



GSMi
GLOBAL STRATEGIC
MANAGEMENT INSTITUTE

ЖДБ -ийн өрсөлдөх чадварыг сайжруулах

SME МЕНТОРИНГ ХӨТӨЛБӨР

ХУГАЦАА: 6 САР
www.gsmi.mn



11-313363, 88023658
info@gsmi.mn



Сүхбаатар дүүрэг 1-р хороо,
Blue Sky Tower - 409 тоот

МЕНТОРИНГИЙН ЗАРЧМУУД:

МЕНТОРИНГ ГЭЖ ЮУГ ХЭЛЭХ ВЭ?

Албан ба албан бус хөтөлбөрийн хүрээнд потенциал бүхий залуу ажилтныг ажлын арвин туршлагатай ажилтантай холбож карьер хөгжилд нь туслах процессыг менторинг гэнэ.

МЕНТИЙ ГЭЖ ХЭНИЙГ ХЭЛЭХ ВЭ?

Ажлын мэдлэг, туршлагаа хуваалцах гэж буй талыг ментор гэх ба тэрхүү мэдлэг туршлагаас суралцах гэж буй талыг ментий гэж нэрлэнэ.

ХЭН ХАМРАГДАХ ВЭ?

- Салбарын экспертүүд, дээд удирдах ажилтнууд
- Байгууллагаас томилогдсон менторууд, менторинг хөтөлбөрийн удирдагч



Менторинг нь харилцан итгэлцлэл болон хүндлэл дээр явагдана.



Ментий нь ментороос юу суралцах хүсэлтэй байгаагаа нээлттэй илэрхийлнэ.



Менторингийн үеэр захиран тушаах хэлбэрийг үл хэрэглэнэ.



Ментий нь хувь хүний хөгжил болон карьер хөгжилд хариуцлагатай тууштай хандана.

МЕНТОРИНГ ХӨТӨЛБӨРИЙН АЧ ХОЛБОГДОЛ

БАЙГУУЛЛАГЫН ХУВЬД

- Хүний нөөцийн чадавх нь сайжирна.
- Ажиллагсдын тогтвор суурьшил сайжирна.
- Залгамж халааны бодлого хэрэгжинэ.
- Байгууллагын соёл эрүүл хүчтэй болно.
- Талант ажилтныг эрт илрүүлнэ
- Байгууллагын гүйцэтгэл үр дүн сайжирна.

МЕНТИЙГИЙН ХУВЬД

- Мэргэжлийн чиглэлийн өсөлт, хөгжил.
- Карьер өсөлтийг хурдасгана.
- Бүтээлч бие даасан сэтгэлгээг хөгжүүлнэ.

МЕНТОРЫН ХУВЬД

- Ажил тань илүү утга учиртай болно.
- Залуудаа авч байсан сэтгэлийн өрөө буцааж төлнө.
- Харилцааны ур чадвар илүү сайжирна.
- Бусдад үлгэр дууриалал үзүүлэх чадвар эрс сайжирна.





GSMi
GLOBAL STRATEGIC
MANAGEMENT INSTITUTE



Ментор ба Ментий: Суралцах, хөгжих процесс хэрхэн явагддаг вэ?

Асуулт асуух

- Идэвх санаачлагатай байж асуух асуултуудаа бэлдэж ирнэ. Сэдвийн хүрээнд давуу, сул тал, боломж, эрсдэлийн талаар тодорхой мэдлэг олж авахыг хичээх.

Нээлттэй байх

- Идэвхтэй сонсоно.
- Саналыг зэрэгээр хүлээж авна.
- Таны үзэл бодлоос зөрүүтэй санал зөвлөмжинд нээлттэй хандана.
- Хүлээн зөвшөөрч, талархаж сурна.

Сургах, зөвлөх

- Үндсэн үзэл санааг тайлбарлана.
- Үнэ цэнэтэй мэдлэгээ хуваалцана.
- Тэвчээртэй бас хүндэтгэлтэй хандана.
- Эерэг байхаас эхлэнэ.

Эргэцүүлэх, бодох

- Ярьсан зүйлийн талаар эргэцүүлэн бодно.
- Үзэл бодлоо илэрхийлж, сэтгэгдэлээ хуваалцана.

