



УЛСЫН ИХ ХУРЛЫН ГИШҮҮН
Р.СЭДДОРЖ ТАНАА

**МОНГОЛ УЛСЫН ЗАСГИЙН ГАЗРЫН
ХЭРЭГ ЭРХЛЭХ ГАЗАР**

Төрийн ордон, Жанжин Д.Сүхбаатарын талбай,
6 дугаар хороо, Сүхбаатар дүүрэг, Улаанбаатар хот, 14201
Утас: (976-51) 26 08 17, Факс: (976-51) 26 24 08,
Цахим шуудан: info@cabinet.gov.mn,
Цахим хуудас: www.cabinet.gov.mn

2025.10.09 № ХТ/2817
танай _____-ны № _____-т

Асуулгын хариу хүргүүлэх тухай

Таны 2025 оны 40 дугаартай албан бичгээр ирүүлсэн “Эрдэнэс Монгол” ХХК-ийн үйл ажиллагааны талаар Монгол Улсын Ерөнхий сайдад тавьсан асуулгын хариуг үүгээр хүргүүлж байна.

Хүлээн авч танилцана уу.

Хавсралт 23 хуудастай.

МОНГОЛ УЛСЫН САЙД,
ЗАСГИЙН ГАЗРЫН ХЭРЭГ
ЭРХЛЭХ ГАЗРЫН ДАРГА



С.БЯМБАЦОГТ

000255016525

“ЭРДЭНЭС МОНГОЛ” ХХК-ИЙН ҮЙЛ АЖИЛЛАГААНЫ ТАЛААР АСУУЛГЫН ХАРИУЛТ

Нэг. Асуулт 1: “Эрдэнэс Монгол” ХХК-ийн бүрэлдэхүүнд танай үндсэн бүтцээс гадна Түлш эрчим хүчний групп, Зэс металлын групп болон Дэд бүтэц, логистик группүүд ажиллаж байна. Эдгээр группүүдийн зорилго зорилт, бүтэц бүрэлдэхүүн, ажлын уялдааны талаарх мэдээлэл болон өнгөрсөн хугацаанд дээрх группүүдийн гүйцэтгэсэн ажлын үр дүн, бодит үр ашгийн талаарх мэдээлэл, цаашид ийм давхардсан бүтэц байх хэрэгтэй эсэх талаар.

Хариулт:

1. Компанийн үйл ажиллагааны ерөнхий мэдээлэл:

Анх байгуулагдсан 2007 оноос эхлэн үеийн Засгийн газрууд “Эрдэнэс Монгол” компанийн болон харьяа компаниудын үйл ажиллагааг сайжруулах чиглэлээр санал санаачилга гарган ажиллаж тодорхой үр дүн, алдаа оноотой ажиллаж иржээ. Гэхдээ тус компанийн “стратегийн орд газрын үйл ажиллагааны үр өгөөжийг улс орон, нийт иргэдэд хүртээх үйл ажиллагааны тогтолцоо, механизмыг бүрдүүлэх” үндсэн зорилго төдийлөн сайн биелэгдэж чадаагүй гэж дүгнэгдсэн байдаг.

Цар тахлын болон төрийн өмчийн компаниудын үйл ажиллагаа доголдож уялдаа холбоо алдагдсан зэргээс үүдэлтэй улсын валютын нөөц багасаж, валютын ханш нэмэгдэж банкууд валютын гүйлгээгээ хязгаарласан хүндрэлтэй нөхцөл үүссэн 2022 оны сүүлчээр Монгол Улсын Засгийн газраас **“Гадаад валютын нөөцийг нэмэгдүүлэх зарим арга хэмжээний тухай”** 362 дугаар тогтоолыг батлан хэрэгжүүлж эхэлсэн. Улмаар “Эрдэнэс Тавантолгой” ХК-д Засгийн газрын бүрэн эрхт төлөөлөгч, “Эрдэнэс Монгол” ХХК-ийн удирдлагын бүрэлдэхүүнийг шинээр томилж ажиллуулсан болно.

Уг тогтоолоор экспорт, тээвэрлэлтийн үйл ажиллагааг оновчтой зохион байгуулах замаар экспортын үйл ажиллагаатай холбоотой гадаад валютын орох урсгалыг нэмэгдүүлж, валютын улсын нөөцийг нэмэгдүүлэх, тээвэр логистикийн үйл ажиллагаа, боомтуудыг олон улсын төвшинд хүргэж хөгжүүлэх, ашигт малтмалыг нээлттэй дуудлага худалдаагаар борлуулах уул уурхайн биржийн тогтолцооны нэгдсэн цахим системийг бий болгох зэрэг томоохон үүрэг чиглэл өгөгдсөн байдаг.

Дээрхи үүрэг чиглэлийг хэрэгжүүлэх хүрээнд “Эрдэнэс Монгол” ХХК нь стратегийн ач холбогдол бүхий ордуудын тусгай зөвшөөрлийг эзэмшиж, уул уурхай, эрчим хүч, дэд бүтэц, логистикийн чиглэлийн компаниудын үйл ажиллагааг нэгдлийн зохион байгуулалтаар ажиллуулах тогтолцоог бүрдүүлэх зорилгоор ажиллаж байна. 2023 оноос эхлэн цогц өөрчлөлт, шинэчлэлийн бодлого болон нэгдлийн дунд хугацааны стратегийг тодорхойлж, хэрэгжилтийг үе шаттайгаар хэрэгжүүлэн, нэгдлийн менежмент, засаглалыг сайжруулж байна. Түүнчлэн 2024–2028 оны дунд хугацааны стратегийг бүрэлдэхүүний компаниудын бизнес төлөвлөгөө, тэдгээрийн дунд хугацааны стратегид тусган, тодорхой зорилго, замын зургаар ажиллах нөхцөлийг бүрдүүлсэн. Түүнчлэн нэгдлийн 2024–2028 оны дунд хугацааны стратегиа батлуулж, тодорхой зорилго, замын зургаар ажиллаж байна. Өнөөгийн байдлаар нэгдлийн бүрэлдэхүүнд 31 охин, хараат компани, хуулийн этгээдүүд багтаж байгаа бөгөөд хувьцаа эзэмшигчийн гаргасан бодлого, шийдвэрийн хүрээнд 2023 оныг “Өөрчлөлт шинэчлэлтийн жил”, 2024 оныг “Хэрэгжилт үр дүнгийн жил”, 2025 оныг “Бүтээн байгуулалтын жил” болгон үйл ажиллагаа явуулж байна.

Эрдэнэс Монгол нэгдлийн сүүлийн хоёр жил гаруй хугацаанд хийж хэрэгжүүлсэн өөрчлөлт шинэчлэлийн үр дүнгээс товч дурдвал:

1. Анх 2007 онд байгуулагдахдаа дэвшүүлсэн Ашигт малтмал, эрдэс баялгийн үр өгөөжийг нийт ард иргэддээ хүргэх тогтолцоог бүрдүүлэх үндсэн зорилтыг хэрэгжүүлж, Үндэсний баялгийн сангийн тухай хуулийг Улсын Их Хурлаар хэлэлцүүлэн батлуулж, Монгол хүн баялагтаа эзэн байх хууль эрх зүйн үндсийг бүрдүүлсэн. Мөн хуулиар Эрдэнэс Монгол ХХК-ийн эрхзүйн байдлыг тодорхой болгож, хуулийн хэрэгжилтийг ханган ажилласнаар Эрдэнэс Монгол нэгдэл нь Хуримтлалын санд 2024 онд 500 тэрбум төгрөг, 2025 оны хүлээгдэж буй гүйцэтгэлээр 500.0 тэрбум төгрөг, нийт 1.1 их наяд төгрөг төвлөрүүлэхээр байна. Мөн ард иргэд “Хуримтлалын сан”-гийн дансанд байгаа мөнгөө Е-монголиа системээр хянах боломжтой болсон.

2. Үндэсний баялагын сангийн хуулийн хэрэгжилтийг хангах бэлтгэл ажлын хүрээнд нийт ард иргэддээ тэгш боломжыг бүрдүүлэх зорилгоор “Эрдэнэс Тавантолгой” ХК-ийн хувьцааны талаар авах зарим арга хэмжээний тухай, “Хууль батлагдсантай холбогдуулан авах зарим арга хэмжээний тухай” тогтоолыг Улсын Их Хурал, Засгийн газарт хүргүүлж ажилласны үр дүнд 2012 оны 4-р сарын 11-ний өдрөөс хойш мэндэлсэн Монгол Улсын 900 мянган иргэнд 1072 ширхэг энгийн хувьцааг нэмж эзэмшүүлэх, Эрдэнэс Тавантолгой ХК-ийн 2022, 2023 оны цэвэр ашгаас улирч буй онд 3.4 сая иргэнд 1.2 их наяд төгрөгийн ногдол ашиг хуваарилах арга хэмжээг хэрэгжүүлсэн.

3. Үндэсний баялгийн сангийн тухай хуулийг хэрэгжүүлж сангуудын орлогыг бодитой нэмэгдүүлэх, байгалийн баялгийн өгөөжийг нийт ард иргэдэд тэгш хүртээх зорилтын хүрээнд стратегийн ач холбогдол бүхий 16 ордын нөөц, ашиглалтын судалгааг боловсруулж, хил зааг нь тогтоогдоогүй 8 ордын хил заагийг тогтоох, төрийн эзэмшлийн хувь хэмжээ тогтоогдоогүй 9 орд, 3 үүсмэл ордын төрийн эзэмшлийн хувь хэмжээг тогтоох ажилд техникийн дэмжлэгийг үзүүлэн ажиллаж байна.

4. Монгол Улсын Засгийн газар болон “Орано Майнинг” компанийн хооронд байгуулсан Хөрөнгө оруулалтын гэрээний төсөл, санхүүгийн загварчлалыг боловсруулж, хэлэлцээг хийх, Засгийн газар болон УИХ-р хэлэлцүүлж эцэслэх ажлыг зохион байгуулсан. Улмаар Хувьцаа эзэмшигчдийн гэрээг шинэчлэн байгуулахаар гэрээний нөхцөлүүдийг боловсруулан Хөрөнгө оруулагчтай хэлэлцээрийг хийж байна.

5. Нэгдлийн бүрэлдхүүний компаниуд нэгдмэл үйл ажиллагааны тогтолцоо, нэгдсэн стратегид тулгуурласан бизнес төлөвлөгөөг хэрэгжүүлж ажилласнаар 2024 оны нийт орлого 12.9 их наяд төгрөгт хүрч 2020-2022 онуудын нийт орлогоос 1.4 дахин, цэвэр ашиг 5.0 их наяд төгрөг болж, 2020-2022 онуудын нийт ашгаас 1.7 дахин өссөн үзүүлэлттэй гарахад бодитой нөлөө үзүүллээ. Экспорт нэмэгдсэнээр улсын валютын нөөцийн санд нэгдэл 3.6 тэрбум ам.доллар төвлөрүүлсэн нь валютын улсын албан нөөцийн 80 орчим хувийг бүрдүүлсэн.

6. Нэгдлийн хэмжээнд мөрдөх олон улсын стандарт, Монгол Улсын хууль тогтоомжид нийцсэн “Бизнес төлөвлөгөө боловсруулах журам”, “Төсөв, хөрөнгө оруулалтын төлөвлөгөөг боловсруулах аргачлал”, Нягтлан бодох бүртгэлийн бодлогын баримт бичгийг боловсруулан батлуулж төсөв, санхүү, нягтлан бодох

бүртгэлийн удирдлагын нэгдсэн тогтолцоог бүрдүүлснээр нэгдлийн бүрэлдэхүүн компанийн санхүүгийн үзүүлэлт сайжирч, түүхэн амжилт үзүүлсэн. Санхүү удирдлагын нэгдсэн бодлогоор нэгдмэл үйл ажиллагаа явуулснаар компанийн мөнгөн урсгал сайжирч “Эрдэнэс Монгол” ХХК АХБ-ны 32.0 тэрбум төгрөг, “Багануур” ХК, “Шивээ-овоо” ХК -ийн өр төлбөр болох 30.0 гаруй тэрбум төгрөг, “Эрдэнэс тавантолгой” ХК-ийн гаргасан ЭТТ-Бондын 2024 онд төлөх 306.9 тэрбум төгрөг, Иргэний тэтгэвэр барьцаалсан зээлийг төрөөс нэг удаа тэглэх тухай хуулийн хэрэгжилтийн хүрээнд Эрдэнэс бондын өр төлбөрт Салхитын мөнгө-алтны ордын орлогоос 2024 онд 80.0 тэрбум төгрөгийг төлж барагдууллаа.

