



Хиймэл оюун ухааны эрин үед итгэл төгс манлайлах нь

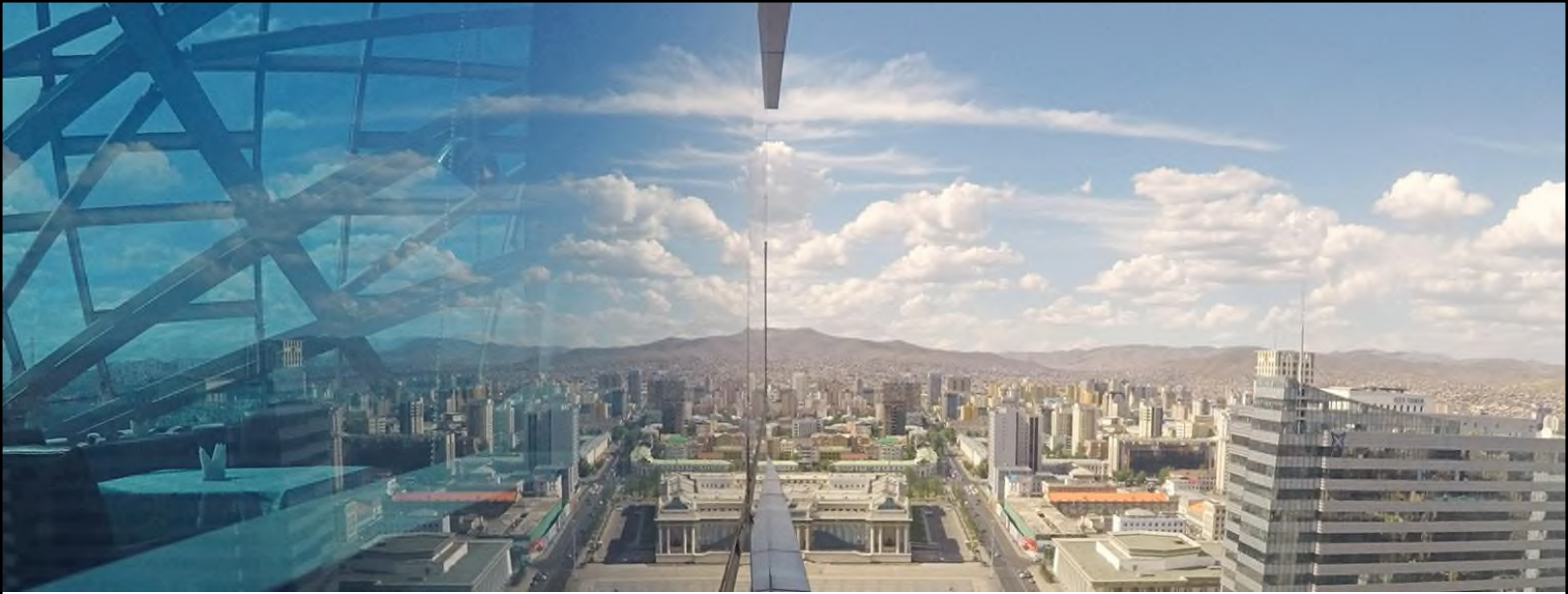
Дэлхийн гүйцэтгэх захирлуудын 29 дэх
удаагийн судалгаа – Монгол Улс





Агуулга

01	Өмнөх үг	03
02	Судалгааны тойм	04
03	Итгэл нэмэгдсэн ч эрсдэлүүд эрчимжсээр	06
04	Уур амьсгалтай холбоотой эрсдэлүүд ба боломжууд	10
05	Боломжийн цар хүрээ	11
06	Байгууллагын түвшинд Хиймэл Оюун Ухаан	13



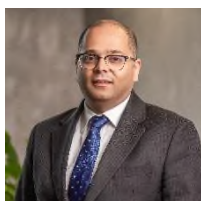
ӨМНӨХ ҮГ

PwC-ийн гүйцэтгэх захирлуудын 29 дэх удаагийн судалгааны үр дүнг танилцуулж буй энэ үед Монголын гүйцэтгэх захирлууд дотоодын эдийн засгийн өсөлтийн талаар илүү өөдрөгөөр харж байгаагаа илэрхийлж байна. Гэсэн хэдий ч геополитикийн эрсдэл, инфляцын дарамт болон ур чадварын хомсдол улам тэлж байгаа талаарх санаа зовнил хэвээр байна. Эдгээр бэрхшээлүүд нь бизнесийн тасралтгүй шинэчлэл, өөрчлөлтийн хэрэгцээг улам бүр бататгаж байгааг дурдсан юм.

Монгол улсын 30 гүйцэтгэх захирлуудыг багтаан Дэлхийн хэмжээнд нийт 4,454 гүйцэтгэх захирлыг хамарсан энэхүү судалгааны дүнгээс харахад цаашдын зам тодорхой байна: Энэ нь тэд яг одоо шийдэмгий алхам хийх шаардлагатайг хэлж байна. Үүнд шинэ боломжуудыг олж, шинэ зам нээхийн тулд өөрчлөлтийн явцыг хурдасгах, эсвэл стратегийн өөрчлөлт хийж одоогийн үйл ажиллагаагаа оновчтой сайжруулах замаар инновацийн үнэ цэний бүтээлээр дахин тодорхойлогдож буй энэ Хиймэл Оюун ухааны эринд бизнесийн загвараа зөв чиглэлд хэвээр хадгалах багтана.

Дэлхийн нөхцөл байдал, ялангуяа хиймэл оюун ухаан болон уур амьсгалын өөрчлөлтийн нөлөөгөөр хурдацтай хувьсан өөрчлөгдөж байна. Үүнтэй адил Монголын гүйцэтгэх захирлууд өнгөрсөн жилийн судалгааны үр дүнтэй адилаар бизнесийн дахин шинэчлэлд үргэлж бэлэн хэвээр гэдгээ илэрхийлсэн байна. Монголын гүйцэтгэх захирлуудын дийлэнх нь үүсгэгч хиймэл оюун ухаанд хөрөнгө оруулалт хийж, байгальд ээлтэй шийдлүүдийг дэмжин, шинэ худалдан авалтад бэлтгэж, зах зээлийн томоохон өөрчлөлтийн дунд бизнесийн загвараа шинэчлэх шийдлүүдийг идэвхтэй хэрэгжүүлж байна.

Эцэст нь, энэ жилийн судалгаанд цаг зав гарган оролцож, үнэ цэнтэй санал бодлоо харамгүй хуваалцсан гүйцэтгэх захирлууддаа чин сэтгэлийн талархал илэрхийлье. Энэхүү тайлан нь та бүхэнд хэрэгтэй, шинэлэг ойлголт мэдээлэл өгнө гэж найдаж байна.



Хүндэтгэсэн,

Шаукат Тапия

Удирдах партнер

Судалгааны тойм

Хэтийн төлөв ба аюул

29 дэх удаагийн Гүйцэтгэх захирлуудын судалгаагаар сахилга бат дээр суурилсан итгэл найдвар давамгайлсан бизнесийн орчныг илэрхийлж байна. Монгол улсын гүйцэтгэх захирлууд өсөлтийн хэтийн төлөвтөө өөдрөг хэвээр бөгөөд эн нь макро эдийн засгийн тогтвортой байдал, орлогын гүйцэтгэлд тавьж буй өндөр хүлээлт дээр суурилж байна. Энэхүү төлөв нь гадны байгууллагуудын таамаглалтай нийцэж байгаа ба Азийн хөгжлийн банк (ADB) 2026 онд эдийн засаг 5.7%-иар, 2027 онд ойролцоогоор 6.0%-иар өснө гэж таамаглаж байна. Энэ өсөлт нь голчлон уул уурхайн салбар, ялангуяа Оюу Толгойн зэсийн үйлдвэрлэл, мөн хөдөө аж ахуйн салбарын аажим сэргэлтээр дэмжигдэх төлөвтэй байна.

