



Монголия: там, где НИКТО НЕ СМОТРИТ

Монголия

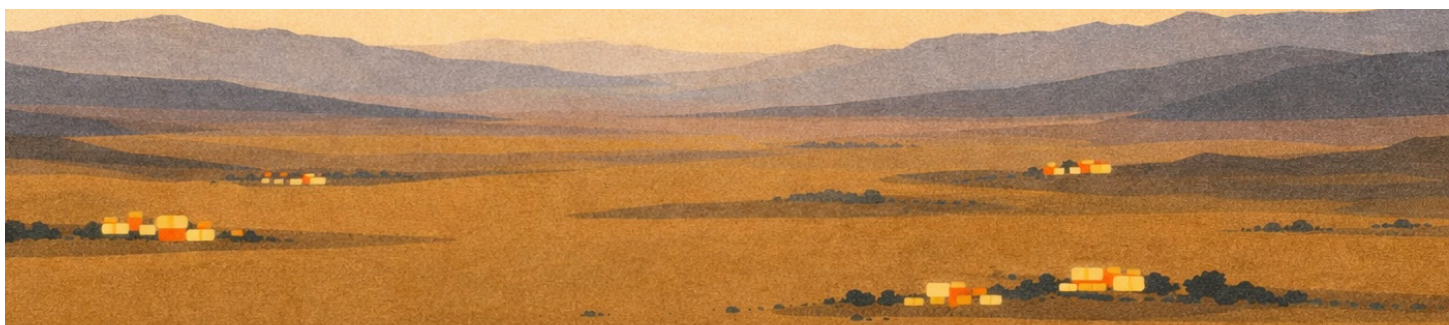
ОБЗОР СТРАНЫ

Первое издание | March 2026

Русское издание (также доступно на английском и китайском)



Brandmine



ОБЗОР СТРАНЫ

Монголия: там, где никто не смотрит

В Монголии живёт 3,4 миллиона человек, пасётся семьдесят миллионов голов скота — и работает первое поколение частных предпринимателей, переживших трёхзначную инфляцию, шесть программ МВФ и катастрофические зимы, уничтожившие миллионы животных. Сейчас им от 53 до 73 лет. Они построили потребительские бренды в кашемире, гостеприимстве, ритейле и продовольствии без учебников и предшественников. Часы преемственности тикают — и никто за ними не следит.

ОСНОВНЫЕ ФАКТЫ

Размер рынка	Частное потребление ~\$11 млрд USD в экономике объёмом \$23,6 млрд, при этом ~50% населения сконцентрировано в Улан-Баторе
Уникальное преимущество	Беспрецедентная плотность кризисов — дзуды, банковские коллапсы, обвалы сырьевых цен и пандемийный обвал туризма — в рамках одного поколения основателей
Главная проблема	Ограниченность населения означает, что общий пул масштабных брендов основателей структурно меньше, чем в крупных развивающихся рынках — качество важнее количества
Фактор времени	Основатели эпохи демократического транзита 1990–2005 годов сейчас в возрасте 53–73 лет и входят в окно преемственности без какого-либо устоявшегося сценария

“Рынок управленческих кадров Монголии — это даже не озеро. Это лужа.”

Отраслевые наблюдатели

Характеристика рекрутинговой индустрии

РЫНКИ: Монголия

СЕКТОРЫ: Мода и Аксессуары · Отели и Курорты · Универмаги · Рестораны

ГЕОГРАФИЧЕСКИЙ КОНТЕКСТ

Один город, одно поколение: география преемственности Монголии



Потребительские бренды основателей сосредоточены преимущественно в Улан-Баторе — где живёт половина населения страны, — с туризмом, выходящим в Гоби, и кашемировым производством, распространяющимся на север; давление преемственности охватывает все пять секторов одновременно из этой единственной точки концентрации.

Основатели в возрасте 53–73 лет построили пять потребительских секторов с нуля после 1990 года. Активность брендов сконцентрирована в Улан-Баторе (половина населения), туризм расходится к Гоби, кашемировое производство тянется на север. Инфраструктура преемственности отсутствует ни в одном секторе.

* * *

ПОРТРЕТ СТРАНЫ

В Монголии живёт 3,4 миллиона человек, пасётся семьдесят миллионов голов скота — и работает первое поколение частных предпринимателей, построивших потребительские бренды с нуля после демократической революции 1990 года. Сейчас им от 53 до 73 лет. Они пережили трёхзначную инфляцию, шесть программ МВФ и катастрофические зимы, уничтожившие миллионы животных — и ни у одного из них нет плана преемственности.