7. Нэгдлийн үйл ажиллагааг сайжруулах, улс, иргэдэд хүртээх үр өгөөжийг нэмэгдүүлэх чиглэлээр УИХ, Засгийн газраас 2023-2024 онд 100, 2025 оны эхний хагас жилийн байдлаар 30 гаруй тогтоол, шийдвэр батлуулж, хэрэгжилтийг ханган ажиллаж байна. (Өмнөх 2007-2022 онуудад жилд дунджаар 1-2 шийдвэр гаргуулдаг байсан) Тус нэгдлийн үйл ажиллагаанд хамаарах Улсын Их Хурал, Засгийн газрын нийт 119 шийдвэрийн 891 заалтын хэрэгжилтийг хангаж, үр дүнг тухай бүр тайлагнан ажиллаж байна. Түүнчлэн Толгой компаниас нэгдлийн бүрэлдэхүүн компаниудад үзүүлэх менежментийн үйлчилгээг тодорхойлж, нэгдлийн бүрэлдэхүүн компаниудад үзүүлж, нэгдсэн бодлого чиглэлээр хангаж ажиллаж байна.

8. Монгол Улсын дунд, урт хугацааны хөгжлийн бодлоготой нягт уялдуулсан нэгдлийн дунд хугацааны бизнесийн өсөлтийн стратегийн хэрэгжилтийг ханган ажиллаж байна. Тухайлбал боловсруулах аж үйлдвэрийн суурь нөхцөлийг бүрдүүлж, нэмүү өртөг шингэсэн бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэлийг хөгжүүлэх “Үйлдвэрлэл, технологийн парк”-ыг барьж байгуулах зорилтыг хэрэгжүүлж эхлээд байна. Эдгээр 6 паркийн 4 төсөл болох Зэс хайлуулах үйлдвэр, ган хайлуулах үйлдвэр, нүүрс-химийн үйлдвэр, кокс-химийн үйлдвэрүүд нь Засгийн газрын хэрэгжүүлэх 14 мега төсөлд багтсан бөгөөд төслүүдийн суурь судалгаа, технологийн туршилт, техник эдийн засгийн үндэслэл, байгаль орчны үнэлгээ, хөрөнгө оруулалтын загварчлал, эрсдэлийн үнэлгээ зэрэг төслийн бэлэн байдлыг хангуулах ажлууд 90 хувьтай хийгдсэн болно. Түүнчлэн, 6 байршилд газрыг улсын тусгай хэрэгцээнд авч, паркуудын хөгжлийн төлөвлөгөөг боловсруулсан.

9. Үйлдвэрлэл, технологийн бодлого, стратеги зорилтыг хэрэгжүүлж эхэлснээр 2023-2024 онуудад нэгдлийн эзэмшилд буй стратегийн ордуудын нөөцийг нэмэгдүүлж чадлаа. Тухайлбал, Багануурын ордын 2014 оноос хойш бүртгүүлж чадаагүй байсан 419 сая тонн, Тавантолгой ордын чулуун нүүрсний нөөцийг 8.3 тэрбум тонноор нүүрсний нөөцийг шинэчлэн бүртгүүлж, Төмөртэй ордын төмрийн хүдрийн нөөцийг 131.3 сая тонноор шинэчлэн бүртгүүлэхээр хүлээгдэж байна. Мөн Шивээ Овоо, Асгатын стратегийн орд дээр өөрийн хөрөнгөөр олон улсын JORC стандартын хайгуулын ажлыг 2024 онд эхлүүлсэн ба 2026 онд JORC стандартаар баталгаажсан нөөцийн тайлантай болохоор төлөвлөж байна.

10. Уул уурхайн экспортын бүтээгдэхүүнийг төрөлжүүлэх, дан нүүрс, зэсийн зах зээлийн үнээс хамааралтай экспортын орлогыг нэмэгдүүлэх, ирээдүйд үнэ цэн нэмэгдэх боломжтой 10 чухал ашигт малтмалын нөөцийг бүрдүүлэх хүрээнд 10 аймгийн нутагт геологийн тойм судалгааны ажил гүйцэтгэж, хэтийн төлөв бүхий 27 талбайг тогтоож, нийт 9 талбайд хайгуулын тусгай зөвшөөрөл эзэмших хүсэлтийг Аж үйлдвэр, эрдэс баялгийн яамд хүргүүлж, геологи хайгуулын ажлыг эрчимжүүлэн ажиллаж байна.

2. Группүүдийн үйл ажиллагааны талаар:

2.1 Группийн зарчмаар ажиллах эрхзүйн үндэслэл:

Монгол Улсын Засгийн газрын 2022 оны 06 дугаар сарын 08-ны өдрийн 225 дугаар тогтоолоор тус компанийн охин, хараат компани, харьяа хуулийн этгээд, төслийн нэгжийг нэгдлийн зохион байгуулалтад оруулан группийн зарчмаар ажиллуулахыг даалгаж, улмаар Монгол Улсын Засгийн газрын 2023 оны 3 дугаар сарын 29-ний өдрийн 108 дугаар тогтоолоор “Эрдэнэс Монгол” ХХК-ийн дүрмийг шинэчлэн баталсан. Улмаар холбогдох Засгийн газрын шийдвэрүүдээр 2022-2023 онд “Эрдэнэт үйлдвэр” ТӨҮГ, “Дарханы төмөрлөгийн үйлдвэр” ХХК, “Монголросцветмет” ТӨҮГ, “Монголын газрын тос боловсруулах үйлдвэр” ХХК, “Хөтөл цемент” ХХК-ийг тус тус нэгтгэн, бүтэц, үйл ажиллагааны цар хүрээг өргөтгөсөн болно.

Засгийн газрын шийдвэрийг үндэслэн “Эрдэнэс Монгол” ХХК-ийн Төлөөлөн удирдах зөвлөлийн 2023 оны 06 дугаар сарын 20-ны өдрийн 47 дугаар тогтоолыг гаргаж “Эрдэнэс Монгол” нэгдлийн охин, хараат компани болон харьяа бусад хуулийн этгээдүүдийг Нүүрс, эрчим хүч, Зэс металл, Дэд бүтэц, логистикийн үйл ажиллагааны чиглэлээр бүлэглэж, группийн зарчмаар ажиллуулж байна.

Монгол Улсын Засгийн газрын 2023 оны 03 дугаар сарын 29-ний өдрийн 108 дугаар тогтоолын хавсралт болох “Эрдэнэс Монгол” ХХК-ийн дүрмийн 3.5-ын Нэгдлийн үйл ажиллагаа, удирдлага зохицуулалтын тухай заалтын 3.5.1-д “Компани нь нэгдлийг үйл ажиллагааны чиглэлээр бүлэглэн, группийн зохион байгуулалтаар ажиллуулах бөгөөд стратеги төлөвлөгөө, бодлого, үйл ажиллагааны уялдаа зохицуулалт, нэгдсэн удирдлагаар хангаж, засаглал, удирдлага, менежментийг сайжруулж ажиллана.” гэж тус тус заасны дагуу группүүд нь үйл ажиллагаа явуулж байна.

Монгол Улсын урт хугацааны “Алсын хараа-2050” хөгжлийн бодлогод хүнд, хөнгөн болон эрчим хүч, барилгын материалын үйлдвэрлэлийн хэрэгцээг дотоодоос бүрэн хангаж, экспортод чиглэсэн үйлдвэрлэлийг түлхүү хөгжүүлэх зорилгоор үйлдвэр технологийн паркийн төслийг хөгжүүлэх, “Шинэ сэргэлтийн бодлого”-д нэмүү өртөг шингэсэн үйлдвэрлэлийг хөгжүүлэх, нүүрс-хими, зэсийн баяжмал хайлуулах, цэвэршүүлэх, төмөрлөгийн үйлдвэр зэрэг хүнд үйлдвэрүүдийн бүтээн байгуулалтыг эхлүүлэх, аж үйлдвэр, дэд бүтцийн томоохон төслүүдийг хэрэгжүүлэхээр тусгасан байдаг.

Эдгээр зорилго, зорилтууд нэгдлийн дунд хугацааны стратегид нарийвчлан тусгагдсан бөгөөд төрийн эзэмшлийн стратегийн ордуудыг үр ашгийг нэмэгдүүлэх, үйл ажиллагааны уялдаа холбоог хангах, цаашлаад ашигт малтмалын боловсруулалтын түвшнийг ахиулж нэмүү өртөг шингэсэн, олон улсын стандартад нийцсэн эцсийн бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэх зорилго бүхий стратеги боловсруулан ажиллаж байгаа бөгөөд группүүдийн зүгээс энэхүү стратегийн хүрээнд төлөвлөгөө боловсруулан хэрэгжилтийг ханган ажиллаж байна.

2.3 Группийн зарчмаар ажиллах давуу тал:

Нэгдсэн стратегийн удирдлага

“Эрдэнэс Монгол” нэгдэл Группийн зарчмаар ажиллаж эхлэхээс өмнө бүрэлдэхүүн компани тус бүр өөр өөрийн стратеги төлөвлөгөөг бие дааж боловсруулж, хэрэгжүүлж байсан нь технологи, техник, нөөцийн оновчгүй сонголт,

төслүүдийн давхцал, давхар зардал зэрэг олон сөрөг үр дагаврыг бий болгож байсан.

Эрдэнэс Монгол нэгдлийн бүрэлдэхүүн 31 компанийг үйлдвэрлэж буй бүтээгдэхүүн, үйл ажиллагаагаар нь төрөлжүүлж 3 группт хувааснаар тэдгээрийн уялдаа холбоог тодорхойлсон шийдэл боловсруулж, бүрэлдэхүүн компаниудын техникийн сонголт, олборлолт, боловсруулалт, борлуулалт маркетингийн бодлогыг нэгдсэн байдлаар компани тус бүр дээр хэрэгжүүлэх боломж бүрдсэн.

Нэгдсэн төлөвлөгөө, гүйцэтгэл

Нэгдлийн бүрэлдэхүүн компаниудын үйлдвэрлэж буй бүтээгдэхүүн, үйл ажиллагааны чиглэлээр уялдсан хөгжлийн бодлого, төлөвлөгөөг тодорхойлж гүйцэтгэлийг хянах, үнэлэх, сайжруулах боломжтой болсон.

Технологийн оновчтой шийдэл

Гадаад болон дотоодын эрдэмтэн, судлаачидтай хамтран бүрэлдэхүүн компаниудын технологийн оновчтой шийдлийг боловсруулж, төсөл бүрийн үр ашгийг нэмэгдүүлэх, үйлдвэрлэлийн онцлог, олон улсын стандартын шаардлагад нийцсэн техник, технологийн бодлогын хэрэгжилтийг хангуулах боломж бүрдсэн.

Хөрөнгө оруулалтын өндөр өртөгтэй, нарийн технологид суурилсан төслүүдийг энэ чиглэлд тэргүүний туршлагатай хөрөнгө оруулагчидтай харилцан ашигтайгаар хамтрах ажлыг эхлүүлсэн. Хамтын ажиллагааг нэгдлийн хэмжээнд нэг цонхоор хэрэгжүүлснээр гадаадын хөрөнгө оруулагчдын итгэл нэмэгдсэн.

Үйлдвэрлэл-технологийн паркийн нэгдсэн төлөвлөгөө

Аж үйлдвэрийн паркуудаас гарах бүтээгдэхүүний тээвэрлэлтэд шаардлагатай дэд бүтэц, үйлдвэрийг эрчим хүчээр хангах цахилгааны эх үүсвэр, цаашид үйлдвэрийн өргөтгөлд шаардлагатай газарзүйн байршил, ажиллах хүчний шийдэл болон төсөлд шаардлагатай бусад үйл ажиллагааг нэгдсэн байдлаар хэрэгжүүлж байна.

Бүтээгдэхүүний төрөлжилт

Нэгдлийн бүрэлдэхүүн компаниудын үйл ажиллагааны ижил төстэй байдлаар нь төрөлжүүлж, нэг стандартын “Эрдэнэс Монгол” брэндийг бий болгож өрсөлдөхүйц үнээр борлуулах боломжийг бүрдүүлэх, мөн зах зээлийн эрэлт муутай бүтээгдэхүүнээр уурхайн овоолго, талбай дүүрч олборлолтын горим алдагдах эрсдэлээс сэргийлэх үүднээс өөр чанартай бүтээгдэхүүнийг нэгдлийн хэмжээнд хооронд нь холих замаар шинэ бүтээгдэхүүн гарган авч, зах зээлд эзлэх хувийг нэмэгдүүлэх чиглэлд ажиллаж байна.

Босоо интеграци (Vertical Integration)

Группүүдийн харьяа хуулийн этгээдүүд хоорондын нийлүүлэлтийн гинжин хэлхээ (supply chain), нөөцийн удирдлагыг хэрэгжүүлж үйлдвэрлэлийн хугацаа, орц, үйл ажиллагаа, өргөтгөл болон бүтээгдэхүүний маркетинг, тээвэр логистик зэргийг ханган нийлүүлэгч, үйлчилгээ үзүүлэгч байгууллагаас хэт хараат бус байлгах боломжийг нэмэгдүүлэх чиглэлд ажиллаж байна.

