**Эрсдэл түүнийг тодорхойлох**

Улс гүрэн, байгууллагын үйл ажиллагаанд алдагдал , хохирол үүсэж болзошгүй үйл явцыг эрсдэл мөн эрсдэл нь ЭРСДЭЛ болон ТОДОРХОЙГҮЙ БАЙДАЛТАЙ салшгүй холбоотой.

Монгол улсын даатгалын тухай хуулинд эрсдэлийг даатгалд хамрагдсан зүйлд хохирол учруулж болох нөхцөл ба орчин гэж тодорхойлсон байдаг.

Тэгвэл эрсдэл гэдэг нь аливаа үйл ажиллагааны эцэс дэх таагүй үр дүнгийн магадлалын тархалт гэж ойлгож болно. Эрсдэл гэдэг нь тодорхой өгөгдсөн нөхцөлд тодорхой хугацаанд бий болж болох үр дүнгийн өөрчлөлтийн тоо хэмжээ юм.

Эрсдэл нь англи хэлний RISK орос хэлний РИСК гэсэн үгийн 1994 оноос эхлэн эрсдэл гэж орчуулан хэрэглэх болсон. RIDSIKON гэсэн грек үг, RIDSICARE гэсэн латин үг. Утгачилвал энэ нь хадны завсар хавчуулах гэсэн утгатай. Ажилтанд аюулыг танин мэдэх, илрүүлэх,эрсдэлийг үнэлэх, хянах, бууруулах ур чадваролгож, эерэг хандлага, зөв арга барил эзэмшүүлж,ажлын байрны эрсдэлийг удирдах цогц мэдлэголгож хэрэгжүүлэхэд оршино.

Эрсдэлийн төрөл:

* Бизнесийн
* Цэвэр эрсдэл

Эрсдэл бол тэр чигээрээ сөрөг зүйл гэсэн үг биш юм. Үүнийг залруулах боломж ч мөн байдаг. Эрсдлийн менежментийн гол түлхүүр нь тохиолдож болох нийт эрсдлийг тогтоон тэдгээрийг төслийн гүйцэтгэлд саармаг эсвэл эерэг нөлөө үзүүлэх талаас нь удирдах юм.

Эрсдийг төлөвлөхөд дараах үндсэн баримт бичгүүдийг ашигладаг.

* Төслийн чартер
* Байгууллагын бодлого, чиг шугам
* Гэрээний баримт бичгүүд (хэрэв төслийг гаднын байгууллагын захиалгаар хэрэгжүүлж байгаа бол ажлын тодорхойлолт болон бусад холбогдох баримт бичгүүд)
* Ажлын нарийвчилсан бүтэц ( АНБ)
* Сүлжээ анализ

Эрдлийн менежментийн төлөвлөгөө

1. Төслийн нэр, цар хүрээний товч тодорхойлолт

2. Эрсдлийн менежментийн загвар (арга хэрэгсэл)

3. Дүр болон үүрэг

4. Санхүүжилт

5. Эрсдлийн хэмжээг үнэлэх болон, хөрвүүлэх арга техник

6. Эрсдлийг даван үүрэг, үүргийн түвшин

7. Эрсдлийн харилцааны төлөвлөлт

8. Эрсдлийн трэккин болон баримтжуулалт

9. Хавсралт

i. Эрсдлийн хүснэгт

ii. Эрсдлийг даван туулах төлөвлөгөө

**Эрсдлийн менежментийн төлөвлөлтийн үе шатууд**

Эрсдлийн менежментийн төлөвлөлт нь төслийн хувьд тохиолдож болох эрсдлүүдийг амжилттай даван туулахад гол баримтлах чиг шугам болдог. Тиймээс ямар ч төслийн хувьд эрдслийн шинжилгээг сайтар хийж эрсдлийн менежментийн төлөвлөлтийг нарийн боловсруулсан байх хэрэгтэй.

