ҮНДЭСНИЙ СТАТИСТИКИЙН ХОРОО

# СТАТИСТИКИЙН БАЙГУУЛЛАГЫН ҮЙЛ АЖИЛЛАГААНЫ ЭРСДЭЛИЙН УДИРДЛАГЫН ГАРЫН АВЛАГА

Улаанбаатар
2022 он

ҮНДЭСНИЙ
СТАТИСТИКИЙН
ХОРОО

# СТАТИСТИКИЙН БАЙГУУЛЛАГЫН ҮЙЛ АЖИЛЛАГААНЫ ЭРСДЭЛИЙН УДИРДЛАГЫН ГАРЫН АВЛАГА

Улаанбаатар хот
2022 он

Гарын авлагыг бэлтгэсэн:

Ч.Баянчимэг
Н.Болормаа
Б.Гоцбаяр
Н.Мөнхбаяр
П.Тунгалаг

Холбоо барих:

Дотоод аудит, эрсдэлийн удирдлагын газар
Үндэсний статистикийн хороо
Засгийн газрын III байр
14200 Улаанбаатар, Монгол Улс
Утас: 51-261560
И-мэйл: dotood-audit@nso.gov.mn

## Агуулга

1. Үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлагын бодлогын баримт бичиг

2. Үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлагын журам

3. Статистикийн Улсын байцаагчийн дүрэм

4. Эрсдэлийн удирдлага (ДАЭУГ-аас бэлтгэсэн танилцуулга)

5. Статистикийн байгууллагын эрсдэлийн удирдлагын практик удирдамж

**МОНГОЛ УЛСЫН**
**ҮНДЭСНИЙ СТАТИСТИКИЙН ХОРООНЫ**
**ДАРГЫН ТУШААЛ**

2022 оны 04 сарын 06 өдөр Дугаар А/66 Улаанбаатар хот

Эрсдэлийн удирдлагын бодлогын
баримт бичгийг батлах тухай

Статистикийн тухай хуулийн 15 дугаар зүйлийн 1 дэх хэсгийн 1 дүгээр заалтыг үндэслэн ТУШААХ нь:

1.Үндэсний Статистикийн хорооны "Эрсдэлийн удирдлагын бодлогын баримт бичиг"-ийг хавсралтаар баталсугай.

2."Эрсдэлийн удирдлагын бодлогын баримт бичиг"-ийн 3.9 дэх заалтын дагуу үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлага хариуцсан орон тооны бус нэгжийг зохион байгуулж, батлуулахыг Тамгын газар (Б.Лхагва)-т үүрэг болгосугай.

3.Энэ тушаалын биелэлтэд хяналт тавьж ажиллахыг Дотоод аудит, эрсдэлийн удирдлагын газар (Ч.Баянчимэг)-т даалгасугай.

Б.БАТДАВАА

142623100470

Үндэсний Статистикийн хорооны даргын
2022 оны 04 сарын 06 -ны өдрийн
А/66 дугаар тушаалын хавсралт

# ҮЙЛ АЖИЛЛАГААНЫ ЭРСДЭЛИЙН УДИРДЛАГЫН БОДЛОГЫН БАРИМТ БИЧИГ

## НЭГ. НИЙТЛЭГ ҮНДЭСЛЭЛ

1.1 Энэхүү бодлогын баримт бичгийн зорилго нь Үндэсний Статистикийн хорооны үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлагыг хэрэгжүүлэх тогтолцоог тодорхойлоход оршино.

1.2 Энэхүү бодлогын баримт бичигт үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлагын дараах бүрэлдэхүүн хэсгийг тодорхойлно. Үүнд:

1.2.1 Үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлагад баримтлах зарчим;
1.2.2 Үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлагын хамрах хүрээ;
1.2.3 Үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлага;
1.2.4 Үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлагад оролцогчдын үүрэг.

1.3 Үндэсний Статистикийн хорооны үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлагын журам, холбогдох заавар, тушаал нь энэхүү бодлогын баримт бичигтэй нийцтэй байна.

## ХОЁР. НЭР ТОМЬЁО

2.1 Энэ бодлогын баримт бичигт хэрэглэсэн дараах нэр томьёог дор дурдсан утгаар ойлгоно. Үүнд:

2.1.1 "Үйл ажиллагааны эрсдэл" гэж хүний санаатай болон болгоомжгүй үйлдэл, эс үйлдэл, журам, заавар, программ хангамж, мэргэжлийн ур чадварын дутмаг байдал, гэнэтийн буюу давагдашгүй хүчин зүйлс (force majeure)-ээс шалтгаалж байгууллагын үйл ажиллагаа доголдох, эсхүл тасалдсанаас санхүүгийн болон санхүүгийн бус алдагдал хүлээх нөхцөл байдал үүсэхийг;

2.1.2 "Үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлага" (risk management) гэж эрсдэл үүсэхээс урьдчилан сэргийлэх, илрүүлэх, учирсан эрсдэлийг хохирол багатайгаар даван туулахад байгууллагыг удирдан чиглүүлэх, эрсдэлийг бууруулахад чиглэсэн арга хэмжээг хянах үйл ажиллагааг;

2.1.3 "Эрсдэлийн удирдлагын тогтолцоо" (risk management framework) гэж байгууллагын хэмжээнд эрсдэлийн менежментийг төлөвлөх,

хэрэгжүүлэх, мониторинг хийх, тоймлон хянах, эрсдэлийн удирдлагыг байнга сайжруулах зорилгоор тухайн байгууллагаас сонгосон бүтэц, арга зүй, журам, тодорхойлолтуудын цогц арга хэмжээг;

2.1.4 "Эрсдэлийн хүлээн зөвшөөрөгдөх түвшин" (risk tolerance) гэж аливаа цаг хугацаанд хүлээн зөвшөөрч, хүлцэх боломжит эрсдэлийн түвшинг;

2.1.5 "Эрсдэлд өртөх хэмжээ" (risk exposure) гэж үйл ажиллагааны эрсдэл үүссэн тохиолдолд бий болох санхүүгийн болон санхүүгийн бус алдагдлыг илэрхийлсэн хэмжүүрийг;

2.1.6 "Эрсдэлийн матриц" (risk matrix) гэж үйл ажиллагааны эрсдэлийн тохиолдох магадлал болон эрсдэлээс үүсэх нөлөөллийг харгалзан үзэж эрсдэлийн түвшинг тогтоох аргачлалыг;

2.1.7 "Эрсдэлийн түвшин" (level of risk) гэж эрсдэлийн матрицын аргаар тооцоолсон оноонд харгалзах түвшинг;

2.1.8 "Эрсдэл хариуцагч" (risk owner) гэж үйл ажиллагааны эрсдэлийг шууд хариуцаж, удирдах үүрэг бүхий ажилтан, эсвэл удирдлагыг;

2.1.9 "Эрсдэлийн хяналт" (risk control) гэж эрсдэлийн шинж чанар, түвшнээс хамааран хүлээн зөвшөөрөх, бууруулах, шилжүүлэх, эсвэл зайлсхийх арга хэмжээ авахыг;

2.1.10 "Мониторинг" (monitoring) гэж шаардлагатай эсвэл хүлээгдэж буй гүйцэтгэлийн түвшингээс өөрчлөлтийг тодорхойлохын тулд байнгын шалгалт, хяналт, шүүмжлэлтэй ажиглалт эсвэл статусыг тодорхойлох үйл явцыг;

2.1.11 "Нэгж" гэж ҮСХ-ны газар, хэлтэс, бие даасан нэгж, орон нутаг дахь газар, хэлтэс, салбарыг;

2.1.12 "Үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлага хариуцсан орон тооны бус нэгж" (цаашид ҮАЭУХН гэх) гэж ҮСХ болон түүний орон нутаг дахь бие даасан бүх нэгжийн төлөөллөөс бүрдсэн ажлын хэсгийг;

2.1.13 "Эрсдэлийн зөвлөл" (Risk Committee) гэж ҮАЭУХН-ийн төлөөллөөс бүрдсэн ажлын хэсгийг;

2.1.14 "Эрсдэлийн менежер" (Risk Manager) гэж ҮСХ-ны эрсдэлийн зөвлөлийн ахлагч буюу ҮСХ-ны эрсдэлийн удирдлагын чиг үүрэг бүхий нэгжийн эрсдэлийн удирдлагыг хариуцсан ахлах статистикчийг;

2.1.15 "Хамгаалалтын гурван шугамын загвар" (three lines of defence) гэж үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлагад гүйцэтгэх үүргийг гурван шатанд хуваарилсан засаглалын тогтолцоог.

## ГУРАВ. ҮЙЛ АЖИЛЛАГААНЫ ЭРСДЭЛИЙН УДИРДЛАГАД БАРИМТЛАХ ЗАРЧИМ

3.1 ҮСХ нь бодлого хэрэгжүүлэгч хуулийн этгээдийн хувьд эрсдэлээс зайлсхийх бодлого баримтална. Үүнийг үйл ажиллагааны эрсдэлийг бүрэн арилгах, эсвэл үйл ажиллагааны эрсдэл огт хүлээхгүй гэж ойлгохгүй.

3.2 Үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлагыг хэрэгжүүлэхэд дараах зорилтыг биелүүлэхийг эрмэлзэх бөгөөд эдгээрийг ач холбогдлоор нь эрэмбэлнэ. Үүнд:

3.2.1 ҮСХ-ны хуулиар хүлээсэн үндсэн үүргийг биелүүлэх;
3.2.2 ҮСХ-ны үйл ажиллагааны тасралтгүй байдлыг хангах;
3.2.3 ҮСХ-ны нэр хүндийг хамгаалах;
3.2.4 Санхүүгийн сөрөг үр дагавар үүсэхээс сэргийлэх.

3.3 Үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлага нь ҮСХ-ны өдөр тутмын үйл ажиллагаанд учирсан эсвэл учирч болзошгүй эрсдэлийг хүлээн зөвшөөрөгдөх түвшинд багтаан удирдах цогц үйл ажиллагаа байна.

3.4 Үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлагад "Хамгаалалтын гурван шугам" загварыг баримтална.

Зураг 1. Гурван шугамын загвар

Тайлбар:

- ⬇ хариуцлагатай байх, тайлагнах
- ⬆ үүрэгдүүлэх, чиглүүлэх, нөөц боломжийг илрүүлэх, хяналт тавих
- ↔ зохицуулах, уялдааг хангах, хамтран ажиллах

3.5 ҮСХ нь үйл ажиллагааны тасралтгүй, найдвартай, аюулгүй байдлыг хангах, эрсдэлийн удирдлагын тогтолцоог бэхжүүлэх төлөвлөгөөтэй байна.

3.6 Үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлагыг ҮСХ-ны удирдлага, нийт нэгж, ажилтны идэвхтэй оролцоо, уялдаа холбоотой хамтын ажиллагаанд үндэслэн хэрэгжүүлнэ.

3.7 Үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлагыг тогтмол бөгөөд тасралтгүй хэрэгжүүлэх нь ҮСХ-ны үйл ажиллагааны болон байгууллагын соёлын салшгүй хэсэг байна.

3.8 Үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлага нь ҮСХ-ны удирдлага болон нэгжийн удирдлагын ажлын чиг үүргийн салшгүй хэсэг байна.

3.9 ҮСХ болон түүний орон нутаг дахь салбар нь бие даасан бүх нэгжийн төлөөллөөс бүрдсэн ҮАЭУХН-тэй байна.

3.10 ҮАЭУХН-ийн төлөөллөөс бүрдсэн "Эрсдэлийн зөвлөл"-ийг ҮСХ-ны эрсдэлийн удирдлагын чиг үүргийг хариуцсан нэгжийн эрсдэлийн удирдлагыг хариуцсан ахлах статистикч удирдана.

3.11 Эрсдэлийн менежер нь шаардлагатай тохиолдолд ҮСХ-ны удирдлагад хандаж, үүссэн нөхцөл байдлыг шуурхай зохицуулна.

3.12 ҮСХ нь үйл ажиллагааны эрсдэлээс үүсэх алдагдал, зардал болон эрсдэлээс урьдчилан сэргийлэх үйл ажиллагааг санхүүжүүлэх сантай байж болно. Сангийн хэмжээг тодорхойлох, батлах, захиран зарцуулах асуудлыг холбогдох журам, зааврын дагуу зохицуулна.

## ДӨРӨВ. ҮЙЛ АЖИЛЛАГААНЫ ЭРСДЭЛИЙН УДИРДЛАГЫН ХАМРАХ ХҮРЭЭ

4.1 Үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлагад ҮСХ-ны хэрэгжүүлж буй бүхий л үйл ажиллагаа хамаарна. Энэ нь өдөр тутмын үйл ажиллагаанд учирсан, эсвэл учирч болзошгүй эрсдэлийг эрсдэлийн хүлээн зөвшөөрөгдөх түвшинд багтаан удирдах цогц үйл ажиллагаа юм.

4.2 ҮСХ-нд үйл ажиллагааны эрсдэл үүсгэх хүчин зүйлсийг хүний хүчин зүйлс, дотоод үйл ажиллагаа, журам, заавартай холбоотой хүчин зүйлс, мэдээллийн технологитой холбоотой хүчин зүйлс, гадаад хүчин зүйлс гэж дөрөв ангилан дараах байдлаар тодорхойлно. Үүнд:

4.2.1 Хүний хүчин зүйлс:

4.2.1.1 Орон тоо дутуу;

4.2.1.2 Хүний нөөцийн буруу бодлого (өсөн нэмэгдэж буй ажлын цар хүрээг хүний болон санхүүгийн нөөцтэй уялдуулж чадахгүй байх, хүний нөөцийг зөв хуваарилахгүй байх зэрэг);
4.2.1.3 Албан тушаалын тодорхойлолт, чиг үүрэг тодорхой бус, давхардсан, сул орхигдсон;
4.2.1.4 Албан тушаалын тодорхойлолт, чиг үүрэгт хамаарахгүй үүрэг даалгавар өгөх;
4.2.1.5 Ажил үүргийн хуваарь, ажил орлон гүйцэтгэх хуваарь оновчгүй байх;
4.2.1.6 Ажлын ачааллыг хэтрүүлэх (нэг цаг хугацаанд зэрэг гүйцэтгэх боломжгүй олон ажил өгөх, үндсэн чиг үүргээ хэрэгжүүлэх боломжгүй болгох зэрэг);
4.2.1.7 Цалингийн систем үр нөлөө муутай, ажлын ачаалал, хариуцлагатай уялддаггүй;
4.2.1.8 Нарийн мэргэжлийн хүний нөөцийг аутсорслоход хүндрэл гардаг
4.2.1.9 Ажилтны мэргэжлийн мэдлэг сул, ажил гүйцэтгэх чадваргүй байдал;
4.2.1.10 Сургалт, дадлага, туршлага хангалтгүй байх;
4.2.1.11 Ажилтны хариуцлагагүй, ёс зүйгүй үйлдэл;
4.2.1.12 Ажилтнуудын сэтгэл ханамж буурах;
4.2.1.13 Ашиг сонирхлын зөрчил;
4.2.1.14 Бусад.