Нэгдсэн мэдээллийн урсгал

Нэгдлийн бүрэлдэхүүн компаниудаас нэг ижил тайлан, мэдээллийг олон сувгаар авч хүндрэл учруулах, мэдээлэл орхигдох, агуулга өөрчлөгдөх эрсдэл буурч, мэдээллийн сан үүсэж дүн шинжилгээ хийх боломж бүрдсэн.

2.4 Группүүдийн ажил үүргийн хуваарь, давхардал байгаа эсэх:

Нэгдлийн бүрэлдэхүүн компаниудын үйлдвэрлэж буй бүтээгдэхүүн, үйл ажиллагааны чиглэлээр групп болгосон нь хөгжлийн бодлого, төлөвлөгөөг харьяа охин хараат компани, хуулийн этгээдүүдэд хэрэгжүүлэх, мэргэжил арга зүйгээр хангах, тухайлсан асуудлуудаар менежментийн үйлчилгээ үзүүлэх, үйлдвэрлэл технологи, инновац нэвтрүүлэх, үйл ажиллагааны гүйцэтгэлийг хянах, үнэлэх, сайжруулахад ач холбогдолтой болсон.

“Эрдэнэс Монгол” ХХК-ын бодлогын газрууд нь нэгдсэн стратеги, менежментийн бодлого чиглэл гаргаж ажилладаг бол группүүд нь түүний хэрэгжилтийг хангаж, мэргэжил арга зүй, зохион байгуулалтаар хангаж ажиллаж байгаа тул **чиг үүргийн давхардал үүсээгүй** болно.

Судалгааны “Ай Эм Эс Эй” байгууллагаас хийсэн судалгаагаар “Эрдэнэс Монгол” ХХК-ийн бүтэц нь олон улсын жишигт нийцсэн босоо, шаталсан бүтэцтэй бөгөөд энэ нь нарийн зохион байгуулалт шаарддаг уул уурхай, үйлдвэрлэл, эрүүл мэнд, банк гэх зэрэг салбаруудад оновчтой байдаг гэсэн дүгнэлт гарсан.

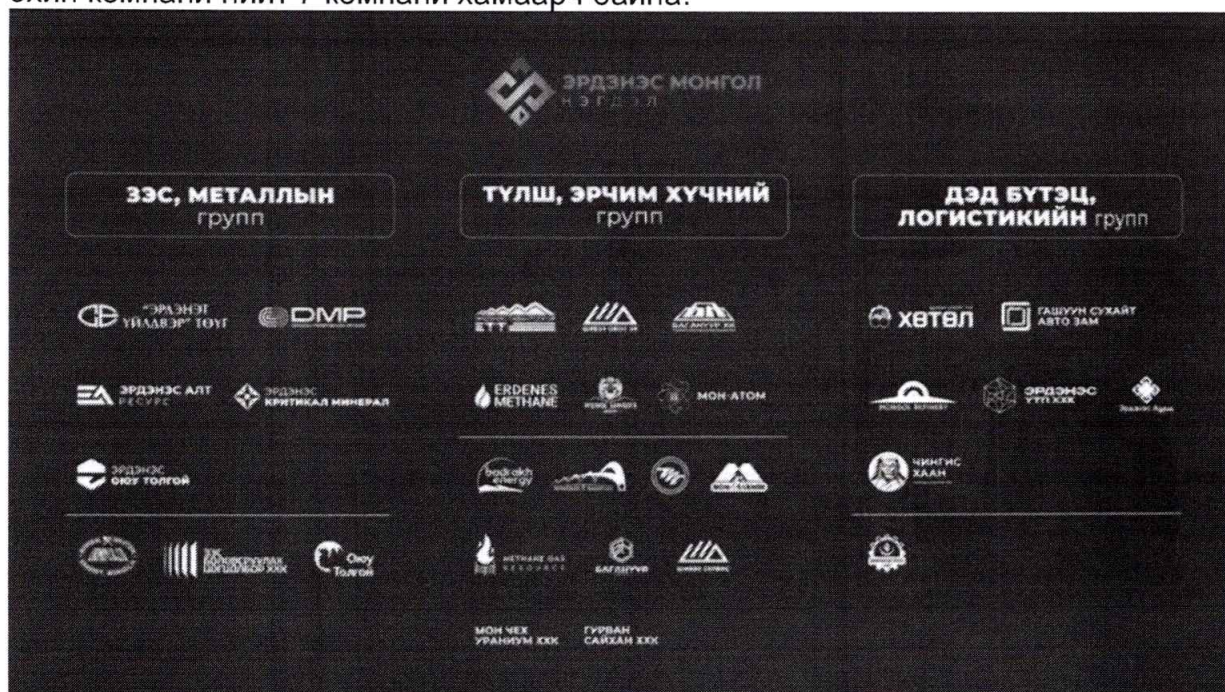
2.5 Группийн чиг үүрэг, үйл ажиллагаа:

“Эрдэнэс Монгол” ХХК нь стратегийн болон төрийн эзэмшлийн ордуудыг эдийн засгийн эргэлтэд оруулж үнэ цэнийг бий болгох, үйл ажиллагаа нь явж буй уурхай, үйлдвэрүүдийн ашиглалтыг сайжруулах, үр ашгийг нэмэгдүүлэх, хоорондын уялдаа холбоог хангах, цаашлаад ашигт малтмалын боловсруулалтын түвшнийг ахиулж нэмүү өртөг шингэсэн, олон улсын стандартад нийцсэн эцсийн бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэх зорилго бүхий стратеги боловсруулан ажиллаж байгаа бөгөөд Зэс металлын, Түлш, эрчим хүчний, Дэд бүтэц логистикийн зэрэг 3 группийн зүгээс стратегийн хүрээнд бүрэлдэхүүнд буй компаниудын үр ашиг, үйл ажиллагааны уялдаа холбоо, нэгдмэл байдлыг хангах замаар тэдгээрийн санхүүгийн алдагдлыг арилгаж, ашиг орлогыг нэмэгдүүлж, хувьцаа эзэмшигчдийн үр өгөөжийг нэмэгдүүлэх зорилго тавин ажиллаж байна.

Зэс, металлын группийн бүрэлдэхүүнд зэсийн баяжмал, төмрийн хүдэр, жоншны баяжмал, мөнгөний баяжмал үйлдвэрлэгч 5 компани, үйлдвэрийн газар болон түүний 3 охин компани нийт 8 хуулийн этгээд багтдаг бөгөөд бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэлээрээ Монгол Улсын экспортын зэсийн баяжмалын 100%, мөнгө-алтны баяжмалын 100%, төмрийн баяжмалын 27 орчим хувийг эзэлж байна.

Түлш, эрчим хүчний группийн бүрэлдэхүүнд коксжих чулуун нүүрс олборлогч 1 компани, эрчим хүчний хүрэн нүүрс олборлогч 2 компани, эрчим хүчний хүрэн нүүрсний ашиглалтын тусгай зөвшөөрөл эзэмшигч төслийн 1 компани, нүүрсний давхаргын метан хийн хайгуулыг гүйцэтгэгч төслийн 1 компани, Ураныг газрын доор уусган баяжуулах аргаар олборлох төслийн 1 компани, тэдгээрийн охин, хараат компаниудаас бүрдсэн нийт 16 хуулийн этгээд багтдаг. Монгол Улсын экспортын коксжих нүүрсний 37%, төвийн бүсийн эрчим хүчний системийн нүүрсний хэрэглээний 90 орчим хувийг бүрдүүлдэг.

Дэд бүтэц логистикийн группийн бүрэлдэхүүнд нэгдлийн тээврийн үйл ажиллагааг оновчтой зохион байгуулах, Тавантолгой-Гашуунсухайт чиглэлийн нүүрс тээврийн авто зам, нефть-химийн аж үйлдвэрийн суурийг тавих газрын тос боловсруулах, мөн үйлдвэр технологийн паркийн менежмент, хийн дамжуулах хоолойн төслийг хэрэгжүүлэгч, барилгын материал үйлдвэрлэгч зэрэг 6 компани, 1 охин компани нийт 7 компани хамаарч байна.



Групп тус бүр 4 орон тоотой бөгөөд зохицуулагч 1, менежер 1, мэргэжилтэн 2, гурван групп нь нийт 12 ажилтны бүрэлдэхүүнтэй ажиллаж байна. "Эрдэнэс Монгол" ХХК-ийн 2024-2028 оны дунд хугацааны стратеги төлөвлөгөөнд тусгагдсан зорилтуудыг хэрэгжүүлэх хүрээнд сүүлийн 2 жил орчмын хугацаанд гурван группийн гүйцэтгэсэн ажлыг тоймлон хүргүүлж байна. Үүнд:

- **Хөрөнгө оруулалт, төслийн удирдлагын стратегийн хүрээнд:**

Монгол Улсын Засгийн газрын 2024-2028 оны үйл ажиллагааны хөтөлбөрт туссан зорилго, зорилтуудыг хэрэгжүүлэх хүрээнд "Эрдэнэс Монгол" ХХК нь нэгдлийн томоохон компани, үйлдвэрүүдийг түшиглэн боловсруулах үйлдвэрүүдийг цогцолбор хэлбэрээр үйлдвэрлэл, технологийн паркуудыг байгуулах, хөгжлийн төлөвлөгөө боловсруулах, хөрөнгө оруулагчдыг дэмжих менежментийг хэрэгжүүлж, аж үйлдвэрийн гинжин хэлхээ үүсгэх зорилтыг хэрэгжүүлэхээр тусгасан бөгөөд дараах төслүүдийг хэрэгжүүлэхэд дэмжлэг үзүүлэн ажиллаж байна. Үүнд:

- Шивээ Овоогийн уурхайг түшиглэсэн цахилгаан станцын төлөвлөлт, бэлтгэл ажлуудыг ханган ажлын хэсэг байгуулж, зөвлөх эрдэмтдийн саналыг тусган нүүрс нь тэжээлтэй 300МВт-ын цахилгаан станц +100МВт-ын сэргээгдэх эрчим хүч хосолсон гибрид станцын ТЭЗҮ-ийн ажлын даалгаврыг боловсруулсан. Станцыг барих газрын тусгай зөвшөөрлийг авсан бөгөөд хөрөнгө оруулалт татах үүднээс олон улсын болон дотоодын аж ахуйн нэгжүүдийн төлөөлөлтэй удаа дараа уулзалтыг зохион байгуулж холбогдох санамж бичгийг байгуулан ажиллаж байна.
- "Багануурын Нүүрс-пиролизын үйлдвэр"-ийн бүтээн байгуулалтын бэлтгэл ажлын хүрээнд үйлдвэрийг нүүрсээр хангах, уурхайн хүчин чадлыг

өргөтгөхөд шаардлагатай 207 тэрбум төгрөгийн хөрөнгө оруулалтын тооцоолол, үндэслэлийг баталгаажуулах болон Багануурын уурхайн ашиглалтын ТЭЗҮ болон бусад судалгааг хийх ажлын хэсэгт орж ажиллаж байна.

