

Шинэ бодит орчинд манлайлах нь

Дэлхийн Гүйцэтгэх захирлуудын 26 дахь
удаагийн судалгаа – Монгол Улс

2023 оны 5 дугаар сар



Өмнөх үг

Жил бүр PwC-ээс явуулдаг Гүйцэтгэх захирлуудын судалгаанд дэлхийн өнцөг булан бүрээс олон мянган гүйцэтгэх захирлууд оролцдог ороо онцлогтой. Энэ жил Монгол Улсад анх удаа зохион байгуулж буй энэхүү судалгаандаа бид Монгол Улсын бизнесийн удирдлагуудын сэтгэлгээний өвөрмөц хандлагууд өнөөдрийн аж ахуйн нэгжүүдэд тулгараад буй асуудлуудад хэрхэн хандаж байгааг тусгалаа.

Өнгөрсөн жил гүйцэтгэх захирлуудын дунд явуулсан судалгааны үр дүнд 4 гүйцэтгэх захирал тутмын 3 нь дэлхийн эдийн засаг өснө гэсэн өөдрөг хандлагатай байсан бол харамсалтай нь 2022 он бидний хувьд сэргэн мандалтын үеийг авчирсангүй, харин өсөлтийн боломжуудад сөргөөр нөлөөлөх цогц сорилтууд хурдацтайгаар үүсэн гарч манай бүс нутагт тэнцвэргүй байдлыг бий болголоо. Геополитикийн хурцадмал байдал, инфляц, нийлүүлэлтийн сүлжээний эмзэг байдал, ажиллах хүчний шинэ сорилтууд болон БОНЗ (Байгал орчин, нийгэм, засаглалын шалгуур) –ын асуудлаар бодит арга хэмжээ авах шаардлагууд нь бидний **шинэ бодит орчин** болж байна.

Энэ нөхцөл байдалд бидний энэхүү 26 дахь удаагийн Гүйцэтгэх захирлуудын судалгаанд нийт 105 улс орны 4410, тэр дундаа Монгол Улсаас 30 Гүйцэтгэх захирал оролцсон болно. Судалгааны дүнгээс богино хугацаанд эрсдэлийг бууруулж, ашиг орлогоо нэмэгдүүлэхийн зэрэгцээ урт хугацаанд өсөн хөгжихийн тулд өөрчлөлтийг авчрах эрмэлзэл ажиглагдаж байна. Уг хоёр зохицлыг **хоёрдмол зорилт** хэмээн бид тодорхойлов.

Хоёрдмол зорилтод хүрэхэд ихээхэн төвөгтэй ба энэ нь бизнес эрхлэгчдээс богино хугацаанд ашигтай ажиллахаас гадна инновацыг хурдан хугацаанд хэрэгжүүлэхийг шаардана. Энэ нь Гүйцэтгэх захирлаас шинэчлэгдсэн бизнесийн загварчлалд урьд өмнөхөөсөө илүү өргөн цар хүрээнд бусадтай хамтран ажиллахыг шаардаж байна. Гүйцэтгэх захирлууд маань эдгээр сорилтуудыг ойлгож, үнэ цэнэ бий болгохыг үйл ажиллагааны тэргүүлэх чиглэлдээ багтааж, урамшуулалд суурилсан соёлыг хэвшүүлэн, оролцогч талуудын оролцоог прагматик байдлаар нэмэгдүүлэх замаар амжилтад хүрнэ гэдэгт бид итгэж байна.

Манлайлал урьд өмнө хэзээ ч ийм чухал байгаагүй. Бизнес болон удирдлагын өвийг өөрчилж, манлайлах цаг нэгэнт ирлээ.

Шаукат Тапиа
PwC Монгол Улс
Удирдах Партнер



Агуулга

1. Тойм	4
2. Өнөөдрийн хурцадмал байдал – маргаашийн өөрчлөлт	5
Богино хугацааны ашигт ажиллагааг чухалчлахуй	5
Бизнесийн уян байдал ба ажиллах хүчний стратеги	7
3. Өөрчлөгдөх шалтгаан	8
Та компанийн шинэчлэлтэд хэр нөлөөтэй вэ	10
4. Тогтвортой байдлын асуудал	12
Уур амьсгалын эрсдэл	12
Экосистемтэй ажиллахуй	14
5. Хоёрдмол зорилтод хүрэх нь	16
6. Холбоо барих	17

Тойм

Далайд гарцгүй дэлхийн улс орны нэг болох Монгол Улсад 2022 он өмнө нь тулгарч байгаагүй сорилтуудыг авчирсан, жишээлбэл олон улсын худалдааны эргэлт буурч, инфляцын түвшин тогтмол өндөр байсаар байлаа. ОХУ, Украйны сэргөлдөөн болон БНХАУ-ын Тэг Ковидын бодлогоос үүдэлтэй хилийн хатуу хориг зэрэг нь хөрш орнуудаас эдийн засгийн ихээхэн хамааралтай Монгол Улсын хувьд гадаад худалдаанд доголдол авчирсан. 2022 онд Монгол Улсын Дотоодын нийт бүтээгдэхүүн (ДНБ) 4.8%-ийн өсөлттэй, харин инфляц 15.2% байсан¹ нь нийлүүлэлтийн сүлжээний доголдол, тээврийн зардлын болон импортын бараа бүтээгдэхүүний үнийн өсөлттэй холбоотой.

Энэхүү бий болсон дэлхий нийтийн бодит нөхцөл байдалд дэлхийн гүйцэтгэх захирлуудын 75% нь эдийн засаг ирэх 12 сардаа буурна гэж үзсэн бол Монголын гүйцэтгэх захирлуудын хувьд өсөлтийг харьцангуй өөдрөгөөр харж ердөө 48% нь дэлхийн жишигтэй адил санаа бодолтой байна. Бидний явуулсан судалгааны хүрээнд Монголын гүйцэтгэх захирлуудын дунд дараах хандлагууд ажиглагдлаа. Үүнд:

Богино хугацааны ашигт ажиллагааг чухалчлах

- Монголын гүйцэтгэх захирлуудын харж байгаагаар ирэх 12 сарын хугацаанд голлон анхаарах гурван эрсдэлд инфляц, геополитикийн зөрчилдөөний асуудал болон макро эдийн засгийн тогтворгүй байдал багтаж байна². Харин БОНЗ-той холбоотой эрсдэлүүд урт хугацаандаа голлон анхаарах асуудалд багтсан хэвээр байна.
- Монголын гүйцэтгэх захирлуудын дөрөвний гурав нь богино хугацаанд тулгарах эрсдэлүүдийн хариуд үйл ажиллагааны зардлаа бууруулах, бүтээгдэхүүн, үйлчилгээгээ төрөлжүүлэхийн зэрэгцээ чадварлаг ажилтнуудаа тогтоон ажиллуулахыг чухалчилж байна³.

Өөрчлөлт хийх шаардлагыг хүлээн зөвшөөрөх

- Монголын гүйцэтгэх захирлуудын 68%⁴ нь (дэлхийн гүйцэтгэх захирлуудаас 29%-иар их) шинэчлэл өөрчлөлтийг эхлүүлэхгүй л бол одоогийн бизнес загвар нь ирэх 10 жилийн хугацаанд “амьдрах чадвартай” гэж үзэхгүй байна.
- Монголын гүйцэтгэх захирлууд хэрэглэгчийн сонголт, технологийн дэвшил хийгээд нийлүүлэлтийн сүлжээний удирдлагаас эхлэн өөрчлөлтийг хэрэгжүүлэхэд анхаарлаа хандуулж байна⁵.

