

# Банкны секторын судалгаа

## Хураангуй:

Энэхүү судалгаанд банкны секторын нөхцөл байдал гадаад орчны хүчин зүйлсийн нөлөөгөөр хэрхэн өөрчлөгдөж байгаа, бизнесийн орчны өөрчлөлтүүдтэй уялдуулан банкууд хүний нөөц болон технологи зэрэг үндсэн нөөцүүдээ хэрхэн хөгжүүлж, бэлтгэх шаардлагатай байгаа тухай болон олон улсын банк санхүүгийн салбарт эдгээр чиглэлд гарч буй өөрчлөлтүүд, тэргүүн туршлагуудад суурилж зөвлөмжүүдийг боловсруулав.

## Удиртгал:

Монгол улсын хувьд санхүүгийн зуучлалын үүргийг голчлон банкны систем гүйцэтгэж байна. Сүүлийн 9 жилийн дунджаар санхүүгийн байгууллагуудаас эдийн засагт олгосон нийт зээлийн 96 хувийг банкууд, 3 хувийг банк бус санхүүгийн байгууллагууд, 1 хувийг хадгаламж зээлийн хоршоод бүрдүүлжээ. Үүнээс санхүүгийн системийн өөрчлөлтийг голлон тайлбарлагч банкны салбарын зээлийн үлдэгдэл сүүлийн 20 гаруй жилийн хугацаанд хурдацтай нэмэгдэж, иргэд, аж ахуйн нэгжүүдийн хэрэглээ, хөрөнгө оруулалтыг тэтгэж байна.

Монгол улсад Хаан банк, Худалдаа хөгжлийн банк, Голомт банк, Төрийн банк, Хас банк, Капитрон банк, Тээвэр хөгжлийн банк, Богд банк, Үндэсний хөрөнгө оруулалтын банк, Чингис хаан банк, Ариг банк гэсэн нэр бүхий 11 арилжааны банк одоогоор үйл ажиллагаа эрхлэн явуулж байна.<sup>1</sup> Эдгээр банкуудаас Төрийн банк нь төрийн өмчит бөгөөд бусад банкууд нь гадаад, дотоодын хөрөнгө оруулагчдаас бүрдсэн хаалттай хувьцаат компаниуд юм. Санхүүгийн салбарын нийт ажиллах хүчний 57 хувь буюу 15,272 ажилтан эдгээр арилжааны банкуудад ажиллаж байна. Арилжааны банкууд хүний нөөцийн сургалт, хөгжлийн хөтөлбөрүүдэд ажилтнуудаа тогтмол хамруулж, хөгжүүлж ажилладаг ба зарим банкуудын хувьд сургалтын академи байгуулж дотоод сургалтуудаар хүний нөөцөө бэлтгэж байна. Дийлэнх банкуудын хувьд ажилтнууд, нэгжийн удирдлагуудын үнэлгээнд суурилж сургалт, хөгжлийн хэрэгцээг тодорхойлох аргачлалыг ашиглаж байгаа тул гадаад зах зээлийн олон талт нөхцөл байдал дээр суурилсан сургалт хэрэгцээний судалгааг хийх нь ач холбогдол өндөртэй гэж үзэв.

<sup>1</sup> Монгол Улсын Хөгжлийн банк нь төрийн өмчийн бөгөөд олон нийтээс хадгаламжийн эх үүсвэр татдаггүй буюу арилжааны банк биш тул уг судалгаанд тусгаагүй болно.

## АГУУЛГА

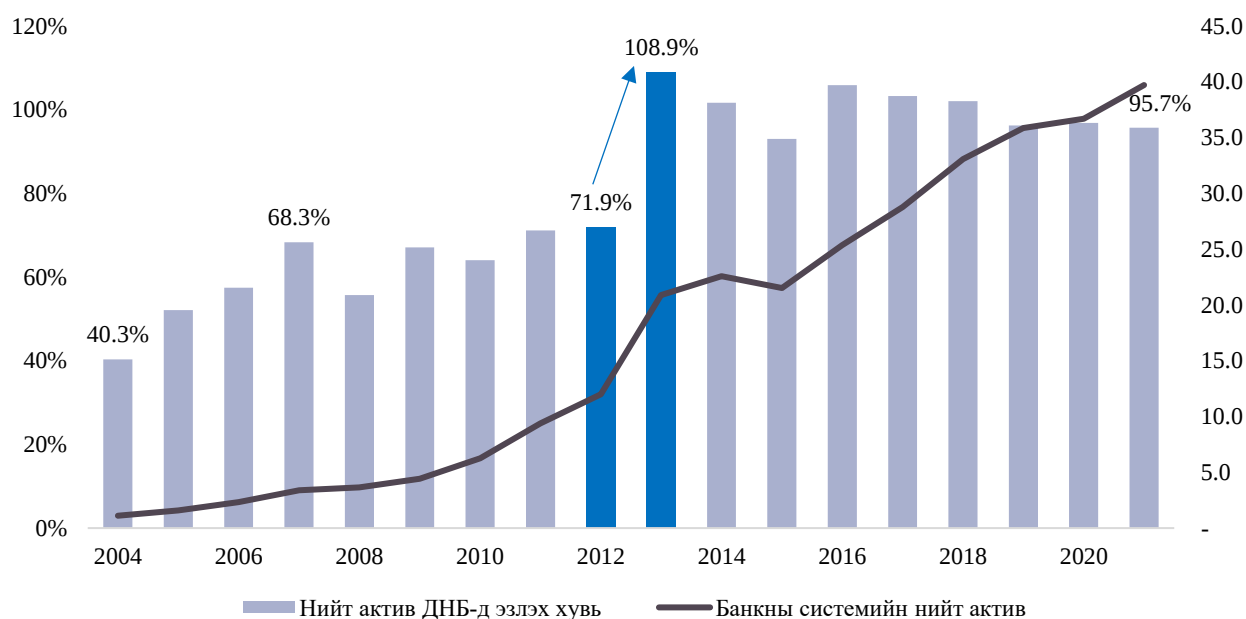
|                                                                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Монгол улсын банкны салбарын бизнесийн орчин, чиг хандлага .....                                       | 2  |
| 1.1. Банкны салбарын санхүүгийн үзүүлэлтүүд.....                                                          | 2  |
| 1.2. Макро эдийн засаг, цар тахлын нөлөөлөл .....                                                         | 8  |
| 1.3. Банкны салбарын эрх зүйн орчны өөрчлөлтүүд .....                                                     | 11 |
| 1.4. Олон улсын болон Монголын банкны салбарын трендүүд .....                                             | 13 |
| 1.5. Банкуудын дижиталжилт.....                                                                           | 16 |
| 2. Банкны салбарын хүний нөөцийн шинжилгээ, сургалтын статистик.....                                      | 19 |
| 2.1. Банкуудын бүтэц, зохион байгуулалт .....                                                             | 19 |
| 2.2. Банкны салбарын ажилтнуудын сургалтын аппетит.....                                                   | 20 |
| 2.3. Банкны салбарын ажилтнуудын карьерын замнал .....                                                    | 23 |
| 2.4. Банкны салбарын тренд, макро орчны нөлөөллөөс шалтгаалан 2022-2023 онд үүсэх сургалтын хэрэгцээ..... | 25 |
| 2.5. Ирээдүйн банкируудад эрэлттэй ур чадварууд .....                                                     | 26 |
| 2.6. Дүгнэлт .....                                                                                        | 27 |

## 1. Монгол улсын банкны салбарын бизнесийн орчин, чиг хандлага

### 1.1. Банкны салбарын санхүүгийн үзүүлэлтүүд

Уул уурхайн салбарын идэвхжил, эдийн засгийн мөчлөг, төрөөс авч хэрэгжүүлсэн хөтөлбөр арга хэмжээнүүд зэрэг нь Монгол улсын банкны салбарын тэлэлтэд өндөр ач холбогдолтойгоор нөлөөлдөг. Банкны системийн нийт хөрөнгийн хэмжээ 2021 оны 3-р улирлын байдлаар 39.7 их наяд төгрөг буюу ДНБ-ий 95.7%-тай тэнцэж байна. 2004 онд ДНБ-ий 40.3%-тай тэнцэж байсан банкны системийн нийт хөрөнгийн хэмжээ 2007 оныг хүртэл 68.3%-д хүрсэн нь дотоодын уул уурхайн компаниудын идэвхжил нэмэгдсэн, гадны зах зээл дээр түүхий эдийн үнэ тогтмол өссөнтэй холбоотой байна. Дэлхийн эдийн засаг, санхүүгийн хямралтай жилүүдэд уг харьцаа харьцангуй тогтвортой байсаар 2013 онд ДНБ-ий 108.9% болж огцом өссөн. 2013 оны огцом өсөлт нь төрийн зүгээс авч хэрэгжүүлсэн томоохон төсөл, хөтөлбөрүүд буюу ипотекийн хөнгөлөлтэй зээл, үнэ тогтворжуулах хөтөлбөр зэргээс үүдэлтэй. Эдгээр хөтөлбөрүүдийн хүрээнд нийт 7.2 их наяд төгрөгийн эх үүсвэрийг 2012-2016 оны хооронд банкны системд хөтөлбөрийн зээлүүдээр дамжуулж оруулсан. 2013 оноос 2015 оныг дуустал эдийн засгийн удаашралтай уялдан ДНБ-д эзлэх хувь буурч байсан бол 2016 оноос эхлэн банкуудын хөрөнгийн хэмжээ нэмэгдэх хандлагатай байсан хэдий ч дэлхий нийтийг хамарсан цар тахал Ковид-19-ийн улмаас банкуудын хөрөнгийн ДНБ-д эзлэх хувь хэмжээ сүүлийн 2 жилд харьцангуй тогтвортой байна.

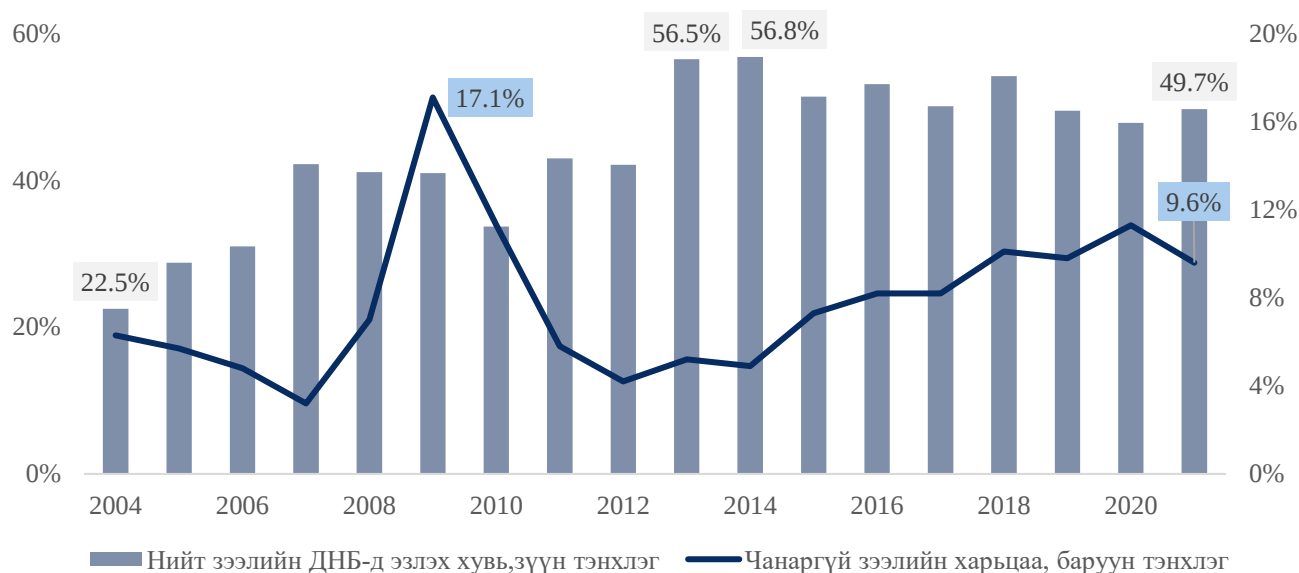
**График 1: Банкны системийн тэлэлтэд эдийн засгийн мөчлөг, төрөөс авч хэрэгжүүлсэн хөтөлбөрүүд өндөр нөлөөлж ирсэн**



2017 онд банкуудад активын чанарын үнэлгээ хийж, өөрийн хөрөнгийн хүрэлцээг нэмэгдүүлэх шаардлага тавьсан нь зээлийн багцын өсөлтийн хурдыг сүүлийн жилүүдэд удаашрахад нөлөөлсөн. Банкны системийн аж ахуйн нэгж, иргэдэд олгосон зээлийн хэмжээ 2021 оны 3-р улирлын байдлаар ДНБ-ий 49.7%-тай тэнцэж байна. 2019 оноос эхлэн зээлийн ДНБ-д эзлэх хувь хэмжээ огцом буурсан нь Монголбанкны макро зохистой бодлогын хүрээнд хэрэглээний зээлийн хувьд өр,

орлогын дээд хязгаарыг тогтоосон, банкууд эрсдэлээ бууруулах зорилгоор өөрийн хөрөнгийн хүрэлцээгээ нэмэгдүүлэх бодит шаардлага үүссэн, Ковид-19 цар тахлаас шалтгаалсан эдийн засгийн удаашрал ажиглагдаж эхэлсэнтэй холбоотой.