Үүний зэрэгцээ удирдлагууд өсөлтөд илүү болгоомжтой хандаж, үйл ажиллагааны чанар, эрсдэлийн удирдлага болон урт хугацааны тогтвортой байдлыг тэргүүнд тавьж байна. Энэ нь тодорхойгүй нөхцөл байдлыг даван туулахад илүү төлөвлөгөөтэй, системтэй арга барилыг барьж буйг харуулж байна.

Эрсдэлийн талаарх ойлголт стратегийн чиглэлийг тодорхойлоход голчлон нөлөөлж байгаа бөгөөд анхаарал нь геополитикийн тодорхойгүй байдлаас хүний нөөцийн хүртээмж, кибер эрсдэл болон макро эдийн засгийн хэлбэлзэл зэрэг байгууллагуудад тулгарч буй хамгийн чухал асуудлууд руу шилжиж байна. Чадварлаг хүний нөөцийн хомсдол нь бие даасан, бүтцийн шинжтэй сорилт хэвээр байна.

Үүнтэй зэрэгцэн цахим үйл ажиллагааны цар хүрээ нэмэгдэж, ялангуяа хиймэл оюуны нэвтрүүлэлттэй холбоотойгоор тэлж буй нь кибер эрсдэлд өртөмтгий байдлыг нэмэгдүүлж байгаа бөгөөд өргөн хүрээний макро эдийн засгийн тодорхойгүй байдал мөн гүйцэтгэлд үргэлжлүүлэн дарамт учруулсаар байна.

Эдгээр сорилтууд оршсоор байгаа ч богино хугацаанд орлого бий болох хүлээлт өндөр хэвээр байгаа бөгөөд дунд хугацаандаа улам бүр нэмэгдэх төлөвтэй байна. Энэ нь гүйцэтгэх захирлууд илүү төвөгтэй, харилцан уялдаа бүхий эрсдэлийн орчинд ажиллаж байгаа ч нийт бизнесийн хандлага эерэг хэвээр байгааг илтгэж байна.

- Ойрын хугацаанд буюу дараагийн 12 сарын орлогын өсөлтийн хүлээлт өндөр хэвээр байна. Харин дараагийн гурван жилд энэ итгэл улам нэмэгдэж, гүйцэтгэх захирлуудын 40% нь өсөлтийн талаарх маш өндөр хүлээлтэй байгаагаа илэрхийлжээ.

Үүсгэгч хиймэл оюун ухааны (Gen AI) амбиц сайн хэвээр боловч итгэлцэл, чадавх, хэрэгжилтийн зөрүү нь өргөн хүрээнд үнэ цэн бүтээх боломжийг хязгаарлаж байна

Дэлхийн түвшинд үйл ажиллагаа явуулж буй компаниуд хиймэл оюун ухааны (ХОУ) эхний өгөөжийг аль хэдийн хүртэж эхэлсэн бөгөөд илүү өргөн хүрээнд нэвтрүүлж байна. Харин Монгол Улсад санхүүгийн хүрээнд хязгаарлагдмал хэвээр байгаа бөгөөд компаниудын 87% нь орлого эсвэл зардалд мэдэгдэхүйц өөрчлөлт гараагүй гэж тайлагнажээ.

Монголын ихэнх компаниуд одоогоор хөгжүүлэлтийн үе шатанд явж байгаа ба ХОУ-г үндсэн үйл ажиллагаандаа бүрэн нэвтрүүлээгүй, харин стратеги төлөвлөлт, маркетинг зэрэг тодорхой чиглэлүүдэд хэсэгчлэн ашиглаж байна. Үүний үр дүнд ХОУ нь одоогоор бүтээмж, зардлын хэмнэлт, орлогын өсөлтөд бодит нөлөө үзүүлж чадаагүй байгаа нь дэлхийн зах зээлтэй харьцуулахад ялгаатай байгаа ба тэнд илүү өргөн нэвтрэлт нь хэмжигдэхүйц үр дүн авчирч эхэлсэн байна.

Энэ нь богино хугацаанд хөдөлмөр эрхлэлтийн тогтвортой байдлыг хадгалахад эерэг боловч нөгөө талаас компаниуд ХОУ-г бүтээмжийг өргөн хүрээнд нэмэгдүүлэхэд хараахан бүрэн ашиглаж чадахгүй байгааг харуулж байна. Ирээдүйд ХОУ нь хүний нөөцийн хомсдлыг бууруулахад дэмжлэг үзүүлж болох ч одоогоор хангалттай хөгжөөгүй, өргөн нэвтрээгүй тул энэ асуудлыг бүрэн шийдвэрлэх хэмжээнд хүрээгүй байна.



Зах зээлийн хувь эзлэх хүлээлт олон төрлөөр дэмжигдэн эерэг хэвээр байгаа ч өсөлтийн стратеги илүү сонгомол болж байна

Монголын компаниуд зөвхөн үндсэн бизнесдээ үйл ажиллагаа явуулахаас илүүтэй шинэ салбаруудад өргөжин тэлж, өсөлт өндөр байгаа ба энэ нь тэдэнд шинэ боломжуудыг олж, уламжлалт салбараас хэт хамааралтай байдлыг бууруулахад тусалж байна. Дэлхийн компаниуд ихэвчлэн одоогийн үйл ажиллагаагаа сайжруулахад төвлөрдөг бол Монголын компаниуд илүү гадагшаа чиглэсэн бөгөөд шинэ чиглэлүүдэд тэлэхээ үргэлжлүүлж байна. Энэ өргөжилт одоо илүү зохион байгуулалттай, бодлоготой болж байна.

Өмнө нь нэгтгэх, худалдан авах хэлбэр өсөлтийн гол хөшүүрэг байсан бол одоо компаниуд илүү сонгомол, чиглэсэн байдлаар, стратегид нийцсэн, хэрэгжих боломжтой хэлцлүүдэд анхаарч байна. Үүний үр дүнд өсөлт нь салбарын төрөлжилт болон зорилтот хөрөнгө оруулалтын хослолоор бий болж, томоохон өргөн хүрээтэй шинэчлэлээс илүүтэй илүү чиглэсэн, хяналттай байдлаар хэрэгжиж байна.



Итгэл нэмэгдсэн ч эрсдэлүүд эрчимжсээр

Эдийн засгийн өсөлтийн хэтийн төлөв

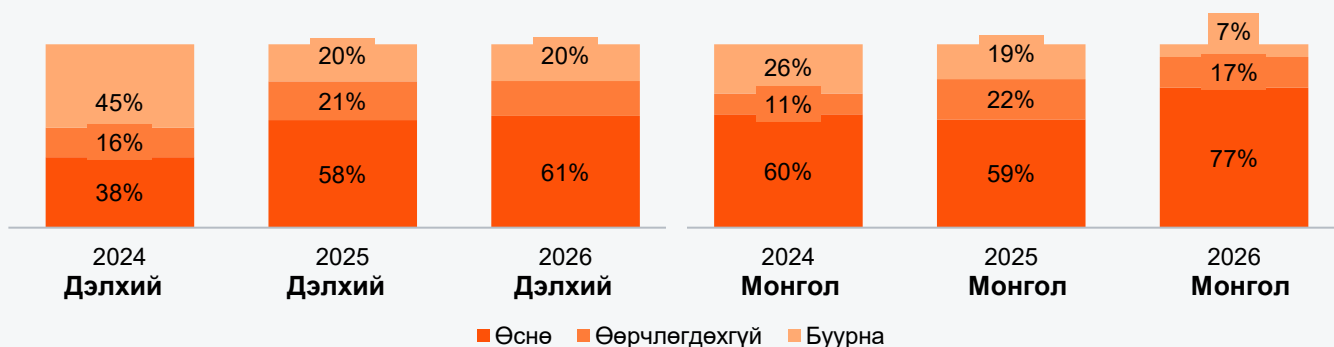
Монгол улсын гүйцэтгэх захирлууд, Дэлхийн гүйцэтгэх захирлуудын адил дэлхийн эдийн засгийн өсөлтийн талаар өөдрөг үзэлтэй байна.