1. **Төслийн нэр болон цар хүрээний товч тодорхойлолт.** Энэ хэсэг нь төслийн нэр болон төслийн зорилгыг товч харуулна.
2. **Эрсдлийн менежментийн загвар.** Энэ хэсэгт төслийн хувьд эрсдлүүдийг тооцохдоо ямар арга техникийг ашиглах, эрсдлийг даван туулахдаа ямар стратеги баримтлахыг тодорхойлно. Энэ хэсэг нь эрсдлүүд болон эрсдлийн стратегиудыг хөгжүүлэх үндсэн баримт бичиг болно.
3. **Дүр болон үүрэг.** Төслийн багийн гишүүн бүрийн дүр болон үүргийг энэ хэсэгт нарийн тодорхойлж өгөх хэрэгтэй. Хэрэв багийн гишүүдийн гарч буй эрсдлийг цаг тухайд нь менежерт мэдээлэх, тэр талаар арга хэмжээ авах үүргийг сайтар тодорхойлж өгөхгүй бол гарч буй зарим нэг эрсдлийг хайхралгүй өнгөрөөх байдал элбэг тохиолддог. Мэдээж хэрэг төслийн менежер эрсдлийг олж илрүүлэх, даван туулах ажиллагааг хэрэгжүүлэх хамгийн том үүргийг хүлээх боловч энэ бүхнийг багийн гишүүдийн илтгэл, мэдээлэл дээр тулгуурлан хийх хэрэгтэйн байдаг.
4. **Санхүүжилт.** Төслийг хэрэгжүүлэх явцад гарч болох тухайн нэг эрсдлийг даван туулахад шаардлагатай хөрөнгө, санхүүжилтыг төсөл эхлэхээс өмнө төлөвлөж баталсан байх ёстой. Олон байгууллагууд эрдслийг даван туулахад шаардагдах санхүүжилтын эх үүсвэрийн асуудлыг шийдвэрлэх үүргийг төслийн менежерт оногдуулдаг. Энэ хэсэгт эрсдлийг даван туулах санхүүжилтын эх үүсвэрийг асуудлыг хэрхэн шийдвэрлэхийг тусгаж өгдөг.
5. **Эрсдлийн хэмжээг үнэлэх болон хөрвүүлэх арга техник.** Энэ хэсэгт эрдлийн хэмжээг үнэлэх, түүнийг оноонд хөрвүүлэх арга техник эсвэл техникүүдийг тодорхойлно. Ихэнх компанийн хувьд олон тохиолддог эрсдлүүдийг үнэлэхдээ баримталдаг чиг шугам байдаг. Эрсдлүүдийн түвшинд оноо өгөх арга нь чанарын болоод тоо хэмжээний шинжилгээнд аль алинд нь чухал үүрэгтэй байдаг ба эрсдлээс үүдэн гарч болох хор хохирлыг бууруулахад чухал нөлөөтэй. Эрсдлийн хор хөнөөлийн хэмжээг оноогоор үнэлэх аргууд нь эрдслийн менежментийн төлөвлөлтийн бүр үе шатуудад ашиглагддаг.
6. **Эрсдлийг даван туулах үүрэг, үүргийн түвшин.** Энэ хэсэгт тухайн нэг эрдслийг даван туулах үүргийг хэн хүлээх вэ гэдгийг урьчдилан тодорхойлсон байдаг. Төслийн амьдралын циклийн явцад эрсдлийг даван туулах өөр өөр түвшний ажиллагаа шаарддаг олон эрсдлүүд тохиолддог. Мэдээж хэрэг төслийн менежер тодорхой түвшний эрсдүүлийг даван туулах ажиллагааг гардан хийх үүрэгтэй боловч, хэрэв эрдслийн хэмжээ нь тооцоолсноос их, тооцоолсноос их зардал гарахаар байвал тэр үүнийг дээд түвшний менежерүүд, мөн захиалагчид мэдэгдэх хэрэгтэй. Эрсдлийг даван туулахад зарцуулагддаг цаг хугацаа, хөрөнгийн эх үүсвэрээс шалтгаалаад тодорхой түвшний эрдслүүдийг захиалагчид өөрсдөө гардаж даван туулах ажиллагааг хийдэг. Эрдслийн менежментийн төлөвлөлтий үр ашигтай байдлыг тухайн эрдслийг хэр бага өртгөөр даван туулснаар нь хэмжиж болно.
7. **Эрсдлийн харилцааны төлөвлөлт.** Энэ хэсэгт эрсдэл, түүнийг хэрхэн даван туулсан тайланг бичих формат, энэ тайланг ямар хүмүүс авахыг тайлбарлана. (e.g. харилцагчид, дээд түвшний менежер)
8. **Эрсдлийн трэкин болон баримтжуулалт.** Энд эрсдлийг даван туулах стратегиуд, тэднийг хэрхэн баримтжуулах талаар тайлбарлана.
9. **Хавсралт.** Энэ хэсэгт төслийн хувьд шаардлагатай байж болох

