



САНХҮҮ ЭДИЙН ЗАСГИЙН ИХ СУРГУУЛЬ
**ОЛОН УЛСЫН АЯЛАЛ ЖУУЛЧЛАЛЫН СУРГАЛТ,
СУДАЛГААНЫ ИНСТИТУТ**

Харчин
Пүрэвсүрэн АНУ-ЭРДЭНЭ

**АЯЛАЛ ЖУУЛЧЛАЛЫН БАЙГУУЛЛАГАД
САНХҮҮЖИЛТ ТАТАХ БОЛОМЖУУД
“Тур оператор компанийн жишээн дээр”**



Мэргэжлийн индекс
041304

Бизнесийн удирдлагын бакалаврын зэрэг
Горилсон дипломын төсөл

Удирдсан
Б. Цогтбаяр \Ph.D\

Улаанбаатар. 2026



САНХҮҮ ЭДИЙН ЗАСГИЙН ИХ СУРГУУЛЬ
ОЛОН УЛСЫН АЯЛАЛ ЖУУЛЧЛАЛЫН СУРГАЛТ
СУДАЛГААНЫ ИНСТИТУТ

Харчин
Пүрэвсүрэн АНУ-ЭРДЭНЭ

АЯЛАЛ ЖУУЛЧЛАЛЫН БАЙГУУЛЛАГАД
САНХҮҮЖИЛТ ТАТАХ БОЛОМЖУУД
“Тур оператор компанийн жишээн дээр”



Мэргэжлийн индекс
041304

Бизнесийн Удирдлагын Бакалаврын Зэрэг
Горилсон Дипломын Төсөл

Удирдагч : Б. Цогтбаяр\Ph.D\

Зөвлөх : Б. Мөнхтогтох \MBA\

Шүүмж : Б. Ариунзаяа \MBA\

Улаанбаатар. 2026

ГАРЧГИЙН ТОВБЬЁГ

МЭДЭГДЭЛ	i
ТАЛАРХАЛ	ii
ТОВЧ ХУРААНГУЙ	iii
ХҮСНЭГТЭН МЭДЭЭЛЛИЙН ЖАГСААЛТ	iv
ЗУРГАН МЭДЭЭЛЛИЙН ЖАГСААЛТ	vi
ХАВСРАЛТЫН ЖАГСААЛТ	vii
ТОВЧИЛСОН ҮГИЙН ТАЙЛБАР	viii
НЭР ТОМЬЁНЫ ТАЙЛБАР	ix
ОРШИЛ	1
Судалгааны үндэслэл	1
Сэдвийн судлагдсан байдал	1
Сэдвийн зорилго, зорилт	1
Судалгааны зорилт	1
Судалгааны ажлын үндэслэл ба тулгамдаж буй асуудал	2
Судалгааны арга ба арга зүй	2
Судалгааны хязгаарлалт	3
I БҮЛЭГ. АЯЛАЛ ЖУУЛЧЛАЛЫН БИЗНЕС, САНХҮҮЖИЛТ	5
1.1 Аялал жуулчлалын бизнес моделийн суурь ойлголт	5
1.2 Монгол дахь аялал жуулчлалын бизнес загварын ялгаа	9
1.2.1 Монгол улсын аялал жуулчлалын салбарын өнөөгийн байдал	13
1.3 Тур операторын санхүүжилт	16
1.3.1 Санхүүжилтийн тухай ойлголт	18
1.3.2 Тур операторын санхүүжилтийн байдал	22
II БҮЛЭГ. СУДАЛГАА, САНХҮҮЖИЛТИЙН БОЛОМЖУУД	28
2.1 Аялал жуулчлалын компанийн бизнес процесс	28

2.2	Судалгааны үр дүн.....	30
2.3	Аялал жуулчлалын байгууллагад санхүүжилт татах боломжууд.....	41
2.3.1	Төрөөс үзүүлэх санхүүгийн дэмжлэг	41
2.3.2	Санхүүгийн байгууллагуудын зээл	44
2.3.3	Алтернатив санхүүжилтийн хэлбэрүүд	47
	ДҮГНЭЛТ	54
	ЗӨВЛӨМЖ.....	56
	НОМЗҮЙ.....	57
	ХАВСРАЛТ.....	61

МЭДЭГДЭЛ

Энэхүү дипломын төслийг өөрийн оюуны бүтээл болохыг баталгаажуулж, зохиогчийн эрхийн аливаа зөрчилгүй болохыг баталж байна. Энэхүү дипломын төслийн зохиогчийн эрх болон түүнд хамаарах эрхийг би дангаар эзэмшинэ.

Санхүү, эдийн засгийн их сургууль (сээс) энэхүү бүтээлийг сургалт, судалгаа, ашгийн бус зорилгоор, зохиогчийн эрхийн зөрчлөөс сэргийлэх үүндээс олон улсын creative commons attribution-noncommercial-noderivs (cc by-nc-nd) лицензийн дагуу ашиглах эрхтэй.

Нэр: П. Ану-эрдэнэ

Гарын үсэг:

Огноо: 2026/05/29

ТАЛАРХАЛ

Энэхүү судалгааны ажлыг хийж гүйцэтгэхэд мэдлэг, цаг хугацаагаа зориулан чиглүүлж, мэргэжлийн үнэ цэнтэй зөвлөгөө өгсөн удирдагч багш Б.Цогтбаяр /Ph. D/ багш болон мэргэжлийн багш нартаа гүн талархал илэрхийлье.

Мөн энэ хугацаанд урам өгсөн хайрт гэр бүл, найз нөхөд, ангийн хамт олондоо баярласнаа илэрхийлье.

ТОВЧ ХУРААНГУЙ

Судалгааны ажлын зорилго нь тур операторуудад шаардлагатай байгаа санхүүжилтийн хэрэгцээг судлан тогтоож, санхүүжилтийн боломжит эх үүсвэрүүдийг тодорхойлоход оршино. Монгол Улсын Засгийн газрын "Алсын хараа 2050" бодлогод аялал жуулчлалыг тэргүүлэх салбаруудын нэгээр тодорхойлсон хэдий ч тур операторуудын санхүүжилтийн хүртээмж хангалтгүй байгаа нь аялал жуулчлалын салбарын хөгжлийг хязгаарлах шалтгаан болж байна.

Судалгааны ажилд анхдагч болон хоёрдогч эх үүсвэр дээр тулгуурлан тоон болон чанарын аргыг хослуулан хэрэглэсэн. Тур операторуудын удирдлагуудаас асуулга, ярилцлагын аргаар мэдээлэл цуглуулж, салбарын статистик, тайлан, эрх зүйн баримт бичгүүдэд шинжилгээ хийсэн.

Судалгааны үр дүнд тур операторуудын бизнесийн процесс бүрд санхүүжилтийн харилцан адилгүй хэрэгцээ тулгардаг нь тодорхойлогдсон бөгөөд санхүүжилтийн гурван үндсэн чиглэл болох төрийн дэмжлэг, санхүүгийн байгууллагуудын зээл, алтернатив санхүүжилтийн хэлбэрүүдийг боловсруулан гаргасан.

Түлхүүр үгс: *тур оператор, санхүүжилт, аялал жуулчлал, альтернатив санхүүжилт, төрийн дэмжлэг*

ХҮСНЭГТЭН МЭДЭЭЛЛИЙН ЖАГСААЛТ

Хүснэгт 1.1 Аялал жуулчлалын бизнесийн оролцогт талууд	6
Хүснэгт 1.2 Бизнес моделийн загварчлал	8
Хүснэгт 1.3 Pestel шинжилгээ	14
Хүснэгт 1.4 Монгол улсын жуулчдын тоо 2016-2025 он	15
Хүснэгт 1.5 Жуулчдын тоон үзүүлэлт	15
Хүснэгт 1.6 Монгол улсад ирсэн гадаадын жуулчдын тоо	16
Хүснэгт 1.7 Тур операторын ангилалт	16
Хүснэгт 1.8 Тур операторуудын үйл ажиллагааны чиглэл	16
Хүснэгт 1.9 Тур операторын төрөл, зэрэглэл.....	17
Хүснэгт 1.10 Тур операторын төрөл, тоо хэмжээ	18
Хүснэгт 1.11 Аялал жуулчлалын тур операторуудад зориулсан санхүүгийн хэрэгслүүд	21
Хүснэгт 1.12 Дотоод санхүүжилтийн эх үүсвэр	21
Хүснэгт 1.13 Олон нийт болон төрийн байгууллагын санхүүжилт	21
Хүснэгт 1.14 Хувийн хэвшлийн дэмжлэг	22
Хүснэгт 1.15 Үйл ажиллагаа эрхэлсэн жил.....	23
Хүснэгт 1.16 Санхүүжилтийн эх үүсвэр	23
Хүснэгт 1.17 Тур операторуудын зах зээлд эзлэх байр суурь.....	24
Хүснэгт 1.18 Хэрэгцээтэй байгаа санхүүжилтийн хугацаа	24
Хүснэгт 1.19 Хэрэгцээтэй байгаа санхүүжилтийн хэмжээ.....	25
Хүснэгт 1.20 Аяллын үйлчилгээний зардал.....	25
Хүснэгт 2.1 Аялал жуулчлалын аж ахуйн нэгжийн бизнес үйл явцын жагсаалт	29
Хүснэгт 2.2 Судалгаа үр дүн дээр хийсэн шинжилгээ	31
Хүснэгт 2.3 Судалгаа үр дүн дээр хийсэн шинжилгээ	32
Хүснэгт 2.4 Үйл ажиллагаа эрхэлсэн хугацаа.....	33
Хүснэгт 2.5 Үндсэн зах зээлийн бүтэц.....	34

Хүснэгт 2.6 Жилийн дундаж орлогийн бүтэц.....	34
Хүснэгт 2.7 Санхүүжилтийн эх үүсвэр	35
Хүснэгт 2.8 Санхүүжилт авахад хүндрэл.....	35
Хүснэгт 2.9 Санхүүжилтийн тохиромжтой хэлбэр.....	36
Хүснэгт 2.10 Санхүүжилтийн хэрэгцээний үнэлгээ	36
Хүснэгт 2.11 Санхүүжилтийн хэрэгцээний дундаж	37
Хүснэгт 2.12 Санхүүжилтийн хэрэгцээний түвшин	38
Хүснэгт 2.13 Орлогын түвшингээр санхүүжилтийн хэрэгцээ.....	39
Хүснэгт 2.14 Орлогын түвшингээр санхүүжилтийн хэрэгцээ.....	42
Хүснэгт 2.15 Банкнудын ногоон зээлийн хүүний багц (2026 оны байдлаар).....	42
Хүснэгт 2.16 Тур операторт хамаарах татварын урамшууллын	43
Хүснэгт 2.17 Батлан даалтын төрлүүд	44
Хүснэгт 2.18 Төрийн дэмжлэгт санхүүжилтийн хэрэгслүүдийн харьцуулалт	44
Хүснэгт 2.19 Банкнудын зээлийн нөхцөл	45
Хүснэгт 2.20 Эмэгтэй бизнес эрхлэгчдэдийг дэмжсэн зээл	45
Хүснэгт 2.21 Ерөнхий эргэлтийн хөрөнгийн зээл	46
Хүснэгт 2.22 Овердрафт зээл.....	46
Хүснэгт 2.23 Банкнудын харьцуулалт.....	47
Хүснэгт 2.24 Факторингийн санхүүжилт авах үйл явц	47
Хүснэгт 2.25 Найз нөхөд, гэр бүлээс авах санхүүжилт дээр хийсэн SWOT шинжилгээ	48
Хүснэгт 2.26 Краудфандинг платформ	48
Хүснэгт 2.27 Краудфандинг хэлбэр ба санхүүгийн үзүүлэлт	49
Хүснэгт 2.28 Бизнес ангелс ба боломжууд	49
Хүснэгт 2.29 Хувийн капитал болон венчурын хөрөнгө оруулалтын харьцуулалт	50
Хүснэгт 2.30 Олон улсын хувийн капитал болон венчурын хөрөнгө оруулалтын жишээ	50
Хүснэгт 2.31 Олон улсын байгууллагуудын буцалтгүй тусламж.....	51

ЗУРГАН МЭДЭЭЛЛИЙН ЖАГСААЛТ

Зураг 1.1 Аялал жуулчлалд оролцогч талууд	5
Зураг 1.2 Аялал жуулчлалын зах зээлийн субъектуудын харилцан үйлчилгээ.....	6
Зураг 1.3 Монгол улсын аялал жуулчлалын түүх.....	10
Зураг 1.4 Үнэ цэнийн санал	11
Зураг 1.5 Онцлог ба бизнесийн үнэ цэнэ	12
Зураг 1.6 Аялал жуулчлалын ДНБ-д эзлэх байр суурь.....	13
Зураг 1.7 Аялал жуулчлалын салбар дахь боловсон хүчин.....	18
Зураг 1.8 Тур операторын амьдралын мөчлөгийн үе шаардлагатай болох санхүүжилт түүнийг шийдвэрлэх гарц	20

ХАВСРАЛТЫН ЖАГСААЛТ

Хавсралт А Судалгааны асуулга	61
-------------------------------------	----

ТОВЧИЛСОН ҮГИЙН ТАЙЛБАР**Товчлол****ААНОАТ****ББСБ****ДНБ****ЗХУ****НӨАТ****НҮБ****Тайлбар**

Аж ахуй нэгжийн орлогын албан татвар

Банк бус санхүүгийн байгууллага

Дотоодын нийт бүтээгдэхүүн

Зөвлөлт Холбоот улс

Нэмэгдсэн өртгийн албан татвар

Нэгдсэн Үндэсний байгууллага

НЭР ТОМЬЁНЫ ТАЙЛБАР

Нэршил

Альтернатив санхүүжилт

Тайлбар

Банк болон уламжлалт санхүүгийн байгууллагуудаас (зээл, хөрөнгө оруулалт) орохгүйгээр, дижитал платформ болон бусад орчин үеийн арга хэрэгслээр дамжуулан хөрөнгө босгох үйл явц

Бизнес модель

Байгууллага хэрхэн үнэ цэнэ бүтээж, түгээж, улмаар өөртөө хэрхэн үнэ цэнэ бий болгох

Бизнес процесс

Байгууллагын зорилго, үнэ цэнийг бүтээхийн тулд тодорхой дарааллаар гүйцэтгэж буй, харилцан уялдаатай ажлуудын цогц байдал

Санхүүгийн байгууллагуудын зээл

Банк эсвэл банк бус санхүүгийн байгууллагаас хувь хүн, аж ахуйн нэгжийн бизнесийн болон хувийн хэрэгцээнд зориулан мөнгөн хөрөнгийн тодорхой хугацаанд, эргэж төлөх нөхцөлтэйгээр авах мөнгөн дүн

Тур оператор

Аялал жуулчлалын бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг төлөвлөн бүрдүүлж шууд, эсвэл аяллын агентаар дамжуулан худалдан борлуулах, аялал зохион байгуулах хуулийн этгээдийг

Төрийн санхүүгийн дэмжлэг, туслалцаа

Төрөөс нийгэм, эдийн засгийн тогтвортой байдлыг хангах, аж ахуйн нэгжүүдийн хөгжлийг дэмжих, болон хүн амын амьжиргааг сайжруулах зорилгоор хууль тогтоомжийн хүрээнд үзүүлж буй санхүүгийн болон санхүүгийн бус төрөл бүрийн хөнгөлөлт, урамшуулал, тусламж

ОРШИЛ

Судалгааны үндэслэл

Монгол Улсын аялал жуулчлалын салбар нь олон улсад байгалийн баялаг, нүүдлийн соёл иргэншлийн аж ахуй дээр тулгуурлан олон улсын зах зээлд өрсөлдөх давуу талтай. Монгол Улсын Засгийн газрын "Алсын хараа 2050" урт хугацааны хөгжлийн бодлогод аялал жуулчлалыг эдийн засгийн тэргүүлэх салбаруудын нэгээр тодорхойлсон нь тус салбарын стратегийн үнэ цэнийг улам баталгаажуулж байна. Гэвч боломжит нөөц, бодлогын тэргүүлэх чиглэлийн нэг хэдий ч аялал жуулчлалын байгууллага тэр дотроо тур операторын санхүүжилтийн хэрэгцээ, боломжийн талаарх судалгаа харьцангуй хязгаарлагдмал хэвээр байна.

Сэдвийн судлагдсан байдал

Аялал жуулчлал болон тур операторын бизнес төлөвлөгөө дээр хийгдсэн дипломын ажлууд нэлээдгүй хэд байсан хэдий ч тур операторын санхүүжилт, түүний боломжийн талаарх бичвэр тун бага байсан ба тур операторын санхүүжилтийн талаар судалгаа болон мэдээлэл цөөн байсан. Уг сэдвийн талаарх судалгаа шинжилгээ тун хомс байна. Тур операторын санхүүжилтийн байдлын талаарх судалгаан дээр шинжилж үзэхэд:

- Монгол банкны 2019 оны судалгаа
- Монголын Үндэсний Худалдаа Аж Үйлдвэрийн Монгол дахь бизнес орчин 2017 оны судалгаа

Сэдвийн зорилго, зорилт

Энэхүү судалгааны ажлын үндсэн зорилго нь аялал жуулчлалын байгууллага тэр дундаа тур операторад тулгарч буй санхүүжилтийн хэрэгцээг судлан тогтоож түүнд чиглэсэн санхүүжилтийн хэлбэр, боломжит эх үүсвэрүүдийг судалж, тэдгээрийг тодорхойлох замаар салбарын санхүүгийн тогтвортой байдлыг хангах арга замыг эрэлхийлэхэд оршино.

Судалгааны зорилт

- Аялал жуулчлалын байгууллагын бизнесийн загвар болон онцлогийг судлах
- Тур операторын бизнесийн процессын аль үе шатанд санхүүжилт шаардлагатай байгааг тодорхойлох

- Санхүүжилтийн боломжуудыг судлах буюу аялал жуулчлалын салбарын тур операторын санхүүжилтийн боломжуудыг шинжилж, бодит боломжуудыг ангилан боловсруулах

Судалгааны ажлын үндэслэл ба тулгамдаж буй асуудал

Өнөөгийн эдийн засгийн нөхцөл байдалд аялал жуулчлалын салбар нь улс орны дотоодын нийт бүтээгдэхүүний өсөлтийг хангах, ажлын байр нэмэгдүүлэх чухал ач холбогдолтой салбаруудын нэг юм. Гэсэн хэдий ч тус салбарт үйл ажиллагаа явуулж буй аж ахуйн нэгжүүд, ялангуяа тур операторт зориулсан санхүүжилтийн хүртээмж хангалтгүй байгаа нь салбарын хөгжлийг хязгаарлах гол хүчин зүйл болж байна.

Санхүүжилтийн тогтвортой эх үүсвэр дутмаг, санхүүжилт авах таатай орчин бүрдээгүй байгаа нь аялал жуулчлалын байгууллагуудын өрсөлдөх чадвар болон үйлчилгээний чанарт сөргөөр нөлөөлж буйг үндэслэн энэхүү судалгааны ажлыг гүйцэтгэж байна.

Судалгааны таамаглал

Аялал жуулчлалын салбарын онцлогоос үүдэн тур операторуудад улирлын хамаарлаас шалтгаалан эргэлтийн хөрөнгө багатай мөн үйлчилгээ давамгайлсан бүтээгдэхүүнтэй тул зээл авахад хүндрэлтэй байдал бий болдог. Санхүүжилтийн гол эх үүсвэр нь арилжааны банкны зээл мөн бусад санхүүгийн эх үүсвэрүүдийг хангалттай ашигладаггүй. Аялал жуулчлалын салбарын тур операторуудын санхүүжилтийн хэрэгцээ, шаардлагатай чиглэлүүдийг нарийвчлан судалж, оновчтой санхүүжилтийг татаж чадсанаар тухайн байгууллагын бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний нэр төрөл олшрох, чанарын стандарт дээшлэх болон зах зээлд өрсөлдөх давуу тал бий, байгууллагийн өсөл болон тогтвортой байдлыг хангах болох боломжтой.

Судалгааны арга ба арга зүй

Уг судалгааны ажлыг хийхэд хоёрдогч эх үүсвэр ашиглан тоон болон чанарын, баримт бичгийн арга, харьцуулсан судалгааны арга зэргийг ашиглан тур операторуудаас авсан судалгаан дээр үндэслэн хийнэ.

- Мэдээлэл цуглуулалт:
 - Анхдагч өгөгдөл: Тур операторуудын удирдлагууд болон мэргэжилтнүүдээс асуулга, асуулгын аргаар мэдээлэл цуглуулна.

- Хоёрдогч өгөгдөл: Салбарын статистик мэдээлэл, тайлан, өмнөх судалгааны материалууд болон эрх зүйн баримт бичгүүдэд шинжилгээ хийнэ.
- Магадлалт түүвэрлэлтийн арга: Судалгааны зорилтот бүлгийг төлөөлж чахуйц аялал жуулчлалын байгууллагуудыг сонгон авч, түүвэр судалгааны аргаар мэдээллийг нэгтгэнэ.
- Баримт бичгийн шинжилгээ: Аялал жуулчлалын тухай хууль, журам, Эдийн засгийн хамтын ажиллагаа, хөгжлийн байгууллагаас гаргасан баримт бичгийг судална.
- SWOT шинжилгээ: Санхүүжилтийн боломжит эх үүсвэрүүд дээр шинжилгээ хийж үнэлнэ.
- Pestel шинжилгээ: Аялал жуулчлалын салбарын макро орчин дээр шинжилгээ хийж үнэлнэ.

Судалгааны ажлаас хүлээгдэж буй үр дүн

- Тур операторын санхүүжилтийн одоогийн нөхцөл байдал болон боломжит нөөцүүд тодорхойлогдоно.
- Салбарын аж ахуйн нэгжүүд санхүүжилт татахад ашиглаж болох оновчтой санал, зөвлөмж боловсруулагдана.

Судалгааны ач холбогдол

- Бизнесийн процесс болон бодит хэрэгцээнд суурилсан судалгааны асуулгыг боловсруулж, салбарын санхүүжилтийн онолын мэдлэгийг баяжуулна.
- Санхүүжилтийн нэн шаардлагатай хэсгүүдийг тогтоон, санхүүжилт татах бодит боломжуудыг тодорхойлсноор бизнес эрхлэгчдэд практик гарын авлага болно.
- Аялал жуулчлалын салбарын бодлого боловсруулагчид, хөрөнгө оруулагчид болон аялал жуулчлалын байгууллагуудад практик ач холбогдол бүхий мэдлэг, мэдээллийн суурь болох онолын болон практикийн давхар ач холбогдолтой гэж үзэж байна.

Судалгааны хязгаарлалт

Энэхүү судалгаа нь зөвхөн аялал жуулчлалын сонгогдсон тур оператор компаниудын хүрээнд хийгдсэн бөгөөд судалгааны үр дүн нь эдгээр байгууллагуудын

мэдээлэлд үндэслэсэн болно. Судалгааг тур операторын санхүүжилт татах боломжууд дээр хийж байгаагаар уг судалгааг хязгаарласан болно.

I БҮЛЭГ. АЯЛАЛ ЖУУЛЧЛАЛЫН БИЗНЕС, САНХҮҮЖИЛТ

1.1 Аялал жуулчлалын бизнес моделийн суурь ойлголт

Аялал жуулчлалын тухай ойлголт

"Аялал жуулчлал" гэж хүн өөрийн байнга оршин суудаг газар нутгаасаа өөр газарт 90 хоног хүртэлх хугацаагаар суралцах, ажил хөдөлмөр эрхлэхээс бусад зорилгоор аялан явахыг хэлнэ хэмээн Монгол Улсын Аялал жуулчлалын тухайн хуулийн 4.1.1 заасан байдаг (Аялал жуулчлалын тухай хууль, 2023).

2023 онд 594.0 мянга гаруй гадаадын жуулчид Монгол Улсад аялж, 530.8 сая америк доллар буюу 1.8 их наяд төгрөгийн валютын орлого оруулсан байна. 2023 онд Дотоодын Нийт Бүтээгдэхүүний хэмжээ 70.4 их наяд төгрөгт хүрч, үүний 0.08 хувийг аялал жуулчлалын салбарын нэмэгдэл өртөг эзэлж байна (Энхбат Амаржаргал , Тэгшжаргал Содномдаваа, 2025).

Аялал жуулчлалын хөгжлийг тодорхойлогч үндсэн талуудыг Зураг 1-т үзүүлсэн болно. Аялал жуулчлал нь жуулчид ба бизнесийн үйл ажиллагааг илэрхийлээд зогсохгүй мөн өөрөө газар нутаг, нийгэм, байгаль орчинд нөлөөлдөг болохыг харуулсан юм.