Азийн Хөгжлийн Банк (АХБ) нь Монгол улсын эдийн засаг уул уурхай, ялангуяа Оюу толгой зэсийн олборлолтын өсөлт, мөн хөдөө аж ахуйн үйл ажиллагааны өсөлтөөс хамаарч 2026 онд 5.7%, 2027 онд дунджаар ойролцоогоор 6% байхаар төсөөлж байна.

Монгол улсын гүйцэтгэх захирлууд ерөнхийдөө дэлхийн эдийн засгийн ирээдүйн төлөв байдал таатай хэвээр байна гэж үзэж байна.

2026 онд гүйцэтгэх захирлуудын 7% нь дэлхийн нөхцөл байдал дордоно гэж үзэж байхад 77% нь ерөнхийдөө өөрчлөгдөхгүй гэж үзжээ. Гадаад болон бүтцийн тодорхойгүй нөхцөл үргэлжилж байгаа ч Дэлхийн эдийн засгийн нөхцөл байдлын талаарх өөдрөг хандлага нэмэгдсэн байна.

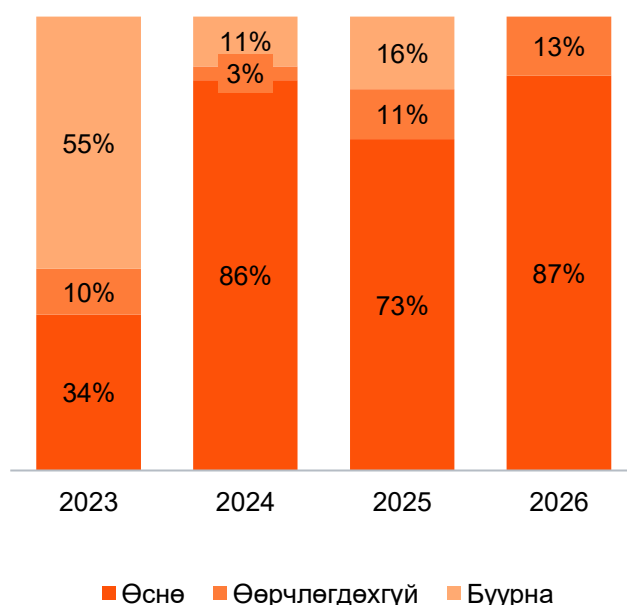
Дэлхийн эдийн засгийн өсөлт



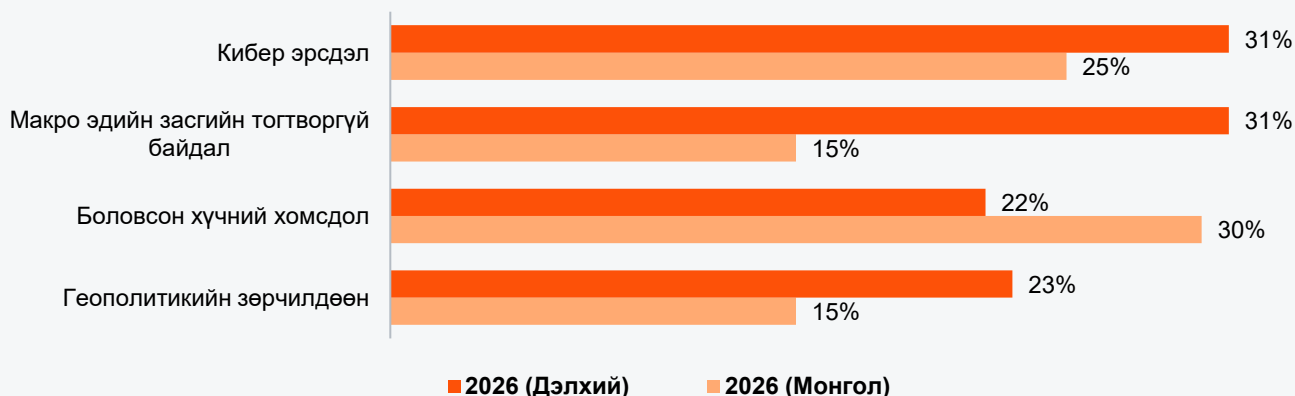
Энэхүү өөдрөг үзэл нь сүүлийн 4 жилд Монгол улсын эдийн засгийн өсөлтийн талаарх гүйцэтгэх захирлуудын үзэл бодол эрс өөрчлөгдсөнийг харуулж байна. 2023 онд эдийн засгийн өсөлтийн хүлээлт ихэвчлэн сөрөг байсан бөгөөд гүйцэтгэх захирлуудын 55% нь эдийн засаг буурна гэж, зөвхөн 34% нь сайжирна гэж үзэж байв. Энэ байдал 2024 онд огцом өөрчлөгдөж, судалгаанд оролцогчдын 86% нь өсөлтийг ажиглаж байсан бөгөөд 2025 онд ч итгэл харьцангуй өндөр байгаа ба 73% нь сайжрана гэж үзжээ.

2026 онд гүйцэтгэх захирлуудын 87% нь Монгол улсын эдийн засаг сайжирна хэмээн хүлээлттэй байна. Түүнчлэн, хүлээлт зөвхөн бага хэмжээний өсөлтөөр хязгаарлагдахгүй бөгөөд оролцогчдын ихэнх нь өндөр хүлээлттэй байна.

Монголын эдийн засгийн өсөлт



А. Дараагийн 12 сарын хугацаанд танай компанид дараах гол аюул заналуудын нөлөөлөл хэр их байх вэ?



Аюул ба сорилтууд

2026 оны гүйцэтгэх захирлуудын судалгаагаар Монгол Улсын эрсдэлийн орчны тодорхойгүй нөхцөл улам нэмэгдэж, хувьсан өөрчлөгдөж байгааг онцолж байгаа бөгөөд зарим тодорхойгүй нөхцөл өмнөх жилүүдтэй харьцуулахад илүү тод илэрч, мөн зарим тохиолдолд дэлхийн чиг хандлагаас ялгаатай байгааг харуулж байна.

