэглэгчдийг түлхэх, үйлчлүүлэгчгүй болох, зардлаа нөхөх чадваргүй болох
Галын шугам сүлжээ найдвартай хийгдсэн эсэх, ашиглагдсан бүтээгдэхүүний чанар, гүйцэтгэсэн хүний мэргэжлийн байдал, стандартчлал баримтлал, давтамжтай аюулгүй байдлын шалгалт	<b>Галын аюул</b>	Байгууламж нурах, шатах, эд хөрөнгө эрсдэх, амь нас хохирох
Баталгаат газраар суурилуулсан эсэх, эргэн шалгах хугацаатай байгаа эсэх, чанар, даац, хэрэглэгдэхүйц байдал, ашиглах хугацаа	<b>Аюулгүй ажиллагаа машин тоног төхөөрөмж</b>	Үйлчлүүлэгчийн хөрөнгө хохирох, бэртэл гэмтэл, засварын зардал, эрүүл мэндийн зардал хохирол

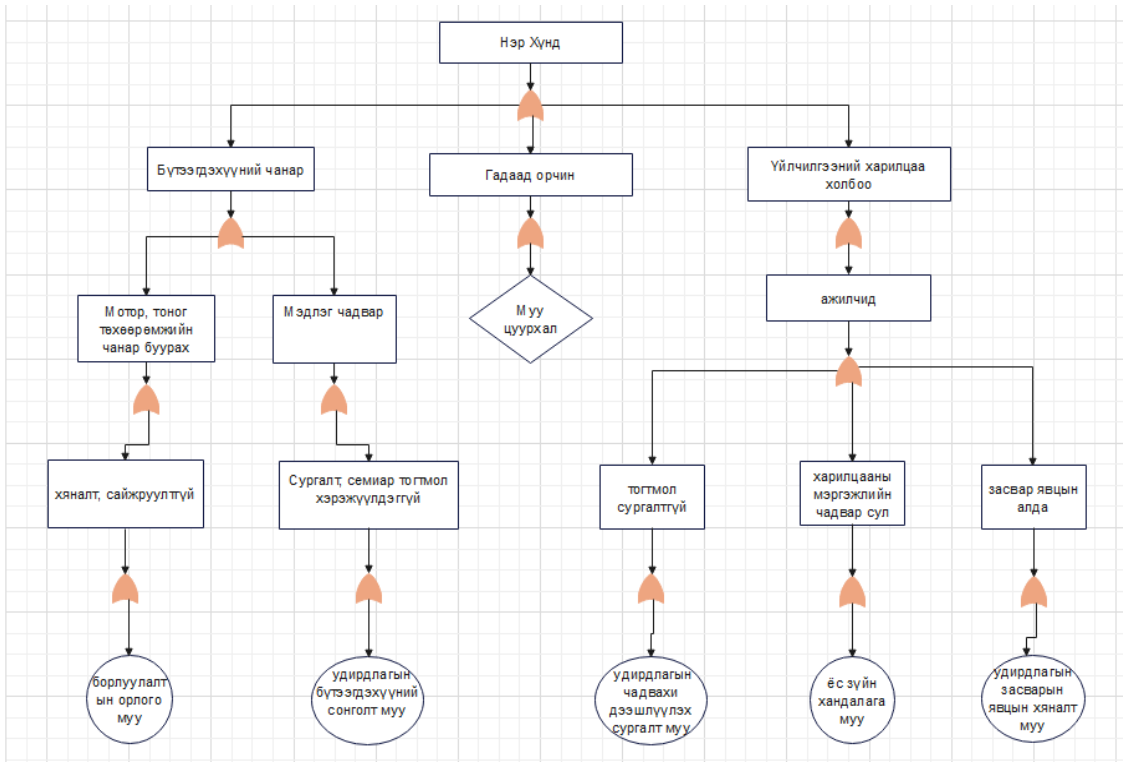
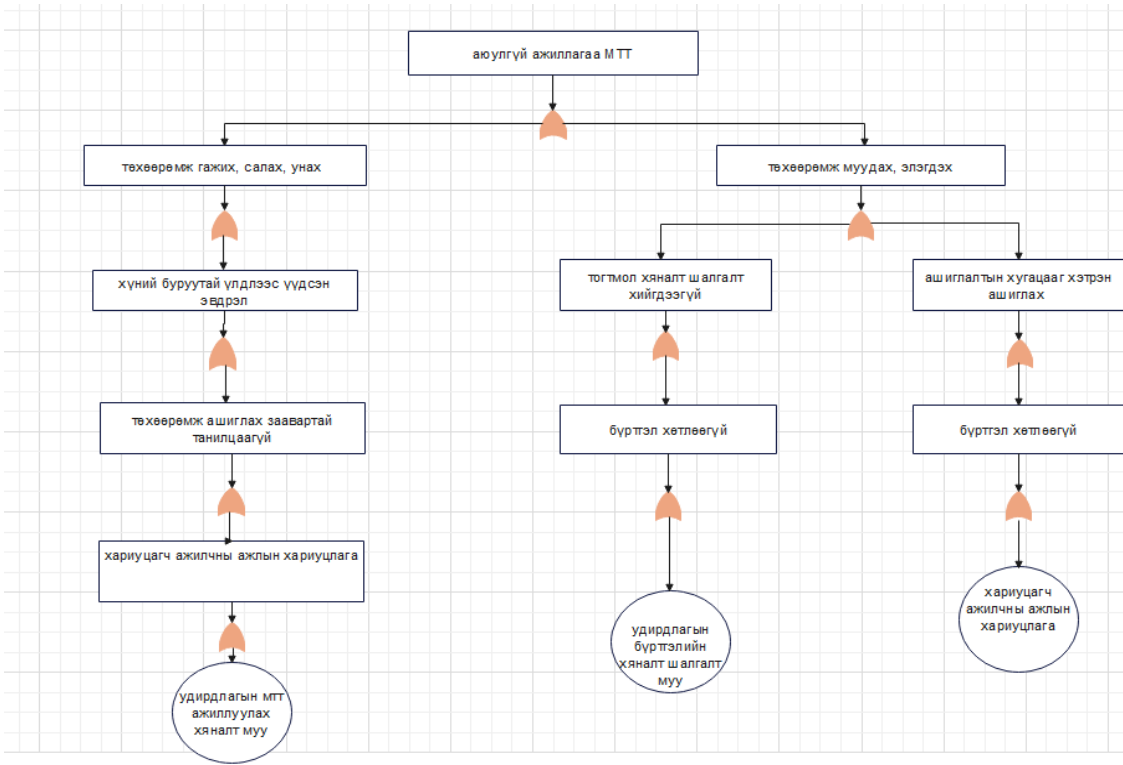
### Хавсралт 3 Алдааны модны шинжилгээ