Олон талт хамтын ажиллагаа нь үнэ цэнийг бий болгоход чиглэх

- Дэлхий нийтийн гүйцэтгэх захирлуудтай харьцуулахад Монголын гүйцэтгэх захирлууд бусад төлөвшсөн компани, хувиараа бизнес эрхлэгчид болон гарааны бизнесүүдтэй хамтран ажиллах магадлал өндөр⁶.
- Эдгээр түншлэл нь нийгмийн тулгамдсан асуудлуудыг шийдвэрлэхээс илүүтэй бизнесийн үнэ цэнэ бий болгох шинэ эх үүсвэрийг бий болгоход чиглэнэ⁷.

Эх үүсвэр:

¹ Азийн Хөгжлийн Банк – Монгол Улс

² хуудас 5; ³ хуудас 7; ⁴ хуудас 8; ⁵ хуудас 9; ^{6,7} хуудас 14

Өнөөдрийн хурцадмал байдал, маргаашийн өөрчлөлт

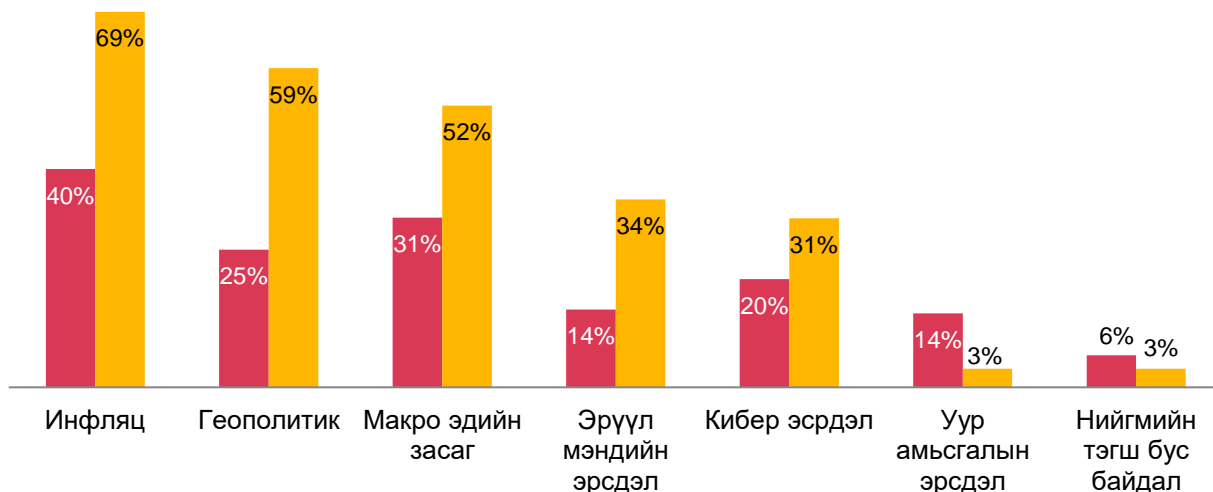
Дэлхий нийтээрээ гүйцэтгэх захирлууд нь хоёрдмол зорилтот хүрэхээр шаргуу ажиллаж байна. Хэдийгээр тэдгээрийн дийлэнх нь бизнесийн шинэчлэлд чухалчлан анхаарч байгаа ч дэлхийн эдийн засгаас эхлүүлээд бусад богино хугацааны сорилтуудыг даван туулах шаардлагатай тулгарч байгаа нь нийт захирлуудын 75% нь ирэх онд дэлхийн эдийн засгийн өсөлт буурна гэж үзэж байгаатай холбоотой юм.

Богино хугацааны ашигт ажиллагааг чухалчилна

Ирэх 12 сарын хугацаанд, дэлхийн улс орнуудын гүйцэтгэх захирлууд санхүүгийн хувьд инфляц, эдийн засгийн тогтворгүй байдал болон геополитикийн сорилтуудыг хамгийн эрсдэлтэй гэж харж байна. Эдгээр гурван асуудал нь тулгамдсан бөгөөд бие биеэ гүнзгийрүүлж хурцатгасан асуудлууд юм. Жишээлбэл, Украйны дайнаас үүдэлтэй үнийн өсөлт нь дэлхийн төв банкнуудыг бодлогын хүүг өсгөх замаар интервенц хийхэд хүргэж байна. Монголын захирлуудын хувьд ч мөн адил дийлэнх хагас нь инфляц, геополитикийн зөрчилдөөн, эдийн засгийн тогтворгүй байдалд санаа зовнисон байдалтай байна.

Ирэх 12 сарын голлох эрсдэлүүдэд инфляц, геополитикийн зөрчилдөөн, макро эдийн засгийн тогтворгүй байдал нь бусад аюул заналхийллээс илүү ялгарч байна.

Асуулт: Танай байгууллага ирэх 12 сарын хугацаанд дараах хүндрэлүүдэд хэр зэрэг өртөнө гэж та бодож байна вэ?



Эх сурвалж: PwC 26 дахь удаагийн Дэлхийн Гүйцэтгэх захирлуудын судалгаа (Зөвхөн “маш их өртсөн” болон “ноцтой өртөнө” хариултуудыг харуулсан болно)

■ Дэлхий ■ Монгол Улс

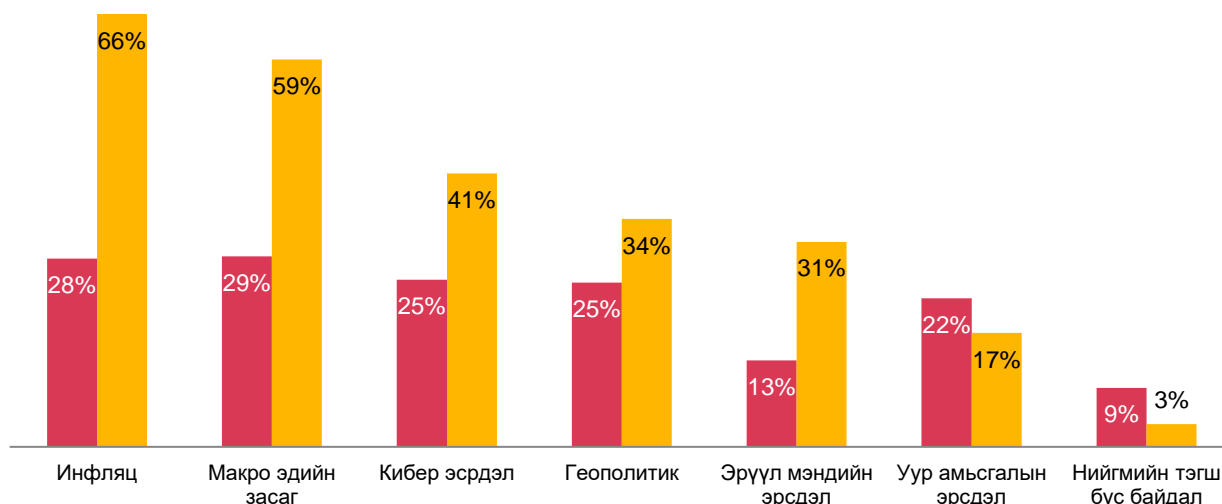
Дараагийн зургаас харахад дэлхийн гүйцэтгэх захирлуудын хувьд хэтийн төлвийн дүр зураг 5 жилийн хугацаанд өөрчлөгдөж, кибер болон эрүүл мэндийн эрсдэлүүд нь голлох эрсдэлүүд болох инфляц, эдийн засаг болон геополитикийн асуудлууд дээр нэмэгдэн орж ирж байна. Нөгөөтэйгүүр, дүр зургуудын ялгаатай байдал нь гүйцэтгэх захирлууд одоо цагийн эрсдэлүүддээ анхааран, хэт богино хугацааны бодлого баримталж ажиллах эрсдэлтэй болохыг харуулж байна. Харин кибер аюулгүй байдлын хүрээнд шинэ технологи нэвтрүүлэх нь чухал боловч (жишээлбэл, хэрэглэгчдэд амар шинэ технологи, апп, хиймэл оюун ухаанд суурилсан бизнесийн чиглэлийг хөгжүүлэх, шинэ зах зээлд нэвтрэх гэх мэт) тэдгээр нь санамсаргүй байдлаар кибер эрсдэлийг давхар үүсгэх магадлалтай байна.