- "Багануур" ХК болон "Шивээ Овоо" ХК-ийн техник худалдан авалт, парк шинэчлэлтийн хүрээнд уян хатан нөхцөл бүхий урт хугацаатай, бага хүүтэй санхүүжилтийг шийдвэрлэх зорилгоор Монгол улсын Хөгжлийн банкны охин компани болох "Ди Би Эм лизинг" ХХК-тай хамтран ажиллаж бага хүүтэй уян хатан нөхцөлтэй зээлжих боломжийг бүрдүүлсэн.
- Зэсийн баяжмал хайлуулах, боловсруулах үйлдвэр байгуулах төслийн бүтээн байгуулалтыг эхлүүлэх зорилтын хүрээнд хөрөнгө оруулж хамтран ажиллах чадавх бүхий хөрөнгө оруулагчдын судалгааг хийж, хамтран ажиллах сонирхол бүхий БНХАУ-ын 5 компанитай уулзалт зохион байгуулж ажилласан. Дээрх уулзалтуудын мөрөөр БНХАУ-ын "Bayin nonferrous group", "Jianxi copper group corporation" компаниудаас зэсийн баяжмал хайлуулах, боловсруулах үйлдвэрийн төсөлд хөрөнгө оруулж хамтран ажиллах саналаа ирүүлээд байна.
- "Ган боловсруулах цогцолбор Дархан ҮТП"-ийн төслийн бүтээн байгуулалтыг эхлүүлэх зорилтын хүрээнд олон улсын нэр хүндтэй, хөрөнгө оруулж, хамтран ажиллах чадавх бүхий байгууллагын судалгаа хийсний дагуу 11 орны 35 компанид Гадаад харилцааны ямаар дамжуулан "Хамтран ажиллах тухай" албан бичиг хүргүүлсэн. Улмаар хамтран ажиллах сонирхлоо илэрхийлээд буй БНХАУ-ын 5 компанитай уулзалт зохион байгуулж ажилласан. Дээрх уулзалтуудын мөрөөр БНХАУ-ын "HBIS group" компаниас хөрөнгө оруулж хамтран ажиллах сонирхлоо илэрхийлээд байна.
- Эрдэнэс Монгол нэгдлийн бүрэлдэхүүн компаниудын уул уурхайн бүтээгдэхүүний биржээр арилжаалсан бүтээгдэхүүнийг тээвэрлэлтэд вагоны хомсдол үүсэж, гэрээний хэрэгжилтийг хангахад хүндрэлтэй байдал үүсээд байгаагаас шалтгаалан вагон хангамжийг нэмэгдүүлэх зорилтын хүрээнд БНХАУ-ын вагон үйлдвэрлэгч 3 компанитай цахимаар болон биечлэн уулзалт зохион байгуулж ажилласан. Дээрх уулзалтуудын мөрөөр БНХАУ-ын "Baotou Beifang Chuangye Co.,Ltd", "CRBC group" компаниудаас вагон нийлүүлэх боломжит нөхцөл болон үнийн саналыг ирүүлсэн.
- "Дарханы төмөрлөгийн үйлдвэр" ХХК-ийн гангийн үйлдвэрийн техник, технологийг өөрчлөн шинэчилж, үйлдвэрлэлийн хүчин чадлыг нэмэгдүүлэх зорилтын хүрээнд БНХАУ болон Япон улсын 4 компанитай уулзалт зохион байгуулсан. Дээрх уулзалтуудын үр дүнд Япон улсын "Mitsubishi corporation" компаниас "Дарханы төмөрлөгийн үйлдвэр" ХХК-ийн гангийн үйлдвэрийн техник, технологийг өөрчлөн шинэчилж, үйлдвэрлэлийн хүчин чадлыг нэмэгдүүлэх ажилд хамтран ажиллах саналаа ирүүлээд байна.
- Монгол Улсын Ерөнхий сайдын 2025 оны 08 дугаар сарын 13-ны өдрийн 61 дугаар захирамжаар байгуулагдсан Хэрлэн-Тооно ус дамжуулах хоолойн төслийн ажлыг эрчимжүүлэх хүрээнд ТЭЗҮ тодотголын ажлын даалгаврыг боловсруулж, оролцогч байгууллагуудыг зохион байгуулалтаар ханган хамтран ажилласан.
- Хэрлэн-Тооно төслийн ТЭЗҮ-ийн тодотголын ажлын хүрээнд ус зүйн судалгаа, инженер геологи, геофизик, геодези болон байгаль орчны судалгаанууд хийгдэж, боомтын хамгийн боломжит хувилбар сонгосон. Мөн усан сангийн тооцоолол, ус дамжуулах шугамын трассын хувилбарууд, эрчим хүчний болон насос станцын горимын тооцоог урьдчилсан байдлаар боловсруулсан. Тус төслийн тайланг сар бүр хүлээн авч, захиалагчийн хяналтыг хэрэгжүүлэх ажлыг "Эрдэнэс Оюу Толгой" ХХК-тай хамтран

гүйцэтгэж байгаа бөгөөд ТЭЗҮ-ийг тодотгох ажил 65 хувийн гүйцэтгэлтэй байна.

- Монгол Улсын Засгийн газрын 2025 оны 02 дугаар сарын 05-ны өдрийн 65 дугаар тогтоолын хэрэгжүүлэхэд зохион байгуулалтаар ханган ажиллаж байгаа бөгөөд “Тавантолгой төмөр зам” ХХК-ийн Хувьцаа эзэмшигчдийн ээлжит бус хурал 2025 оны 03 дугаар сарын 21-ний өдөр хуралдаж 01 дугаартай тогтоолоор компанийн дүрэмд өөрчлөлт оруулж “Эрдэнэс Тавантолгой” ХК нь тус компанийн 100%-ийн хувьцааг эзэмшихээр болсон.
- Монгол Улсын Засгийн газрын 2025 оны 103 дугаар тогтоолын 5 дугаар заалт, “Тавантолгой-Гашуунсухайт” чиглэлийн төмөр замын төслийн хүрээнд бий болсон хөрөнгийг холбогдох хууль тогтоомжийн дагуу тооцоо нийлж, үндсэн хөрөнгөд бүртгэх ажлыг шуурхай зохион байгуулах зорилгоор зохион байгуулалтаар ханган ажиллаж байгаа бөгөөд төслийн нийт хөрөнгө оруулалт болох 3,283.9 тэрбум төгрөгийн хөрөнгө оруулалтаас 2,853.1 тэрбум төгрөгийн хөрөнгийг бүртгэсэн бөгөөд 377.8 тэрбум төгрөгийн хөрөнгийг бүртгэх ажил зохион байгуулагдаж байна.

- **Үйлдвэрлэл технологийн стратегийн хүрээнд:**

Стратегийн ордуудыг урт хугацаанд тогтвортой, иж бүрэн ашиглах, уул уурхайн үйлдвэрлэлийн үйл ажиллагаанд олон улсын сайн туршлага, дэвшилтэт технологи, инновац, дижитал шилжилтийг нэвтрүүлэх, геологи хайгуулын ажлыг эрчимжүүлж эрдэс баялгийн баталгаат нөөцийг арвижуулах, техник, технологийн сонголт, ашиглалтыг сайжруулах, бүтээгдэхүүн боловсруулалтын дараагийн шатны үйлдвэрүүдийг олноор байгуулах боломжийг бүрдүүлэх, Эрдэнэс Монгол брэндийг аж үйлдвэрийн түүхий эдийн бүтээгдэхүүний зах зээлд бий болгож чанар стандартыг тогтоох стратегийг баримтлах бөгөөд аж үйлдвэрийн гинжин хэлхээний суурийг бий болгож, нэмүү өртөг шингэсэн эцсийн бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэлийг дэмжинэ. Үүнд:

- “Эрдэнэс Тавантолгой” ХК болон “Метан Газ Ресурс” ХХК-ийн хоорондын “Хамтран ажиллах гэрээ”-г сайжруулан албажуулах ажлыг зохион байгуулсан. “Эрдэнэс Тавантолгой” ХК-ийн далд уурхайн бүтээн байгуулалтын ажлын уялдааг “Метан Газ Ресурс” ХХК-ийн үйл ажиллагаатай нийцүүлэх үүднээс холбогдох уулзалтыг хийж, хамтран ажиллах гэрээг байгуулж өрөмдлөг хайгуулын ажил явагдаж байна. Одоогийн байдлаар “ТАВАНТОЛГОЙ-XXXIII” хайгуулын талбайн Улаан нуурын хэсэгт RL-001-3b-Hz-01, RL-001-3b-Hz-02 хэвтээ цооногуудын гүний даралтыг тогтворжуулах, бууруулах, ус шавхалтын ажил үргэлжилж байгаа бөгөөд яндангийн даралт бий болж, цооногуудаас тасралтгүй хийн урсгал гарч эхэлсэн.
- Тавантолгой бүлэг ордод нүүрсний давхаргын метан хийн хайгуулын төслийг хэрэгжүүлэгч “Метан Газ Ресурс” ХХК-ийн үйл ажиллагааны хөрөнгө оруулалтыг шийдвэрлэх хүрээнд талуудын төлөөллийг оролцуулсан уулзалтыг зохион байгуулж, харилцан зөвшилцсөний үндсэнд 2025 оны 09 дүгээр сард “Метан Газ Ресурс” ХХК болон Австралийн хөрөнгө оруулалттай “Жейд Метан” ХХК-ийн хооронд “Хөрөнгө оруулалтын гэрээ”-ний хугацааг сунгасан.
- Багануурын орд газрыг түшиглэн барих Хөх нүүрсний үйлдвэрийн ТЭЗҮ боловсруулах ажлын даалгаврыг боловсруулж, гүйцэтгэгчийг нээлттэй сонгон шалгаруулж, ТЭЗҮ-ийг урьдчилсан байдлаар хүлээж аваад байна. Багануур УТП-ийн ерөнхий төлөвлөлтөд дэмжлэг үзүүлэх, хяналт тавих арга хэмжээг авч ажиллаж байна.

- Монгол Улсын Засгийн газрын 2025 оны 8 дугаар сарын 27-ны өдрийн 14 дүгээр хуралдааны тэмдэглэлийн хэрэгжилтийг хангах, “Цемент шохой” ХХК-ийн үйлдвэрийн үйл ажиллагаа тасралтгүй зохион байгуулах, эвдрэл гэмтлийг урьдчилан тооцоолох, өртөг зардлыг бууруулах зорилгоор үйл ажиллагаанд дүн шинжилгээ хийсний үндсэнд төлөвлөгөө боловсруулж хэрэгжилтэд хяналт тавин ажиллаж байна.
- **Борлуулалт, логистикийн стратегийн хүрээнд:**

Уул уурхайн бүтээгдэхүүний биржийн тухай хуулийн хэрэгжилтийг хангах хүрээнд нэгдлийн бүрэлдэхүүн компаниудын үйлдвэрлэсэн бүтээгдэхүүнийг биржээр ил тод, нээлттэй, зах зээлийн өрсөлдөхүйц үнээр борлуулж, борлуулалт, логистикийн нэгдсэн тогтолцоог бүрдүүлэх зорилт тавин ажиллаж байна. Үүнд:

- “Нэгдлийн компаниудын нүүрсийг холих замаар экспортын шаардлага хангасан бүтээгдэхүүн гаргах” туршилт судалгаа хийх ажлын хэсэг байгуулагдаж “Эрдэнэс Тавантолгой” ХК-ийн Тавантолгойн орд болон “Эрдэнэс Баянбогд” ХХК-ийн Баруундалай ордын бүтээгдэхүүний холилт хийх судалгаа, танилцуулгыг урьдчилсан байдлаар хийж, дараагийн шатны технологийн дээж авах зэрэг шат дараатай арга хэмжээг авч ажиллаж байна.
- “Монголын хөрөнгийн бирж” ХК-ийн уул уурхайн бүтээгдэхүүний биржийн арилжаанд мөрдөгдөж байсан журмуудад өөрчлөлт оруулахаар 2025 оны 02 дугаар сарын 25-ны өдөр журмын төслийг ирүүлсэн. Дээрх журмын төслүүдэд “Эрдэнэс Монгол” нэгдлийн саналыг нэгтгэн 2025 оны 3 дугаар сарын 07-ны өдөр хүргүүлсэн бөгөөд “Монголын хөрөнгийн бирж” ХК-ийн Төлөөлөн удирдах зөвлөлийн 2025 оны 16 дугаар тогтоолоор дараах журмуудыг шинэчлэн батлав:
- *Уул уурхайн бүтээгдэхүүний биржийн арилжааны журам*
- *Уул уурхайн бүтээгдэхүүний биржийн арилжааны төлбөр, тооцооны журам*
- *Төмрийн хүдэр, баяжмалын арилжааны гэрээний стандарт тогтоох, мөрдүүлэх журам*
- *Хайлуур жоншны хүдэр, баяжмалын арилжааны гэрээний стандарт тогтоох, мөрдүүлэх журмыг тус тус мөрдөгдөж эхэлсэн.*
- АҮЭБ-ийн сайдын 2024 оны 11 дүгээр сарын 15-ны өдрийн А/56 дугаар тушаалаар байгуулагдсан төрийн болон орон нутгийн өмчит, төрийн болон орон нутгийн оролцоотой хуулийн этгээдийн уул уурхайн баяжуулалт, боловсруулалтаас гарсан завсрын бүтээгдэхүүн, хаягдал, бага агуулгатай, тодорхой нөхцөлд үр ашиггүй гэж тогтоогдсон нөөцөд хамаарах хүдэр, хүдрийн овоолгыг дотоодын аж ахуйн нэгжүүдэд борлуулах эсэх асуудлаар санал дүгнэлт боловсруулах үүрэг бүхий ажлын хэсэгт ажиллаж байна. Ажлын хэсгийн хурлаар “Уул уурхайн бүтээгдэхүүнийг дотоодод борлуулах биржийн арилжааны журам”-ыг төсөл боловсруулсан. Уул уурхайн бүтээгдэхүүний биржийн тухай хуулийн нэмэлт өөрчлөлт УИХ-аар батлагдсаны дараа ажлын хэсэг “Уул уурхайн бүтээгдэхүүнийг дотоодод борлуулах биржийн арилжааны журам”-ын төслийг дахин хэлэлцэхээр шийдвэрлээд байна.
- Уул уурхайн бүтээгдэхүүний биржийн арилжааг зуучлагч /брокер/-аар дамжуулан зохион байгуулах ажлын хүрээнд “Монголын хөрөнгийн бирж” ХК-ийн шинэчлэн боловсруулсан “уул уурхайн бүтээгдэхүүний арилжааны журам”-ын төсөлд уул уурхайн бүтээгдэхүүний биржийн арилжаанд оролцогч нь брокертой болон брокергүй арилжаанд орох боломжуудыг нээлттэй байлгах тухай саналыг хүргүүлж, улмаар “Монголын хөрөнгийн бирж” ХК-ийн Төлөөлөн удирдах зөвлөлийн 2025 оны 03 дугаар сарын 18-ны өдрийн 16