4.2.2 Дотоод үйл ажиллагаа, журам, заавартай холбоотой хүчин зүйлс:

4.2.2.1 Журам, зааврааp бүрэн зохицуулагдаагүй үйл ажиллагаа;
4.2.2.2 Журам, зааврын хэрэгжих боломжгүй, хоёрдмол утгатай, ойлгомжгүй заалт;
4.2.2.3 Мэдээллийн урсгалын доголдол (мэдээллийг хугацаа хоцроох, буруу, алдаатай дамжуулах, эсвэл шаардлагагүй ажилтанд дамжуулах, шаардлагатай ажилтан, нэгжид дамжуулахгүй байх);
4.2.2.4 Ажлын байрны нөхцөл муу, аюулгүй байдал алдагдах;
4.2.2.5 Үйл ажиллагааны оновчгүй төлөвлөлт (хурал, семинар, сургалт, олон нийтийн бусад ажил зэргийг үндсэн үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэх болон амралтын цагтай давхцуулж зохион байгуулах);
4.2.2.6 Мониторинг, хяналтын тогтолцоо хэвшээгүй;
4.2.2.7 Бусад.

4.2.3 Мэдээллийн технологи, программ хангамжтай холбоотой хүчин зүйлс:

4.2.3.1 Серверийн хэвийн ажиллагаа, аюулгүй байдал бүрэн хангагдаагүй;
4.2.3.2 Мэдээллийн нууцлал, аюулгүй байдал бүрэн хангагдаагүй;

4.2.3.3 Программ хангамж, тоног төхөөрөмжийн хүрэлцээгүй байдал, тэдгээрийн гэмтэл, доголдол;
4.2.3.4 Шинэ программ хангамж нэвтрүүлэх, тоног төхөөрөмж ашиглалтад оруулахад шаардлагатай бүх төрлийн тохиргоо, тест, хяналт алдаатай, эсвэл дутуу хийгдэх;
4.2.3.5 Программ хангамж, тоног төхөөрөмжийн сайжруулалт, шинэчлэл, тохиргоо тогтмол хийгдээгүй байх;
4.2.3.6 Харилцаа холбоо, сүлжээнд гарсан доголдол, эсвэл тэдгээрийн нийцгүй, хүрэлцээгүй байдал;
4.2.3.7 Бусад.

4.2.4 Гадаад хүчин зүйлс:

4.2.4.1 Мэдээлэл өгөхөөс татгалзах;
4.2.4.2 Мэдээлэл өгөх графикт хугацааг зөрчих;
4.2.4.3 Алдаатай мэдээлэл ирүүлэх;
4.2.4.4 Төсөв дутуу батлах, санхүүжилт хугацаандаа хийгдэхгүй байх;
4.2.4.5 Байгалийн гамшиг, бослого, жагсаал, үймээн;
4.2.4.6 Нийтийг хамарсан гоц халдварт өвчин;
4.2.4.7 Дод бүтэц (барилга, байгууламж, ус, дулаан хангамж, цахилгаан эрчим хүч, тээврийн үйл ажиллагаа гэх мэт)-д гарсан доголдол, эсвэл тэдгээрийн нийцгүй, хүрэлцээгүй байдал;
4.2.4.8 Бусад.

4.3 Үйл ажиллагааны эрсдэлийн тохиолдлыг дараах байдлаар ангилна. Үүнд:

4.3.1 Хүний нөөцийн эрсдэл (4.2.1 дэх заалтад хамаарах);
4.3.2 Үйл ажиллагааны эрсдэл (4.2.2 дахь заалтад хамаарах);
4.3.3 Мэдээллийн технологийн эрсдэл (4.2.3 дахь заалтад хамаарах);
4.3.4 Бусдаас хамаарах эрсдэл (4.2.4 дэх заалтад хамаарах).

4.4 Эрсдэлийн тохиолдлын үр дүнд үүсэх үр дагаврыг дараах байдлаар тодорхойлно.

4.4.1 Санхүүгийн үр дагавар:

4.4.1.1 Нэмэлт зардал гаргах;
4.4.1.2 Нөхөн төлбөрийн зардал төлөх;
4.4.1.3 Шүүхийн зардал төлөх;
4.4.1.4 Торгууль, алданги төлөх;
4.4.1.5 Засвар үйлчилгээ хийлгэх, шинээр эд хөрөнгө худалдан авах;
4.4.1.6 Авлагыг зардлаар хаах;
4.4.1.7 Бусад.

4.4.2 Санхүүгийн бус үр дагавар:

4.4.2.1 Нэр хүнд унах;
4.4.2.2 Ажилтны эрүүл мэнд, амь нас хохирох;
4.4.2.3 Хамтран ажиллах чухал, ашигтай боломжоо алдах;
4.4.2.4 Холбогдох хууль, хяналтын байгууллагаас акт тогтоох, сануулга өгөх болон бусад санхүүгийн бус нөлөөллийн арга хэмжээ авахуулах;
4.4.2.5 Үр ашигт байдал алдагдах буюу үйл ажиллагааны эрсдэлийн үр дагаврыг арилгах зорилгоор нэмэлт ажлын цаг, хүч хөдөлмөр зарцуулах;
4.4.2.6 Бусад.

4.5 Мэдээллийн аюулгүй байдал, кибер аюулгүй байдал (cyber security), биет аюулгүй байдал, комплаенс (compliance)-ийн эрсдэлийн удирдлагыг тусдаа бодлого, журам, зааврааар зохицуулна.

4.6 ҮСХ-ны болон орон нутаг дахь салбар бүх нэгж нь өөрсдийн өдөр тутмын үйл ажиллагаатай холбоотой санхүүгийн болон санхүүгийн бус эрсдэлийг зохистой удирдах замаар нэр хүндийн эрсдэл үүсэхээс сэргийлнэ.

## ТАВ. ҮЙЛ АЖИЛЛАГААНЫ ЭРСДЭЛИЙН УДИРДЛАГЫН ҮЕ ШАТ

5.1 Эрсдэлийн удирдлага нь дараах үе шатуудтай байна. Үүнд:
5.1.1 Эрсдэлийг илрүүлэх, тодорхойлох;
5.1.2 Эрсдэлийг үнэлж, эрсдэлд өртөх хэмжээ болон эрсдэлийн түвшинг тогтоох;
5.1.3 Эрсдэлийн шинж чанар болон түвшнээс хамаарч эрсдэлийн хяналтын үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэх;
5.1.4 Энэхүү бодлогын баримт бичгийн 5.1.3-т заасан эрсдэлийн хяналтын үйл ажиллагаанд дараах арга хэмжээг ойлгоно. Үүнд:

5.1.4.1 Эрсдэлийг хүлээн зөвшөөрөх;
5.1.4.2 Эрсдэлийг бууруулах;
5.1.4.3 Эрсдэлийг шилжүүлэх;
5.1.4.4 Эрсдэлээс зайлсхийх.

5.2 Энэхүү бодлогын баримт бичгийн 5.1.2-т заасан эрсдэлийн түвшинг эрсдэлийн матрицын аргаар тогтоож “маш бага”, “бага”, “дунд”, “өндөр”, “маш өндөр” гэж ангилна.

5.3 Энэхүү бодлогын баримт бичгийн 5.1.4-т заасан эрсдэлийн хяналтын арга хэмжээг хэрхэн авах талаар шийдвэрийг 5.2-т заасан эрсдэлийн түвшинд үндэслэн тогтооно.

5.4 Энэхүү бодлогын баримт бичгийн 5.1.4.2, 5.1.4.3, 5.1.4.4-т заасан эрсдэлийн хяналтын арга хэмжээг авах эсэх шийдвэрийг тухайн эрсдэл гарсан тохиолдолд үүсэх нөлөөлөл, эрсдэлийг хянах арга хэмжээ авахтай холбоотой гарах зардлыг харгалзан зардал-үр ашгийн харьцуулсан шинжилгээний үр дүнд үндэслэн гаргана.

5.5 ҮСХ нь бүхий л үйл ажиллагааны хувьд үйл ажиллагааны эрсдэлийн хүлээн зөвшөөрөгдөх түвшинг бага байлгах, эрсдэлийн хяналтын арга хэмжээний үр ашиг нь энэхүү арга хэмжээний зардлаас илүү байх зарчмыг баримтална.

5.6 ҮСХ нь үйл ажиллагааны эрсдэлийг удирдахад дараах мэдээлэл, арга, ажиллагааг ашиглана. Үүнд:

5.6.1 Эрсдэлийн мэдээллийн сан (risk incident database);
5.6.2 Эрсдэлийн гол үзүүлэлтүүд (key risk indicators);
5.6.3 Эрсдэлийн өөрийн үнэлгээ (risk and control self-assessment);
5.6.4 Үйл явцын зураглал (process mapping);
5.6.5 Сценарь шинжилгээ (scenario analysis).

## ЗУРГАА. ЭРСДЭЛИЙН УДИРДЛАГАД ОРОЛЦОГЧДЫН ЭРХ, ҮҮРЭГ

6.1 Үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлагыг хэрэгжүүлэхэд ҮСХ-ны удирдлага, бүх бие даасан нэгжийн удирдлага болон нийт ажилтан оролцож үүрэг хүлээнэ.

6.2 ҮСХ-ны удирдлага нь үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлагад дараах үүргийг гүйцэтгэнэ. Үүнд:

6.2.1 Үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлагын оновчтой бүтэц, тогтолцоог бий болгох;
6.2.2 Холбогдох бодлого, журам, зааврыг батлах;
6.2.3 Үйл ажиллагааны эрсдэлийн зохистой соёлыг бий болгоход дэмжлэг үзүүлэх, үлгэрлэх;
6.2.4 Үйл ажиллагааны эрсдэлийн тайлантай танилцаж холбогдох үүрэг даалгавар өгөх, шийдвэр гаргах.

6.3 Энэхүү бодлогын баримт бичгийн 3.4-т заасан "Хамгаалалтын гурван шугам"-д дараах нэгжүүд тус тус хамаарна. Үүнд:

6.3.1 Нэгдүгээр шугам: ҮСХ-ны болон орон нутаг дахь бие даасан бүх нэгж;
6.3.2 Хоёрдугаар шугам: ҮСХ-ны ҮАЭУХН;
6.3.3 Гуравдугаар шугам: ҮСХ-ны эрсдэлийн удирдлагын чиг үүрэг хариуцсан нэгж.

Зураг 2. ҮСХ-ны эрсдэлийн удирдлагын схем

<table>
<tr><td rowspan="2">3-р шугам</td><td colspan="4">ҮСХ-ны дарга</td></tr>
<tr><td colspan="4">ҮСХ-ны эрсдэлийн удирдлагын чиг үүрэг хариуцсан нэгж</td></tr>
<tr><td rowspan="3">2-р шугам</td><td rowspan="3">Үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлага хариуцсан нэгж (орон тооны бус)</td><td colspan="3">Эрсдэлийн зөвлөл</td></tr>
<tr><td>ҮСХ</td><td>Нийслэл</td><td>Аймаг</td></tr>
<tr><td>ҮСХ-ны газрын хэлтэс бүрийн төлөөлөл</td><td>Нийслэлийн статистикийн газар (НСГ), дүүргийн статистикийн хэлтэс (ДСХ)-ийн төлөөлөл</td><td>Аймгийн статистикийн хэлтэс, сумын статистик хариуцсан ажилтны төлөөлөл</td></tr>
<tr><td rowspan="2">1-р шугам</td><td rowspan="2">Бие даасан нэгж</td><td>ҮСХ-ны хэлтэс</td><td>• НСГ, ДСХ<br>• Судалгааны баг</td><td>• Хэлтэс,<br>• Судалгааны баг</td></tr>
<tr><td>Хэлтсийн ажилтан</td><td>НСГ, ДСХ-ийн ажилтан, судлаач</td><td>Хэлтэс, сумын статистик хариуцсан ажилтан, судлаач</td></tr>
</table>

6.4 Нэгдүгээр шугамын нэгж, түүний ажилтан нь өөрийн хариуцсан үйл ажиллагаатай холбоотой үйл ажиллагааны эрсдэлийг хүлээгч бөгөөд эрсдэлийг шууд хариуцаж, удирдана.

6.5 ҮСХ-ны аливаа нэгжийн хариуцсан үйл ажиллагаатай холбоотой үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлага нь тухайн нэгжийн удирдлагын ажлын салшгүй хэсэг байна.

6.6 Хоёрдугаар шугамын нэгж нь нэгдүгээр шугамын нэгжүүдэд үйл ажиллагааны эрсдэлийг удирдахад дэмжлэг үзүүлж, бодлого, журам, заавраар хангах, шаардлагатай тохиолдолд зөвлөмж гарган, мэргэжлийн туслалцаа үзүүлнэ.

6.7 Хоёрдугаар шугамын нэгж нь нэгдүгээр шугамын нэгжийн өмнөөс үйл ажиллагааны эрсдэлийг хүлээх үүрэг гүйцэтгэхгүй.

6.8 Аливаа үйл ажиллагааны цар хүрээ, онцлогоос шалтгаалан холбогдох үйл ажиллагааны эрсдэл нь нэг буюу түүнээс дээш нэгжийг хамарсан тохиолдолд холбогдох бүх нэгжүүд үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлагыг хамтран гүйцэтгэнэ.

6.9 Аливаа нэгжийн үйл ажиллагааны цар хүрээ, онцлогоос шалтгаалан үйл ажиллагааны эрсдэл хүлээгч нь үйл ажиллагааны эрсдэлийн хяналтыг

хэрэгжүүлэх боломжгүй тохиолдолд эрсдэлийн удирдлагыг холбогдох нэгжээр гүйцэтгүүлж болно.

6.10 Энэхүү бодлогын баримт бичгийн 6.9-д заасан нөхцөл үүссэн тохиолдолд эрсдэлийн хяналтын үйл ажиллагаанд эрсдэл хүлээгч болон эрсдэлийн хяналт гүйцэтгэх нэгж хамтран оролцож, хамтын шийдвэр гаргана.

6.11 Гуравдугаар шугамын нэгж нь нэгдүгээр болон хоёрдугаар шугамын үйл ажиллагаанд бие даасан үнэлгээ хийж, дүгнэлт гаргана.