Монголын гүйцэтгэх захирлууд хэтийн төлөвтөө инфляц болон макро эдийн засгийн тогтворгүй байдалд илүүтэйгээр анхаарал хандуулсан хэвээр байх бөгөөд эдгээр асуудлууд дээр кибер эрсдэл нэмэгджээ. Геополитикийн эрсдэлийн хувьд дэлхийн захирлуудын зүгээс өөрчлөлт гарахгүй гэж үзсэн бол Монголын гүйцэтгэх захирлууд геополитикийн шуурга намжиж, зөрчилдөөн үүсэх эрсдэл 59%-иас 34% болж буурна гэж үзжээ.

Кибер эрсдэл голлох эрсдэлүүд дээр нэмэгдсэн нь Монголын гүйцэтгэх захирлууд геополитикийн хурцадмал байдал 59%-иас 34% болж буурна гэж үзсэнтэй холбоотой.

Асуулт: Танай байгууллага ирэх 5 жилийн хугацаанд дараах хүндрэлүүдэд хэр зэрэг өртөнө гэж та бодож байна вэ?



Эх сурвалж: PwC 26 дахь удаагийн Дэлхийн Гүйцэтгэх захирлуудын судалгаа (Зөвхөн “маш их өртсөн” болон “ноцтой өртсөн” харуултуудыг харуулсан болно)

■ Дэлхий ■ Монгол Улс

Уур амьсгалын эрсдэлийн хувьд дунд хугацаанд 3%-иас 17% болж өссөн ч гүйцэтгэх захирлуудын голлох асуудалд ороогүй хэвээр байна. Монгол Улс тогтвортой ногоон хөгжлийг дэмжин, “Ногоон хөгжлийн бодлого” болон “Тогтвортой хөгжлийн үзэл баримтлал- 2030” (сүүлийн хувилбараар Алсын хараа 2050 болсон) тус тус баталсан¹. Түүнчлэн 2020 онд Монголын Ногоон Санхүүгийн Корпорац нь Ногоон уур амьсгалын сангийн санхүүжилтээр байгуулагдсан² нь бизнесийн хүрээлэл ногоон эдийн засагт чиглэсэн өөрчлөлтөд эергээр хандаж байгааг харуулж байна. Мөн ногоон эдийн засаг хөгжүүлэх чиглэлээр ЕСБХБ, АХБ, НҮБ зэрэг бусад олон улсын томоохон байгууллагуудтай Монголын гүйцэтгэх захирлууд хамтран ажилласаар ирсэн билээ.

2022 онд PwC-ээс хийгдсэн хөрөнгө оруулалтын судалгаанаас харахад уур амьсгалын өөрчлөлт болон технологид чиглэсэн инновац нь хөрөнгө оруулагчдын хувьд тэргүүлэх ач холбогдолтой ба дээрх салбаруудын эрсдэлийг бууруулах, мөн зах зээлийн шинэ боломжуудыг нээж өгөх боломжтой хүчин зүйл хэмээн үзжээ³.

Эх сурвалж: ¹ Монгол Улсын Засгийн Газар, Алсын Хараа- 2050, 2020

² Ногоон уур амьсгалын сан, 2020

³ PwC Дэлхийн Хөрөнгө оруулагчдын судалгаа

Таны дараагийн алхам: Гүйцэтгэх удирдлагын багийг дайчлах.

Гүйцэтгэх захирлуудын хувьд хамгийн түрүүнд өөрсдийн нөлөөг ашиглан олон нийтэд кибер аюулгүй байдлын талаар мэдээлэл өгч, хийгдэх боломжтой арга хэмжээнүүдийг зарлах замаар нэгдмэл байдлаар ажиллахыг урамшуулж, хамтдаа урьдчилан сэргийлэхийг уриалах хэрэгтэй юм. Нэгдмэл ажиллагаа гүйцэтгэх удирдлагын багаас эхэлнэ. PwC-ийн Digital Trust Insights нэртэй судалгааны үр дүнд компаниудын кибер аюулгүй байдал сайжрах, эрсдэлийг бууруулахад гүйцэтгэх удирдлагын багийн хамтын ажиллагаа голлох үүрэгтэйг тогтоосон.



Бизнесийн уян байдал ба ажиллах хүчний стратеги

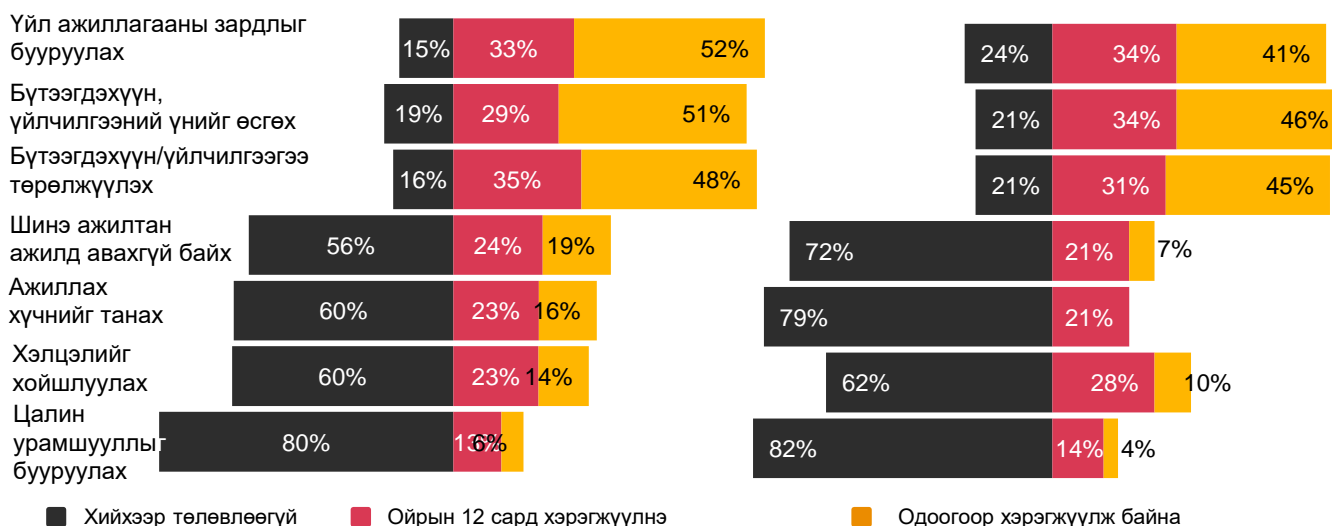
Богино хугацааны эдийн засгийн сорилтуудын хариуд Гүйцэтгэх захирлууд стратегийн ач холбогдол бүхий нэгдэн нийлэх, худалдан авах хэлцлийг хойшлуулахгүйгээр орлогоо нэмэгдүүлэх, зардлаа танах арга хэмжээг авч байна. Сонирхолтой нь Гүйцэтгэх захирлуудын 52% нь аль хэдийн зардлаа танаж эхэлсэн гэсэн хариу өгсөн боловч ердөө 19% нь шинээр ажилтан ажилд авахгүй байх, мөн 16% нь ажиллах хүчнийг танах зэрэг арга хэмжээг авч байгаа нь гүйцэтгэх захирлуудын ажиллах хүчний тоог хадгалах сонирхолтой байгааг илтгэж байна. Уламжлалт аргаар үйл ажиллагааны зардлыг танахад хүний нөөцийн тоог бууруулдаг байсан бол одоо цаг үед байгууллагын соёл, хандлагыг сайтар мэддэг хүний нөөцдөө ур чадвараа дээшлүүлэх болон дахин мэргэшэх боломжоор хангах хандлага нэмэгдэж байна.