Зураг 1.1 Аялал жуулчлалд оролцогч талууд



Эх сурвалж (Аялал жуулчлал судлал, 2011)

Аялал жуулчлалын онцлог бол аялал жуулчлалын бизнес ба бизнесийн бус үйл ажиллагааны нэгдэл байдаг явдал юм.

Хүснэгт 1.1 Аялал жуулчлалын бизнесийн оролцогт талууд

Жуулчин	Жуулчин илгээх улс, газар нутаг	Бизнес	Төр, засаг	Тээвэр жуулчлал	Авч байгаа улс, газар нутаг	Байгаль орчин
Мотивац Боловсрол Туршлага Эрэлт хэрэгцээ Сонголт Санхүүгийн байдал Сэтгэл ханамж	Нийгэм Эдийн засаг Байгаль орчин Зан заншил Боловсрол	Эдийн засаг Ашиг Маркетинг Хүний нөөц Төлөвлөлт Хамтрагч байгууллага Ханган нийлүүлэлт	Бодлого Хууль дүрэм Стандарт Боловсрол Аялал жуулчлалын менежмент Төлөвлөлт Сурталчилгаа	Виз Олон улсын зорчигч тээвэр Хөнгөлөлтүүд	Хүсэл, сонирхол Нийгэм Эдийн засаг Соёл Зан заншил нөлөөллүүд	Байгаль хамгаалал нийтлэг журам Сөрөг нөлөөллүүд

Эх сурвалж (Аялал жуулчлал судлал, 2011)

Аялал жуулчлалын зах зээлийн үйл ажиллагаа болох өрсөлдөөн эрэлт, нийлүүлэлт, үнэ тогтоох аялал жуулчлалын бүтээгдэхүүнийг худалдах, худалдан авах эдийн засгийн үйл ажиллагаа юм. Аялал жуулчлалын үйлчилгээнд дараах субъектүүд оролцдог. Жуулчид буюу худалдан авагч, аялал жуулчлалын агент буюу жижиглэнгийн худалдаа эрхлэгчид, аялал жуулчлалын үйлдвэрлэгч, зохион байгуулагч буюу аялал жуулчлалын оператор, жуулчдад үйлчилгээ үзүүлэгч компаниуд буюу харилцагч талууд болно (Аялал жуулчлал судлал, 2011). Аялал жуулчлалын үйл ажиллагаа эрхлэгчид, үйлчилгээ үзүүлэгчид нь жуулчдад үзүүлж буй үйлчилгээнийхээ чанар, аюулгүй байдлыг хангах үүрэгтэй (Туризм, 1997).

Зураг 1.2 Аялал жуулчлалын зах зээлийн субъектуудын харилцан үйлчилгээ



Эх сурвалж (Аялал жуулчлалын хөгжлийн шинэчлэлийн асуудал, 2019)

Бизнес загвар

Байгууллага хэрхэн үнэ цэнэ бүтээж, түгээж, улмаар өөртөө хэрхэн үнэ цэнэ бий болгож байгааг бизнес модель харуулдаг (Бизнес модель бүтээх нь, 2015).

Стратеги нь байгууллага “юу хийх”-ийг тодорхойлдог бол бизнес модель нь стратегийг “хэрхэн хэрэгжүүлэх”-ийг байгууллагын бүтэц, нөөц, үйл ажиллагаа болон түншлэлийн сүлжээний уялдаа холбоогоор тайлбарладаг (Osterwalder.A, Pigneur.Y, 2010).

Энэ тодорхойлолт дээр үндэслэн бизнес моделийн зураглалын санал болгодог. Бизнес моделийг 9 бүрдүүлэгч хэсгээр тайлбарладаг бөгөөд компанийн ашиг хийж байгаа логикийг тайлбарлана. Энэхүү 9 хэсэг нь хэрэглэгч, санал болгож буй бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ, дэд бүтэц, санхүүгийн чадавх гэсэн бизнесийн дөрвөн үндсэн талбарыг хамарна (Бизнес модель бүтээх нь, 2015).

Бүрдүүлэгч 9 хэсэг

1. Хэрэглэгчийн сегментүүд - Байгууллага хэрэглэгчийн нэг ба хэд хэдэн сегментэд үйлчилдэг
2. Хүргэх үнэ цэнэ - Хэрэглэгчид тулгарч буй асуудлыг шийдвэрлэж, сэтгэл ханамж өгөх үнэ цэнийг хүргэнэ.
3. Сувгууд - Үнэ цэнийг харилцаан, түгээлтийн болон борлуулалтын сувгуудаар дамжуулж хүргэнэ.
4. Хэрэглэгчтэй тогтоох харилцаа - Хэрэглэгчийн сегмент бүртэй холбоо харилцаа тогтоож, байнга эргэх холбоотой байна.
5. Орлогын урсгал - Хэрэглэгчдэд хүргэсэн үнэ цэнэ нь орлогын урсгалыг бий болгоно.
6. Түлхүүр нөөцүүд - Өмнө дурдсан элементүүдийг санал болгох, хүргэхэд шаардлагатай зүйлс
7. Түлхүүр үйл ажиллагаанууд - Үнэ цэнийг санал болгох, хүргэхэд чиглэсэн гол, зайлшгүй шаардлагатай үйл ажиллагаанууд
8. Түлхүүр түншүүд - Зарим үйл ажиллагааг аутсорсингоор хийлгэж, мөн зарим нөөцүүдийг бусад байгууллагуудаас авдаг
9. Өртөг, зардлын бүтэц - Бизнес моделийн элементүүд өртөг зардлын бүтцээр дамжин үр дүн нь харагддаг (Бизнес модель бүтээх нь, 2015).

Бизнес моделийн зураглал ашиглалт

Уг зураглал нь байгууллагад бизнес модель дээрээ дүн шинжилгээ хийх, стратегийн шийдвэр гаргах, сайжруулалт болон инновацыг төлөвлөх боломжийг олгодог бөгөөд өрсөлдөх чадварыг нэмэгдүүлэх, зах зээлийн орчинд тогтвортой байдлаа бий болгоход чухал ач холбогдолтой юм.

Хүснэгт 1.2 Бизнес моделийн загварчлал

Түлхүүр туншүүд	Түлхүүр үйл ажиллагаа	Үнэ цэний санал	Харилцаа, хэрэглэгчийн менежмент	Хэрэглэгчийн сегмент
	Түлхүүр нөөцүүд		Суурь / Хүргэх сувгууд	
Зардлын бүтэц			Орлогын урсгал	

Эх сурвалж (Wikipedia, 2026)

Аялал жуулчлалын бизнес загвар

Аялал жуулчлалын бүтээгдэхүүний өрсөлдөх чадварыг дээшлүүлэхтэй холбоотой аялал жуулчлалын менежментийг боловсронгуй болгох, хөгжүүлэх моделиудыг ихээхэн хэрэглэх болсон бөгөөд аялал жуулчлалын салбар нь эдийн засгийн бүх салбартай нягт холбоотой байдаг ба эдгээр моделиудад бусад салбаруудаас салангид аялал жуулчлалын моделийг өргөнөөр хэрэглэсээр байна (Аялал жуулчлалын хөгжлийн шинэчлэлийн асуудал, 2019).

Аялал жуулчлалын бизнес модель нь одоо байгаа болон төлөвлөж буй жуулчдын аяллын үйлчилгээний хуваарилалт, аяллын үйлчилгээний тарифын болон бусад хүчин зүйлсийн эрэлтийн мэдрэмжийг судлах, жуулчдын урсгалд байгаль, нийгэм, эдийн

засгийн, хүн ам зүйн болон бусад хүчин зүйлсийн нөлөөг судлах зорилготой юм (Аялал жуулчлалын хөгжлийн шинэчлэлийн асуудал, 2019).

Зах зээлийн эдийн засагт аялал жуулчлалын салбарыг эдийн засгийн бусад салбаруудад харилцан уялдаанд нь авч үзсэн динамик загварууд нь аялал жуулчлалын даацыг оновчлох, байршлыг оновчлох, зохион байгуулалт технологийн бүтцийг оновчлох, экологийн тэнцвэрийг хангах тогтвортой аялал жуулчлалыг хөгжүүлэх зэрэг жуулчлалын урсгалыг нэмэгдүүлэх олон хүчин зүйлийн бодлогуудыг боловсруулахад шаардлагатай байна (Аялал жуулчлалын хөгжлийн шинэчлэлийн асуудал, 2019).

Аялал жуулчлалын бизнес загвар нь харилцан хамааралтай үйл ажиллагааны систем бөгөөд орон зайн болон цаг хугацааны тодорхой хязгаарлалтад тулгуурлан жуулчдад туршлагын үнэ цэнийг бий болгож, хүргэж, улмаар ашиг болгон хувиргах олон оролцогч талын хамтын ажиллагаанд суурилсан бүтэц юм (Reinhold, 2017).

Аялал жуулчлалын салбарт бизнес модель нь зөвхөн эдийн засгийн ашиг хүртэх зорилгоос гадна, нийгэм болон байгаль орчны өргөн хүрээний асуудлуудыг хамруулах чиглэлд хөгжиж, тогтвортой, тойрог эдийн засаг, болон нийгмийн бизнес модель зэрэг шинэ хэлбэрүүдийг бий болгож байна (Humblebæk, 2024). Эдгээр дэвшилтэт үзэл баримтлалууд нь олон салбарын оролцоонд суурилсан идэвхтэй менежментийг нэгтгэн хэрэгжүүлснээр олон төрлийн оролцогч талуудад мөнгөн болон мөнгөн бус үнэ цэнийг зэрэг бий болгох боломжийг бүрдүүлдэг (Mendes, 2024).

1.2 Монгол дахь аялал жуулчлалын бизнес загварын ялгаа

Монгол Улсад аялал жуулчлалын салбар 1954 онд Гадаад Худалдааны Яамны дэргэд “Гадаадын жуулчдад үйлчлэх товчоо” нэртэйгээр байгуулагдаж анчин, жуулчид болон социалист хамтын нөхөрлөлийн орнуудын групп жуулчдад үйлчлэх болсноор Монгол оронд аялал жуулчлал хөгжих эх үүсвэр тавигдсан түүхтэй. 1956 онд тухай үеийн ЗХУ-аас 15 жуулчин хүлээн авч байсан бол 2025 оны байдлаар 846 мянган жуулчин хүлээн авсан (Соёл, спорт, аялал жуулчлал, залуучуудын яам, 2024).

Монгол Улсын аялал жуулчлалын салбар нь социализмын үеийн тусгаарлагдсан байдлаас гарсан үе буюу 1990 оноос хойш дэлхийн зах зээлд нэгдсэн томоохон өөрчлөлт гарсан. Анх социалист блокийн орнуудаас ирэх жуулчдаар хязгаарлагдаж байсан бол өнөөдөр адал явдалт аялал, эко аялал жуулчлал, соёлын аяллын туршлагад суурилсан олон талт салбар болон хөгжсөн байна. Монгол Улсын аялал жуулчлалын түүхийг үечлэн хуваан авч үзвэл.

Зураг 1.3 Монгол улсын аялал жуулчлалын түүх



Эх сурвалж (Tourist Info Center, 2015)

Нүүдэлчдэд ээлтэй аялал жуулчлалын модель

Монголын аялал жуулчлал бол "нүүдэлчдэд ээлтэй аялал жуулчлал" буюу nomadic tourism юм. Энэ нь зүгээр нэг бизнес модель биш, харин нүүдэлчин ахуйн онцлогт тохирсон орон нутгийн аялал жуулчлалын өвөрмөц загвар гэж хэлж болно. Малчин өрхүүд жуулчдыг өөрийн гэртээ зочлуулан, өдөр тутмын амьдралынхаа хэв маягт татан оролцуулдаг нь байгаль эх болон соёлын дархлааг хамгаалахад чухал үүрэг гүйцэтгэж байна (Gantemur, 2020).

Монгол Улсын аялал жуулчлалын салбарт "нүүдэлчдэд ээлтэй аялал жуулчлал" нь жуулчдад нүүдэлчдийн өдөр тутмын амьдралыг жинхэнэ утгаар нь таниулах зорилготой бизнес модель болон хөгжиж байна. Энэхүү модель нь жуулчид амрах, зугаалах, музей үзэх гэхээс илүүтэйгээр жуулчдыг нүүдэлчин амьдралд гар бие оролцох боломжийг бий болгоно. Түүнээс гадна орон нутгийн соёлтой танилцах, орон нутгийн эдийн засгийг дэмжих, нэмэгдүүлэх зэрэг олон талт үйл явцыг нэгтгэдэг. Эцсийн дүндээ энэ нь тогтвортой аялал жуулчлалыг хөгжүүлэх хамгийн оновчтой хувилбаруудын нэг юм. (Gantemur, 2020) Нүүдэлчдэд ээлтэй аялал жуулчлалын бизнес моделийн бусад бизнес моделиос ялгагдах онцлог ба бизнесийн үнэ цэний байдлууд нь тухайлбал:

1. Нийгэм, байгаль, соёлын үнэт зүйлс дээр суурилсан бүтээгдэхүүн

Нүүдэлчдэд ээлтэй аялал жуулчлалын гол онцлог нь жуулчдыг малчин өрхүүдтэй холбож өгдөгт оршино. Малчдын өдөр тутмын амьдралын хэмнэлд жуулчдыг татан оролцуулснаар нүүдэлчин соёл, уламжлалт мал аж ахуйн өвийг аялал жуулчлалын бүтээгдэхүүн болгон хувиргаж байгаа юм (Gantemur, 2020).

2. Тогтвортой байдал ба байгаль орчны хамгаалал

Орон нутгийн иргэдэд түшиглэсэн энэхүү загвар нь байгаль орчинд ээлтэй, хариуцлагатай аялах зарчмыг голчлон баримталдаг. Үүний хүрээнд аялагчдын зүгээс

байгальд үзүүлэх сөрөг нөлөөллийг хамгийн бага түвшинд байлгах бодлого барьж, мал ахуйн соёлтой холбоотой анхан шатны мэдлэгийг олгох үйл ажиллагааг системтэйгээр зохион байгуулдаг (Gantemur, 2020).

3. Эдийн засгийн хүртээмж ба оролцогч талууд

Орон нутгийн иргэдийн оролцоог хангасан аялал жуулчлал нь аяллын орлогоос иргэдэд шууд хуваарилах боломжийг нээж өгдөгөөрөө онцлогтой. Судалгааны үр дүнгээс үзвэл, уламжлалт загвартай харьцуулахад энэхүү моделийг ашигласан үед жуулчдын зардал орон нутагт илүү ихээр төвлөрч, улмаар дэд бүтэц болон соёлын өвийг хамгаалахад томоохон дэмжлэг болдог байна (Gantemur, 2020).

Монголын аялал жуулчлалын бизнес бусад орноос ялгарах гол онцлог нь нүүдэлчдийн амьд соёлд тулгуурладагт бий. Манай орны байгалийн үзэсгэлэн болон малчдын өдөр тутмын амьдрал нь аяллын бүтээгдэхүүний үндсэн цөм нь юм. Чухам ийм л соёлын туршлага дээр суурилсан үйлчилгээ нь дэлхийн зах зээлд Монгол Улсыг "өвөрмөц бөгөөд шинэлэг" гэж тодорхойлох үнэ цэнийг бүтээж байна. (Gantemur, 2020)

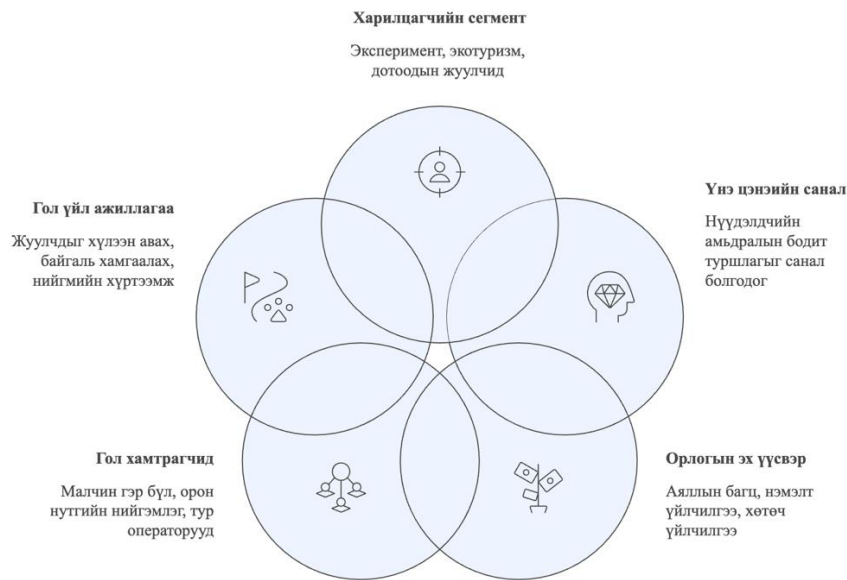
Зураг 1.4 Үнэ цэнийн санал



Эх сурвалж (Gantemur, 2020)

Монголын аялал жуулчлалын салбарыг дэлхийн бусад орноос ялгаж буй гол зүйл бол байгалийн өвөрмөц тогтоц болон нүүдэлчин соёлын гайхалтай зохицол юм. Манай улс зөвхөн удам тал, тунгалаг агаар, сүрлэг уулсаараа жуулчдыг татаад зогсохгүй, нүүдэлчдийн уламжлалт ахуйд суурилсан "амьд" туршлагыг санал болгодогт гол давуу тал оршино. Жуулчид музейн үзмэр үзэх мэт хөндлөнгөөс ажиглах биш, харин нутгийн иргэдийн өдөр тутмын амьдралд биеэр оролцож, харилцан суралцдаг нь энэ салбарын үнэ цэнийг нэмэгдүүлдэг Тиймээс Монголын аялал жуулчлал нь байгалийн гоо үзэсгэлэн, соёлын өвийг нэгтгэж, стандартчилсан аяллын хэв маягаас татгалзаж чадсанаараа дэлхийн зах зээлд өвөрмөц байр суурийг эзэлж байна. (Gantemur, 2020)

Зураг 1.5 Онцлог ба бизнесийн үнэ цэнэ



Эх сурвалж (Gantemur, 2020)

Үнэ цэний санал:

- Нүүдэлчдийн соёл

Орлогын эх үүсвэр:

- Аяллын хөтөлбөр
- Нэмэлт үйлчилгээ (бэлэг дурсгал гэх мэт)

Гол хамтрагчид:

- Малчин гэр бүл, нутгийн иргэд
- Орон нутгийн иргэд, орон нутгийн аж ахуй нэгж болон байгаль хамгаалах байгууллагууд
- Аялал жуулчлалын тур операторууд

Гол үйл ажиллагаа:

- Малчид жуулчдыг өөрийн гэртээ хүлээн авч, тэдэнд нүүдэлчин соёлыг бодитоор таниулан сурталчилдаг
- Байгалийн болон соёлын үнэт зүйлийг хадгалах, түгээх мөн байгальтайгаа хэрхэн зохицон амьдардаг байдал

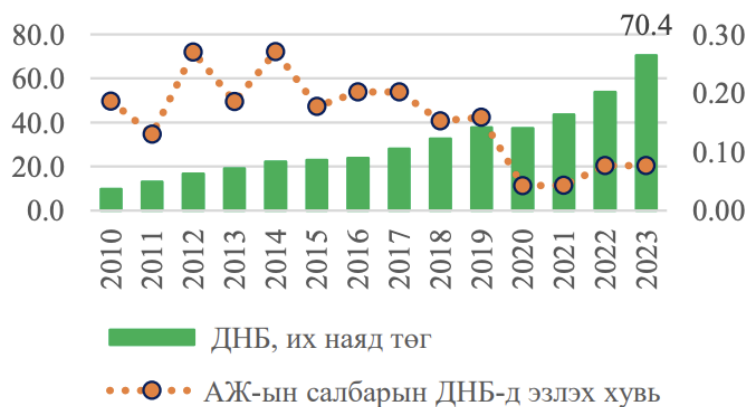
Харилцагчийн сегмент:

- Туршлагад суурилсан аялал, соёлын аяллыг сонирхогчид
- Экотуризм, адал явдалт аяллыг сонирхдог жуулчид
- Зөвхөн гадаадын гэлтгүй өөрийн орны соёл, уламжлалын талаар илүү гүнзгий мэдлэг, ойлголт олж авахыг хүссэн дотоодын жуулчид

1.2.1 Монгол улсын аялал жуулчлалын салбарын өнөөгийн байдал

Монгол Улсын аялал жуулчлалын салбар сүүлийн жилүүдэд эрчимтэйгээр өсөж, эдийн засгийн чухал хөшүүрэг болж байна. 2023 оны статистик мэдээллээр 594.0 мянга гаруй гадаадын жуулчин манай улсад зочилж, 1.8 их наяд төгрөг буюу 530.8 сая ам.долларын валютын орлого төвлөрүүлжээ. Тухайн оны ДНБ-ий хэмжээ 70.4 их наяд төгрөгт хүрсний 0.08 хувийг энэхүү салбарын нэмэгдэл өртөг бүрдүүлсэн байна. (Энхбат Амаржаргал , Тэгшжаргал Содномдаваа, 2025)

Зураг 1.6 Аялал жуулчлалын ДНБ-д эзлэх байр суурь



Эх сурвалж (Энхбат Амаржаргал , Тэгшжаргал Содномдаваа, 2025)

2010-2023 оны хооронд аялал жуулчлалын салбар тогтвортой өсөлтийг үзүүлсэн. Жилийн нийлмэл өсөлтийн хувь тооцож үзэхэд:

- Жуулчдын тоо жилд дунджаар 2.1%
- Салбарын орлого 6.2%
- Салбарын нэмэгдэл өртөг 9.0%-иар тус тус өсжээ (Энхбат Амаржаргал , Тэгшжаргал Содномдаваа, 2025).

Монгол улсын эдийн засагт аялал жуулчлалын салбар асар өндөр орлого оруулах боломжтой байгаа нь илт харагдаж байна (Erdenetuul. S, 2024). Энэхүү боломжийг аялал жуулчлал ДНБ-ий 3.4 хувийг бүрдүүлж, ойролцоогоор 607 сая ам.долларын орлого бий болгож байснаас харж болно (Gantemur, 2020). Цаашлаад аялал жуулчлалын салбар нь

Монгол улсын ДНБ-ий 8.9 хувьд хүрч, ойролцоогоор 635 сая ам. долларыг бүрдүүлэх боломжтой гэсэн таамаглал дэвшүүлэгдсэн байдаг (Дэлхийн банк, n.d.).