- дугаар тогтоолоор батлагдсан “уул уурхайн бүтээгдэхүүний арилжааны журам”-д худалдан авагч болон худалдагч нь брокертой болон брокергүй арилжаанд оролцох талаар тусгасан.
- Уул уурхайн бүтээгдэхүүний биржийн тухай хуулийн хэрэгжилтийг хангах хүрээнд төмрийн хүдрийн баяжмалыг хөрөнгийн биржээр дамжуулан арилжаалах бэлтгэл ажлыг ханган ажилласан бөгөөд 2023 оны 09 дүгээр сарын 15-ны өдөр “Дарханы төмөрлөгийн үйлдвэр” ХХК болон “Эрдэнэс критикал минералс” ТӨҮГ-ийн төмрийн хүдрийн баяжмалын анхны арилжааг амжилттай зохион байгуулсан. Ингэснээр “Дарханы төмөрлөгийн үйлдвэр” ХХК болон “Эрдэнэс критикал минералс” ТӨҮГ нь төмрийн хүдрийн баяжмал болон жоншны хүдэр, баяжмалыг 100 хувь биржээр дамжуулан арилжиж эхэлсэн.
 - Зэсийн баяжмалыг хөрөнгийн биржээр арилжаалах бэлтгэл ажлыг ханган “Эрдэнэт үйлдвэр” ТӨҮГ болон “Монголын хөрөнгийн бирж” ХК-тай хамтран 2024 оны 4 дүгээр сарын 29-ний өдрөөс эхлэн зэсийн баяжмалын арилжааг амжилттай зохион байгуулан ажилласан бөгөөд цаашид зэсийн баяжмалын биржийн арилжааг амжилттай явуулахад дэмжлэг үзүүлэн ажиллаж байна.
 - 2025 он гарснаас хойш нүүрсний биржийн арилжаа амжилтгүй болох тохиолдол нэмэгдэж байгаатай холбогдуулан биржийн арилжаанд оролцогчдын тоог нэмэгдүүлэх зорилгоор гадаад, дотоодын аж ахуйн нэгж байгууллагуудад Монгол Улсын уул уурхайн бүтээгдэхүүний зах зээл болон уул уурхайн бүтээгдэхүүний биржийн арилжааг таниулах сургалт, сурталчилгааны үйл ажиллагаа зохион байгуулах талаар “Монголын хөрөнгийн бирж” ХК-тай хамтран ажиллаж байна.
 - Монгол Улсын Засгийн газрын 40 дүгээр тэмдэглэлийн хүрээнд Зам тээврийн яам болон “УБТЗ” ХНН-ийн удирдлагуудтай Эрдэнэс Монгол нэгдлийн бүрэлдэхүүн компаниудын вагон хангамжийн дутагдалтай байдлын талаар санал солилцож, “Монголын төмөр зам” ХХК-ийн 200 ширхэг вагоныг “Дарханы төмөрлөгийн үйлдвэр” ХХК-ийн экспортын тээвэрлэлтэд түрээсээр ашиглуулах ажлыг зохион байгуулсан.
 - Уул уурхайн бүтээгдэхүүний биржийн тухай хууль хэрэгжиж эхэлсэнтэй холбоотойгоор нэгдлийн бүрэлдэхүүн компани, үйлдвэрийн газар хооронд үндсэн үйлдвэрлэл явуулахад шаардагдах бүтээгдэхүүн борлуулахад хүндрэлтэй нөхцөл байдал үүссэн тул ашигт малтмалын тухай хуулийн 35.11-д “Боловсруулсан бүтээгдэхүүнийг Монгол Улсын нутаг дэвсгэрт үйл ажиллагаа эрхэлж байгаа боловсруулах үйлдвэрт тэргүүн ээлжид, зах зээлийн үнээр нийлүүлнэ” гэж заасны дагуу АҮЭБЯ-аас нэгдлийн бүрэлдэхүүн компани, үйлдвэрийн газрууд хоорондын уул уурхайн бүтээгдэхүүн борлуулах чиглэл авч хэрэгжүүлэн ажиллаж байна.
 - БНХАУ-ын Эрээн болон Мандал боомтод томилолтоор ажиллаж, уул уурхайн бүтээгдэхүүний логистикийн төвүүдийн үйл ажиллагаатай танилцсан. Эхний ээлжид Эрээн болон Мандал боомтод логистикийн төвийг шинээр байгуулан үйл ажиллагаагаа эхлүүлээд буй БНХАУ-ын компаниудтай хамтран ажиллаж Эрдэнэс Монгол нэгдлийн төмрийн хүдрийн баяжмалын экспортыг нэмэгдүүлэх нөхцөл, боломжийн талаар судлан боловсруулсан. 2026 онд БНХАУ-ын нутагт логистикийн төв байгуулах чиглэлээр төлөвлөгөө боловсруулахаар ажиллаж байна.
 - Экспортын бүтээгдэхүүн тээвэрлэлтийн зардлыг бууруулах, худалдан авагчийн тавьсан шаардлагын дагуу богино хугацаанд бүтээгдэхүүнээ нийлүүлэх, бүтээгдэхүүний чанарт хяналт тавих зорилгоор Замын-Үүд боомтод логистикийн төв байгуулах урьдчилсан ТЭЗҮ-г боловсруулсан. Экспортын бүтээгдэхүүний логистикийн төвийг байгуулснаар Монгол Улсын

экспортын ачааны хэмжээг 1 жилд 1.0 сая тонноор нэмэгдүүлэх боломж үүсэж экспортын чадавхыг нэмэгдүүлэх бодит үр дүнг бий болгохоор ажиллаж байна.

- **Дэмжих үйл ажиллагааны стратегийн хүрээнд:**

Нэгдлийн стратегийг хэрэгжүүлэхэд дэмжлэг үзүүлэх чиг үүрэг бүхий хууль, эрх зүй, аюулгүй ажиллагаа, хүний нөөц, хамтын ажиллагааны стратегийг нэгдлийн хэмжээнд мөрдөх бодлогын баримт бичигт үндэслэн хэрэгжүүлнэ. Үүнд:

- "Цемент шохой" ХХК нь технологийн нүүрсний нөөцгүй болж үйл ажиллагаа зогсох эрсдэл үүссэнийг "Энержи ресурс" ХХК-тай зөвшилцсөний үндсэнд шийдвэрлэж, технологийн нүүрсний нөөц бүрдүүлэх ажилд дэмжлэг үзүүлэн хамтран ажилласан.
- Багануур ХК, Шивээ-Овоо ХК-аас туршилтад зориулан дээж бэлтгэн БНХАУ-ын "Жөжяны Их Сургууль Холдинг Групп"-д дээжийг хүргүүлсэн. Шинжилгээгээр Багануурын хүрэн нүүрс нь хөх нүүрс буюу хагас коксыг үйлдвэрлэхэд тохиромжтой гэсэн дүгнэлт гарсан.
- "Цемент шохой" ХХК нь цементийн бүтээгдэхүүний үндсэн түүхий эд болох төмрийн хүдэр худалдан авах нээлттэй тендер шалгаруулалт зарлагдаагүй нөхцөл байдлыг улмаас үйлдвэрлэлийн нөөцгүй болж, үйлдвэр сул зогсож алдагдал хүлээх эрсдэл үүссэн учир "Дарханы төмөрлөгийн үйлдвэр" ХХК-аас 5,600 тонн төмрийн хүдрийг эргэн төлөх нөхцөлтэй зээлээр ашиглуулсан.
- "Эрдэнэт үйлдвэр" ТӨҮГ-ын цаашид үйлдвэрлэлд ашиглагдахгүй болсон 651 нэр төрлийн 2.6 тэрбум төгрөгийн анхны үнэтэй бараа материалыг Эрдэнэс Монгол нэгдлийн ижил төстэй үйл ажиллагаа явуулж буй үйлдвэр, уурхайн газруудад борлуулах саналыг боловсруулан бүрэлдэхүүн компаниудад хүргүүлж, хэрэгжилтийг ханган ажилласан.
- "Эрдэнэт үйлдвэр" ТӨҮГ-ын эзэмших, ашиглах онцгой эрхийг авсан "Хөвүүлэн баяжуулалтын технологийн цуглуулагч урвалжийн найрлага" патент, "Хөрөнгө оруулалт, худалдан авах ажиллагааны e-procurement систем", Архив, албан хэрэг хөтлөлтийн нэгдсэн систем", "химийн бодисын хор аюулын лавлах мэдээлэл" эмхэтгэлүүдийг Эрдэнэс Монгол нэгдлийн бүрэлдэхүүн компаниудад нэвтрүүлэх, хамтран ажиллах саналыг боловсруулан хүргүүлж, хэрэгжилтийг ханган ажиллаж байна.
- Монгол Улсын Засгийн газрын 2024 оны 04 дүгээр сарын 24-ний өдрийн хуралдааны 16 дугаар тэмдэглэлийн 26.5.1 дүгээр заалтын хэрэгжилтийн хүрээнд "Эрдэнэт үйлдвэр" ТӨҮГ-ын Ерөнхий захирлын 2024 оны 04 дүгээр сарын 09-ны өдрийн А/274 дүгээр тушаалаар байгуулагдсан ажлын хэсэг "Эрдэнэт-Булганы цахилгаан түгээх үндэсний сүлжээ" ТӨХК-тай хамтран 2024 оны 05 дугаар сарын 16-ны өдөр "Ачит Ихт" ХХК-ийн катодын зэсийн үйлдвэрт ажиллаж, тус компанитай байгуулсан гэрээг дуусгавар болгож, үйлдвэрийн үйл ажиллагааг зогсоох арга хэмжээг авсан.
- Засгийн газрын 2024 оны 07 дугаар сарын 31-ний өдрийн хуралдааны 25 дугаар тэмдэглэлээр "Ачит Ихт" ХХК-ийн катодын зэсийн үйлдвэрийн үйл ажиллагааг зогсоосонтой холбоотой байгаль орчин, технологийн хувьд учирч болзошгүй эрсдэлийг бууруулахад шаардлагатай арга хэмжээг холбогдох хууль тогтоомжид нийцүүлэн авахыг Аж үйлдвэр, эрдэс баялгийн сайдад даалгасан шийдвэр гарсан болно. Иймд Аж үйлдвэр, эрдэс баялгийн асуудал эрхэлсэн төрийн захиргааны төв байгууллагаас ирүүлсэн чиглэлийн дагуу байгаль орчинд үүсэж болзошгүй эрсдэлийг бууруулах зорилгоор "Ачит Ихт" ХХК-ийн катодын зэсийн үйлдвэрийн үйл ажиллагааг эхлүүлж, Засгийн

газрын 2024 оны 04 дүгээр сарын 24-ний өдрийн хуралдааны 16 дугаар тэмдэглэлээр өгөгдсөн үүрэг даалгаврын хэрэгжилтийг хангаж тус компанийн катодын зэсийн үйлдвэрлэл, борлуулалтын үйл ажиллагаанд тогтмол хяналт тавьж ажилласан.