Гүйцэтгэх захирлууд үйл ажиллагааны зардлыг танах, орлогын өсөлтийн талаар мэдэгдэж байгаа ч ихэнх нь ажиллах хүчнийг танах эсвэл хэлцэлүүдээ хойшлуулах төлөвгүй байна.

Асуулт: Ирэх 12 сарын хугацаанд эдийн засгийн хүндрэл болон бусад тогтворгүй байдлын эсрэг авч хэрэгжүүлэх боломжтой дараах арга хэмжээнүүдээс танай байгууллага аль алийг нь хэрэгжүүлэх вэ?

Дэлхий

Монгол Улс



Тайлбар: "Мэдэхгүй" хариултууд багтаагүй болно. Хариултууд 100% хүрэхгүй байж болно
Эх сурвалж: PwC 26 дахь удаагийн Дэлхийн Гүйцэтгэх захирлуудын судалгаа

Монголын Гүйцэтгэх захирлууд дэлхийн жишигтэй харьцуулахад үйл ажиллагааны зардлаа танах нь удаашралтай байгаа бөгөөд зөвхөн 7% нь л шинээр ажилтан авахгүй гэсэн ба цомхотгол огт хийхгүй гэжээ. Эдгээр хариултууд нь нэгдүгээрт чадварлаг ажиллах хүчний хомсдол, нөгөөтэйгүүр 2022 оны 1 дүгээр сарын 1-нээс хүчин төгөлдөр үйлчилсэн Хөдөлмөрийн тухай хуулийн шинэ өөрчлөлтүүдээс үүдсэн байх магадлалтай юм. Жишээлбэл, Хөдөлмөрийн хөлсний доод хэмжээ сарын 420,000₮-өөс нэмэгдэж 550,000₮ байхаар тогтоогдсоноор¹ аж ахуй нэгжүүд цалин хөлсөө нэмж эхэлсэн байна.

Судалгааны тоон мэдээллээс харахад Гүйцэтгэх захирлууд цомхотгол хийхгүй байгаа нь сүүлийн жилүүдэд тохиолдоод буй ажиллах хүчний ажлаас гарах хувь хэмжээ ихэссэн буюу "ажил хаялтын их үе"-тэй мөн холбоотой. Судалгаанд оролцогч дэлхий нийтийн болон Монголын гүйцэтгэх захирлууд ажиллах хүчний байнгын сэлгээ үргэлжилнэ гэж үзэж байна.

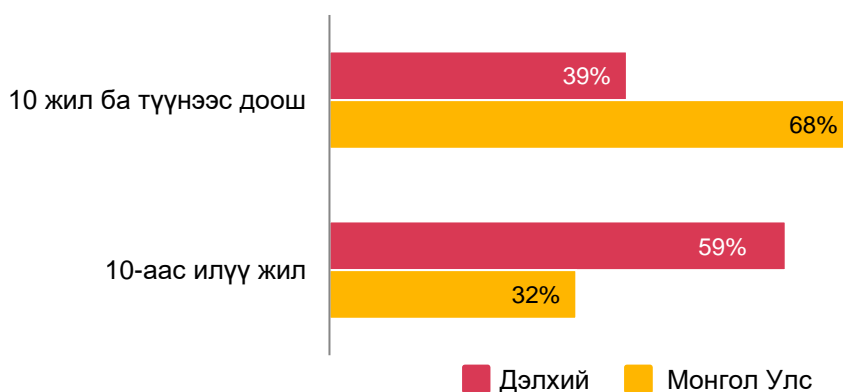
Эх сурвалж: ¹ Хөдөлмөр, нийгэм хамгааллын яам, 2022

Өөрчлөгдөх шалтгаан

Богино хугацааны эрсдэлүүдтэй зэрэгцээд дэлхий нийтийг хамарсан цар тахал, геополитикийн тогтворгүй байдал нь ирээдүйн талаар сэрэмжлүүлж байгаа тул цаашдаа нэлээдгүй сорилт бэрхшээлүүд үүсэж болзошгүйг дэлхийн улс орнууд болон Монголын Гүйцэтгэх захирлууд хүлээн зөвшөөрч байна. Дэлхийн улс орнуудын гүйцэтгэх захирлуудын 40% нь тэдний байгууллага ирэх 10 жилд одоогийн замналаараа үйл ажиллагаа явуулах юм бол бизнес нь найдвартай оршин тогтноно гэж үзэхгүй байна.

Монголын Гүйцэтгэх захирлуудын талаас илүү хувь нь бизнесийнхээ урт хугацааны оршин тогтнох чадварт санаа зовниж, томоохон хэмжээний бэрхшээлтэй нөхцөлүүдийг даван туулж, уур амьсгалын сорилттой орчинд амжилттай хөгжихийн тулд бизнесийн дахин шинэчлэл хийх шаардлагатайг хүлээн зөвшөөрч байна.

Асуулт: Хэрэв танай компани одоогийн байдлаар үргэлжлүүлэн ажиллавал таны бизнес хэр удаан хугацаанд эдийн засгийн хувьд чадвартай байна гэж та бодож байна вэ?



Эх сурвалж: PwC 26 дахь удаагийн Дэлхийн Гүйцэтгэх захирлуудын судалгаа

Харин тухайн салбарын ирэх 10 жилийн ашигт ажиллагаанд нөлөөлөх хүчин зүйлсийн талаар лавлахад, дэлхийн гүйцэтгэх захирлуудын тэн хагас нь хэрэглэгчдийн эрэлт хэрэгцээ өөрчлөгдөх, хууль тогтоомжийн өөрчлөлтүүд, ажиллах хүч, ур чадварын хомсдол болон технологийн нөлөө гэж хариулсан байна. Ойролцоогоор 40% нь эрчим хүчний шинэ эх үүсвэрт шилжих болон нийлүүлэлтийн сүлжээний тасалдал гэсэн бол, гуравны нэг нь зэргэлдээ салбараас шинэ тоглогчид орж ирэх гэсэн байна.

Монголын гүйцэтгэх захирлууд бизнесийн өөрчлөлтөө хийхдээ энэ салбарт олон талаас нөлөөлж буй сөрөг хүчин зүйлсийг зайлшгүй харгалзан үзэх ёстой гэдгийг ойлгож байна. Тэд хэрэглэгчидтэйгээ зохицон өөрчлөгдөх (72%), дэвшилтэт технологи нэвтрүүлэх (62%), ажиллах хүч, ур чадварын хомсдол (59%), мөн нийлүүлэлтийн сүлжээний тасалдлыг (59%) зохицуулах зэрэг асуудлуудыг шийдвэрлэх шаардлагатай тулгарч байна гэсэн.

Захирлууд салбарын ашигт ажиллагаанд нөлөөлж буй олон хүчин зүйлүүдтэй нүүр тулж байна

Асуулт: Ирэх 10 жилийн хугацаанд танай салбарын ашигт ажиллагаанд дараах хүчин зүйлс хэр зэрэг нөлөө үзүүлнэ гэж та бодож байна вэ?



Эх сурвалж: PwC 26 дахь удаагийн Дэлхийн Гүйцэтгэх захирлуудын судалгаа

■ Дэлхий ■ Монгол Улс

Технологи болон инновацад чиглэсэн хөрөнгө оруулалт, мөн хүний нөөцийн ур чадварт тэргүүлэх ач холбогдол өгч байгаагаас нь харахад Монгол гүйцэтгэх захирлуудын хувьд шинэчлэлт, өөрчлөлтийн хэрэгцээг улам тодотгож байна. Ирэх 12 сарын хугацаанд Монгол гүйцэтгэх захирлууд бизнес процессыг автоматжуулах (59%), ажиллах хүчний ур чадварыг дээшлүүлэх (41%) болон дэвшилтэт технологи нэвтрүүлэх (38%) чиглэлд хөрөнгө оруулалт хийхээр төлөвтэй байна.