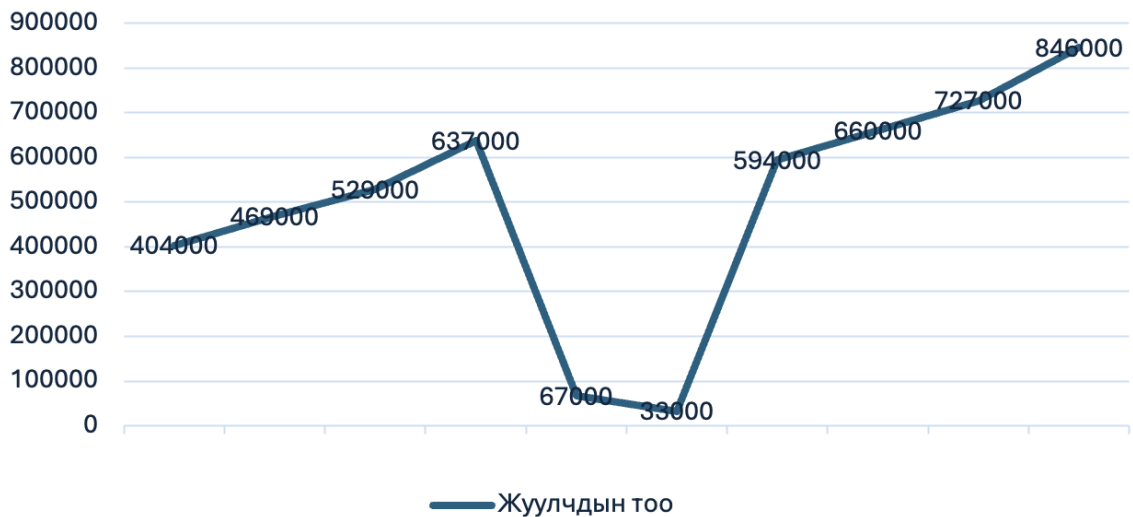
Монгол улсын зорих болсон жуулчдын тоо ихээхэн нэмэгдсэн бөгөөд цаашид ч гэсэн өсөх төлөвтэй байгаа бөгөөд Ази, номхон далайн бүс цар тахлын өмнөх түвшиндээ бүрэн хүрээгүй байхад Монгол улс бүсийн дунджаас давсан гүйцэтгэл үзүүлэв (CNBC Mongolia, 2026). Ковидын дараагаас аялал жуулчлалын салбарын ДНБ-д эзлэх хувь нь жигт өсөлттэй мөн Монгол улс нь 2025 оны 11-р сард НҮБ-ын Аялал Жуулчлалын Байгууллага (UNWTO)-ын нийтэлсэн Дэлхийн Аялал Жуулчлалын Барометрийн шинэ дугаар Монгол Улс аялал жуулчлалын сэргэлтээр дэлхийн топ 20 орны нэгээр эрэмбэлэгдсэн байна (Монголын аялал жуулчлалын мэргэжлийн холбоо, 2026)

Хүснэгт 1.3 *Pestel шинжилгээ*

<ul style="list-style-type: none"> • Засгийн газрын бодлого • Хариуцах яам • Олон улсын хамтын ажиллагаа • Визний бодлого • Бодлогын тогтворгүй байдал 	Political
<ul style="list-style-type: none"> • ДНБ-д оруулах хувь нэмэр • Өсөлтийн зорилт • Хөрөнгө оруулалтын хэрэгцээ • Ногоон зээлийн урамшуулал • Улирлын хамаарал 	Economic
<ul style="list-style-type: none"> • Хүн амын өсөлт • Нүүдэлчдийн соёл • Жуулчдын сэтгэл ханамж • Дотоодын аялал жуулчлал 	Social
<ul style="list-style-type: none"> • Онлайн визний систем • Маркетинг • Нислэгийн хязгаарлалт • CRM, онлайн систем • Финтек, краудфандинг 	Technological
<ul style="list-style-type: none"> • Нүүрсхүчлийн хийн ялгарал • Байгаль хамгаалах бодлого • Хог хаягдал, бохир ус • Хөрсний доройтол • Усны нөөц 	Environmental

<ul style="list-style-type: none"> • Аялал жуулчлалын тухай хууль • Санхүүгийн хэрэглэгчийн эрхийг хамгаалах тухай хууль • Ногоон зээлийн хөнгөлөлт • Зөвшөөрлийн тогтолцоо 	Legal
---	-------

Хүснэгт 1.4 Монгол улсын жуулчдын тоо 2016-2025 он



Эх сурвалж (Монголын аялал жуулчлалын мэргэжлийн холбоо, 2026)

2025 оны байдлаар Монгол улсад нийт 854,235 иргэд МУ-ын хилээр нэвтэрсэн ба гадаадын иргэдийн тоонд үндэслэн гаргасан статистикаас харахад иргэдийн Хятад 28 хувийг, ОХУ 26 хувийг, Өмнөд Солонгос 20 хувийг, Япон 5% хувийг эзэлж байна. Гадаад жуулчдын 53 хувийг Зүүн азийн бүс нутаг эзэлж байна (Аялал жуулчлалын мэргэжлийн холбоо статистик, 2026).

Хүснэгт 1.5 Жуулчдын тоон үзүүлэлт

Улсаар	Үзүүлэлт	2010	2015	2019	2023	2025	Эзлэх хувь /2025/
Нийт дүн	мянга	456.1	386.2	577.3	594.0	854.2	100.0
ОХУ	мянга	121.6	70.7	141.9	212.3	230	26
БНСУ	мянга	42.2	47.2	101.3	139.5	177	20
БНХАУ	мянга	193.7	145.0	168.3	108.9	242.4	28
Япон	мянга	14.1	19.3	24.4	19.6	33.9	5

Эх сурвалж (Монголын аялал жуулчлалын мэргэжлийн холбоо, 2026)

Монгол улсад ирсэн жуулчид Зүүн Ази (48.7%) болон Европ (47.2%) гэсэн хоёр үндсэн бүс нутагт төвлөрч, Америк тивийн жуулчид 2.7 хувийг эзэлж байна. Ялангуяа Европ тивийн зах зээл сүүлийн 13 жилийн хугацаанд 62.1%-ийн өсөлт (173 мянгаас 280.5 мянга) үзүүлсэн нь тус бүс нутгаас ирэх аялагчдын тоо тогтвортой нэмэгдэх хандлагыг илэрхийлж байна.

Хүснэгт 1.6 Монгол улсад ирсэн гадаадын жуулчдын тоо

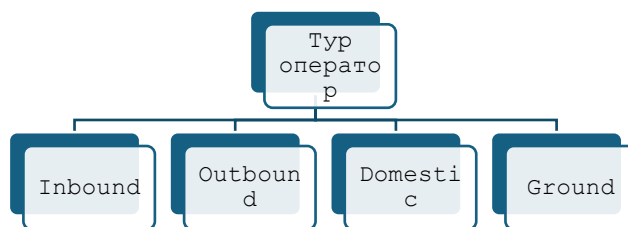
Бүсээр	Үзүүлэлт	2010	2015	2019	2022	2023
Нийт дүн	Мянга	456.1	382.2	577.3	286.3	594.0
Зүүн ази, номхон далай	Мянга	263.8	228.7	323.7	77.6	289.4
Европ	Мянга	173.0	135.2	221.3	195.7	280.5
Америк	Мянга	16.5	18.6	24.9	10.1	16.0
Бусад	Мянга	2.8	3.7	7.4	2.9	8.1

Эх сурвалж (Энхбат Амаржаргал, Тэгшжаргал Содномдаваа, 2025)

1.3 Тур операторын санхүүжилт

Тур оператор гэдэг ойлголтыг тайлбарлахдаа улс орнуудын эдийн засгийн нөхцөл байдал болон зах зээлийн байдал, эдийн засаг, тухайн улсын аялал жуулчлалын салбарын онцлог, үнэ цэнэ болон газарзүйн байдал зэргээс шалгаалдаг. Тур операторын тодорхойлох тодорхойлолт болон зэрэглэл, төрөл нь харилцан адилгүй боловч түгээмэл ашигладаг тодорхойлолт болон төрлийг авч үзвэл. Poyther (1993) тодорхойлохдоо “Тур оператор аяллын бүхий л хэсгийг нэгтгэн зохион байгуулж түүнийгээ зах зээлд сурталчлах, захиалга хийх болон гүйцэтгэлийг хийх үүрэгтэй этгээд юм” гэжээ (Tourism notes, n.d.).

Хүснэгт 1.7 Тур операторын ангилалт



Эх сурвалж (Tourist Notes, 2026)

Олон улсад дээрх байдлаар тур операторыг ангилан авч үздэг.

Хүснэгт 1.8 Тур операторуудын үйл ажиллагааны чиглэл

Төрөл	Тайлбар
Inbound	Гаднын жуулчдыг өөрийн эх орондоо авчран аялуулах
Outbound	Өөрийн орны иргэдийг хилийн чанадад аялуулах
Domestic	Тухайн орны иргэдийг эх оронд нь аялуулах
Газар дээрх үйлчилгээний (Ground)	Орон нутагт унаа, хөтөч, буудлыг шууд хариуцаж ажиллах

Эх сурвалж (WP Travel, n.d.)

Монгол улсын Аялал жуулчлалын тухай хуульд тур оператор гэж аялал жуулчлалын бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг төлөвлөн бүрдүүлж шууд, эсвэл аяллын агентаар дамжуулан худалдан борлуулах, аялал зохион байгуулах хуулийн этгээдийг заана гэж 4.1.12 заасан байдаг (Аялал жуулчлалын тухай хууль, 2023).

Хүснэгт 1.9 Тур операторын төрөл, зэрэглэл

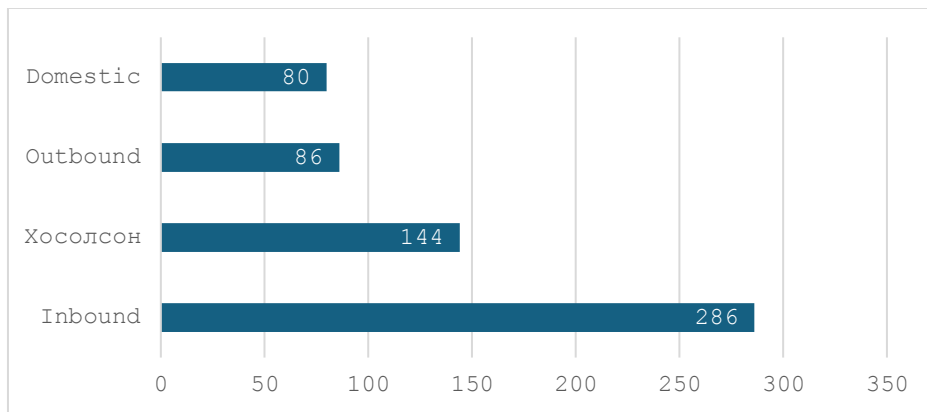
Зэрэглэл	Үйл ажиллагаа явуулсан хугацаа	Үйл ажиллагаа явуулсан хугацаа болон хүний нөөц
Олон улсын тур оператор	10-аас доошгүй жил	5+ жил ажилласан, 4-өөс дээш ажилтан
Inbound A Зэрэглэл	10-аас дээш жил	5+ жил ажилласан, 3-өөс дээш ажилтан
Inbound B Зэрэглэл	5-аас дээш жил	3+ жил ажилласан, 2-өөс дээш ажилтан
Inbound C Зэрэглэл	Заагаагүй	2+ жил ажилласан, 2-оос дээш ажилтан
Outbound тур оператор	Заагаагүй	2+ жил ажилласан, 2-оос дээш ажилтан

Эх сурвалж (Аялал жуулчлалын байгууллагын ангилал тогтоох журам, 2009)

- Outbound буюу Гадаад руу жуулчин илгээх оператор
- Domestic буюу Дотоодын аялал жуулчлалын оператор
- Tour Agent буюу Аялал жуулчлалын зуучлагч

Монгол улсад үйл ажиллагаа явуулж байгаа тур оператор нь 2026 оны байдлаар Аялал жуулчлалын мэргэжлийн холбоонд бүртгэлтэй байгаа нийт 516 тур оператор бүртгэлтэй, 203 аялал жуулчлалын үйлчилгээний байгууллага байна. Үүнээс 411 бүртгэлтэй тур оператор байгаа бол үүний монгол улсаас бусад улс руу (outbound) үйлчилгээ үзүүлдэг 86 компани бүртгэлтэй байгаа бол бусад улсаас Монгол улс (inbound) үйлчилгээ үзүүлж байгаа 286 компани хосолсон 144 бүртгэлтэй байгууллага, зөвхөн Монгол улсад аялал зохион байгуулдаг 80 компани бүртгэлтэй байна.

Хүснэгт 1.10 Тур операторын төрөл, тоо хэмжээ



Эх сурвалж (Монголын аялал жуулчлалын мэргэжлийн холбоо, 2026)

2023 оны байдлаар аялал жуулчлалын салбарт ажиллаж байгаа аж ахуйн нэгж байгууллагын тоо 1526, ажиллагчдын тоо 1313 байна. Ковидын өмнөх үе буюу 2019 онтой харьцуулахад ажиллагсдын тоо 6832 байснаа 1313 болж, 5.2 дахин буурчээ. (Энхбат Амаржаргал, Тэгшжаргал Содномдаваа, 2025)

Зураг 1.7 Аялал жуулчлалын салбар дахь боловсон хүчин



Эх сурвалж (Энхбат Амаржаргал, Тэгшжаргал Содномдаваа, 2025)

1.3.1 Санхүүжилтийн тухай ойлголт

Аливаа бизнесийн үйл ажиллагааг эхлүүлэх, тогтвортой явуулах болон цаашид өргөтгөн хөгжүүлэхэд санхүүжилт нь суурь нөхцөл болдог. Ялангуяа аялал жуулчлалын салбар дахь тур оператор компаниудын хувьд санхүүжилтийн хүртээмж нь өрсөлдөх чадвар, үйлчилгээний чанар, өсөлтийн боломжийг шууд тодорхойлдог гол хүчин зүйл мөн. (Berk, J., & DeMarzo, P., 2020)

Санхүүжилт гэдэг нь ямар нэгэн зардал, хөрөнгө оруулалт, бизнес эхлүүлэх болон хөгжүүлэх, эд хөрөнгө худалдан авах зэрэг үйл ажиллагааг санхүүгийн хувьд хангах, өөрөөр хэлбэл шаардлагатай мөнгөн хөрөнгийг босгох үйл явц юм. (Banton.C, n.d.)

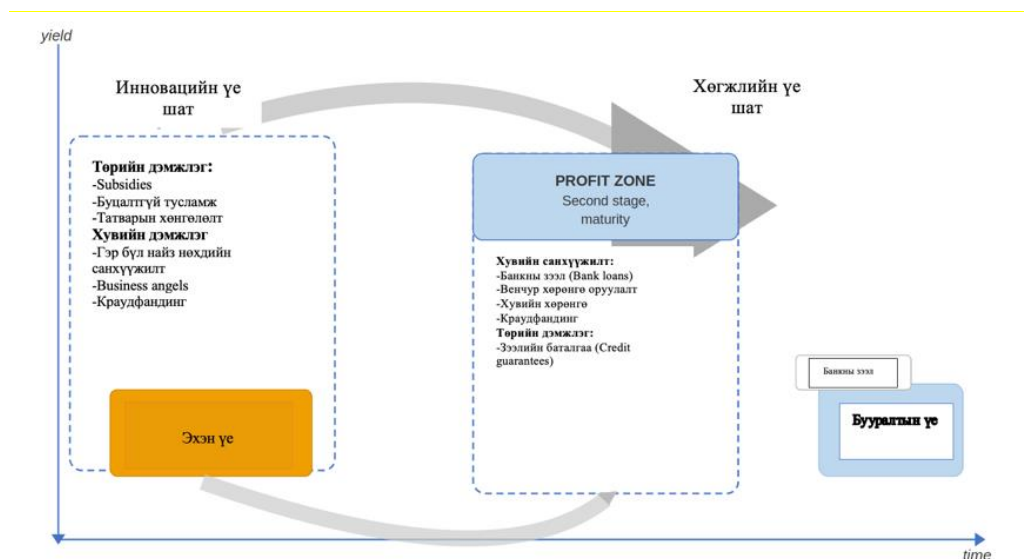
Санхүүжилтэд хандах боломж нь бизнес эрхлэлтийг дэмжих, хөгжүүлэх, улмаар өрсөлдөх чадвартай, тогтвортой аялал жуулчлалын салбарыг бий болгоход чухал ач

холбогдолтой. Санхүүжилт нь бизнесийн модель болон бүтээгдэхүүн хөгжүүлэлтийн эхний шатанд шаардлагатай бөгөөд энэ нь шинэ бизнесүүдийг бий болгох, салбарт инновацыг нэвтрүүлэхэд түлхэц болдог. Түүнчлэн, одоо үйл ажиллагаа явуулж буй аялал жуулчлалын байгууллагуудын тогтвортой байдал, өсөлтийг дэмжихэд нэн шаардлагатай юм (OECD, 2017).

Тур оператор компаниудын хувьд санхүүжилтийн хэрэгцээ нь тухайн бизнесийнхээ явц, хөгжлийн үе шат бүрт өөр өөрөөр илэрдэг. Шинээр үйл ажиллагаагаа эхэлж буй газруудад туршлага дутах, бизнесийн түүх байхгүй зэргээс болоод санхүүгийн тогтворгүй байдал үүсэх нь элбэг. Ийм үед банкуудын тавьдаг хатуу шалгуурыг давах, эсвэл өндөр хүүтэй зээл, барьцаа хөрөнгийн асуудалтай тулгарах эрсдэл маш өндөр байдаг юм. Ялангуяа шинэ санаа, инновацад тулгуурласан компаниудыг банкууд 'өндөр эрсдэлтэй' гэж үзэх хандлагатай байдаг тул анхны хөрөнгө оруулалт татахад нэлээдгүй бэрхшээл тулгардаг.

Нөгөөтэйгүүр, бизнесийн амьдралын мөчлөгийн бууралтын шатанд буюу тухайн бизнесийг бусдад худалдах, үйл ажиллагааг нь зогсоох, эсвэл байгууллагынхаа өмчлөлийг шилжүүлэх үед эзэмшигчдэд нэгэн томоохон бэрхшээл тулгардаг. Энэ нь өөрсдийн босгосон бизнесийнхээ бодит үнэ цэнийг зөв тодорхойлж, түүнийгээ зах зээлийн зарчмаар хэрэгжүүлэх явдал юм. Ихэнх тохиолдолд бизнесийн үнэлгээг бодитоор тогтоож, шилжүүлэлтийг амжилттай гүйцэтгэхэд мэргэжлийн болон сэтгэл зүйн хүчин зүйлс нөлөөлж, үйл явцыг хүндрэлтэй болгох хандлага ажиглагддаг. Мөн тур операторын бууралтын үед банкны зээл болон бусад төрлийн зээл нь санхүүжилтийн гол эх үүсвэр болдог байна.

Зураг 1.8 Тур операторын амьдралын мөчлөгийн үе шаардлагатай болох санхүүжилт түүнийг шийдвэрлэх гарц



Эх сурвалж (OECD, 2017)

Тур операторуудын хувьд инновац нэвтрүүлэх байгууллагадаа шинийг санаачлах үүнийгээ хэрэгжүүлэн ажиллах боломжид санхүүгийн чадамж шууд нөлөөлдөг. Гэвч бодит байдал дээр шинээр байгуулагдсан болон инновацад суурилсан компаниудад хөрөнгө оруулалт, санхүүжилт татах нь хамгийн том даваа болдог. Аялал жуулчлалын бизнес модель маш хурдтай хувьсан өөрчлөгдөж байгаа бөгөөд тур операторууд зах зээлийн өөрчлөлтөд уян хатан хариу үзүүлэх хэрэгтэй байна. Тур операторууд шинэ технологи нэвтрүүлэх, шинэ бизнес модель хөгжүүлэх, зах зээлийн өөрчлөлтөд хариу үйлдэл үзүүлэх тал дээр тэргүүн эгнээнд байдаг бөгөөд инновац, бүтээмж, үнэ цэнэ бий болгоход чухал хувь нэмэр оруулдаг (OECD, 2017).

Аялал жуулчлалын салбарт тур операторууд өөрсдийн гэсэн өнгө төрх болон байр суурьтай, өрсөлдөх чадвар сайтай байхын тулд инновац хийх чадвар маш чухал. Энэ нь цар хүрээний эдийн засгийг бий болгох, үйл ажиллагааны зардлыг бууруулах, эдийн засгийн өсөлтийг дэмжихэд тусалдаг. Гэвч хангалттай, тогтвортой санхүүгийн нөөцийн дутагдал нь салбар дахь инновацыг хязгаарладаг. Үүнд шинэ технологи, хэрэгсэл, программ хангамжид хөрөнгө оруулах боломж багасах, мөн компаниуд үнэ цэний сүлжээнд байр сууриа хадгалах, бэхжүүлэх эсвэл ахиулахад шаардлагатай шинэчлэлийг нэвтрүүлэхэд саад болдог (OECD, 2017).

Хүснэгт 1.11 Аялал жуулчлалын тур операторуудад зориулсан санхүүгийн хэрэгслүүд

Бизнесийн амьдралын мөчлөг	Олон нийтийн дэмжлэг	Хувийн дэмжлэг
Шинээр байгуулагдсан тур оператор	-Буцалтгүй тусламж -Татварын хөнгөлөлт -Хөнгөлөлттэй зээл	-Найз нөхөд гэр бүл -Бизнес ангелс
Хөгжлийн үе шатан дээрээ явж байгаа тур оператор	-Банкны Зээл	-Банкны зээл -Хөрөнгөнд суурилсан санхүүжилт -Үнэ цэний санхүүжилт -Хувийн хөрөнгө оруулалт болон венчур капитал -Крауфандинг -Мезанин санхүүжилт

Эх сурвалж (OECD, 2017)

Хүснэгт 1.12 Дотоод санхүүжилтийн эх үүсвэр

№	Дотоод санхүүжилтийн төрлүүд	Үндсэн шинж чанар
1	Хуримтлагдсан ашиг	Хөрвөх чадвар өндөртэй, дотоод санхүүжилтийн хэлбэр
2	Эргэлтийн хөрөнгө	Бэлэн мөнгө эсвэл богино хугацаанд хөрвөх чадвартай
3	Үндсэн хөрөнгө	Хөрвөх чадвар багатай хөрөнгө, ихэвчлэн тоног төхөөрөмж, үл хөдлөх хөрөнгө
4	Хувийн хадгаламж	Жижиг тур операторын санхүүжилтийн гол тулгуур
5	Үнэ төлбөргүй зарим нөөцүүд	Дэмжигч холбоо эсвэл байгууллага, сайн дурын хандив зэрэг х үүсвэрүүд

Эх сурвалж (Ruzibaeva, N. K., & Khotamklova, M. S. K., 2021)

Хүснэгт 1.13 Олон нийт болон төрийн байгууллагын санхүүжилт

№	Олон нийтийн дэмжлэгийн төрөл	Тайлбар
1	Зээлийн хүүгийн хөнгөлөлт	Засгийн газраас зээлийн тодорхой хувийг хариуцан хөнгөлөлттэй нөхцөлөөр зээл олгох
2	Буцалтгүй тусламж	Олон улсын байгууллага эсвэл төрөөс олгож байгаа буцалтгүй тусламж
3	Зээлийн батлан даалт	Барьцаа хөрөнгийн дутагдалтай бизнес эрхлэгчдэд батлан даалт гаргах ашгийн төлөө бус хуулийн этгээд

4	Банкны зээл	Арилжааны банк болон банк бусаас авч буй зээл
---	-------------	---

Хүснэгт 1.14 Хувийн хэвшлийн дэмжлэг

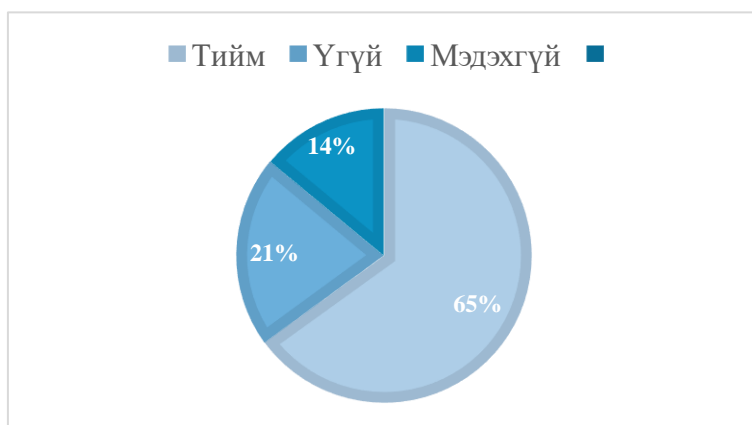
№	Хувийн хэвшлийн дэмжлэг	Тайлбар
1	Найз нөхөд гэр бүл	Уламжлалт санхүүжилт байхгүй үед бизнестэй санхүүжилт хэрэгтэй үед найз нөхөд, гэр бүл эсвэл ойр дотны танилуудаасаа босгох боломжтой санхүүгийн дэмжлэг.
2	Олон нийтийн дэмжлэг	Интернэт платформоор дамжуулан олон тооны хувь хүнээс бага хэмжээний хөрөнгө төвлөрүүлж төслийн санхүүжүүлэх арга.
3	Бизнес ангелс	Хөрөнгө оруулалт хийх сонирхолтой хувь хүмүүст байгууллагынхаа тодорхой хувийг санал болгон хөрөнгө оруулалт татах.
4	Банкны Зээл	Арилжааны банк болон банк бус, санхүүгийн байгууллагаас авч буй мөнгөн хөрөнгө.
5	Хөрөнгөнд суурилсан санхүүжилт	Байгууллага өөрийн эзэмшиж буй биет хөрөнгөө барьцаалан зээл авах эсвэл санхүүжилт татах арга.
6	Үнэ цэний санхүүжилт	Байгууллага зөвхөн нэг аж ахуйн нэгжээс хамаарах бус бүтээгдэхүүний гинжин хэлхээнд оролцож байгаа оролцогчид дээр суурилан санхүүжилтийг шийддэг.
7	Хувийн хөрөнгө оруулалт	Хөрөнгийн бирж дээр бүртгэлгүй, хувийн компаниудын хувьцааг худалдаж авах замаар шууд хөрөнгө оруулах хэлбэр.
8	Вентур капитал	Эрсдэл өндөртэй, ирээдүйд асар их өсөх боломжтой жижиг байгууллага болон гарааны бизнест хөрөнгө оруулдаг мэргэжлийн байгууллага.
9	Крауфандинг	Интернэт платформоор дамжуулан олон тооны хувь хүнээс бага хэмжээний хөрөнгө төвлөрүүлж төслийн санхүүжүүлэх арга.
10	Мезанин санхүүжилт	Санхүүжилтийн хосолмол хэлбэр бөгөөд өр болон хувьцаа буюу байгууллагын тодорхой хэсгийг хослуулсан хэлбэр

1.3.2 Тур операторын санхүүжилтийн байдал

Дэлхийн банкнаас явуулсан Монгол улсад үйл ажиллагаагаа явуулж байгаа тур операторуудын санхүүжилтийн хуваарилалтыг харахад дийлэнх хувь нь өөрийн хөрөнгө, дотоод эргэлтийн хөрөнгөөр санхүүждэг, үүний дараагаар банкны зээл гэсэн бөгөөд үүнээс харахад тур оператор компаниуд бусад санхүүжилтийн хэлбэрүүдийн ашиглалтад бага байгааг харж болно.