Хэрэгжүүлж эхлэх

- Зорилгоо зөв тодорхойлно.
- Хийх ажлаа эрэмбэлж, цагаа оновчтой хуваарилж сурна.
- Хийх ажлын төлөвлөгөө боловсруулах, шинэчлэнэ.
- Давамжтайгаар үнэлгээ хийнэ.



11-313363, 88023658
info@gsmi.mn



Сүхбаатар дүүрэг 1-р хороо,
Blue Sky Tower - 409 тоот.

Менторингийн хөтөлбөрийг амжилтад хөтлөх 7 алхам

1. Байгууллагын зорилготой уялдуулах



3. Оролцогчдыг хамруулсан сургалт зохион байгуулах



5. Дээд шатны удирдлага дэмжлэг ба оролцоо



7. Хөтөлбөрийн үр дүнг үнэлэх



2. Хөтөлбөрийн оролцогчдыг сонгох /хувиарлах/



4. Дотоод маркетинг, идэвхжүүлэлт ба оролцогчдын хүлээлтийг удирдах



6. Амжилтаа хэмжих



Менторинг ба ажиллагсдын сургалт хөгжил

Төрөлжит ба оролцоог хангах

Удирдагчдыг хөгжүүлэх

Мэргэжлийн өсөлт хөгжлийг хангах

Залуу үе болон ахмад үеийн ойлголцлыг бууруулах

Зааж сургах ба мэдлэг, ур чадвараа бусдад дамжуулах



11-313363, 88023658
info@gsmi.mn



Сүхбаатар дүүрэг 1-р хороо,
Blue Sky Tower - 409 тоот.

A	СТРАТЕГИ ТӨЛӨВЛӨЛТ
1	Орчин үеийн бизнесийн чиг хандлагууд
2	Стратеги боловсруулахын давуу талууд
3	Стратеги төлөвлөлтийн процессын үе шатууд
4	Өнөөгийн байдлын үнэлгээ
5	Стратегийн шинжилгээний хэрэгслүүд
6	Стратегийг тодорхойлох нь
7	Стратегийн төлөвлөгөөний бүрдүүлбэр хэсгүүд
8	Стратегийн хэрэгжилт
9	Strategic mapping/Стратегийн зураглал
10	Хяналт, үнэлгээ ба эргэх холбоо
B	ТЭНЦВЭРЖҮҮЛСЭН ҮНЭЛГЭЭНИЙ СИСТЕМ /BSC/
11	Тэнцвэржүүлсэн үнэлгээний систем /BSC/-ийн талаарх ойлголт
12	ТҮС түүний үндсэн 4 талбар
13	Стратегийг хэрэгжүүлэхэд ТҮС-ийг нэвтрүүлэх нь үр дүнтэй болох тухайд
14	ТҮС-ийг нэвтрүүлэх ба хэвшүүлэх 9 алхам
15	Тогтвортой хэрэгжилтийг хангах нь
C	БИЗНЕС ТӨЛӨВЛӨЛТ
16	Бизнес төлөвлөгөө гэж юу вэ? Бизнес төлөвлөгөөний бүрдэл хэсгүүд, тавигдах шаардлагууд
17	Бизнес модель гэж юу вэ? Бизнес моделийн хавтгай /Business model canvass
18	Бизнес модель түүний төрлүүд
19	Маркетингийн стратеги ба маркетингийн төлөвлөгөө
20	Өрсөлдөгчид ба салбарын хөгжлийн чиг хандлага
21	Гадаад орчны шинжилгээ
22	Санхүүгийн төлөвлөлт
23	Хөрөнгө оруулалт татах
24	Үйлдвэрлэлийн төлөвлөгөө ба байгууллагын нөөц
25	Хүний нөөцийн төлөвлөгөө
26	Засаглал ба Менежментийн төлөвлөгөө
27	Оролцогч талуудын шинжилгээ
28	Эрсдлийн шинжилгээ ба нөөц төлөвлөгөө

Б.Доржжанцан Бридж констракшн ХХК-ийн
Гүйцэтгэх захирал

Ази фарма ХХК

1. Манай ментор коучинг хөтөлбөр нь бусад хөтөлбөрөөс юугаараа онцлог, давуу вэ?