6.12 ҮСХ-ны үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлагын журамд "хамгаалалтын гурван шугам"-ын нэгжийн үүргийг нарийвчлан тусгана.

6.13 Нэг, хоёрдугаар шугамын нэгжийн удирдлага нь статистикийн улсын байцаагчийн эрхийн хүрээнд эрсдэлийг бууруулах зорилгоор шаардлагатай арга хэмжээг хэрэгжүүлж болно.

6.14 Нэг, хоёрдугаар шугамын нэгж, ажилтан нь шаардлагатай тохиолдолд ҮСХ-ны даргад шууд хандах эрхтэй.

6.15 ҮСХ, түүний орон нутаг дахь салбар нэгжийн ажилтан нь "Эрсдэлийн зөвлөл"-д нэрээ дэвшүүлэх эрхтэй.

6.16 Эрсдэлийн удирдлагын үйл ажиллагаанд оролцогч нь эрсдэлийн удирдлагын талаарх сургалт, семинарт хамрагдах эрхтэй.

## ДОЛОО. ТАЙЛАГНАЛ, МЭДЭЭЛЛИЙН УРСГАЛ

7.1 Эрсдэл хариуцагч болон нэгж нь үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлагын хүрээнд шаардлагатай мэдээллийг цаг тухайд нь ҮАЭУХН-д хүргүүлж, хамтран ажиллана.

7.2 ҮАЭУХН нь үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлагын хүрээнд авч хэрэгжүүлсэн арга хэмжээг тухай бүр, жилийн гүйцэтгэлийн тайланг ҮСХ-ны эрсдэлийн удирдлагын чиг үүрэг хариуцсан нэгжид тайлагнана.

7.3 Хамгаалалтын хоёрдугаар шугам, гуравдугаар шугамын нэгж нь ҮСХ-ны үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлагатай холбоотой мэдээллийг тогтмол солилцоно.

7.4 Хамгаалалтын гуравдугаар шугамын нэгж нь үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлагын хэрэгжилтийн талаар өөрийн үнэлэлт, дүгнэлтийг ҮСХ-ны удирдлагад тайлагнана.

---oOo---

**МОНГОЛ УЛСЫН**
**ҮНДЭСНИЙ СТАТИСТИКИЙН ХОРООНЫ**
**ДАРГЫН ТУШААЛ**

2022 оны 04 сарын 06 өдөр Дугаар А/67 Улаанбаатар хот

Үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлагын журмыг батлах тухай

Статистикийн тухай хуулийн 15 дугаар зүйлийн 1 дэх хэсгийн 1 дүгээр заалтыг үндэслэн ТУШААХ нь:

1.Үндэсний Статистикийн хороо болон аймаг, нийслэл, дүүргийн статистикийн газар, хэлтсийн "Үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлагын журам"-ыг хавсралтаар баталсугай.

2."Үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлагын журам"-ыг хэрэгжүүлж ажиллахыг Үндэсний Статистикийн хорооны газар, хэлтэс болон аймаг, нийслэл, дүүргийн статистикийн газар, хэлтсийн дарга нарт үүрэг болгосугай.

3.Энэ тушаалын биелэлтэд хяналт тавьж ажиллахыг Тамгын газар (Б.Лхагва), Дотоод аудит, эрсдэлийн удирдлагын газар (Ч.Баянчимэг)-т тус тус даалгасугай.

Б.БАТДАВАА

142623100472

Үндэсний Статистикийн хорооны
даргын 2022 оны 04 сарын 06 -ны
өдрийн А/67 дугаар тушаалын
хавсралт

# ҮЙЛ АЖИЛЛАГААНЫ ЭРСДЭЛИЙН УДИРДЛАГЫН ЖУРАМ

## НЭГ. НИЙТЛЭГ ҮНДЭСЛЭЛ

1.1 Энэ журмын зорилго нь Үндэсний Статистикийн хорооны үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлагыг хэрэгжүүлэхтэй холбоотой харилцааг зохицуулахад оршино.

1.2 Энэ журам нь Үндэсний Статистикийн хороо (цаашид ҮСХ гэх)-ны "Үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлагын бодлогын баримт бичиг" болон Монгол Улсын холбогдох хууль, тогтоомж, эрх зүйн акттай нийцсэн байна.

- Монгол Улсын Статистикийн тухай хууль,
- Төрийн албаны тухай хууль,
- Хөдөлмөрийн тухай хууль,
- Төсвийн тухай хууль,
- Төрийн хяналт шалгалтын тухай хууль,
- Захиргааны ерөнхий хууль,
- Зөрчлийн тухай хууль, Зөрчил шалган шийдвэрлэх тухай хууль,
- Нийтийн албанд нийтийн болон хувийн ашиг сонирхлыг зохицуулах, ашиг сонирхлын зөрчлөөс урьдчилан сэргийлэх тухай хууль,
- Эрсдэлийн менежмент, Монгол Улсын стандарт, MNS ISO 31000:2020,
- Эрсдэлийн үнэлгээний арга, Монгол Улсын стандарт, MNS ISO 31010:2016,
- "Улсын салбарын дотоод аудитын аргачлал", Сангийн сайдын 2019 оны 268-р тушаал,
- Статистикийн байгууллагын эрсдэлийн удирдлагын практик удирдамж (Guidelines on Risk management practices in Statistical organizations), UNESE, 2017,
- ҮСХ-ны Хөдөлмөрийн дотоод журам,
- Статистикийн улсын байцаагчийн дүрэм.

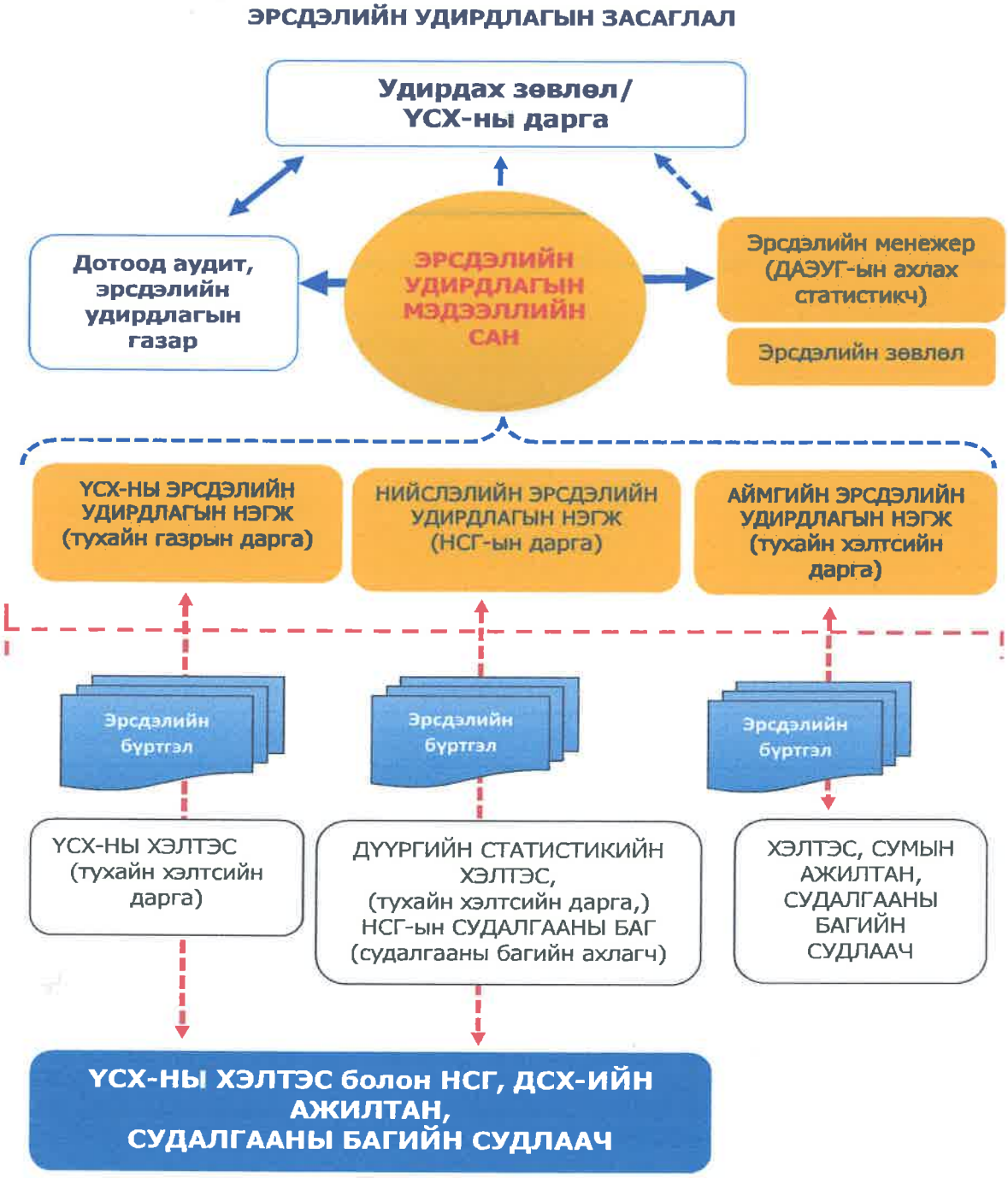
1.3 Энэхүү журамд хэрэглэсэн нэр томъёог ҮСХ-ны "Үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлагын бодлогын баримт бичиг"-т дурдсан утгаар ойлгоно.

## ХОЁР. ЭРСДЭЛИЙН УДИРДЛАГАД ОРОЛЦОГЧДЫН ҮҮРЭГ

2.1 ҮСХ-ны үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлагын үйл ажиллагаанд ҮСХ-ны удирдлага, бүх бие даасан нэгжийн удирдлага болон нийт ажилтан оролцож, үүрэг хүлээнэ.

2.2 ҮСХ-ны нэгжийн чиг үүрэг болон ажилтны албан тушаалын тодорхойлолтод хариуцсан үйл ажиллагааны эрсдэлийн чиглэлээр гүйцэтгэх үүрэг, ҮАЭУХН-тэй хамтран ажиллах талаар тусгасан байна.

Зураг 1. Эрсдэлийн удирдлагын схем



2.3 Эрсдэлийн удирдлагын үйл ажиллагааг "Хамгаалалтын гурван шугам" загварын дагуу зохион байгуулна.

**Нэгдүгээр шугамын нэгжийн оролцоо, үүрэг**

2.4 "Хамгаалалтын нэгдүгээр шугам"-ын нэгж нь ҮСХ, түүний орон нутаг дахь салбар бие даасан нэгж буюу ҮСХ-ны хэлтэс, аймаг, дүүргийн хэлтэс, судалгааны баг байна.

2.5 Нэгдүгээр шугамын нэгж нь өөрийн хариуцсан үйл ажиллагаатай холбоотой эрсдэлийг хүлээгч бөгөөд эрсдэлийг шууд хариуцаж, удирдана. Нэгжийн ажилтан нь хариуцсан ажил үүргийн чиглэлийн дагуу үүссэн эрсдэлийг хариуцагч байна.

2.6 ҮСХ, түүний салбар нэгжийн нийт ажилтан нь үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлагад дараах үүрэг гүйцэтгэнэ. Үүнд:

2.6.1 Өөрийн ажил үүрэгтэй холбоотой үүсч болзошгүй үйл ажиллагааны эрсдэлийг тодорхойлох, хянах, илрүүлэх, бууруулах, урьдчилан сэргийлэх;

2.6.2 Эрсдэлээс сэргийлэх зөвлөмжүүдтэй тогтмол танилцах, энэ талаар сургалтанд оролцох;

2.6.3 Эрсдэл үүссэн, үүсэх нөхцөл бүрдсэн тохиолдолд мэдээллийг хариуцсан нэгжийн дарга, ахлах ажилтанд тухай бүр цаг алдалгүй мэдэгдэх, зайлшгүй тохиолдолд ҮАЭУХН-д шууд мэдэгдэх;

2.6.4 Эрсдэлтэй тохиолдлыг "Үйл ажиллагааны эрсдэлийн мэдээллийн сан"-д цаг алдалгүй, үнэн зөв оруулах.

2.7 ҮСХ-ны бие даасан нэгжийн удирдлага нь нэгжийн хэмжээнд үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлагыг өдөр тутам хэрэгжүүлнэ. Тухайлбал:

2.7.1 Нэгжийн үйл ажиллагааны эрсдэлийг удирдах арга хэмжээний төлөвлөгөө, санал (шаардлагатай тохиолдолд ҮАЭУХН-тэй хамтарна)-ыг боловсруулж, шийдвэрлүүлэн, хэрэгжүүлнэ;

2.7.2 Эрсдэлийн удирдлагын үйл ажиллагаанд шаардагдах мэдээллийг цаг тухайд нь ҮАЭУХН-д хүргүүлж, хамтран ажиллана;

2.7.3 ҮАЭУХН-ээс эрсдэлийн үнэлгээ хийж, эрсдэлийг удирдах талаар өгсөн санал, зөвлөмжийн дагуу авч хэрэгжүүлсэн арга хэмжээний талаар хариу мэдэгдэнэ;

2.7.4 Шаардлагатай тохиолдолд үйл ажиллагааны эрсдэлийг тодорхойлох, үнэлэхэд мэргэжлийн байгууллага, эсвэл шинжээчээр эрсдэлийг тодорхойлуулж, үнэлгээ хийлгэж болно;

2.7.5 Онцгой эрсдэл үүссэн, хохирол учирсан тохиолдолд ҮАЭУХН болон холбогдох бусад нэгжид шуурхай мэдэгдэж, хамтран ажиллана.

**Хоёрдугаар шугамын нэгжийн үүрэг, оролцоо**

2.8 Хоёрдугаар шугамын нэгж нь үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлага хариуцсан орон тооны бус нэгж (ҮАЭУХН) байна. Тухайлбал:

2.8.1 ҮСХ-нд газрын хэлтэс бүрийн төлөөллөөс бүрдсэн ҮАЭУХН байна. Энэ нэгжийг тухайн газрын дарга удирдана;

2.8.2 Нийслэл хотод нийслэлийн Статистикийн газар болон дүүргийн статистикийн хэлтэс, судалгааны багийн ажилтны төлөөллөөс бүрдсэн ҮАЭУХН байна. Энэ нэгжийг нийслэлийн Статистикийн газрын дарга удирдана;

2.8.3 Аймагт аймгийн статистикийн хэлтэс, сумын статистикч болон статистикийн асуудал хариуцсан ажилтны төлөөллөөс бүрдсэн ҮАЭУХН байна. Энэ нэгжийг аймгийн статистикийн хэлтсийн дарга удирдана.