Монгол банк болон Аялал жуулчлалын хөгжлийн төвөөс гаргасан “Аялал жуулчлалын салбарын өнөөгийн байдал шийдвэрлэх асуудлууд” түүвэр судалгааг бэлтгэн гаргасан. 2019 оны уг судалгаанд нийт 34 тур оператораас уг судалгаа авсан бөгөөд судалгаанд оролцсон байгууллагуудын тал хувь нь 10 хүртэлх жил, үлдсэн тал хувь нь 10-аас дээш жил үйл ажиллагаагаа эрхлэгчид байна.

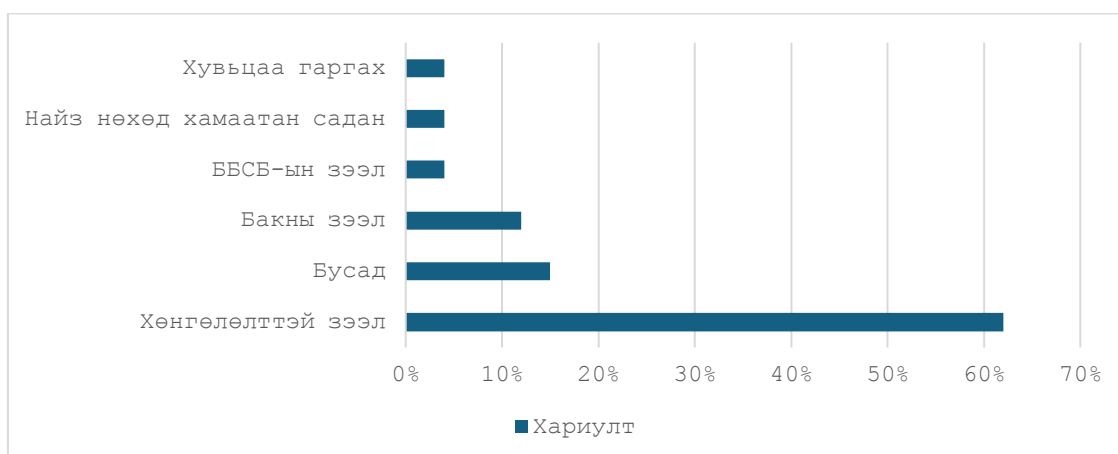
Хүснэгт 1.15 Үйл ажиллагаа эрхэлсэн жил



Эх сурвалж (Монгол банк, Аялал жуулчлалын хөгжлийн төв, 2019)

Байгууллагуудаас санхүүжилт авах хэрэгцээ байдлыг судлан үзэхэд нийт байгууллагын 65 хувь нь тийм, 21 хувь нь үгүй үлдсэн хувь болох 14 хувь нь мэдэхгүй гэсэн байгаа нь гэсэн үр дүн аялал жуулчлалын салбарт үйл ажиллагаагаа явуулж байгаа тур оператор компаниудад санхүүжилт хэрэгтэй байгааг харуулж байна.

Хүснэгт 1.16 Санхүүжилтийн эх үүсвэр

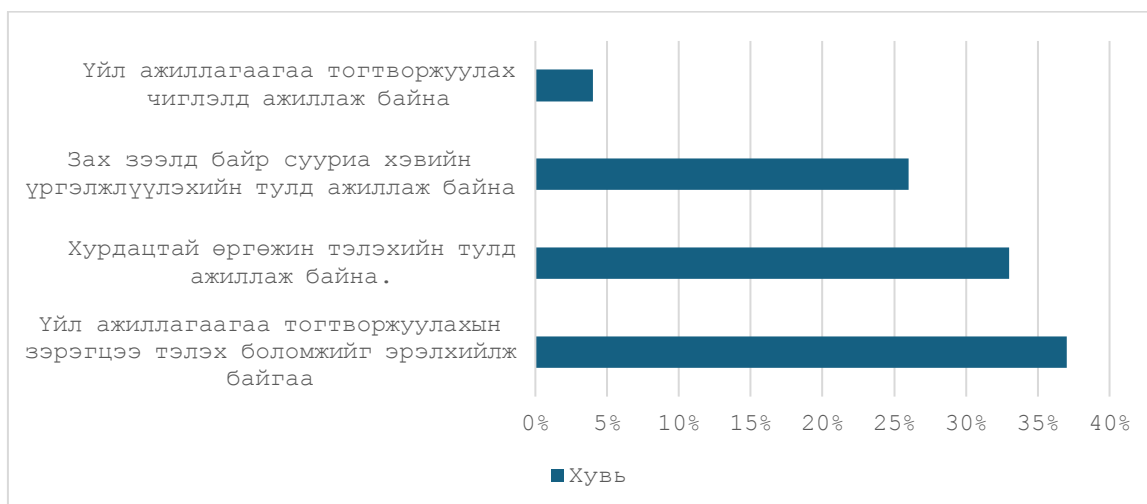


Эх сурвалж (Монгол банк, Аялал жуулчлалын хөгжлийн төв, 2019)

Түүвэр судалгаанд оролцогсдын санхүүжилтийн эх үүсвэрийн 62 хувь нь хөнгөлөлттэй зээл 12 хувь нь банкны зээл, 4 хувь нь найз нөхөд хамаатан садан, 4 хувь

нь хувьцаа гаргах замаар бүрдүүлжээ. Үүнээс харахад 78 хувь нь зээлийн эх үүсвэр байгаа нь бусад санхүүжилтийн хэлбэрийг хангалттай ашиглаж чадахгүй байгааг харуулж байна.

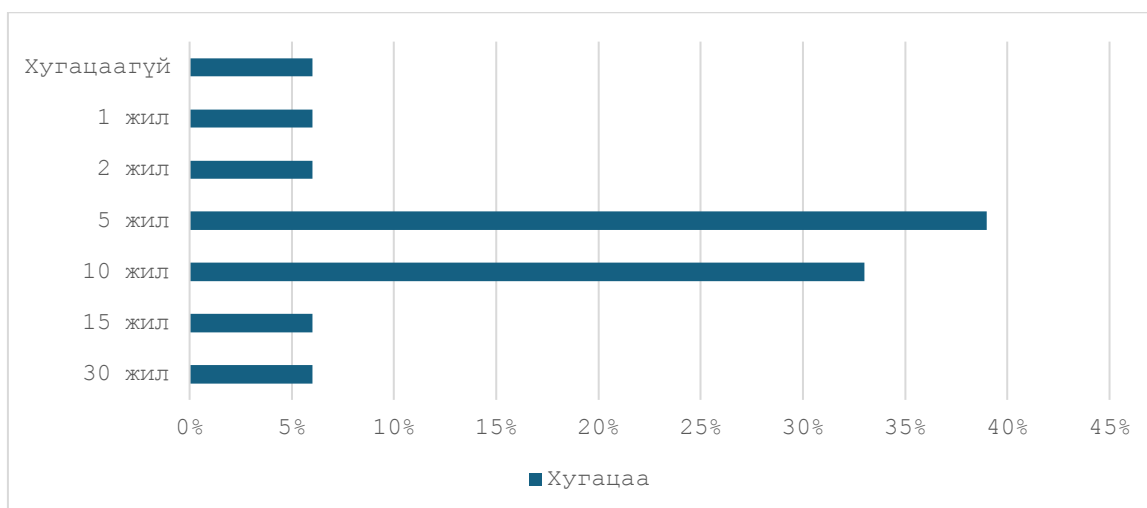
Хүснэгт 1.17 Тур операторуудын зах зээлд эзлэх байр суурь



Эх сурвалж (Монгол банк, Аялал жуулчлалын хөгжлийн төв, 2019)

Судалгаанд хамрагдсан нийт тур операторуудын 37% нь үйл ажиллагаагаа тогтворжуулахын зэрэгцээ тэлэх боломжийг эрэлхийлж байгаа бол 33% нь хурдацтай өргөжин тэлэхийн тулд ажиллаж байна гэж хариулжээ. Харин үлдсэн 30% нь үйл ажиллагаагаа тогтвортой үргэлжлүүлэхээр ажиллаж байна. Үүнээс харахад тур операторууд санхүүжилт нь дийлэнхдээ үйл ажиллагаа тогтворжуулах эргэлтийн хөрөнгө болон тэлэх боломж бий болгох шинэ маршрут, бизнесээ өргөжүүлэх, үндсэн хөрөнгө сайжруулахад хэрэгтэй байна.

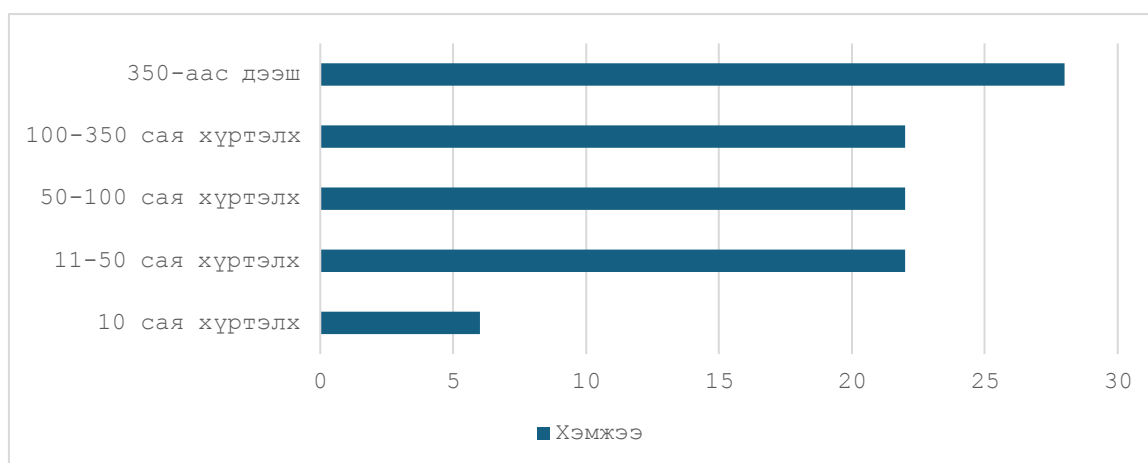
Хүснэгт 1.18 Хэрэгцээтэй байгаа санхүүжилтийн хугацаа



Эх сурвалж (Монгол банк, Аялал жуулчлалын хөгжлийн төв, 2019)

Санхүүжилт авах хүсэлтэй байгаа тур операторуудын 84 хувь нь ур хугацааны санхүүжилт буюу 5-аас дээш жил шаардлагатай байгаа гэсэн үүнээс харахад урт хугацааны үйл ажиллагааг тогтворжуулах бизнесийн стратегиа урт хугацаанд төлөвлөх, бүтцээ сайжруулах, улирлын хамаарлаа бууруулах боломжтой мөн богино хугацааны санхүүжилт нь эргэн төлөлтийн дарамт ихтэй байдагтай холбоотой.

Хүснэгт 1.19 Хэрэгцээтэй байгаа санхүүжилтийн хэмжээ

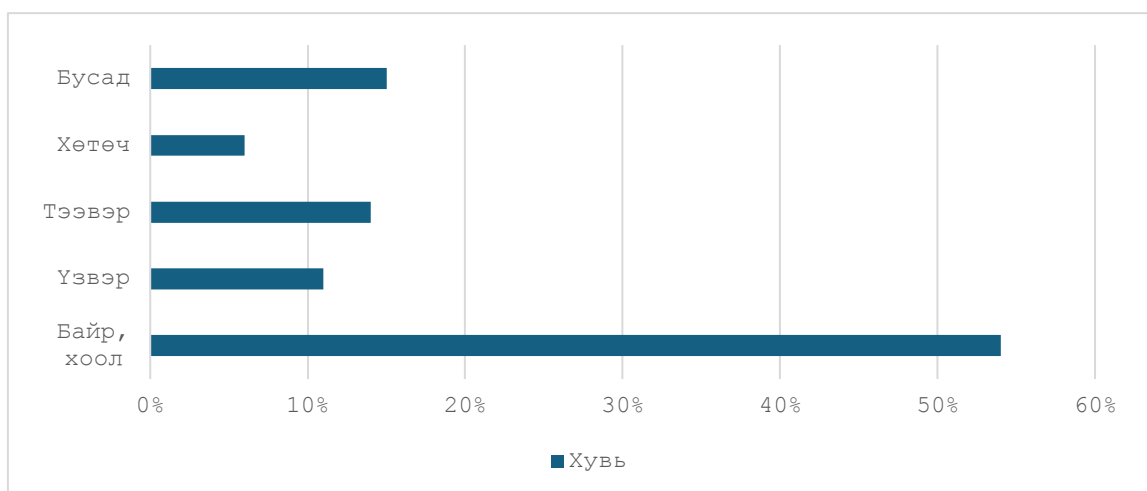


Эх сурвалж (Монгол банк, Аялал жуулчлалын хөгжлийн төв, 2019)

Санхүүжилтийн хэмжээ нь үйл ажиллагаагаа тогтворжуулах, өргөжүүлэх 100 сая төгрөгөөс дээш төгрөг шаардлагатай байна гэсэн. Зах зээлд маркетинг хийх, аяллын шинэ маршрут гаргах түүнтэй холбоотой маркетинг, эргэлтийн хөрөнгө, дижитал шилжилт хийх, бүтэн жилийн турш үйл ажиллагаа явуулах улирлын хамаарлыг бууруулах зорилготой.

Монгол банкны хийсэн “Монгол улсын аялал жуулчлалын зардлын түүвэр судалгаа” 2022 онд хийгдсэн энэхүү судалгаанд нийт 10 тур оператор оролцсон. Тур оператор компаниуд гадаад улсад зохион байгуулж байгаа аяллын үйлчилгээний зардлын 54 хувь буюу нийт зардлын дийлэнх хувь нь байр, хоол дээр гаргаж байна (Ө.Мөнхтулга, И.Алтантулга, 2022). Байгууллагуудын хувьд гадаадын зочид буудал, ресторан тогтоосон түншлэлийн байгуулах, урт хугацааны, тогтвортой үнийн саналын гэрээ байгуулах шаардлагатай байгааг харж болно. Монголын тур операторууд цэвэр ашгаа өсгөхийн тулд зуучлагч үүргээр бус байгууллагуудтай түншлэл тогтоон хамтран ажиллаж нэмүү өртгийг өсгөх шаардлагатай байна.

Хүснэгт 1.20 Аяллын үйлчилгээний зардал



Эх сурвалж (Монгол банк, Аялал жуулчлалын хөгжлийн төв, 2019)

Худалдаа аж үйлдвэрийн танхимаас гаргадаг Бизнес орчин судалгаанд Аялал жуулчлалын салбарт бизнес эрхлэхтэй холбоотой нөхцөл байдлын үнэлгээгээр санхүүжилттэй холбоотой бүлэг үзүүлэлтэд бизнес эрхлэгчид 5 онооноос 2.57 оноо гэсэн үзүүлэлт нь бусад салбарын үнэлгээнүүдээс хамгийн байгаа үзүүлэлт авсан. Бизнес эрхлэгчдэд санхүүжилттэй холбоотой асуудал байгааг илэрхийлнэ. (Бизнес орчны судалгаа, 2017)

Аялал жуулчлалын салбарт бизнес эрхэлж буй байгууллагад санхүүжилттэй холбоотой тулгарч буй асуудал дээр бизнес эрхлэгчид дараах байдлаар дүгнэсэн:

1. Батлан даалтаар санхүүжилт авах боломж муу
2. Орчин үеийн хэлбэрүүд хөгжөөгүй
3. Зээл авагчийн эрхийн хуулиар олгогдсон хамгаалалт муу

Тур операторын эрхлэгчдэд үзүүлдэг болон үзүүлж буй дэмжлэгүүд дээр хийсэн судалгаанаас авч үзэхэд дийлэнх хувь буюу 29 хувь нь арилжааны банкнууд хамгийн ихээр дэмждэг гэж хариулсан. Түүний дараагаар орон нутгийн засаг захиргаа, бусад санхүүгийн байгууллагууд, худалдаа, аж үйлдвэрийн танхим, засгийн газар зэрэг бусад байгууллагууд орсон. Харин зөвлөгөө өгөх байгууллага, төвүүд болон олон улсын байгууллагуудын үзүүлж буй дэмжлэг хамгийн бага дүнтэй гарсан (Бизнес орчны судалгаа, 2017).

Манай улсаас бизнес эрхлэгчдэд хамгийн ихээр ирдэг дэмжлэгүүд нь санхүүжилтийн сургалт, зөвлөгөө явуулах, үзэсгэлэн худалдаа зохион байгуулах замаар үзүүлдэг байна. Харин өрсөлдөх чадварыг нэмэгдүүлэх, технологийн дэвшлийг нэмэгдүүлэх болон татварын бодлогоор дэмжих зэрэг дэмжлэгүүд хамгийн бага үзүүлэлттэй гарч ирсэн (Бизнес орчны судалгаа, 2017).

Бүлгийн дүгнэлт

Аялал жуулчлал нь зөвхөн эдийн засгийн үйл ажиллагаа биш нийгэм, байгаль орчин, соёл зэрэг олон талт хүчин зүйлтэй нягт уялдаатай, олон оролцогч талыг хамарсан цогц салбар юм. Монгол улсын хувьд 2023 онд 594.0 мянган гадаадын жуулчин хүлээн авч, 530.8 сая ам.долларын валютын орлого бүрдүүлсэн нь салбарын эдийн засагт оруулах хувь нэмэр улам бүр нэмэгдэж байгааг илэрхийлж байна. Харин ДНБ-д эзлэх хувь хэмжээ харьцангуй бага байгаа нь салбарын бодит боломж болон хэрэгжилтийн хооронд томоохон зай байсаар байгааг харуулж байна.

Бизнес моделийн хувьд Osterwalder болон Pigneur нарын боловсруулсан есөн бүрдүүлэгч хэсэгт суурилсан бизнес моделийн зураглал нь аялал жуулчлалын байгууллагуудад өөрсдийн үйл ажиллагааг бүтэцтэйгээр дүн шинжилгээ хийх, стратегийн шийдвэр гаргахад үр дүнтэй хэрэгсэл болдог. Монголын аялал жуулчлалын онцлог бизнес модель болох "нүүдэлчдэд ээлтэй аялал жуулчлал" нь нүүдэлчин соёл, байгалийн өвөрмөц тогтоц дээр суурилан, жуулчдад зөвхөн ажиглагчийн биш, идэвхтэй оролцогчийн туршлагыг олгодгоороо дэлхийн зах зээлд өрсөлдөх тодорхой давуу талтай юм. Энэхүү модель нь эдийн засгийн ашиг хүртэхийн зэрэгцээ орон нутгийн иргэдийн оролцоог хангаж, байгаль орчин болон соёлын өвийг хамгаалах тогтвортой аялал жуулчлалын зарчмыг хэрэгжүүлдэг онцлогтой.

Тур операторын санхүүжилтийн талаарх судалгаанаас харахад Монгол улсад үйл ажиллагаа явуулж буй тур операторуудын дийлэнх нь өөрийн хөрөнгө болон банкны зээлд тулгуурладаг бол венчур капитал, бизнес ангелс, краудфандинг зэрэг орчин үеийн санхүүжилтийн хэлбэрүүд хангалттай хөгжөөгүй байна. 2019 оны түүвэр судалгаагаар тур операторуудын 65 хувь нь санхүүжилтийн хэрэгцээтэй байгааг илэрхийлсэн бөгөөд тэдгээрийн 84 хувь нь таваас дээш жилийн урт хугацааны санхүүжилт шаардлагатай гэж үзсэн нь бизнесийн тогтвортой хөгжлийг төлөвлөхөд учирч буй бэрхшээлийг тодорхой илэрхийлж байна. Мөн санхүүжилттэй холбоотой батлан даалтын тогтолцоо сул, орчин үеийн санхүүжилтийн хэлбэрүүд хөгжөөгүй, зээл авагчийн эрхийн хамгаалалт хангалтгүй зэрэг бэрхшээлүүд тур операторуудын хөгжлийг хязгаарлагч гол хүчин зүйлс болж байгааг холбогдох судалгаанууд нотолж байна.

Эдгээр дүгнэлтүүд нь Монгол улсын аялал жуулчлалын салбарт үйл ажиллагаа явуулж буй тур операторуудын санхүүжилтийн хүртээмж, хэрэглэж буй санхүүжилтийн хэлбэрүүд болон тэдгээрт нөлөөлж буй хүчин зүйлсийг цаашид нарийвчлан судлах шаардлагатайг баталгаажуулж байна.

II БҮЛЭГ. СУДАЛГАА, САНХҮҮЖИЛТИЙН БОЛОМЖУУД

2.1 Аялал жуулчлалын компанийн бизнес процесс

Аялал жуулчлалын компанийн бизнес процесс гэдэг нь аяллын бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг төлөвлөх, зохион байгуулах, борлуулах, хянах зэрэг цогц үйл ажиллагааны нэгдэл бөгөөд түүний үр дүн нь жуулчны сэтгэл ханамж, компанийн ашиг олох явдал юм. Bakalo нарын судалгаа (2020) аялал жуулчлалын компанийн бизнес процессыг дөрвөн үндсэн түвшинд хуваан үзсэн ба үүнд нь аялал жуулчлалын бүтээгдэхүүн бий болгох, борлуулах, хэрэглэгчдэд хүргэх, худалдан авалтын дараах сэтгэл ханамжийг тодорхойлох үйл явц (Bakalo.N,Gryshko.V,Sushchenko.O, 2020).

Аялал жуулчлалын салбарын бүтэц, зохион байгуулалтын хувьд тур оператор компаниуд нь аяллын бүтээгдэхүүнийг бүрэн боловсруулан гаргах гол үүргийг хүлээдэг. Харин аялал жуулчлалын агентууд нь урьдчилан байгуулсан гэрээ, хэлцлийн дагуу бэлэн болсон уг бүтээгдэхүүнийг эцсийн хэрэглэгчдэд шууд борлуулах үйл ажиллагааг хариуцдаг онцлогтой (Bakalo.N,Gryshko.V,Sushchenko.O, 2020).

Байгууллагын бизнес процесс болон түүний дотоод онцлогт суурилсан удирдлагын асуудлыг дараах байдлаар тодорхойлж болно. Бизнес процессын удирдлага гэдэг нь аялал жуулчлалын зах зээл дээрх эрэлт хэрэгцээг оновчтой хангах, үйл ажиллагааны үр ашиг, бүтээмжийг нэмэгдүүлэхэд чиглэсэн менежментийн цогц систем юм. Өөрөөр хэлбэл, энэ нь аяллын бүтээгдэхүүн боловсруулах бүх шатанд хэрэгждэг удирдлагын арга барил, нөлөөллийн нэгдэл гэж үзэж болно (Bakalo.N,Gryshko.V,Sushchenko.O, 2020).

Аялал жуулчлалын салбарын өвөрмөц онцлогийг харгалзан үзвэл, бусад салбарын аж ахуйн нэгжүүдээс ялгарах бизнесийн гол үйл явцуудыг системтэйгээр тодорхойлох боломжтой байдаг. Эдгээр үйл явц нь хөшүүн, хатуу загвар биш бөгөөд тухайн байгууллагын үйл ажиллагааны цар хүрээ, чиглэлээс хамааран уян хатан байдлаар өөрчлөгдөж, шинэчлэгдэх боломжтой байдаг нь менежментийн нэгэн давуу тал болдог (Bakalo.N,Gryshko.V,Sushchenko.O, 2020).