Гүйцэтгэх захирлууд технологи болон бизнесийн шинэчлэлтэд чиглэсэн хөрөнгө оруулалт хийх төлөвтэй байна

Асуулт: Танай компани ойрын 12 сард дараах хөрөнгө оруулалтуудаас алийг нь хийх вэ?



Эх сурвалж: PwC 26 дахь удаагийн Дэлхийн Гүйцэтгэх захирлуудын судалгаа

■ Дэлхий ■ Монгол Улс



Таны дараагийн алхам: шинээр төсөөлж сонголт хийх.

Шинэчлэлт өрсөлдөөнд тэргүүлэх байр суурийг авчирна. PwC-ийн 2022 онд гаргасан “Beyond Digital” номын зохиолчдын дурдсанчлан байгууллагын өөрчлөлтийн эхлэл нь тухайн бизнес өөрийн байр сууриа дахин нягтлан бодолцох, бизнесийн загвар, бүтээгдэхүүн, үйлчилгээнээс илүүтэйгээр ямар үнэ цэнийг бий болгох, хэнд зориулж байгаагаа тунгаах явдал болохыг онцолжээ. Энэ үед ихэнх тохиолдолд удирдлагууд аж ахуйн нэгжийн зарим үйл ажиллагаагаа зогсоох талаар гаргах хэцүүхэн шийдвэрүүдтэй ч мөн тулгардаг байна. Жишээлбэл, Philips нь Амстердамд төвтэй Олон Улсын компанийн хувьд эмнэлгийн төхөөрөмжийн технологи, мэдээллийн аналитик болон хиймэл оюун ухааны давуу талууд, хэрэглэгчдийн хэрэгцээг нэгтгэсэн эрүүл мэндийн технологийн компани болох өөрчлөлтийг хийхдээ зарим бизнесүүдээ зогсоож, заримд нь оролцоогоо багасгасан байдаг. Тухайн үеийн Гүйцэтгэх захирал Франс ван Хутен “Beyond Digital”-д өгсөн ярилцлагадаа “Бид эрүүл мэндийн салбар болон цахилгаан гэрэлтүүлгийн салбарыг зэрэг өөрчилж чадахгүйгээ ойлгоод сонголт хийсэн” гэв.

Та компанийхаа шинэчлэлтэд хэр нөлөөтэй вэ?

Ойрын хугацааны үйл ажиллагааны сорилтуудыг даван туулангаа бизнесийн шинэчлэлтийг хэрэгжүүлэхэд гүйцэтгэх захирлуудад гүйцэтгэх удирдлагын баг, дунд шатны менежерүүд болон тэргүүн шугамын ажилтнуудын туслалцаа их хэрэгтэй. Иймээс ч идэвх оролцоо өндөртэй байгууллагууд хурдан хөдөлж, илүү үр дүнтэйгээр хамтран ажиллаж, шинийг санаачилж эхэлдэг. Эдгээр давуу талуудыг ашиглахаар зэхэж буй гүйцэтгэх захирлуудад бид энэ жилийн судалгаагаараа дараах зөвлөмж болон анхааруулгуудыг бэлтгэв. Дэлхийн гүйцэтгэх захирлуудын 43% нь тэдний байгууллагын удирдлагууд санал зөрөлдөх, мэтгэлцэхийг дэмждэггүй гэсэн бол 53% нь компанийн удирдагчид жижиг хэмжээний алдааг тэсвэрлэдэггүй хэмээжээ. Харин тэдний 77% нь компанийн удирдагчид нь өөрсдийн хариуцсан чиг үүрэг, тухайн нэгжийнхээ стратегийн шийдвэрийг бие даан гаргадаггүй гэж хариулсан байна.

Харин Монгол удирдлагуудын 59% нь шинэлэг санаа, мэтгэлцээнийг дэмжих, мөн адил хувь нь жижиг алдааг тэсвэрлэх хандлагатай хэдий ч стратегийн түвшний шийдвэр гаргалтад гүйцэтгэх захирлын оролцоо өндөр (90%) тул илүү практик манлайллыг авчирдаг байна.

Олон гүйцэтгэх захирлууд байгууллагад нь ажилчдын оролцоог нэмэгдүүлэх, бизнесийн санал санаачилга гаргах нөхцөл бүрдсэн гэдэгт эргэлздэг

Асуулт: Доор дурдсан үйл явдал танай компанид хэр давтамжтай тохиолддог вэ?



(Зөвхөн 'байнга' болон 'ихэвчлэн' хариултуудыг харуулсан болно)
Эх сурвалж: PwC 26 дахь удаагийн Дэлхийн Гүйцэтгэх захирлуудын судалгаа

■ Дэлхий ■ Монгол Улс

Дээрх тоо баримтуудаас харахад дунд шатны менежер болон ажилчид бие даан томоохон шинэ боломжуудыг нэвтрүүлэх эсвэл гарах эрсдэлүүдийг тодорхойлж хариу арга хэмжээ авах тогтолцоо бүрдээгүй байна. Харин бизнесийн шинэчлэлтийг бүрэн хэрэгжүүлэхэд байгууллагын бүх түвшний ажилчдад өөрчлөгдөн хөгжих шаардлага гардаг тул Гүйцэтгэх захирал болон удирдлагын багийн манлайллын хэлбэр, ур чадвар ихээхэн нөлөөлнө. Гүйцэтгэх захирлууд байгууллагын урт хугацааны бодлого, алсын хараа, шийдвэр гаргалтад ажилчдын оролцоог хангаж, өөрчлөлтийг ил тод байдлаар манлайлахад анхаарах хэрэгтэй.

PwC-ийн 2022 оны дэлхийн ажиллах хүчний судалгаагаар цалингийн өсөлт нь ажлын байрыг солих (71%) гол шалтгаан болдог бол ажлын байрны сэтгэл ханамж (69%), ажлын байран дээр өөрөөрөө байх нь (66%) ажилчдын хамгийн их хүсэж буй гурван зүйлст багтсан байна. Мөн оролцогчдын 47% нь хаана ажиллахаа сонгох боломжийг урьтал болгодог байна

Таны дараагийн алхам: **төслийн түвшний шийдвэр гаргалтын төвлөрлийг багасгах.**

Байгууллагын үйл ажиллагаанд томоохон өөрчлөлт оруулахад нөөцийг оновчтой дахин хуваарилах асуудал чухал хөшүүрэг болох ба үүнд ажилчдын бие даасан байдал, шийдвэр гаргах чадварыг нэмэгдүүлэх нь ихээхэн хувь нэмэр оруулдаг. Өнгөрсөн оны Дэлхийн Гүйцэтгэх захирлуудын судалгаагаар нөөцийн оновчтой хуваарилалт нь компанийн гүйцэтгэлийг тодорхойлох гол хүчин зүйлсийн нэг байсан ба төслийн хэмжээний, жижиг түвшний нөөцийн хуваарилалт нь (шинэ төслийн хөрөнгө оруулалт, ирээдүйтэй төслийн хөрөнгө оруулалтыг нэмэгдүүлэх, боломж муутай төслүүдийг зогсоох зэрэг) гүйцэтгэх захирлын удирдах томоохон төслүүд дээр гаргах шийдвэрүүдтэй (шинэ бизнес, шинэ хөрөнгө оруулалт) ижил ач холбогдолтой гэдэг нь тогтоогдсон байна. Гүйцэтгэх захирлууд төслийн түвшний ажиллах горимыг дэлгэрүүлэн, шинийг санаачлан жижиг түвшний эрсдэл хүлээхийг дэмжин, энэ түвшний шийдвэр гаргалтыг дээд удирдлагын зөвшөөрлөөс хэт хараат байдлыг багасгахын хажуугаар нөгөө талаас хэт хяналтаас гадуур гаргахгүй байлгах тогтолцоог бий болгох хэрэгтэй.