Аналитический доклад № 1 документирует синхронную волну транзита на развивающихся рынках: основатели эпохи реформ стареют одновременно, институциональные инвесторы не готовы. Монголия — как этот тезис выглядит на уровне одной страны: сжатый в единственное десятилетие, сконцентрированный в одном городе и полностью недокументированный.

В отличие от российской приватизации, где доминировали олигархи, монгольский транзит 1990 года породил более широкую базу малых и средних бизнесов основателей в потребительских секторах,

которые институциональные инвесторы никогда не документировали. Половина населения живёт в Улан-Баторе — а значит, истории географически сконцентрированы и бренды находимы. Но совокупный пул брендов коммерческого масштаба структурно меньше, чем на более крупных рынках, а информационный разрыв почти абсолютен. Систематического исследования преемственности не существует. Специализированного PE в монгольском потребительском секторе нет. То, что построили эти основатели, до сих пор оставалось вне поля зрения любого институционального инвестора.

Сжатая волна

Монгольская волна преемственности — не плавный демографический сдвиг. Это событие сжатия, самое экстремальное в покрытии Brandmine.

На большинстве развивающихся рынков когорты основателей формировались два-три десятилетия, по мере того как последовательные волны реформ открывали вход в частный сектор. Китайская волна тянется с 1978 по 2001 год. Индийская — с 1991 по 2005-й. Российская охватывает период с конца 1980-х до конца 1990-х. В Монголии весь частный сектор возник примерно за два-три года.

Демократическая революция 1990 года одновременно демонтировала каждое государственное предприятие, каждую цепочку поставок, каждый гарантированный закупочный контракт. В 1991-м граждане получили приватизационные ваучеры на государственные активы — тот же механизм, который применит Россия, но в экономике без традиций частного сектора, без рынков капитала и без предшественников, у которых можно учиться. К 1992 году посреди экономического свободного падения появились первые потребительские бренды: кооперативы, которым предстояло стать розничными конгломератами, туристические операции, запущенные в стране без туристической инфраструктуры, кашемировые предприятия, прокладывающие путь по цепочке поставок, которая одновременно рушилась и перестраивалась.

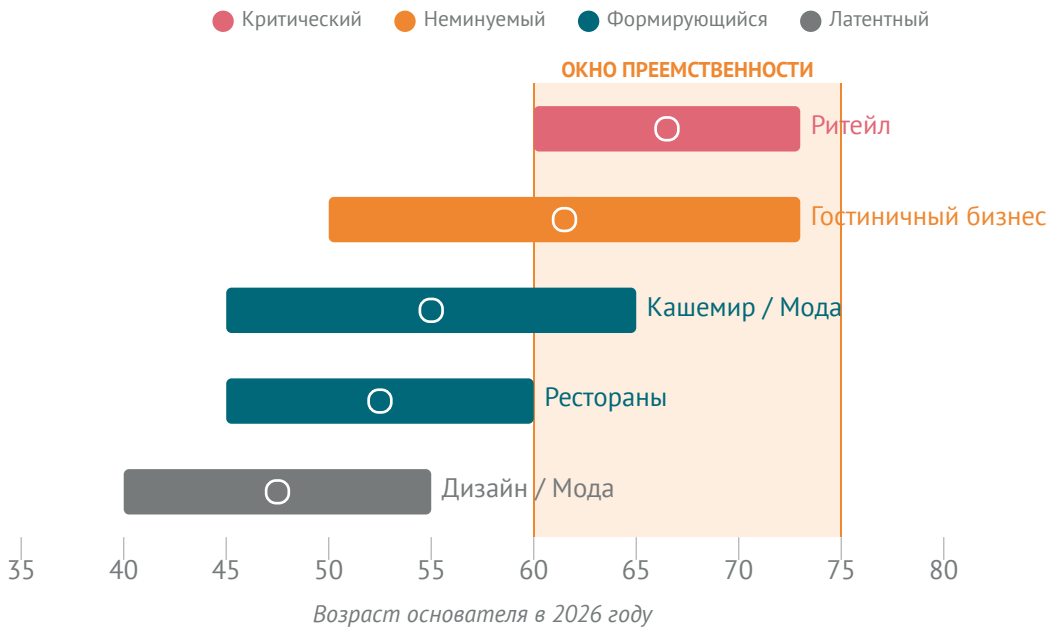
Необычна здесь не только скорость, но и одновременность последовавших кризисов. Каждый основатель этой когорты прошёл одну и ту же последовательность: гиперинфляция начала 1990-х, коллапсы банковской системы в 1996-м и 1999-м, катастрофические дзуды, убившие миллионы голов скота и разорвавшие кашемировые цепочки поставок, сырьевой бум, создавший первый реальный потребительский средний класс после 2004 года, сырьевой обвал 2014-го, проверивший, способны ли эти бренды выжить без горнодобывающего топлива, и пандемия, обнулившая туризм. Ни одна другая страна в покрытии Brandmine не сжимает столько экзистенциальных кризисов в одно поколение основателей.