**График 2: Зохицуулалтын орчны шаардлага нэмэгдсэнээр нийт зээлийн багцын өсөлтийн хурд 2017 оноос хойш саарсан**



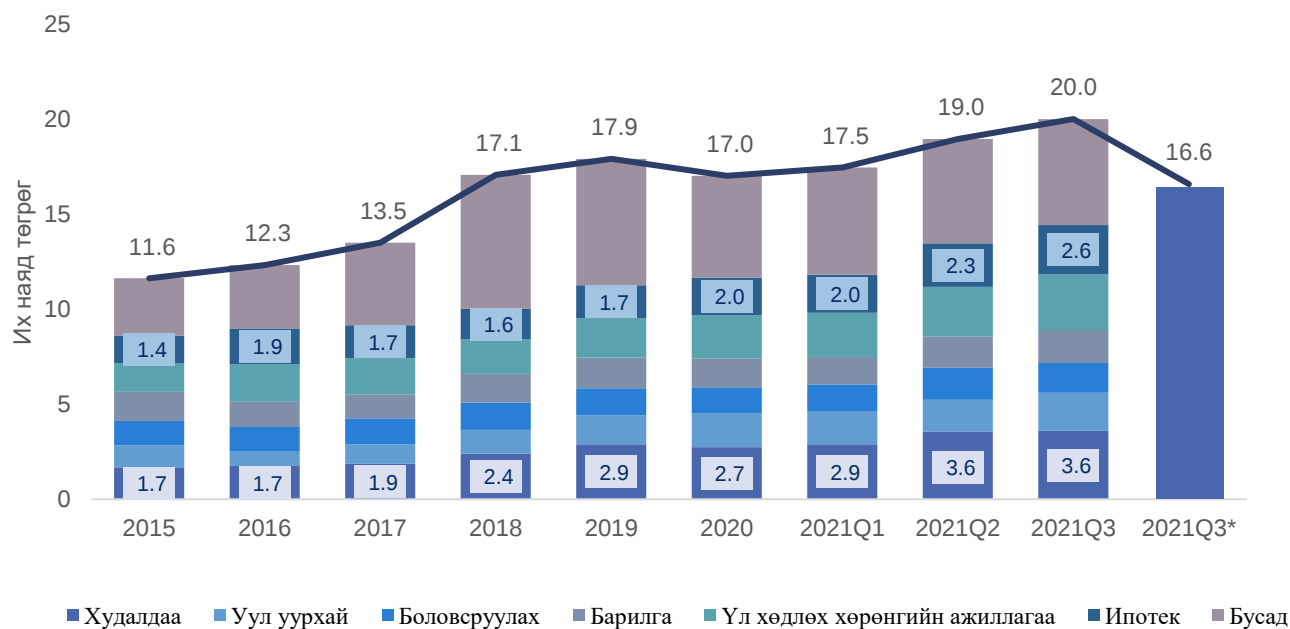
Банкуудын нийт зээлийн багцад эзлэх чанаргүй зээлийн хувь хэмжээ 2021 оны 3-р улирлын байдлаар 9.6%-д хүрсэн байна. Ковид-19 цар тахлаас шалтгаалан худалдаа, үйлчилгээний салбарын зээлүүд муудах хандлагатай мөн иргэдийн худалдан авах чадвар буурч байгаагаас шалтгаалж иргэдийн зээлийн багцын чанар аажим муудаж байгаа нь нийт зээлийн багцын чанарт голчлон нөлөөлж байна.

Ковид-19 цар тахлын эдийн засагт үзүүлэх нөлөөллийг бууруулахын тулд ажлын байр хадгалах, эдийн засгийг дэмжих хөтөлбөрийн зээлүүд буюу 10 их наядын хөтөлбөр хэрэгжиж эхэлсэн. Хөтөлбөрийн зээлүүдийг тооцохгүй бол банкны салбарын нийт зээлийн багц 2021 оны 3-р улирлын байдлаар өмнөх оны эцсээс өсөлтгүй, бууралттай байна. Өмнөх онд зогсонги байдалтай байсан банкны зээл 2021 онд эрчимтэй өсч эхэлсэн бол 2021 оны гуравдугаар сараас хойшхи хэдхэн сарын дотор 17.5 их наяд төгрөгөөс 20 их наяд төгрөг болж 14 гаруй хувиар өсжээ.

**Хүснэгт 1: 10 их наядын хөтөлбөрийн хэрэгжилт 34 хувьтай байна**

| Ажлын байр дэмжих зээл                                                                         | Репо санхүүжилт                                                                             | Ипотекийн зээл                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>1,886 тэрбум төгрөг</li> <li>24,731 зээлдэгч</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>726 тэрбум төгрөг</li> <li>3,109 зээлдэгч</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>817 тэрбум төгрөг</li> <li>10,839 зээлдэгч</li> </ul> |

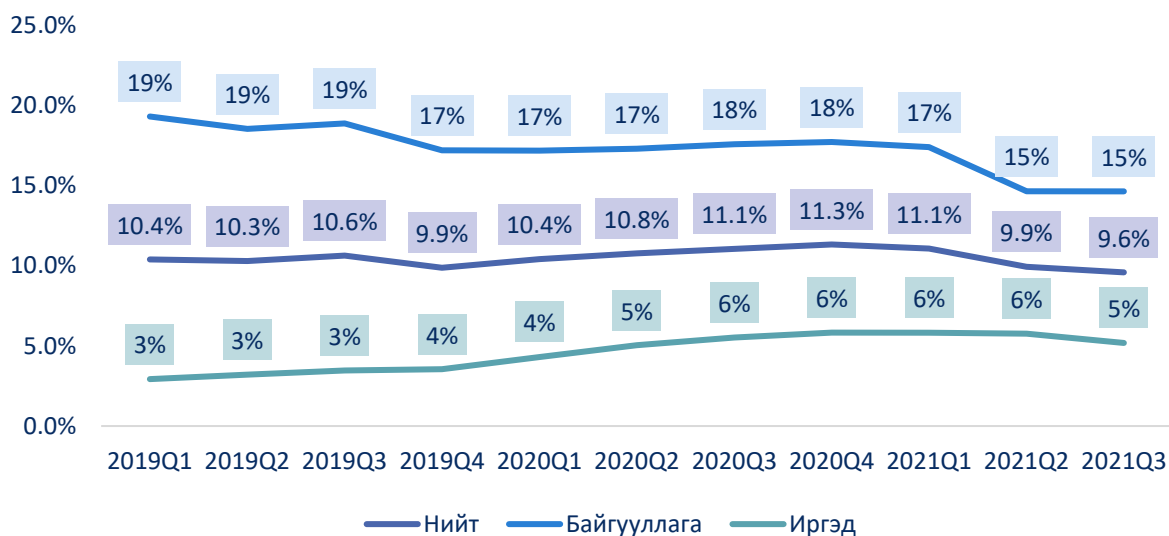
**График 3: Хөтөлбөрийн зээлүүдийг хасч тооцвол зээлийн багц бууралттай, цаашид өсөлтгүй байх хандлагатай байна**



\*Хөтөлбөрийн зээлүүдийг хассан зээлийн багц

Хөтөлбөрийн зээлийг ихэвчлэн бизнес эрхлэгчид, тэр дундаа ЖДҮ эрхлэгчдэд олгодог. Зээлийн дийлэнх хувийг жижиг, дунд үйлдвэрлэл эрхлэгчид болох худалдаа, үйлчилгээний салбарт олгосон байна. Зээлийн эрсдэл өндөр, зах зээлийн нөхцөл байдал тодорхойгүй байгаа тул банкууд хөтөлбөрийн зээлээс өөр арилжааны чанартай зээлүүдийг гаргахгүйгээр, төв банкны үнэт цаасанд байршуулалт хийж байна.

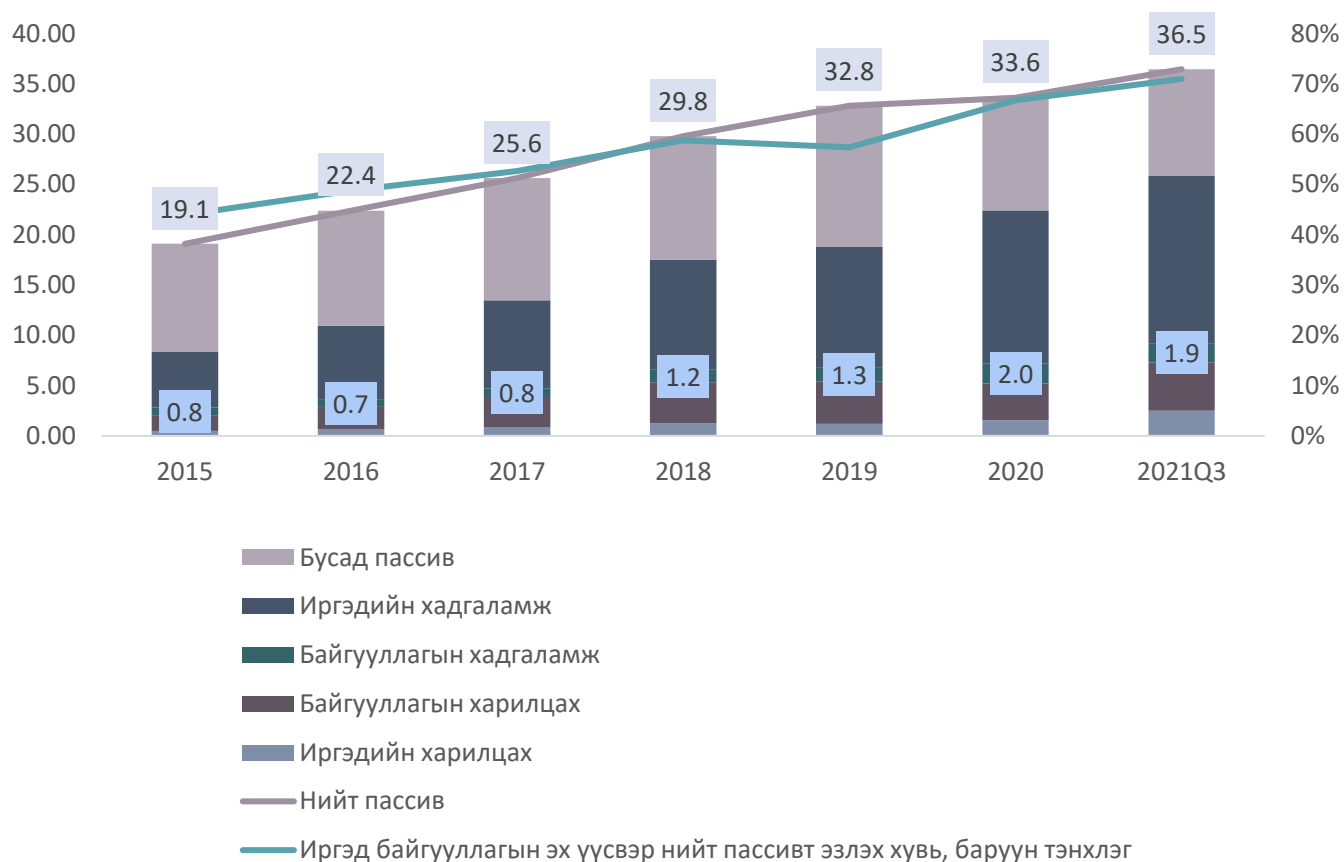
**График 4: Чанаргүй зээлийн харьцаа тогтвортой байна**





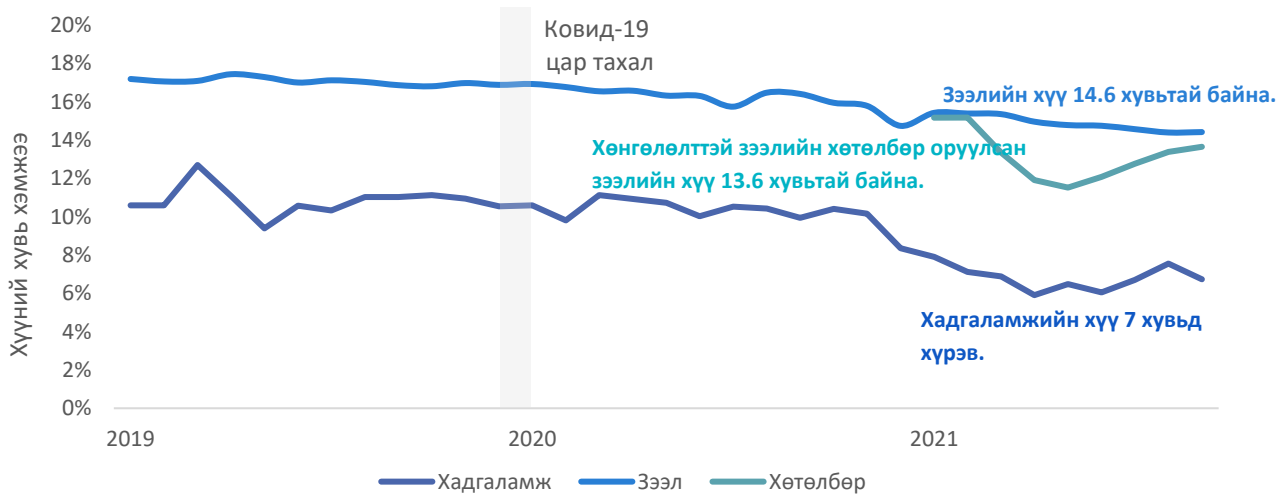
Харилцах, хадгаламжийн жигнэсэн дундаж хүү буурч, бодит хүү сөрөг болсон ч хэрэглээ хумигдсан хөрөнгө оруулалтын бусад боломжууд хязгаарлагдмал байгаа нөхцөлд иргэд байгууллагын эх үүсвэр тогтвортой өсөн нэмэгдэж байна. Банкны салбарын нийт пассив 2021 оны 3-р улирлын байдлаар 36.5 их наяд төгрөг байгаа ба нийт пассивт эзлэх иргэд, байгууллагын харилцах, хадгаламжийн хувийн жин өсч 2014 оноос хойш тогтвортой өссөөр 71%-д хүрсэн.

**График 6: Банкны системийн нийт пассивт эзлэх иргэд, байгууллагын эх үүсвэр тогтмол өссөөр байна**

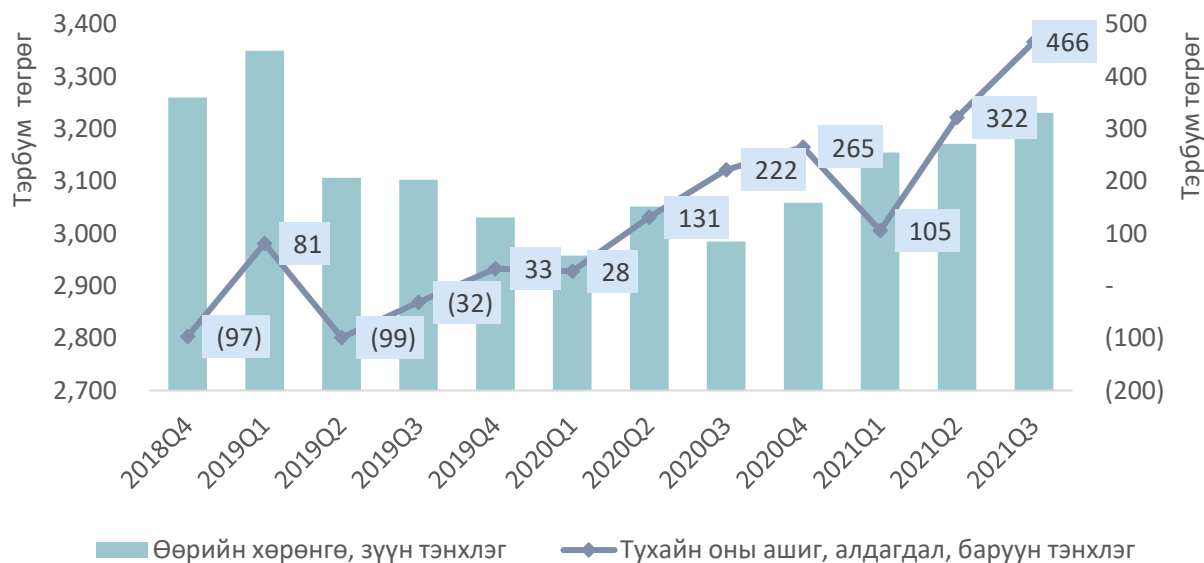


Эх үүсвэрийн зардал бууралт нь ашигт ажиллагаанд эерэгээр нөлөөлсөн ч цаашид инфляцийн дарамт өндөр байгаа тул хүү өсч, хүүгийн дахин үнэлгээний эрсдэл банкуудын ашигт ажиллагаанд сөргөөр нөлөөлж болзошгүй. Эдийн засгийг дэмжих 10 их наяд хөтөлбөрийн хүрээнд олгогдсон хөнгөлөлттэй зээлүүдийн нөлөөгөөр банкны системийн нийт зээлийн хүү (хөнгөлөлттэй зээлүүдийг оруулсан) 2021 оны 1-р улирлаас эхлэн буурсаар 11-13 хувийн орчимд хүрсэн. Харин хөнгөлөлттэй зээлүүдийг хасч тооцвол 2021 оны 3-р улирлын байдлаар зээлийн хүү 13.6 хувьд хүрсэн нь түүхэн доод түвшин юм. Хугацаагүй хадгаламж, харилцах дансанд хүү тооцохыг зогсоосноор эх үүсвэрийн зардал мөн буурсан. Хугацаатай хадгаламжийн жигнэсэн дундаж хүү мөн буурч 7 хувьд хүрэв.