нэмэлт мэдээллийг агуулна. Энд хамгийн түгээмэл агуулагддаг хоёр

төрлийн мэдээлэл нь эрсдлийн хүснэгт ба эрсдлийг даван туулах

төлөвлөгөө юм.

* **Эрсдлийн хүснэгт.** Энэ бол төслийн хувьд тохиолдож болох бүх эрсдлүүдийг агуулсан хүснэгт юм. Зарим төслийн багийн хувьд тухайн шийдвэрлэх боломжтой эрсдлүүдийг багтаасан хүснэгт үйлдэхийг илүүд үздэг.
* **Эрсдлийг даван туулах төлөвлөгөө.** Эрсдлийн хүснэгтэд дурьдагдсан бүх эрсдлүүдийн хувьд түүнийг хэрхэн даван туулах төлөвлөгөөг харж болно.

Төслөөс суусан туршлагын материал доорх мэдээллүүдийг ихэвчлэн агуулсан байдаг.

* Төслийн нэр, эхэлсэн болон дууссан цаг хугацаа
* Төслийн холбогдох гол албан тушаалтнууд: төслийн менежер, хөрөнгө оруулагч, төслийн дэд менежерүүд, захиалагч гэх мэт.
* Төслийн үндсэн шугам болон бодит төсөв, ажлын хуваарийн чарт
* Project issues and their resolution
* Төслийн таамагласан эрсдлүүд болон, тэдний contingency plan –ы үр дүн
* Урьдчилж таамаглаагүй байсан эрсдлүүд, тэдгээрийн төслийн гүйцэтгэлд нөлөөлсөн байдал.
* Багийн төлөвлөлт болон гүйцэтгэлийн шинжилгээ
* Хэмжүүрүүд болон тэдгээрийн хэрэглээний шинжилгээ
* Төслийн хувьд зөв болон буруу хэрэгжүүлсэн зүйлс

**Эрсдлийн удирдлагын загвар**

Эрсдэлийн менежмент нь сайтар төлөвлөгдсөн баримтжуулагдаж, стандарт нормыг гарган түүнийг төслийн багийн гишүүн бүр дагаж мөрдсөнөөр үр ашигтай хэрэгждэг. Эрсдэлийг удирдах үйл ажиллагаа нь 9 алхамаас бүрддэг ба эдгээр нь:

**Нэгдүгээр алхам: Эрсдлийн удирдлагыг төлөвлөх**

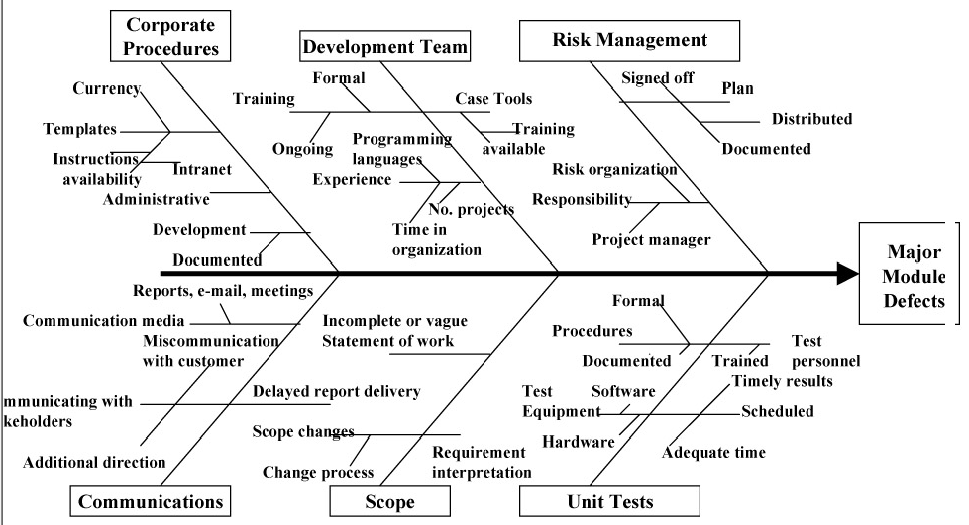
Эрсдийг төлөвлөхөд дараах үндсэн баримт бичгүүдийг ашигладаг.