- "Дарханы төмөрлөгийн үйлдвэр" ХХК болон "Монголросцветмет" ТӨҮГ-ын Вагон түрээсийн гэрээний хэрэгжилтийн явцад 12ш вагоны их засварын ажлыг хийгээгүйгээс шалтгаалж сэлбэгийн болон сул зогсолтын их хэмжээний өр төлбөр үүссэнийг 3 талт уулзалтыг зохион байгуулж шийдвэрлэсэн.
- "Дарханы төмөрлөгийн үйлдвэр" ХХК-ийн 2020-2022 онд 17 компанийн урьдчилсан гэрээгээр борлуулсан 687,171 тонн төмрийн баяжмалыг 2023 онд багтаан худалдан авагч талд нийлүүлэхээр ТУЗ-ын шийдвэр гаргуулж, хуваарийн дагуу бүтээгдэхүүнийг нийлүүлж ажилласан.
- "Дарханы төмөрлөгийн үйлдвэр" ХХК болон "Монголросцветмет" ТӨҮГ-ын үйлдвэрлэлээс гарсан бага агуулгатай төмрийн хүдэр, завсрын бүтээгдэхүүнийг дотоодын зах зээлд борлуулах үйл ажиллагаанд хүндрэл гарах болсонтой холбогдуулан Монгол Улсын Аж үйлдвэр, Эрдэс баялгийн яамнаас Уул уурхайн бүтээгдэхүүний биржийн тухай хууль болон уг хуультай нийцүүлэн гаргасан хууль, тогтоомжийн бусад актын хэрэгжилтийг судлан үзэж, үүсээд байгаа асуудлыг шийдвэрлэх талаар санал, дүгнэлт гаргах үүрэг бүхий ажлын хэсэгт ажиллаж байна.
- "Дарханы төмөрлөгийн үйлдвэр" ХХК-ийн 2025 оны төлөвлөгөөгөөр "Эрдэнэт үйлдвэр" ТӨҮГ-т нийлүүлэх 26.1 мян.тонн ган бөөрөнцгийн бэлдцийг 21.0 мян.тонн болгон бууруулах нь гангийн үйлдвэрийг алдагдалд оруулах эрсдэлтэй тул хэмжээг бууруулахгүй хамтран ажиллах талаар уламжилж, хэрэгжүүлсэн.
- "Дарханы төмөрлөгийн үйлдвэр" ХХК-ийн Улаанбаатар хотод байрлах хаягдал төмөр бэлтгэл зориулалтаар эзэмшиж байсан газрыг Нийслэлийн газар зохион байгуулах албанаас хүчингүй болгосонтой холбогдуулан шинээр байгуулах төмөр зам, автозам, шугам сүлжээнд холбогдсон газрын асуудлыг шийдвэрлүүлэхээр Нийслэлийн засаг даргад хандаж, шийдвэрлүүлсэн.
- "Дарханы төмөрлөгийн үйлдвэр" ХХК-ийн гангийн үйлдвэр нь үндсэн түүхий эд болох хаягдал төмрийг хувь хүн, албан байгууллагуудаас хаягдал төмөр цуглуулах төвөөр дамжуулан худалдан авдаг бөгөөд нэгдлийн бүрэлдэхүүн компаниудын үйлдвэр, уурхайн газар буй болсон хаягдал төмрийг "Дарханы төмөрлөгийн үйлдвэр" ХХК-д нийлүүлэх боломжийг судлан үзэж, хэрэгжүүлэх саналыг бүрэлдэхүүн компаниудад хүргүүлсэн.
- "Эрдэнэс Монгол" ХХК-ийн ТУЗ-ийн 2023 оны 49 дүгээр тогтоолоор "Эрдэнэс силвер ресурс" ХХК-ийн үйл ажиллагааг зогсоож "Эрдэнэс алт ресурс" ХХК-д нэгтгэхээр шийдвэрлэснийг 2023 оны 10 дугаар сарын 11-ний өдөр гэрээ байгуулан нэгтгэх үйл ажиллагааг зохион байгуулсан.
- "Эрдэнэс силвер ресурс" ХХК-ийн "Трафигура" ПТЕ болон Самсунг СТ компанитай байгуулсан мөнгөний баяжмал борлуулах гэрээний нөхцөлийг сайжруулах зорилгоор хамтарсан уулзалтуудыг зохион байгуулж дэмжлэг үзүүлж ажилласан.
- Нүүрс тээврийн үйл ажиллагааг тасралтгүй зохион байгуулах, "Тавантолгой-Гашуунсухайт чиглэлийн авто замын засвар, арчлалтын ажлын зохион байгуулалтыг сайжруулах зорилгоор "Авто зам, замын байгууламжийн засварын ажлын гүйцэтгэлийг хянаж баталгаажуулах журам"-ыг боловсруулж, батлуулан, хэрэгжилтэд хяналт тавин ажиллаж байна.
- Тавантолгой-Гашуунсухайт чиглэлд нүүрс тээврийн үйл ажиллагаа явуулж буй компаниудын зохион байгуулалтыг сайжруулах зорилгоор Авто зам

ашиглалтын гэрээг дүгнэн ажилладаг бөгөөд 2024 онд 365 компанийн гэрээг дүгнэсэн. Тус үйл ажиллагааны үр дүнд бүртгэл мэдээлэл зөрүүтэй, авто замд зөрчил гаргасан, шалган нэвтрүүлэг цэг тойрсон, шороон замаар зорчсон зэрэг зөрчил гаргасан компаниудын талаар дүгнэлт гаргаж, зөрчлийг дахин давтахгүй байх чиглэлээр зөвлөмж хүргүүлж ажилласан.

- Тавантолгой-Гашуунсухайт чиглэлд нүүрс тээврийн авто замд гарч буй осол, зөрчлийн бууруулах хүрээнд “Их гэрэл-Хүндлэл” зэрэг шаталсан аян, арга хэмжээнүүдийг зохион байгуулсны үр дүнд нь осол зөрчлийн тоо өмнөх оны мөн үетэй харьцуулахад 86%-иар буурсан үзүүлэлттэй байна.
- Тавантолгой-Гашуунсухайт чиглэлийн нүүрс тээврийн авто замд замын байгууламжийг сайжруулах, хөдөлгөөний аюулгүй байдлыг хангах бүтээн байгуулалтын ажлууд хийгдэж байна. Үүнд шалган нэвтрүүлэх цэг, амрах талбай, зогсоол, ажилчдын байр барих зэрэг багтсан. Зам засварын ажлыг 4 багцад хуваан зохион байгуулж, 2024–2025 онд 1,323 м³ цементээр бэхжүүлсэн суурь, 185,077 м³ асфальт бетон нөхөөс, 42,274 м² хөвөөний засварын ажил гүйцэтгэсэн. Авто замын засвар, замын байгууламжийн бүтээн байгуулалтын ажлыг гүйцэтгэж буй 9 компанийн, 27 ширхэг гүйцэтгэлийн баримт бичгийг хянаж, сайжруулан ажилласан.

2.1 Группийн зарчмаар ажиллах олон улсын туршлага:

Үндэстэн дамнасан дэлхийн томоохон уул уурхайн компаниуд үйлдвэрлэж буй бүтээгдэхүүн, үйл ажиллагааны чиглэлээр төрөлжиж группийн бүтцээр ажиллах бизнес моделийг хэрэгжүүлж байна. Тухайлбал:

BHP компанийн хувьд бүтээгдэхүүн, үйл ажиллагаагаар төрөлжиж Төмрийн Групп (Iron Ore Group), Зэсийн Групп (Copper Group), Нүүрсний Групп (Coal Group), Поташ Групп (Potash Group) гэсэн үндсэн бүтцээр ажиллаж байна. Үүн дотроо дээрх чиглэлүүдээрээ “Assets & Operations” (хөрөнгө ба олборлолт, үйл ажиллагаа), “Projects” (шинэ төсөл, хөрөнгө оруулалт), “Functions” (нэгдсэн санхүү, хүний нөөц, худалдаа зэрэг дэмжих чиг үүргүүд) гэсэн чиглэлээр мэргэшүүлэн зохион байгуулдаг. Өөрийн бүх бүтээгдэхүүний борлуулалтыг дэлхийн зах зээлд нэг цэгээс удирдах нэгдсэн маркетингийн системтэй. Тус компанийн Сингапур дахь BHP Marketing Asia Pte Ltd нь үндсэн Борлуулалт ба Маркетингийн төв нь болж уурхайнуудаас гарч буй баялгийг дэлхийн хэрэглэгчдэд нэг сувгаар хүргэдэг. Энэ арга нь олон актив бүхий компаниуд хамгийн өндөр үр ашиг, зардлын хэмнэлттэй ажиллах боломжийг олгодог.

Rio Tinto компани борлуулалтын үйл ажиллагаагаа төвлөрүүлэх Commercial (арилжаа, маркетинг) функцтэй. 2025 оны 8 дугаар сард Rio Tinto группийн бүтцээ шинээр өөрчлөн, бизнесийн нэгжүүдээ гурван үндсэн бүтээгдэхүүний групп болгон нэгтгэх шийдвэр гаргасан. Тодруулбал, Төмрийн хүдэр (Iron ore), Хөнгөн цагаан ба Литий (Aluminium & Lithium), Зэс (Copper) гэсэн группийн бүтцээр ажиллаж байна. Дүгнэвэл, олон улсын томоохон олборлогч корпорацууд бүгд “группийн зарчим” буюу охин компаниудад уул уурхайн төсөл нэгжүүдээ багцалж, стратеги, санхүү, эрсдэлийн бодлогоо нэгтгэх загварт шилжсэн байна. Ийм загвар нь олборлолтын үр ашгийг зах зээлийн боломжуудтай уялдуулах, зардал бууруулах, үйлдвэрлэл борлуулалтын гинжин хэлхээг оновчлох давуу талыг олгодог.

“Эрдэнэс Монгол” ХХК нь үүсгэн байгуулагдсан цагаасаа хойш төрийн өмчийн уул уурхайн компаниудад менежментийн үйлчилгээ үзүүлэх үндсэн чиг үүргийн хүрээнд ажиллаж боловч 2023 он хүртэл бүрэлдэхүүн компаниудын төлөвлөгөө болон үйл ажиллагааг нь уялдуулах ажлыг хангалттай хэрэгжүүлж чадаагүй байна.

Эдгээр асуудлыг цогцоор нь үе шаттай шийдвэрлэх, засаглал, үйл ажиллагааг сайжруулах, үр ашгийг нэмэгдүүлэх, зохион байгуулалтын зөв бүтэц, тогтолцоонд оруулах зорилгоор бүрэлдэхүүн компаниудыг үйлдвэрлэж буй бүтээгдэхүүн, үйл ажиллагаагаар нь төрөлжүүлэн группийн зарчмаар ажиллаж байна.

Ингэхдээ дэлхийн уул уурхайн салбарын тэргүүлэгч компаниудын сайн туршлага, хөгжлийн чиг хандлагыг жишиг загвар болгосон.

Хоёр. Асуулт 2: “Эрдэнэс Монгол” ХХК-ийн бүрэлдэхүүнд алт, мөнгө, зэс нүүрс, хүдэр зэрэг ашигт малтмалыг хайх, олборлох, баяжуулах чиглэлээр үйл ажиллагаа явуулж байгаа нийт 31 компани байдаг бөгөөд эдгээрээс улс, орон нутгийн төсөвт хэд нь татвар төлж ашигтай ажилладаг, хэд нь татаасаар үйл ажиллагаа явуулдаг талаарх дэлгэрэнгүй мэдээллийг компани тус бүрээр танилцуулах.

Хариулт: “Эрдэнэс Монгол” ХХК-ийн шууд харьяанд нийт 15 охин компани, төрийн өмчит үйлдвэрийн газар, 1 төслийн нэгж, 1 хараат компани байгаагаас 2024 оны санхүүгийн үзүүлэлтээр 7 компани алдагдалтай ажилласан байна. Эдгээрийн 5 нь үндсэн үйл ажиллагааны орлого олж эхлээгүй, төслийн үе шатандаа толгой компанийн санхүүжилтээр үйл ажиллагаа явуулж буй нүүрсний давхаргын метан хийн төслийн Эрдэнэс Метан ХХК, Монголын газрын тос боловсруулах үйлдвэр ХХК, ураны төслийн Мон Атом ХХК, үйлдвэрлэл технологийн паркийн төслийн Эрдэнэс УТП ХХК-ууд байна. (Дэлгэрэнгүйг хавсралтаар оруулав).

Бусад нь охины охин болон, 50-аас доош хувь эзэмшдэг хараат компаниуд байдаг бөгөөд “Эрдэнэс Монгол” ХХК нь эдгээрийн үйл ажиллагаанд нь шууд оролцдоггүй болно.

“Эрдэнэс Монгол” ХХК нь 2024 онд нэгдлийн дунд хугацааны стратеги, бизнес төлөвлөгөөний хэрэгжилтийн хүрээнд Эрдэнэс Монгол нэгдлийн тогтолцоог бүрдүүлж, удирдлагын болон нөөцийн менежментийг зөв зохистой хэрэгжүүлснээр төлөвлөсөн зардлыг 33.0 тэрбум төгрөгөөр хэмнэж, татвар, нийгмийн даатгалын шимтгэлээр “Эрдэнэс Монгол” ХХК 144.2 тэрбум төгрөг, Эрдэнэс Монгол нэгдэл 5.2 их наяд төгрөгийг улс болон орон нутгийн төсөвт төвлөрүүлж, улмаар нэгдлийн хэмжээнд 418.5 тэрбум төгрөг, “Эрдэнэс Монгол” ХХК 256.2 тэрбум төгрөгийн өр төлбөрийг төлж барагдуулан, Монгол улсын гадаад валютын нөөцөд Эрдэнэс Монгол нэгдэл 4,379.5 сая ам/доллар төвлөрүүлсэн нь нийт улсын гадаад валютын нөөцийн 80%-ийг эзэлж байна.