**График 7: Монголбанкнаас авч хэрэгжүүлсэн арга хэмжээ, хөтөлбөрийн нөлөөгөөр хадгаламж, зээлийн хүү буурсан**



**График 8: Банкуудын ашигт ажиллагаа тогтвортой сайн байна**

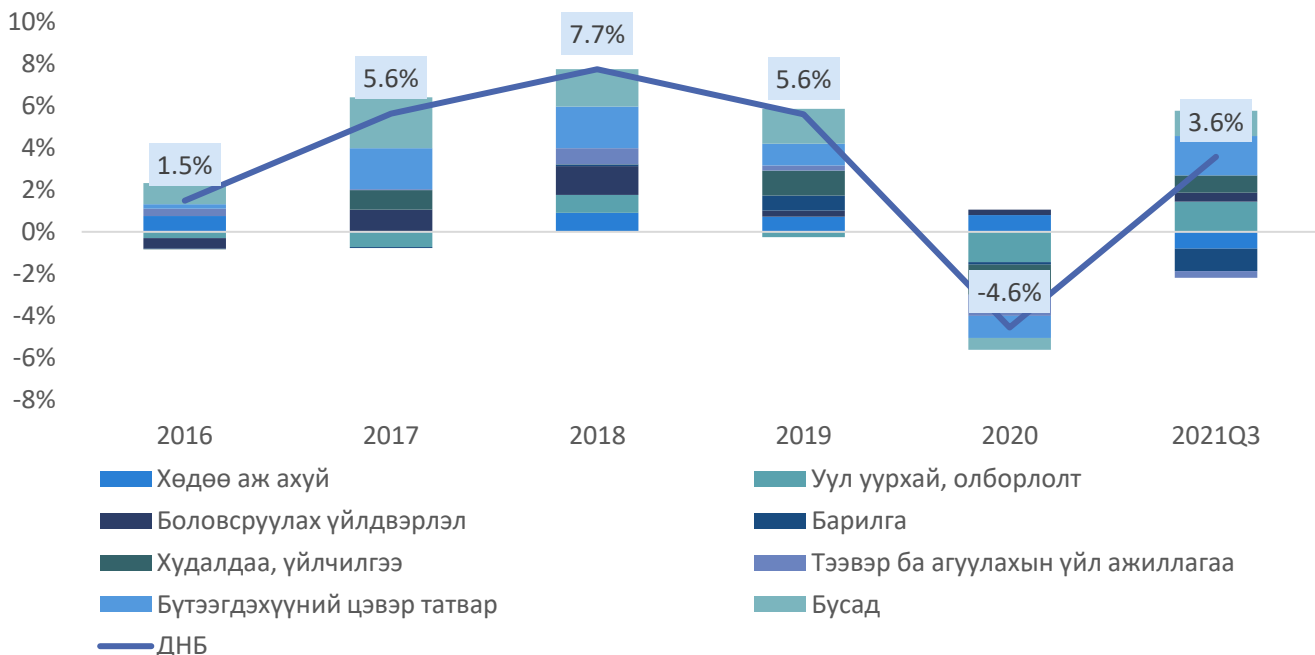


Хэдийгээр зээлийн хүү буурч байгаа ч эх үүсвэрийн зардал бууралт илүү өндөр нөлөөтэй байгаа тул банкуудын ашигт ажиллагаа тогтвортой байна. Цаашид инфляцийн дарамт өндөр байгаа тул зах зээл дээрх хүү өсч, хүүгийн дахин үнэлгээний эрсдэл банкуудын ашигт ажиллагаанд сөргөөр нөлөөлж болзошгүй байгаа тул урт хугацаат хямд өртөгтэй эх үүсвэрийг түгжиж барих, үнэнч харилцагчдаа урт хугацаанд хадгалах чиглэлд банкууд анхаарах шаардлагатай.

## 1.2. Макро эдийн засаг, цар тахлын нөлөөлөл

Гадаад зах зээл дээрх түүхий эдийн үнийн өсөлт эдийн засагт эерэг нөлөөтэй байсан бол уул уурхайгаас бусад салбар цар тахлын нөлөөгөөр удаашралтай байна. 2021 оны 3-р улиралд түүхий эдийн үнийн өсөлтөөс голчлон шалтгаалж эдийн засаг өмнөх оны мөн үетэй харьцуулахад 3.6%-иар өссөн ч уул уурхайгаас бусад салбарын хувьд цар тахлын нөлөөгөөр удаашралтай байна. Уул уурхайн салбар 24% өсөлт үзүүлж нийт эдийн засгийн өсөлтөд эерэгээр нөлөөлсөн. Нэгдүгээр улиралд түүхий эдийн экспорт өмнөх оны уналттай үеэсээ огцом сэргэсэн боловч 2,3-р улиралд Ковид-19 цар тахлын улмаас тавьсан хөл хорио, хил гааль дээрх хүндрэлээс шалтгаалан эргэн 2020 оны мөн үеийн уналттай түвшиндээ хүрсэн. Хөтөлбөрийн зээлүүдийн нөлөөгөөр худалдаа, үйлчилгээний салбар 2021 оны 3-р улирлаас эхлэн бага зэрэг сэргэж 0.8%-ийн өсөлт үзүүлсэн.

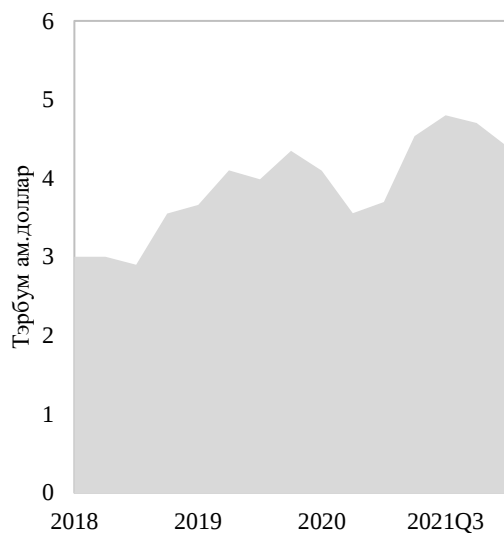
**График 9: Түүхий эдийн үнийн өсөлтөөс шалтгаалж уул уурхайн салбар өсч эдийн засагт эерэг нөлөөтэй байна**



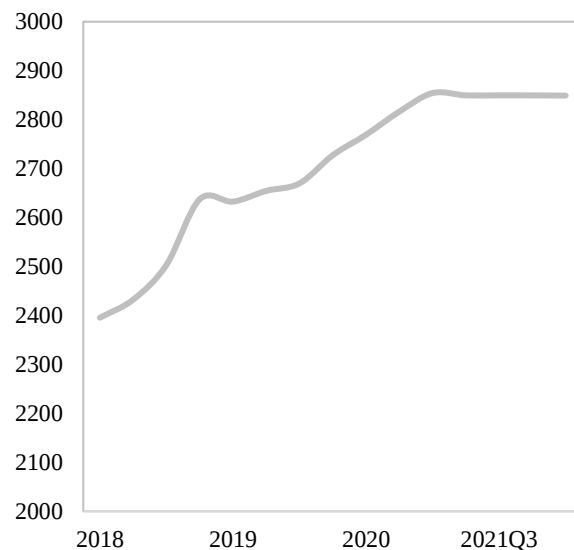
Эдийн засгийг дэмжих хөтөлбөрийн үр дүн хөрөнгө оруулалт хэлбэрээр эдийн засагт эерэг нөлөө үзүүлж байна. Эдийн засгийг эрэлт талаас нь харвал цар тахлын нөлөөгөөр өрхийн хэрэглээ, засгийн газрын хэрэглээ, цэвэр экспорт бууралттай байлаа. Банкны системээр дамжуулан хөтөлбөрийн үр дүнд нийт 3 орчим их наяд төгрөгийн зээл гарсан байгаа ч нийт эцсийн хэрэглээ 9%-ийн бууралттай байна. Өрхийн хэрэглээ 9.2%-ийн бууралттай, засгийн газрын хэрэглээ 8%-ийн бууралттай байв. Өрхийн орлого 3-р улирлын байдлаар өмнөх оны мөн үеэс 3.9%-иар өссөн боловч инфляцийн нөлөөг тооцож үзвэл бодитоор бууралттай байна. Нийт ажиллагсадын тоо 80 мянгаар буурч 1,100 мянга гаруй болсон. Өрхийн сарын дундаж хэрэглээ 4.3%-р буурч 1,476 мянган төгрөг болсон. Экспорт 5,8 хувиар өссөн бол импорт мөн 5,4 хувиар өссөн байна. Гадаадын шууд хөрөнгө оруулалт өсөлтгүй байгаа ч эдийн засгийг дэмжих бодлогын арга хэмжээнүүдийн үр дүнд дотоодын хөрөнгө оруулалт өмнөх оны хагас жилтэй харьцуулахад 13%-ийн өсөлттэй байв.

Төв банкны интервенцийн нөлөөгөөр валютын ханш тогтвортой түвшинд байна. Хэдий тийм ч цаашид төсөв, мөнгөний зөөлөн бодлоготой холбоотойгоор төгрөгийн ам.доллартай харьцах ханшид сулрах дарамт ирэх магадлалтай. Сүүлийн саруудад инфляци огцом нэмэгдэж Монголбанкны зорилтот интервалын дээд хилд дөхсөн байгаа бөгөөд энэ нь цаашид төсөв, мөнгөний зөөлөн бодлоготой холбоотойгоор эрэлтийн шинжтэй болж үргэлжилсэн тохиолдолд төгрөгийн ам.доллартай харьцах ханшид сулрах дарамт ирэх магадлалтай. Мөн инфляцид сөргөөр нөлөөлж буй нэг томоохон хүчин зүйл нь гадаад тээврийн зардал болоод байгаа.

**График 10: Импортын 9 сарын нөөцийг хангах валютын албан нөөц байна**



**График 11: Валютын ханш тогтвортой байна**

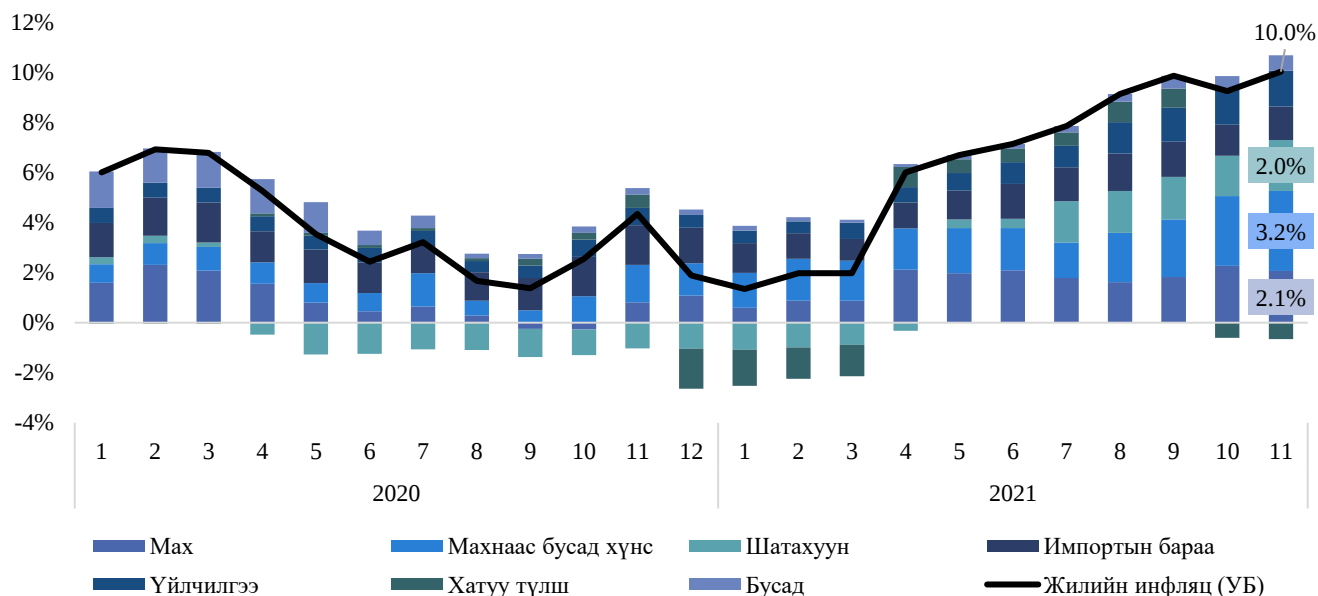


Дэлхий даяар далайн тээврийн үнэ цар тахал эхэлснээс хойш дунджаар 5 дахин нэмэгдсэн. Түүнчлэн Монгол улсын хилийн ачаалал ихтэй байгаа зэргээс шалтгаалан импортын бүтээгдэхүүний үнэ өсөх хандлагатай байна. Одоогоор Монголбанкны зүгээс эдийн засгийн эрэлтийг дэмжих зорилгоор бодлогын хүүгээ түүхэн доод түвшин хадгалсаар байгаа бөгөөд инфляцийн цаашдын өөрчлөлтөөс хамааран хүүгээ тохируулан өөрчилнө. Дэлхий даяар цар тахлын нөлөөг зөөлрүүлэхээр улс орнууд хүүний түвшнээ бага түвшинд хүргэсэн байдалтай байгаа ч үнийн өсөлтөөс шалтгаалж зарим улсуудын төв банкууд бодлогын хүүгээ буцаад үе шаттайгаар нэмэгдүүлж байна. Эдийн засгийн сэргэлт, улмаар төсөв, мөнгөний бодлого болон банк, санхүүгийн салбарын цаашдын төлөв Ковид-19 цар тахлын нөхцөл байдал хамгийн гол нөлөөтэй байна. Эдийн засгийг сэргээх хөтөлбөрүүдээс гадна Ковид-19 цар тахалтай тэмцэж буй арга хэмжээнүүдийн үр дүнд эдийн засаг хурдан сэргэх боломж байна.