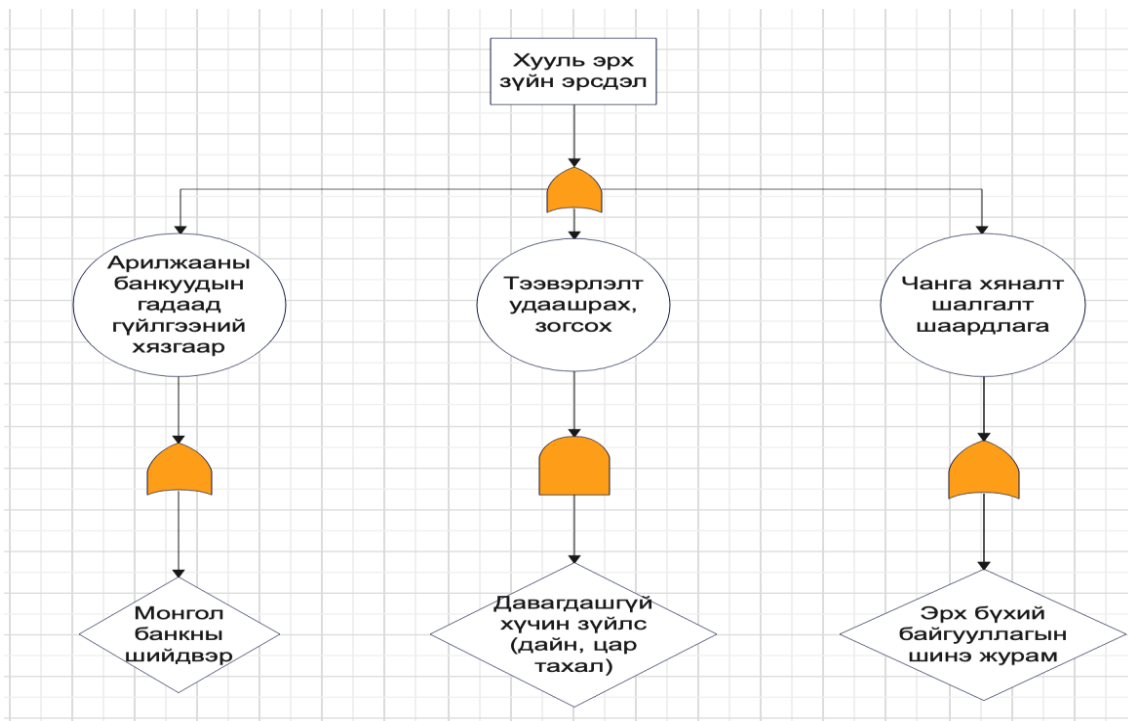
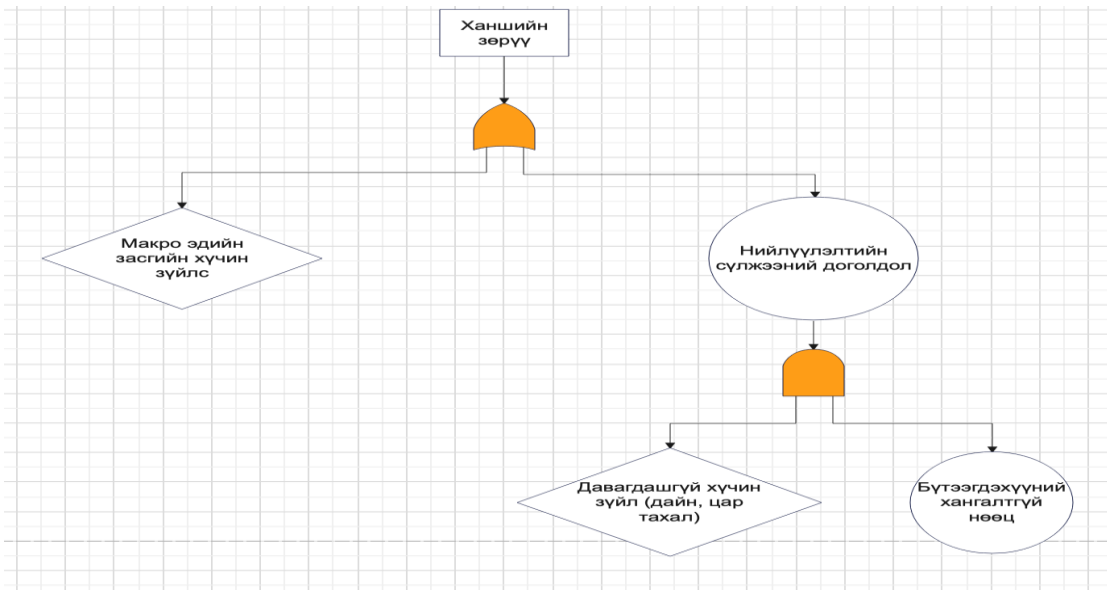