Эрдэнэс Монгол нэгдлийн бүрэлдэхүүн компаниудын 2024 оны татвар төлөлтийг компаниар харуулбал:

№	КОМПАНИ	/сая төгрөгөөр/	
		НДШ төлөлт	Татвар төлөлт
1	Эрдэнэс Монгол ХХК	2,140.25	142,058.69
2	Эрдэнэс Тавантолгой ХК	67,831.66	3,430,479.44
3	Эрдэнэт үйлдвэр ТӨҮГ	118,952.41	1,158,871.67
4	Эрдэнэс алт ресурс ХХК	1,999.27	136,270.27
5	Дарханы төмөрлөгийн үйлдвэр ХХК	17,261.23	38,334.92
6	Монголросцветмет ТӨҮГ /Эрдэнэс критикал минералс ТӨҮГ/	21,659.27	32,747.74
7	Багануур ХК	24,548.85	10,490.43

8	Эрдэнэс Оюу толгой ХХК	504.32	4,670.82
9	Цемент шохой ХХК	4,498.84	4,416.33
10	Шивээ овоо ХК	7,298.41	2,806.81
11	Монгол газрын тос боловсруулах үйлдвэр ХХК	816.80	602.66
12	Эрдэнэс УТП ХХК	315.92	128.83
13	Мон-Атом ХХК	136.24	48.64
14	Эрдэнэс метан ХХК	74.08	29.72
15	Эрдэнэс Ашид ХХК	117.43	52.47
16	Эрдэнэс газ төсөл	85.93	48.29
	НИЙТ	268,240.90	4,962,057.73

Нэгдлийн хэмжээнд 2023 онд 4.7 их наяд төгрөгийн татвар, шимтгэлийг улсын төсөвт төвлөрүүлсэн бол 2024 онд 5.2 их наяд төгрөг болж өмнөх оны мөн үеэс 11%-аар өсөж, Монгол улсын татварын орлогын 19%-ийг бүрдүүлсэн амжилттай ажиллажээ.

Нэгдэл сүүлийн 3 жилд Монгол улсын гадаад валютын нөөцийн дунджаар 72 хувийг бүрдүүлж, нийт 10.0 тэрбум ам.долларыг төвлөрүүлснээр гадаад валютын улсын нөөц 5.5 тэрбум ам.долларт хүрч эдийн засаг тогтвортой байх, төгрөгийн ханш тогтвортой байхад ихээхэн чухал хувь нэмэр оруулж байна. Монгол улсын гадаад валютын нөөцийн бүрдүүлэлтийг нэгдлийн бүрэлдэхүүн компаниудаар харуулбал:

/сая ам.доллар/			
Компани	2022	2023	2024
Эрдэнэт үйлдвэр ТӨҮГ	1,069.0	1,100.0	1,100.00
Эрдэнэс Тавантолгой ХК	1,034.1	2,152.0	3,041.00
Монголросцветмет ТӨҮГ	52.3	79.2	71.96
Эрдэнэс алт ресурс ХХК	21.3	74.9	96.27
Дарханы төмөрлөгийн үйлдвэр ХХК	7.1	33.3	70.30
Нийт	2,183.8	3,439.5	4,379.5
Монгол Улсын гадаад валютын нөөц	3,399.6	4,921.5	5,510.00
Эрдэнэс Монгол нэгдэл	2,183.8	3,439.5	4,379.5
Улсын нөөцөд эзлэх хувь	64%	70%	80%

2025 оны эхний хагас жилийн байдлаар нэгдлийн хэмжээнд 1.32 тэрбум ам.долларын бүтээгдэхүүн экспортлоод байна. Олон улсын зах зээл дээрх нүүрсний үнийн уналтаас шалтгаалсан экспортын орлогын тасалдлыг арилгахын тулд экспортолж буй бүтээгдэхүүний тоо хэмжээг нэмэгдүүлэх, шаардлагагүй хөрөнгө оруулалтыг хойшлуулах, боловсруулах үйлдвэр барих төсөл, хөтөлбөрүүдийн хөрөнгө оруулалт татах хугацааг наашлуулах зэрэг арга хэмжээнүүдийг авсны үндсэн дээр гадаад валютын орох урсгалыг 1 тэрбум ам доллароор нэмэгдүүлэх зорилт тавин ажиллаж байна.

Нэгдлийн охин, хараат, харьяа хуулийн этгээдүүдэд шаардлагатай үйл ажиллагааны санхүүжилтийг зээлийн санхүүжилтийн гэрээ байгуулан олгодог.

Зээлийн санхүүжилт, сая төгрөгөөр

№	Үзүүлэлт	2023	2024	Тайлбар
1	Мон-Атом ХХК	632.0	1,117.4	

2	Эрдэнэс алт ресурс ХХК	285.2	-	Эрдэнэс Алт Ресурс ХХК-д нэгтгэсэн
3	Эрдэнэс ассет менежмент ҮЦК ХХК	151.5	-	Татан буулгасан
4	Эрдэнэс метан ХХК	278.0	512.3	
5	Газрын ховор элементийн судалгааны төсөл	73.2	-	Татан буулгасан
6	Эрчим хүчний шивээ энерги төсөл	46.7	-	Татан буулгасан
7	Монгол газрын тос боловсруулах үйлдвэр ХХК	5,214.0	6,416.8	
8	Эрдэнэс газ төсөл	743.1	-	Эрдэнэс Монгол ХХК-ийн төсөвт тусгасан
9	Эрдэнэс УТП ХХК	334.5	2,146.9	
10	Шивээ овоо ХК	-	17,000.0	
11	Багануур ХК	-	12,000.0	
Нийт		7,758.2	39,193.4	

"Монгол газрын тос боловсруулах үйлдвэр" ХХК, "Мон-Атом" ХХК, "Эрдэнэс метан" ХХК "Эрдэнэс УТП" ХХК зэрэг төслийн шатандаа байгаа компаниудад үйл ажиллагааны санхүүжилт олгож байна.

Монгол Улсын Засгийн газрын 2024 оны 22 дугаар тэмдэглэлийн дагуу "Багануур" ХК, "Шивээ овоо" ХК-д эрчим хүчний үйлдвэрлэлийн өсөн нэмэгдэж байгаа нүүрсний хэрэглээг тогтвортой хангах, 2024 оны өвөлжилтийн бэлтгэл ажлын хүрээнд хөрөнгө оруулалтын зээлийн санхүүжилтийг олгож ажилласан.

Өр төлбөрийн талаар:

"Эрдэнэс Монгол" ХХК-ийн дунд хугацааны стратеги төлөвлөгөөний хүрээнд нэгдлийн үр ашгийг нэмэгдүүлж, үргүй зардлыг бууруулах, хөрөнгө, эх үүсвэр, нөөцийн зохистой удирдлагыг хэрэгжүүлэн хүний нөөц, санхүү, худалдан авалт, борлуулалтын ухаалаг системийг нэгдлийн хэмжээнд цогцоор нэвтрүүлж, нэгдсэн стандарт мөрдүүлэн ажилласнаар нэгдлийн харьяа хуулийн этгээдүүдийн хуримтлагдсан авлага, өр төлбөрийг бууруулан ажиллаж байна.

2023 он: "Эрдэнэс Монгол" ХХК-ийн хувьд 2023 онд нийтдээ 200 тэрбум төгрөгийн хуримтлагдсан өр төлбөрийг төлсөн байна. Үүнд:

1. Тавантолгой-Гашуунсухайт чиглэлийн автозамыг барих төсөлд олгосон Монгол Улсын Хөгжлийн банкны зээлийн үлдэгдэл төлбөр 46.0 тэрбум төгрөгийг төлж барагдуулав.
2. "Эрдэнэс Монгол" ХХК-ийн "Эрдэнэс Тавантолгой" ХК-д төлөх 92 тэрбум төгрөгийн зээлийг барагдуулж дууссан.
3. Улс, орон нутгийн төсөвт 62 тэрбум төгрөгийн татварын өрийг төлсөн.

"Эрдэнэс Монгол" нэгдлийн өр төлбөр 2022 онд 6.2 их наяд төгрөг байсан бол 2023 онд өрийн удирдлага хэрэгжүүлснээр үүнээс 394.0 тэрбум төгрөгийн хуримтлагдсан өрийг төлсөн. Нэгдэлд "Цемент шохой" ХХК, "Монголын газрын тос боловсруулах үйлдвэр" ХХК-ууд 2023 онд нэгдэлд нэмэгдэж ирснээр 1.0 их наяд төгрөгийн өр төлбөр нэмэгдсэн.

2024 он: Нэгдлийн хэмжээнд 418.5 тэрбум төгрөг, “Эрдэнэс Монгол” ХХК 256.0 тэрбум төгрөгийн хуримтлагдсан өр төлбөрийг төлсөн. Тухайлбал:

1. Монгол Улсын Их Хурлаас 2020 оны 1 дүгээр сарын 10-ны өдөр “Иргэний тэтгэвэр барьцаалсан зээлийн төлбөрийг төрөөс нэг удаа төлөх тухай” хууль болон “Иргэний тэтгэвэр барьцаалсан зээлийг төрөөс нэг удаа төлөх тухай хуулийг дагаж мөрдөх журмын тухай” хуулийг баталсан. Энэхүү хуулийн хэрэгжилтийг хангах ажлын хүрээнд 2020 онд Эрдэнэс Монгол ХХК-ийн эзэмшлийн Салхитын мөнгө, алтны ордыг эдийн засгийн эргэлтэд оруулсан орлогоос төрд ногдох өгөөжийг барьцаалан нийт 1.1 тэрбум төгрөгийн нэрлэсэн үнэ бүхий Эрдэнэс-1, Эрдэнэс-2, Эрдэнэс-3 бондуудыг хөнгөлөлттэй үнээр гаргасан. Компани 2021 онд Эрдэнэс-2, Эрдэнэс-3 бондын төлбөрт 215.5 тэрбум төгрөгийг, 2024 онд Эрдэнэс-1 бондын төлбөрт 80.0 тэрбум төгрөг, нийт 295.5 тэрбум төгрөгийг тус тус төлж барагдуулсан;
2. Азийн хөгжлийн банкны зээлийн 8.5 сая ам.долларын өр төлбөрийг төлж барагдуулсан; Тус асуудлаар зээлийн батлан даагчийн хувьд Сангийн яаманд хандаж 2024 оны 5 дугаар сарын 31-ний өдрийн 03/4528 тоот албан бичгээр зээлийг өөрийн эх үүсвэрээр төлөхөд татгалзах зүйлгүй гэсэн утгатай хариу ирүүлсэн. Үүний дагуу зээлийн өр төлбөрийн тухай дэлгэрэнгүй танилцуулга бэлтгэн 2024 оны 09 дүгээр сарын 30-ны өдрийн “Эрдэнэс Монгол” ХХК-ийн ТУЗ-ийн хуралдаанд танилцуулан 01 хуралдааны тэмдэглэлээр зээлийг хугацаанаас өмнө төлөх зөвшөөрлийг авч уг зээлийг бүрэн төлж барагдуулсан.
3. “Эрдэнэс Монгол” ХХК улс, орон нутгийн төсөвт 142.1 тэрбум төгрөгийн татварын өрийг төлсөн.
4. “Эрдэнэс Тавантолгой” ХК-ийн томоохон төслүүдийг санхүүжүүлэх зорилгоор 2021 онд гаргасан төгрөг, долларын ЭТТ-бондын эргэн төлөлтөд тайлант хугацаанд 306 тэрбум төгрөгийн үндсэн болон хүүгийн төлбөрийг төлснөөр тус бондын төлбөрийн бүрэн төлж барагдуулсан.

Үндэсний баялгийн сангийн хуулийн хэрэгжилтийн талаар:

Бид өнгөрсөн онд Үндэсний баялгийн сангийн тухай хуулийн төслийг улс төрийн намуудын зөвшилцөл, эрдэмтэн, судлаачид, салбарын мэргэжилтнүүдийн оролцоог ханган боловсруулж, Монгол Улсын Засгийн газар, Улсын Их хурлын гишүүдийн хичээл зүтгэл, хамтын ажиллагааны үр дүнд Улсын Их Хурлаар батлуулсан. Энэ хууль нь Монгол Улсын одоогийн болон ирээдүйн ард иргэдийн эрүүл аюулгүй орчинд амьдрах нөхцөлийг бүрдүүлэх, улмаар амьдралын чанарыг сайжруулахад чухал хувь нэмэртэй юм.

Хуулийн хэрэгжилтийг хангах хүрээнд Монгол Улсын Засгийн газрын 2024 оны 179 дүгээр тогтоолын дагуу “Эрдэнэс Монгол” ХХК нь 2024 онд Хуримтлалын санд нийт 499.5 тэрбум төгрөг төвлөрүүлэх үүрэг хүлээснээс “Эрдэнэт Үйлдвэр” ТӨҮГ 273 тэрбум төгрөг, “Эрдэнэс Тавантолгой” ХК 200 тэрбум төгрөг, “Дарханы төмөрлөгийн үйлдвэр” ХХК 13.6 тэрбум төгрөг, “Монголросцветмет” ТӨҮГ 8.7 тэрбум төгрөг, “Эрдэнэс Оюутолгой” ХХК 342.9 сая төгрөгийг тус тус төвлөрүүлж, нэгдлийн бүрэлдэхүүн компаниудаас 495.6 тэрбум төгрөгийг орлогыг үндэсний баялгийн санд төвлөрүүлж ажиллалаа. Монгол банкнаас хуримтлалын сангийн үлдэгдэлд 9.9 тэрбум төгрөгийн хүү тооцсоноор хуримтлалын сангийн нийт үлдэгдэл 500.5 тэрбум төгрөгт хүрээд байна. Улмаар иргэн бүр “Хуримтлалын сан”-гийн нэрийн дансанд хуримтлагдаж байгаа мөнгөө Е-Монголиа системээр хянах боломжийг бүрдүүлсэн.