Инфляцийн өсөлт хүнсний болон өргөн хэрэглээний бараа бүтээгдэхүүнд ажиглагдаж байна. Улаанбаатар хотын инфляци 2021 оны 11 дүгээр сарын байдлаар өмнөх оны мөн үеэс 10 хувиар өссөн. Нийт үнийн өсөлтийн 73 хувийг шатахуун, хүнсний бүтээгдэхүүний инфляци бүрдүүлэв. Махны нийлүүлэлт орон нутагт дэгдсэн гоц халдварт өвчинтэй холбоотой саарч, үнэ өсөхөд нөлөөлсөн бол махнаас бусад хүнсний бүтээгдэхүүний үнийн өсөлтөд боомтын ачаа тээвэр саатсан, тээврийн зардал өссөн, олон улсын хүнсний үнэ өндөр байгаа зэрэг нөлөөлөв. Дэлхийн

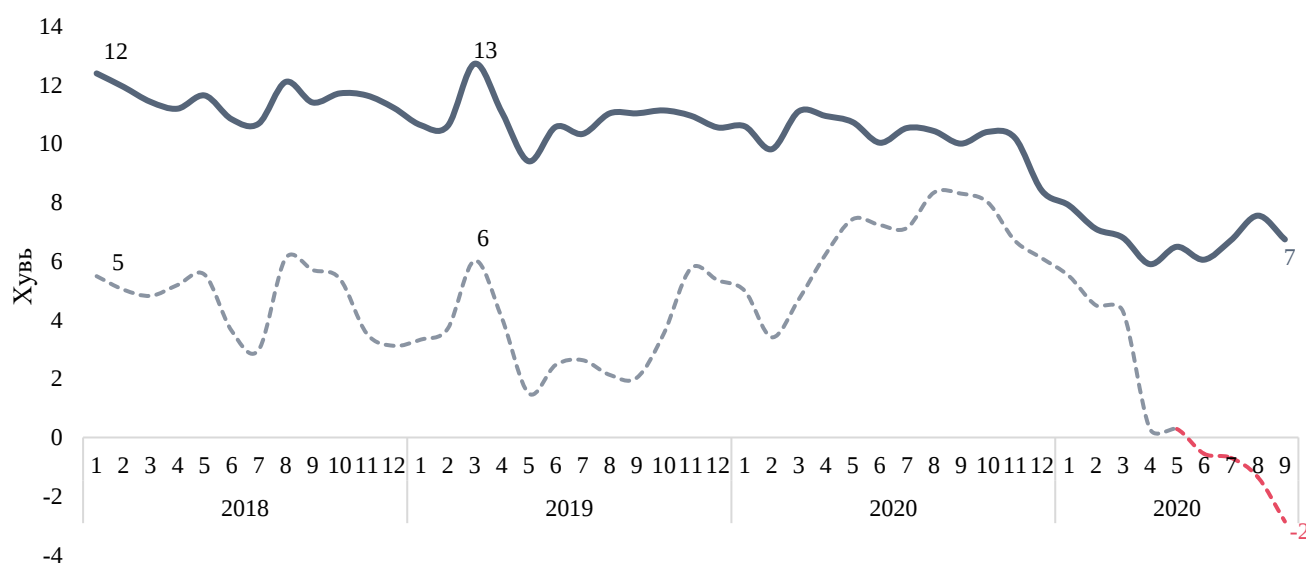
зах зээл дээрх газрын тосны үнэ өндөр байгаа нь хилийн үнээр дамжин шатахууны үнэ өсөхөд нөлөөлсөн. Инфляци ийнхүү Монголбанкны зорилтот 6%+/-2% интервалын дээд хилийг давжээ.

**График 12: Импортын хүнсний үнэ, тээврийн зардлын өсөлт, ложистикийн хүндрэлүүд хүнсний бүтээгдэхүүний өсөлтөд голчлон нөлөөлөв**



Цар тахлын нөлөөгөөр инфляцийн түвшин өссөнөөр хадгаламжийн бодит хүү сөрөг болов. Цаашид инфляци өндөр хэвээр байвал мөнгөний тэлэх бодлого явуулах орон зай хязгаарлагдаж байна.

**График 13: Хадгаламжийн нэрлэсэн ба бодит хүү**



Ковид-ын нөлөөгөөр хил гааль дээрх хүндрэлээс шалтгаалан түүхий эдийн экспортын биет хэмжээнд сөрөг нөлөө үзүүлж байна. Эхний 10 сарын байдлаар гадаад худалдааны тэнцэл 1278 сая ам.долларын ашигтай гарсан нь өмнөх оноос 69 сая ам.доллараар буурсан үзүүлэлт байна. Хэдий

экспорт өмнөх оны мөн үеэс 1 тэрбум орчим ам.доллараар нэмэгдсэн боловч импорт мөн төдий хэмжээгээр өссөн байна. Нүүрсний экспорт 2021 оны эхний улиралд биет хэмжээгээр огцом сэргэж хямралын өмнөх 2019 оны түвшинд байсан ч түүнээс хойш Ковид-19-өөс шалтгаалсан хил дээрх хүндрэлээс үүдэн удааширснаар эхний 9 сарын байдлаар 2020 оноос бага түвшинд хүрчээ. Ковид-19 цар тахлын улмаас хилээр нэвтрэх машины тоо 4 дахин буурч, өмнө нь 2000 хүртэл машин гардаг байсан бол одоо 200 машин л гарч байгаа нь экспортын биет хэмжээний бууралтанд нөлөөлж байна. Нүүрсний экспортын дундаж үнэ эхний 9 сарын байдлаар өмнөх оноос 40 орчим хувиар өссөн нь экспортын орлогод (1.1 сая ам.д) эерэг нөлөөтэй байна. Зэсийн экспортын хувьд биет хэмжээгээр өмнөх оны эхний 9 сараас бага зэрэг байгаа боловч үнийн өсөлтийн нөлөөгөөр орлого (1,6 сая ам.д) нь бараг 2 дахин нэмэгджээ. Алтны хувьд Монголбанкны худалдан авсан алтны хэмжээ өмнөх оны түвшингээс 7.1 хувиар буурсан бол экспортолсон хэмжээ өнгөрсөн онд 20.2 тонн байснаас 7.9 тонн болон буурчээ (706 орчим сая ам.д-ын зөрүү). Импорт их хэмжээгээр өсөхөд хэрэглээний болон хөрөнгө оруулалтын зориулалттай импортууд ижил хэмжээгээр түлхүү нөлөөлсөн байна. Цар тахлаас үүдсэн хил дээрх удаашралаас үл хамааран хэрэглээний импортын хувьд өмнөх оны уналтаас биет хэмжээгээр сэргэсэн байдалтай байгаа бол хөрөнгө оруулалтын импортын хувьд голчлон үнийн өсөлтөөс шалтгаалан нэмэгджээ.

Худалдааны алдагдлын хэмжээ тогтвортой байхаас гадна хөрөнгө оруулалтын урсгалууд тогтмол байгаа нь төлбөрийн тэнцэлд эерэгээр нөлөөлж байна. Оны эхний 9 сарын байдлаар төлбөрийн тэнцлийн алдагдал 300 сая ам.доллар байгаа нь өмнөх оны мөн үеэс 10 орчим хувиар сайжирсан үзүүлэлт болно. Үүнд худалдааны алдагдлын хэмжээ тогтвортой байхаас гадна хөрөнгө оруулалтын урсгалууд тогтмол байгаа нь эерэгээр нөлөөлж байна. 2020 оны 7 дугаар сараас хойш төгрөгийн ам.доллартай харьцах ханш 2850 төгрөг орчимд тогтвортой байна. Харин худалдааны гол түнш болох БНХАУ-ын юанийн ханш 2020 оны 7 дугаар сард 400 орчим төгрөг байснаас 2021 оны 9 дүгээр сарын эхний байдлаар 440 орчим төгрөг болж чангарсан байна. Төгрөгийн ам.доллартай харьцах ханш ийнхүү тогтвортой байхад экспортын орлого болон Монголбанкны алтны худалдан авалт өндөр байсан, юанийн ханш чангарах болон инфляци өнгөрсөн хугацаанд харьцангуй бага байсан зэрэг нь тэнцвэрийг тодорхой хэмжээнд хангасан нь нөлөөлсөн.

### **1.3. Банкны салбарын эрх зүйн орчны өөрчлөлтүүд**

**Хууль эрх зүйн өөрчлөлт:** Банкны тухай хуулийн шинэчилсэн найруулгын 4.2 дахь хэсэгт “Банкны системд нөлөө бүхий банк нь нээлттэй хувьцаат компани, бусад банк нь хувьцаат компанийн хэлбэртэй байна” гэж заасны дагуу системийн нөлөө бүхий банкууд нь 2022 оны 6 дугаар сарын 30-ны өдрийн дотор IPO хийгдэхээр болов.

**Хууль эрх зүйн орчин:** Активыг ангилах, активын эрсдэлийн сан байгуулж, зарцуулах журамд түр хугацааны өөрчлөлт оруулав. Цар тахал ковид-19 вирусын тархалт эрчимтэй нэмэгдсэнтэй холбоотойгоор Монгол Улсын эдийн засагт хүндрэл учирч, банкны салбарын зээлийн эргэн төлөлтөд доголдол үүсч эхэлсэн тул 2021 оны 7 дугаар сарын 1-ний өдрийг хүртэл түр хугацаагаар хойшлуулсан. Гэсэн хэдий ч ковид-19 цар тахлын нөхцөл байдал сайжрахгүй, эдийн засгийн ихэнх салбарууд зогсонги байдалд орсон тул тус хугацааг 2022 оны 4 дүгээр сарын 01-ний өдөр хүртэл сунгасан.

**Бодлогын арга хэмжээ:** Засгийн газрын 2021 оны 2 дугаар сарын 17-ны өдрийн 42 дугаар тогтоолоор батлагдсан “Эрүүл мэндээ хамгаалж, эдийн засгаа сэргээх 10 их наядын цогц төлөвлөгөө”- ний 2.1-д тусгагдсан “Ажлын байрыг дэмжих зээл”, 2.3-д тусгагдсан “ипотекийн зээл”, 2.4-т тусгагдсан “репо санхүүжилтийн зээл”, 2.5-д тусгагдсан хаврын тариалалт, ноос, ноолуур болон арьс шир бэлтгэлийн чиглэлээр “Хөдөө аж ахуйг дэмжих зээл” болон малчдын үйл ажиллагааг дэмжсэн “Малчдыг дэмжих зээл”-ийг банкуудын эх үүсвэрт тулгуурлан олгохоор заасан.

**Зохицуулалтын орчны өөрчлөлтүүдээс шалтгаалан банкны эзэмшлийн төвлөрөл буурна.** Банкны тухай хуульд оруулсан хамгийн сүүлийн нэмэлт, өөрчлөлтийг үр дүнтэй хэрэгжүүлснээр банкны эзэмшлийн төвлөрөл буурч, банкны бүтцэд өмчлөх-удирдлага-хяналтын тэнцвэрт байдал хангагдана. Банкны тухай хуульд нэмэлт, өөрчлөлт оруулснаар хувьцаа эзэмшигчид болон гүйцэтгэх удирдлагын төвлөрөлтэй холбоотой эрсдэл багасаж, олон нийтийн хяналт, хяналт шалгалтын бие даасан байдлыг сайжруулж, банкуудад төрийн өмчийн оролцоотойгоор ил тод, хариуцлагатай байдлыг бий болгох төлөвтэй байна.

Банкны тухай хуульд нэмэлт, өөрчлөлт оруулах тухай хуулийн төслийг боловсруулахдаа дараах үндсэн зарчмыг баримталсан. Үүнд:

- **Банкуудыг нийтэд арилжаална.** Тус улсын банкны салбарт нийт 12 банк үйл ажиллагаа явуулж байгаагаас 5 нь системийн нөлөө бүхий буюу чухал гэж тооцогддог. Нэмэлт өөрчлөлтийн дагуу нөлөө бүхий таван банк 2022 оны зургадугаар сарын 30-наас өмнө хөрөнгийн зах зээлд анхдагч зах зээлд хувьцаагаа арилжаалах замаар хувьцаат компани болж хувирах ёстой. Бусад банкууд өөрийн үзэмжээр хувьцаат компани болох эсвэл хувийн компани хэвээр үлдэх боломжтой.
- **Хувьцаа эзэмшигчдийн төвлөрөл буурна.** Шинэчилсэн хуулиар арилжааны банкны гаргасан нийт хувьцааны 20 хувиас илүүгүй хувийг хувьцаа эзэмшигч болон тэдгээрийн хамаарал бүхий этгээд эзэмших эрхтэй болсон. Тус улсын бүх банк 2023 оны арванхоёрдугаар сарын 31-нээс өмнө энэ үүргээ биелүүлэх ёстой.
- **Татан буулгах үйл явцтай холбоотой нэмэлт өөрчлөлтүүд оров:** Мөн хуулийн нэмэлт, өөрчлөлтөд банкууд татан буугдах үед өр барагдуулах дарааллыг илүү сайн тодорхойлж, банкны харилцагчийн эрхийг хамгаалах зохицуулалтыг тусгасан. Татан буугдсан банкинд хадгаламж эзэмшигч иргэн, өрхийн өрхүүд хуулийн этгээдийн өмнө мөнгөө авахдаа давуу эрх олгодог.
- **Банкны системд нөлөө бүхий банкуудыг шинэчлэн тодорхойлж хуульд тусгасан:** Банкны систем дэх системийн нөлөө бүхий банкуудын шинж чанарыг шинэчилсэн хуульд илүү дэлгэрэнгүй тайлбарласан болно. Банкны салбарын тогтвортой байдлын тухай хуулийн дагуу нийт банкны системийн 5-аас дээш хувийг активын хэмжээгээр эзэлж байгаа банкиг нөлөө бүхий банк гэж тодорхойлдог. Тэгвэл банкуудын нөлөөллийг хувь хэмжээнээс нь бус хөрөнгийн хэмжээ, төлбөрийн систем дэх гүйлгээний гүйлгээнд эзлэх

хувь, үндсэн үйл ажиллагаа, хамаарлын байдал, харилцагчийн тоо болон бусад шинж чанараар нь тодорхойлдог байхаар өөрчлөлт оруулсан.

- **Компанийн засаглалын илүү нарийн шалгууруудыг хангаж ажиллах шаардлагатай болно:** Одоо банкууд хөрөнгийн зах зээлд бүртгүүлэх шаардлагатай байгаа тул Банкны тухай хуулийн шинэчилсэн найруулгад нийцүүлэхийн тулд ил тод байдал, өөрийн хөрөнгө, ашиг орлого, компанийн засаглал зэрэгт илүү нарийн шалгууруудыг тавих болно.