* Төслийн чартер - эрсдлийн удирдлагын хувьд төслийн менежерийн бүрэн эрхийн хүрээ, төслийн эрэмбэ, төслийн менежерийг дэмжих төслийн дотоод функциональ бүтцийг харуулахад ашиглагдана.
* Байгууллагын бодлого, чиг шугам
* Гэрээний баримт бичгүүд (хэрэв төслийг гаднын байгууллагын захиалгаар хэрэгжүүлж байгаа бол ажлын тодорхойлолт болон бусад холбогдох баримт бичгүүд)
* Ажлын нарийвчилсан бүтэц ( АНБ) - Энэ төрлийн эрсдлүүд нь төслийн хувьд хамгийн эгзэгтэй эрсдэлд тооцогддог ба үүнийг шийдэх арга зам нь ихэвчлэн тухайн нөхцөлд багийг өөрчлөн зохион байгуулах буюу outsourcing хийх байдаг.
* Сүлжээ анализ - төслийн явцад гүйцэтгэгдэж байгаа даалгавруудын хоорондын хамааралд анхаарлаа хандуулдаг ба цаг хугацаа, замуудын давхцалтай холбогдон үүсч болох эсдлүүдийг илрүүлэхэд голчлон ашиглагддаг.

**Хоёрдугаар алхам: Эрсдлүүдийг таних**

Эрсдлүүдийг үр ашигтай тооцоолоход шалгарсан өөр нэг арга нь Ишикава-гийн арга буюу учир шалтгаан – үр дүнгийн диаграм юм. Заримдаа үүнийг загасны араг ясан диаграм ч гэж нэрлэдэг ба учир нь түүнийг бүрэн гүйцэт хийсэн үед загасны араг яс шиг харагддаг. Энэ диаграмыг ихэвчлэн чанарыг шинжилгээний үед ашигладаг боловч ямар нэг асуудлын учир шалтгааныг олох хэрэгтэй болсон ямар ч үед хэрэглэж болдог. Энэ арга нь багийг хөгжүүлэх боломж олгодгоороо brainstorming аргаас давуу талтай юм.

загасны араг яс аргын жишээ



**Гуравдугаар алхам. Эрсдлүүдийг Qualify хийх**

Эрсдэлд Qualify хийх нь дотроо гурван дэд алхамтай. Эдгээр нь тооцоолсонн бүх эрсдлүүдээс төслийн хэрэгжилтийн явцад гарч болох эрсдлүүдийг олж тогтоох буюу шигших, тухайн эрсдлийг тохиолдох магадлалыг тооцоолох, мөн эрдслүүдийг эрэмбэлэх юм.

Эрсдлүүдийг шигших - Нэгэнт жагсаалтыг боловсруулсан бол бидний хэрэгжүүлж буй төслийн хүрээнд тухайн эрсдэл тохиолдож болох уу үгүй юу, хэрэв төслийн явцад гарах боломжтой бол хэзээ нь тохиолдох боломжтой гэдгийг тооцоолно.

**Дөрөвдүгээр алхам: Quantifying Risks**

Эрсдлийн анализын үед хамгийн гарч ирдэг хамгийн чухал даалгавар бол тухайн нэг эрсдлийн тохиолдож болох магадлалыг нарийвчлалын ямар нэг түвшинд тооцоолох юм. Тохиолдож болох магадлалыг тооцоолох гэдэг маань маш субьектив шинж чанартай бөгөөд энэ хэмжээгээрээ тодорхой бус байдаг.