- **Кибер эрсдэл нь Монгол улсын гүйцэтгэх захирлуудын дунд хамгийн хурдтай өсөж буй санаа зовоосон асуудлуудын нэг болж байна.** 2026 онд 25% нь кибер аюул заналыг гол сорилт гэж нэрлэсэн нь дэлхийн 31%-тай ерөнхийдөө ойролцоо боловч Монгол улсад 2025 онд 12% байсан үзүүлэлтээс огцом өссөн байна. Энэхүү огцом өсөлт нь байгууллагууд ХОУ технологи нэвтрүүлэх үйл ажиллагаагаа нэмэгдсэнтэй холбоотой билээ.
- **Макро эдийн засгийн эрсдэл нь Монгол улсын гүйцэтгэх захирлуудын хувьд дарамт хэвээр байна.** 2026 онд Монгол улсын гүйцэтгэх захирлуудын 15% нь макро эдийн засгийн хэлбэлзлийг гол сорилт гэж тодорхойлсон нь 2025 оны 13%-иас өссөн үзүүлэлт юм. Энэ нь дэлхийн түвшинд 31%-аас бага бөгөөд инфляцын дарамт, ханшийн хэлбэлзэл, гадаад эдийн засгийн хамааралтай холбоотой тодорхойгүй байдал багасаж буйг илтгэнэ.

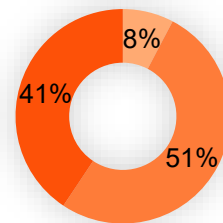
- **Чухал ур чадвартай ажиллах хүчний хомсдол нь Монгол улсын гүйцэтгэх захирлуудын хувьд хамгийн том сорилт хэвээр байна.** 2026 онд Монгол улсын гүйцэтгэх захирлуудын 30% нь гол ур чадвартай ажилтнуудын хүртээмж буурахыг томоохон аюул гэж үзсэн нь дэлхийн дундаж 22%-иас өндөр үзүүлэлт юм. Энэхүү дарамт нь чадварлаг хүний нөөцийн өрсөлдөөн цаашид ч ширүүсэх хандлагатайг илтгэж байна.
- Сонирхолтой нь, **2026 онд геополитикийн зөрчилдөөн Монголын гүйцэтгэх захирлууд нарын хувьд шууд эрсдэл гэж бага үнэлэгдэж, 15% нь гол эрсдэл гэж үзсэн нь 2025 оны 46%-иас огцом буурсан байна.** Харин дэлхийн түвшинд энэ санаа зовнил бага зэрэг өсөж 23% болсон байна.

Монгол улсын хувьд 2026 оны үр дүн нь эрсдэлийн тодорхойгүй нөхцлүүд илүү уялдаатай байна. Гүйцэтгэх захирлуудын үзэж буйгаар, авьяас чадвартай ажиллах хүчний хомсдол нь ХОУ шилжилтийг сааруулж, кибер эрсдэлд өртөх магадлалыг нэмэгдүүлж байна. Үүний зэрэгцээ эдийн засаг болон геополитикийн тодорхойгүй байдал нь чадварлаг боловсон хүчний төлөө өрсөлдөөнийг улам ширүүсгэж, эрсдэлийг нэмэгдүүлж байна. Эдгээр харилцан уялдаатай тодорхойгүй нөхцлүүд нь гүйцэтгэх захирлууд эрсдлийг тус тусад нь бус, харин нэгдсэн байдлаар удирдах шаардлагатайг онцолж байна.

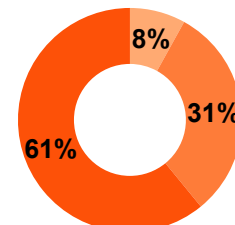
Монгол улсын гүйцэтгэх захирлууд ойрын хугацаанд орлогын өсөлтөд итгэх итгэл өндөр хэвээр байх бөгөөд урт хугацаанд энэ хандлага нэмэгдэх төлөвтэй байна.

Ойрын хугацаанд орлогын өсөлтөд итгэх итгэл өндөр хэвээр байна. Ирэх 12 сарын хугацаанд Монгол улсын гүйцэтгэх захирлуудын 31% нь компанийнх нь орлогын өсөлтийн хэтийн төлөвт дунд зэрэг итгэлтэй гэж мэдээлсэн бол, 8% нь маш итгэлтэй, 61% нь нилээн итгэлтэй гэжээ. Алсыг харбал, гурван жилийн хугацааны хэтийн төлөвт итгэл улам бэхжиж, гүйцэтгэх захирлуудын 92% нь итгэл өндөртэй байгаагаа илэрхийлсэн байна.

Орлогын өсөлтөд итгэх итгэл ирэх гурван жилд



Орлогын өсөлтөд итгэх итгэл ирэх 12 сард



- Бага зэрэг итгэлтэй байна
- Дунд зэрэг итгэлтэй байна
- Нилээн итгэлтэй байна
- Маг их итгэлтэй байна

Саад бэрхшээлийг удирдах манлайллын бэлэн байдал

Гүйцэтгэх захирлууд санхүүгийн гүйцэтгэлд нөлөөлж болзошгүй өргөн хүрээний саад бэрхшээлүүдийг даван туулахад манлайллын бэлэн байдал харьцангуй өндөр гэж мэдээлж байна.

- **Саад бэрхшээлийг урьдчилан таамаглах:** Монгол улсын гүйцэтгэх захирлуудын ойролцоогоор 63% нь саад бэрхшээл үүсэхээс өмнө түүнийг урьдчилан таамаглахад гүйцэтгэх захирлууд нь их хэмжээнд бэлтгэлтэй гэж үнэлсэн бол, 20% нь дунд зэрэг бэлэн гэж мэдээлсэн байна.
- **Байгууллагын хариу арга хэмжээг удирдах:** Саад бэрхшээл илэрмэгц бэлэн байдал мөн

өндөр байна: 67% нь ихээхэн хэмжээнд анхааралтай гэж, 10% нь маш их хэмжээнд бэлтгэлтэй гэж хариулсан. Энэ нь хэрэгжилт болон хямралын удирдлагын чадварт итгэлтэй байгааг харуулж байна.

- **Саад бэрхшээлээс боломжийг олж авах:** Саад бэрхшээлийг өсөлт болгон хувиргах чадвар бага зэрэг сул боловч эерэг хэвээр байна. гүйцэтгэх захирлуудын 70% нь бэлэн байдал өндөр түвшинд байна гэж мэдээлсэн бол, 17% нь маш өндөр бэлэн гэж үзжээ. Энэ нь хамгаалалтын буюу эрсдэл даван туулах чадамж сайн хөгжсөн ч боломжийг бүрэн ашиглах тал дээр тодорхой хоцрогдол байгааг илтгэж байна.

А. Танай компанийн гүйцэтгэх захирлууд томоохон саатал гарсан үед дараах харуй үйлдлийг хийхэд хэр зэрэг бэлтгэлтэй байна вэ?



Уур амьсгалтай холбоотой эрсдэлүүд ба боломжууд

Монгол компаниуд уур амьсгалтай холбоотой хүчин зүйлсийг үндсэн бизнесийн үйл явцад шингээх ажлын эхэн үеэс дунд үе шатанд байгаа бөгөөд ерөнхий гүйцэтгэлийн түвшин нь доорх үр дүн байна.

Бүтээгдэхүүний загвар ба хөгжүүлэлт

Монгол улсад уур амьсгалтай холбоотой хүчин зүйлсийг бүтээгдэхүүний загвар болон хөгжүүлэлтэд хязгаарлагдмал хэмжээнд авч үздэг. Гүйцэтгэх захирлуудын 53% нь нэгтгэл хязгаарлагдмал гэж мэдээлсэн бол 20% нь дунд зэрэг түвшинд, ердөө 10% нь их хэмжээнд нэгтгэсэн гэж хариулжээ. Энэ нь дэлхийн ижил түвшний компаниудтай харьцуулахад өөр бөгөөд тэнд уур амьсгалын хүчин зүйлсийг дасан зохицох түвшнүүдэд илүү жигд хуваарилсан: 31% нь дунд зэрэг, 24% нь их хэмжээнд нэгтгэсэн гэж мэдээлжээ. Үр дүнгээс үзэхэд Монгол улсад уур амьсгалын хүчин зүйлсийг бүтээгдэхүүний стратегийн түвшинд шингээсэнээс илүү реактив байдлаар авч үзэх хандлага давамгайл байна.