#### 1.4. Олон улсын болон Монголын банкны салбарын трендүүд

Олон улсын эдийн засаг, бизнесийн үйл ажиллагаанд Ковид-19 цар тахалтай холбоотой гарч буй тренд нийтлэг тренд өөрчлөлтүүд байгаа бөгөөд эдгээр нь салбар харгалзахгүйгээр бүх байгууллагуудын хувьд шинэчлэлт өөрчлөлтийг хийх шаардлагыг бий болгож байна. Үүнд:

##### Өсөж буй трендүүд:

- Дижиталжилт, зайнаас үзүүлэх үйлчилгээнүүд хөгжиж байна.
- Зайнаас ажиллах шаардлагууд үүснэ.
- Ажлын байрны эрүүл, аюулгүй байдлын стандартуудыг чанд мөрдөх шаардлага үүснэ.
- Байгууллагын нийгмийн хариуцлага илүү өндөрсөнө.
- Нийлүүлэлтийн гинжин хэлхээ Ковид-19-с шалтгаалж доголдож байгаатай холбоотой бизнесүүд хамтын ажиллагааны шинэ хувилбаруудыг үүсгэх болно.
- Зардал бууруулж, бизнесийн тасралтгүй ажиллагааг хангах дээр бизнесүүд гол анхаарлаа хандуулах болно.

##### Буурч буй трендүүд:

- Дундын өөрөөр хэлбэл хамтын эдийн засаг, үйлчилгээ (Эрүүл мэнд, аюулгүй байдлын шалтгаанаар дундын үйлчилгээний эрэлт буурч байна)
- Хотжилт, хүн амын төвлөрөл
- Улс хоорондын хүмүүс болон бүтээгдэхүүн үйлчилгээний зорчих хөдөлгөөн

Дээрх дэлхий нийтийн чиг хандлага болох зардал бууруулах, шийдвэр гаргалтыг хурдан болгох үндсэн чиглэлд гадаадын банкууд нэг бол финтекүүдтэй хамтарч эсвэл бүтцийн өөрчлөлт хийх замаар шийдвэр гаргалтаа хурдан болгож байна.<sup>2</sup>

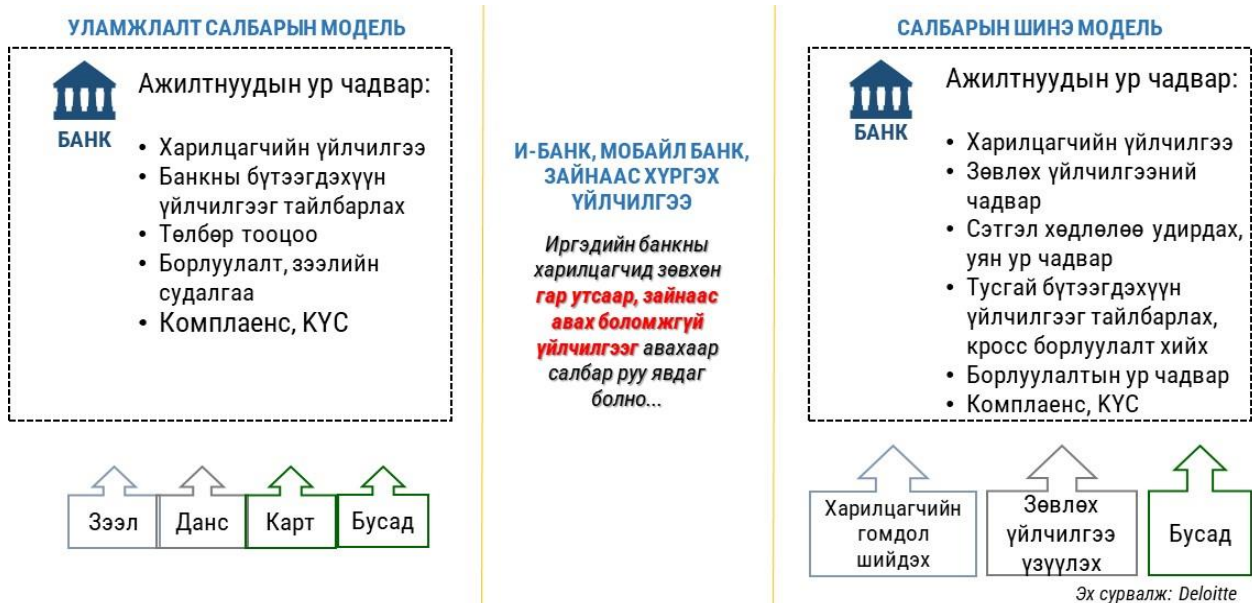
- Бүтцийн өөрчлөлтийг хийхдээ эрсдэлийн засаглалын тогтолцоог шинэчлэх замаар хийж байна. Өөрөөр хэлбэл фронт оффис, бизнес нэгжийн ажилтнууд эрсдэлээ тооцох, шийдвэр гаргах үйл ажиллагаанд илүү өндөр оролцоотой болж байна. Харин бодлогын нэгжийн ажилтнуудын хувьд эрсдэлийг хэмжих, хянах, удирдах үйл ажиллагаанд арга зүйн зөвлөмж дэмжлэг үзүүлэх байдал дээр улам анхаарч байна. Үүнээс үзвэл цаашид борлуулалтын ажилтнуудын нийт ажилтны тоонд эзлэх хувь хэмжээ өсч, бодлого үйл ажиллагааны нэгжийн ажилтнуудын тоо буурах магадлалтай байна.

---

<sup>2</sup> Делойт-тэ банкны салбарын тренд чиг хандлага, 2021

- Иргэдийн банкны бизнесийн хувьд салбарын бизнес модель өөрчлөгдөж гар утсаар харилцагчид бүтээгдэхүүн үйлчилгээг авах боломжууд улам бүр нэмэгдэж байна. Дийлэнх бүтээгдэхүүн үйлчилгээ ялангуяа төлбөр тооцоо гар утас, и-банкаар хийгддэг болсноор салбар луу харилцагчид зөвхөн гомдол санал шийдүүлэх, зөвлөмж авах зорилгоор явдаг болно. Ингэснээр салбарын ажилтнууд төлбөр тооцоо хийх, зээл судлах, борлуулах, харилцагчид үйлчлэх зэрэг ур чадваруудаас илүү зөвлөх үйлчилгээний ур чадварууд илүү хэрэгцээтэй болно.

**Зураг 1: Салбарын бизнес модельд гарч буй тренд өөрчлөлт**



- Корпорейт банкны хувьд хувийн банкны бизнесийн чиглэл илүү түлхүү хөгжиж, харилцагчид тусгайлсан үйлчилгээ үзүүлэх чиглэлд хөгжиж байна. Хөрөнгө менежмент, баялагийн менежментийн зөвлөх үйлчилгээнээс гадны банкууд алдагдлаа нөхөж ажиллаж байна.

Цаашид Монгол улсын банкны салбарт дараах томоохон өөрчлөлтүүд бий болох төлөвтэй байна:

- Коронавируст халдвар нь банкны шинэ технологи, зардлын хэмнэлттэй холбоотой эрэлт хэрэгцээг хурдасгаж байна.** Коронавирусаас өмнө 2020-иод оныг дижитал банкны өөрчлөлтийн арван жил гэж тооцож байсан. Ийм өөрчлөлтүүд нь хэрэглэгчийн онцгойлсон хувь хүний туршлагуудыг багтаасан инновацийн эрэлт байгааг илэрхийлж байв. Энэхүү шилжилт нь илүү үр ашигтай үйл ажиллагаа явуулах бодит хэрэгцээ, мөн банкуудын өөрийн хөрөнгийн өгөөжийг нэмэгдүүлэх, зардал, орлогын харьцааг бууруулах шаардлагыг нэмэгдүүлнэ.
- Банкуудын үйл ажиллагаа олон нийтэд ил тод болох:** Олон нийтэд нээлттэй болж IPO хийснээр банкуудын дотоод засаглал сайжрах, ил тод байдлыг нэмэгдүүлэх шаардлагатай

болно. Засаглалыг хөгжүүлэх чиглэлээр дотоод аудитын үйл ажиллагаа, эрсдэлд суурилсан хяналт шалгалтын үйл ажиллагааг сайжруулж бэхжүүлэх шаардлагатай болно. Шинэчлэгдсэн банкны тухай хуулийн хүрээнд 2022 оны 6 дугаар сарын 30-ны дотор системийн нөлөө бүхий банкууд нээлттэй хувьцаат компани болох үүрэгтэй болсон. Цаашлаад 2023 оны эцсийн байдлаар банкны нэг хувьцаа эзэмшигч нийт эзэмшигчдийн өмчийн 20 хувиас илүүгүйг эзэмшиж байх шаардлагатай. Эдгээр өөрчлөлтүүд нь Монголын банкуудыг засаглал, ил тод болох чиглэлд хөтлөх, дотоод аудит, эрсдэлийн хяналт сайжрах үйл явцад оруулна.

- **Жижиг дунд бизнес эрхлэгчдийг дэмжих үйлчилгээ:** Банкууд өөрт төвлөрч буй их өгөгдлийн давуу талыг ашиглан жижиг, дунд бизнес эрхлэгчдийн үйл ажиллагааг дэмжих боломжтой болж байгаа. Менежментийн зөвлөх үйлчилгээг харилцагч байгууллагууддаа үзүүлэх, санхүүгийн тайлангийн шинжилгээ хийх аргачлалуудыг томоохон банкууд жишээ нь Хаан банк, Голомт банк өөрийн харилцагчиддаа үзүүлж эхлээд байна. Цаашид энэ чиглэлээр харилцагч төвтэй байх стратегийн хүрээнд харилцагчдынхаа бизнесийн асуудлыг шийдвэрлэх чиглэлд үйлчилгээг хөгжүүлж байна.
- **Хувийн банк, хөрөнгө удирдлагын зөвлөх үйлчилгээ:** Харилцагч бүрт нарийвчлан тохируулсан үйлчилгээг үзүүлэх хандлага нэмэгдэнэ. Хувийн хөрөнгө удирдлагын сангууд бий болсноор банкуудын хувьд эх үүсвэр татахад өрсөлдөөнийг улам нэмэгдүүлж байна. Иймд цаашид банкны салбарт хувийн банкны үйлчилгээ, хөрөнгө удирдлагын зөвлөх үйлчилгээ үзүүлэх зэргийг идэвхтэй хөгжүүлэх шаардлага үүсээд байна. Харин иргэдийн эх үүсвэрийг тогтвортой байлгахын тулд өгөөжийн түвшинг өндөрт хадгалах, цахим хэтэвч зэрэг төлбөр тооцоог хялбарчилсан бүтээгдэхүүн үйлчилгээний чиглэлд улам сайжруулж ялгарах стратеги барих шаардлагатай.
- **Банк болон финтек компаниудын хамтын ажиллагаа:** Банк болон финтек компаниудын хамтын ажиллагаа сайжрах, эсвэл банкууд үйлчилгээгээ онлайнаар хүргэх чиглэлд ажиллаж байна. Финтекүүд дэвшилтэт шийдлүүд (онлайн зээл, онлайн дансны үйлчилгээнүүд, онлайн КҮС гэх мэт) гаргаж ирж байгааг банкууд өөрийн үйл ажиллагаанд хамтран нэвтрүүлэх байдлаар ашиглах боломжтой.
- **Банкны бүтээгдэхүүн үйлчилгээг хэрэглэгчдэд хүргэх сувгууд:** Дэлхий нийтийг хамарсан цар тахалтай холбогдуулан дэлхий даяар банкуудын хувьд бүтээгдэхүүн үйлчилгээгээ харилцагчиддаа тасралтгүй хүргэх зорилгоор дижитал сувгуудыг сайжруулах, зайнаас үйлчилгээ үзүүлэх хөгжүүлэлтүүдэд түлхүү хөрөнгө оруулж ажилласан. Цаашид ч мөн энэ чиг хандлага хадгалагдахаар байна. Монголд мөн адил онлайн хэлбэр рүү шилжих шилжилт хурдацтай явагдаж байгаа бөгөөд үүнд банк болон харилцагчдын аль аль нь идэвхтэй оролцож байна.
- **Дата менежментийг ашиглан үнэ цэнэ бий болгох:** Технологийн дэвшлийн хувьд дата менежмент, мэдээллийг ашиглан үнэ цэнийг бий болгох тал дээр олон улсын банкууд дэвшилттэй ажиллаж, банкны салбар энэ чиглэлээр түлхүү хөгжиж байна. Монголын

банкуудын хувьд дата архитектурын зохион байгуулалт сул, судалгаа шинжилгээнд ашиглаж үнэ цэнэ бий болгох боломжтой дата мэдээллийг анхан шатны бүртгэлд системтэйгээр зохион байгуулалттай оруулах тал дээр сул байгаа тул дата анализын үр дүнд бий болгож байгаа үнэ цэнэ нь хязгаарлагдмал байна.

- **Machine learning, Automatic Robot Process, AI:** Эдгээр технологиудыг банкууд шийдвэр гаргалт, үйл ажиллагаандаа эрчимтэй ашигладаг болж байна. Монголын банкууд эрсдэлийн удирдлагын шийдвэр гаргалт, бизнесийн стратегийн шийдвэр гаргалтууд энэ төрлийн технологиудыг хэдийн нэвтрүүлж эхлээд байна. Хаан банкны хувьд Банк скорингийн /Application scoring/ загвараа сайжруулан “Зан төлвийн скоринг” /”Behavioral scoring”/-ийг хөгжүүлж улмаар 2020 оны наймдугаар сараас зээлийн шийдвэр гаргалтад ашиглаж эхэлсэн. Бусад том болон дунд банкуудын хувьд Хаан банктай ижил хөгжүүлэлтүүд тодорхой хэмжээнд хийгдэж байгаа.

Банкууд улам нээлттэй болж, үйл ажиллагаа улам автоматжих дэвшлүүд явагдаж байгаа бөгөөд эдгээрийг гүйцэтгэх, хянах, үргэлжлүүлэн авч явах суурь бүтцүүд, ур чадварууд бэлтгэгдэх чухал цаг үе ирээд байна.

### 1.5. Банкуудын дижиталжилт

**Банкууд 2000-аад оны дунд үеэс мессэж банкны үйлчилгээ нэвтрүүлж, харилцагчдадаа банкны үйлчилгээг зайнаас авах боломжийг олгож эхэлж байв.** Тэр цагаас хойш мобайл банк, интернет банк, гар утасны аппликейшн зэрэг технологийн дэвшилтэт хэлбэрүүдээр үйлчилгээг үе шаттайгаар хэрэгчлэгчдэдээ улам хялбар хүргэх явцыг банкууд амжилттай гүйцэтгэсээр байна. Үүнд мөн киоск, олон төрлийн үйлчилгээ бүхий АТМ-ууд, Qpay, SocialPay гэх мэт үйлчилгээнүүд ч багтана.