Үндэсний баялгийн сангийн 2025 оны төсвийн тухай хуулийн дагуу Эрдэнэс Монгол нэгдэл 2025 онд нийт 507.1 тэрбум төгрөгийг Хуримтлалын санд төвлөрүүлэхээр ажиллаж байна.

Дэлгэрэнгүй мэдээлэл

№	Охин болон хараат компаниуд	Компанийн хэлбэр	Хувьцаа эзэмшигч	Хувь эзэмшил	2024 оны санхүүгийн тайлангаарх ашиг, алдагдал /тэрбум ₮/			Менежментийн үйлчилгээний төлбөр /сая ₮/				
					Нийт орлого	Нийт зардал	Ашиг + /Алдагдал -	2022	2023	2024	2025	Нийт
1	Эрдэнэс Тавантолгой ХК	Хаалттай ХК	Эрдэнэс Монгол ХХК	73.51%	10,570.90	6,042.50	4,528.40		180,987	86,660		267,647
2	Эрдэнэт Үйлдвэр ТӨҮГ	ТӨҮГ	Эрдэнэс Монгол ХХК	100%	3,973.86	3,395.36	578.50		73,366	44,501		117,868
3	Багануур ХК	Нээлттэй ХК	Эрдэнэс Монгол ХХК	75%	240.77	239.12	1.65	200	42			242
4	Шивээ Овоо ХК	ХК	Эрдэнэс Монгол ХХК	90%	111.42	125.69	(14.27)					-
5	Цемент Шохой ХХК	ХХК	Эрдэнэс Монгол ХХК	100%	72.31	72.29	0.02					-
6	Эрдэнэс Алт ресурс ХХК	ХХК	Эрдэнэс Монгол ХХК	100%	438.77	275.45	163.32	1,275	3,601	6,335		11,211
7	Эрдэнэс Оюутолгой ХХК	ХХК	Эрдэнэс Монгол ХХК	100%	10.09	6.07	4.02					-
8	Эрдэнэс Метан ХХК	ХХК	Эрдэнэс Монгол ХХК	100%	-	0.84	(0.84)					-
9	Дарханы төмөрлөгийн үйлдвэр ХХК	ХХК	Эрдэнэс Монгол ХХК	100%	293.74	241.75	51.99				10,827	10,827
10	Монголын Газрын тос боловсруулах үйлдвэр ХХК	ХХК	Эрдэнэс Монгол ХХК	100%	1.09	13.67	(12.58)					-
11	Мон Атом ХХК	ХХК	Эрдэнэс Монгол ХХК	100%	0.00	1.77	(1.77)					-
12	Эрдэнэс Баянбогд ХХК	ХХК	Эрдэнэс Монгол ХХК	34%	0.00	0.68	(0.68)					-
13	Эрдэнэс ҮТП ХХК	ХХК	Эрдэнэс Монгол ХХК	100%	0.10	2.09	(1.99)					-

14	Эрдэнэс критикал минералс ТӨҮГ	ТӨҮГ	Эрдэнэс Монгол ХХК	100%	311.95	286.23	25.72		4,547	1,000		5,547
15	Эрдэнэс Ашид	ХХК	Эрдэнэс Монгол ХХК	100%	0.00	0.87	(0.87)					-
16	Чингис хаан ҮБС	ХХК	Эрдэнэс Монгол ХХК	100%	-	-	-					-
	НИЙТ ДҮН							1,475	262,544	138,497	10,827	413,341

-----000-----

Гурав. Асуулт 3: "Эрдэнэс Монгол" ХХК нь компанийнхаа дүрэмд охин компаниудаас жил бүр менежментийн төлбөр авч байгаа тухай заасан байдаг. 2022-2025 оны хооронд хэдэн компаниас хэдэн төгрөгийн менежментийн төлбөр авсан талаарх болон төлбөрийн зарцуулалтын талаарх дэлгэрэнгүй мэдээллийг тус тус ирүүлэх.

Хариулт: Толгой компани нь нэгдлийн хэмжээнд нэгдсэн бодлого хэрэгжүүлэх, үйл ажиллагааны уялдаа холбоог сайжруулах, нөөцийн оновчтой хуваарилалт хийх, үр ашгийг нэмэгдүүлэх, зардлын давхардлыг бууруулах, стандарт мөрдүүлэх, хяналт-шинжилгээний үр нөлөөг дээшлүүлэх зорилгоор нэгдлийн түвшинд нэгдсэн стратеги төлөвлөлт, санхүү, хүний нөөц, худалдан авалт, эрх зүй, мэдээллийн технологи, эрсдэлийн удирдлага болон тогтвортой хөгжлийн чиглэлээр менежментийн үйлчилгээ үзүүлж, менежментийн төлбөр авдаг олон улсын жишгийн дагуу Монгол Улсын Засгийн газрын 2016 оны 2 дугаар сарын 15-ны өдрийн 104 дүгээр тогтоолоор батлагдсан "Эрдэнэс Монгол" ХХК-ийн дүрмийн 15.2-т охин компаниудаас менежментийн төлбөр авах зохицуулалт тусгагдсан байдаг.

Үүний дагуу "Эрдэнэс Монгол" ХХК 2016 оноос 2022 он хүртэл Багануур, Шивээ овоо ХК-аас, 2022 онд Эрдэнэс силвер ресурс ХХК-аас менежментийн төлбөр авахаар бүртгэлд тусгаж, 2022 оны жилийн эцсийн байдлаар 16,892.5 сая төгрөгийн менежментийн төлбөрийн авлагын үлдэгдэлтэй байсан.

Түүнчлэн Засгийн газрын 2023 оны 108 тоот тогтоолоор батлагдсан "Эрдэнэс Монгол" ХХК-ийн дүрмийн 3.5.3-д "Энэ дүрмийн 3.5.2-т заасан гэрээний дагуу охин, хараат компани, харьяа хуулийн этгээд компанид менежментийн төлбөр төлнө. Менежментийн төлбөрийн хувь хэмжээ нь борлуулалтын орлогын 2 (хоёр) хүртэл хувь байна.", 3.5.2-т "Компани нь охин, хараат компани, харьяа хуулийн этгээд, төслийн нэгжтэй менежментийн гэрээ байгуулж, дүгнэнэ" гэж заасны дагуу компанийн ТУЗ-өөс тогтоосон хувиар охин компаниудтай байгуулсан гэрээнд үндэслэж, менежментийн үйлчилгээний орлого төвлөрүүлж байна.

"Эрдэнэс Монгол" ХХК-ийн дүрэмд заасны дагуу нэгдлийн 30 гаруй охин, хараат компани, хуулийн этгээдийг стратегийн түвшний нэгдсэн удирдлага, бодлого чиглэл, урт хугацааны зорилт, хөгжлийн уялдаа холбоогоор хангаж, бизнес төлөвлөгөө, төсөв, хөрөнгө оруулалтын төлөвлөгөөнд 2023 оноос 2025 оны 2 дугаар улирлын эцсийн байдлаар давхардсан тоогоор 346 удирдамж, чиглэл, санал дүгнэлт өгч, үндсэн 7 чиглэлийн 36 төрлийн үйлчилгээг 2000 гаруй тоон давтамжтайгаар тус тус үзүүлсэн байна.

Менежментийн үйлчилгээний үр дүнд Эрдэнэс Монгол нэгдлийн бүрэлдэхүүн компаниудыг нэгдсэн стратегиар удирдах, үйл ажиллагаа, үр дүнг сайжруулах, борлуулалт, үйл ажиллагааны зардал, хөрөнгө оруулалтын төсвийн хяналт, хөрөнгийн удирдлагыг сайжруулах, санхүүгийн тайлагналыг олон улсын стандартад нийцүүлэх тогтолцоог тус тус бүрдүүлж, геологи хайгуул, үйлдвэрлэл технологийн нэгдсэн бодлого хэрэгжүүлэн нэгдлийн ашигт малтмалын нөөцийг нэмэгдүүлж, төслийн судалгаа, төлөвлөлт, хэрэгжилт, үнэлгээг олон улсын жишигт нийцүүлэн хөрөнгө оруулагчийг бодит мэдээллээр хангах, төслүүдийг нэгдсэн удирдлагаар хангах ажлуудыг хэрэгжүүлж, эрсдэлийн удирдлага хэрэгжүүлэх эрхзүйн орчныг бүрдүүлсэн байна.

“Эрдэнэс Монгол” ХХК нь нэгдлийн бүрэлдэхүүн компаниуд бизнес төлөвлөгөөгөө нэгдсэн стратеги төлөвлөлтийн хүрээнд төлөвлөж, үйл ажиллагааны зохистой менежмент хэрэгжүүлсний үр дүнд “Эрдэнэс Тавантолгой” ХК-аас 93,188.4 сая төгрөг, “Эрдэнэт үйлдвэр” ТӨҮГ-аас 35,354.9 сая төгрөг, “Эрдэнэс Алт Ресурс” ХХК-аас 7,378.6 сая төгрөг, “Монголросцветмет” ТӨҮГ-аас 5,367.7 сая төгрөг, “Багануур” ХК-аас 4,319.6 сая төгрөг, “Дарханы төмөрлөгийн үйлдвэр” ХХК-аас 3,972.8 сая төгрөг, “Шивээ-Овоо” ХК-аас 2,021.2 сая төгрөгийн менежментийн орлогыг санхүүгийн тайланд тусган, нийтдээ 138,496.6 сая төгрөгийн буюу төлөвлөсөн түвшний 83 хувийн гүйцэтгэлтэй орлого төвлөрүүлсэн байна.

Менежментийн орлогоос өөрийн үйл ажиллагааны орлого олж эхлээгүй, төслийн шатанд байгаа компаниуд болон мөнгөн хөрөнгийн дутагдалтай охин компаниуд болох “Багануур” ХК, “Шивээ овоо” ХК-уудад Монгол Улсын Засгийн газрын тогтоол, ТУЗ-ийн тогтоол шийдвэр зэргийг үндэслэн санхүүжилт олгож үйл ажиллагааны тасралтгүй байдлыг ханган, 2024 онд 39,293.4 сая төгрөгийн санхүүжилт олгосон байна.

Түүнчлэн менежментийн орлогоос нэгдсэн төсөл, хөтөлбөрийн санхүүжилтийн эх үүсвэрийг бүрдүүлж, улс орны хөгжлийн ач холбогдолтой томоохон төсөл, хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх нөхцөлийг бүрдүүлэн, үйлдвэрлэл, технологийн паркууд болон үндэсний хэмжээний стратегийн орд газруудын ашиглалттай холбоотой Асгат төслийн хэрэгжилтийг нэгдлийн хэмжээнд төвлөрсөн бодлогоор зохицуулан, хэрэгжүүлж байна.

Мөн Засгийн газрын 2024-2028 оны үйл ажиллагааны мөрийн хөтөлбөрт тусгасан 14 мега төслийг хэрэгжүүлэх хүрээнд “Агаарын бохирдлыг бууруулах талаар авах арга хэмжээний тухай” Засгийн газрын 2025 оны 20 дугаар тогтоолоор Багануурын хүрэн нүүрсний уурхайг түшиглэн нүүрс-пиролизын үйлдвэр байгуулах, “Гангийн үйлдвэрийн төслийн талаар авах арга хэмжээний тухай” Засгийн газрын 2025 оны 64 дугаар тогтоолоор Гангийн үйлдвэрийн цогцолбор, ҮТП-ийн үйл ажиллагаа эрхлэх тусгай зөвшөөрөл олгох тухай” Засгийн газрын 2025 оны 129 дүгээр тогтоолоор Зэсийн баяжмал боловсруулах үйлдвэр, Засгийн газрын 2025 оны хуралдааны тэмдэглэлээр “Нийслэл Улаанбаатар хотын агаарын бохирдлыг бууруулах, дэд бүтцийн бүтээн байгуулалтын төсөл, арга хэмжээг хэрэгжүүлэхэд дэмжлэг үзүүлэх” хүрээнд Нийслэлийн авто замын сүлжээний I тойрог зам гэх мэт Засгийн газраас гарсан тогтоол шийдвэрийн хүрээнд “Эрдэнэс Монгол” ХХК төсөл, хөтөлбөрт шаардагдах нийт 1,136.2 тэрбум төгрөгийг санхүүжүүлэх үүрэг хүлээгээд байна.

“ЭРДЭНЭС МОНГОЛ” ХХК