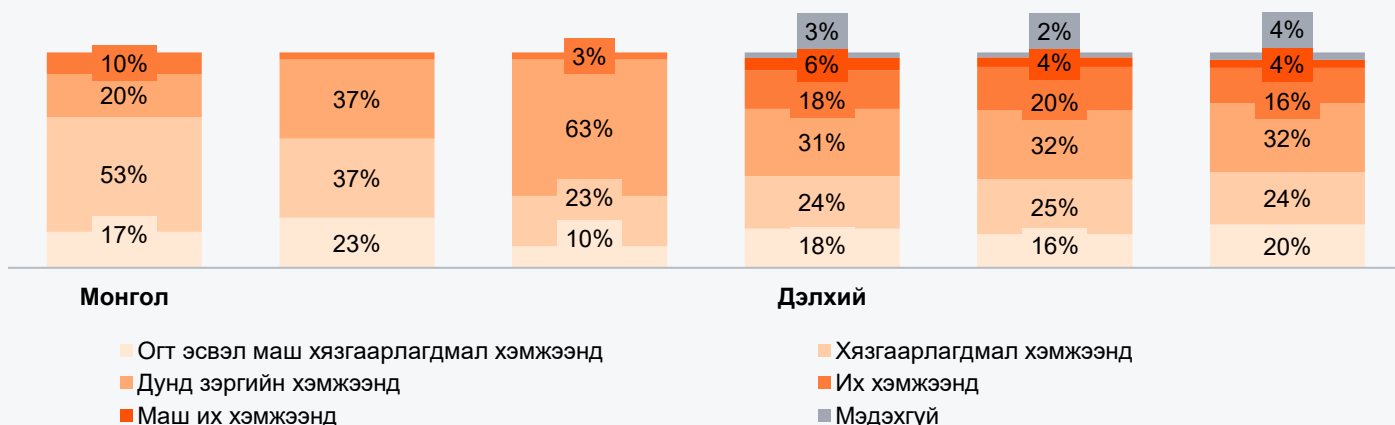
Нийлүүлэлтийн сүлжээ ба ханган нийлүүлэлт

Нийлүүлэлтийн сүлжээ ба ханган нийлүүлэлтийн хүрээнд уур амьсгалтай холбоотой үйл явц харьцангуй илүү хөгжсөн боловч мөн л хязгаарлалтуудтай байна. Монгол улсад гүйцэтгэх захирлуудын 37% нь дунд зэрэг түвшинд нэгтгэсэн гэж мэдээлсэн мөн 37% нь хязгаарлагдмал, 23% нь маш хязгаарлагдмал эсвэл огт нэгтгээгүй гэж хариулжээ. Анзаарахад, их хэмжээнд нэгтгэсэн гэж хэн ч мэдээлээгүй. Харин дэлхийн хэмжээнд гүйцэтгэх захирлуудын 56% нь дунд зэргээс их түвшинд нэгтгэсэн гэж хариулсан нь нийлүүлэгч сонголт, ханган нийлүүлэлтийн шийдвэрт уур амьсгалын эрсдэл ба боломжийг илүү ахисан түвшинд тусгаж буйн илрэл юм.

Хөрөнгийн хуваарилалт, үүнд нэгдэл болон худалдан авалт

Монгол улсад уур амьсгалын хүчин зүйлс хөрөнгийн хуваарилалтын шийдвэрт хамгийн ихээр оролцсон харагдаж байна. Гүйцэтгэх захирлуудын 63% нь уур амьсгалын эрсдэл болон боломжийг дунд зэргийн хэмжээнд тооцдог гэж мэдээлсэн бөгөөд 3% нь их хэмжээний нэгтгэсэн гэж хариулжээ. Гэсэн хэдий ч энэ нь дэлхийн ижил түвшний компаниудаас хоцорч байгаа бөгөөд тэнд гүйцэтгэх захирлуудын 52% нь дунд зэргээс их түвшинд нэгтгэсэн гэж мэдээлсэн Эдгээр үр дүнгээс үзэхэд Монгол компаниуд хөрөнгө оруулалтын шийдвэрт уур амьсгалын хүчин зүйлсийг тооцож эхэлж байгаа ч нэгтгэл нь болгоомжтой, алхам алхмаар явагдаж байна.

А. Танай компаний уур амьсгалын өөрчлөлттэй холбоотой боломж, эрсдэлийг дараах чиглэлүүдэд тооцон тусгадаг тодорхойлсон үйл явц хэр хэмжээнд хэрэгжүүлдэг вэ?



Боломжийн хэтийн төлөв

Зах зээлийн хувийн өөрчлөлт

Монгол улсын гүйцэтгэх захирлууд ойрын хугацаанд орлогын өсөлтөд дэлхийн гүйцэтгэх захирлуудын байр суурьтай харьцуулахад илүү их итгэл хүлээсэн байна.

Монгол компаниуд өнгөрсөн таван жилийн хугацаанд өрсөлдөх байр сууриа бэхжүүлсэн бөгөөд үүнд төвлөрлөөс илүүтэй зах зээлийн тогтвортой тэлэлт нөлөөлжээ. Гүйцэтгэх захирлуудын дөрөвний гурав (67%) зах зээлийн хувь дунд зэрэг өссөн гэж мэдээлсэн бол 27% нь харьцангуй тогтвортой гэж үзжээ. Маш цөөн хувь нь бууралттай гэж мэдээлсэн нь салбаруудын хэмжээнд өсөлт өргөн хүрээнд тархсан байгааг харуулж байна.

Энэхүү хандлагын өсөлт нь шат дараатай, өргөн хүрээнд хуваарилагдсан өрсөлдөөний орчныг илтгэнэ. Тиймээс цаашдын эрчийг хадгалах нь зах зээлийн таатай нөхцөлөөс илүүтэй ялгарал, хэрэгжилт, стратегийн төвлөрлөөс хамаарах магадлалтай.

Зах зээлийн хувийн өөрчлөлт (сүүлийн таван жил)



Шинэ салбаруудад тэлэх нь өсөлтийг дэмжиж байна

Зах зээлийн хувийн өсөлт нь стратегийн төрөлжилттэй зэрэгцэн явагдсан. Өнгөрсөн таван жилийн хугацаанд:

67%

Монгол улсын гүйцэтгэх захирлуудын шинэ салбар, эсвэл шинэ үйлдвэрлэлд өрсөлдөж эхэлсэн гэж мэдээлсэн нь үндсэн бизнесийн хүрээнээс давсан идэвхтэй байдлыг илтгэж байна.

46%

Дэлхийн гүйцэтгэх захирлуудын шинэ салбаруудад нэвтэрсэн гэж мэдээлсэн нь дэлхийн хэмжээнд өсөлтийн хандлага илүү болгоомжтой, эсвэл үндсэн бизнесдээ төвлөрсөн хэвээр байгааг онцолж байна.