**Цаашлаад 2020 оны эхэн үеэс буй болсон Ковид-19 цар тахлын нөхцөл байдал нь банкууд үйлчилгээгээ болон өөрсдийн үйл ажиллагаагаа цахимжуулах шаардлагыг улам нэмэгдүүлсэн.** Үүний зэрэгцээ сүүлийн жилүүдэд хүч түрэн шинээр гарч ирж буй Финтекийн компаниуд технологийн ололтуудыг ашиглан харилцагчдад санхүүгийн үйлчилгээг түргэн шуурхай, хялбар аргаар хүргэж эхэлсэн нь банкуудад цахимжих замаар өрсөлдөөнд тэсч үлдэх шаардлагыг ихээр тулгаж байгаа. Банкууд ч эдгээр сорилтуудыг амжилттай даван туулах чиглэлд идэвхтэй ажиллаж байна.

**Одоогийн байдлаар Монгол улсад үйл ажиллагаа явуулж банк бүр интернет банк, гар утасны аппликейшн хэлбэрээр үйлчилгээ үзүүлэх чадамжтай байна.** Ихэнх үйлчилгээ нь төлбөр тооцоо, дансны үйлчилгээнүүдийн хүрээнд байдаг. Эдгээр дэвшлүүдийн тусламжтайгаар банкны харилцагчдын бэлэн бус хэлбэрээр гүйлгээ хийх хэмжээ сүүлийн жилүүдэд нэмэгдсээр байна. Салбарт биеэр очиж хийж буй гүйлгээний давтамж буурч байгаа бол интернет банкаар хийгдэж буй гүйлгээний давтамж өссөн байгаа нь цаашид төлбөр тооцооны үйлчилгээ дижитал хэлбэрт бүрэн шилжиж салбараас төлбөр тооцоо хийх нь багасах хандлагыг харуулж байна.

**График 14: Банканд данстай нэг харилцагчийн жилд хийсэн гүйлгээний дундаж тоо**



Эх сурвалж: Арилжааны банкууд

Банкууд ийнхүү төлбөр тооцооны бүтээгдэхүүнүүдээ онлайнаар хүргэх ажлуудыг нэлээдгүй хийсэн бол цаашид зээл олгох зэрэг нарийн төвөгтэй бүтээгдэхүүнүүдээ онлайн болгох ажлуудыг хийхээр эрчимтэй ажиллаж байна. Одоогийн байдлаар интернет банкаар цалингийн зээл болон хадгаламж барьцаалсан зээл олгож байна. Бусад зээлүүдийг уламжлалт сувгаар олгож байна. Иргэд, хэрэглээний зээлийн бүтээгдэхүүнүүдийн хувьд дижитал сувгаар олгох зээлүүд нэмэгдэж байна.

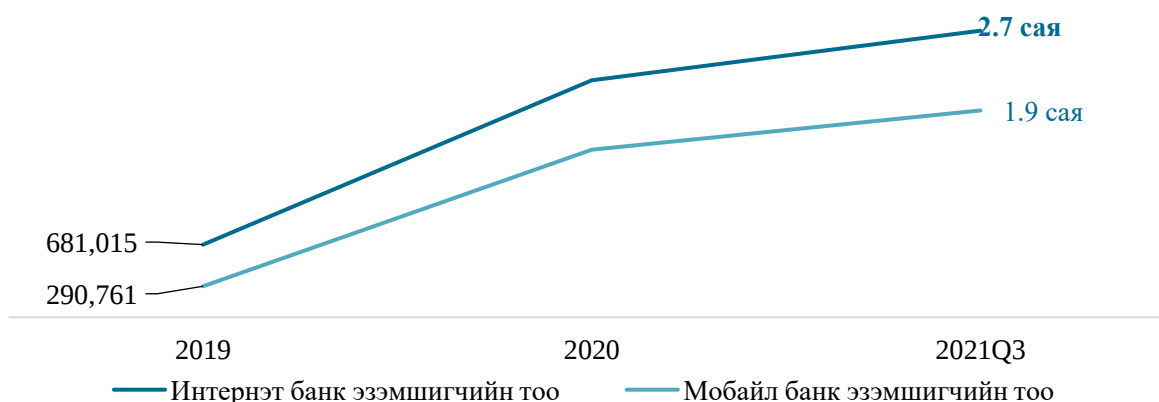
**График 15: Иргэд, хэрэглээний зээл /тэрбум төгрөгөөр/**



Эх сурвалж: Арилжааны банкууд

Дижитал банкны үйлчилгээг иргэд илүү хурдацтай хүлээн авч байна. Сүүлийн хоёр жилийн дотор интернет банк хэрэглэгчдийн тоо 4 дахин, мобайл банк хэрэглэгчдийн тоо 6.5 дахин өсчээ. Банкууд интернет банкаар дамжуулан дундажаар 7 нэр төрлийн бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг санал болгож байна.

**График 16: Сүүлийн хоёр жилийн дотор интернет банк хэрэглэгчдийн тоо огцом өсчээ**



Эх сурвалж: Арилжааны банкууд

Зарим банкууд (жишээ нь, Хаан, Голомт банкууд)<sup>3</sup> өдөр тутам бий болж буй асар их хэмжээний өгөгдлүүд дээрээ суурилан машин сургалт, хиймэл оюун ухааны аргачлалуудыг ашиглан банкны дотоодод оновчтой шийдвэр гаргах, харилцагчдад үнэ цэнэтэй мэдээллийг бий болгоход анхааран өгөгдлийн шинжилгээний тусгайлсан нэгжийг ажиллуулж байна. Өгөгдлийн менежмент, өгөгдлийн судалгаа, хиймэл оюун ухаанд суурилсан банкны үйлчилгээний ажлууд цаашид хөгжих шаардлага өндөр байгаа. Түүнчлэн банкууд дижиталчлагдахын хэрээр асар их өгөгдөл цугларч улмаар мэдээллийн аюулгүй байдлыг найдвартай хангах асуудал үүсч байгаа. Үнэ цэнэтэй өгөгдлийг ашиглах боломжийг хязгаарлалгүйгээр аюулгүй байдлыг хангах шийдлүүдийг банкууд анхаарах шаардлагатай тулгараад байна.

Банкууд мэдээллийн технологийн чиглэлд үргэлжлүүлэн хөрөнгө оруулж, өрсөлдөөнд хөл нийлүүлэх зайлшгүй шаардлагатай тулгарсан. Үүнийг амжилттай хэрэгжүүлэхийн тулд мэдээллийн технологиос гадна бусад бодлогын нэгжүүдийн өгөгдлийн хэрэглээг нэмэгдүүлж, өгөгдлийн болон автоматжуулалтын оновчтой суурь бүтцүүдийг зөв бөгөөд гүнзгий тавих шаардлагатай.

Дэлхий нийтийн хэмжээнд даяаршлал, хамтын эдийн засаг, хотжилт зэрэг нийгмийн чиг хандлагууд улам хүчтэй түгэх хүлээлттэй байсан боловч Ковид-19 цар тахлын нөлөөгөөр эдгээр чиг хандлагууд буурч дижиталжилт, зайнаас үйлчлэх бизнесүүдийн хөгжлийн чиг хандлагууд нэмэгдэж байна. Монголын банкуудын хувьд төлбөр тооцооны үйлчилгээг зайнаас олгоход хангалттай сайн хүртээмжтэй байгаа бол зээлийн төрөл бүрийн бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг

<sup>3</sup> Банкуудын жилийн эцсийн тайлангаас

онлайнаар олгох, цахимжуулах чиглэлд ажиллаж байна. Үүнтэй холбоотой зээлийн шийдвэр гаргалтыг автоматжуулах ажлууд хийгдэж байна.

## **2. Банкны салбарын хүний нөөцийн шинжилгээ, сургалтын статистик**

### **2.1. Банкуудын бүтэц, зохион байгуулалт**

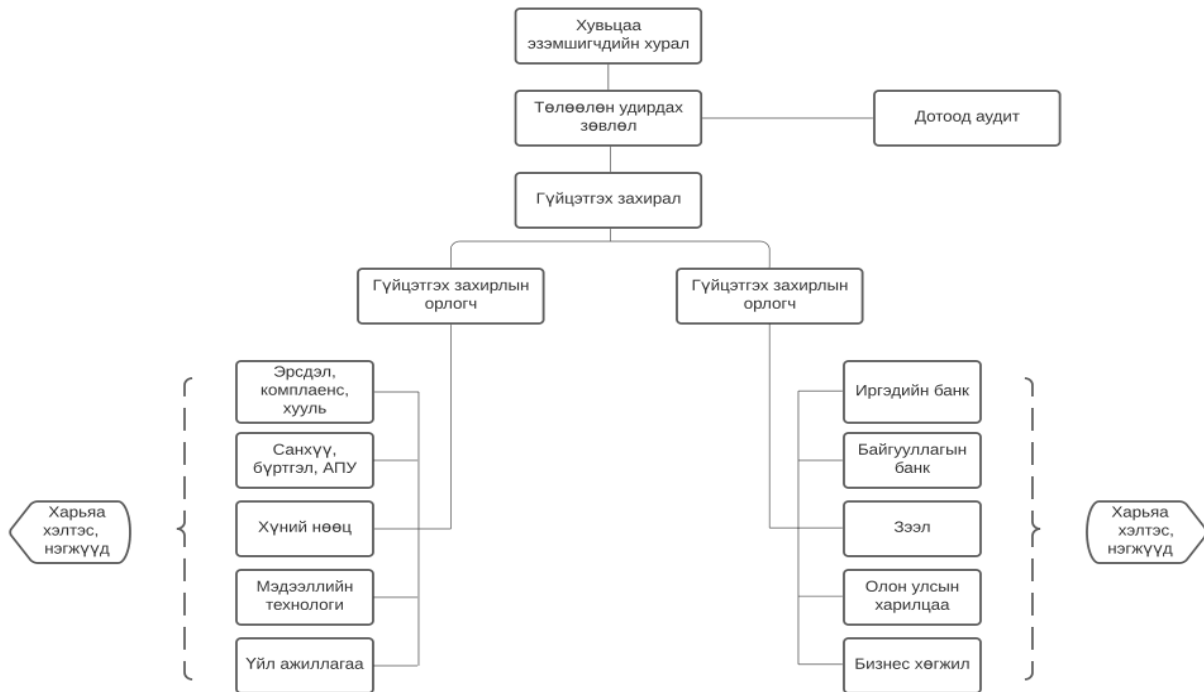
Монгол Улсын Банкны тухай хуулиар арилжааны банкуудын Хувьцаа эзэмшигчдийн хурал, Төлөөлөн удирдах зөвлөл (ТУЗ), Гүйцэтгэх удирдлагад тавигдах шаардлага, үйл ажиллагааны цар хүрээг тодорхойлж өгсөн байдаг. Арилжааны 11 банкууд бүгд ижил буюу шаталсан хэлбэрийн зохион байгуулалттай үйл ажиллагаа явуулж байна. Банкны нэгжүүд нь Санхүү, Эрсдэл, Мэдээллийн технологи, Иргэдийн болон байгууллагын бизнес зэрэг хариуцсан функцүүдээрээ ялгаран хариуцсан удирдлагууддаа үйл ажиллагаагаа тайлагнах хэлбэртэй байна.

Төлөөлөн удирдах зөвлөлийн дэргэдэх хороод нь байгууллагын дотоод засаглалын хувьд хараат бус хяналтыг гүйцэтгэх удирдлагад тавьж ТУЗ-д тогтмол тайлагнаж ажилладаг.

Банкны дотоод нэгжүүдийг үйл ажиллагааны чиглэлээр нь ангилж үзвэл дараах байдалтай байна. Үүнд:

- **Борлуулалтын нэгж** (Фронт оффис буюу харилцагчтай харилцдаг нэгжүүд)- Бүтээгдэхүүн үйлчилгээг харилцагчид зөвлөх, таниулах, борлуулалт хийх, бизнесийн үйл ажиллагааны бодлогыг хэрэгжүүлж мөрдөх үндсэн чиг үүрэгтэй.
- **Бодлогын нэгж** – Банкны дотоод бодлого, журам, үйл ажиллагааны заавруудыг тодорхойлж батлах, бизнесийн шийдвэр гаргалттай уялдсан эрсдэлийн түвшинг тодорхойлж ажиллана. Бодлого, журмуудын хэрэгжилтийг хянаж хангуулж ажиллах үндсэн чиг үүрэгтэй.
- **Үйл ажиллагааны нэгж/Арын алба**- Батлагдсан бодлого журмыг дагаж мөрдөх, бизнесийн үйл ажиллагааг тасралтгүй явуулахад шаардлагатай үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэх үндсэн чиг үүрэгтэй.

**Зураг 2: Банкуудын нийтлэг бүтэц**



Эрсдэлийн засаглалын тогтолцоо буюу шийдвэр гаргалтын зарчим, бүтэц дараах байдалтай байна:

- **1-р хамгаалалтын шугам:** Бизнесийн нэгжүүд өөрсдийн үйл ажиллагаатай холбоотой эрсдэлийг тодорхойлж, батлагдсан бодлого журам эрсдэлийн аппетитын хүрээнд үйл ажиллагаагаа явуулах үндсэн чиг үүрэгтэй.
- **2-р хамгаалалтын шугам:** Эрсдэлийн удирдлагын газар нь эрсдэлийн бодлогоор хангаж, эрсдэлийн удирдлагын давхар хяналтыг хэрэгжүүлэх, бизнес нэгжүүдийн үйл ажиллагааг эрсдэлийн зохистой түвшинд байгаа эсэхэд хяналт тавьж ажиллана.
- **3-р хамгаалалтын шугам:** Дотоод аудит нь банкны Гүйцэтгэх удирдлагын багаас хараат бус ажиллах бөгөөд банкны хэмжээнд эрсдэлийг хянах, хэмжих, удирдах үр ашигтай арга аргачлал, тогтолцоогоор ажиллаж байгаа эсэхийг дүгнэж зөвлөмж чиглэл өгч ажиллана.