Хүснэгт 2.1 Аялал жуулчлалын аж ахуйн нэгжгийн бизнес үйл явцын жагсаалт

Бизнес үйл явц	Дэд үйл явц (үйлдэл, ажиллагаа)	
Стратеги боловсруулах	1.1. Гадаад орчны шинжилгээ	1.1.1. Эдийн засгийн нөхцөл байдлын судалгаа; 1.1.2. Зохицуулалтын хүрээний хяналт; 1.1.3. Давуу болон сул талуудын үнэлгээ
	1.2. Хөгжлийн тэргүүлэх чиглэлийг тодорхойлох	1.2.1. Зах зээлийн сегмент сонгох; 1.2.2. Стратегийн зорилго тодорхойлох; 1.2.3. Хөгжлийн үзэл баримтлалыг тогтоох
Зах зээлийн шинжилгээ ба хэрэглэгчийн хэрэгцээ	2.1. Хэрэглэгчийн хэрэгцээг тодорхойлох	2.1.1. Хэрэглэгчийн судалгаа; 2.1.2. Фокус бүлгийн шинжилгээ
	2.2. Зах зээлийн судалгаа	2.2.1. Зах зээл дэх үнийн бодлогын хяналт; 2.2.2. Жуулчлалын үйлчилгээний санал хяналт; 2.2.3. Өрсөлдөгчдийн давуу талын хяналт
Жуулчлалын бүтээгдэхүүн бүрдүүлэх	3.1. Үйлчилгээ нийлүүлэгчидтэй гэрээ байгуулах	3.1.1. Үйлчилгээ үзүүлэх боломжийн талаар хэлэлцээр хийх; 3.1.2. Үйлчилгээ нийлүүлэх гэрээний төслийг зохицуулах
	3.2. Жуулчлалын чиглэл бүрдүүлэх	3.2.1. Жуулчлалын маршрут боловсруулах; 3.2.2. Аялал жуулчлалын хөтөлбөр боловсруулах
	3.3. Үйлчилгээний багц тодорхойлох	3.3.1. Үйлчилгээний жагсаалт боловсруулах; 3.3.2. Үйлчилгээний ангилал боловсруулах
	3.4. Жуулчлалын бүтээгдэхүүний үнэ цэнийг бүрдүүлэх	3.4.1. Бүтээгдэхүүний өртгийг тодорхойлох; 3.4.2. Жуулчлалын бүтээгдэхүүний эцсийн өртгийг бүрдүүлэх; 3.4.3. Хөнгөлөлт болон урамшууллын санал төлөвлөх
Хүний нөөц	4.1. Ажилд авах	4.1.1. Ажилтны мэргэжлийн шаардлагыг тодорхойлох; 4.1.2. Ажилд авах эх үүсвэрийг тодорхойлох
	4.2. Боловсон хүчний сургалт	4.2.1. Ажилтны сургалт; 4.2.2. Сургалт, семинар зохион байгуулах
	4.3. Боловсон хүчний хөгжил	4.3.1. Албан тушаал дэвшүүлэх; 4.3.2. Ажилтны сэлгэн ажиллуулах
Санхүүгийн мэдээлэл удирдах	5.1. Санхүүгийн нөөц удирдах	5.1.1. Зардал төлөвлөх; 5.1.2. Ашиг төлөвлөх; 5.1.3. Санхүүгийн эрсдэл удирдах

	5.2. Удирдлагын нягтлан бодох бүртгэл	5.2.1. Гадаад болон дотоод санхүүгийн мэдээлэл гаргах; 5.2.2. Санхүү, нягтлан бодох бүртгэлийн гүйлгээ хийх; 5.2.3. Санхүүгийн тайлан бүрдүүлэх
Нөөцөөр хангах	6.1. Нөөц төлөвлөх	6.1.1. Боломжит нийлүүлэгчдийг хайх; 6.1.2. Шаардлагатай нөөцийн өртгийг тооцоолох; 6.1.3. Аялал жуулчлалын үйлчилгээ нийлүүлэгчидтэй гэрээ байгуулах
	6.2. Нөөц удирдах	6.2.1. Нөөц хуваарилах; 6.2.2. Нөөц оновчлох
Үйл ажиллагааны үр нөлөөг хянах	7.1. Дотоод аудит хийх	7.1.1. Тогтоосон оновчтой үзүүлэлтээс хазайлтын шалтгааныг тодорхойлох; 7.1.2. Хазайлтыг арилгах арга хэмжээ боловсруулах
	7.2. Жуулчлалын үйлчилгээний чанарын менежмент	7.2.1. Боловсруулсан аяллын чанар болон жуулчлалын үйлчилгээний чанарыг үнэлэх; 7.2.2. Чанар сайжруулах арга хэмжээ боловсруулах

Эх сурвалж (Bakalo.N, Gryshko.V, Sushchenko.O, 2020)

2.2 Судалгааны үр дүн

Энэхүү судалгаа нь Монгол Улсын аялал жуулчлалын салбарт үйл ажиллагаа явуулж буй тур операторуудын санхүүжилтийн хэрэгцээг тодорхойлох, санхүүжилт авахад тулгарч буй асуудлууд, ямар төрлийн санхүүжилтийн эх үүсвэрүүд авах хүсэлтэй байгааг тодорхойлох зорилгоор судалгааг авсан. Судалгаа нь үндсэн хоёр хэсгээс бүрдэх ба эхний хэсэг нь тухайн тур операторын ерөнхий мэдээлэл болон одоогийн санхүүжилтийн нөхцөл байдал, санхүүжилт авахад ямар асуудал тулгарч байгаа, ямар төрлийн санхүүжилтийн эх үүсвэр шаардлагатай байгааг судалсан бол хоёр дахь хэсэгт тухайн тур операторын (Bakalo.N, Gryshko.V, Sushchenko.O, 2020) нарын гаргасан бизнес процесс дээр үндэслэн аль үе шатанд санхүүжилт хэрэгтэй байгааг тодорхойлох бөгөөд ликертийн шатлалын оноогоор хэмжих асуулгууд байсан. Судалгааны үр дүнг тоон болон чанарын аргаар шинжилгээ хийж нэмэлтээр давтамжийн шинжилгээ хийх аргуудыг ашиглав.

Судалгааны үр дүнгээс үзэхэд хамгийн хүчтэй эерэг хамаарал мөнгөн урсгал болон хөрөнгийн хомсдол гэсэн хувьсагчдын хооронд ажиглагдсан бөгөөд ($r = 0.758$, $p < 0.001$) энэ нь тур операторуудын хувьд мөнгөн урсгалын асуудал үүсэх тусам хөрөнгийн дутагдалд орох магадлал эрс нэмэгддэг болохыг илтгэж байна. Мөн технологийн бүлэг хувьсагчдын хүрээнд онлайн захиалга болон CRM системийн хэрэглээ нь хоорондоо салшгүй холбоотой ($r = 0.696$, $p < 0.001$) бөгөөд дижитал шилжилтийг дагаад

технологийн чиглэлийн санхүүжилтийн хэрэгцээ хамтдаа өсөх хандлагатай байна. Үүнээс гадна бүтээгдэхүүн хөгжүүлэлт болон нийлүүлэгчтэй тогтоосон харилцааны дунд дундаас дээш түвшний эерэг хамаарал ($r = 0.594$, $p < 0.01$) илэрсэн нь шинэ бүтээгдэхүүн зах зээлд гаргах хэрэгцээ болон түүнийг дагасан ханган нийлүүлэлтийн гинжин хэлхээний менежмент зэрэгцэн гарч ирдгийг харуулж байна.

Хүснэгт 2.2 Судалгааны үр дүн дээр хийсэн шинжилгээ

Хувьсагч	Бүтээгдэхүүн хөгжүүлэлт	Нийлүүлэгчтэй харилцаа	Маркетинг	Онлайн захиалга	CRM ба Программ
Бүтээгдэхүүн хөгжүүлэлт	1.000	0.594**	0.107	0.307	0.249
Нийлүүлэгчтэй харилцаа	0.594**	1.000	-0.040	0.537**	0.516**
Маркетинг	0.107	-0.040	1.000	0.102	0.091
Онлайн захиалга	0.307	0.537**	0.102	1.000	0.789***
CRM ба Программ	0.249	0.516**	0.091	0.789***	1.000
Тээвэр	0.353	0.336	0.013	0.393*	0.334
Эрсдэлийн нөөц	0.198	0.078	0.383	0.508**	0.406*
Ажилтны сургалт	0.088	-0.064	0.509**	0.180	-0.011
Мэргэшсэн боловсон хүч	0.350	0.175	0.291	0.078	0.043
Мөнгөн урсгал	-0.004	0.154	0.267	0.468*	0.417*
Хөрөнгийн хомсдол	0.104	0.153	0.297	0.496**	0.472*

Мөнгөн урсгал ба Хөрөнгийн хомсдол ($r = 0.758$, $p < 0.001$) хувьсагчид хооронд хамгийн шууд хамаарал ажиглагдлаа. Энэ нь мөнгөн урсгалын тасалдал болон эргэлтийн хөрөнгийн дутагдал нь салбарын аж ахуйн нэгжүүдэд нэгэн зэрэг илэрдэг системийн шинжтэй хямрал болохыг харуулж байна. Иймд эдгээр асуудлыг тусад нь бус, цогц байдлаар шийдвэрлэх шаардлагатай.

Онлайн захиалгын систем ба CRM/Программ хангамж ($r = 0.789$, $p < 0.001$) технологийн шинэчлэлийн хэрэгцээ хамтдаа өсөх хандлагатай байна. Тодруулбал, борлуулалтын дижитал сувгийг хөгжүүлэх нь харилцагчийн удирдлагын систем болон

дотоод менежментийн программ хангамжийн хөрөнгө оруулалтыг зэрэг шаарддаг зүй тогтолтой.

Санхүүгийн удирдлагын бүлэг дээр мөнгөн урсгал, хөрөнгийн хомсдол, эрсдэлийн нөөц гэсэн хувьсагчид өөр хоорондоо дунджаас өндөр түвшний ($r = 0.438-0.758$) хамааралтай байна. Энэ нь аж ахуйн нэгжийн санхүүгийн тогтвортой байдал нь эдгээр гурван хүчин зүйлийн нэгдлээс хамаардаг системлэг асуудал болохыг илтгэнэ.

Технологийн инновацын бүлгийн шинжилгээнээс харахад онлайн захиалга, CRM/Программ хангамж, мөнгөн урсгал хувьсагчдын хооронд синергетик холбоо ($r = 0.417-0.789$) ажиглагдлаа. Салбарын дижитал шилжилтийн хөрөнгө оруулалт нь зөвхөн нэг хэрэгслээр хязгаарлагддаггүй, багц хэлбэрээр хэрэгжих зүй тогтолтой байна.

Хүний нөөцийн бүлгийн шинжилгээнээс үзэхэд ажилтны сургалт, мэргэшсэн боловсон хүч, тээвэр, логистик гэсэн хүчин зүйлс хоорондоо дундаж түвшний ($r = 0.440-0.470$) хамааралтай байна. Энэ нь үйлчилгээний чанарыг сайжруулах, логистикийг удирдах хүний нөөцийн чадавхыг бэхжүүлэх хэрэгцээ харилцан бие биеэ дэмждэг болохыг харуулж байна.

Хүснэгт 2.3 Судалгааны үр дүн дээр хийсэн шинжилгээ

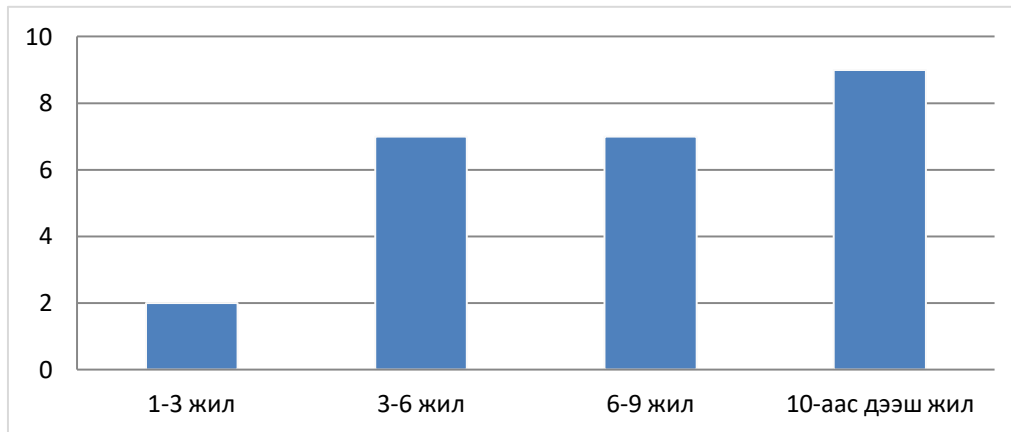
Хувьсагч	Тээвэр	Эрсдэлийн нөөц	Ажилтны сургалт	Мэргэшсэн боловсон хүч	Мөнгөн урсгал	Хөрөнгийн хомсдол
Бүтээгдэхүүн хөгжүүлэлт	0.353	0.198	0.088	0.350	-0.004	0.104
Нийлүүлэгчтэй харилцаа	0.336	0.078	-0.064	0.175	0.154	0.153
Маркетинг	0.013	0.383	0.509**	0.291	0.267	0.297
Онлайн захиалга	0.393*	0.508**	0.180	0.078	0.468*	0.496**
CRM/Программ	0.334	0.406*	-0.011	0.043	0.417*	0.472*
Тээвэр	1.000	0.468*	0.440*	0.470*	0.163	0.340
Эрсдэлийн нөөц	0.468*	1.000	0.440*	0.449*	0.438*	0.544**
Ажилтны сургалт	0.440*	0.440*	1.000	0.461*	0.534**	0.441*
Мэргэшсэн боловсон хүч	0.470*	0.449*	0.461*	1.000	0.334	0.468*

Мөнгөн урсгал	0.163	0.438*	0.534**	0.334	1.000	0.758***
Хөрөнгийн хомсдол	0.340	0.544**	0.441*	0.468*	0.758***	1.000

Судалгаанд хамрагдсан байгууллагуудын ерөнхий мэдээлэл

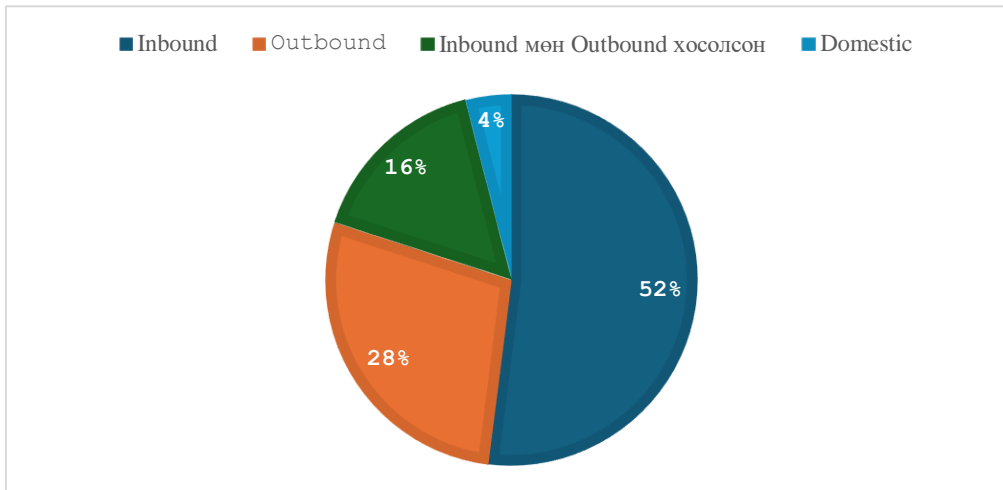
Үйл ажиллагаа эрхэлсэн хугацаагаар авч үзэхэд 10-аас дээш жил ажилласан тур оператор 36 хувь, 3-6 жил болон 6-9 жил ажилласан компаниуд тус бүр 28 хувийг эзэлж байгаа бол 1-3 жил ажиллаж байгаа байгууллагууд 8 хувийг бүрдүүлж байна. Үр дүнгээс харахад судалгаанд оролцогчдын дийлэнх нь харьцангуй туршлагатай, тогтвортой үйл ажиллагаа явуулж байгаа тур операторууд болно.

Хүснэгт 2.4 Үйл ажиллагаа эрхэлсэн хугацаа



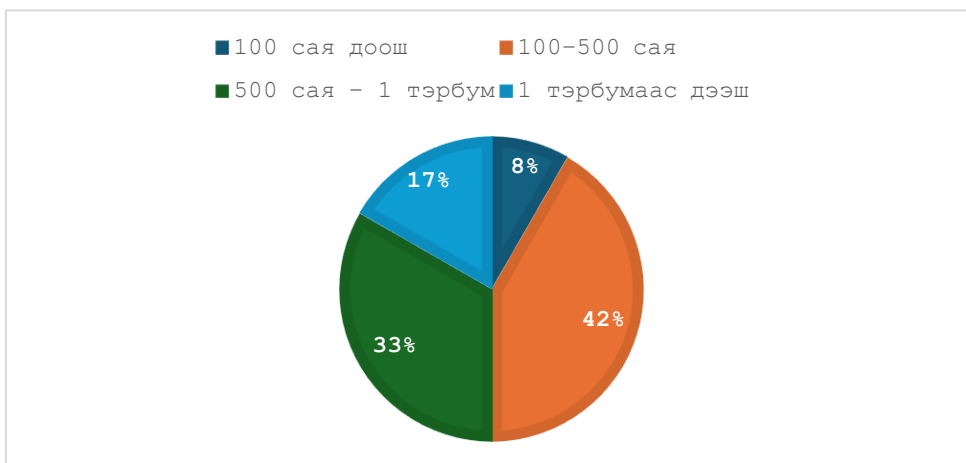
Тур операторын үндсэн зах зээлийн чиглэлийг авч үзэхэд судалгаанд оролцогч байгууллагуудын 52 хувь нь гадаад орноос жуулчин хүлээн авах буюу inbound чиглэлд үйл ажиллагаагаа явуулдаг тур оператор байна. Inbound болон outbound чиглэлийг хослуулан ажилладаг тур оператор 28 хувь, гадаад орон руу жуулчин илгээх буюу outbound чиглэлээр үйл ажиллагаа явуулдаг компаниуд 16 хувийг эзэлж байна. Inbound чиглэлээр үйл ажиллагаагаа явуулдаг тур оператор нь давамгайлсан байгаа нь Монголын аялал жуулчлалын салбар нь голчлон гадаад орноос жуулчин хүлээн авах үйлчилгээ түлхүү үзүүлдэг байгууллагууд их жинг эзэлж байгаатай холбоотой.

Хүснэгт 2.5 Үндсэн зах зээлийн бүтэц



Жилийн дундаж орлогын байдлаар авч үзэхэд судалгаанд оролцогч компаниудын 40 хувь нь 100-500 сая төгрөг, 500 сая-1 тэрбум төгрөгийн орлоготой компаниуд 32 хувийг, 1 тэрбумаас дээш орлоготой томоохон компаниуд 16 хувийг тус тус эзэлж байна. Харин 100 сая төгрөгөөс доош орлоготой жижиг компаниуд 8 хувийг бүрдүүлж байна. Энэ үзүүлэлтээс харахад судалгаанд оролцогч тур операторуудын дийлэнх хувь нь байгууллагын амьдралын мөчлөгийн эхэн болон дунд үе дээрээ явж байгаа тур операторууд бөгөөд санхүүжилтийн хэрэгцээний хувьд хамгийн өндөр хэрэгцээтэй бүлэгт хамаардаг байна.

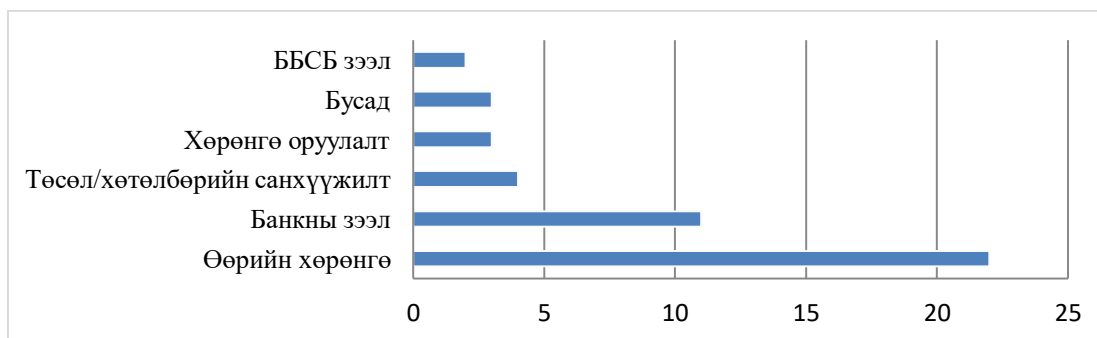
Хүснэгт 2.6 Жилийн дундаж орлогийн бүтэц



Судалгаанд хамрагдсан тур операторуудын санхүүжилтийн одоогийн эх үүсвэрийн үр дүнг үзэхэд өөрийн хөрөнгө дийлэнх эх үүсвэр болж байна. Судалгаанаас үзэхэд 88 хувь нь өөрийн хөрөнгийг үйл ажиллагааныхаа гол эх үүсвэр болгон ашиглаж байна. Үүний дараагийн эх үүсвэр нь банкны зээл 44 хувь нь эзэлсэн байна. Харин төсөл, хөтөлбөрийн санхүүжилт 16 хувь байгаа нь тур операторууд хүртээмжийн асуудал бага

мөн тур операторууд төсөл хөтөлбөрийн мэдээлэл, хандал харьцангуй бага байна. Хөрөнгө оруулалт болон ББСБ-ийн зээл тус бүр 12 хувь болон 8 хувь байна. Засгийн газраас явуулж байгаа хөнгөлөлттэй зээл, хүүгийн татаас нь тур оператор бус аялал жуулчлалын бусад салбарууд руу илүү чиглэсэн байдагтай холбоотой.

Хүснэгт 2.7 Санхүүжилтийн эх үүсвэр



Судалгаанд хамрагдсан тур операторуудын 84 хувь нь сүүлийн 3 жилд санхүүжилт авахад хүндрэл тулгарсан гэж хариулсан. Хүндрэлийн гол шалтгаан дээр их дурдагдсан шалтгаан нь барьцаа хөрөнгийн дутагдал бөгөөд хүндрэл тулгарсан 57 хувь, өндөр хүү 52 хувь байгаа нь санхүүгийн байгууллага болон арилжааны банкуудын хүү өндөр болон барьцаа хөрөнгийн дутмаг байгаагийн илрэл бөгөөд аялал жуулчлалын салбар нь улирлын шинж чанартай, биет бүтээгдэхүүн борлуулдаггүй зэрэг бусад салбаруудаас ялгагдах байдал нь таарсан зээлийн бүтээгдэхүүн байхгүй байгаатай холбоотой.

Хүснэгт 2.8 Санхүүжилт авахад хүндрэл

Хүндрэлийн шалтгаан	Хувь
Барьцаа хөрөнгийн дутагдал	57%
Өндөр хүү	52%
Орлогын тогтворгүй байдал	48%
Бичиг баримтын шаардлага	24%
Бусад	24%

Судалгаанд оролцсон байгууллагуудын санхүүжилтийн хамгийн тохиромжтой хэлбэр дээр бага хүүтэй зээл нь 64 хувь бөгөөд санхүүжилтийн бусад эх үүсвэрүүдийн талаарх мэдээ мэдээлэл болон төсөл хөтөлбөрийн талаар мэдээлэл дутмаг байх магадлалтай. Хосолсон хэлбэр 52 хувь, хөрөнгө оруулалт 32 хувь, буцалтгүй тусламж 8 хувьтай байна.

Хүснэгт 2.9 Санхүүжилтийн тохиромжтой хэлбэр

Санхүүжилтийн хэлбэр	Хувь
Бага хүүтэй зээл	64%
Хосолсон хэлбэр	52%
Хөрөнгө оруулалт	32%
Буцалтгүй тусламж	8%
Бусад	8%

Мөн судалгаанд хамрагдагсдын тур операторын 87 хувь нь гадаадын хөрөнгө оруулалт авах сонирхолтой гэж хариулсан. Энэ үр дүнгээс үзэхэд тур операторууд гадаадын хөрөнгө оруулагчидтай хамтран ажиллах сонирхолтой байгаа ч тухайн боложийг бодитоор хэрэгжүүлэх мэдлэг туршлага дутмаг байгааг харуулж байна.