2.9 Үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлагын хоёрдугаар шугамын нэгж дараах үүрэгтэй ажиллана. Үүнд:

2.9.1 "Үйл ажиллагааны эрсдэлийн мэдээллийн сан"-д эрсдэлтэй тохиолдлыг цаг алдалгүй, үнэн зөв оруулсан эсэхэд байнгын хяналт тавьж, учирч болзошгүй хохирлоос урьдчилан сэргийлэх ажлыг зохион байгуулах;

2.9.2 Нэгжүүдэд үйл ажиллагааны эрсдэлийг илрүүлэх, үнэлэх, удирдах, шийдвэрлэх талаар санал, зөвлөмж өгөх, хамтарч ажиллах;

2.9.3 Үйл ажиллагааны эрсдэлийн зохистой соёлыг бий болгох, нийт ажилтнуудад эрсдэлийн талаар тухай бүр сургалт зохион байгуулах, мэдээлэл, зөвлөмж хүргүүлэх;

2.9.4 Үйл ажиллагааны эрсдэлийг тодорхойлох, үнэлэх олон улсын туршлагыг судалж нэвтрүүлэх, холбогдох журам, зааврын төсөл боловсруулах;

2.9.5 Үйл ажиллагааны эрсдэлийн үнэлгээний дүн, танилцуулга, авах арга хэмжээний тухай саналыг ҮСХ-ны дотоод аудит, эрсдэлийн удирдлагын асуудал хариуцсан нэгжид танилцуулж, холбогдох шийдвэр гаргуулах;

2.9.6 Онцгой эрсдэл үүссэн, хохирол учирсан тохиолдолд ҮАЭУХН нь холбогдох бусад нэгжид болон ҮСХ-ны удирдлагад шуурхай мэдэгдэж, хамтран ажиллана;

2.9.7 Үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлагын гүйцэтгэлийн жилийн тайланг боловсруулж ҮСХ-ны дотоод аудит, эрсдэлийн удирдлагын асуудал хариуцсан нэгжид танилцуулах.

2.10 "Эрсдэлийн зөвлөл" нь ҮСХ-ны болон нийслэл, аймгийн ҮАЭУХН-ийн төлөөллөөс санал болгосон 11 гишүүнтэй байна. Зөвлөлийн бүрэлдэхүүнийг ҮСХ-ны даргын тушаалаар батална.

2.11 Эрсдэлийн зөвлөл нь эрсдэлийн удирдлагыг хэрэгжүүлэхэд дараах чиглэлээр ҮСХ-ны даргад шийдвэр гаргахад шаардлагатай саналыг бэлтгэн боловсруулна. Үүнд:

2.11.1 Эрсдэлийн удирдлагын тууштай хэрэглээг дэмжих;

2.11.2 Эрсдэлийн удирдлагын бодлого, үйл ажиллагааны төлөвлөгөө, тайланд санал өгөх;

2.11.3 Эрсдэлийг удирдахад шаардлагатай хүний болон санхүүгийн нөөцийг хуваарилах талаар санал боловсруулах;

2.11.4 Эрсдэлийн гол ба шалгуур үзүүлэлтүүдийг батлах, хасахад санал өгөх;

2.11.5 Эрсдэлийн илрүүлэх, тодорхойлох, үнэлэх аргад санал өгөх;

2.11.6 Нэг, хоёрдугаар шугамын нэгжийн үйл ажиллагааны тайланг хэлэлцэж, дүгнэлт өгөх;

2.11.7 Эрсдэлийн удирдлагын талаарх сургалтын төлөвлөгөөнд санал өгөх;

2.11.8 Эрсдэлийн ойлгох соёлыг байгууллагын хэмжээнд төлөвшүүлэх;

2.12 Эрсдэлийн зөвлөлийг "Эрсдэлийн менежер" буюу ҮСХ-ны дотоод аудит, эрсдэлийн удирдлагын чиг үүргийг хэрэгжүүлэх нэгжийн эрсдэлийн удирдлагын асуудал хариуцсан ахлах статистикч удирдана.

2.13 Эрсдэлийн менежер дараах үүргийг гүйцэтгэнэ. Тухайлбал:

2.13.1 ҮСХ-ны эрсдэлийн удирдлагын стратеги, үйл явцтай холбоотой өндөр эрсдэлтэй нэгж, үйл ажиллагааны үе шатыг тодорхойлоход Эрсдэлийн зөвлөл, дээд удирдлагатай хамтран ажиллах;

2.13.2 Эрсдэлийн удирдлагын явцад хяналт тавихад дээд удирдлагатай хамтран ажиллах;

2.13.3 Гол эрсдэлтэй холбоотой залруулгын арга хэмжээг тодорхойлох;

2.13.4 Байгууллагын бүх түвшинд эрсдэлийг хянах чиг үүргийг зохицуулах;

2.13.5 Эрсдэлийн удирдлагын асуудлыг тайлагнах, эрчимжүүлэхэд гол оролцогч талуудыг удирдах;

2.13.6 Эрсдэл нь нэгээс олон салбарт нөлөөлөх үед дээд удирдлагад мэдэгдэж, хариу арга хэмжээг авч зохицуулах;

2.13.7 Эрсдэлийн удирдлагыг хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай сургалт, семинарыг хүний нөөцийн сургалт хариуцсан нэгжтэй хамтран зохион байгуулах;

2.13.8 Эрсдэлийг удирдлагын тодорхой асуудлаар зөвлөх чиг үүргийг зохицуулах.

**Гуравдугаар шугамын нэгжийн үүрэг, оролцоо**

2.14 Гуравдугаар шугамын нэгж нь ҮСХ-ны дотоод аудит, эрсдэлийн удирдлагын чиг үүргийг хэрэгжүүлэх нэгж (цаашид ДАЭУН гэх) байна.

2.15 ДАЭУН нь байгууллагын эрсдэлийн удирдлагын үйл явцын зохистой байдлын (тэдгээрийн хэв маяг, хэрхэн ажиллаж байгаа, гол эрсдэлд тавих хяналт, хариу арга хэмжээний нөлөө, эрсдэлийн үнэлгээний найдвартай байдал, тохиромжтой байдал гэх мэт) талаар үнэлгээ, дүгнэлт хийж ҮСХ-ны удирдлагад тайлагнах үүрэгтэй. Үнэлгээ, дүгнэлт нь үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлагын дараах цар хүрээг хамарна. Тухайлбал:

2.15.1 ҮСХ-ны үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлагын гүйцэтгэлийн жилийн нэгдсэн тайланг боловсруулж, ҮСХ-ны удирдлагад танилцуулах;

2.15.2 Үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлагыг хэрэгжүүлж буй засаглал, тогтолцоо үр ашигтай, оновчтой эсэх;

2.15.3 Нэг болон хоёрдугаар шугамын үйл ажиллагаанд бие даасан үнэлгээ хийж, дүгнэлт гаргах;

2.15.4 Нэгдүгээр шугам, хоёрдугаар шугамын нэгжүүдийн хэрэгжүүлж буй үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлага нь байгууллагын стратеги, зорилго, зорилттой нийцтэй эсэх;

2.15.5 Нэгдүгээр шугам, хоёрдугаар шугамын нэгжүүдийн хэрэгжүүлж буй үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлагын арга хэмжээ нь оновчтой эсэх.

2.16 ДАЭУН нь эрсдэлийн мэдээллийн сангийн бүрдэлт, шинэчлэлтэд байнгын хяналт тавьж ажиллана.

2.17 ДАЭУН нь ҮСХ-ны хэмжээнд үйл ажиллагааны эрсдэлийн нэг ойлголт, нэршилтэй болохын тулд эрсдэлийн нарийвчилсан тодорхойлолт, ангилал (risk taxonomy) бий болгох ажлыг удирдан зохион байгуулна.

2.18 ДАЭУН нь ҮСХ-ны үйл ажиллагааны эрсдэлийг удирдах талаарх баримтлах бодлого, журам, зааварт шаардлагатай тохиолдолд нэмэлт өөрчлөлт оруулах санал боловсруулна.

2.19 ДАЭУН нь байгууллагын үйл ажиллагаанд тулгарч буй эрсдэлүүдийг үнэлж, хамгийн их эрсдэлтэйд тооцсон асуудалд нэн тэргүүнд дотоод аудит хийнэ.

2.20 ДАЭУН нь шаардлагатай тохиолдолд үйл ажиллагааны эрсдэлийг тодорхойлох, үнэлэхэд бусад нэгжээс шинжээч томилуулан хамтран ажиллах, эсвэл мэргэжлийн байгууллагаар эрсдэлийг тодорхойлуулж, үнэлгээ хийлгэнэ.

2.21 ДАЭУН нь эрсдэлийн удирдлагын үйл ажиллагааны чиглэлээр ҮСХ-ны холбогдох нэгжтэй хамтран сургалт, семинар зохион байгуулна.

2.22 ДАЭУН нь эрсдэлийг илрүүлэх, тодорхойлох, үнэлэх зэрэг эрсдэлийн удирдлагыг хэрэгжүүлэхэд арга зүйн зөвлөгөө, туслалцаа үзүүлнэ.

## ГУРАВ. ЭРСДЭЛИЙГ ИЛРҮҮЛЭХ, ТОДОРХОЙЛОХ

**Үйл ажиллагааны эрсдэлийн өөрийн үнэлгээ**

3.1 ҮАЭУХН нь үйл ажиллагааны эрсдэлийг тухайн ажилтнаар өөрөөр нь үнэлүүлэх зорилгоор нэгж тус бүрийн үйл ажиллагааны онцлогийг харгалзан үйл ажиллагааны эрсдэлийн "өөрийн үнэлгээний асуулга"-ыг боловсруулна.

3.2 ҮСХ, түүний нэгжийн ажилтан бүр үйл ажиллагааны эрсдэлийн "өөрийн үнэлгээний асуулга"-ын дагуу өөрийн үйл ажиллагаанд учирсан, учирч болзошгүй эрсдэлийг цаг хугацаанд нь үнэн зөв үнэлж ҮАЭУХН-д хүргүүлэх үүрэг хүлээнэ.

3.3 Үйл ажиллагааны эрсдэлийн өөрийн үнэлгээг нийт ажилтнууд цахим хэлбэрээр жилд нэгээс доошгүй удаа хийнэ.

3.4 ҮАЭУХН нь "өөрийн үнэлгээний асуулга"-аар цуглуулсан мэдээллийг нэгтгэн боловсруулж, өөрийн үйл ажиллагааны хамрах хүрээний эрсдэлийг тодорхойлж, түүний төлөв, эрсдэлийг хянах арга замыг илүү сайн тогтоохын тулд нийт ажилтан оролцсон ярилцлага, семинарыг хийнэ.

3.5 ҮАЭУХН нь үйл ажиллагааны эрсдэлийн үнэлгээний үр дүнг нэгтгэж дүн шинжилгээ хийж, Эрсдэлийн зөвлөлөөр хэлэлцүүлж, ҮСХ-ны ДАЭУН-д танилцуулна.

3.6 Шаардлагатай тохиолдолд авах арга хэмжээний санал боловсруулан ҮСХ-ны даргад танилцуулж, холбогдох нэгжүүдэд зөвлөмж хүргүүлнэ.

**Үйл явцын зураглал гаргах**

3.7 ҮАЭУХН нь тухайн нэгжтэй хамтарч албан ёсны статистикийн тодорхой үйл ажиллагааны явцын нарийвчилсан зураглалыг хийнэ.

3.8 Үйл явцын зураглал нь зорилго, хүний нөөц, үйл ажиллагаа, хариуцлага, зохион байгуулалтын нэгж, үр дүн, цагийн хуваарилалт, дэд үйл явц болон холбогдох харилцаа холбоо, баримтжуулсан мөрдөх журам, зааврын дараалал, уялдаа холбоог тодорхойлсон буюу эрсдэлийг таних бололцоог байгууллагад олгох боломжтой байна. Тухайлбал:

3.8.1 Тодорхой үйл явцын хүрээнд ердийн бүх үйл ажиллагааг тодрхойлох;
3.8.2 Үйл ажиллагааг үндсэн, дэд үйл явцад бүлэглэн хуваах;
3.8.3 Үйл явдлын дараалал, дэд үйл явцуудын хоорондын холбоосыг тодорхойлох;
3.8.4 Үйл явцын зураглалд юу болж байгааг үнэн зөв тусгахын тулд тодорхой зорилгод тохирсон энгийн, үйл явцын ерөнхий урсгалыг ойлгохуйц хангалттай мэдээллийг харуулсан макро урсгал динамик эсвэл үйлдэл, шийдвэрийн эцсийн цэг бүрийг харуулсан нарийвчлалтай байж болно.

3.9 ҮАЭУХН нь үйл явцын зураглалд тусгасан үйл ажиллагааны алхам бүрт учирч болзошгүй эрсдэлийг тухайн нэгжтэй хамтран тодорхойлж, эрсдэлийн түвшинг үнэлнэ.

**Эрсдэлийн тохиолдлын сценарь шинжилгээ**

3.10 Тохиолдох магадлал багатай, эсвэл өмнө нь тохиолдож байгаагүй эрсдэлийн тохиолдол үүсэхээс урьдчилан сэргийлэх, эрсдэлийн тохиолдол үүссэн

нөхцөлд бэлэн байдлыг хангах, түүнээс үүсэх нөлөөллийг тодорхойлох зорилгоор эрсдэлийн тохиолдлын сценарь шинжилгээг хийнэ.

3.11 Эрсдэлийн тохиолдлын сценарь шинжилгээг тохиолдох боломжтой эрсдэлийн тохиолдлын хувилбар тус бүрээр хийж, тэдгээрээс үүсэх үр дагавар, нөлөөллийг тооцоолох замаар гүйцэтгэнэ.