Результат — когорта, закалённая кризисами до предела и синхронизированная до предела. Основатели пяти потребительских секторов сейчас в возрасте 53–73 лет, с наибольшей концентрацией между 58 и 68. Основатели ритейла уже глубоко в окне преемственности. Основатели гостеприимства входят в него. Кашемир и рестораны приближаются. Модные дизайнеры — самая молодая когорта — имеют ещё десятилетие. Но сжатое окно основания означает, что давление транзита обрушивается на все секторы в одном узком временном коридоре — а инфраструктуры преемственности, способной это поглотить, не существует.

ВОЗРАСТ ОСНОВАТЕЛЕЙ ПО СЕКТОРАМ

Где находятся монгольские основатели в 2026 году

Пять секторов, одно окно — и ни одного плана преемственности



Диапазоны возрастов основаны на данных секторного картирования и отраслевых исследований. Окно преемственности (60–75) основано на исследованиях PwC и INSEAD. Источник: анализ Brandmine.

Где нарастает давление транзита

Секторальное картирование Brandmine выявило десять потребительских секторов с присутствием брендов основателей в Монголии. Пять демонстрируют существенное давление преемственности — секторы, где сложившиеся бренды основателей работают на масштабе, основатели находятся в окне транзита и инфраструктура преемственности не создана. Полное секторальное исследование монгольского сектора натуральной красоты и велнеса уже опубликовано — шестнадцать профилированных брендов, задокументированные кризисные нарративы. Помимо индустрии красоты, вот где волна набирает силу.

Сектор, создавший международную репутацию — и теряющий наследников

Монголия — второй по величине производитель кашемира в мире. По оценкам, 12–18 брендов основателей работают на масштабе или близко к нему, с основателями в возрасте 45–65 лет — срочность преемственности: назревает. Одна корпоративная группа контролирует более 70% внутреннего розничного рынка, но под этим доминированием сегмент основателей выстраивает международную дистрибуцию с нуля: выставляется в Париже, производит для международных клиентов, преодолевает логистику сектора, где примерно половина сырья контрабандой уходит в Китай до того, как попадет к отечественным производителям.

Самая заметная попытка преемственности в отрасли – в крупнейшей компании сектора в 2024–25 годах – завершилась бегством наследника из страны. Это тревожный сигнал для всей когорты основателей.

Основатели, соединившие два мира – и не имеющие кому передать дело

Монгольский сектор гостеприимства и туризма испытывает наиболее острое давление преемственности в стране. По оценкам, 15–25 брендов основателей, с основателями в возрасте 50–73 лет – срочность преемственности: неотложна. Ряд из них уже глубоко в окне транзита. Сектор привлекал растущий поток любителей приключений и культурных путешественников до того, как COVID обнулil международные прибытия. Туристические поступления, росшие на протяжении 2010-х, испарились за одну ночь – кризис, ударивший по основателям на шестом десятке сильнее, чем по молодым операторам, способным переждать.

Характерен повторяющийся паттерн возвращения из диаспоры: западное образование, монгольское наследие, бизнес, соединяющий оба мира. Некоторые из этих основателей удостоены десятилетий международного признания – наград, прессы, связей с международными туристическими платформами, на выстраивание которых ушли годы. Пандемия добавила жёсткий кризисный нарратив основателям, которые и без того приближались к окну преемственности, – и ни один институциональный покупатель не появился, чтобы подхватить построенное. Активы, которые делают эти операции ценными, – связи с поставщиками, международные сети бронирования, культурный авторитет – персональны, а не институциональны. Плана преемственности, учитывающего передачу таких активов, не существует.