Тогтвортой байдлын асуудал

Уур амьсгалын эмзэг байдлын индексээр 67-д¹, Хүний хөгжлийн индексээр 96-д² орсон Монгол Улсад уур амьсгалын өөрчлөлт, байгаль орчны доройтлын нөлөө улам мэдрэгдэж, бэлчээрийн өгөөж буурч, мал аж ахуй, аялал жуулчлал, усны нөөцийн менежментийн эрсдэл нэмэгдэж байна.

Өнөө цаг үед байгаль орчин, хүний эрхийг хүндэтгэх нь бизнес эрхлэгчдэд тавигдах чухал шаардлага болж байна. Тухайлбал, ХБНГУ-д 2021 онд Нийлүүлэлтийн сүлжээний хяналт шалгалтын тухай хууль батлагдаж, 2023 оны 1 дүгээр сараас хүчин төгөлдөр хэрэгжиж эхэлсэн³. Энэхүү хууль хэрэгжиж эхэлснээр Монгол Улсаас ХБНГУ-д бараа, бүтээгдэхүүн экспортлогчид болон Германы компаниудтай хамтран ажилладаг компаниуд нэн даруй хүний эрхийн зохих хяналтын ач холбогдлыг ойлгож, бизнесийн эрсдэлээ үнэлж, хүний эрхийн эрсдэлийн үнэлгээг хийснээр шаардлагатай арга хэмжээг авах үүргийг хүлээж байгаа юм.

Уур амьсгалын эрсдэл

Дэлхийн Гүйцэтгэх захирлуудын дийлэнх нь ирэх 12 сарын хугацаанд уур амьсгалын өөрчлөлтөөс үүдсэн тодорхой хэмжээний нөлөө өртгийн илэрхийлэл болон нийлүүлэлтийн сүлжээнд гарна гэж харсан бол Монголын гүйцэтгэх захирлууд нь нийлүүлэлтийн сүлжээнд (50%) илүү анхаарах хандлагатай байна. Мөн Монголын удирдлагууд уур амьсгалын өөрчлөлтөөс үүдэлтэй хохирлоос сэргийлэх хандлага бага, дэлхийн гүйцэтгэх захирлуудын 34% нь биет хөрөнгөд огт нөлөө үзүүлэхгүй, 41% нь бага хэмжээний нөлөө гарна гэж харж байхад, Монголын гүйцэтгэх захирлуудын 57% нь ямар ч нөлөө үзүүлэхгүй, 43% нь бага хэмжээний нөлөө үзүүлнэ гэж тус тус хариулснаас харагдаж байна.

Монгол улс дэлхийд нүүрснээс хамгийн их хамааралтай орнуудын тоонд ордог бөгөөд эрчим хүчний салбар нь хүлэмжийн хийн ялгаруулалтын хамгийн их буюу 67 хувийг эзэлж байна. Монгол Улсын эрчим хүчний салбарыг нүүрстөрөгчөөс ангижруулахын тулд тус улсын сэргээгдэх эрчим хүч, ялангуяа салхи, нарны эрчим хүчний эзлэх хувийг нэмэгдүүлэхийг Засгийн газар зорьж байгаа нь Монгол Улсад их нөөц бололцоо амлаж байна.

Статистик судалгаанаас харахад уур амьсгалын эрсдэлд мэдрэг захирлууд хариу арга хэмжээ авах магадлал өндөр байна. Гэвч хэт хурдан хариу үйлдэл үзүүлэх нь өөрөө эрсдэлийг бий болгодог.

Эх сурвалж:

¹ Нотр Дамын их сургууль боловсруулсан ND-GAIN Index (2020),

² НҮБХХ-ийн боловсруулсан Хүний хөгжлийн индекс (2021)