Мэргэжлийн ур чадвартай багштай одоогоор 5 дахь сардаа ментор коучинг хөтөлбөрт оролцоод явж байгаа. Юуны түрүүнд ментор болон коучинг хосолсон хөтөлбөр гэдгээрээ маш том давуу талтай мөн ажилтныг хувь хүний хувьд өсч дэмжиж туслахаас гадна ажлын байран дээрх дутагдалтай зан дадлыг засч залруулж, ажлын гүйцэтгэлийг сайжруулдагаараа давуу талтай.

2. Манай ментор коучинг хөтөлбөрт хамрагдсанаар тухайн баг, хувь хүнд ямар өөрчлөлт гарж байна вэ?

Ажилтнууд хувь хүний хөгжилд илүү анхаардаг болсон, гадаад орчинтойгоо илүү харьцаж сурч байгаа.

3. Ментор коучинг хөтөлбөрөөр сурж мэдсэн зүйлээ хэрэгжүүлэхэд танай байгууллагад ямар өөрчлөлт гарж, гарсан бэ?

Ментор коучинг хосолсон хөтөлбөрт хамрагдсанаараа алдаа оноогоо хянуулж, шүүмжлүүлж, магтуулж сул болон давуу талуудаа мэдэж авсан мөн бид юу нь дээр алдаж байсан болон юу бидэнд дутагдаж байсныг мэдэж авсан. Сурч мэдсэн зүйлээ байгууллага дээр хэрэгжүүлсэнээр гадаад орчинтойгоо илүү нээлттэй харьцаж дотоод орчинд уур амьсгал өөрчлөгдсөн. Илүү их шинэ соргог мэдээлэл багшаас авч, шинэ эрин зууны дэвшил технологиос маш их хоцрогдоод байсныгаа мэдэж авсан, тэр хирээрээ ажилчид болон удирдлагууд илүү их шинэ мэдээ мэдээлэл технологийн талаар өөрсдөө судалж эрэлхийлж цаг үетэйгээ хөл нийлүүлэн алхахыг эрмэлздэг болсон.

М.Энххишиг Тод Өнгө ХХК-ийн Захирал

1. Манай ментор коучинг хөтөлбөр нь бусад хөтөлбөрөөс юугаараа онцлог, давуу вэ?

Бизнес эрхлэгчийн өмнө тулгамдаж байгаа асуудлыг /бараг өөрсдөө мэдэхгүй, мэдрээгүй/ илрүүлдэгээрээ давуу талтай.

2. Манай ментор коучинг хөтөлбөрт хамрагдсанаар тухайн баг, хувь хүнд ямар өөрчлөлт гарж байна вэ?

Хувь хүн юу судлаж, юун дээр төвлөрөх, эмх цэгцтэй сэтгэх зэрэг өөрчлөлт орж байна.

3. Ментор коучинг хөтөлбөрөөр сурж мэдсэн зүйлээ хэрэгжүүлэхэд танай байгууллагад ямар өөрчлөлт гарж, гарсан бэ?

Хийсэн шинжилгээний дагуу ажлаа хийж эхэлсэн. Мөн ажлаа сайжруулах сэдэлжүүлэлт авсан.

1. Манай ментор коучинг хөтөлбөр нь бусад хөтөлбөрөөс юугаараа онцлог, давуу вэ?

2020 он миний хувьд олон сорилттой их өсөлтийн жил байсан. Эдгээр сорилтуудыг амжилттай даван туулж, эрсдлийг өсөлт болгоход үндсэн чиг заагч болж чадсан сургалт бол “Удирдлагын дасгалжуулагч - Leadership Coaching” хөтөлбөр юм.

Эх орондоо төрөлх хэл дээрээ олон улсын хэмжээнд дүйцэхүйц хөтөлбөр, сургалтыг хүлээн авна гэдэг маш том аз бас боломж юм. Энэ аз, боломжийг би энэ жил эдэлж өөртөө шинэ ертөнцийг нээж, өөрийгөө хөгжүүлэх, урам зоригтойгоор урагшлах хязгааргүй аялалдаа гарч чадсандаа маш их баяртай байна.

Көүч хөтөлбөр нь мэргэжлийн салбарын цэгцэрсэн мэдлэгээр хангаад зогсохгүй миний олж цуглуулсан, эзэмшсэн мэдлэг, туршлага ур чадварыг эрэмбэлж, цэгцэлж, тус бүрт нь үнэлж чадсан нь хувь хүн талаасаа хүртсэн хамгийн том тус байсан.