## Хавсралт 4 Зээлийн тооцоолол

САР	ЗЭЭЛИЙН ҮЛДЭГДЭЛ	ҮНДСЭН ЗЭЭЛИЙН ТӨЛБӨР	БОДОГДСОН ХҮҮ	НИЙТ ТӨЛБӨР
1	99,886,111.11	2,853,888.89	1,969,183.33	4,823,072.22
2	97,032,222.22	2,853,888.89	1,914,483.80	4,768,372.69
3	94,178,333.33	2,853,888.89	1,859,784.26	4,713,673.15
4	91,324,444.44	2,853,888.89	1,805,084.72	4,658,973.61
5	88,470,555.56	2,853,888.89	1,750,385.19	4,604,274.07
6	85,616,666.67	2,853,888.89	1,695,685.65	4,549,574.54
7	82,762,777.78	2,853,888.89	1,640,986.11	4,494,875.00
8	79,908,888.89	2,853,888.89	1,586,286.57	4,440,175.46
9	77,055,000.00	2,853,888.89	1,531,587.04	4,385,475.93
10	74,201,111.11	2,853,888.89	1,476,887.50	4,330,776.39
11	71,347,222.22	2,853,888.89	1,422,187.96	4,276,076.85
12	68,493,333.33	2,853,888.89	1,367,488.43	4,221,377.31
13	65,639,444.44	2,853,888.89	1,312,788.89	4,166,677.78
14	62,785,555.56	2,853,888.89	1,258,089.35	4,111,978.24
15	59,931,666.67	2,853,888.89	1,203,389.81	4,057,278.70
16	57,077,777.78	2,853,888.89	1,148,690.28	4,002,579.17
17	54,223,888.89	2,853,888.89	1,093,990.74	3,947,879.63
18	51,370,000.00	2,853,888.89	1,039,291.20	3,893,180.09
19	48,516,111.11	2,853,888.89	984,591.67	3,838,480.56
20	45,662,222.22	2,853,888.89	929,892.13	3,783,781.02
21	42,808,333.33	2,853,888.89	875,192.59	3,729,081.48
22	39,954,444.44	2,853,888.89	820,493.06	3,674,381.94
23	37,100,555.56	2,853,888.89	765,793.52	3,619,682.41
24	34,246,666.67	2,853,888.89	711,093.98	3,564,982.87
25	31,392,777.78	2,853,888.89	656,394.44	3,510,283.33
26	28,538,888.89	2,853,888.89	601,694.91	3,455,583.80
27	25,685,000.00	2,853,888.89	546,995.37	3,400,884.26
28	22,831,111.11	2,853,888.89	492,295.83	3,346,184.72
29	19,977,222.22	2,853,888.89	437,596.30	3,291,485.19
30	17,123,333.33	2,853,888.89	382,896.76	3,236,785.65
31	14,269,444.44	2,853,888.89	328,197.22	3,182,086.11
32	11,415,555.56	2,853,888.89	273,497.69	3,127,386.57
33	8,561,666.67	2,853,888.89	218,798.15	3,072,687.04
34	5,707,777.78	2,853,888.89	164,098.61	3,017,987.50
35	2,853,888.89	2,853,888.89	109,399.07	2,963,287.96
36	0	2,853,888.89	54,699.54	2,908,588.43