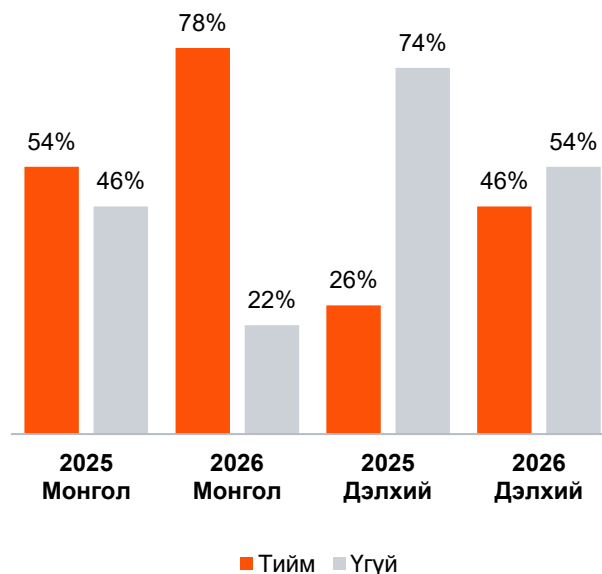
Энэ өөрчлөлт нь Монгол улсад төрөлжилтөд илүү тулгуурлах оролдлогыг илэрхийлж байгаа бөгөөд салбарын төвлөрлийн эрсдэлийг удирдах болон шинэ өсөлтийн боломжийг ашиглах хэрэгцээнээс үүдэлтэй байх магадлалтай. Дэлхийн хэмжээнд компаниудын илүү их хувь нь үндсэн зах зээлдээ төвлөрсөөр байна.

Томоохон худалдан авалтууд чухал хэвээр байгаа бөгөөд сахилга бат, сонгомол байдалд улам их ач холбогдолтой байна

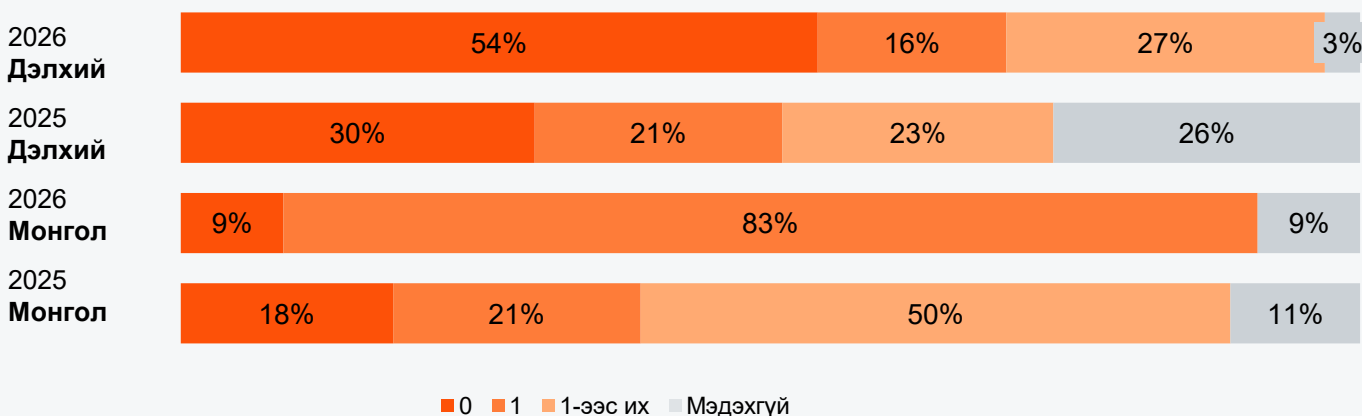
Үр дүнгээс харахад томоохон худалдан авалт нь Монгол компаниудын хувьд түүхэн байдлаар өсөлтийн чухал хөшүүрэг байсаар ирсэн бөгөөд гүйцэтгэх захирлуудын нэлээд хувь нь сүүлийн гурван жилд компанийн нийт хөрөнгийн 10%-иас давсан дүнтэй хэлцэл хийснээ баталжээ. Энэ түвшний байгууллагуудын хэрэгжүүлсэн хэлцлүүд нь дэлхийн ижил түвшний компаниудтай харьцуулахад ялгаатай бөгөөд тэдний хувьд хэрэгжсэн томоохон худалдан авалтууд илүү ховор байна.

Монгол компаниудын хувьд энэ хандлага нь үргэлжилж буй макро эдийн засгийн тодорхойгүй байдал болон өөрчлөгдөж буй зах зээлийн нөхцөл дунд эрсдэлийн талаарх мэдрэмж нэмэгдэж, хэрэгжилтийн чанарт илүү төвлөрч буйг илэрхийлж байна. Үүний үр дүнд хэлцэл нь анхдагч өсөлтийн хөдөлгөгч хүч гэхээсээ илүүтэй урт хугацааны зорилтуудыг тодорхой дэмжих тохиолдолд ашиглагддаг чиглэсэн стратегийн сонголт болж байна.

А. Танай компани сүүлийн гурван жилд томоохон худалдан авалт (компанийн нийт хөрөнгийн 10%-иас дээш) хийсэн үү?



А. Танай компани дараагийн гурван жилд төлөвлөж буй худалдан авалтын нийт үнийн дүнд танай үндсэн салбараас гаднах салбар, үйлдвэрлэл хэдэн хувь эзэлнэ гэж хүлээж байна вэ?



Монгол компаниуд ирэх гурван жилд дэлхийн ижил түвшний компаниудтай харьцуулахад томоохон худалдан авалт цөөн тоогоор хийхээр төлөвлөж байна. Монголд гүйцэтгэх захирлуудын 18% нь ямар ч томоохон худалдан авалт (компанийн нийт хөрөнгийн 10%-иас дээш үнэлгээтэй хэлцэл) хийх төлөвлөгөөгүй гэж мэдээлсэн бол ердөө 73% нь нэг эсвэл хоёр хэлцэл хийхээр төлөвлөж байна.

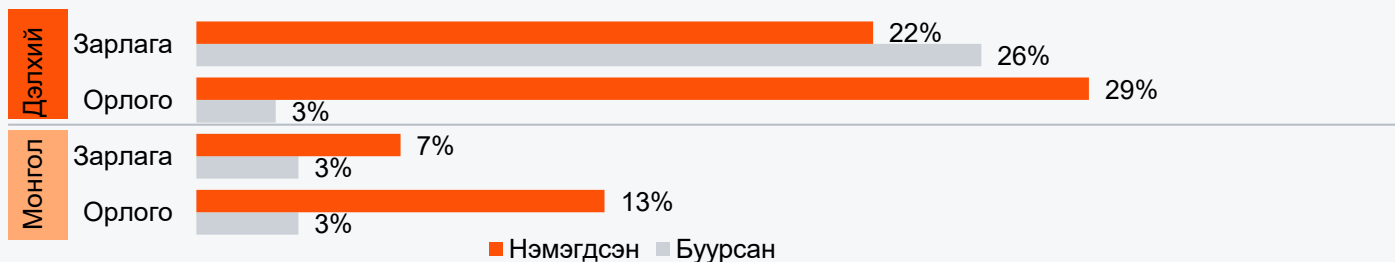
Дэлхийн хэмжээнд худалдан авалтын сонирхол мэдэгдэхүйц өндөр байна. Дэлхийн гүйцэтгэх захирлуудын зөвхөн 54% нь томоохон худалдан авалт төлөвлөөгүй гэж мэдээлсэн бол 16% нь дор хаяж нэг томоохон хэлцэл хийхээр төлөвлөж, мөн нэлээд хувь нь олон хэлцэл хийхээр таамаглаж байна. Энэ ялгаа нь өсөлтийн стратегийн тодорхой зөрүүг илтгэнэ.