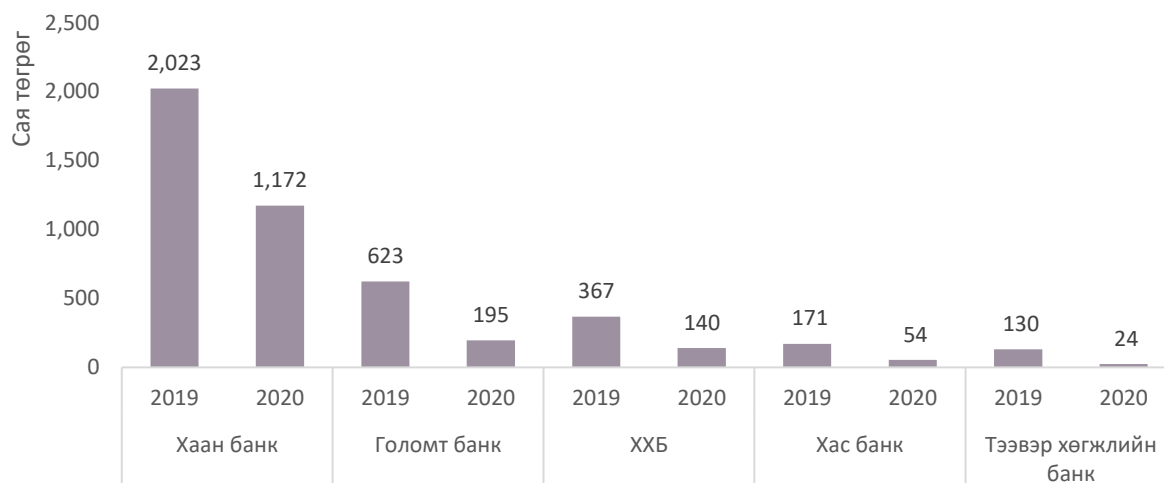
Цаашид банкны үйл ажиллагаанд автоматжуулалт нэмэгдсэнээр ажилтны буурах чиг хандлага бий болно. Энэхүү өөрчлөлтөөс зардал хэмнэх эерэг талыг банкууд хүртэхийн зэрэгцээ, одоогийн ажиллагсдаа илүү бүтээлч, шинийг санаачлах, нарийн мэргэжлийн ур чадваруудад сургах замаар илүү үр ашигтай шинэ бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг харилцагчдадаа хүргэх боломжтой болох юм.

## 2.2. Банкны салбарын ажилтнуудын сургалтын аппетит

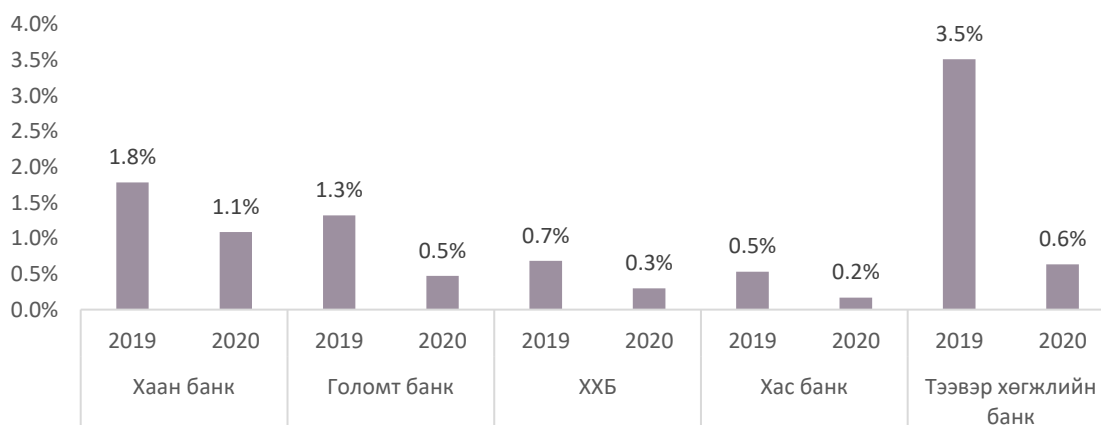
Банкны салбарт 2021 оны 3-р улирлын байдлаар 15,272 орчим хүн ажиллаж байна. 1990-ээд оноос хоёр шатлалт банкны системд шилжсэнээр шинэ залуу үе банкны салбарт бэлтгэгдэж эхэлсэн бөгөөд тус үйл явц одоо ч үргэлжилсээр байна. Банкууд өөрсдийн явуулж буй хүний нөөцийн бодлого, үйл ажиллагааны талаар тусгай хэсэг жилийн тайлангууддаа оруулж, хүний нөөцийг

чухалчлан үздэг. Банкууд өөрсдөө сургалтын төвүүдийг байгуулах, онлайн болон танхимийн төрөл бүрийн сургалтуудыг гадны байгууллагуудаас болон дотоодоос худалдан авч ажилтнуудаа хөгжүүлэхэд анхааран ажилладаг байна. Том банкууд олон ажилтантай учир өөрсдийн сургалтын бие даасан төвүүдтэй байх талтай байна. Банкууд ажилтнуудаа сургалт, хөгжлөөр дэмжихээс гадна цалин, урамшуулал, гадаад аялал, бусад төрлийн хөнгөлөлтүүд, дэмжлэг зэрэг хэлбэрүүдээр сэдэлжүүлж байна. 2020 онд банкууд нийтдээ 1.6 тэрбум төгрөгийг ажилтнуудын сургалт хөгжилд зарцуулсан байна. Үүний 16% буюу 249 сая төгрөгийн сургалтын борлуулалтыг Банк Санхүүгийн Академи хийсэн байна.

**График 17: Банкуудын нийт сургалтын зардал 2020 онд буурав**



**График 18: Боловсон хүчний зардалд сургалтын зардлын эзлэх хувь**



Банкуудын хувьд сургалтын контент чанартай, эрэлт хэрэгцээг нь хангахаар байвал өндөр үнэтэй байсан хэдий ч банкнаас гадуурх байгууллагуудаас аутсорсинг хийж сургалт авах сонирхол өндөр байдаг. Хүн нэг бүртэй тусгайлан ажиллах (individual coaching) зөвлөгчид банкны удирдах түвшний ажилтнуудад эрэлт хэрэгцээтэй байна.

Аксиом, Гүрэн академи зэргээс менежментийн сургалтууд банкууд ихээр авдаг ба томоохон банкуудын хувьд ажилтнуудаа нийтээр нь хамруулах гэрээ байгуулсан байдаг. Монголд менежментийн чиглэлийн сургалтын контент банкуудын хүлээлтэд хараахан нийцэхгүй байгаа тул удирдах түвшиний ажилтнуудаа гадаадын хөтөлбөрт хамруулах хандлага ихээр ажиглагдаж байна. Учир нь Монголд бодит амьдралын туршлагатай менежментийн сургалт хийх туршлагатай багш ховор байдаг нь нөлөөлж байна. Их сургуулийн багш нарын хувьд онол талдаа контент хөгжүүлсэн байдаг нь учир дутагдалтай байна.

Зарим сургалтын агуулгыг боловсруулахдаа банкны дотоод үйл ажиллагаатай уялдуулаагүй, чанарын шаардлага хангаагүй асуудлууд байдаг тул банкуудад зориулж эрсдэл, зээлийн сургалт явуулахад банкуудын бүтэц өөр, ашигладаг программ өөр тул сургалтын дараа практикт хэрэглээт байдал нь хангалтгүй байна. Сургалтын хэрэгцээний хувьд албан тушаалын түвшнээс хамааран дараах ерөнхий чиглэлүүд байдаг:

## Хүснэгт 2: Ажилтнуудын сургалтын хэрэгцээ

| Албан тушаалын түвшин                                     | Сургалтын хэрэгцээ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Доод/Мэргэжилтэн                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Шинээр төгсөөд ажилд орж буй шинэ ажилтнуудад онолыг мэдлэгийг практикт хэрхэн ашиглах талаар сургах, банкны бизнесийн үйл ажиллагаанд хэрэглээг нь шууд нэвтрүүлэх боломжтой дасгал ажил, семинартай сургалтын хөтөлбөрүүд эрэлт өндөр байна.</li> <li>Бүх төрлийн харилцааны ур чадварын сургалтууд буюу албан бичгээр харилцах, имейл харилцаа, багаар ажиллах зэрэг уян ур чадварын сургалтууд хэрэгцээ өндөр.</li> <li>Шинэ залуу ажилтнуудыг ажлын байранд тогтвортой ажиллуулах тал дээр дэмжлэг үзүүлэх стресс менежмент, сэтгэл зүйн удирдлагын сургалтууд хэрэгцээ өндөр байгаа.</li> </ul> |
| Дунд/Ахлах ажилтан,<br>Хэлтсийн захирал                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Банкны зүгээс уян ур чадвар, багаар ажиллах, удирдах ур чадваруудыг сайжруулахад анхаардаг.</li> <li>Мэдлэгээ системтэйгээр байнга цэнэглэж байх хэрэгцээ байдаг тул тухайн цаг үеийн тренд зах зээл дээрх үйл явдалууд, орчин үеийн өөрчлөлт, шинэчлэлийг цогцоор нь харж үзэх шинэлэг контенттой сургалтууд хэрэгцээтэй байна.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Дээд/Газрын захирал,<br>Дэд захирал,<br>Гүйцэтгэх захирал | <ul style="list-style-type: none"> <li>Хувь хүн нэг бүртэй тусгайлан тулж ажиллах көүч, дасгалжуулагч хэлбэрээр суралцах сонирхолтой тул ВИП анги бүрдүүлсэн сургалтууд эрэлт хэрэгцээ өндөр байна.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

Эх сурвалж: Банкуудтай хийсэн ярилцлага

Сургалтын хэлбэрийн хувьд бүрэн хэмжээнд онлайн сургалтууд сэдэлжилт бага байдаг тул холимог хэлбэртэй сургалтууд илүү эрэлт өндөртэй байна. Хувь хүн нэг бүртэй харьцаж зөвлөх,

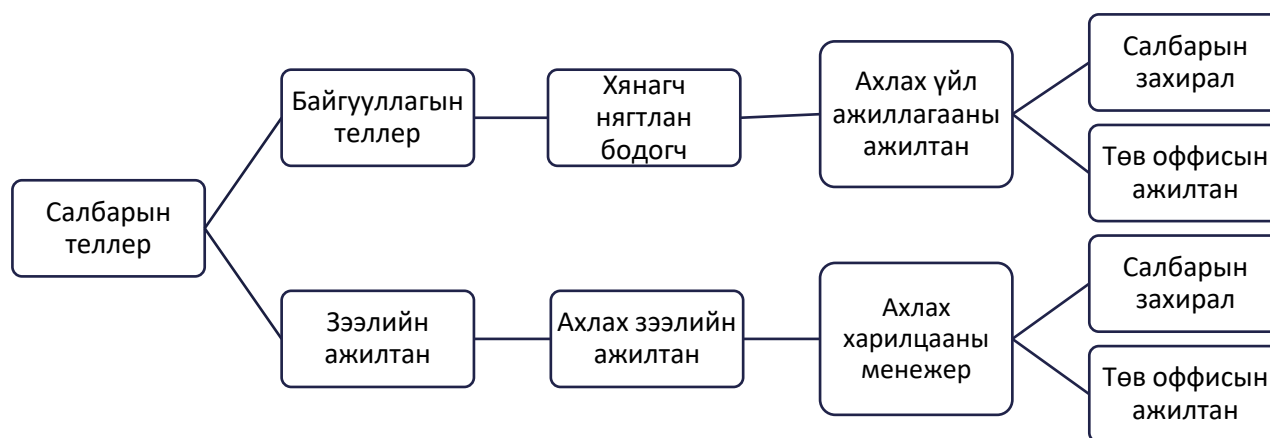
маш нарийн зорилтот бүлгүүдэд тусгайлан бэлтгэсэн хөтөлбөртэй сургалтуудын хэрэгцээ их байгаа бол маш ерөнхий агуулгатай сургалтууд эрэлт бага байна. Цаашид стресс менежмент, эрүүл мэндийн сургалтуудын эрэлт ихсэж байна. Хувь хүн нэг бүртэй харьцах көучинг сургалтууд эрэлттэй болохоор байгаа. Банкууд сэтгэл зүйчтэй болж байгаа нь энэ төрлийн сургалт, зөвөлгөө хэрэгцээтэй байгааг харуулж байна.

### 2.3. Банкны салбарын ажилтнуудын карьерын замнал

Банкны салбарын ажилтнуудын карьер замналын судалгааг банкны салбарт ажилллаж байгаа нийт 50 орчим ажилтнуудын намтар болон банкуудтай хийсэн ярилцлагын үр дүнд суурилж боловсруулав. Салбарын ажилтнуудын эргэц төвийн нэгжийн ажилтнуудаас илүү өндөр байгаа нь карьерийн шатлалаар өсөж дэвжих боломж хязгаарлагдмал, цалин урамшууллын түвшин бага, нийгмийн үнэлэмж бага зэрэг шалтгаануудаас болж байна. Төвийн нэгжийн ажилтнууд нь өдөр тутам сорилттой тулгардаг, мэдлэг ур чадваруудаа тогтмол хөгжүүлэх шаардлагатай байдаг. Төвийн нэгжийн ажилтнуудад судалгаанд суурилж тогтмол шинэчлэгддэг сургалтын хөтөлбөрүүдийг санал болгож, салбар нэгж үйл ажиллагааны нэгжийн ажилтнуудад стандартчилагдсан хөтөлбөр, сургалтуудыг санал болгох хэрэгцээтэй байна.