**Тавдугаар алхам: эрсдлийг даван туулах стратегийг боловсруулах болон хэрэгжүүлэх:**

Эрдслийг даван туулах стратеги гэдэг нь төслийн менежерийн эрсдлийг удирдаж байгаа арга зам юм. Ерөнхийдөөр эрсдлийг даван туулах үндсэн дөрвөн техник байдаг. Эдгээр нь зугтах, шилжүүлэх, сулруулах, болон хүлээн зөвшөөрөх юм аргууд юм

**Эрдслээс зугтах -** Эрсдлээс зугтах түгээмэл арга бол хөгжүүлэлтийн хамгийн бага эрсдэл агуулдаг эсвэл огт эрсдэлгүй аргыг сонгож авах юм. Үүнийг эрсдэл багатайгаар хийх арга нь off-the-shell үйлдлийн системийг ашиглах юм. Мэдээллийн технологийн салбарын хувьд системийг хөгжүүлэх явцад тохиолддог нэг зүйл бол бүтээж байгаа системийг бүрэн үр өгөөжтэй ажиллуулахын тулд түүнд зориулсан платформыг үүсгэх шаардлагатай байдаг

**Эрдслийг шилжүүлэх -** Энэ тухайн төрлийн мэдлэг чадвар дутсанаас гарч болох эрсдлийг, түүний үр дагаварыг хариуцах үүрэг даалгаврыг өөр хүнд буюу гаднаас хөлсөлсөн мэргэжилтэнд шилжүүлж буй хэрэг юм. Мөн энэ төрлийн аргын нэг түгээмэл жишээ нь даатгал юм.

**Эрсдлийн сулруулах -** Эрсдлийг сулруулах гэдэг нь эрсдэл тохиолдох магадлал болон тохиолдсон ч гэсэн түүнийг хор нөлөө нь бага байх арга хэмжээг авна гэсэн үг юм. Ерөнхийдөө эрдслийг сулруулах арга хэмжээг авах нь нэмэлт зардал шаарддаг ба мөн илүү туршлагажсан ажилтныг хөлслөн ажиллуулах шаардлага гаргадаг.

**Эрсдлийг хүлээн зөвшөөрөх -** Эрсдлийг хүлээн зөвшөөрөх гэдэг нь энгийнээр нэгэнт эрсдэл тохиолдсон үед түүний хор хөнөөлийн түвшин нь байгууллагын болон төслийн багийн ачаалал даах чадварын түвшингээс хамаардаг. Ихэнхдээ энэ төрлийн эрсдэл нь урьдчилан таамаглах боломжгүй нөөцийн хэмжээнээс үүдэлтэй байдаг. Жишээ нь бодит байдалтай холбогдсон олон эрсдлүүд байдаг.

**Зургадугаар алхам. Эрсдлийг трэкин хийх**

Трэкин хийх гэдэг нь тухайн нэг тохиодсон эрсдлийн хувьд бидний авч хэрэгжүүлж буй даван туулах стратеги нь бидний анхнаасаа төлөвлөсөн стратеги уу эсвэл өөр механизм уу гэдгийг тодорхойлох юм. Мөн бидний анх төлөвлөсөн болон төлөвлөөгүй байсан стратегийг хэрэгжүүлэхтэй холбогдон урьд өмнө тооцоолоогүй ямар эрсдэл шинээр гарч болохыг олж илрүүлдэг.

**Наймдугаар алхам: Эрсдлийн түүхийг баримтжуулж, архивлах**

Ирээдүйд хийгдэх төслүүдийн хувьд ашиглагдах үнэтэй материал болно гэдэг утгаар нь одоо хэрэгжүүлж буй төслийн явцад гарсан эрсдлүүд, тэдгээрийг ямар арга замаар хэрхэн даван туулсан, ямар хүндрэлүүд гарч байсан, ямар хор хохирол учирсан зэргийг сайтар боловсруулан архивлах хэрэгтэй. Ер нь мэдээллийн технологи өндөр хөгжсөн орнуудад төслийн багийн гишүүд нэг төслийг хэрэгжүүлж дуусгаад залгуулаад өөр төслийг хэрэгжүүлж эхлэх шаардлагатай байдгаас тухайн төслөөс сурч мэдсэн зүйлс, цаашид анхаарах хэрэгтэй зүйлс гэх мэтийн талаар өөр хоорондоо санал солилцох, уулзалт хийх цаг хугацаа байдаггүй.