3.12 Сценарь шинжилгээг асуудлыг тодорхойлох, өгөгдөл цуглуулах, тодорхой байдлаас тодорхой бус байдлыг салгах, нөхцөл байдлыг хөгжүүлэх буюу үр дагаврыг тооцоолох, өөрийн төлөвлөсөн нөхцөл байдлыг ашиглаж таамаглал дэвшүүлэх гэсэн ерөнхий 5 алхмаар хийнэ. Тухайлбал:

Алхам 1: Асуудлыг тодорхойлох - тохиолдох боломжтой эрсдэлийг тодорхойлох. Эрсдэлийн удирдлагыг хэрэгжүүлэх үүрэг хариуцлагын хуваарилалтыг тодорхойлох;

Алхам 2: Өгөгдөл цуглуулах - үйл ажиллагааны өнөөгийн байдал, түүний үр дүн ахихад нөлөөлөх аливаа боломж, аюул заналыг нарийвчлан судалж, эрсдэлийг үнэлэх арга зүй, шалгуурыг тодорхойлох, залруулахад зарцуулах цаг хугацаа, хүчин чармайлтыг тооцох. Хэрэгцээтэй судалгаа, түүний зорилт, цар хүрээг томьёолох, эдгээр судалгаанд шаардагдах нөөцийг тодорхойлох;

Алхам 3: Тодорхой байдлаас тодорхой бус байдлыг салгах. Эрсдэлийн удирдлагын үйл ажиллагаанд хамааралтай болон хамааралгүй асуудлыг тодорхойлох. Эрсдэлийн удирдлагын үйл ажиллагаанд хамааралтай чиг үүрэг буюу үйл ажиллагааны байршил, цаг хугацаа, хэмжээг тогтоох;

Алхам 4: Нөхцөл байдлыг хөгжүүлэх - тохиолдох боломжтой эрсдэлийн тохиолдлын хувилбар тус бүрээр шинжилгээ хийж, тэдгээрээс үүсэх үр дагавар, нөлөөллийг тооцоолох замаар гүйцэтгэнэ;

Алхам 5: Сценарь шинжилгээний үр дүнг ашиглах - шинжилгээний үр дүнг үндэслэн эрсдэлийн жагсаалт, эрсдэлийг залруулах төлөвлөгөөний төсөл боловсруулах. Эрсдэлийн удирдлагын гүйцэтгэлийг үнэлэх, зайлшгүй гаргах шийдвэр болон арга хэмжээг тогтоох, тодорхой заах.

**Эрсдэлийн шалгуурыг тодорхойлох**

3.13 ҮАЭУХН нь өөрийн зорилттой холбоотой авч үзэж болох эсвэл авахгүй эрсдэлийн хэмжээ, төрлийг болон шийдвэр гаргах үйл ажиллагааг дэмжихэд шаардлагатай эрсдэлийг үнэлэх шалгуурыг тогтооно.

3.14 Шалгуур нь дараах эх үүсвэрт үндэслэнэ. Тухайлбал:

- Үйл явцын зорилт;
- Зорилтын хэрэгжилт болон техникийн шаардлагад заасан шалгуур;

- Ерөнхий өгөгдлийн эх үүсвэр;
- Аюулгүй байдлын нэгдсэн түвшин гэх мэт нийтлэг хүлээн зөвшөөрсөн шалгуур;
- Эрсдэлийн давуу байдал;
- Тусгай тоног төхөөрөмж эсвэл хэрэглээнд тавигдах эрх зүйн болон бусад шаардлагууд.

3.15 Эрсдэлийн шалгуур нь байгууллагын болон тухайн үйл ажиллагааны зорилго, цар хүрээ, нөөцтэй нийцсэн, эрсдэлийн удирдлагын талаар баримтлах бодлоготой уялдсан байна.

3.16 Эрсдэлийн шалгуурыг эрсдэлийн үнэлгээний эхэн үед тогтооход тэдгээр нь динамик шинжтэй бөгөөд шаардлагатай тохиолдолд тогтмол хянаж, нэмэлт өөрчлөлтийг оруулж байна.

3.17 Эрсдэлийн шалгуурыг тогтооход дараах зүйлсийг харгалзан үзэх шаардлагатай. Тухайлбал:

- Үр дагаврын төрөл, шинж чанар, эдгээрийг хэрхэн хэмжих;
- Магадлалыг илэрхийлэх арга зам буюу үр дагавар (эерэг ба сөрөг ) болон болзошгүй тохиолдлыг хэрхэн тодорхойлох, хэмжих;
- Цаг хугацааны холбоотой хүчин зүйл;
- Хэмжилтийг ашиглах тууштай байдал;
- Эрсдэлийн түвшнийг хэрхэн тодорхойлох;
- Олон эрсдэлийн хослол, дараалалыг хэрхэн авч үзэх, эрсдэлүүдийг нийлүүлэх эсэх;
- Эрсдэлийн арга хэмжээг хэзээ авахыг шийдвэрлэх шалгуур;
- Эрсдэлийг хүлээн зөвшөөрөх буюу хүлцэхийг шийдвэрлэх шалгуур.

3.18 Эрсдэлийн удирдлагын тогтолцооны төлөвшилтэй харгалзуулан эрсдэлийг дараах арга техникээс сонгож тодорхойлно. Тухайлбал:

- Нотлох баримтад суурилсан арга, жишээ нь: хяналтын хуудас, түүхэн өгөгдлийг хянах, бүх төрлийн үйл ажиллагааны бүртгэл, мэдээллийн технологийн осол, гэмтлийн бүртгэл, мэдээний ирц, алдааны бүртгэл, цаг ашиглалтын бүртгэл, статистик танилцуулга, судалгааны чанарын бүртгэл гэх мэт;

- Эрсдэлийг системтэйгээр багаар тодорхойлох арга (шинжээчдийн бүрэлдэхүүнтэй баг нь тусгайлсан заавар, асуултын тусламжтай тодорхой сэдвээр Брейнсторминг, Дельфийн аргаар ярилцлага хийх);

- Индуктив арга, жишээ нь: аюулын урьдчилсан шинжилгээ, аюултай, эгзэгтэй байдлыг хянах тогтолцоо;

- Нөхцөл байдлын шинжилгээ, жишээ нь үндсэн шалтгааны шинжилгээ, хувилбарын шинжилгээ, шалтгаан үр дагаврын шинжилгээ;

- Статистикийн аргууд (жишээ нь: Монте-Карлогийн шинжилгээ, Байесийн шинжилгээ);

- Эрсдэлийн үнэлгээний бусад аргаас сонгох, жишээ нь: Монгол улсын стандарт MNS ISO 31010:2011-аас харах.

3.19 Шаардлагатай тохиолдолд эрсдэлийг тодорхойлоход шаардагдах хүний болон санхүүгийн зардлыг ҮСХ-ны даргад танилцуулж шийдвэрлүүлнэ.

3.20 ҮАЭУХН нь тодорхойлсон эрсдэлийг ҮСХ-ны "Үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлагын бодлогын баримт бичиг"-ийн 4.3 дахь заалтын дагуу ангилж жагсаалт үүсгэнэ.

3.21 Хамгаалалтын нэг, хоёрдугаар шугамын нэгжүүд нь тодорхойлсон эрсдэл, эрсдэлийн түвшин бүрд харгалзах хязгаарын хэмжээг Эрсдэлийн зөвлөлөөр хэлэлцүүлнэ.

**Үйл ажиллагааны эрсдэлийн гол үзүүлэлт**

3.22 ҮАЭУХН нь эрсдэлийн гол үзүүлэлтүүд болон тэдгээрийн эрсдэлийн түвшин бүрт харгалзах хязгаарын хэмжээг тодорхойлж, ҮСХ-ны ДАЭУН-д мэдээлнэ.

3.23 ДАЭУН нь үйл ажиллагааны эрсдэлийн гол үзүүлэлтүүдийг ҮСХ-ны даргаар батлуулна. Шаардлагатай тохиолдолд эрсдэлийн гол үзүүлэлтүүдийн жагсаалтыг шинэчлэн батлуулна.

3.24 Үйл ажиллагааны эрсдэлийн гол үзүүлэлт нь ҮСХ-ны өдөр тутмын үйл ажиллагаанд тулгарч буй үйл ажиллагааны гол эрсдэлийн түвшинд тогтмол хяналт тавихад ашигладаг хэрэгсэл болно.

3.25 Эрсдэлийн менежер буюу ДАЭУН-ийн ахлах статистикч нь ҮСХ-ны даргын тушаалаар баталсан үйл ажиллагааны эрсдэлийн гол үзүүлэлтүүдийг "Эрсдэлийн мэдээллийн сан"-д оруулна.

3.26 ҮАЭУХН нь үйл ажиллагааны эрсдэлийн гол үзүүлэлтүүдийн гүйцэтгэлийг нэгтгэж, дүн шинжилгээ хийж, удирдлагын мэдээллийн санд байршуулна. Шаардлагатай тохиолдолд авах арга хэмжээний санал боловсруулан Эрсдэлийн зөвлөлд танилцуулж, холбогдох нэгжүүдэд зөвлөмж хүргүүлнэ.

**“Эрсдэлийн мэдээллийн сан”-г бүрдүүлэх**

3.27 Үйл ажиллагааны “Эрсдэлийн мэдээллийн сан” нь тусгай программтай байх бөгөөд эрсдэл хариуцагч нийт ажилтан уг мэдээллийн сангийн программд нэвтрэх эрхтэй байж, үйл ажиллагааны эрсдэлийн тохиолдол гарсан тухай бүр, цаг алдалгүй мэдээллийн санд оруулж байх үүрэгтэй.

3.28 Үйл ажиллагааны эрсдэлийн мэдээллийн сан нь дараах мэдээллийг агуулна. Үүнд:

3.28.1 Учирсан эрсдэлийн дэлгэрэнгүй тайлбар;
3.28.2 Эрсдэлийн тохиолдлын ангилал;
3.28.3 Гарсан огноо;
3.28.4 Эрсдэлд өртсөн нэгж;
3.28.5 Эрсдэлийг хариуцах нэгж;
3.28.6 Эрсдэл гарахад нөлөөлсөн хүчин зүйл;
3.28.7 Эрсдэлээс гарсан үр дагаврын ангилал;
3.28.8 Санхүүгийн зардал (төгрөгөөр).

3.29 “Эрсдэлийн мэдээллийн сан” дахь мэдээлэл нь ҮСХ-ны дата серверт хадгалагдах бөгөөд мэдээллийн аюулгүй байдлыг холбогдох журам, зааврын дагуу хамгаална.

3.30 ҮАЭУХН-ийн дарга нь ажилтнуудын мэдээллийн санд оруулсан үйл ажиллагааны эрсдэлийн тохиолдлуудыг нягталж, баталгаажуулна.

3.31 ҮАЭУХН нь мэдээллийн санд бүртгэгдсэн үйл ажиллагааны эрсдэлийн тохиолдлуудад дүн шинжилгээ хийнэ. Шаардлагатай тохиолдолд авах арга хэмжээний санал боловсруулан удирдлагад танилцуулж, холбогдох нэгжүүдэд зөвлөмж хүргүүлнэ.

3.32 Мэдээлийн сангийн баяжилтад ДАЭУН-ээс байнгын хяналт тавина.

## ДӨРӨВ. ЭРСДЭЛИЙН ТҮВШИНГ ТОГТООХ

4.1 Эрсдэлийг залруулах арга хэмжээг хэрэгжүүлэх зорилгоор эрсдэлийн түвшинг тухайн эрсдэлийн үр дагавар ба магадлалын хослолоор тогтооно.

4.2 Эрсдэл гарах магадлалын үнэлгээг гаргахдаа тухайн эрсдэлийн өмнө нь гарч байсан тохиолдол, давтамжийг судлан, ирээдүйд учрах магадлалыг таамаглан, шалгуур асуултад харгалзах магадлалын түвшинг Хүснэгт 1-ийн дагуу тодорхойлно.

Хүснэгт 1. Эрсдэлийн магадлалын үнэлгээ

| Магадлалын түвшин | Шалгуур асуулт | Эрсдэл гарах магадлал |
|---|---|---|
| 1 | • Болох магадлал тун бага<br>• Эрсдэл гарах магадлал 5%-иас бага<br>• Онцгой нөхцөлд 1 удаа тохиолдож болзошгүй | Бараг тохиолдохгүй |
| 2 | • Жилд нэг удаа тохиолдох магадлал бага<br>• Эрсдэл гарах магадлал 5%-25%<br>• Ойрын 3 жилд тохиолдож болзошгүй | Бага тохиолдоно |
| 3 | • Жилд нэг удаа тохиолдох магадлалтай<br>• Эрсдэл гарах магадлал 25%-60%<br>• Ойрын 1 жилийн дотор тохиолдож болзошгүй | Заримдаа тохиолдоно |
| 4 | • Хагас жилд заавал нэг удаа тохиолддог<br>• Эрсдэл гарах магадлал 60%-90%<br>• Ойрын 6 сарын хугацаанд тохиолдож болзошгүй | Ихэвчлэн тохиолдоно |
| 5 | • Улиралд заавал нэгээс дээш удаа тохиолддог<br>• Эрсдэл гарах магадлал 90%-100%<br>• Ойрын 1 сарын хугацаанд тохиолдож болзошгүй | Байнга тохиолдоно |

4.3 Үйл ажиллагааны эрсдэлийн нөлөөллийн түвшинг Хүснэгт 2-ын дагуу тооцно. Үйл ажиллагааны эрсдэлийн нөлөөлөл гэдэгт эрсдэл гарсан тохиолдолд гарах цалин, нөхөн төлбөрийн зардал, шүүхийн зардал, торгууль, алданги, засвар үйлчилгээ хийлгэх, ҮСХ-ны нэр хүнд унах, ажилтны эрүүл мэнд, амь нас хохирох гэх мэт санхүүгийн болон санхүүгийн бус үр дагаврыудын цар хэмжээг ойлгоно.

Хүснэгт 2. Эрсдэлийн нөлөөллийн түвшин

| Нөлөөллийн түвшин | Шалгуур асуулт | Эрсдэлийн нөлөөллийн цар хэмжээ |
|---|---|---|
| 1 | • Үйл ажиллагаанд саад учруулдаггүй,<br>• Бодитой аливаа хохиролгүй,<br>• Нэр хүндийн эрсдэлгүй,<br>• Ажилтны эрүүл мэнд, аюулгүй байдалд хохирол учраагүй. | Маш бага |
| 2 | • Үйл ажиллагаанд бага хэмжээний саад учруулдаг,<br>• Бодитой хохирол бага:<br>санхүүгийн хохирлын хэмжээ 1.0 сая төгрөг хүртэл,<br>• Нэр хүндийн эрсдэл үүсэхгүй,<br>• Ажилтны эрүүл мэнд, аюулгүй байдалд учрах хохиролгүй. | Бага |
| 3 | • Үйл ажиллагаанд зарим тохиолдолд саад учруулдаг,<br>• Бодитой хохирол үүссэн:<br>санхүүгийн хохирлын хэмжээ 1.0 сая төгрөгөөс - 10.0 сая төгрөг хүртэл,<br>• Нэр хүндийн эрсдэл тохиолдож болзошгүй,<br>• Ажилтны эрүүл мэнд, аюулгүй байдалд хохирол учирч болзошгүй. | Дунд |
| 4 | • Үйл ажиллагаанд тогтмол саад учруулдаг,<br>• Бодитой хохирол үргэлжлэн илэрсэн:<br>санхүүгийн хохирлын хэмжээ 10.0 сая төгрөгөөс -100.0 сая төгрөг хүртэл,<br>• Нэр хүндийн эрсдэл үүссэн,<br>• Ажилтны эрүүл мэнд, аюулгүй байдалд хохирол учруулсан. | Их |
| 5 | • Үйл ажиллагаанд ноцтой саад учруулдаг,<br>• Бодитой хохирлын хэмжээ их:<br>санхүүгийн хохирлын хэмжээ 100.0 сая төгрөгөөс дээш,<br>• Нэр хүндийн эрсдэл нэмэгдэж, олон нийтэд сөрөг мэдээлэл тархах болсон,<br>• Ажилтны эрүүл мэнд, аюулгүй байдалд ноцтой хохирол учрах нөхцөл үүссэн. | Маш их |

*Бодитой хохиролд бодитойгоор үүссэн санхүүгийн болон санхүүгийн бус аливаа төрлийн хохирол орно.