2. Манай ментор коучинг хөтөлбөрт хамрагдсанаар тухайн баг, хувь хүнд ямар өөрчлөлт гарж байна вэ?

Байгууллагын өдөр тутмын үйл ажиллагаанд гардаг жижиг алдаануудаас урьдчилан сэргийлэх, төсөл хөтөлбөр хэрэгжүүлэх явцад үүсч буй гацалтыг хурдан гэтлэх, удирдлага болон менежерүүдийн ойлголцлын зөрүүнээс үүдэлтэй ажлын удаашралыг хурдлуулах, хувь хүн өөрийн ур чадвар, мэдлэг боловсролыг бүрэн дүүрэн ашиглах хүсэл эрмэлзлэлийг төрүүлэх, өөрийгөө үнэлэх үнэлэмж, өөртөө итгэх итгэлийг сайжруулснаар ажлын бүтээмжийг нэмэгдүүлэх, ажлын хурдыг огцом өсгөх, ажлын байрны уур амьсгалыг сайжруулах, итгэлцлийн галыг дахин өрдөх гээд тоочвол маш олон бодит үр дүнтэй, өөрчлөлтүүд ихээр гарсан.



Хөтөлбөрийн үр дүнд би өөрт нуугдсан ур чадвартаа итгэж, эргэлзэхээ больсон, улам илүү сайжруулах ёстойгоо ойлгож, хичээх болсон. Аливаа асуудалд хандахдаа айдастай нуугдмал асуудлууддаа нээлттэй, бодитой хариулт өгч илүү сайн өөрийгөө нээсэн нь өөрийгөө үнэлж урам зориг авч эхэлсэн нь бусадтай хуваалцаж, хамтран хөгжих боломжийг эрэлхийлж, цаг ямагт эерэг зөв хандлагатай байхыг эрмэлзэж, зөвхөн тухайн байгууллагын түвшинд сайн удирдагч менежер байхаас гадна салбартаа тэргүүлэн манлайлж ажиллахад бэлтгэгдсэн гэдгээ ойлгосон. Эдгээрээс хамгийн чухал дүгнэлт өөрийнхөө бүтээмж, шинэ амжилтуудад тэмүүлэх итгэл үнэмшлээ олж, хийж буй ажилдаа сэтгэл хангалуун өөдрөг хүсэл тэмүүллээр урагшлах алхам. Мэдээж үүнийг көүчингийн үеэр заавал унших номын жагсаалтыг дагаж танин мэдэх таашаалдаа хөтлөгдөн нийтдээ 38 ном өөртөө зориулж худалдаж аваад уншсан явдал юм.

3. Ментор коучинг хөтөлбөрөөр сурж мэдсэн зүйлээ хэрэгжүүлэхэд танай байгуулгад ямар өөрчлөлт гарч, гарсан байсан бэ?

Би энэхүү сургалтанд ганцаараа хамрагдаж ганцаараа өгөөж хүртээгүй гэж боддог. Манай багийн хувьд надаар дамжуулан цэгцэрсэн мэдээллийг олж авч, сургалтаар олгогдсон загвар, зөвлөмжүүдийг шууд хэрэгжүүлж явж байсан тул багийн гишүүн бүрт сургалтын мэдлэг, өгөөж шууд хүрсэн гэж ойлгож болно.

Манай төслийн баг, компани болон өргөжихөд хэрэгжүүлж буй төслүүдэд гацалт, зогсолт үүсэх бүрд сургалтаар үүссэн нөхцөл байдалд захиалсан мэт зөвлөмж, хэрэгжүүлэх аргачлалууд заагдаж байсныг онцолж хэлэх нь зүйтэй.