## Хавсралт 5 Том түвшний байгууллагын хөрөнгийн хэрэгцээ

Хөрөнгө оруулалт	
<b>Эргэлтийн хөрөнгө</b>	
цалингийн зардал	216,000,000
ашиглалтын зардал	60,000,000
сэлбэг хэрэгсэл	50,000,000
тос тосолгоо	50,000,000
<b>Эргэлтийн бус хөрөнгө</b>	-
барилга	2,000,000,000
Машин тоног төхөөрөмж	60,000,000
Багаж хэрэгсэл програм	50,000,000
Тавилга эд хогшил	40,000,000
<b>Нийт хөрөнгө</b>	<b>2,526,000,000</b>

## Хавсралт 6 Том түвшний байгууллагын орлого зардлын төсөөлөл

Орлогын төсөөлөл				
Үйлчилгээ	хэмжээ	дундаж үнэ	бүтэн хүчин чадлаар 1 өдөр	борлуулалтын орлого
Тос тосолгоо солих хөлс	1 машинд	20,000	100,000	19%
Сэлбэг хэрэгсэл солих хөлс	1 машинд	40,000	120,000	
Оношилгоо	1машинд	30,000	150,000	
Автомашин засварын хөлс	1цагийн	5,000	1,200,000	
Программинг үйлчилгээ	1машинд	600,000	60,000	
Тос тосолгоо борлуулсаны орлого			1,830,816	
Сэлбэг борлуулсаны орлого			5,210,784	55%
<b>Нийт</b>			<b>8,671,600</b>	<b>100%</b>

Зардлын төсөөлөл			
	нэгж	дундаж үнэ	бүтэн өдрийн
ББӨ тос тосолгоо			366,163
ББӨ сэлбэг			2,084,314
Ашиглалтын зардал	1 өдөр	164,384	164,384
Цалингийн зардал	15 хүн/өдөр	55,385	830,769
Ерөнхий удирдлагын зардал	сард	500,000	500,000
Борлуулалт маркетинг зардал	сард	500,000	500,000
Түрээс	сард	120,000,000	10,000,000
Урсгал засвар	1 жилд 1 удаа	10,000,000	10,000,000
Элэгдлийн зардал	1 сард	2,222,222	2,222,222

## Хавсралт 7 Том түвшний байгууллагын орлогын дэлгэрэнгүй таамаг тайлан

Борлуулалтын орлого, Үйл ажиллагааны зардлын таамаглал													
Сар	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Нийт
Ажиллах хүчин чадалын хувилбар	40%	40%	50%	80%	100%	50%	40%	40%	50%	80%	100%	50%	
<b>Борлуулалтын орлого</b>	<b>72,841,440</b>	<b>72,841,440</b>	<b>91,051,800</b>	<b>145,682,880</b>	<b>182,103,600</b>	<b>91,051,800</b>	<b>72,841,440</b>	<b>72,841,440</b>	<b>91,051,800</b>	<b>145,682,880</b>	<b>182,103,600</b>	<b>91,051,800</b>	<b>1,311,145,920</b>
Ашиглалтын зардал	1,380,822	1,380,822	1,726,027	2,761,644	3,452,055	1,726,027	1,380,822	1,380,822	1,726,027	2,761,644	3,452,055	1,726,027	24,854,795
ББӨ тос тосолгоо	3,075,771	3,075,771	3,844,714	6,151,542	7,689,427	3,844,714	3,075,771	3,075,771	3,844,714	6,151,542	7,689,427	3,844,714	55,363,876
ББӨ сэлбэг	17,508,234	17,508,234	21,885,293	35,016,468	43,770,586	21,885,293	17,508,234	17,508,234	21,885,293	35,016,468	43,770,586	21,885,293	315,148,216
Цалингийн зардал	6,978,462	6,978,462	8,723,077	13,956,923	17,446,154	8,723,077	6,978,462	6,978,462	8,723,077	13,956,923	17,446,154	8,723,077	125,612,308
Ерөнхий удирдлагын зардал	200,000	200,000	250,000	400,000	500,000	250,000	200,000	200,000	250,000	400,000	500,000	250,000	3,600,000
Борлуулалт маркетинг зардал	200,000	200,000	250,000	400,000	500,000	250,000	200,000	200,000	250,000	400,000	500,000	250,000	3,600,000
Түрээс	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	120,000,000
Урсгал засвар	833,333	833,333	833,333	833,333	833,333	833,333	833,333	833,333	833,333	833,333	833,333	833,333	10,000,000
Элэгдлийн зардал	2,222,222	2,222,222	2,222,222	2,222,222	2,222,222	2,222,222	2,222,222	2,222,222	2,222,222	2,222,222	2,222,222	2,222,222	26,666,667
Бусад зардал	728,414	728,414	910,518	1,456,829	1,821,036	910,518	728,414	728,414	910,518	1,456,829	1,821,036	910,518	13,111,459
<b>Хүү татварын өмнө ашиг (ЕБИТ)</b>	<b>29,714,181</b>	<b>29,714,181</b>	<b>40,406,616</b>	<b>72,483,918</b>	<b>93,868,787</b>	<b>40,406,616</b>	<b>29,714,181</b>	<b>29,714,181</b>	<b>40,406,616</b>	<b>72,483,918</b>	<b>93,868,787</b>	<b>40,406,616</b>	<b>613,188,600</b>
Хүүний зардал													
Татварын зардал 10%	2,971,418	2,971,418	4,040,662	7,248,392	9,386,879	4,040,662	2,971,418	2,971,418	4,040,662	7,248,392	9,386,879	4,040,662	61,318,860
<b>Цэвэр ашиг</b>	<b>26,742,763</b>	<b>26,742,763</b>	<b>36,365,954</b>	<b>65,235,527</b>	<b>84,481,908</b>	<b>36,365,954</b>	<b>26,742,763</b>	<b>26,742,763</b>	<b>36,365,954</b>	<b>65,235,527</b>	<b>84,481,908</b>	<b>36,365,954</b>	<b>551,869,740</b>
Өдөрт үйлчлүүлэх автомашины тоо	6	6	8	12	15	8	6	6	8	12	15	8	108
1 автозасварт ногдох автомашины тоо өдөрт		15											