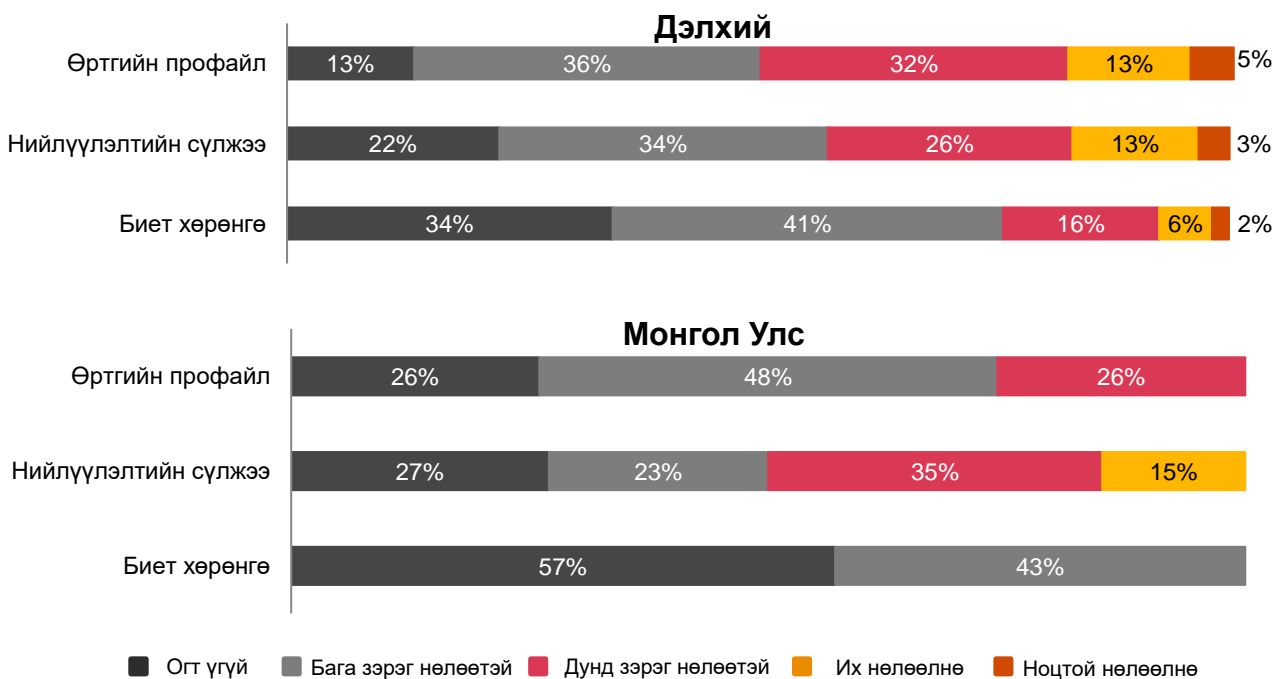
³ PwC Legal Mongolia



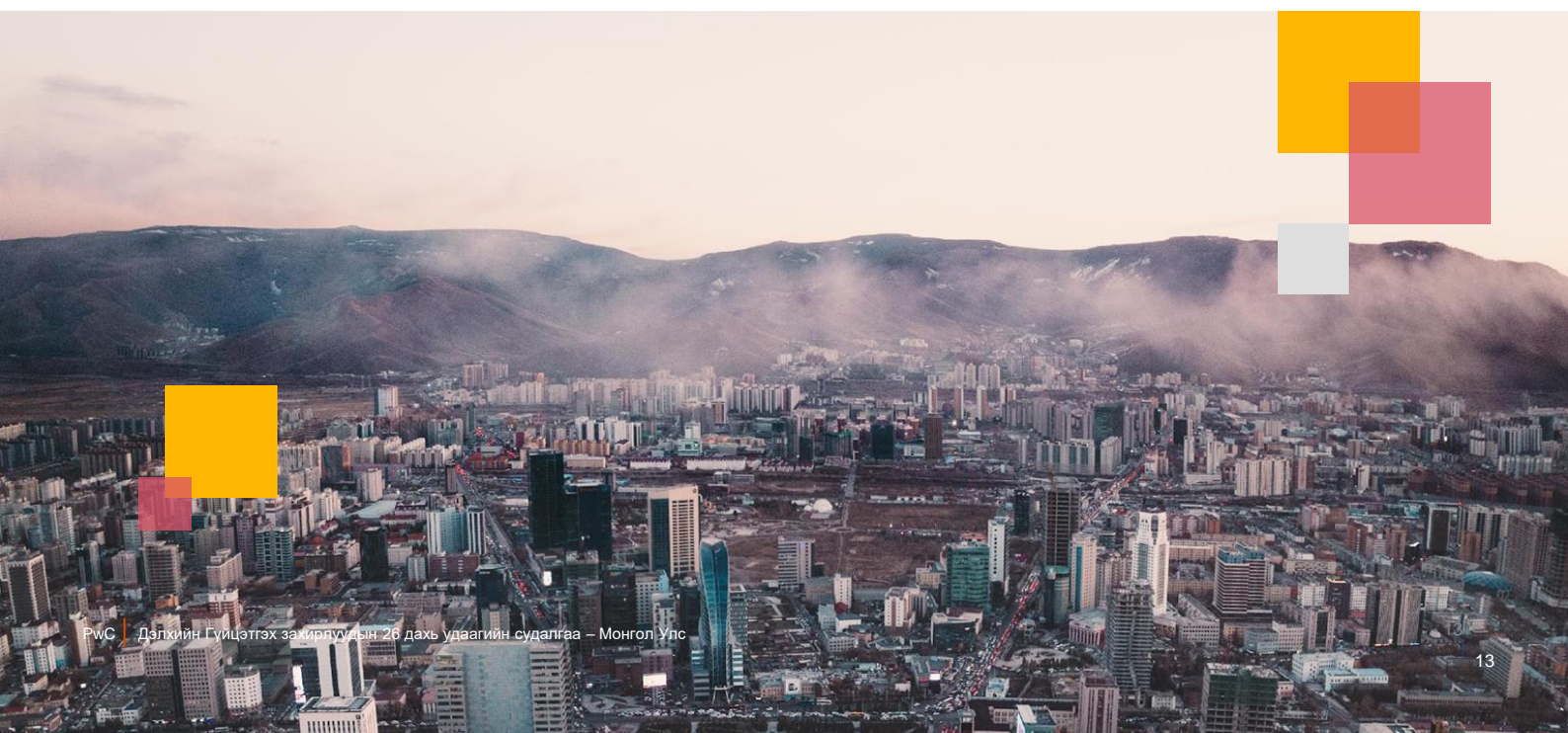
Тиймээс ч уур амьсгалын өөрчлөлттэй тэмцэхэд урт хугацааны, уялдаа холбоотой төлөвлөгөө нэн шаардлагатай юм. Жишээлбэл, уур амьсгалын өөрчлөлттэй холбоотой санхүүгийн асуудалтай тулгарч буй компаниуд нь л үүнтэй тэмцэж байгаа нь үр дүнд хүргэхгүй. Нөгөө талаас, одоо хийгдэж буй санаачилгууд тэр дундаа нүүрстөрөгчөөс ангижруулах санаачилга, уур амьсгалд ээлтэй бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг шинэчлэх хүчин чармайлт зэрэг нь богино хугацаанд хэр их өөрчлөлтийг бий болгож байгааг таашгүй бөгөөд аль хэдийн агаар мандалд байгаа хийн ялгаруулалт дулааралд нөлөөлсөөр байна.

Гүйцэтгэх захирлууд ирэх 12 сард уур амьсгалын өөрчлөлт тэдний байгууллагын өртгийн илэрхийлэл болон нийлүүлэлтийн сүлжээнд эрсдэл үүсгэнэ гэж харж байна

Асуулт: Ирэх 12 сарын хугацаанд уур амьсгалын эрсдэл танай бизнесийн талбаруудад хэрхэн нөлөөлнө гэж та бодож байна вэ?



Эх сурвалж: PwC 26 дахь удаагийн Дэлхийн Гүйцэтгэх захирлуудын судалгаа



Таны дараагийн алхам: уур амьсгалын эрсдэлийг задлах.

PwC-ийн туршлагаас харахад уур амьсгалын эрсдэлтэй тэмцэх ажлыг жижиг хэмжээний хүрч болох зорилтуудад хуваавал илүү үр дүнтэй. Жишээлбэл, ухаалаг гар утас үйлдвэрлэгч компани¹ өөрсдийн уур амьсгалын эрсдэлийг хийсвэрээр харахын оронд дэлхийн өмнөд хагаст байрлах алтны уурхайд тохиолдож болох хэт халуун өдрүүд, далайн эрэг орчимд байрлах нисэх онгоцны буудалд тохиолдож болох үерийн эрсдэл, АНУ-ын баруун эргийн хээрийн түймрийн эрсдэл зэргийг үнэлж болох юм. Үүний нэгэн адил “Scope-3” буюу компанийн өртгийн сүлжээний өөрсдийн эзэмшдэггүй дамжлагуудад бий болсон хүлэмжийн хийн ялгаруулалтыг бууруулахыг эрэлхийлж буй захирлууд нийт нийлүүлэгчдийн 20% нь ялгарлын 80%-ийг бүрдүүлдэг болохыг, нарийвчилсан дата загварчлалд суурилахыг, мөн салбарын дунджийг баримтлахын оронд бизнесийн нийт үйл ажиллагаанаас хамааран үүсэж болох ялгарлыг анхааралдаа авах нь зүйтэй.

Эх сурвалж: ¹PwC, Understanding climate risks through smartphones, 2022

Экосистемтэйгээ ажиллах

Өнөө цаг үеийн бизнесийн сорилтууд нь өөрийн компаниасаа гадуур нийгмийн бусад бүлгүүдтэй хамтран ажиллах чадварыг шаардаж байна. Энэхүү динамикийг сонирхох зорилгоор бид гүйцэтгэх захирлуудаас тэднийг хэрхэн хамтын ажиллагааг (хэнтэй бас ямар зорилгоор) үүсгэдэг талаар судалсан билээ.

Судалгааны үр дүнд олон талт хамтын ажиллагаатай компаниуд нь ихэнхдээ үнэ цэний шинэ эх үүсвэрүүдийг бий болгодог нь харагдсан. Уур амьсгалын өөрчлөлт зэрэг нийгмийн асуудлуудыг хөндөх нь харин бизнесийн бус байгууллагууд (жишээлбэл, төрийн болон ТББ) -тай үүсгэсэн хамтын ажиллагааны үндэслэл болдог байна

Монгол Улсад аж ахуйн нэгжүүд хоорондоо, дэлхийн дундажтай харьцуулахад 19%-иар илүү, үнэ цэний шинэ эх үүсвэрүүдийг зорилгоор хамтран ажиллах хандлагатай байна. Харин нийгмийн асуудлуудыг шийдвэрлэхэд засгийн газар (улсын эсвэл орон нутгийн түвшинд) эсвэл төрийн бус байгууллагуудтай хамтардаг байна (тус тус 17% байна). Хэдий нийгмийн асуудлуудад томоохон аж ахуйн нэгжүүд оролцох нь элбэг байдаг ч сүүлийн жилүүдэд жижиг дунд болон шинэ старт-апууд хүртэл нийгэмд чиглэсэн төслүүдэд идэвхтэй оролцож байгаа билээ



Компаниуд нийгмийн асуудал гэхээсээ илүү шинэ үнэ цэнийг бүтээх сонирхолтой байна

Асуулт: Танай компани дараах бүлгүүдтэй хэр зэрэг хамтран ажиллаж байна вэ?