Байгууллагын хүрээнд хиймэл оюун ухаан

Дэлхийн хэмжээнд хиймэл оюун ухаан нь нэвтэрч эхэлж байгаач үр өгөөжөө хараахан өргөн хүрээнд хүртээмжтэй болоогүй байна. Гүйцэтгэх захирлуудын 10-аас 3 нь хиймэл оюун ухаанд орлогын өсөлтөд нөлөөлсөн гэж мэдээлсэн бол дөрөвний нэгээс жаахан илүү хувь нь зардал буурсан гэж тэмдэглэжээ. Энэ нь дэлхийн хэмжээнд хиймэл оюун ухааны санхүүгийн үр ашиг тодорхой хэсэг байгууллагуудад бодитоор бий болж эхэлсэн ч ихэнх байгууллагуудад хараахан өргөн хүрээнд хүртээмжтэй болоогүй байгааг харуулж байна.

Монгол улсад хиймэл оюун ухааны санхүүгийн нөлөө бараг ажиглагдахгүй хэвээр байна. Монгол улсын гүйцэтгэх захирлуудын ихэнх нь (87%) хиймэл оюун ухаантай холбоотойгоор орлого болон зардалд өөрчлөлт бага эсвэл огт байхгүй гэж мэдээлсэн бөгөөд зөвхөн цөөнх хэсэг нь орлого зарлагын ахиц маш бага зэрэг сайжирсан гэж тэмдэглэсэн байна. Энэ нь Монгол улс дахь хиймэл оюун ухааны нэвтрүүлэлт нь санхүүгийн гүйцэтгэлийн хөдөлгөгч хүчин гэхээсээ илүү эхэн үеийн туршилтын шатанд байгааг харуулж байна.

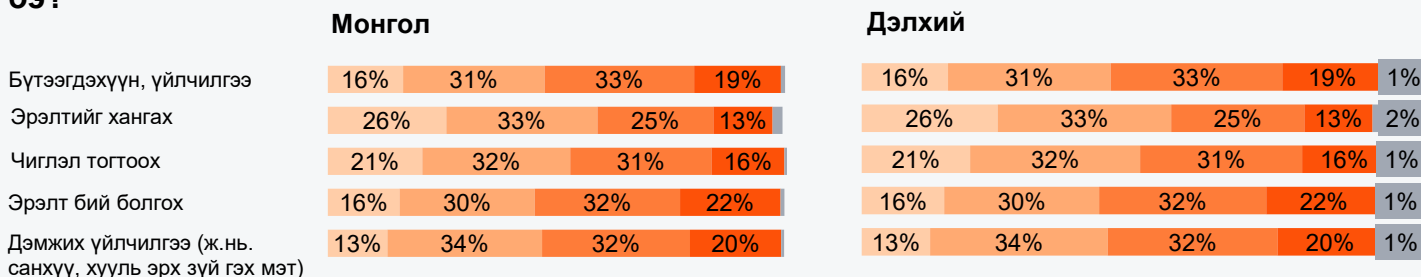
A. Сүүлийн 12 сарын хугацаанд танай компанид хиймэл оюун ухаан дараах үзүүлэлтүүдэд ямар нөлөө үзүүлсэн бэ?



Үндсэн шалтгаан нь хиймэл оюун ухааныг хэрхэн ашиглаж байгаад оршиж байна. Монголын гүйцэтгэх захирлууд хиймэл оюун ухааныг ихэвчлэн борлуулалт, маркетинг болон харилцагчийн үйлчилгээ (40%), мөн стратеги, жилийн төлөвлөлт зэрэг чиглэл тодорхойлох үйл ажиллагаанд (67%) харьцангуй хязгаарлагдмал хүрээнд ашиглаж байна. Харин дэлхийн хэмжээнд хиймэл оюун ухааны хэрэглээ илүү хөгжсөн байдаг: борлуулалт, маркетинг, удирдлагын чиг үүргүүдээс гадна байгууллагууд хиймэл оюун ухааныг дараах чиглэлүүдэд ашиглаж байна.

Хиймэл оюун ухаан нь санхүү, хууль эрх зүй, хүний нөөц, татварын дэмжлэх үйлчилгээ зэрэгт, мөн нийлүүлэлтийн сүлжээ, үйлдвэрлэл зэрэг үйл ажиллагааны чиглэлүүдэд илүү өргөн бөгөөд зохистой түвшинд ашиглаж байна. Энэхүү өргөн хэрэглээ нь дэлхийн компаниуд санхүүгийн үр өгөөжийг илүү хурдан мэдээлж, тайлагнаж байгааг харуулж байна, харин Монгол улсын компаниудын хувьд бодитой хэмжигдэхүйц нөлөө хараахан ажиглагдахгүй байгааг мөн илтгэж байна.

A. Танай бизнесийн дараах чиглэлүүдэд хиймэл оюун ухаан ямар түвшинд хэрэгжсэн бэ?

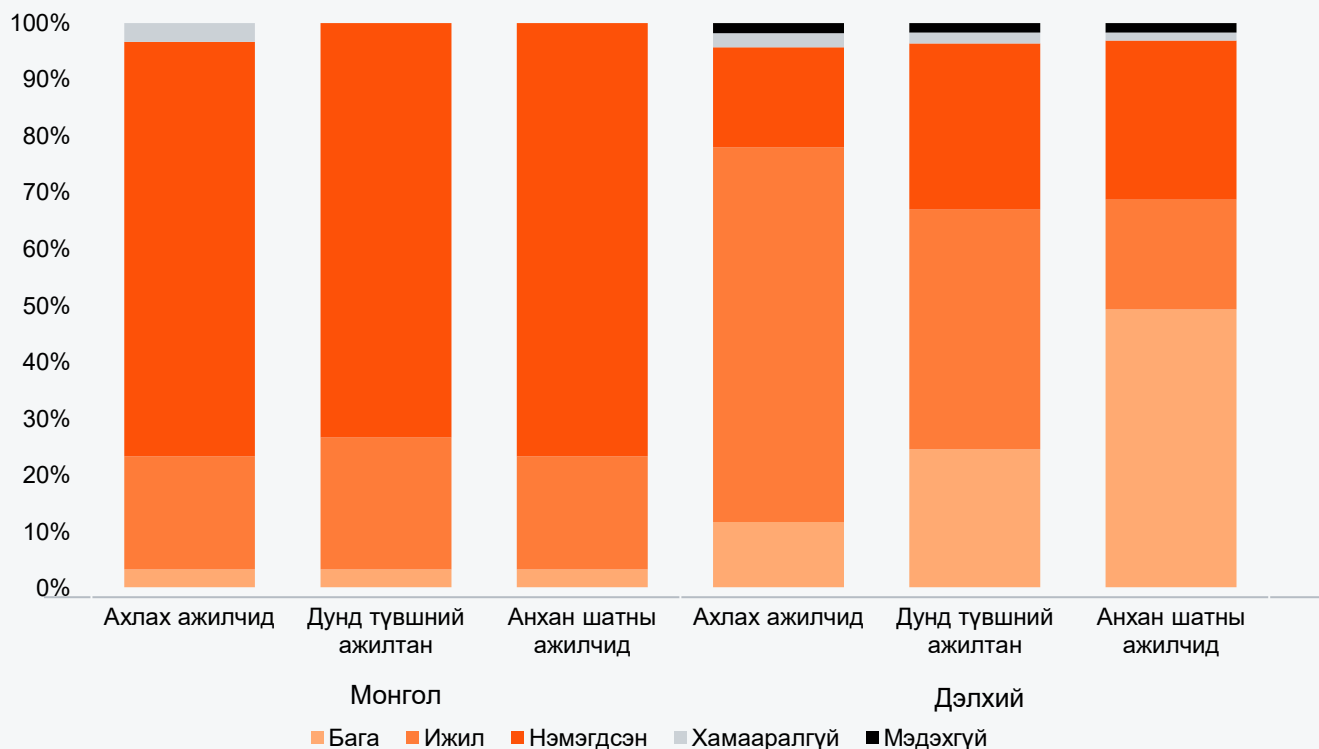


■ Огт эсвэл ман хязгаарлагдмал хэмжээнд ■ Хязгаарлагдмал хэмжээнд ■ Дунд зэрэг хэмжээнд ■ Мх хэмжээнд ■ Мэдэхгүй

Гүйцэтгэх захирлуудын үзэж буйгаар хиймэл оюун ухаан хөдөлмөр эрхлэлтэд үзүүлэх нөлөөллийн талаарх хүлээлт нь албан тушаалын түвшнээс хамааран мэдэгдэхүйц ялгаатай бөгөөд компаниуд дахь хиймэл оюун ухааны хөгжлийн үе шатны ялгааг илэрхийлж байна.