## Хавсралт 8 Том түвшний байгууллагын мөнгөн урсгалын таамаглал

Мөнгөн урсгалын таамаглал												
Сар	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Цэвэр ашиг	26,742,763	26,742,763	36,365,954	65,235,527	84,481,908	36,365,954	26,742,763	26,742,763	36,365,954	65,235,527	84,481,908	36,365,954
Мөнгөн бүс зардал (элэгдлийн зардал)	2,222,222	2,222,222	2,222,222	2,222,222	2,222,222	2,222,222	2,222,222	2,222,222	2,222,222	2,222,222	2,222,222	2,222,222
Ажлын капиталын өөрчлөлт	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Цэвэр мөнгөн урсгал</b>	<b>28,964,986</b>	<b>28,964,986</b>	<b>38,588,176</b>	<b>67,457,749</b>	<b>86,704,131</b>	<b>38,588,176</b>	<b>28,964,986</b>	<b>28,964,986</b>	<b>38,588,176</b>	<b>67,457,749</b>	<b>86,704,131</b>	<b>38,588,176</b>

## Хавсралт 9 Том түвшний байгууллагын ирээдүйн 10 жилийн орлого ба мөнгөн урсгалын таамаглал

Жил	-	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Нийт борлуулалтын орлого</b>		<b>1,311,145,920</b>	<b>1,573,375,104</b>	<b>1,888,050,125</b>	<b>2,265,660,150</b>	<b>2,718,792,180</b>	<b>3,262,550,616</b>	<b>3,915,060,739</b>	<b>4,698,072,887</b>	<b>5,637,687,464</b>	<b>6,765,224,957</b>
Нийт зардал		697,957,320	767,753,052	844,528,357	928,981,193	1,021,879,313	1,124,067,244	1,236,473,968	1,360,121,365	1,496,133,502	1,645,746,852
<b>ЕВIT</b>		<b>613,188,600</b>	<b>805,622,052</b>	<b>1,043,521,767</b>	<b>1,336,678,957</b>	<b>1,696,912,867</b>	<b>2,138,483,372</b>	<b>2,678,586,771</b>	<b>3,337,951,522</b>	<b>4,141,553,962</b>	<b>5,119,478,105</b>
хүүний зардал		120,229,306	72,925,972	25,622,639							
tax 10%		49,295,929	73,269,608	101,789,913	133,667,896	169,691,287	213,848,337	267,858,677	333,795,152	414,155,396	511,947,810
<b>Цэвэр ашиг</b>		<b>443,663,365</b>	<b>659,426,472</b>	<b>916,109,216</b>	<b>1,203,011,061</b>	<b>1,527,221,580</b>	<b>1,924,635,035</b>	<b>2,410,728,094</b>	<b>3,004,156,369</b>	<b>3,727,398,566</b>	<b>4,607,530,294</b>
элэгдлийн зардал +		26,666,667	26,666,667	26,666,667	26,666,667	26,666,667	26,666,667	26,666,667	26,666,667	26,666,667	26,666,667
<b>ЦМУ</b>		<b>470,330,031</b>	<b>686,093,138</b>	<b>942,775,882</b>	<b>1,229,677,728</b>	<b>1,553,888,247</b>	<b>1,951,301,701</b>	<b>2,437,394,760</b>	<b>3,030,823,036</b>	<b>3,754,065,233</b>	<b>4,634,196,961</b>
Үйл ажиллагааны МУ	(2,526,000,000)	470,330,031	686,093,138	942,775,882	1,229,677,728	1,553,888,247	1,951,301,701	2,437,394,760	3,030,823,036	3,754,065,233	4,634,196,961
Хүримтлагдсан МУ		(2,055,669,969)	(1,369,576,830)	(426,800,948)	802,876,779	2,356,765,027	4,308,066,728	6,745,461,488	9,776,284,524	13,530,349,757	18,164,546,718
WACC		17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%
<b>Хорогдуулсан МУ</b>		<b>401,991,480</b>	<b>501,200,335</b>	<b>588,641,502</b>	<b>656,217,579</b>	<b>708,745,759</b>	<b>760,692,707</b>	<b>812,128,667</b>	<b>863,124,979</b>	<b>913,753,512</b>	<b>964,086,209</b>
		(2,526,000,000)									