Банкны ажилтнуудын хувьд салбар болон төвийн нэгж гэж хуваан ажилчдын карьерын замналыг дараах зургуудаас харж болно:

Зураг 3: Салбарын ажилтнуудын нийтлэг карьер замнал



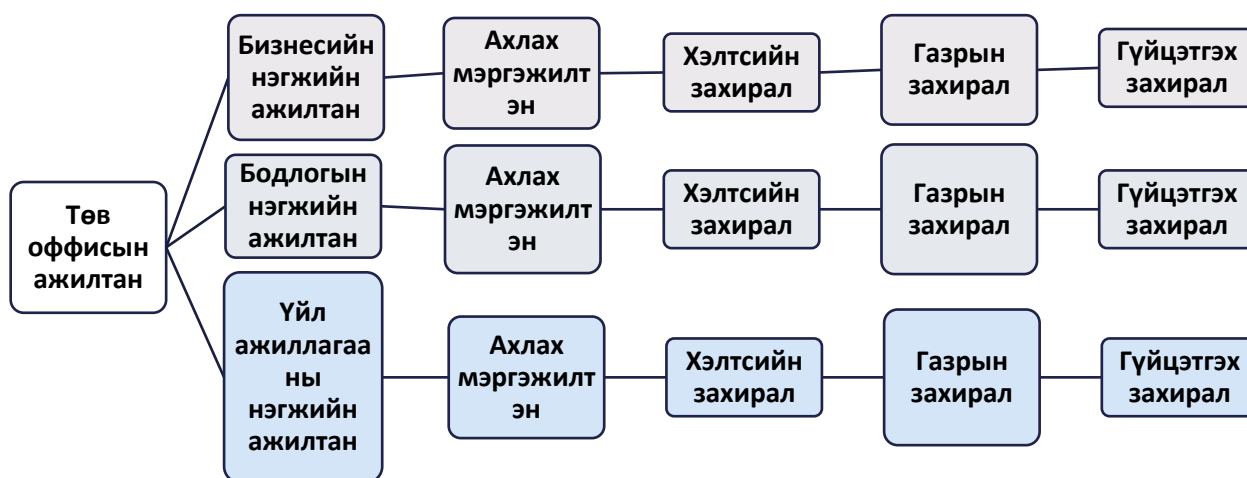
Банкны үндсэн гол бүтээгдэхүүн үйлчилгээ нь зээл болон төлбөр тооцоо гэж хуваагддаг ба банкуудын салбаруудын дийлэнх бүтэц зохион байгуулалтыг судалж үзвэл эдгээр чиглэлээр ажилтнуудыг албан тушаалын зэрэглэл тодорхойлогдож байна. Салбарт теллерээр орсон шинэ ажилтан 1-3 жилийн хугацаанд байгууллагын ВИП теллер болох, зээлийн бүтээгдэхүүн үйлчилгээний чиглэлийг дагнан зээлийн ажилтан болох эсвэл төвийн нэгжийн ажилтан болж шилжих боломжтой байна. <sup>4</sup> Банк бүрийн хувьд тогтсон карьерын шатлалын бодлого байхгүй,

<sup>4</sup> Банкуудтай хийсэн ярилцлага

ажилтнуудын дотоод шилжилт хөдөлгөөн янз бүр байгаа нь судалгааны явцад ажиглагдав. Байгууллагын теллерийн хувьд төлбөр тооцооны үйл ажиллагааг хийж гүйцэтгэх, харилцагчид банкны бүтээгдэхүүн үйлчилгээг тайлбарлах зэрэг ажлуудыг хийдэг бол хянагч нягтлан бодогч нь гүйлгээний хяналт үйл ажиллагааны эрсдэлийн давхар хяналтуудыг хийж асуудал гарсан тохиолдолд шийдвэрлэж ажилладаг. Ахлах үйл ажиллагааны ажилтан салбарын өдөр тутмын үйл ажиллагаа, зохион байгуулалтыг хариуцаж ажилладаг ба харилцагчийн аливаа санал гомдолыг шийдвэрлэж зохион байгуулдаг. Зээлийн ажилтнууд зээлийн судалгаа хийхээс гадна борлуулалт хийх, эх үүсвэр татах зэрэг ажлуудыг хийдэг. Ахлах зээлийн ажилтан, харилцааны ахлах менежер зэрэг ажилтнууд нь байгууллагын зээлүүдийг түлхүү хариуцах чиг үүрэгтэй байдаг ба зээлийн бүтээгдэхүүнүүдийг төрөл чиглэлээр хуваан хариуцаж байна. Салбарын захирлын хувьд борлуулалт, салбарын ерөнхий үйл ажиллагаа зэргийг хариуцаж ажилладаг.

Төвийн нэгжийн ажилтнуудын хувьд арилжааны дийлэнх банкуудын хувьд хоорондоо төсөөтэй байгаа ба байгууллагын шаталсан хэлбэрийн бүтэц зохион байгуулалтаас карьерын шатлал хамаарч байна. Төвийн нэгжүүдийг дотор нь бизнесийн нэгж, бодлогын нэгж, үйл ажиллагааны нэгж зэргээр ерөнхий хувааж авч үзэж болно. Салбараас төвийн нэгжид шилжиж буй ажилтнууд ихэвчлэн бизнесийн нэгжид борлуулалт чиглэлээр ажиллах эсвэл үйл ажиллагааны нэгжид төлбөр тооцооны чиглэлээр ажиллахаар шилжилт хийдэг. Харин бодлогын нэгжийн шинэ ажилтнуудыг салбарт ажилласан туршлагагүй боловч шинээр авч банк дотроо сургаж, хөгжүүлж байгаа тохиолдол банкуудад цөөнгүй ажиглагдав.

Зураг 4: Төвийн нэгжийн ажилтнуудын карьер замнал



Банкны салбарт удаан тогтвортой ажиллаж байж дээд түвшний удирдах албан тушаалд ажиллаж байгаа зүй тогтол ажиглагдав. Одоогийн байдлаар Хаан банкны Гүйцэтгэх захирал болон Санхүү, Эрсдэл, Мэдээллийн технологи, Иргэдийн болон Бизнесийн банк хариуцсан гүйцэтгэх захирлын дараагийн түвшний удирдлагууд бүгд Хаан банкинд 14-27 жил ажилласан мэргэжилтнүүд байна. Том болон дунд банкуудын хувьд тухайн банкиндаа илүү олон жил (5-10 жил) ажилласан хүн дээд удирдлагуудад дэвшин ажиллаж чадаж байна. Жижиг банкуудын хувьд

том банкуудаас шилжин ажиллах тохиолдол түгээмэл байдаг бололтой. Дээд удирдлагын ажилд 5-10 жил болоод ажлаа өгдөг зүй тогтол ажиглагдав.

#### 2.4. Банкны салбарын тренд, макро орчны нөлөөллөөс шалтгаалан 2022-2023 онд үүсэх сургалтын хэрэгцээ

| №  | ТОП трендүүд                                                                                                               | Сургалтын хэрэгцээ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Зах зээлийн хүү бага, инфляци өндөр макро орчин                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Актив, пассивын удирдлага, хүүгийн эрсдэлийн удирдлага</li> <li>Базелийн хорооны эрсдэлийн удирдлагын сургалтууд</li> </ul>                                                                                                                                                                                          |
| 2. | Ковидын нөлөөгөөр санхүүжилтын хүндрэлтэй байгаа салбарууд, өрхүүд                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ковидын нөлөөнд автсан зээлдэгчийг хэрхэн ялгах талаар сургалтууд</li> <li>Мөнгөн урсгалын таамаглал хийх сургалт</li> <li>Ковидын дараа хамгийн хурдан сэргэж эхлэх эдийн засгийн салбаруудыг тодорхойлох</li> </ul>                                                                                                |
| 3. | Банкуудын IPO хийх, олон нийтэд нээлттэй болох өөрчлөлт                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Олон нийтийн харилцаа, Пи Ар болон маркетингийн сургалт</li> <li>Медиатай хэрхэн харилцах тухай сургалт</li> <li>Гадаадаас санхүүжилтийн эх үүсвэр татах, хөрөнгө оруулалтын стратеги</li> <li>Хэлэлцээр хийх ур чадварын сургалт</li> <li>Олон улсын дотоод аудит, компанийн засаглалын тухай сургалтууд</li> </ul> |
| 4. | Ковидын нөлөөгөөр бизнесүүдэд ерөнхий гарч буй өөрчлөлтүүд                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Зайнаас бүтээмжтэй ажиллах тухай сургалт</li> <li>Стресс менежмент</li> <li>Зайнаас ажиллаж буй ажилтнуудын гүйцэтгэлийг үнэлэх KPI систем</li> <li>Бизнесүүдийн хамтын ажиллагааны шинэ схемүүд</li> <li>Зардал бууруулах, процесс автоматжуулах сургалтууд</li> </ul>                                              |
| 5. | Иргэдийн банкны дийлэнх бүтээгдэхүүн гар утсанд шилжиж салбарууд харилцагчид зөвлөх үйлчилгээ үзүүлэх чиглэлд шилжиж байна | <ul style="list-style-type: none"> <li>Дата анализ, машин сургалт</li> <li>Эрсдэлийн рэйтинг тооцох, скорингийн загвар хөгжүүлэх сургалтууд</li> <li>Харилцагчийн харилцааны менежмент, кросс борлуулалт хийх сургалт</li> <li>Хөрөнгө менежментийн сургалт</li> </ul>                                                                                      |
| 6. | Байгууллагын банк харилцагчийн үйлчилгээ, хувийн банкны чиглэлд төвлөрч байна                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Байгууллагын рэйтинг, эрсдэлийн үнэлгээ хийх загварууд</li> <li>Компанийн үнэлгээ хийх модель</li> <li>Баялагийн менежмент, харилцагчийн санхүүгийн төлөвлөлт хийх, зөвлөх үйлчилгээ үзүүлэх сургалт</li> </ul>                                                                                                      |

|  |  |                                                                                                                                                                                                                |
|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Харилцагчийн бизнесийн асуудлыг шийдэх санхүүгийн зөвөлгөө өгөх харилцааны менежментийн сургалт</li> <li>Хөрөнгө менежмент болон хөрөнгө оруулалтын стратеги</li> </ul> |
|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

- Цар тахлын үр дагаврыг бага зардалтайгаар амжилттай даван туулахын тулд банкууд зээлийн эрсдэл болон мөнгөн гүйлгээний шинжилгээг сайжруулахын зэрэгцээ шийдвэр гаргагчдад дэмжлэг үзүүлэх зорилгоор тайлагналын эрсдэлийн мэдээллийг найдвартай, хурдан нэгтгэх боломжийг олгох шаардлагатай байна.
- Коронавируст халдвар (COVID-19) нь банкны шинэ технологи, дижитал сувгийг хөгжүүлэх, зардлын хэмнэлт гаргахад тавигдах шаардлагыг хурдасгаж байна. Цар тахлын нөлөөгөөр санхүүгийн байгууллагууд иргэдийн банкны стратегийн түгээлтийн шинэ сувгийг сайжруулах шаардлагатай байгаа бөгөөд тоон банкны эрин үед хэрэглэгчдийн зан төлөвийн өөрчлөгдөж буй хэв маягийг тодорхойлоход мэдээллийн аналитик чухал ач холбогдолтой юм.
- Системийн нөлөө бүхий банкууд хөрөнгийн зах зээл дээр анх удаагаа хувьцаагаа олон нийтэд санал болгон хувьцаат компани болж хувирах шаардлагатай бөгөөд ингэснээр илүү ил тод бодлого бүхий засаглалын илүү сайн бүтцийг (дотоод аудитын үйл явц) нэвтрүүлэх шаардлагатай болно. Түүнчлэн банкууд гадаадын хөрөнгө оруулалтыг татах, үр ашигтай багц бүрдүүлэх талаар илүү их ойлголт, мэдлэгтэй байх шаардлагатай.

## 2.5. Ирээдүйн банкируудад эрэлттэй ур чадварууд

Делойтэ судалгааны байгууллагын 2021 онд хийсэн банкны салбарын тренд өөрчлөлтүүдийн талаар судалгааны дагуу ирээдүйн банкны ажилтнуудад дараах ажлын ур чадварууд хэрэгцээтэй байна. Эдгээр чиглэлд олон улсын банкууд хүний нөөцөө бэлтгэн ажиллаж байна. Үүнд:

- Банкир нь инженер, уран бүтээлч байх шаардлагатай:** Шүүмжлэлтэй, стратегийн сэтгэгч, аналитик, арга зүйч; гэхдээ зөн совинтой, алсын хараатай, бүтээлч, харилцаа холбоог эрхэмлэдэг, өөрийн мэргэшсэн салбар, үйлчлүүлэгчид болон ажилчдынхаа төлөө сэтгэлтэй.
- Насан туршийн суралцагч:** Мэргэжлийн, сэтгэл хөдлөл, технологи, бизнес, манлайлал гэсэн 5 чиглэлээр насан туршдаа суралцдаг хүн байх шаардлагатай гэж үзэв.
- Өөрийгөө нээн илрүүлэх:** Банкир өөрийгөө дахин зохион бүтээж, шинээр нээж, сэтгэл татам, үнэ цэнийг бий болгодог хүн (өөртөө болон багийнхаа төлөө) байх хэрэгтэй.
- Тогтвортой ажилтан:** Ажилдаа гүн гүнзгий зорилго тавьж, ажил мэргэжлээ эзэмшиж, сорилттой бодит байдлыг эерэгээр тодорхойлж, өөрийнхөө сайн сайхан байдлыг хадгалах ёстойг ойлгодог хүн юм.
- EQ авьяас:** Банкир бол сэтгэл хөдлөлийн ертөнцөө ойлгож, сэтгэл хөдлөлөө амжилттай удирдаж, янз бүрийн нөхцөл байдалд дасан зохицож чаддаг хүн байх шаардлагатай. Үйлчлүүлэгчидтэйгээ ойр дотно харилцаа тогтоож, итгэмжлэгдсэн зөвлөхүүд болох чадвартай ажилтнууд эрэлттэй байна.

## 2.6. Дүгнэлт

Макро эдийн засгийн нөхцөл байдал, Ковид-19 цар тахлын нөлөөгөөр банкны салбарын хувьд цаашид сорилттой байх төлөвтэй байна. Мөн дижиталжилт, зайнаас үзүүлэх үйлчилгээнүүд хөгжиж байгаа нь иргэдийн банк, байгууллагын банкны бизнес шугамуудад тодорхой өөрчлөлтүүдийг авчирч байна. Үүнтэй холбоотой банкуудын боловсон хүчний ур чадварын шаардлагууд зах зээлийн трендүүдийн нөлөөнд автаж өөрчлөгдөхөөр байна. Технологийн талентуудыг цуглуулах, шийдвэр гаргалтуудыг автоматжуулах замаар хурдан болгох зэрэг чиглэлд банкууд ажиллаж байна. Мөн харилцагчид санхүүгийн зөвлөх үйлчилгээ үзүүлэх, харилцагчийн бизнесийн асуудлуудыг шийдэх харилцааны менежментийн чиглэлд өөрчлөлт гарч байна.

Боловсон хүчний ур чадварын шаардлагууд өөрчлөгдөж байгаатай зэрэгцэн хүний нөөцийн сургалт, хөгжлийн хэрэгцээг тодорхойлохдоо цаашид нэмэлт судалгаануудыг хийж дотоод үйл ажиллагааны нөхцөл байдал, банкны салбарын ажилтнуудын ур чадварын одоогийн түвшин болон зорилтот түвшнүүдийг тодорхойлох байдлаар нарийвчлан илрүүлэх шаардлагатай. Банкуудтай нягт хамтран ажиллаж, банкуудын хэрэгцээт сургалтуудыг түргэн шуурхай, чанарын өндөр түвшинд хийж өгдөг бүтцийг Банк Санхүүгийн Академи бий болгох шаардлагатай.

Банкууд дотроо дотоод сургалтын хөтөлбөр, платформуудыг хөгжүүлж байгаа шалтгаануудыг илрүүлж, гаднаас ямар сургалт авах нь банкуудын хувьд илүү хэрэгцээтэй, үр ашигтай байгааг дүгнэх хэрэгтэй. Мөн Монголын хөрсөн дээр буусан бодит кэйс, жишээ нөхцөлтэй нийцэхүйц практикт хэрэгцээтэй байдал нь өндөр контент хомс байдаг учраас томоохон банкууд дотроо сургалтын академи байгуулах замаар хөрөнгө оруулалт хийж хүний нөөцөө бэлтгэж байна.

Мөн банкны салбарын ажилтнуудын карьер замналын судалгааг цаашид өргөн хүрээнд нарийвчилж, ажилтнуудын карьер замналтай уялдсан шаталсан сургалтын хөтөлбөрүүдийг боловсруулж салбарын хэмжээнд нэвтрүүлэх нь банкны салбарт ажиллаж буй боловсон хүчнийг илүү тогтвортой болгох, ур чадварыг системтэйгээр хөгжүүлж, салбарын хэмжээний ур чадварын нэгдсэн шаардлагатай болоход нэн чухал ач холбогдолтой.