4.4 Эрсдэлийн магадлал, эрсдэлийн нөлөөллийн түвшинг Хүснэгт 3-т заасан эрсдэлийн матрицын хэвтээ, босоо тэнхлэгт байрлуулж эрсдэлийн оноог тодорхойлно.

Хүснэгт 3. Эрсдэлийн матриц

| Эрсдэлийн магадлал | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **5** | 5 | **10** | **15** | 20 | 25 |
| | **4** | 4 | 8 | **12** | 16 | 20 |
| | **3** | 3 | 6 | **9** | **12** | **15** |
| | **2** | 2 | 4 | 6 | 8 | **10** |
| | **1** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| | Эрсдэлийн нөлөөлөл | | | | | |

4.5 Эрсдэлийн оноонд харгалзах үйл ажиллагааны эрсдэлийн түвшинг "маш бага", "бага", "дунд", "өндөр", "маш өндөр" гэж ангилна. Хүснэгт 4.

Хүснэгт 4. Эрсдэлийн түвшин

| Өнгө | Эрсдэлийн үнэлгээ | Эрсдэлийн түвшин |
|---|---|---|
| | 1-4 | Маш бага |
| | 5-8 | Бага |
| | 9-15 | Дунд |
| | 16-20 | Өндөр |
| | 21-25 | Маш өндөр |

## ТАВ. ЭРСДЭЛИЙН ХЯНАЛТЫН ҮЙЛ АЖИЛЛАГААГ ХЭРЭГЖҮҮЛЭХ

5.1 Үйл ажиллагааны эрсдэлийг хянах арга хэмжээг дараах байдлаар тодорхойлно. Үүнд:

5.1.1 Үйл ажиллагааны эрсдэлийг хүлээн зөвшөөрөх:
Эрсдэлээс үүсэх үр дагаврын талаар бүрэн мэдээлэлтэй байж, эрсдэлийг бүрэн хариуцаж хүлээн зөвшөөрөх бөгөөд эрсдэлийг бууруулах арга хэмжээ авах шаардлагагүй;

5.1.2 Үйл ажиллагааны эрсдэлийг бууруулах:
Эрсдэлийн нөлөөлөл болон/эсвэл магадлалыг бууруулах арга хэмжээ авч, эрсдэлийн түвшинг бууруулна;

5.1.3 Үйл ажиллагааны эрсдэлийг шилжүүлэх:
Эрсдэлийг хариуцах чадвар бүхий гуравдагч этгээд (даатгал болон бусад үйлчилгээ үзүүлэгч байгууллага, өөр ажилтан)-д шилжүүлж, эрсдэлийг зохих түвшинд удирдана;

5.1.4 Үйл ажиллагааны эрсдэлээс зайлсхийх:
Нөлөөлөл болон магадлал нь өндөр бөгөөд удирдах боломж бага эрсдэлийн хувьд тухайн эрсдэл дагуулсан үйл ажиллагаанаас татгалзах буюу зайлсхийх, орлуулах боломжтой хувилбарыг сонгох арга хэмжээ авна.

5.2 Эрсдэлийн түвшин "маш бага" болон "бага" гэж үнэлэгдсэн тохиолдолд эрсдэлийг хүлээн зөвшөөрөх бөгөөд тухайн эрсдэлийг хянах арга хэмжээ заавал авах шаардлагагүй гэж үзнэ. Энэ тохиолдолд эрсдэлийг бүртгэж, байнгын хяналтад байлгана.

5.3 Эрсдэлийн түвшин "дунд" гэж үнэлэгдсэн тохиолдолд эрсдэлийг анхаарал татах үзүүлэлтэнд оруулж энэхүү журмын 5.1.2, 5.1.3, 5.1.4-т заасан эрсдэлийн хяналтын арга хэмжээнээс аль тохиромжтойг нь хэрэгжүүлнэ.

5.4 Эрсдэлийн түвшин "өндөр" болон "маш өндөр" гэж үнэлэгдсэн тохиолдолд энэхүү журмын 5.1.2, 5.1.3, 5.1.4-т заасан эрсдэлийн хяналтын арга хэмжээнээс аль тохиромжтойг нь хэрэгжүүлж, дотоод аудит хийнэ.

5.5 Шаардлагатай тохиолдолд үйл ажиллагааны эрсдэлийг тодорхойлох, эрсдэлийн түвшинг тогтооход бусад нэгжээс, эсвэл хөндлөнгийн байгууллагаас шинжээч томилуулан хамтран ажиллана. "Шинжээч" гэж тодорхой үйл ажиллагааны чиглэлээр нарийн мэргэшсэн, туршлагатай бөгөөд энэ чадвараа ашиглан эрсдэлийг илрүүлэх, үнэлэх, эрсдэлийг удирдах арга хэмжээний саналыг боловсруулахад оролцох этгээдийг хэлнэ.

5.6 Эрсдэлийг залруулах арга хэмжээний зардлыг гарах зардал, хүрэх үр ашгийн харьцуулсан шинжилгээний үр дүнг үндэслэн тооцно.

5.7 ҮАЭУХН нь эрсдэлийг хянах арга хэмжээний сонголтыг хийснээр залруулах арга хэмжээний төлөвлөгөөг боловсруулна. Арга хэмжээний төлөвлөгөөнд дараах мэдээллийг тусгана. Үүнд:

- Арга хэмжээний үндэслэлийг сонгох үндэслэл, түүний дотор хүлээгдэж буй үр ашиг;

- Төлөвлөгөөг баталж, хэрэгжүүлэх үүрэгтэй, хариуцлагатай ажилтан;
- Санал болгож буй арга хэмжээ;
- Шаардлагатай нөөц, түүний дотор болзошгүй нөхцөл байдал;
- Гүйцэтгэлийн хэмжүүр;
- Хязгаарлалт;
- Шаардлагатай тайлан болон мониторинг;
- Арга хэмжээг авч эхлэх ба дуусгах хугацаа.

5.8 ҮАЭУХН нь эрсдэлийг залруулах арга хэмжээний сонголтыг хэрэгжүүлэх явцад эрсдэлийг илүү нарийвчлан судлах нэмэлт шинжилгээ хийж, одоогийн хэрэгжүүлж буй хяналтыг үргэлжлүүлэх эсэх шийдвэрийг үргэлжлүүлэх, үр дүнг сайжруулахаар нэмэлт өөрчлөлт хийх зорилгоор байнгын мониторинг хийнэ.

5.9 ҮАЭУХН нь мониторингийн үйл явцыг баримтжуулж, ҮСХ-ны ДАЭУН-д тухай бүр мэдээлнэ.

## Зургаа. ХАРИУЦЛАГА

6.1 Нэгжийн удирдлага, ажилтан аливаа үйл ажиллагааны эрсдэл, эрсдэлтэй үйлдэл, нөхцөлийн талаар холбогдох нэгжид мэдээлэхгүй байх, нуун дарагдуулахыг хориглоно.

6.2 Энэхүү журмыг зөрчсөн албан тушаалтан, ажилтанд холбогдох хууль тогтоомжид заасан хариуцлага хүлээлгэнэ.

---oOo---

**МОНГОЛ УЛСЫН**
**ҮНДЭСНИЙ СТАТИСТИКИЙН ХОРООНЫ**
**ДАРГЫН ТУШААЛ**

2022 оны 03 сарын 14 өдөр Дугаар А/37 Улаанбаатар хот

Статистикийн Улсын байцаагчийн
дүрмийг шинэчлэн батлах тухай

Монгол Улсын Статистикийн тухай хуулийн 15 дугаар зүйлийн 1 дүгээр хэсгийн 1 дэх заалтыг үндэслэн ТУШААХ нь:

1.“Статистикийн Улсын байцаагчийн дүрэм”-ийг хавсралтаар шинэчлэн баталсугай.

2.Энэ тушаал гарсантай холбогдуулан Үндэсний статистикийн хорооны даргын 2011 оны 1/199 дүгээр тушаалын дөрөвдүгээр хавсралт, 2017 оны А/201 дүгээр тушаалыг тус тус хүчингүй болсонд тооцсугай.

3.Энэ тушаалын биелэлтэд хяналт тавьж ажиллахыг Тамгын газар (Б.Лхагва), Дотоод аудит, эрсдэлийн удирдлагын газар (Ч.Баянчимэг)-т тус тус даалгасугай.

Б.БАТДАВАА

14262310029 9

Үндэсний статистикийн хорооны даргын
2022 оны 03 сарын 14-ны өдрийн
А/137 дугаар тушаалын хавсралт

# СТАТИСТИКИЙН УЛСЫН БАЙЦААГЧИЙН ДҮРЭМ

## Нэг. Нийтлэг үндэслэл

1.1. Энэ дүрмийн зорилго нь Статистикийн Улсын байцаагч (цаашид Улсын байцаагч гэх)-ийн эрх зүйн байдал, түүний үйл ажиллагааны үндсэн зарчмыг тодорхойлж, албан ёсны статистикийн үйл ажиллагааны харилцааг зохицуулж буй хууль тогтоомж, Үндэсний Статистикийн хорооны даргын шийдвэрийн хэрэгжилтэд хяналт тавьж, шалгалт хийхтэй холбогдсон харилцааг зохицуулна.

1.2. Энэ дүрэм нь Статистикийн тухай хууль, Төрийн албаны тухай хууль, Хөдөлмөрийн тухай хууль, Төсвийн тухай хууль, Төрийн хяналт шалгалтын тухай хууль, Захиргааны ерөнхий хууль, Зөрчлийн тухай хууль, Зөрчил шалган шийдвэрлэх тухай хууль, Нийтийн албанд нийтийн болон хувийн ашиг сонирхлыг зохицуулах, ашиг сонирхлын зөрчлөөс урьдчилан сэргийлэх тухай хууль, Үндэсний Статистикийн хороо (цаашид ҮСХ гэх)-ны Хөдөлмөрийн дотоод журам болон тэдгээртэй холбогдсон бусад хууль, тогтоомж, эрх зүйн бусад акттай нийцсэн байна.

1.3. Энэ дүрэмд хэрэглэсэн нэр томьёог Статистикийн тухай хууль, Зөрчлийн тухай хууль, Зөрчил шалган шийдвэрлэх тухай хууль болон бусад холбогдох эрх зүйн баримт бичигт заасан утгаар ойлгоно.

## Хоёр. Улсын байцаагчийн үйл ажиллагааны үндсэн зарчим

2.1. Улсын байцаагч нь үйл ажиллагаандаа дараах зарчмыг баримтална:

2.1.1 Хууль дээдлэх, шударга ёсыг эрхэмлэх, бодитой байх, хөндлөнгийн нөлөөнд үл автах, шалгуулагчийн хууль ёсны эрх, ашиг сонирхол, нэр төрийг хүндэтгэх, ёс зүйтэй байх,

2.1.2 Улсын байцаагч нь төрийн болон аж ахуйн нэгж, байгууллага, өрх, хувь хүний нууцад хамаарах мэдээллийг нийтэд задруулахгүй байна.

2.2. Улсын байцаагч нь өөрт холбогдох ашиг сонирхлын зөрчил үүсэж болзошгүй асуудлыг хянан шалгаж, шийдвэрлэхээс татгалзах.

2.3 Хяналт шалгалтын төлөвлөгөөний дагуу ҮСХ-ны дарга болон хяналт шалгалтын чиглэлийн эрх бүхий нэгжийн удирдлагын баталсан удирдамж,

томилолтоор Улсын байцаагчийн хяналт шалгалтын хүрээ, зорилго, чиглэл тодорхойлогдоно.

## Гурав. Улсын байцаагчийн эрх

3.1 Статистикийн улсын байцаагч нь түүнийг томилсон эрх бүхий албан тушаалтнаас олгосон хувийн дугаар бүхий үнэмлэх, тэмдэг, албан шаардлага, шийтгэлийн хуудас хэрэглэх.

3.2 Статистикийн тухай, Зөрчлийн тухай болон албан ёсны статистикийн үйл ажиллагаатай холбоотой хууль тогтоомж, ҮСХ-ны даргын баталсан дүрэм, журам, заавар, аргачлал, маягт, түүнийг нөхөх заавар, ҮСХ-ны даргын шийдвэрийн биелэлтэд батлагдсан удирдамж, томилолтын дагуу хяналт шалгалт хийх.

3.3 Хяналт шалгалтын явцад илэрсэн зөрчлийг таслан зогсоох, тэдгээрийн шалтгаан нөхцөлийг арилгах талаар шалгагдаж байгаа аж ахуйн нэгж, байгууллага, эрх бүхий хуулийн этгээдэд шаардлага тавих, хугацаатай үүрэг даалгавар өгөх, захиргааны шийтгэл ногдуулах, хэрэгжилтийг хянах, үр дүнг хангуулах арга хэмжээ авах.

3.4 Хяналт, шалгалтын явцад шаардлагатай асуудлыг магадлах, тодорхой мэргэжил, мэргэшлийн дэмжлэг авах, дүгнэлт гаргуулах зорилгоор ҮСХ-ны даргад хандаж, хяналт шалгалтын ажилд бусад газар (хэлтэс), аймаг, нийслэл дэх ҮСХ-ны салбар хэлтэс, газрын ажилтныг татан оролцуулах, эрх бүхий байгууллагаар шаардлагатай гэж үзвэл зохих мэргэшил шаардсан хөндлөнгийн шинжилгээ хийлгэх.

3.5 Шаардлагатай гэж үзвэл хяналт шалгалт хийх үедээ холбогдох эрх бүхий байгууллагаар хамгаалуулах тухай ҮСХ-ны удирдлагад хандаж шийдвэрлүүлэх.