NPV	4,644,582,730
IRR	42%
payback	3.3
Profitability index	2.8

## Хавсралт 10 Том түвшний байгууллагын зээлийн тооцоолол

САР	ЗЭЭЛИЙН ҮЛДЭГДЭЛ	ҮНДСЭН ЗЭЭЛИЙН ТӨЛБӨР	БОДОГДСОН ХҮҮ	НИЙТ ТӨЛБӨР
1	583,333,333.33	16,666,666.67	11,500,000.00	28,166,666.67
2	566,666,666.67	16,666,666.67	11,180,555.56	27,847,222.22
3	550,000,000.00	16,666,666.67	10,861,111.11	27,527,777.78
4	533,333,333.33	16,666,666.67	10,541,666.67	27,208,333.33
5	516,666,666.67	16,666,666.67	10,222,222.22	26,888,888.89
6	500,000,000.00	16,666,666.67	9,902,777.78	26,569,444.44
7	483,333,333.33	16,666,666.67	9,583,333.33	26,250,000.00
8	466,666,666.67	16,666,666.67	9,263,888.89	25,930,555.56
9	450,000,000.00	16,666,666.67	8,944,444.44	25,611,111.11
10	433,333,333.33	16,666,666.67	8,625,000.00	25,291,666.67
11	416,666,666.67	16,666,666.67	8,305,555.56	24,972,222.22
12	400,000,000.00	16,666,666.67	7,986,111.11	24,652,777.78
13	383,333,333.33	16,666,666.67	7,666,666.67	24,333,333.33
14	366,666,666.67	16,666,666.67	7,347,222.22	24,013,888.89
15	350,000,000.00	16,666,666.67	7,027,777.78	23,694,444.44
16	333,333,333.33	16,666,666.67	6,708,333.33	23,375,000.00
17	316,666,666.67	16,666,666.67	6,388,888.89	23,055,555.56
18	300,000,000.00	16,666,666.67	6,069,444.44	22,736,111.11
19	283,333,333.33	16,666,666.67	5,750,000.00	22,416,666.67
20	266,666,666.67	16,666,666.67	5,430,555.56	22,097,222.22
21	250,000,000.00	16,666,666.67	5,111,111.11	21,777,777.78
22	233,333,333.33	16,666,666.67	4,791,666.67	21,458,333.33
23	216,666,666.67	16,666,666.67	4,472,222.22	21,138,888.89
24	200,000,000.00	16,666,666.67	4,152,777.78	20,819,444.44
25	183,333,333.33	16,666,666.67	3,833,333.33	20,500,000.00
26	166,666,666.67	16,666,666.67	3,513,888.89	20,180,555.56
27	150,000,000.00	16,666,666.67	3,194,444.44	19,861,111.11
28	133,333,333.33	16,666,666.67	2,875,000.00	19,541,666.67
29	116,666,666.67	16,666,666.67	2,555,555.56	19,222,222.22
30	100,000,000.00	16,666,666.67	2,236,111.11	18,902,777.78
31	83,333,333.33	16,666,666.67	1,916,666.67	18,583,333.33
32	66,666,666.67	16,666,666.67	1,597,222.22	18,263,888.89
33	50,000,000.00	16,666,666.67	1,277,777.78	17,944,444.44
34	33,333,333.33	16,666,666.67	958,333.33	17,625,000.00
35	16,666,666.67	16,666,666.67	638,888.89	17,305,555.56
36	0	16,666,666.67	319,444.44	16,986,111.11

## Хавсралт 11 Жижиг түвшний автозасварын хөрөнгийн хэрэгцээ

Хөрөнгө оруулалт	
<b>Эргэлтийн хөрөнгө</b>	
түрээс 1 жил	24,000,000
цалингийн зардал 1 жил	28,800,000
ашиглалтын зардал 1 жил	12,000,000
сэлбэг хэрэгсэлийн нөөц	10,000,000
тос тосолгооны нөөц	5,000,000
<b>Эргэлтийн бус хөрөнгө</b>	
Машин тоног төхөөрөмж	30,000,000
Багаж хэрэгсэл програм	10,000,000
Тавилга эд хогшил	10,000,000
<b>Нийт хөрөнгө</b>	<b>129,800,000</b>



## Хавсралт 12 Жижиг түвшний автозасварын орлого зардлын төсөөлөл

Орлогын төсөөлөл				
Үйлчилгээ	хэмжээ	дундаж үнэ	бүтэн хүчин чадлаар 1 өдөр	борлуулалтын
Тос тосолгоо солих хөлс	1 машинд	20,000	40,000	19%
Сэлбэг хэрэгсэл солих хөлс	1 машинд	40,000	40,000	
Оношилгоо	1машинд	30,000	30,000	
Автомашин засварын хөлс	1цагийн	5,000	200,000	
Программинг үйлчилгээ	1машинд	600,000	60,000	
Тос тосолгоо борлуулсаны орлого			96,200	26%
Сэлбэг борлуулсаны орлого			234,410	55%
<b>Нийт</b>			<b>700,610</b>	<b>100%</b>