Конгломерат, занимающий 1% национальной экономики – без видимого преемника

Розничный сектор Монголии – наименьший пул брендов (5–8 операций основателей), но наивысшие индивидуальные ставки – срочность преемственности: критична. По меньшей мере один розничный конгломерат занимает измеримую долю ВВП, насчитывает тысячи сотрудников и работает под руководством поколения основателей с 1992 года. Ни публичного плана преемственности, ни второго поколения руководства в корпоративных материалах не видно. Два конгломерата – Tavan Bogd и MCS – присутствуют в ритейле и множестве других секторов, и для разграничения брендов основателей от дочерних структур конгломератов нужны аналитические фреймворки, которых для Монголии пока не существует. Это риск зависимости от основателя в масштабе, влияющем на национальную экономику, а не только на один сектор.

Дизайнеры, создающие новую монгольскую идентичность – время ещё есть

Монгольский модный сектор моложе и коммерчески менее зрел, чем кашемир, но именно он производит наиболее международно заметные истории брендов: олимпийская форма, мировое медийное внимание, поколение дизайнеров-основателей, строящих современную моду на основе традиционных монгольских элементов – силуэты дэла, кочевые эстетические отсылки, техники работы с войлоком и кожей.

Большинство этих основателей моложе когорты окна преемственности – им от 40 до 55, а не от 53 до 73 – срочность преемственности: латентна. Аналитическая возможность здесь скорее зарождающаяся, чем срочная.

Рестораторы, пережившие шесть кризисов – и только начинающие думать о выходе

Ресторанная сцена Улан-Батора меньше остальных приоритетных секторов, но содержит операции основателей с 25+ точками и контрактами на кейтеринг горнодобывающих объектов, генерирующими потоки выручки, невидимые при анализе потребительского рынка – срочность преемственности: назревает. Многие из этих основателей построили свои сети в годы горнодобывающего бума, когда спрос со стороны Эрдэнэта и Ою Толгой породил кейтеринговую экономику, превосходившую всё, что

мог обеспечить внутренний рынок сам по себе. Более широкий рынок кафе доминируется корейскими франшизами, что ограничивает пул основателей, но делает выжившие монгольские сети — прошедшие шесть последовательных кризисов — тем более значимыми.

Кадровая лужа и сжатый хронометр

Сжатое окно основания, создавшее монгольскую когорту, объясняет и то, почему её кризис преемственности будет острее, чем на более крупных рынках.

Частному сектору Монголии — одно поколение. Традиций преемственности, на которые можно опереться, не существует: нет советов семейного бизнеса, нет устоявшихся практик подготовки наследников, нет прецедента передачи потребительских брендов основателей второму поколению. В России хотя бы некоторые олигархические семьи имели десятилетие, чтобы экспериментировать с институтами преемственности. В Индии управление семейным бизнесом опирается на вековые торговые традиции. У Монголии нет ничего. Сама концепция преемственности в частном секторе столь же нова, как и сам частный сектор.

Кадровое ограничение делает ситуацию структурной. Рекрутинговые агентства описывают рынок управленческих кадров Монголии как «лужу» — даже не озеро. В стране с населением 3,4 миллиона число руководителей с опытом, достаточным для проведения бренда основателя через транзит, исчисляется десятками, не тысячами. Когда основатель уходит от дел, может не оказаться никого, кто способен занять его место. Сжатая волна означает, что это ограничение ударит по всем секторам одновременно, а не последовательно.

Попытка преемственности в Gobi Corporation — первый видимый сигнал того, что происходит, когда сжатая волна встречает инфраструктурный вакуум. Крупнейшая кашемировая компания Монголии — самый узнаваемый потребительский бренд страны на международном уровне — передала руководство от CEO поколения основателей его сыну в 2024 году. Наследник покинул страну после инцидента в середине 2025-го. Это не единичная неудача одной компании. Это превью того, что производит сжатая волна, когда состояние первого поколения сталкивается с отсутствием институциональной инфраструктуры преемственности: системообразующий бренд в кризисе — и ни одной системы, способной его подхватить.

В экономике объёмом \$23,6 млрд порог выручки, определяющий «коммерческий масштаб», возможно, нуждается в перекалибровке — некоторые из наиболее убедительных историй монгольских основателей оперируют на уровне \$1–4 млн. Но динамика преемственности работает на полную мощность вне зависимости от масштаба. Основатель, построивший кашемировое производство на двести человек из кооператива 1992 года, стоит перед тем же вызовом транзита, что и основатель миллиардного конгломерата. Волна не делает различий по размеру.