3.6 Хяналт шалгалтад саад учруулсан, эсэргүүцсэн, доромжилсон этгээдийн талаар эрх бүхий байгууллагад хандаж зохих арга хэмжээг авхуулах.

3.7 Хяналт шалгалтын үйл ажиллагаатай холбогдоон одаал, гомдлыг ҮСХ ны даргын зөвлөлийн хурлаар хэлэлцүүлэх.

3.8 Статистикийн тухай болон бусад хууль тогтоомжийг зөрчсөн бол тухайн зөрчлийн шинж байдлыг харгалзан хяналт шалгалтын холбогдох баримтыг ҮСХ-ны даргын зөвлөлийн хурлаар хэлэлцүүлж, эрх бүхий байгууллагад шилжүүлэх.

3.9 Хууль тогтоомжийн дагуу үндэслэл бүхий хийсэн хяналт шалгалт, гаргасан дүгнэлт, бичсэн танилцуулга, албан шаардлага, шийтгэлийн үр дагаврыг хариуцахгүй байх.

3.10 Ногдуулсан арга хэмжээ, захиргааны шийтгэлийнхээ хэрэгжилтэд хяналт тавих.

3.11 Холбогдох хууль тогтоомжид заасан бусад эрх.

## Дөрөв. Улсын байцаагчийн үүрэг

4.1. Статистикийн Улсын байцаагч нь Статистикийн тухай болон Зөрчлийн тухай, Зөрчил шалган шийдвэрлэх хуульд дурдсан харьяаллын дагуу зөрчлийг шалган шийдвэрлэнэ.

4.2 Хяналт шалгалтын явцад илэрсэн зөрчлийг бүртгэх, шалгах, түүний шалтгаан нөхцөлийг арилгах, тайлбар мэдээлэл авах, зөрчлөөс урьдчилан сэргийлэх талаар хувь хүн, өрх, ажилтан, хуулийн этгээдэд тодорхой шаардлага тавьж, хугацаатай үүрэг даалгавар өгч биелэлтийг хангуулна.

4.3 Аж ахуйн нэгж, байгууллага, өрх, хувь хүн албан ёсны статистикийн мэдээ, тайлан, тооллого, судалгааны мэдээллийг хугацаанд нь гаргаж ирүүлээгүй байх, ташаа мэдээлсэн, мэдээлэл өгөхөөс татгалзсан тохиолдолд Зөрчлийн тухай хууль болон холбогдох эрх зүйн актын дагуу үүрэг даалгавар өгөх, эрхийнхээ хүрээнд албан шаардлага хүргүүлнэ.

4.4 Албан ёсны статистик мэдээ, тооллого, судалгааны хамралт, үнэн зөв, шуурхай байдлыг шалгаж, илэрсэн алдаа, зөрчлийн талаар тухайн байгууллагын удирдлагад танилцуулж, зөрчлийг арилгуулах, залруулах арга хэмжээг авна.

4.5 Шалгуулагч хуулийн этгээд, түүний ажилтантай холбогдсон өргөдөл, гомдлыг шалгаж, шийдвэрлэх.

4.6 Шаардлагатай гэж үзвэл хяналт шалгалтын чиг үүрэг бүхий нэгжийн удирдлагын баталсан удирдамж, томилолтын дагуу Улсын байцаагч нь хэсэгчилсэн шалгалт хийх.

4.7 Улсын байцаагч нь хяналт шалгалтын төлөвлөгөөтэй байна. Улсын байцаагч нь тухайн жилийн төлөвлөгөөг 01 дүгээр сарын 05-ны өдрийн дотор, төлөвлөгөөний хэрэгжилтийн явц, тайланг 06 дугаар сарын 01 болон 12 дугаар сарын 01-ний өдрийн дотор ҮСХ-ны улсын байцаагчийн үйл ажиллагааны асуудал хариуцсан нэгжид ирүүлнэ.

4.8 Улсын байцаагч нь хяналт шалгалтын явцад илэрсэн зөрчлийг бүртгэх, шалгах, нотлох баримтыг бэхжүүлэх, бүрдүүлэх, шийдвэрлэх, удирдах албан тушаалтнаар хянуулах, харьяаллын дагуу прокурорын байгууллагад мэдэгдэх, харьяалах прокурорын байгууллагад хуульд заасан хугацаанд тайлагнана.

4.9 Улсын байцаагч нь харьяа прокурорын байгууллагад хүргүүлж буй мэдээ, тайлангийн хувийг ҮСХ-ны улсын байцаагчийн үйл ажиллагааны асуудал

хариуцсан нэгжид тухай бүр ирүүлнэ. Нийслэлийн прокурорын харьяа Улсын байцаагч нар зөрчлийн мэдээ, тайланг сар бүрийн 01-ний өдрийн дотор ирүүлсэн байна.

4.10 Улсын байцаагч нь ҮСХ-ны дарга болон хяналт шалгалтын чиглэлийн эрх бүхий нэгжийн удирдлагын баталсан удирдамж, томилолтын дагуу төлөвлөгөөт бус хяналт тавих, шалгалт хийх.

4.11 Хийсэн хяналт шалгалт, гаргасан дүгнэлт, бичсэн танилцуулга, албан шаардлага, шийтгэлийн үндэслэлийг гагцхүү өөрөө хариуцах.

4.12 Ногдуулсан арга хэмжээ, захиргааны шийтгэлийнхээ хэрэгжилтэд хяналт тавих.

4.13 Нийтийн албанд нийтийн болон хувийн ашиг сонирхлыг зохицуулах, ашиг сонирхлын зөрчлөөс урьдчилан сэргийлэх тухай хуульд заасны дагуу хувийн ашиг сонирхлын мэдүүлгийг тухай бүр гаргаж, холбогдох эрх бүхий албан тушаалтанд хүргүүлэх.

4.14 Холбогдох хууль тогтоомжид заасан бусад үүрэг.

## Тав. Улсын байцаагчийн эрх зүйн байдал

5.1. Үндэсний Статистикийн хорооны дарга нь холбогдох хууль тогтоомжийн дагуу статистикийн байгууллагын ажилтныг мэргэжлийн ур чадвар, ажлын дадлага, туршлагыг харгалзан Статистикийн улсын байцаагчаар томилж, чөлөөлнө:

5.2 Үндэсний Статистикийн хорооны дараах нэгжийн дарга, ажилтан нь Улсын байцаагчийн эрхтэй байх бөгөөд энэхүү эрх нь тухайн албан тушаалыг хаших хугацаанд хадгалагдана.

а. Бодлого, хамтын ажиллагааны газрын дарга, тус газрын Үндэсний тооцооны хэлтсийн дарга,

б.Дотоод аудит, эрсдэлийн удирдлагын газрын дарга, тус газрын бүх ажилтан

в.Мэдээллийн технологийн газрын дарга, тус газрын Программ хангамжийн хэлтсийн дарга,

г.Нийгмийн статистикийн газрын дарга, тус газрын хэлтсийн дарга нар,

д.Нэгдсэн статистикийн газрын дарга,

е.Тооллого, өгөгдлийн шинжилгээний газрын дарга, тус газрын хэлтсийн дарга нар,

ё.Эдийн засгийн статистикийн газрын дарга, тус газрын хэлтсийн дарга нар,

ж.Аймгийн Статистикийн хэлтсийн дарга

з.Нийслэлийн Статистикийн газрын дарга, дүүргийн статистикийн хэлтсийн дарга

5.3 Албан ёсны статистикийн үйл ажиллагаа эрхэлдэг яам, төрийн бусад албан газрын холбогдох ажилтанд Үндэсний Статистикийн хорооны даргын шийдвэрээр статистикийн улсын байцаагчийн эрх олгож болно.

**Зургаа. Улсын байцаагчийн бүрэн эрхийн баталгаа**

6.1 Статистикийн Улсын байцаагч нь бүрэн эрхээ хэрэгжүүлэхдээ аливаа этгээдээс хараат бус байх, үүрэгт ажлаа үр дүнтэй, тасралтгүй гүйцэтгэх, тогтвор суурьшилтай ажиллах нөхцөлийг бүрдүүлэх зорилгоор эдийн засаг, нийгмийн баталгаагаар хангагдана.

6.2 Улсын байцаагчийн бүрэн эрхийн баталгаа, түүнд олгох цалин хөлс, нэмэгдэл, шагнал урамшуулал, тэтгэмж, тусламж, нөхөн олговрыг Статистикийн тухай, Төрийн албаны тухай, Хөдөлмөрийн тухай болон холбогдох хууль тогтоомж, ҮСХ-ны Хөдөлмөрийн дотоод журам болон дор дурдсан нэмэгдэл баталгаагаар хангагдана.

6.3 ҮСХ болон түүний аймаг, нийслэл, дүүргийн статистикийн хэлтэс, газарт ажиллаж буй Улсын байцаагчид ҮСХ-ны даргын тушаалаар сарын үндсэн цалингийн 40 хүртэл хувьтай тэнцэх "Улсын байцаагчийн урамшуулал"-ыг сар бүр олгоно:

6.3.1 Албан ёсны статистикийн үйл ажиллагаа эрхэлдэг яам, төрийн бусад албан газрын Статистикийн Улсын байцаагчийн эрх бүхий ажилтанд харьяалах байгууллагын хөдөлмөрийн дотоод журам, удирдлагын шийдвэрээр холбогдох урамшууллыг сар бүр олгож болно. Урамшуулал олгох санхүүжилтийн эх үүсвэрийг тухайн байгууллага нь бүрэн хариуцна,

6.3.2 ҮСХ-ны даргын тушаалаар Улсын байцаагчийн эрх олгогдсонтой холбогдон албан тушаалын ангилал ахисан ажилтанд энэ дүрмийн 6.3 дахь заалт хамаарахгүй.

6.4 Улсын байцаагчийн нийгмийн бусад баталгаа:

6.4.1 Хяналт шалгалт хийх бүрэн эрхээ хэрэгжүүлэхтэй нь холбогдуулан гүтгэсэн, доромжилсон, дарамталсан, амь нас, эрүүл мэндэд нь бодит аюул

заналхийлсэн бол Үндэсний Статистикийн хороо холбогдох эрх бүхий байгууллагад хандаж, шаардлагатай арга хэмжээг авна,

6.4.2 ҮСХ-ны даргын баталсан хөтөлбөрийн дагуу жил тутам нэг удаа зохион байгуулах Улсын байцаагч нарт зориулсан тусгай сургалтад хамрагдана. Тусгай сургалтад хамрагдах хугацаанд түүнд цалин хөлс, нэмэгдлийг Монгол Улсын холбогдох хууль тогтоомжийн дагуу олгоно,

6.4.3 Улсын байцаагч хяналт шалгалтаар явах үедээ шаардлагатай бол албаны унаагаар үйлчлүүлнэ.

6.5 Монгол Улсын холбогдох хууль тогтоомжид заасан бусад баталгаа.

**Долоо. Улсын байцаагчид тавигдах шаардлага**

7.1. Улсын байцаагч нь дараах шаардлагыг хангасан байна:

7.1.1. Төрийн албан хаагчийн ёс зүйн дүрэм, статистикийн байгууллагын ажилтны мэргэжлийн ёс зүйн дүрэм, хэм хэмжээг чанд баримталдаг,

7.1.2. Хяналт шалгалт хийхэд шаардагдах эдийн засагч, статистикч, санхүүч, нягтлан бодогч, эрх зүйч, программ зохиогч буюу мэдээллийн технологийн мэргэжилтэй, бакалавраас доошгүй зэрэгтэй,

7.1.3. Статистикийн төв, орон нутгийн байгууллагын ажилтны мэргэжлийн мэдлэг, ур чадварын түвшин тогтоох шалгалт болон дунд, ахисан түвшний сургалтад хамрагдаж тэнцсэн,

7.1.4 Статистикийн байгууллагад болон албан ёсны статистикийн үйл ажиллагаа эрхэлдэг төрийн байгууллагад энэхүү журмын 7.1.2 дахь заалтад заасан мэргэжлээр 2-оос доошгүй жил ажилласан туршлагатай,

7.1.5 Ял шийтгэлгүй,

7.1.6. Албан ёсны мэдээ, тооллого, судалгааны мэдээлэл цуглуулах, боловсруулах, тархаах үе шатанд ноцтой зөрчил гаргаж байгаагүй,

7.2 Улсын байцаагчаар томилуулах, эрх олгуулахаар нэр дэвшүүлж буй төрийн албан хаагч нь энэ дүрмийн 7.1-д заасан шаардлагыг бүрэн хангасан байна. Түүний ажилладаг байгууллага, нэгжийн дарга нь дараах баримт бичгийг бүрдүүлж ҮСХ-нд ирүүлнэ. Үүнд:

7.2.1 Улсын байцаагчид нэр дэвшигчийн тодорхойлолт,
7.2.2 Төрийн албан хаагчийн анкет,
7.2.3 3*4 хэмжээтэй цээж зураг, 2 хувь,
7.2.4 Албан бичиг.

7.3 Улсын байцаагчид тавигдах шаардлагыг хангасан эсэхийг ҮСХ-ны улсын байцаагчийн үйл ажиллагааны асуудал хариуцсан нэгж үнэлж дүгнэн, зохих шийдвэрийг гаргуулна.

7.4 Энэ дүрмийн 7.1.3 болон 7.1.4 дэх заалт нь Улсын байцаагчийн эрх олгогдох албан тушаалтанд үл хамаарна.

**Найм. Улсын байцаагчийн үйл ажиллагаанд хориглох зүйл**

8.1 Улсын байцаагчид Статистикийн тухай хууль, Авлигын эсрэг хууль, Төрийн албаны тухай хууль, ҮСХ-ны хөдөлмөрийн дотоод журамд зааснаас гадна дор дурдсан үйл ажиллагааг хориглоно:

8.1.1 Хяналт шалгалтын явцад олж авсан хувь хүн, хуулийн этгээдийн нууцтай холбоотой мэдээллийг бусдад дамжуулах, тараах, гаргаж өгөх, хувийн зорилгоор ашиглах,

8.1.2 Хувийн ашиг сонирхлын үүднээс эрх мэдэл, албан тушаалаа хэтрүүлэх, урвуулан ашиглах,

8.1.3 Хийж буй болон хийсэн хяналт шалгалттай холбоотой аливаа мэдээ, мэдээллийг бусдад болон олон нийтэд аливаа хэлбэрээр мэдээлэх, тараах,

8.1.4 Улсын байцаагчийн албан шаардлага, шийтгэлийн хуудсыг бодит байдлаас санаатайгаар зөрүүтэй бичих, хяналт шалгалтын танилцуулга, дүгнэлтийг гуйвуулах,

8.1.5 Шалгалт хийх, танилцуулга, дүгнэлт бичих, арга хэмжээ авах, албан шаардлага үйлдэх, шийтгэл ногдуулахдаа бусдын нөлөөнд автах, авлига авах,

8.1.6 Улсын байцаагчийн үнэмлэх, албан шаардлага, шийтгэлийн хуудсыг хууль бус үйл ажиллагаанд ашиглах, устгах, хуурамчаар үйлдэх болон тэдгээрийг бусад этгээдэд ашиглах боломж олгох,

8.1.7 Улсын байцаагч нь бусад Улсын байцаагч нарт хийж байгаа хяналт шалгалттай холбогдуулан хүсэлт тавих, дарамт шахалт үзүүлэх, хөндлөнгөөс нөлөөлөх,

8.1.8 Улсын байцаагчийн эрх, үүргийн хүрээнээс гадуур зүйл шаардах.