Зардлын төсөөлөл			
	нэгж	дундаж үнэ	бүтэн өдрийн
ББӨ тос тосолгоо			19,240
ББӨ сэлбэг			93,764
Ашиглалтын зардал	1 өдөр	32,877	32,877
Цалингийн зардал	2 хүн/өдөр	55,385	110,769
Ерөнхий удирдлагын зардал	сард	100,000	100,000
Борлуулалт маркетинг зардал	сард	100,000	100,000
Түрээс	сард	2,000,000	2,000,000
Урсгал засвар	1 жилд 1 удаа	3,000,000	3,000,000
Элэгдлийн зардал	1 сард	611,111	611,111

## Хавсралт 13 Жижиг түвшний автозасварын орлогын дэлгэрэнгүй таамаг тайлан

Борлуулалтын орлого, Үйл ажиллагааны зардлын таамаглал													
Сар	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Нийт
Ажиллах хүчин чадалын хувилбар	40%	40%	50%	80%	100%	50%	40%	40%	50%	1	1	1	
<b>Борлуулалтын орлого</b>	<b>5,885,124</b>	<b>5,885,124</b>	<b>7,356,405</b>	<b>11,770,248</b>	<b>14,712,810</b>	<b>7,356,405</b>	<b>5,885,124</b>	<b>5,885,124</b>	<b>7,356,405</b>	<b>11,770,248</b>	<b>14,712,810</b>	<b>7,356,405</b>	<b>105,932,232</b>
Ашиглалтын зардал	276,164	276,164	345,205	552,329	690,411	345,205	276,164	276,164	345,205	552,329	690,411	345,205	4,970,959
ББӨ тос тосолгоо	161,616	161,616	202,020	323,232	404,040	202,020	161,616	161,616	202,020	323,232	404,040	202,020	2,909,088
ББӨ сэлбэг	787,618	787,618	984,522	1,575,235	1,969,044	984,522	787,618	787,618	984,522	1,575,235	1,969,044	984,522	14,177,117
Цалингийн зардал	930,462	930,462	1,163,077	1,860,923	2,326,154	1,163,077	930,462	930,462	1,163,077	1,860,923	2,326,154	1,163,077	16,748,308
Ерөнхий удирдлагын зардал	40,000	40,000	50,000	80,000	100,000	50,000	40,000	40,000	50,000	80,000	100,000	50,000	720,000
Борлуулалт маркетинг зардал	40,000	40,000	50,000	80,000	100,000	50,000	40,000	40,000	50,000	80,000	100,000	50,000	720,000
Түрээс	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	24,000,000
Урсгал засвар	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	3,000,000
Элэгдлийн зардал	611,111	611,111	611,111	611,111	611,111	611,111	611,111	611,111	611,111	611,111	611,111	611,111	7,333,333
Бусад зардал	58,851	58,851	73,564	117,702	147,128	73,564	58,851	58,851	73,564	117,702	147,128	73,564	1,059,322
<b>Хүү татварын өмнө ашиг (ЕБИТ)</b>	<b>729,302</b>	<b>729,302</b>	<b>1,626,905</b>	<b>4,319,715</b>	<b>6,114,922</b>	<b>1,626,905</b>	<b>729,302</b>	<b>729,302</b>	<b>1,626,905</b>	<b>4,319,715</b>	<b>6,114,922</b>	<b>1,626,905</b>	<b>30,294,105</b>
Хүүний зардал													
Татварын зардал 1%	7,293	7,293	16,269	43,197	61,149	16,269	7,293	7,293	16,269	43,197	61,149	16,269	302,941
<b>Цэвэр ашиг</b>	<b>722,009</b>	<b>722,009</b>	<b>1,610,636</b>	<b>4,276,518</b>	<b>6,053,773</b>	<b>1,610,636</b>	<b>722,009</b>	<b>722,009</b>	<b>1,610,636</b>	<b>4,276,518</b>	<b>6,053,773</b>	<b>1,610,636</b>	<b>29,991,164</b>

Өдөрт үйлчлүүлэх автомашины тоо	2	2	3	4	5	3	2	2	3	4	5	3	36
1 автозасварт ногдох автомашины тоо өдөрт		5											

## Хавсралт 14 Жижиг түвшний автозасварын мөнгөн урсгалын таамаглал

Мөнгөн урсгалын таамаглал												
Сар	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Цэвэр ашиг	722,009	722,009	1,610,636	4,276,518	6,053,773	1,610,636	722,009	722,009	1,610,636	4,276,518	6,053,773	1,610,636
Мөнгөн бус зардал (элэгдлийн зардал)	611,111	611,111	611,111	611,111	611,111	611,111	611,111	611,111	611,111	611,111	611,111	611,111
Ажлын капиталын өөрчлөлт	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Цэвэр мөнгөн урсгал</b>	<b>1,333,120</b>	<b>1,333,120</b>	<b>2,221,747</b>	<b>4,887,629</b>	<b>6,664,884</b>	<b>2,221,747</b>	<b>1,333,120</b>	<b>1,333,120</b>	<b>2,221,747</b>	<b>4,887,629</b>	<b>6,664,884</b>	<b>2,221,747</b>