Судалгааныхаа хоёрдугаар бүлэгт санхүүжилтийн хэрэгцээний түвшинг тодорхойлохын тул бизнес процесс үзүүлэлтийг сонгон авч, Ликертийн шатлалаар үнэлгээ өгүүлсэн юм

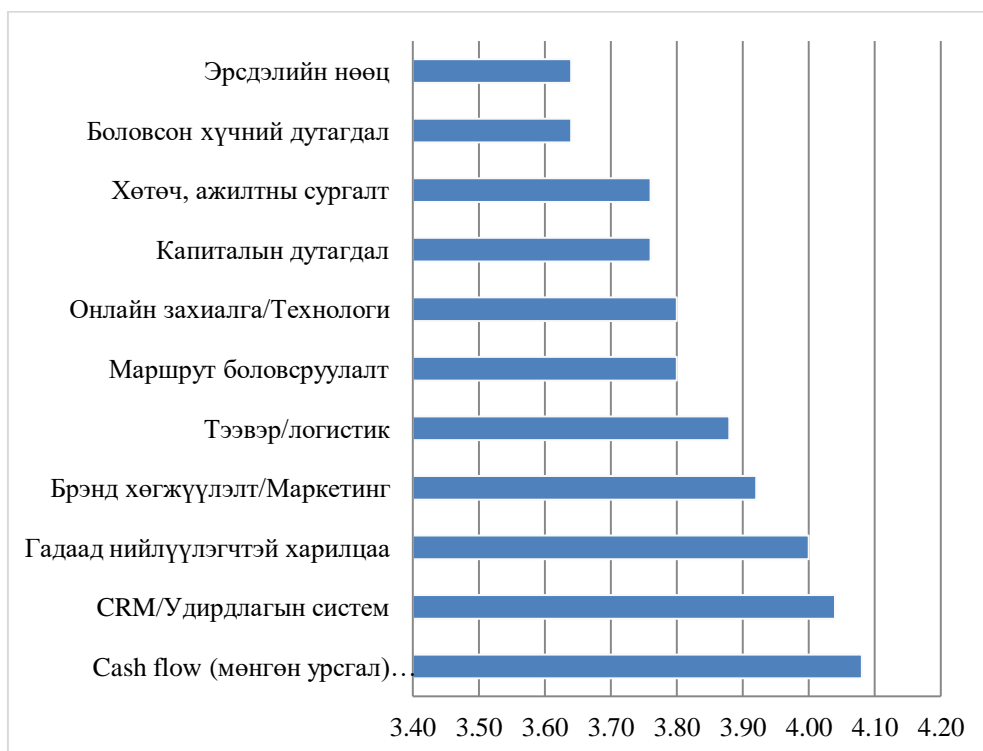
Хүснэгт 2.10 Санхүүжилтийн хэрэгцээний үнэлгээ

Санхүүжилтийн чиглэл	Дундаж
Cash flow хэлбэлзлийн нөлөө	4.08
CRM, Удирдлагын систем	4.04
Гадаад нийлүүлэгчтэй харилцаа	4.00
Брэнд хөгжүүлэлт, Маркетинг	3.92
Тээвэр, логистик	3.88
Маршрут боловсруулалт	3.80
Онлайн захиалга, Технологи	3.80
Капиталын дутагдал	3.76
Хөтөч, ажилтны сургалт	3.76
Боловсон хүчний дутагдал	3.64
Эрсдэлийн нөөц	3.64
Нийт дундаж оноо	3.85

Судалгаанаас үзэхэд хамгийн өндөр оноо авсан чиглэл нь мөнгөн урсгалын тогтворгүй байдалтай холбоотой санхүүжилтийн хэрэгцээ бөгөөд дундаж оноо 4.08 байна. Энэ нь аялал жуулчлалын улирлын шинж чанараас шалтгаалан компаниудын мөнгөн урсгал жилийн турш тогтворгүй бөгөөд тогтвортой ажиллагааг хангахад

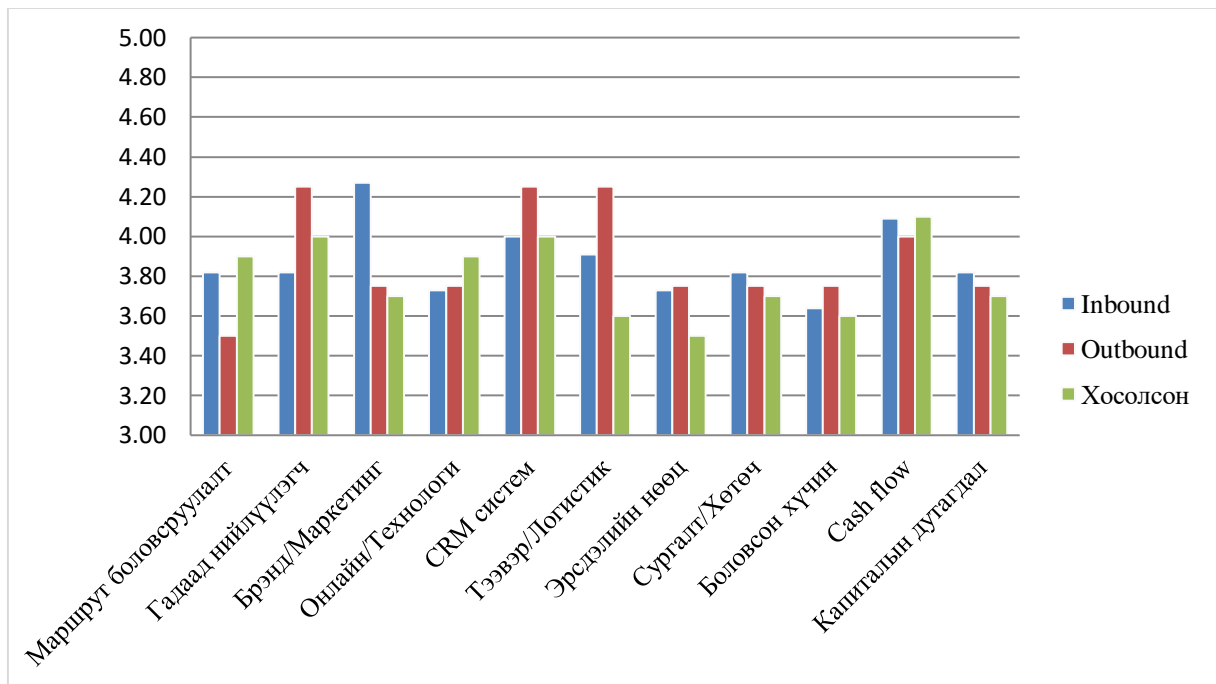
санхүүжилт зайлшгүй шаардлагатай болохыг харуулж байна. Харилцагч удирдлагын систем болон дотоод удирдлагын программ хангамжид шаардагдах санхүүжилт 4.04 үзүүлэлттэй байсан бол гадаад нийлүүлэгчидтэй гэрээ байгуулах, харилцаа хөгжүүлэхэд шаардагдах санхүүжилт 4.00 оноотой. Брэнд хөгжүүлэлт болон маркетингийн санхүүжилтийн хэрэгцээ 3.92 гэж гарсан. Тээвэр, логистикийн санхүүжилтийн хэрэгцээ 3.88 оноо авсан бол маршрут боловсруулалт болон онлайн захиалгын систем тус бүр 3.80 оноотойгоор зэрэгцэж байна. Хөтөч болон ажилтнуудын сургалт 3.76, капиталын дутагдал 3.76, боловсон хүчний дутагдал 3.64, эрсдэлийн нөөц 3.64 оноо авсан байна.

Хүснэгт 2.11 Санхүүжилтийн хэрэгцээний дундаж



Санхүүжилтийн хэрэгцээний түвшин тур операторын ангилсан байдлаар үзвэл outbound чиглэлээр үйл ажиллагаа явуулж байгаа тур операторын санхүүжилтийн хэрэгцээний түвшин бусад 2 чиглэлээс өндөр байна.

Хүснэгт 2.12 Санхүүжилтийн хэрэгцээний түвшин



Санхүүжилтийн хэрэгцээний оноо орлого өсөх тусам буурч байна. Жижиг тур операторын санхүүжилтийн хэрэгцээ томоохон тур оператортой харьцуулахад хамаагүй өндөр байна. Орлогын хувьд 100 сая доош бүлэгт 3.93 үзүүлэлттэй байхад, 1 тэрбумаас дээш бүлэгт 3.16 болж буурсан нь үүнийг тодорхой үзүүлж байна. Жижиг компаниуд (100 сая доош) технологи, CRM, мөнгөн урсгал хамгийн их санхүүжилт шаарддаг бол том компаниуд (1 тэрбумаас дээш) хүний нөөц, сургалтад илүү санхүүжилтийн хэрэгцээ өндөр байна. Энэ нь аялал жуулчлалын салбарт өсөлтийн хэсэг бүрд өөр өөр санхүүгийн стратеги шаардлагатайг харуулж байна.

Хүснэгт 2.13 Орлогын түвшингээр санхүүжилтийн хэрэгцээ

Санхүүжилтийн чиглэл	100 сая доош	100-500 сая	500 сая-1 тэрбум	1 тэрбумаас дээш
Маршрут боловсруулалт	4.50	4.00	4.00	2.25
Гадаад нийлүүлэгч	4.50	4.10	3.88	2.75
Брэнд, Маркетинг	3.00	4.20	3.88	3.50
Онлайн, Технологи	5.00	3.80	3.75	3.25
CRM систем	5.00	4.10	3.88	3.25
Тээвэр, Логистик	4.00	3.90	4.00	3.00
Эрсдэлийн нөөц	3.50	3.80	3.75	2.50
Сургалт, Хөтөч	3.00	3.90	3.75	4.25
Боловсон хүчин	3.00	3.80	3.75	3.25
Cash flow	4.50	4.00	4.25	3.25
Капиталын дутагдал	4.50	3.70	3.62	3.50
Нийт дундаж	3.93	3.94	3.86	3.16

- Монгол улсад үйл ажиллагаагаа эрхэлж байгаа боловч дийлэнх тур операторууд нь inbound чиглэлээр үйл ажиллагаа явуулдаг тул гадаад жуулчдыг рүү чиглэсэн үйлчилгээ түлхүү санал болгодог бөгөөд байгууллага тогтвортой үйл ажиллагаа явуулахын тулд хэрэглэгчдийг өөрчлөгдөж буй хүсэл сонирхолд нийцэх, өрсөлдөх чадвараа хадгалахын тулд тасралтгүй хөгжих бөгөөд үүнийхээ дагуу шинэчлэл, шинэ технологи, шинэ дэвшил шаардлагатай байна.
- Тур операторуудын бизнесийн байдал нь илүү цөөн тооны ажилтантай, гэр бүлийн хүрээнд эсвэл хувь хүний суурьт бизнесүүд дийлэнх хувь байгааг судалгаанаас харагдсан бөгөөд жилийн орлого арай багатай тур операторууд байгууллагын томоохон өсөлт гэхээс илүү тогтвортой байдал болон улирлын хамаарлыг бууруулахыг зорьж байна.
- Судалгааны үр дүнгээс харахад санхүүжилт авахад тулгарч байгаа хамгийн том асуудал нь барьцаа хөрөнгийн дутагдал байсан. Аялал жуулчлалын салбарын онцлог нь хэрэглэгчдэд биет бүтээгдэхүүн борлуулахаас илүү биет бус, үйлчилгээнд суурилсан онцлогоос үүдэн тур операторуудад барьцаа хөрөнгийн

асуудал үүсэж байна. Энэ нь арилжааны банкны онцлог болох мөнгөн урсгалаас илүү барьцаа хөрөнгө тэр дундаа биет хөрөнгө дээр үндэслэн зээл олгодог. Мөн санхүүжилтийн боломжит хэлбэр гэсэн асуулт дээр тур операторууд бага хүүтэй зээл болон хосолсон санхүүжилтийг хэлбэр тур операторуудын дийлэнх хувь сонгосон байгаа нь зээлийн хүүгийн татаас болон санхүүжилтийн бодлого нийт салбарын хүрээнд хэрэгцээтэй байгааг тодорхой илэрхийлж байна. Гадаадын хөрөнгө оруулалт авах сонирхолтой байгаа гэж 87 хувь нь үзсэн боловч нийт тур операторын санхүүжилтийн эх үүсвэрийн 16 хувийг хөрөнгө оруулалт эзэлсэн байсан.

- Үйл ажиллагаагаа эхлүүлж буй шинэ операторууд нь зах зээлд хөл тавиад удаагүй байгаа, 1-3 жилийн түүхтэй шинэ бизнесүүдийн хувьд дотоод зохион байгуулалт болон санхүүгийн тогтвортой байдал хамгийн чухал асуудал байдаг. Судалгаанаас үзэхэд эдгээр компаниудад CRM систем нэвтрүүлэх шаардлага нэн тэргүүнд байсан. Энэ нь шинээр байгуулагдсан байгууллагууд одоогоор ямар нэгэн нэгдсэн системгүй, үйл ажиллагаагаа механик аргаар эхлүүлж буйг харуулж байна. Түүнчлэн, онлайн захиалга, маршрут төлөвлөлт, логистик болон мөнгөн урсгал удирдах хэрэгцээ 4.5 үнэлгээтэй гарсан нь тэдний санхүүжилтийн шаардлага ерөнхийдөө маш өндөр түвшинд байгааг харуулна. Шинэ компаниудын хувьд эрсдэлийн удирдлагын хэрэгцээ харьцангуй бага буюу 3.5 гэж үнэлэгдсэн. Үүнээс үзэхэд эрсдэлгүй ажиллаж байна гэхээс илүүтэй, зах зээлийн туршлага багатайгаас үүдэн учирч болох аюул занал, эрсдэлийн бодит хэмжээг хараахан тодорхойлж мэдэхгүй байж болох талтай. Судалгаанаас харахад шинэ тур операторуудын дийлэнх хувь нь санхүүжилтийн хүндрэлтэй тулгардаг бөгөөд үүнд орлого тогтворгүй байх, барьцаа хөрөнгийн дутагдал, бичиг баримтын бүрдүүлэлт хангалтгүй байх зэрэг шалтгаанууд гол саад болдог аж.
- Хөгжиж буй шатны операторууд буюу 3-6 жил үйл ажиллагаагаа явуулсан, тодорхой хэмжээнд байр сууриа олж буй компаниудын хэрэгцээ арай өөр түвшинтэй байсан. Энэ үед гадаад нийлүүлэгчидтэй харилцаа тогтоох шаардлага 4.29 буюу нэлээд өндөр болж ирдэг бөгөөд энэ нь тухайн бизнес гадаад зах зээл рүү гарч, үйл ажиллагаагаа тэлэх шат руугаа шилжиж байгаагийн илрэл юм. Мөн бизнес өргөжихийн хэрээр CRM системийн хэрэгцээ улам бүр нэмэгдэж 4.43, дотоод хяналтаа сайжруулахыг эрмэлздэг байна. Харин маркетингийн үнэлгээ харьцангуй бага буюу 3.43 гарсан бөгөөд энэ нь компаниуд орлогоо нэмэгдүүлэх

тал дээр анхаарч байгаа ч маркетингийн төсөв, зардал нь хязгаарлагдмал хэвээр байна. Санхүүжилтийн хувьд барьцаа хөрөнгийн дутагдал 57 хувь, зээлийн өндөр хүү 57 хувьтай байсан бөгөөд санхүүжилт авахад тулгардаг хоёр хүчин зүйл яг ижил түвшинд байна.

- Тогтворжилттой бизнесүүд болох зах зээлд 6-9 жил үйл ажиллагаа явуулж, тогтворжсон компаниудын хувьд маркетингийн хэрэгцээ 4.12 хамгийн өндөр түвшинд хүрдэг байна. Үүнээс харахад бизнесээ тэлэх, брэнд хөгжүүлэлтээ эрчимжүүлэх шатандаа явж байдаг. Түүнчлэн, эдгээр компаниудын 88 хувь нь бага хүүтэй зээлийг илүүд үздэг гэж хариулсан нь зах зээл дээрх уламжлалт зээлийн хүүгийн дарамт их ирдгийг харуулж буй хэрэг юм. Үүнийг батлах өөр нэг үзүүлэлт нь 75 хувь нь өндөр хүүтэй зээлийг бизнесийнхээ гол хүндрэл, тэлэлтэд саад болж буй хүчин зүйл гэж үзсэнд оршино. Шинэ компаниудтай харьцуулахад энэ шатанд CRM системийн хэрэгцээ харьцангуй бага буюу 3.38 байгаа бөгөөд энэ нь тухайн байгууллагуудын дотоод систем, бүтэц аль хэдийн бүрэлдэж тогтсонтой холбоотой.
- Үйл ажиллагаагаа 10-аас дээш жил тогтвортой ажилласан, туршлагатай томоохон компаниудын хувьд судалгаанаас харахад хүний нөөцийн чадавх хамгийн чухал асуудал болдог. Мэргэжлийн сургалт, хөгжлийн хэрэгцээ 4.44 хамгийн өндөр үзүүлэлттэй гарсан. Чанартай хүний нөөц бол бизнесийн гол хөрөнгө оруулалт гэж үзэж байна. Мөн үйл ажиллагааг тасралтгүй дэмжих шаардлагын улмаас маркетинг 4.11 мөн тээвэр логистикийн хэрэгцээ 4.22 өндөр хэвээр байна. Түүнчлэн, туршлагатай операторуудын 56 хувь нь зөвхөн нэг эх үүсвэрээс хамааралтай байхаас татгалзаж, олон талт хандлагыг баримтлан хосолсон санхүүжилтийг илүүд үздэг байна.

2.3 Аялал жуулчлалын байгууллагад санхүүжилт татах боломжууд

Судалгааны үр дүн дээр тулгуурлан тур оператор санхүүжилт татах боломжит хэд хэдэн төрлүүдийг судлан боломжит эх үүсвэрүүдийг тодорхойлсон. Үүнд төрийн дэмжлэг, дотоод санхүүжилт, олон нийт олон улсын байгууллагын дэмжлэг, хувийн хэвшил, арилжааны банк болон санхүүгийн байгууллагын санхүүжилт зэрэг эх үүсвэрүүдээс судалсан.

2.3.1 Төрөөс үзүүлэх санхүүгийн дэмжлэг

Зээлийн хүүгийн татаас

Зээлийн хүүгийн татаас нь Монгол Улсын Сангийн яамнаас баталгаажуулж, арилжааны банкнуудаар дамжуулан хэрэгжүүлдэг. Ялангуяа экологийн чиглэлийн тур оператор буюу эко аялал жуулчлалыг дэмжих хүрээнд олгогддог.

Хүснэгт 2.14 Орлогын түвшингээр санхүүжилтийн хэрэгцээ

Ногоон зээлийн хүү	8 - 10%
Зээлийн хүүний хөнгөлөлт	9 - 15%
Зээлийн хэмжээ	3 саяас 1 тэрбум
Зээлийн хугацаа	12 сараас 6 жил хүртэл

Эх сурвалж (Монгол улсын сангийн яам, 2026)

Хаан банк, Голomt, Худалдаа хөгжлийн банкнуудын ногоон зээлийн хүүний багцын хувьд хамгийн багадаа 1.1 хувиас эхлэн 1.9 хувь хүртэл байна. Банкнуудын онцлог болон тохирох хүүний багцаа сонгохдоо тур операторын үйл ажиллагаа бизнес моделиос хамаарна.

Хүснэгт 2.15 Банкнуудын ногоон зээлийн хүүний багц (2026 оны байдлаар)

Банк	Онцлог	Зээлийн хүүний багц (сарын)
Хаан банк	Салбарын хамгийн өргөн сүлжээтэй	1.3% - 1.8%
Голomt банк	Олон улсын байгууллагуудаас эх үүсвэр авдаг.	1.1% - 1.6%
ХХБ	Гадаад худалдаа болон томоохон хөрөнгө оруулалтын санхүүжилтэд туршлагатай	1.4% - 1.9%

Эх сурвалж Банкнуудын сайт дээрх мэдээлэл 2026 оны байдлаар

Татварын урамшуулал

Монгол Улсын татварын хуулийн тогтолцоо нь тур операторуудад урамшуулал олгодог бөгөөд үүнд Нэмэгдсэн өртгийн албан татвар чөлөөлөх болон Аж ахуйн нэгжийн орлогын албан татвар хөнгөлөлт гэсэн хоёр үндсэн хэлбэрт хуваагдана.

НӨАТ-ын зохицуулалтын хувьд НӨАТ-ын тухай хуулийн шинэчилсэн найруулгын 12.2.10-т тур оператор болон аяллын агент нь гадаад улсын аялал жуулчлалын байгууллагатай гэрээ байгуулж жуулчдыг хүлээн авах, уг үйлчилгээг төлөвлөх, сурталчлах, виз авахтай холбогдсон болон бусад бичиг баримтын бүрдүүлэлт хийх зэрэг гадаадын жуулчинд үзүүлсэн үйлчилгээ нь тусгайлан заагдсан байна.

Хуулийн 12.3-т зааснаар эдгээр үйлчилгээ нь Монгол Улсад оршин суугч бус этгээдтэй байгуулсан гэрээний үндсэн дээр үзүүлж байгаа тохиолдолд 0% НӨАТ-тай өөрөөр хэлбэл экспортын үйлчилгээнд адил тооцогдон НӨАТ-аас чөлөөлөгдөх

боломжтой. Харин хуулийн 12.4-т зааснаар хөдлөх, үл хөдлөх хөрөнгөтэй шууд холбоотой үйлчилгээнд (жишээ нь: жуулчин тээвэрлэх, газарчлах, зочид буудлын үйлчилгээ) уг чөлөөлөлт хамаарахгүй гэдгийг онцгойлон анхаарах шаардлагатай.

ААНОАТ-ийн хөнгөлөлтийн хувьд ААНОАТ-ийн хуулийн дагуу тур операторуудад дараах хэлбэрийн хөнгөлөлт хамаарна. Доорх хүснэгтэд тур операторт хамаарах бүх татварын урамшууллыг нэгтгэн харуулсан болно.

Хүснэгт 2.16 *Тур операторт хамаарах татварын урамшууллын*

Татварын хөнгөлөлтийн төрөл	Хамаарах субъект	Хөнгөлөлтийн агуулга
НӨАТ-аас чөлөөлөх (НӨАТ хууль 12.2.10)	Гадаадын жуулчинд үйлчилгээ үзүүлдэг тур оператор	Гадаадын жуулчинд үзүүлсэн үйлчилгээний борлуулалт 0% НӨАТ-тай экспортын орлогод тооцогдоно
ААНОАТ 90%-ийн хөнгөлөлт	Жилийн борлуулалт 1.5 тэрбум хүртэлх тур оператор	1%-ийн татвар
Гарааны компанийн татварын хөнгөлөлт (АЖ-ийн хуулийн 5.2.3)	Улсын бүртгэлд бүртгэгдсэн шинэ тур оператор	Бүртгэгдсэн өдрөөс хойш 3 жилийн хугацаанд татварын хөнгөлөлт эдлэх боломжтой
Чөлөөт бүсийн ААНОАТ хөнгөлөлт	Чөлөөт бүсэд 300,000 ам.доллараас дээш хөрөнгө оруулсан компани	Хөрөнгө оруулалтын 50%-тай тэнцэх ААНОАТ-ийн хөнгөлөлт авна

Зээлийн батлан даалт

Зээлийн батлан даалтын сан нь барьцаа хөрөнгийн дутагдалтай жижиг, дунд үйлдвэр эрхлэгчдэд зориулсан чухал хэрэгсэл юм. Уг сан барьцааг бүрэн орлохгүй бөгөөд зөвхөн дутагдаж буй барьцааны хэсгийг нөхдөг онцлогтой. Гол нөхөцлүүд нь

- Хүссэн зээлийн 60 хувь хүртэл батлан даалт гаргана,
- Зээлдэгч өөрөө дор хаяж 40 хувь барьцаа хөрөнгөтэй байх шаардлагатай

Хүснэгт 2.17 Батлан даалтын төрлүүд

Батлан даалтын төрөл	Зориулалт ба Тайлан
Үндсэн батлан даалт	Ерөнхий хэрэглээний зориулалттай, стандарт нөхцөлтэй батлан даалт.
ББСБ-ын батлан даалт	Банк бус санхүүгийн байгууллагаар дамжуулан авч буй зээлд зориулсан батлан даалт.
Эх үүсвэртэй батлан даалт	Тусгай зориулалтын санхүүжилтийн эх үүсвэртэй холбоотой олгогдох батлан даалт.
Эмэгтэй ЖДҮ батлан даалт	Эмэгтэй бизнес эрхлэгчдэд тусгайлан зориулсан, тэднийг дэмжих зорилготой бүтээгдэхүүн.
Ногоон бизнес батлан даалт	Байгаль орчинд ээлтэй, экологийн чиглэлийн үйл ажиллагаа эрхэлж буй бизнест зориулсан.