Шинэ мэдээ, шинэ арга барил, дахин шинэчлэл олон аргачлалт хувилбарууд хурдтай шийдэл гээд амжилттайгаар сурсан мэдсэнээ багийнхандаа цаг алдахгүй хуваалцсан учраас бид энэ богино хугацаанд удтал дуусгаж амжаагүй төслүүд, яаралтай орж ирэх төслийн захиалгаа богино хугацаанд гарган танилцуулж зах зээл дээр 2 сарын дотор амжилттай нээж байсан. Жишээлвэл: Хүрэлцэхгүй үйлчилгээ Digital pharmacy Монголын анхны дижитал эмийн сан, Apteka.mn онлайн эмийн сангийн платформ бүтээх төслүүд байлаа

Олж авсан туршлага мэдлэгээ улам илүү тэлэн ямар олон зүйлс сурч, маш их боломжуудыг нээж болохыг огт төсөөлөөгүйгээрээ амжилт гаргасан. Миний ажил амьдралын хамгийн үр өгөөжтэй сургалт байсан. Мэдээж хэрэг көүч хөтөлбөрийн менторууд болон бидэнд суралцах орчноор хангасан “Ази Фарма” ХХК-даа, хамтдаа суралцсан ментий нартаа талархаж байна.

Көүчингийн хөтөлбөрөөс ментортой болсноор тэдний алдаанаас бас амжилтаас суралцах том боломж гардгийг сайн ойлгож тус хугацаанд хэрэгжүүлсэн нь үр дүнд хүрсэн. Өөрөөр хэлбэл тэдний туршлагаас суралцан өөрийн замаа “товчлох” боломж нь хамгийн чухал. Амжилтанд хүрсэн маш олон хүн өөрийн гэсэн ментор буюу чиглүүлэгчтэй байдаг нь көүчингийн хөтөлбөрийн гол зорилгыг ойлгуулж байсан. Манай багийн гишүүд өөрт ногдож буй цагийг түлхүү өөрийнхөө мэдлэг, чадварыг нэмэгдүүлэхэд үнэ цэнэтэй зүйлсэд зарцуулдаг болсон.

Удирдлагуудын хувьд өмнө нь маш их ажлын ардаас өндийх боломжгүй ажил дээрээ байнга оройтож суудаг буруу менежментээр ажилтнуудаа удирдаж байснаа ойлгож ажилтнуудынхаа ажил, амралтын цагийг зөв хуваарилах хэрэгтэйг көүчингийн хөтөлбөрийн нөлөөгөөр ойлгож, цайны цагаар хөгжилтэй яриа өрнүүлэх, дуртай зүйлсдээ цаг зарцуулах, ном унших тэдгээр олж авсан мэдлэгээ хоорондоо хуваалцан ойлгох зэрэг үр бүтээлтэй өнгөрүүлэх цагийн менежментийг хэрэгжүүлж эхэлсэн нь хүн бүрд анзаарагдахуйц, үр өгөөжтэй нөхцлийг бүрдүүлж чадсан нь хамгийн чухал үр дүн. Эцэст нь **“Шаргуу хөдөлмөрлөхөөс илүү Ухаалаг хөдөлмөрлө”** гэдгийг жинхэнэ утгаар нь ойлгуулж “Удирдлагын дасгалжуулагч - Leadership Coaching” хөтөлбөртөө чин сэтгэлээсээ маш их баярлалаа.

**Жижиглэн худалдааны зөвлөх,
Дижитал шилжилтийн төслийн удирдагч
Э.Ганчимэг**



- **Ц. Оюунжаргал, MBA, ME, CMSc, ACSTH, Докторант**
- **Их Британийн Зөвлөхүүдийн Институтын гэрчилгээжсэн зөвлөх,**
- **Олон Улсын Коучүүдийн Холбооны гэрчилгээжсэн Удирдлагын Коуч**
- **Глобал Стратегийн Удирдлагын Институтийн захирал, Стратегийн зөвлөх**