- а) шинэ үнэ цэн бий болгох
- б) нийгмийн асуудлыг шийдвэрлэх

Дэлхий



Монгол Улс



Эх сурвалж: PwC 26 дахь удаагийн Дэлхийн Гүйцэтгэх захирлуудын судалгаа

Таны дараагийн алхам: **хамтын ажиллагааг өргөжүүлэх.**

БОНЗ-ын хөгжлийн стратегийн хүрээнд PwC-ийн туршлагаас харахад нийгмийн болон бизнесийн үнэ цэн бий болгоход хамтын ажиллагаа, хамтын ажиллагааны экосистем бий болгосноор амжилтад хүрдэг. Гүйцэтгэх захирлууд нь байгууллагаа БОНЗ-ын тодорхой зорилгод чиглүүлж, түүнд хүрэхэд үйл ажиллагааг хариуцлагатайгаар гүйцэтгүүлэх нь чухал юм. Энэ нь нэг экосистемд оршиж буй түншүүдийн ашиг сонирхлыг тодорхойлох, итгэлцэлд суурилсан, харилцан ур чадвар, технологи, үйл ажиллагааны солилцоог хийх тохироо зэрэг уламжлалт институтийн шугамаар хамтын ажиллагааны соёлыг бий болгоход оршино.

Хоёрдмол зорилтод хүрэх

Манай зах зээлийн онцлог нь Монголын гүйцэтгэх захирлуудад өвөрмөц өгөгдлүүдийг бүрдүүлж өгдөг ба бизнесүүдийн нийгэм дэх оролцоо нэмэгдэхийн хэрээр хариуцлага мөн ижил хэмжээгээр нэмэгдэнэ. Эдгээр нь дэлхийн гүйцэтгэх захирлуудад тулгараад буй сорилтуудтай нийцэж байгаа юм.

Хоёрдмол зорилтод хүрэхэд гүйцэтгэх захирлууд итгэлцлийг бий болгож тогтвортой үр дүн авчрах манлайлын шинэ хэлбэрийг шаардаж байна. Энэхүү тайландаа бид гүйцэтгэх захирлуудад шинэ бодит орчинтой нийцэж байгууллагаа удирдахад дэм болох дараах чиглэлийг тодорхойлж байна:

1

Гүйцэтгэх багийг дайчлах: Ойрын болон дунд хугацааны кибер эрсдэлүүдээс урьдчилан сэргийлж, байгууллагад тулгарч буй бусад тулгамдсан асуудлуудад үр ашигтай арга хэмжээ авч ажиллах

2

Шинээр төсөөлж сонголт хийх: Байгууллагын байр суурь, алсын хараа, бизнесийн үйл ажиллагаагаа шинээр төсөөлж цаашид ямар үнэ цэнэ бий болгох, үйл ажиллагаа явуулах талаар сонголт хийх

3

Төслийн түвшний шийдвэр гаргалтын төвлөрлийг багасгах: Бие даан шийдвэр гаргах эрх бүхий удирдлагын баг болон чадварлаг дүнд түвшний менежерүүд томоохон өөрчлөлт эрэлхийлж буй гүйцэтгэх захирлуудад чухал хэрэгсэл болно.

4

Уур амьсгалын эрсдэлийг задлах: Хүрч болохуйц жижиг зорилтуудад хуваах. БОНЗ-ын эрсдэлүүдийг хийсвэр зургаар харахын оронд Монголын бизнесүүдэд тулгамдаж буй бодит хэрэгцээг тодорхойлох (нийлүүлэлтийн сүлжээний доголдол гэх мэт)

5

Экосистемтэйгээ хамтран ажиллах: Байгууллагын соёлыг төлөвшүүлэхийн зэрэгцээ түнш байгууллагуудаас ирэх технологийн дэвшлийг нэвтрүүлэх, чадварлаг хүний нөөцийг тодорхойлох замаар үнэ цэнийг нэмэгдүүлэх





Холбоо барих

Шаукат Тапиа

Удирдах Партнер
PwC Монгол
shaukat.tapia@pwc.com

Цэндмаа Чойжамц


Захирал, Татвар, хууль эрх зүй, хүний нөөцийн зөвлөх үйлчилгээ
PwC Монгол
tsendmaa.choijamts@pwc.com

Дмитри Могилницки

Захирал, Аудит, баталгаажуулах үйлчилгээ
PwC Монгол
dmitry.mogilnitski@pwc.com

Энхжин Баярсайхан

Менежер, Зөвлөх үйлчилгээ
PwC Монгол
enkhjin.bayarsaikhan@pwc.com



Судалгааны тухай

Аргачлал:

PwC нь дэлхийн 105 орны 4410 Гүйцэтгэх захирлуудаас 2022 оны 10, 11 дүгээр саруудад судалгаа авсан болно. Монгол Улсаас нийт 30 Гүйцэтгэх захирал оролцсон. Улс орны түвшний тоон үзүүлэлтүүдийг жинлээгүй өгөгдөл дээр үнэлсэн бол харьцуулсан дүн шинжилгээ хийхдээ улсын нэрлэсэн ДНБ-г пропорциональ байдлаар жинлэн дэлхийн болон бүс нутгийн тоон мэдээлэлтэй харьцуулсан болно.

График унших тайлал:

Энэхүү тайланд гарсан график болон диаграммд гарсан зарим тоонууд 100% хүрэхгүй ба зарим тохиолдолд “мэдэхгүй”, “дээрхийн аль нь ч биш” хариултууд хассан болно.

Талархал

Монгол дахь анх удаагийн тайлангийн гол лавлагаа, эх сурвалж нь “Дэлхийн Гүйцэтгэх захирлуудын 26 дахь жилийн судалгаа - Ази Номхон далайн бүс нутаг” тайлан болон “PwC-ийн 26 дахь жилийн Гүйцэтгэх захирлуудын судалгаа” байв. PwC Eurasia маркетингийн харилцаа холбоо, бизнесийн хөгжлийн багийн өгсөн дэмжлэг, зааварчилгаанд бид талархаж байна.



© 2023 PwC. Бүх эрх хуулиар хамгаалагдсан. PwC-ийн зөвшөөрөлгүйгээр цааш түгээхэд зориулагдаагүй. “PwC” гэдэг нь PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL)-ийн гишүүн пүүсүүдийн сүлжээг эсвэл тухайн нөхцөл байдлын дагуу PwC сүлжээний гишүүн бие даасан пүүсүүдийг хэлнэ. Гишүүн пүүс бүр тусдаа хуулийн этгээд бөгөөд PwCIL болон бусад гишүүн пүүсийн төлөөлөгчийн үүрэг гүйцэтгэдэггүй. PwCIL нь үйлчлүүлэгчдэд ямар ч үйлчилгээ үзүүлдэггүй. PwCIL нь аль нэг гишүүн пүүсийнхээ үйлдэл, эс үйлдэхүйд хариуцлага хүлээхгүй, мөн тэдний мэргэжлийн дүгнэлтийг хэрэгжүүлэхэд хяналт тавих эсвэл ямар нэгэн байдлаар үүрэг хариуцлага хүлээхгүй. Ямар ч гишүүн пүүс бусад гишүүн пүүсийн үйлдэл, эс үйлдэхүйд хариуцлага хүлээхгүй, мөн өөр гишүүн пүүсийн мэргэжлийн шийдвэрийн хэрэгжилтэд хяналт тавих эсвэл өөр гишүүн пүүс эсвэл PwCIL-ийг ямар нэгэн байдлаар үүрэг болгож чадахгүй.