Эх сурвалж (Зээлийн батлан даалтын сан, 2026)

Төрөөс үзүүлдэг гурван төрлийн санхүүжилтийн дэмжлэгийг харьцуулсан бөгөөд зээлийн хүүгийн татаасны хувьд байгальд ээлтэй, экологи чиглэлтэй тур оператор тохиорох бол татварын урамшууллын хувьд тур операторын чиглэл орлогын хэмжээнээс хамаарч байна. Зээлийн батлан сангийн хувьд тур операторт тодорхой хэмжээний буюу 40 хувийн барьцаагаа гаргах шаардлагатай байна.

Хүснэгт 2.18 Төрийн дэмжлэгт санхүүжилтийн хэрэгслүүдийн харьцуулалт

Санхүүжилтийн хэрэгсэл	Зорилтот бүлэг	Үндсэн давуу тал	Үндсэн шаардлага
Зээлийн хүүгийн татаас	Эко, байгальд түшиглэсэн тур оператор	Хүү 2-15 хувь хүртэл буурна	Тур оператор бүртгэлтэй байх
Татварын урамшуулал	1.5 тэрбумаас доош орлоготой компани	ААНОАТ-ийг 90%-иар хөнгөлүүлэх	Заасан нөхцөлүүдийг хангасан байх
Зээлийн батлан даалт	Барьцаа хөрөнгийн дутагдалтай тур оператор/нэмэлдээр жижиг дунд үйлдвэр бүртгэлтэй/	Зээлийн 60 хувь хүртэл батлан даалт гаргана.	Зээлийн барьцаа хөрөнгийн 40 хувь хүртэл гаргах шаардлага

2.3.2 Санхүүгийн байгууллагуудын зээл

Монгол Улсын арилжааны банкнуудаас тур операторуудад олгогдож буй зээлийн бүтээгдэхүүнүүд санал болгодог. Дараах хүснэгтүүдэд тэргүүлэгч банкнуудын санал болгож буй зээлийн нөхцөлүүдийг системтэйгээр харьцуулан дүгнэжээ.

Хүснэгт 2.19 Банкнуудын зээлийн нөхцөл

Банк	Зээлийн төрөл	Хүү (жил)	Хугацаа	Давуу тал / Онцлог
Хаан банк	Бизнесийн хөрөнгө оруулалт	21.6%- 23.4%	108 сар	Зээлийн дүн өндөр
Голомт банк	Хөрөнгө оруулалтын зээл	16.8%- 21.8%	60 хүртэл сар	Вальютаар авах боломж, уян хатан эргэн төлөлтийн нөхцөл,
ХХБ	Төслийн санхүүжилт	7%	3-10 жил	Зээлийн хүү бага хугацааны хувьд хамгийн боломжтой
Төрийн банк	Бичил бизнесийн зээл	24-21%	40 сар	Эргэн төлөх нөхцөл уян хатан
Хас банк	Залуу бизнес эрхлэгчийн зээл	21.2%- 19.2%	60 сар	4 бүтээгдэхүүний сонголттой, шатлан буурах зээлийн хүү, бизнес эрхлэгчдийг дэмжих зээл барьцаа шаардлагагүй
Капитрон банк	Эргэлтийн хөрөнгийн зээл	19.2%- 24%	36 сар	Зээлийн хэмжээ өндөр, уян хатан нөхцөлтэй, барьцаа шаардлагагүй
Ариг банк	Бичил бизнес	24%	24 сар	Барьцаа хөрөнгө шаардлагагүй бага жижиг тур операторуудад тохиромжтой
М банк	Дижитал бизнес	1.5%- 1.9%	24 сар	Барьцаагүй дижитал зээлийн шийдэл

Эх сурвалж Банкнуудын сайт дээрх мэдээлэл 2026 оны байдлаар

Хүснэгт 2.20 Эмэгтэй бизнес эрхлэгчдэдийг дэмжсэн зээл

Банк	Зээлийн хүү /жил/	Зээлийн хэмжээ	Хугацаа	Давуу тал, Шаардлага
Хаан Банк	18.6%	1 тэрбум хүртэл	36-60 сар	Хөдлөх хөрөнгө барьцаалах боломжтой.
Хас Банк	21.6%	1 тэрбум хүртэл	36-60 сар	Улирлын шинж чанарт тохируулан эргэн төлөлтийн нөхцөлийг тооцно, хурдан зээл шийднэ
Худалдаа хөгжлийн банк	14.4% - 16.8%	1.5 тэрбум хүртэл	12 сар хүртэл	Барьцаа хөрөнгө шаардлагагүй, ажилтнуудын 50 хувиас дээш нь эмэгтэй ажилтан байх
Төрийн банк	20.40	500 сая	40 сар	Эргэн төлөгдөх нөхцөл нь уян хатан

Эх сурвалж Банкнуудын сайт дээрх мэдээлэл 2026 оны байдлаар

Хүснэгт 2.21 *Ерөнхий эргэлтийн хөрөнгийн зээл*

Банк болон Зээлийн төрөл	Жилийн хүү	Хугацаа	Зээлийн хэмжээ / Зориулалт	Тавигдах үндсэн шаардлага
Эргэлтийн хөрөнгө	17.6%	2 - 3 жил	Улирлын чанартай аяллын өмнөх бэлтгэл	-Бизнесийг 6 сараас дээш эрхэлсэн байх -Баталгаажсан орлого, барьцаа хөрөнгө -Татвар, НД-ийн хугацаа хэтэрсэн өргүй байх

Эх сурвалж Банкнуудын сайт дээрх мэдээлэл 2026 оны байдлаар

Хүснэгт 2.22 *Овердрафт зээл*

Олгох байгууллага	Худалдаа хөгжлийн банк	Голомт банк
Хэмжээ	Тухайн банкны дансны хуулга болон гүйлгээнээс хамаарна	200 сая хүртэл
Зээлийн хүү жил	Бизнесийн зээлийн сарын хүү + 0.20%	Төгрөг 1.7-1.9% Ам. доллар 1.5-1.7%
Хугацаа	12 сар	6 сар
Зээл олголтын шимтгэл	0.5%	0.5%
Тавигдах шаардлага	Тухайн банкны харилцах дансыг 1-ээс дээш жил ашигласан, монгол улсад бүртгэлтэй үйл ажиллагаагаа явуулдаг, банк болон банк бусаас авсан чанаргүй зээлгүй байх бусад нөхцөлүүд хангасан байх	

Эх сурвалж Банкнуудын сайт дээрх мэдээлэл 2026 оны байдлаар

Өртгийн сүлжээний санхүүжилт ба Факторинг

Тур операторуудын хувьд өртгийн сүлжээний санхүүжилт болон факторинг гэсэн санхүүжилтийн эх үүсвэрүүд нь үр ашиг сайтай хэлбэр юм. Учир нь аялал жуулчлалын салбарын бүтээгдэхүүний мөнгөн урсгалын орж ирэх болон гадагшлах хооронд үүсдэг цаг хугацааны зөрүү юм. Өөрөөр хэлбэл, жуулчид ирэхээсээ өмнө байр захиалах, хоол хүнс бэлтгэх, тээвэр зэрэг олон зардалууд аялал эхлэхээс өмнө гарсан байдал бол орлого аялал эхлэхээс хэдэн сарын өмнө үлдсэн хувь нь аялал дууссаны дараа үлдсэн орлого орж ирдэг. Энэ хоорондох хугацааг эдгээр санхүүгийн эх үүсвэрүүд тохиромжтой хэрэгсэл юм.

Хүснэгт 2.23 Банкнуудын харьцуулалт

Банк	Үйлчилгээний төрөл	Хүү/cap/	Давуу тал
Голомт банк	Нийлүүлэлтийн сүлжээний санхүүжилт	30\$+1.5%	FCI-ийн гишүүн тул гадаадын авлагыг санхүүжүүлж чадна
Хас банк	Факторинг	1.1%-1.4%	Хамгийн бага хүүтэй факторинг
Хаан банк	Бизнесийн зээлийн шугам	1.4%-1.7%	Ирээдүйн орлогыг барьцаалан хэрэгцээтэй үедээ мөнгө татаж авдаг шугам
ХХБ	Факторинг	Авлагын 90 хувь хүртэл	Бага эрсдэлтэй, хурдан

Эх сурвалж Банкнуудын сайт дээрх мэдээлэл 2026 оны байдлаар

Хүснэгт 2.24 Факторингийн санхүүжилт авах үйл явц

Үе шат	Үйл явц
1. Гэрээ байгуулах	Гадаадын аялал жуулчлалын хамтран ажилладаг компанитай ирэх улиралд хамтран ажиллах албан ёсоор гэрээ байгуулна.
2. Баталгаажуулалт	Байгуулсан гэрээ болон нэхэмжлэлийг танилцуулж, тухайн авлага дээрээ үндэслэн санхүүжилт авах эрхээ баталгаажуулна.
3. Санхүүжилт авах	Банк тухайн байгууллагын ирээдүйн авлагын 70-90 хувь хүртэл дүнгийг бэлэн мөнгөөр шууд олгоно.
4. Бэлтгэл хангах	Санхүүжилтээр авсан мөнгөөр жуулчны бааз, тээвэр, хөтчийн төлбөр болон бусад үйл ажиллагааны зардал зэрэг шаардлагатай ажлуудад зарцуулна.
5. Эргэн төлөлт	Аялал дууссаны дараа гадаадын хамтран ажилладаг компаниас төлбөр орж ирэхэд банк өөрийн олгосон үндсэн зээл болон хүүг суутган авна.

2.3.3 Алтернатив санхүүжилтийн хэлбэрүүд

Найз нөхөд, гэр бүлээс авах санхүүжилт

Энэ нь бизнесийн анхан шатны санхүүжилтийн нэг хэлбэр бөгөөд ихэвчлэн тур операторын эхлэлийн үед хэрэглэгддэг. Хувийн харилцаа дээр суурилсан энэ санхүүжилт нь хуульчлагдсан нөхцөл байхгүй тул уян хатан.

Хүснэгт 2.25 *Найз нөхөд, гэр бүлээс авах санхүүжилт дээр хийсэн SWOT шинжилгээ*

<p>Давуу тал Хүүгийн дарамт бага Эргэн төлөлтийн нөхцөл уян хатан Бичиг баримтын бүрдүүлэлт харьцангуй хялбар</p>	<p>Сул тал Босгох хөрөнгий хэмжээ хязгаарлагдмал Гэрээ хийгээгүй тохиолдолд талууд хоорондын маргаан гарах Аман тохиролцоонл үндэслэсэн харилцаанаас үүдэлтэй маргаан шийдвэрлэх арга цөөн</p>
<p>Боломж Дараагийн шатны санхүүжилт авахад бэлтгэл үе болдог</p>	<p>Аюул занал Хэт олон дотны хөрөнгө оруулагч удирдлагын тогтолцоо алдагдах Хуулийн зохицуулалтгүй тул маргаан шийдвэрлэх тогтолцоо дутмаг</p>

Краудфандинг

Краудфандинг гадаадын туршлагаас үзэхэд тур операторын амжилттай ашиглагдаж ирсэн санхүүжилтийн хэлбэр юм. Тур операторын хамгийн боломжит краудфандинг санхүүжилтээ босгох платформууд байдаг. Fundea дотоодын платформ бөгөөд гүйлгээ нь улс дотроо хийгдэх тул шимтгэл батлан даалтын хувьд бизнес эрхлэгчдэд давуу тал болно.

Хүснэгт 2.26 *Краудфандинг платформ*

Платформын харьцуулалтууд	Fundea	Indiegogo	Kickstarter	Gofundme
Ашиглалтын хураамж	Үнэгүй	Үнэгүй	Үнэгүй	Үнэгүй
Төсөл амжилтын хэрэгжих үед шимтгэл	5%-8% Төслөөс хамаарна	5%	5%	0%
Хугацаа	30-60	1-60	1-60	Хязгааргүй
Гүйлгээний шимтгэл	1%	3%+0.20\$	3%+0.20\$	2.9%+0.30\$
Батлан даалт	Гэрээнд суурилсан	Уян хатан	Зорилтот босго дүн, заасан хугацаанд хүрээгүй тохиолдолд санхүүжилтээ авах боломжгүй	Хувь хүн, бизнес эрхлэгчид ээлтэй

Эх сурвалж Тус тусын платформын мэдээлэл

Краудфандинг нь тур операторуудад гадаадын туршлагаас харахад дөрвөн үндсэн хэлбэрт үйл ажиллагаатай байдаг.

Хүснэгт 2.27 Краудфандинг хэлбэр ба санхүүгийн үзүүлэлт

Санхүүгийн үзүүлэлтүүд	Зээлд суурилсан	Хөрөнгөд суурилсан	Урамшуулалд суурилсан	Хандивт суурилсан
Зах зээлийн үнэлгээ	Бага	Дундаж	Өндөр	
Хамрах чадвар	Сул	Сул	Сайн	Сайн
Эрсдэл даах чадвар	Дунджаас бага	Өндөр	Дунд	Дунд
Санхүүжилт ашиглах үе шат	Улирлын хамаарлыг бууруулах эргэлтийн хөрөнгийн хэрэгцээнд, барьцаатай, тогтвортой орлоготой компани	Компанийг өргөтгөх шатанд	Шинэ аяллын маршрут гаргахад хамгийн үр дүнтэй	Тодорхой зорилготой аяллын маршрут

Эх сурвалж Судлаачийн боловсруулснаар

Бизнес ангелс

Бизнес ангелс нь аялал жуулчлалын технологийн операторуудад хамгийн тохиромжтой санхүүжилтийн хэлбэрүүдийн нэг юм. Монгол улсын хэмжээнд Socratus Startup Studio нь хамгийн идэвхтэй бизнес ангелс байгууллагуудын нэгд тооцогддог. TapaTrip компани нь Монголд амжилттай бизнес ангелс санхүүжилт авсан тур технологийн жишээ юм.

Хүснэгт 2.28 Бизнес ангелс ба боломжууд

Ангилал	Нэрс	Тайлбар
Хөрөнгө оруулалтын сүлжээ	Travel Tech Nation Angels	Шинээр байгуулагдсан тур операторуудад хамгийн их хөрөнгө оруулалт олгодог, бизнес ангелс олох боломжтой платформ
Нийгэмлэг ба Холбоо	Voyagers.io	Аялал жуулчлалын хөрөнгө оруулагчид болон ирээдүйтэй аяллын компаниудыг холбох
Олон улсын арга хэмжээ (Expos)	-ITB Berlin -ITB Asia -KTS -Аялал жуулчлалын 7 хоног	Дэлхийн хамгийн том аялал жуулчлалын үзэсгэлэн, Монгол улсад зохион байгуулагддаг үзэсгэлэн
Мэргэжлийн групп	-Аялал жуулчлалын мэргэжлийн холбоо -Нийслэлийн аялал жуулчлалын газар -Монголын аялал жуулчлалын холбоо	Салбарын мэргэжилтнүүд хоорондоо туршлага солилцох, мэдээлэл авах

Хувийн капитал ба Венчурын хөрөнгө оруулалт

Хувийн капитал болон венчурын хөрөнгө оруулалт нь тур операторын хөгжлийн янз бүрийн шатанд хэрэглэгддэг, тус тусдаа онцлогтой санхүүжилтийн хэлбэрүүд юм.

Хүснэгт 2.29 *Хувийн капитал болон венчурын хөрөнгө оруулалтын харьцуулалт*

Төрөл	Хэнд тохиромжтой вэ?	Хөрөнгө оруулалтын зорилго
Венчурын хөрөнгө оруулалт	Шинээр байгуулагдаж байгаа тур оператор, шинэ технологийн шийдэлтэй, зах зээлд дөнгөж нэвтэрч буй компани	Хурдан өсөлт гаргах, технологи нэвтрүүлэх, зах зээлийн хувийг нэмэгдүүлэх
Хувийн капитал	Тогтсон томоохон оператор, олон жилийн туршлагатай, ашигтай үйл ажиллагаа явуулдаг, цаашид томруулах хүсэлтэй байгаа	Үйл ажиллагааг сайжруулах, зах зээлээ өргөтгөх

Хувийн капитал ба Венчурын хөрөнгө оруулалтын арга ашиглан санхүүжилт босгож чадсан Индонез болон Вьетнам улсын тур операторын жишээнээс харахад үйл ажиллагаагаа тогтворжуулахаас илүүтэйгээр бизнес хүрээгээ тэлэх зорилгоор ашигласан байна.

Хүснэгт 2.30 *Олон улсын хувийн капитал болон венчурын хөрөнгө оруулалтын жишээ*

Үзүүлэлт	Traveloka	Buffalotours
Улс	Индонез	Вьетнам
Бизнесийн төрөл	Технологид суурилсан аялал жуулчлалын платформ	Уламжлалт тур оператораас групп компани
Гол хөрөнгө оруулагчид	Expedia, GIC	Navis Capital Partners
Босгосон хөрөнгө	1.2 тэрбум ам.доллар	50\$ сая ам.доллар
Амжилтын гол хүчин зүйл	Нислэг, буудал, тур үйлчилгээг нэгтгэсэн. "Buy Now Pay Later" финтек шийдэл.	Санхүүжилтийн тусламжтайгаар бүс нутгийн (Лаос, Камбож, Тайланд) хэмжээнд үйл ажиллагаагаа тэлсэн.
Хөгжлийн үр дүн	Зүүн Өмнөд Азийн хамгийн том аялал жуулчлалын платформ болсон.	Thien Minh Group-т нэгдэж, нисэх онгоц болон зочид буудлын сүлжээ бүхий томоохон групп болсон.

Эх сурвалж (Wikipedia, n.d.) (Global Private Capital association, 2014)

Хүснэгт 2.31 Олон улсын байгууллагуудын буцалтгүй тусламж

Байгууллага	Хэмжээ/\$/	Хугацаа	Чиглэл
The Asia Foundation	5,000 - 100,000	1-3 жил	Дижитал шилжилт, бизнес
Mercy Corps			Залуу бизнес эрхлэгч
ATTA			Адал явдалт аялал
UNDP SGP	5,000 -50,000		Байгальд түшиглэсэн аялал
JICA Grassroots	50,000 -300,000		Бүс нутгийн хөгжил
UNIDO	10,000 - 100,000		Жижиг бизнес, инновац
WWF Mongolia	5,000 -150,000		Экотуризм
PATA	5,000 -50,000	1-2 жил	Тогтвортой аялал жуулчлал
TNC Mongolia	10,000 -200,000	1-5 жил	Байгальд ээлтэй аялал
GIZ Mongolia	10,000 -200,000	1-5 жил	Ногоон эдийн засаг
USAID Local Grants	1,000 -15,000	6-18 сар	Шинэ маршрут, маркетинг

Хөгжлийн үе шатандаа явж буй тур операторын санхүүжүүлэлтийн байдал

Тур операторын хөгжлийн үе шат буюу үйл ажиллагааг өргөжүүлэх, бүтээгдэхүүн эсвэл үйл явцыг стандартчилах нь тухайн байгууллага эдийн засгийн хувьд бие даах чадвартай болсныг илтгэнэ. Компани нь шинэчлэл хийх болон үйл ажиллагаагаа өргөжүүлэхэд санхүүжүүлт хэрэгтэй тул зээл, олон нийтийн санхүүжилт, венчур капитал эсвэл хувийн хөрөнгө оруулалтын санг ашиглах боломжтой.

Жижиг бизнесүүд өдөр тутмын үйл ажиллагаагаа санхүүжүүлэхдээ хувийн зээл, овердрафт, хуримтлал болон эргэлтийн хөрөнгө зэрэг санхүүжилтийн эх үүсвэрт голлон ашигладаг. Тур операторын хувьд ихэнх ашиг нь шууд эргэн эргэлтийн хөрөнгө болдог тул хуримтлагдсан ашиг бий болгоход хэцүү байдаг.

Банкны богино хугацаат зээл нь маркетингийн үйл ажиллагаа, шинэ программ хангамж, технологи нэвтрүүлэх эсвэл бүтээгдэхүүнээ шинэчлэхэд тохиромжтой. Дунд болон урт хугацааны банкны зээл нь байгууламжийг шинэчлэх эсвэл шинэ маршрут зэрэг хөрөнгө оруулалтын томоохон төслүүдэд илүү зохимжтой. Овердрафт нь улирлын чанартай бизнесүүдийн хувьд мөнгөн гүйлгээгээ удирдахад, ялангуяа улирлын эхэнд ашигладаг чухал боловч өндөр өртөгтэй хэрэгсэл юм.

Бизнесийн үйл ажиллагаандаа тодорхой хөрөнгөд тулгуурладаг компаниуд хөрөнгөд суурилсан санхүүжилтийн хэлбэрээр зээл авах боломжтой. Үүний үндэслэл нь тухайн хөрөнгийг зээлийн барьцаа болгон ашигладаг. Гэсэн хэдий ч хөрөнгөд суурилсан санхүүжилт нь биет бус үйлчилгээ үзүүлдэг аялал жуулчлалын компаниудад тохиромжгүй. Хөрөнгө борлуулж санхүүжилт босгох аргыг ихэвчлэн барилга

байгууламж эзэмшдэг дунд болон томоохон аж ахуйн нэгжүүд ашигладаг бөгөөд энэ нь аялал жуулчлалын салбарт хязгаарлагдмал хэрэглэгддэг.

Өртгийн сүлжээний санхүүжилт нь зарим нийлүүлэгчид өртгийн сүлжээн дэх томоохон компаниудын санхүүгийн түүхээс үр ашиг хүртэж, улмаар өөрсдийн болон бүхэл бүтэн өртгийн сүлжээний өрсөлдөх чадварыг сайжруулахад туслах санхүүгийн хэрэгслүүдийг ашиглах боломжийг хэлнэ. Хувийн капиталын зах зээлээс босгох өрийн бус санхүүжилт нь эрсдэл/өгөөжийн ангиллын баруун талд байрлах гадаад санхүүжилтийн өөр нэг эх үүсвэр юм.

Венчур, эрсдэлийн болон мезанин капиталын санхүүжилт нь гарааны бизнес болон өргөтгөл хийхэд тохиромжтой бөгөөд аялал жуулчлалын салбар дахь шинэлэг төслүүд хувьцаанд суурилсан хэрэгслүүдээс үр ашиг хүртдэг. Венчур капитал нь түүхэн туршлагагүй, туршигдаагүй бизнесийн загваруудад чухал ач холбогдолтой бөгөөд энэ нь банкны уламжлалт санхүүжилтийг орлох эсвэл нөхдөг. Гэсэн хэдий ч энэ төрлийн санхүүжилтийг аялал жуулчлалын тур операторууд төдийлөн ашигладаггүй бөгөөд энэ нь тухайн сонголтын талаарх мэдлэг дутмаг, хөрөнгө оруулалтын доод хэмжээ өндөр, аялал жуулчлалын салбарт энэ төрлийн санхүүжилтийг дэмжих институтийн тогтолцоо байхгүй зэрэгтэй холбоотой. Хөгжлийн үе шатанд байгаа компаниудад төрөөс шууд хөндлөнгөөс оролцох нь хувийн хэвшлийн оролцоог шахаж гаргах эрсдэлтэй тул үндэслэл багатай байдаг. Учир нь төрөөс илүү таатай нөхцөл санал болгох нь хувийн хэвшлийн санхүүжилт олгох сонирхлыг үгүй хийж болзошгүй юм.

Эхэн үедээ явж байгаа дөнгөж эхэлж байгаа тур операторын санхүүжилт

Бүтээгдэхүүн хөгжүүлэлтийн үйл явцын эхний шатандаа явж байгаа тур оператор эдийн засгийн хувьд хараахан бие даах чадваргүй байдаг. Бизнес эрхлэгчийн өөрийн хөрөнгөөс гадна энэ үе шатанд найз нөхөд, гэр бүлийнхэн санхүүжилт олгодог. Тухайн салбарын бизнес эрлэгчид эсвэл бусад хөрөнгө оруулалгчид анзаарсан байдаг.

Санаа эсвэл бүтээгдэхүүний шинэлэг байдал, онцлог хамааран бизнес ангелс хөрөнгө оруулагчид эхний шатанд санхүүжилт олгож болно. Төрийн бодлого нь ихэвчлэн энэ үе шатанд зах зээлийнхээс илүү таатай нөхцөлтэй (бага хүүтэй, урт хугацаатай) зээл олгох эсвэл хүүгийн татаас өгөх замаар хөндлөнгөөс оролцдог. Ийм бодлого нь шинээр бизнес эрхэлж буй бизнес эрхлэгчидийн үр ашгийг нэмэгдүүлэхэд тусалдаг. Төрөөс компанийн эхний шатанд чухал үүрэг гүйцэтгэдэг бөгөөд үүнд ихэвчлэн санхүүгийн урамшуулал, тусламж, хүүгийн татаас эсвэл татварын хөнгөлөлт

зэрэг нь бизнес эрхлэгчид үйл ажиллагаа тасралтгүй, тогтвортой явуулах нөхцөлийг бүрдүүлж өгөхөд томоохон түлхэц болдог.