Как выглядит преимущество первого хода в Улан-Баторе

Сжатая волна уже разбивается. В пяти секторах основатели 53–73 лет одновременно приближаются к окну транзита или уже в нём — а инфраструктуры, способной поглотить их уход, нет. В Монголии нет PE-фондов, специализирующихся на выкупе потребительских брендов. Нет отрасли консультирования семейного бизнеса. Нет конвейера подготовки второго поколения руководителей. Основатели, построившие свои бренды из кризисов, встретят вопрос преемственности в одиночку — и сжатое окно основания означает, что встретят одновременно.

Инвестор, задокументировавший эти бренды до пика волны транзита, получает структурное преимущество, которое невозможно приобрести после события. Момент созрел — но то, что исчезает при

уходе основателя без плана, — не просто бренд. Это связи, знание, закалённое кризисами, поставщикские сети, выстроенные за три десятилетия импровизации. Аналитика, позволяющая найти этих основателей, понять, что они построили, и действовать до закрытия окна, существует. Она рассеяна по монгольской деловой прессе, секторальным исследованиям и трём десятилетиям кризисной документации. Воедино её никто не собрал.

Наследник Gobi бежал в 2025 году. Следующий кашемировый основатель, отошедший от дел, следующий оператор гэр-лагерей, уходящий на покой, следующий розничный патриарх, назвавший преемника, — каждый из этих моментов переписывает цену входа. Инвестор, пришедший после третьего такого события, покупает уже другую когорту по другим оценкам — у посредников, которые теперь знают, что держат в руках.

КЛЮЧЕВОЙ ВЫВОД

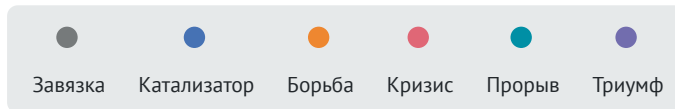
Монголия вырастила поколение закалённых кризисами основателей в ходе демократического транзита 1990 года. При отсутствии институциональных покупателей, традиций преемственности и населении меньше Берлина окно для понимания этих брендов узкое и закрывается.

* * *

ХРОНОЛОГИЯ ТРАНСФОРМАЦИИ

Поколение тридцати лет в одном, 1990–2024

От демократической революции до кризиса преемственности — монгольский частный сектор сжал тридцать лет развития в одно поколение основателей.



КАТАЛИЗАТОР 1990

Демократическая революция завершает однопартийное правление

Монголия мирно демонтирует просоветскую однопартийную систему, запуская самую резкую экономическую трансформацию в Центральной Азии. Все государственные предприятия, все цепочки поставок, все гарантированные закупочные контракты исчезают одновременно.

КАТАЛИЗАТОР 1991

Начало ваучерной приватизации

Граждане получают приватизационные ваучеры на государственные активы — тот же механизм, который Россия применит позже, но в экономике без традиций частного сектора и без рынков капитала. Основатели, которые выйдут из этого хаоса, не будут иметь предшественников, у которых можно учиться.

БОРЬБА 1992

Основаны первые частные потребительские бренды

В год экономического свободного падения появляются первые предприятия основателей: Nomin начинает работу как кооператив из пяти человек, Three Camel Lodge запускает туристические операции в Гоби. Эти основатели строят бизнес в стране, которая никогда не знала частного предпринимательства.

КРИЗИС 1999

Дзуд и банковский кризис совпадают

Катастрофическая зима уничтожает миллионы голов скота, а банковская система рушится в третий раз за десятилетие. Цепочки поставок кашемира разорваны, туризм замирает, потребительские расходы падают. Основатели, пережившие этот год, окажутся теми, кто будет стоять на ногах в 2026-м.

ПРОРЫВ 2004

Горнодобывающий бум преображает потребительский спрос

Открытие медно-золотого месторождения Ою Толгой и рост сырьевых цен запускают экономический подъём, создавший первый реальный потребительский средний класс Монголии. Бренды основателей, выживших в 1990-х, внезапно обретают платёжеспособных покупателей.

КРИЗИС 2014

Обвал сырьевых цен проверяет кризисную устойчивость

Доходы от добычи рушатся, рост ВВП падает с 17% до 2%, Монголия договаривается о шестой программе МВФ. Потребительские бренды, зависевшие от горнодобывающего бума, проходят экзистенциальное испытание. Выжившие доказывают, что способны пережить сырьевые циклы.

КРИЗИС 2020

COVID обрушивает туризм и ритейл

Международный туризм – спасательный круг для основателей в гостеприимстве – падает до нуля. Ритейл уходит в онлайн. Гэр-кемпы закрываются. Пандемия добавляет ещё один кризис к самому стресс-тестированному поколению основателей на развивающихся рынках.