Ажлын туршлага

Ц. Оюунжаргал нь Банк санхүү, Олон улсын хөгжлийн институт, бизнесийн зөвлөх үйлчилгээний салбарт 1995 оноос эхлэн тасралтгүй ажиллаж байгаа бөгөөд Монгол Улсад энэ чиглэлээр хэрэгжсэн олон улсын түвшний томоохон төсөл хөтөлбөрүүдэд Үндэсний Зөвлөх, Орлогч захирлаар ажиллан хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх ажлыг удирдан гүйцэтгэж байсан. Тухайлбал НҮБ-ийн Хөгжлийн Хөтөлбөрийн санхүүжилтээр хэрэгжиж байсан Үйлдвэрийн Газрын Өөрчлөн Байгуулалтын төсөл, Хувийн хэвшлийг дэмжих төсөлд Төслийн Орлогч захирлаар ажиллаж хувийн секторын 60 гаруй компани, үйлдвэр аж ахуйн нэгжүүдэд техник туслалцааны хөтөлбөрийг хэрэгжүүлсэн; Түүнчлэн Азийн Хөгжлийн Банкнаас хэрэгжсэн Хөдөөгийн хөгжлийн хөтөлбөрийн Үндэсний зөвлөх, Сургагч багшаар ажиллан баруун бүсийн аймгууд дахь арилжааны банкны салбарын менежерүүдийг чадавхжуулах цуврал сургалтуудыг явуулж байв. Тэрбээр 2014 он хүртэл Европын Холбооны санхүүжилт бүхий Бизнесийн Зөвлөх Үйлчилгээ Монгол хөтөлбөрийг удирдан нийтдээ 300 орчим аж ахуйн нэгжүүдэд төрөл бүрийн чиглэлээр бизнесийн зөвлөх үйлчилгээний богино хугацаат төслүүдийг амжилттай хэрэгжүүлсэн. Үүний зэрэгцээ 2008 оноос эхлэн Компанийн Засаглалын Хөгжлийн Төв болон Монголын Менежментийн Зөвлөхүүдийн Институтэд Зөвлөх багшаар ажиллан компанийн ТУЗ-ийн гишүүд, ТУЗ-ийн нарийн бичгийн дарга нар болоод бизнесийн зөвлөхүүдийг сургах, чадавхжуулах, гэрчилгээжүүлэх ажлыг давхар гүйцэтгэж ирсэн.

Ц.Оюунжаргал нь Стратеги төлөвлөлт, Стратегийн хэрэгжилт (Гүйцэтгэлийн түлхүүр үзүүлэлтүүд (KPI) ба Тэнцвэржүүлсэн онооны систем (Balanced Scorecard)-ийг нэвтрүүлэх) Бизнес төлөвлөлт ба Бизнес модель, Манлайлал, Байгууллагын бүтэц, Бүтцийн оновчлол, Стратегийн Хүний нөөцийн удирдлага, Талант менежмент, Төслийн удирдлагын чиглэлээр менежментийн зөвлөх үйлчилгээ, коучинг үзүүлж мөн чиглэлүүдээр сургалт явуулж байна. 2014 оноос эхлэн бизнесийн богино хугацааны чадавхжуулах сургалтуудыг тасралтгүй явуулж байгаа бөгөөд нийтдээ давхардсан тоогоор 700 орчим компани, аж ахуйн нэгжүүдийн 4,300 орчим удирдах ажилтнуудыг сургаад байна. Тэрээр сургалт, зөвлөх үйлчилгээний байгууллагууд тэр бүр явуулдаггүй компанийн хөгжилд нэн шаардлагатай 21-р зууны удирдах ажилтнууд эзэмших шаардлагатай цоо шинэ мэдлэг, ур чадваруудыг сургалтуудыг гарган хөгжүүлэлт хийж ирсэн. Тухайлбал, компанийн захирлуудыг чадавхжуулах чиглэлээр Стратеги төлөвлөлт ба стратегийн шинжилгээний хэрэгслүүд, Удирдагчийг хөгжүүлэх сургалт (Leading self and Leading others), Дунд шатны менежерүүдийг чадавхжуулах "Маргаашийн удирдагч" сургалт, байгууллагын соёлыг эрүүлжүүлж, гүйцэтгэлийг сайжруулах чиглэлээр "Байгууллагын соёл ба Өөрчлөлтийн удирдлага", Гүйцэтгэлийн удирдлага ба KPI систем" зэрэг сургалтуудыг нэрлэж болно.

2016 оноос эхлэн Зөвлөх үйлчилгээний зах зээлд цоо шинээр *Leadership Coaching* буюу **Удирдлагын дасгалжуулалтын** үйлчилгээг нэвтрүүлэн ажиллаж байгаа бөгөөд өнөөдрийн байдлаар нийт 30 орчим компанийн 120 гаруй захирлууд энэхүү коучингийн хөтөлбөрт хамрагдан менежментийн болон манлайлах ур чадвараа шинэ түвшинд гарган, бизнесээ үр дүнтэй төлөвлөх ур чадварт суралцсанаар компанийнхаа өсөлт, өргөжилт тэлэлтийг амжилттай удирдаж байна.