Ерөнхийдөө хиймэл оюун ухаан нь ялангуяа ахлах түвшний ажилтнуудын хувьд ажлын байрны тогтвортой байдал эсвэл өсөлттэй илүү хамааралтай гэж үзэгдэж байгаа бол ажиллах хүчний буурах боломж нь голчлон анхан шатны тушаалтнуудад, ялангуяа хиймэл оюун ухаан илүү хөгжсөн орчинд төвлөрч байна.

А. Дараах бүлгүүдийн хувьд танай компанийн хиймэл оюун ухааны нэвтрүүлэлт ойрын гурван жилийн хугацаанд ажиллах хүчний түвшинд ямар өөрчлөлт авчирна гэж таамаглаж байна вэ?



- **Ахлах түвшинд**, Ахлах түвшинд хүлээлт нь ихэвчлэн тогтвортой эсвэл эерэг байна. Судалгаанд оролцогчдын дунд давамгайлж буй хандлага нь ахлах түвшний ажилтны тоонд өөрчлөлт бага эсвэл байхгүй гэж үзэж байгаа бөгөөд дэлхийн гүйцэтгэх захирлуудын 66% нь ийм сонголтыг хийсэн байна. Харин Монголын гүйцэтгэх захирлуудын хувьд өсөлтийн хүлээлт илүү хүчтэй байгаа бөгөөд 73% нь ахлах түвшний ажил эрхлэлт нэмэгдэнэ гэж үзэж, үүний 53% нь дунд зэрэг өсөлт (16–25%) болно гэж таамаглаж байна.
- **Дунд түвшний албан тушаал** дээр хүлээлтүүд тодорхой хэмжээгээр ялгаатай болж эхэлж байгаа ч ерөнхийдөө харьцангуй тэнцвэртэй хэвээр байна. Судалгаанд оролцогчдын нэлээд хэсэг (жишээлбэл, дэлхий даяар 42%) нь өөрчлөлт бага эсвэл байхгүй гэж үзэж байгаа нь хиймэл оюун ухаан удирдлагын бүтцэд хэрхэн нөлөөлөх нь тодорхойгүй байгааг илтгэнэ. Үүний зэрэгцээ Монголд ажил эрхлэлтийн өсөлтийн хүлээлт өндөр хэвээр байгаа бөгөөд 73% нь өсөлттэй болно гэж үзэж, ихэвчлэн бага зэргийн өсөлт (57%)-өөр илэрхийлэгдэнэ гэж таамаглаж байна.
- **Хамгийн тод ялгаа анхан шатны ажилтнуудын түвшинд ажиглагдаж байна.** Дэлхийн хэмжээнд хиймэл оюун ухаан нь анхан шатны ажлын байранд буурах дарамт үзүүлнэ гэж үзэж байгаа бөгөөд дэлхийн гүйцэтгэх захирлуудын 49% нь ажил эрхлэлт буурна гэж таамаглаж, үүнээс 33% нь бага зэргийн бууралт (6–15%) болно гэж үзэж байна. Энэ нь хиймэл оюун ухаан нь анхан шатны ажилтнуудын гүйцэтгэдэг хэвшмэл, аналитик болон гүйлгээний шинжтэй ажлуудыг автоматжуулах чадвар нэмэгдэж байгаагаар холбоотой. Харин Монголын гүйцэтгэх захирлууд эсрэгээрээ энэ түвшинд ажил эрхлэлтийн өсөлтийг давамгайлж хүлээж байгаа бөгөөд 77% нь өснө гэж үзэж, үүнээс 33% нь мэдэгдэхүйц өсөлттэй (25%-иас дээш) болно гэж таамаглаж байна.

Монгол дахь оффисын байршил

PwC Монгол

Сентрал Тауэр, 6 давхар, 601 тоот
Сүхбаатарын талбай, СБД-8
Улаанбаатар-14200
Монгол улс



ПрайсуотерхаусКуперс Аудит ХХК
Сентрал Тауэр, 6 давхар, 601 тоот
Сүхбаатарын талбай, СБД-8
Улаанбаатар 14200, Монгол Улс
Утас: +976 70009089

ПрайсвотэрхаусКүүпэрс Эдвайзори ХХК
Сентрал Тауэр, 6 давхар, 601 тоот
Сүхбаатарын талбай, СБД-8
Улаанбаатар 14200, Монгол Улс
Утас: +976 70009089

ПрайсвотэрхаусКүүпэрс Такс ТМЗ ХХК
Сентрал Тауэр, 6 давхар, 603 тоот
Сүхбаатарын талбай, СБД-8
Улаанбаатар 14200, Монгол Улс
Утас: +976 70009089

Өмгөөллийн ПрайсуотэрхаусКүүпэрс Легал ХХН
Сентрал Тауэр, 6 давхар, 605б тоот
Сүхбаатарын талбай, СБД-8
Улаанбаатар 14200, Монгол Улс
Утас: +976 70009089

Холбоо барих

Аудит, баталгаажуулалтын үйлчилгээ



Шаукат Тапиа
Удирдах партнер
shaukat.tapia@pwc.com



Баттуяа Цагаанчулуун
Захирал,
Баталгаажуулалтын үйлчилгээ
battuya.tsagaanchuluun@pwc.com



Мөнхбаатар Энхбат
Ахлах Менежер,
Өргөтгөсөн баталгаажуулалтын үйлчилгээ
munkhbaatar.enkhat@pwc.com



Билгүүн Батдалай
Ахлах Менежер,
Баталгаажуулалтын үйлчилгээ
Bilguun.batdalai@pwc.com



Анужин Амар
Академийн удирдагч, Академи Маркетинг, харилцаа холбоо ба бизнес хөгжлийн удирдагч
anujin.amar@pwc.com

Татвар болон хуулийн үйлчилгээ



Серги Кобахидзе
Партнер,
Татвар болон хуулийн үйлчилгээ
sergi.kobakhidze@pwc.com



Цэндмаа Чойжмамц
Захирал,
Татвар болон хуулийн үйлчилгээ
tsendmaa.choijamts@pwc.com



Энхзул Жамбал
Ахлах Менежер,
Татварын үйлчилгээ
enkhzul.jambal@pwc.com



Энхсанаа Эрдэнэ-Очир
Ахлах Менежер,
Татварын үйлчилгээ
enkhsanaa.erdene-ochir@pwc.com



Мөнхжаргал Рагчаахүү
Ахлах Менежер,
Хуулийн үйлчилгээ
munkhjargal.ragchaakhuu@pwc.com



Дэлхийн гүйцэтгэх захирлуудын 29 дэх удаагийн судалгаа

www.ceosurvey.pwc