Байгууллагын амьдралын мөчлөгийн эхэн үед төрийн оролцоо хамгийн их шаардлагатай байдаг. Олон улсын жуулчдын хүлээлтэд нийцсэн, дотоодын нэмүү өртгийг бий болгодог, эдийн засаг болон бүс нутгийн хөгжлийг дэмжих өндөр чанартай, тогтвортой аялал жуулчлалын бүтээгдэхүүнийг хөгжүүлэхийн тулд бизнес эрхлэлтийг дэмжих санаачилгуудыг нэвтрүүлэх хэрэгтэй.

Төрийн дэмжлэг нь инновацын компаниудад инновацаас хүртэх өгөөжөө хүртэх боломжийг олгодог. Салбарт инновац авчрах аялал жуулчлалын зорилтот төслүүдэд хэрэгжүүлэх хэлбэрээсээ хамааран зээлийн хүүгийн татаас, буцалтгүй тусламж эсвэл татварын хөнгөлөлт зэрэг дэмжлэгүүдийг хуваарилдаг. Хэрэв санхүүжилтийн хомсдол төслийг хэрэгжүүлэхэд саад болохгүй бол төрийн дэмжлэгийг урьдчилж эсвэл дараа нь олгож болно. Аялал жуулчлалын компани нь бие даах чадвартай болсон тохиолдолд зах зээлийн үр ашиггүй байдлыг засахаас бусад тохиолдолд төрөөс хөндлөнгөөс оролцох шалтгаан байхгүй болно. Ийм тохиолдолд бизнес эрхлэгчийн барьцаа хөрөнгийн дутагдлыг нөхөх зээлийн батлан даалт хэлбэрээр төрийн хэсэгчилсэн дэмжлэгийг ашигладаг байна.

Бизнес эрхлэлтийг дэмжихийн тулд төрөөс мэргэжлийн холбоо болон хурдасгуурыг ашигладаг. Эдгээр байгууллагууд нь төр, хувийн хэвшил, их сургуулиудыг хоорондоо холбодог. Ингэснээр шинэ санаа зах зээлд амжилттай нэвтрэх боломжтой болдог. Хурдасгуурын үндсэн зорилго бол шинэ бизнес эрхлэгчдэд туслах явдал юм. Тэд нэг талаас туршлагатай бизнесменүүд болон хөрөнгө оруулагчидтай танилцуулдаг. Нөгөө талаас төрийн банкуудтай холбож өгдөг. Эдгээр банкууд ердийн банкнаас хямд, таатай нөхцөлтэй зээл олгодог. Жишээлбэл, хүү нь бага, барьцаа хөрөнгө шаардахгүй, эхний хэдэн жил зөвхөн хүүгээ төлдөг, мөн зээлийн хугацаа урт байдаг. Эдгээр бүх нөхцөл нь шинэ бизнес эрхлэгчдэд санхүүгийн хувьд томоохон түлхэц болдог.

Шинэ бизнес эрхлэгчдэд үзүүлэх санхүүгийн бус дэмжлэг нь шинэ бизнес цэцэглэн хөгжих үндсэн нөхцөлийг хөнгөвчлөх хэлбэрээр ирдэг. Санхүүгийн бус дэмжлэг гэдэг нь бизнесийн зохицуулалтын орчныг сайжруулах, бизнес эрхлэгчдийн сүлжээгээр дамжуулан нийгмийн сүлжээ бий болгохыг дэмжих, семинар зохион байгуулах.

ДҮГНЭЛТ

Аялал жуулчлалын салбар, тэр дундаа тур оператор компаниудын бизнесийн загвар нь бусад үйлчилгээний салбаруудтай харьцуулахад өөрийн гэсэн өвөрмөц онцлогтой бөгөөд үнэ цэнийг бүтээх, түгээх үйл явц нь олон талт түншлэлийн харилцаан дээр тогтдог болох нь харагдлаа. Тур оператор нь биет бус үйлчилгээ үзүүлдэг, аяллын бүтээгдэхүүнийг урьдчилан төлөвлөж, багцлан борлуулдаг тул түүний хөрөнгийн бүтэц нь биет бус нөөцөд түлхүү суурилдаг. Судалгаанаас үзэхэд, Монгол Улсын аялал жуулчлалын салбарт үйл ажиллагаа явуулж буй компаниудын дийлэнх нь гадаадаас жуулчин хүлээн авах (Inbound) чиглэлд төрөлжсөн бөгөөд тэдгээр нь цөөн ажилтантай, гэр бүлийн эсвэл хувь хүний өмчлөлд суурилсан жижиг бизнесийн шинж чанартай байна. Энэхүү бизнесийн загварын хамгийн гол онцлог бөгөөд тулгамдсан асуудал нь байгаль цаг уур, улирлын чанартай хамаарал хэт өндөр байгаа явдал юм. Энэ нь аж ахуйн нэгжүүдийн борлуулалтын орлого жилийн тодорхой хугацаанд төвлөрч, бусад хугацаанд үйл ажиллагааны идэвхжил сулрах, улмаар зах зээлд өрсөлдөх чадвараа хадгалахын тулд тасралтгүй шинэчлэл, технологийн дэвшил хийх шаардлагатайг харуулж байна.

Тур операторын бизнесийн үйл явцыг шинжлэн үзэхэд, санхүүжилтийн хэрэгцээ нь бизнесийн мөчлөг болон улирлын үе шатуудаас шууд хамааран харилцан адилгүй хэлбэрээр илэрч байна. Компаниудын дунд явуулсан асуулга болон үнэлгээгээр хамгийн өндөр буюу тулгамдсан хэрэгцээ нь мөнгөн урсгалын тогтворгүй байдлыг зохицуулах болон дижитал шилжилт, CRM, дотоод удирдлагын программ хангамж нэвтрүүлэх чиглэлд байна. Бизнесийн процессын дараах тодорхой үе шатуудад санхүүжилтийн дарамт хамгийн их үүсдэг гэж дүгнэж байна:

Тур оператор компаниудын санхүүжилтийн өнөөгийн нөхцөл байдалд дүн шинжилгээ хийхэд дийлэнх нь зөвхөн өөрийн хөрөнгө болон банкны уламжлалт зээлээр хязгаарлагдаж, алтернатив хэрэгслүүдийг хангалттай ашиглаж чадахгүй байна. Санхүүжилт авахад барьцаа хөрөнгийн дутагдал, орлогын тогтворгүй байдал болон өндөр хүү зэрэг нь гол хүндрэл болдог. Үүнээс гарахын тулд салбарын санхүүжилтийн бодит боломжуудыг дараах гурван үндсэн чиглэлээр ангилан тодорхойллоо:

- Төрөөс үзүүлэх санхүүгийн дэмжлэг, зохицуулалт: "Алсын хараа 2050" бодлогын хүрээнд аялал жуулчлалыг дэмжих зээлийн хүүгийн татаас (ногоон зээл, байгальд ээлтэй төслүүд), орлогын түвшинтэй уялдсан татварын урамшуулал болон барьцаа хөрөнгийн асуудлыг шийдвэрлэх Зээлийн батлан даалтын сангийн дэмжлэгийг хослуулан ашиглах боломжтой.

- Санхүүгийн байгууллагуудын зээл ба хөрөнгө оруулалт: Арилжааны банк болон ББСБ-уудаас санал болгож буй эргэлтийн хөрөнгийн зээл, эмэгтэй бизнес эрхлэгчдийг дэмжсэн тусгай хөтөлбөрүүд, улирлын эхэнд мөнгөн гүйлгээгээ удирдахад зориулсан овердрафт зээлийг ашиглаж болно. Мөн гадаад түншүүдтэй хийсэн гэрээ, ирээдүйн авлагад суурилсан Факторингийн санхүүжилт болон өртгийн сүлжээний санхүүжилт нь биет барьцаа шаарддаггүй тул тур операторуудад хамгийн өндөр боломжтой бодит хэрэгсэл юм.
- Алтернатив санхүүжилтийн хэлбэрүүд: Шинэлэг маршрут болон дижитал төслүүдэд зориулж олон нийтийн санхүүжилт буюу Краудфандинг платформ (урамшуулалд эсвэл зээлд суурилсан), гарааны болон өргөтгөлийн шатанд стратегийн түншлэл тогтоох Бизнес ангелс, венчур капитал болон олон улсын байгууллагуудын буцалтгүй тусламжийг татах боломжтой. Хэдийгээр эдгээр хэрэгслийн талаарх мэдлэг салбарын хэмжээнд дутмаг байгаа ч компаниудын 87 хувь нь гадаадын хөрөнгө оруулалт авах өндөр сонирхолтой байгаа нь энэ чиглэлийг идэвхтэй хөгжүүлэх шаардлагатайг илтгэж байна.

ЗӨВЛӨМЖ

- Тур операторын санхүүгийн бодит хэрэгцээг тодорхойлж, түүн дээр үндэслэсэн мэдээллийн сан бий болгох
- Тур оператор арилжааны банкуудаас болон санхүүгийн байгууллагаас авах санхүүжилт авахад тулгарч буй асуудлыг багасгахын тулд төрөөс зээлийн хүүгийн татаас болон зээлийн хөнгөлөлтийн боломжуудыг нэмэгдүүлэх
- Санхүүгийн тогтвортой байдал болон хөрөнгө оруулагч талыг хамгаалалтыг хангахын зэрэгцээ тур операторын зориулсан олон төрлийн санхүүжилтийн хэрэгслийг дэмжих зохицуулалтыг боловсруулах.
- Хөрөнгө оруулагчид болон зээлдүүлэгчид салбарын хэрэгцээнд илүү нийцүүлэхийн тулд нөхцөл, шаардлагыг уян хатан байдлаар тохируулах. Жишээлбэл, улирлын онцлогийг харгалзан үзэж, аялал жуулчлалын улирлын ид үеэр зээлийн үндсэн төлбөр болон хүүг хамтад нь төлөх, харин улирлын бус үед зөвхөн хүү төлөх боломж олгодог уян хатан бүтээгдэхүүнүүд санал болгох.
- Аялал жуулчлалын салбарт санхүүжилтийн өөр төрлийн хэрэгслүүдийн боломжийг судалж, хэрэглээг дэмжих. Олон нийтийн санхүүжилт зэрэг банкны бус санхүүжилтийн өөр төрлийн хэрэгслүүд нь аялал жуулчлалын салбарын бизнес эрхлэгчдэд ихээхэн боломж олгодог.
- Аялал жуулчлалын тур оператор болон бизнес эрхлэгчдийн санхүүжилтийн хэрэгслийг ашиглах, түүнд хүрэх чадавхыг бэхжүүлэх.
- Санхүүгийн бус дэмжлэгийг нэмэгдүүлэх. Үүнд санхүүгийн төлөвлөлт, удирдлагын ур чадварыг нэмэгдүүлэх сургалт, тур оператор хоорондын зөвлөгөөн хуралдаан хийх
- Шинээр байгуулагдаж байгаа тур операторын хувьд төрийн дэмжлэг нэн шаардлагатай байдаг тул төрөөс хурдасгуур, хөнгөлттэй зээл, татварын урамшуулал олгох бодлогтой болох

НОМЗҮЙ

Монгол хэлээрх

1. Аялал жуулчлал судлал. (2011). Улаанбаатар: Бит пресс.
2. Аялал жуулчлалын байгууллагын ангилал тогтоох журам (Байгаль орчин, аялал жуулчлалын сайд 2009).
3. Аялал жуулчлалын тухай хууль (2023).
4. Аялал жуулчлалын хөгжлийн шинэчлэлийн асуудал. (2019). Лонограф.
5. Байгаль орчин, а. ж. (2023). *Аялал жуулчлалыг хөгжүүлэх үндэсний хөтөлбөр 2018-2025*.
6. Банк, А. Х. (2022). *Тогтвортой аялал жуулчлалыг хөгжүүлэх төслийн үнэлгээ*.
7. Бизнес модель бүтээх нь. (2015).
8. газар, З. г. (2024). Алсын хараа 2050.
9. газар, З. г. (2025). *Монголд зочлох жилийн үр дүнгийн тайлан*.
10. газар, М. У. (2021). *Монгол Улсын хөрөнгө оруулалтын хөтөлбөр 2021-2025*.
Улаанбаатар: Засгийн газрын хэрэг эрхлэх газар.
11. газар, Т. е. (2023). *Аж ахуйн нэгжийн орлогын албан татварын тухай хуулийн хэрэгжилт, хөнгөлөлт чөлөөлт*.
12. Монгол банк, Аялал жуулчлалын хөгжлийн төв. (2019). *Аялал жуулчлалын салбарын өнөөгийн байдал, шийдвэрлэх асуудлууд*.
13. *Монголын аялал жуулчлалын мэргэжлийн холбоо*. (2026). Retrieved from <https://mto.mn/statistic>
14. Одонтуяа Б. (2023). *Аялал жуулчлалын бизнес модель: Онол, арга зүй*.
15. Мөнхтулга.Ө, Алтантулга.И (2022). *Монгол улсын аялал жуулчлалын зардлын түүвэр судалгаа*. Монгол банк.
16. Соёл, с. а. (2025). *Аялал жуулчлалын салбарыг дэмжих зээлийн хөтөлбөрийн тайлан*.
17. Туризм, С. В. (1997). *Туризм эволюцию, структура, маркетинг*.
18. хурал, М. У. (2023). *Аж ахуй нэгжийн орлогын албан татварын тухай хуульд нэмэлт, өөрчлөлт оруулах тухай хууль*.
19. Энхбат.А, Тэгшжаргал.С. (2025). *Гадаадын жуулчдын Монгол Улсад аялах эрэлтэд нөлөөлөх хүчин зүйлсийн шинжилгээ: Таталцлын загварын аргыг ашиглах нь*. *Mongolian Journal of Economic Review-MJER*.

Гадаад хэлээрх

1. Amit, R., & Zott, C. (2010). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 493–520.
2. Bakalo N, Gryshko V, Sushchenko O., (2020). Features of management and modeling of business processes of tourist enterprises. *Economics and Region*.
3. Bank, W. (2021). Mongolia tourism sector: Policy and development strategy. *World Bank Publications*.
4. Bank, W. (2021). *Mongolia: Fostering inclusive tourism development in the aftermath of COVID-19*. Bank, World.
5. Banton.C. (n.d.). *Finance: Definition, types, and facts*. Retrieved from Encyclopædia Britannica: <https://www.britannica.com/money/finance>
6. Berk, J., & DeMarzo. P. (2020). Pearson Education. *Corporate Finance (5th ed)*.
7. Buhalis, D. (2022). *Encyclopedia of tourism management and marketing*. Edward Elgar Publishing.
8. Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (43(2-3), 195–215). *From strategy to business models and onto tactics*. Long Range Planning, 2010.
9. Chandler, A. D. (1977). *The visible hand: The managerial revolution in American business*. Harvard University Press.
10. Dredge, D., & Gyimóthy, S. (2017). Collaborative economy and tourism. In D. Dredge & S. Gyimóthy (Eds.), *Collaborative economy and tourism: Perspectives, politics, policies and prospects*. Springer, 1–12.
11. Dredge, D., & Gyimóthy, S. (2015). The collaborative economy and tourism: Critical perspectives, questionable claims and silenced voices. *Tourism Recreation Research*.
12. Economic impact 2023: Mongolia travel & tourism. (2023). *World Travel & Tourism Council*.
13. Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing.
14. Erdenetuul. S. (2024). Economic Impact of Tourism in Mongolia. *Open Journal of Business and Management*.
15. Gantemur, D. (2020). Nomadic tourism: Stakeholder collaboration management for tourism development in Mongolia. *Proceedings of the Mongolian Academy of Sciences*, 60(3), 59–72.
16. Humlebæk, e. a. (2024). Sustainable and circular business model innovation in tourism. *Tourism Review*.

17. Jensen, Ø. (2014). Visitor satisfaction at tourist attractions: The importance of on-site experience factors. *Tourism Management Perspectives*.
18. Linton, G., & Öberg, C. (2020). Business model innovation in tourism. *Journal of Business Research*, 440–446.
19. LLC, S. (2024). *Financial Solutions for the Tourism Sector*. Харилцаа холбоо, МЭДЭЭЛЛИЙН ТЕХНОЛОГИЙН ГАЗАР.
20. Mendes, e. a. (2024). Stakeholder collaboration and value co-creation in tourism business models. *ourism Review*.
21. mongolia, a. (n.d.). *amicusmongolia*. Retrieved from <https://www.amicusmongolia.com/>
22. mongolia, t. (n.d.). *tourmongolia*. Retrieved from <https://tourmongolia.com/mongolianbusinessdatabase>. (n.d.). Retrieved from <https://www.mongolianbusinessdatabase.com>
23. OECD. (2017). *Financing approaches for tourism SMEs and entrepreneurs (OECD Tourism Papers No. 2017/03)*. OECD Publishing.
24. Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers.
25. Pine, B. J. (n.d.). The experience economy: Work is theatre & every business a stage. *Harvard Business School Press*.
26. Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press.
27. Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14.
28. Reinhold, e. a. (2017). Business models in tourism: A review and research agenda. *Tourism Review*, 72(4), 462–482.
29. Richards, G. (. (2021). Rethinking cultural tourism. *Edward Elgar Publishing*.
30. Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2022). McGraw-Hill Education. *Fundamentals of Corporate Finance (13th ed.)*.
31. Ruzibaeva, N. K., & Khotamklova, M. S. K. (2021). The major ways of financing tourism enterprises.
32. Stephen Page, S. J., & Joanne Connell, J. (2014). Tourism: A modern synthesis (4th ed.). *Cengage Learning*.
33. Teece, D. J. (2010). Business Models, Strategy, and Innovation: A Study of Teece.
34. *Tourism notes*. (n.d.). Retrieved from tourismnotes.com: <https://tourismnotes.com/tour-operators/>

35. *Tourist Notes*. (2026). Retrieved from tourismnotes.com
36. Zott, C. &. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2–3), 216–226.
37. Zusammenarbeit, D. G. (2011). The tourism value chain.
38. (2015). Retrieved from Tourist Info Center:
https://www.touristinfocenter.mn/news_more.aspx?NewsID=2174
39. (2017). *Бизнес орчны судалгаа*. Худалдаа аж үйлдвэрийн танхим.
40. (2024). Retrieved from Соёл, спорт, аялал жуулчлал, залуучуудын яам:
https://mocsty.gov.mn/news/Ayalal_Juulchlal_70
41. (2025). *Economic impact research*. Global trends report. WTTC.
42. (2026). Retrieved from CNBC Mongolia: <https://cnbc.mn/news/h1y200>
43. (2026). Retrieved from Аялал жуулчлалын мэргэжлийн холбоо статистик:
<https://mto.mn/statistic>
44. (2026). Retrieved from Зээлийн батлан даалтын сан: <https://www.cgf.mn/>
45. (2026). Retrieved from Монгол улсын сангийн яам: <https://mof.gov.mn/>
46. (n.d.). Retrieved from Wikipedia: https://en.wikipedia.org/wiki/Business_model_canvas
47. (n.d.). Retrieved from WP Travel: <https://wptravel.io/>
48. (n.d.). Retrieved from Дэлхийн банк:
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/138151468286292629/pdf/686400ESW0P122080201100ENG04297547.pdf>

ХАВСРАЛТ*Хавсралт А Судалгааны асуулга*

Аялал жуулчлалын салбарт Тур операторын бизнес эрхлэгчээс авсан санхүүжилт, хэрэгцээний судалгаа

1. Тур операторын нэр
2. Үйл ажиллагаа эрхэлсэн хугацаа
3. Ажилтны тоо
4. Танай компани жилийн аль үед идэвхтэй үйл ажиллагаа явуулдаг вэ?

-I улирал (1–3-р сар)

-III улирал (7–9-р сар)

-II улирал (4–6-р сар)

-IV улирал (10–12-р сар)

5. Жилийн туршид тасралтгүй үйл ажиллагаа явуулдаг
6. Тур операторын үйл ажиллагааг эхлүүлэхэд хийсэн анхны санхүүжилтийн хэмжээ
7. Үндсэн зах зээл

-Inbound

-Domestic

-Outbound

-Хосолсон

8. Жилийн дундаж орлого /төгрөг/

-100 сая доош

-500 сая – 1 тэрбум

-100–500 сая

-1 тэрбумаас дээш

9. Танай байгууллага дараах санхүүжилтийн эх үүсвэрүүдийг ашиглаж байсан уу?

-Өөрийн хөрөнгө

-ББСБ зээл

-Төсөл, хөтөлбөрийн

-Банкны зээл

-Хөрөнгө оруулалт

санхүүжилт

-Бусад

10. Сүүлийн 3 жилд санхүүжилт авахад хүндрэл тулгарсан уу?

-Тийм

-Үгүй

11. Хэрэв “Тийм” бол гол шалтгаан юу вэ?

-Барьцаа хөрөнгийн дутагдал

-Орлогын тогтворгүй байдал

-Өндөр хүү

-Бичиг баримтын шаардлага

-Бусад

12. Санхүүжилтийн хамгийн тохиромжтой хэлбэр

-Бага хүүтэй зээл

-Хөрөнгө оруулалт

-Бусад

-Буцалтгүй тусламж

-Хосолсон хэлбэр

13. Гадаад хөрөнгө оруулалт авах сонирхолтой юу?

-Тийм

-Үгүй

14. 14.Танай компанид санхүүжилт, хөрөнгө оруулалт шаардлагатай юу

-Маш их шаардлагатай

-Бага зэрэг шаардлагатай

-Шаардлагатай

-Одоогоор шаардлагагүй

15. Хэрэв санхүүжилт шаардлагатай байгаа бол санхүүжилтийн хэмжээ

16. Танай байгууллага авсан санхүүжилтээ голчлон юунд зарцуулах вэ?

17. Танай бизнесийг хөгжүүлэхэд хамгийн их хэрэгтэй дэмжлэг юу вэ?

Асуулт бүрийг уншаад, танай компанийн нөхцөл байдалд хэр тохирохыг 1–5 оноогоор үнэлээд 1 = Огт шаардлагагүй 5 = Маш их шаардлагатай

№	Асуулт / Question	1 Огт үгүй	2 Бага	3 Дунд	4 Их	5 Маш их
I. Бүтээгдэхүүн боловсруулалт						
1	Аяллын бүтээгдэхүүн (маршрут) боловсруулахад шаардлагатай санхүүжилтийн хэрэгцээний түвшинг үнэлнэ үү.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Гадаад нийлүүлэгчид (буудал, тээвэр гэх мэт)-тэй гэрээ байгуулах, харилцааг хөгжүүлэхэд шаардлагатай санхүүжилтийн хэрэгцээний түвшинг үнэлнэ үү.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
II. Маркетинг & борлуулалт						
3	Брэнд хөгжүүлэлт, зар сурталчилгааны шаардлагатай санхүүжилтийн хэрэгцээний түвшинг үнэлнэ үү.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
III. Захиалга & технологи						
4	Онлайн захиалга, төлбөрийн системд шаардлагатай санхүүжилтийн хэрэгцээний түвшинг үнэлнэ үү.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Харилцагч удирдлагын систем (CRM), дотоод удирдлагын программ хангамжид шаардлагатай санхүүжилтийн хэрэгцээний түвшинг үнэлнэ үү.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IV. Үйл ажиллагаа & логистик						
6	Тээвэр (авто, нисэх), шаардлагатай санхүүжилтийн хэрэгцээний түвшинг үнэлнэ үү.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Аяллын явцад гардаг гэнэтийн өөрчлөлт, эрсдэлийг удирдахад хангалттай нөөцөнд шаардлагатай санхүүжилтийн хэрэгцээний түвшинг үнэлнэ үү.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V. Хүний нөөц & сургалт						
8	Хөтөч, болон ажилтнуудын мэргэжлийн сургалтад шаардлагатай санхүүжилтийн хэрэгцээний түвшинг үнэлнэ үү.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Мэргэшсэн боловсон хүчний дутагдал танай компани үйл ажиллагаанд нөлөөлдөг үү	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VI. Санхүүгийн менежмент						
10	Мөнгөн урсгалын тасалдал ялангуяа улирлын хэлбэлзэлтэй холбоотой танай бизнест хэр их нөлөөлдөг вэ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11	Хөрөнгийн хомсдол (капиталын дутагдал) танай компанийн өргөжин тэлэхэд хамгийн том саад болдог уу?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
----	--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------