КАТАЛИЗАТОР 2024

Кризис преемственности в Gobi Corporation

Крупнейшая кашемировая компания Монголии переходит от CEO поколения основателей к его сыну – который покидает страну после инцидента в середине 2025 года. Провал преемственности в самой заметной компании отрасли – тревожный сигнал для всей когорты основателей.

Справочник для контактов

Показатель	Справка
Телефон	+976
Валюта	Монгольский тугрик (₮ / MNT) – актуальный курс: mongolbank.mn
Часовой пояс	UTC+8 (Улан-Батор); западные провинции (Ховд, Баян-Улгий): UTC+7
Рабочая неделя	Пн–Пт (выходные: сб–вс)
Столица	Улан-Батор (Улаанбаатар)
Интернет	Национальный домен .mn
Мессенджеры	Facebook Messenger – основной; Viber для бизнеса; WhatsApp и Telegram – вторично
Платёжные системы	QRpay (банковский QR-код) – доминирует; кошелёк SocialPay (Golomt); карты в Улан-Баторе; наличные – стандарт в регионах
Банковское дело	Международные переводы через Golomt Bank и Khan Bank; за пределами Улан-Батора услуги ограничены; наличные – стандарт в регионах
Языки	Монгольский (официальный); русский распространён среди старшего поколения; английский в деловых кругах Улан-Батора
Въезд	Безвизовый въезд до 30 дней для граждан Великобритании, ЕС и ≈34 других стран (временная льгота, продлена до 31 декабря 2026 г.); граждане США – безвизовый въезд до 90 дней (постоянное двустороннее соглашение); виза по прибытии в аэропорту Чингисхаан только для граждан Индии, Кувейта и Катара; электронная виза доступна для граждан 98 стран через evisa.mn. Уточняйте актуальные правила перед поездкой.



Об этом исследовании

Этот отчёт основан на 18 верифицированных источниках на 2 языках – первичных документах, интервью с основателями и отраслевой прессе. Каждая цифра и каждое утверждение подтверждены независимыми источниками.

Полная методология на brandmine.ai.

О BRANDMINE

Выдающиеся бренды, основанные предпринимателями. Проверенная устойчивость. Готовы сегодня.

Brandmine предоставляет структурированную аналитику по брендам основателей на развивающихся рынках – исследования на языке оригинала, структурированные для принятия инвестиционных решений, в формате специализированных отчётов.

Контакт: hello@brandmine.ai Аналитические отчёты Brandmine: brandmine.ai/intelligence/

ТАКЖЕ ДОСТУПНО ОТ BRANDMINE

ПРОФИЛЬ УСТОЙЧИВОСТИ БРЕНДА

Полная дуга трансформации, географическая аналитика и бизнес-обзор одного бренда. 15 страниц верифицированной аналитики.

ПРОФИЛЬ УСТОЙЧИВОСТИ ОСНОВАТЕЛЯ

Личная дуга основателя от истоков до прорыва. Верифицировано через исследования на родном языке и первичные источники.

КАРТА РЫНКА

Профили всех верифицированных брендов в секторе – географическое распределение, хронология рынка и обзоры основателей. 25–40 страниц.

СЕКТОРАЛЬНЫЙ АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЁТ

Аналитика по всему сектору. Все бренды – на уровне обзора, плюс полные дуги трансформации шести брендов, каждый из которых представляет отдельный архетип кризиса. 90–120 страниц.

Набор в PT Serif и PT Sans. Вёрстка в Typst. Цвета оптимизированы для профессиональной печати.

Карты созданы с MapLibre GL · Подложка CARTO Positron · © участники OpenStreetMap

Издан одновременно на английском, русском и китайском языках.

Исследование на английском и монгольском языках.

Первое издание · March 2026

Выдающиеся бренды,
основанные
предпринимателями.
Проверенная устойчивость.
Готовы сегодня.

**Выдающиеся бренды, основанные
предпринимателями.
Проверено 250+ в развивающихся
рынках.**

Профили устойчивости бренда · Профили устойчивости
основателя
Карты рынка · Секторальные аналитические отчёты

Структурированные исследования потребительских брендов
развивающихся рынков, основанных предпринимателями.
Издания на английском, русском и китайском языках.

brandmine.ai/intelligence/

✉ hello@brandmine.ai

🌐 www.brandmine.ai

© 2026 Brandmine. Все права защищены.

v1.0.3