## Хавсралт 15 Жижиг түвшний автозасварын ирээдүйн 5 жилийн орлого ба мөнгөн урсгалын таамаглал

Жил	0	1	2	3	4	5
<b>Нийт борлуулалтын орлого</b>		<b>105,932,232</b>	<b>127,118,678</b>	<b>152,542,414</b>	<b>183,050,897</b>	<b>219,661,076</b>
Нийт зардал		75,638,127	83,201,940	91,522,134	100,674,347	110,741,782
<b>ЕВП</b>		<b>30,294,105</b>	<b>43,916,739</b>	<b>61,020,280</b>	<b>82,376,550</b>	<b>108,919,294</b>
хүүний зардал		5,532,107	3,355,540	1,178,974		
tax 1%		247,620	405,612	598,413	823,765	1,089,193
<b>Цэвэр ашиг</b>		<b>24,514,378</b>	<b>40,155,586</b>	<b>59,242,894</b>	<b>81,552,784</b>	<b>107,830,102</b>
элэгдлийн зардал +		7,333,333	7,333,333	7,333,333	7,333,333	7,333,333
<b>ЦМУ</b>		<b>31,847,711</b>	<b>47,488,920</b>	<b>66,576,227</b>	<b>88,886,118</b>	<b>115,163,435</b>
Үйл ажиллагааны МУ	(129,800,000)	31,847,711	47,488,920	66,576,227	88,886,118	115,163,435
Хуримтлагдсан МУ		(97,952,289)	(50,463,369)	16,112,858	104,998,976	220,162,411
WACC		17%	17%	17%	17%	17%
<b>Хорогдуулсан МУ</b>		<b>27,220,266</b>	<b>34,691,299</b>	<b>41,568,236</b>	<b>47,434,081</b>	<b>52,527,327</b>
		(129,800,000)				

NPV	73,641,209
IRR	35%
payback	2.53
Profitability index	1.57

## Хавсралт 16 Жижиг түвшний автозасварын зээлийн тооцоолол

САР	ЗЭЭЛИЙН ҮЛДЭГДЭЛ	ҮНДСЭН ЗЭЭЛИЙН	БОДОГДСОН ХҮҮ	НИЙТ ТӨЛБӨР
1	27,601,388.89	788,611.11	544,141.67	1,332,752.78
2	26,812,777.78	788,611.11	529,026.62	1,317,637.73
3	26,024,166.67	788,611.11	513,911.57	1,302,522.69
4	25,235,555.56	788,611.11	498,796.53	1,287,407.64
5	24,446,944.44	788,611.11	483,681.48	1,272,292.59
6	23,658,333.33	788,611.11	468,566.44	1,257,177.55
7	22,869,722.22	788,611.11	453,451.39	1,242,062.50
8	22,081,111.11	788,611.11	438,336.34	1,226,947.45
9	21,292,500.00	788,611.11	423,221.30	1,211,832.41
10	20,503,888.89	788,611.11	408,106.25	1,196,717.36
11	19,715,277.78	788,611.11	392,991.20	1,181,602.31
12	18,926,666.67	788,611.11	377,876.16	1,166,487.27
13	18,138,055.56	788,611.11	362,761.11	1,151,372.22
14	17,349,444.44	788,611.11	347,646.06	1,136,257.18
15	16,560,833.33	788,611.11	332,531.02	1,121,142.13
16	15,772,222.22	788,611.11	317,415.97	1,106,027.08
17	14,983,611.11	788,611.11	302,300.93	1,090,912.04
18	14,195,000.00	788,611.11	287,185.88	1,075,796.99
19	13,406,388.89	788,611.11	272,070.83	1,060,681.94
20	12,617,777.78	788,611.11	256,955.79	1,045,566.90
21	11,829,166.67	788,611.11	241,840.74	1,030,451.85
22	11,040,555.56	788,611.11	226,725.69	1,015,336.81
23	10,251,944.44	788,611.11	211,610.65	1,000,221.76
24	9,463,333.33	788,611.11	196,495.60	985,106.71
25	8,674,722.22	788,611.11	181,380.56	969,991.67
26	7,886,111.11	788,611.11	166,265.51	954,876.62
27	7,097,500.00	788,611.11	151,150.46	939,761.57
28	6,308,888.89	788,611.11	136,035.42	924,646.53
29	5,520,277.78	788,611.11	120,920.37	909,531.48
30	4,731,666.67	788,611.11	105,805.32	894,416.44
31	3,943,055.56	788,611.11	90,690.28	879,301.39
32	3,154,444.44	788,611.11	75,575.23	864,186.34
33	2,365,833.33	788,611.11	60,460.19	849,071.30
34	1,577,222.22	788,611.11	45,345.14	833,956.25
35	788,611.11	788,611.11	30,230.09	818,841.20
36	0	788,611.11	15,115.05	803,726.16