8.2 Хууль тогтоомжоор хориглосон бусад үйлдэл.

**Ес. Улсын байцаагчийн үйл ажиллагаанд тавих хяналт**

9.1 Улсын байцаагчийн үйл ажиллагаанд хяналт тавих чиг үүргийг ҮСХ-ны улсын байцаагчийн үйл ажиллагааны асуудал хариуцсан нэгжийн Улсын байцаагч нар хэрэгжүүлнэ.

9.2 Улсын байцаагч нь үйл ажиллагаагаа дараах үндсэн үзүүлэлтүүдээр дэлгэрэнгүй тайлагнаж, ҮСХ-ны улсын байцаагчийн үйл ажиллагааны асуудал хариуцсан нэгжид энэ дүрмийн 4.7 болон 4.9 дэх заалтад заасан хугацаанд нь хүргүүлнэ:

9.2.1 Статистикийн тухай, Зөрчлийн тухай хууль болон бусад эрх зүйн актын биелэлтийг хянаж, илрүүлсэн зөрчил, түүний үр дагаврыг арилгасан үр дүн,

9.2.2 Статистикийн мэдээ тайланд хамрагддаггүй, тасалж, хожимдуулдаг зөрчлийг арилгуулж, мэдээгээ өгдөг болж хэвшүүлсэн аж ахуйн нэгж, байгууллагын тоо,

9.2.3. Авсан арга хэмжээ: Албан шаардлагын тоо; Бичилт хийсэн шийтгэлийн хуудасны тоо; Шийтгэлийн мөнгөн дүн, үүнээс барагдуулсан; Сахилгын арга хэмжээ авагдсан хүний тоо; Хуулийн байгууллагад шилжүүлсэн хүний тоо; Мэдээллийн залруулгын зардлыг буруутай этгээдээр нөхөн төлүүлсэн дүн зэрэг.

9.3. Улсын байцаагчийг ажлын үр дүнгээр урамшуулах асуудлыг ҮСХ-ны даргын Зөвлөлийн хурлаар шийдвэрлүүлнэ.

9.4 Улсын байцаагчийн бүрэн эрхийг дараах тохиолдолд түдгэлзүүлнэ:

9.4.1 Хууль тогтоомжид заасны дагуу эрх бүхий байгууллага шаардсан,

9.4.2 Улсын байцаагчид холбогдох гомдол, зөрчлийг ҮСХ-ны даргын зөвлөлийн хурлаар хэлэлцээд шийдвэр гаргасан,

9.4.3 Улсын байцаагчийн бүрэн эрхийн хугацаанд 90 (ер) хоногоос дээш хугацаатай чөлөө авсан, сургалтад хамрагдсан, эмчлүүлэх болсон бол мөн хугацаагаар,

9.4.4 Хууль тогтоомжид заасан бусад үндэслэлээр,

9.5 Улсын байцаагчийн эрх дараах тохиолдолд дуусгавар болно:

9.5.1 Бүрэн эрхийн хугацаа дууссан,

9.5.2 Өөр ажил, албан тушаалд томилогдсон, ажлаас халагдсан, чөлөөлөгдсөн,

9.5.3 Статистикийн тухай хууль, Хөдөлмөрийн тухай хууль, Төрийн албаны тухай хууль, ҮСХ-ны хөдөлмөрийн дотоод журам, Статистикийн байгууллагын ажилтны мэргэжлийн ёс зүйн дүрмийн холбогдох заалтыг зөрчсөн нь шалгалтаар тогтоогдсон,

9.5.4 Энэ дүрмийн 8 дугаар зүйлийг зөрчсөн нь тогтоогдсон,

9.5.5 Хууль тогтоомжид заасан бусад үндэслэлээр.

9.6 ҮСХ-ны даргын тушаалаар Улсын байцаагчийн эрх олгогдсон ажилтанд шийдвэр гарснаас хойш ажлын 5 хоногийн дотор Улсын байцаагчийн үнэмлэх, хувийн дугаар бүхий тэмдэг, албан шаардлага болон шийтгэврийн хуудсыг олгоно.

9.7 Улсын байцаагч нь үрэгдүүлсэн үнэмлэх, тэмдэг, шийтгэлийн хуудас, хэрэглэсэн болон залруулан бичсэн шийтгэлийн хуудас, мэдэгдэл, шийтгэлийн тайланг дэлгэрэнгүй гаргаж, ҮСХ-ны улсын байцаагчийн үйл ажиллагааны асуудал хариуцсан нэгжид ирүүлнэ.

9.8 Улсын байцаагчийн эрхийг түдгэлзүүлсэн, дуусгавар болгосон бол энэ тухай мэдэгдлийг холбогдох ажилтанд ҮСХ-ны улсын байцаагчийн үйл ажиллагааны асуудал хариуцсан нэгжээс ажлын 3 хоногийн дотор мэдэгдэнэ. Мэдэгдэл хүлээн авсан ажилтан ажлын 3 хоногийн дотор Улсын байцаагчийн үнэмлэх, хувийн дугаар бүхий тэмдэг, хэрэглэсэн шийтгэлийн хуудасны тайлан, хэрэглээгүй үлдсэн шийтгэлийн хуудсыг харьяалах статистикийн хэлтэс, газарт актаар хүлээлгэн өгч, Улсын байцаагчийн холбогдох тооцоог дуусгавар болгоно.

## Арав. Улсын байцаагчид хүлээлгэх хариуцлага

11.1 Энэ дүрмийг зөрчсөн Улсын байцаагчид Үндэсний Статистикийн хорооны дарга Монгол Улсын холбогдох хууль тогтоомжид заасны дагуу хариуцлага хүлээлгэнэ.

оо О оо

ҮНДЭСНИЙ СТАТИСТИКИЙН ХОРОО

Дотоод аудит, эрсдэлийн удирдлагын газар

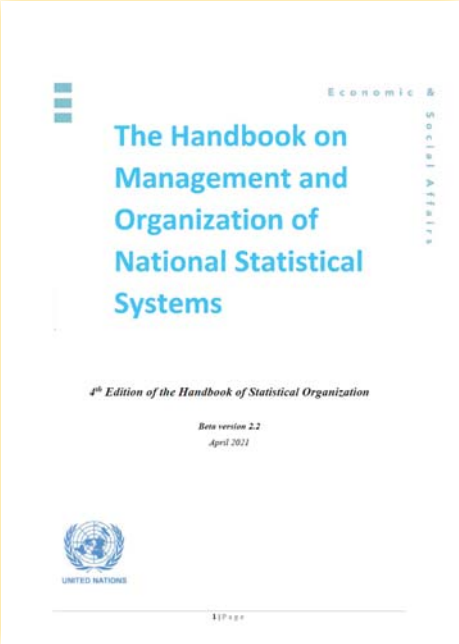
# ЭРСДЭЛИЙН УДИРДЛАГА

УЛААНБААТАР ХОТ

## АГУУЛГА

- Эрсдэлийн удирдлагын хамрах хүрээ
- Эрсдэлийн удирдлагын систем
- Эрсдэлийн удирдлагын үйл явц
- Статистикийн эрсдэлийн ангилал
- Эрсдэлийн засаглалын бүтэц

## Эрсдэлийн удирдлагын хамрах хүрээ



## ЭРСДЭЛИЙН УДИРДЛАГЫН ХАМРАХ ХҮРЭЭ: ЭРСДЭЛ ГЭЖ ЮУ ВЭ?

**Эрсдэл:**
Зорилтыг тодорхой бус болгож байгаа үр нөлөө.

- Эрсдэлийн эх үүсвэр- дангаар буюу нийлж эрсдэлийг үүсгэж болох элемент
- Тодорхой нөхцөл байдал үүсэж бий болох эсвэл өөрчлөгдөх тохиолдол
- Тохиолдлын үр дагавар
- Болзошгүй тохиолдол буюу магадлал

**Үр нөлөө:**
хүлээгдэж буй үр дүнгээс хазайх нөхцөл.

эерэг | сөрөг

- **Боломж**
- **Хохирол**
- **Аюул занал**

## Эрсдэлийн удирдлага:

- Эрсдэлийг чиглүүлэх, хянах зохицуулалт бүхий байгууллагыг үр дүнтэй удирдах үйл ажиллагаа.
- Эрсдэлийн удирдлага нь шийдвэр гаргах үйл явцыг дэмжиж, стратегийн зорилгодоо хүрэхэд саад учруулж болзошгүй хүндрэлээс урьдчилан сэргийлдэг тул байгууллагад үйлчилгээ, бүтээгдэхүүний чанарыг илүү өндөр түвшинд хэрэгжүүлэхэд тусалдаг.



- Байгууллагын удирдлагын үйл явцын чанарыг хөгжүүлэхэд чиглэсэн загвар. Онцлог нь:
- Ихэнх менежментийн системээс ялгаатай нь эрсдэлийн удирдлага нь бусад дотоод системтэй давхацдаггүй хяналт.
  - ✓ төлөвлөлт, хяналтыг хооронд нь холбосон гүйцэтгэлийн үнэлгээний систем,
  - ✓ дотоод хяналт, чанар гэх мэт өөр төрлийн хэтийн төлөвүүдийг илэрхийлдэг.
- Өмнө нь баримтжуулж байгаагүй үйл явдлуудад дүн шинжилгээ хийдэг

## ЭРСДЭЛИЙН УДИРДЛАГЫН ХАМРАХ ХҮРЭЭ

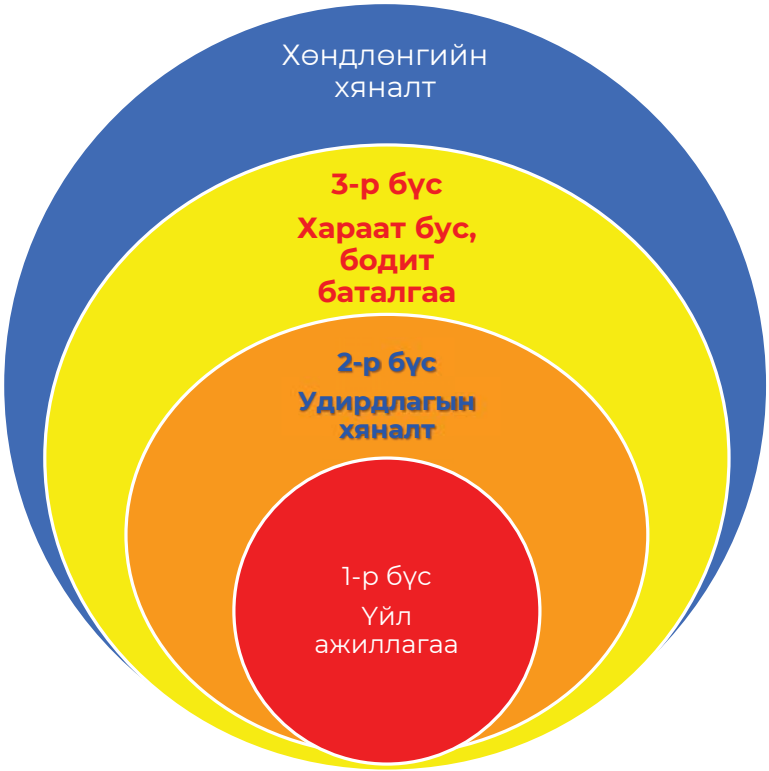
## ЭРСДЭЛИЙН УДИРДЛАГЫН СИСТЕМИЙГ БИЙ БОЛГОХ

- **Эрсдэлийн удирдлагын эрх (мандат)**
  эрсдэлийн удирдлагын чиг үүргийг хэрэгжүүлэх нэгжийг тодорхойлох
- **Эрсдэлийн стратеги**
  гадаад болон дотоод нөхцөл байдлыг харгалзсан, ялангуяа гол оролцогч талуудын эрэлт хэрэгцээнд анхаарлаа хандуулсан, байгууллагын үйл ажиллагааг хэрхэн дэмжих ерөнхий стратеги, холбогдох зорилтыг тодорхойлох.
- **Эрсдэлийн бодлого**
  эрсдэлийн удирдлагын үйл ажиллагаанд тавигдах шаардлагуудыг тодорхойлох. Тухайлбал: эрсдэлийг хүлээж авах\мэдрэмтгий байдал, эрсдэлийн удирдлагыг дэмжих хүний нөөцийн сургалтын хөтөлбөр, эрсдэлийн үнэлгээний шалгуур үзүүлэлтийг тодорхойлно.
- **Эрсдэлийн нэгдсэн хандлага**
  Статистикийн чанарын удирдлагыг дэмжсэн, нэгдсэн үйл ажиллагааг бий болгох.

## СТАТИСТИКИЙН БАЙГУУЛЛАГЫН ҮЙЛ АЖИЛЛАГААНЫ ЕРӨНХИЙ ЗАГВАР

**G**ENERIC
**A**CTIVITY
**M**ODEL FOR
**S**TATISTICAL
**O**RGANIZATIONS

## ЭРСДЭЛИЙН ЗАСАГЛАЛЫН БҮТЭЦ-ХАМГААЛАЛТЫН ГУРВАН ШУГАМ



## СТАТИСТИКИЙН БАЙГУУЛЛАГЫН ЭРСДЭЛИЙН АНГИЛАЛ

| | |
|---|---|
| Стратеги | Статистикийн бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэл,<br>Статистик мэдээллийн тархаалт,<br>Удирдлагын системүүд ба үйл явц,<br>Зохион байгуулалт |
| Үйл ажиллагаа | Хүний нөөц,<br>Санхүү,<br>Мэдээлэл харилцааны технологи<br>Худалдан авалт |
| Дагаж мөрдөх | Хууль,<br>дүрэм, журам<br>Заавар<br>Стандарт |
| Тайлагнах | Харилцааны урсгал |

## ҮСХ-НЫ ЭРСДЭЛИЙН АНГИЛАЛ

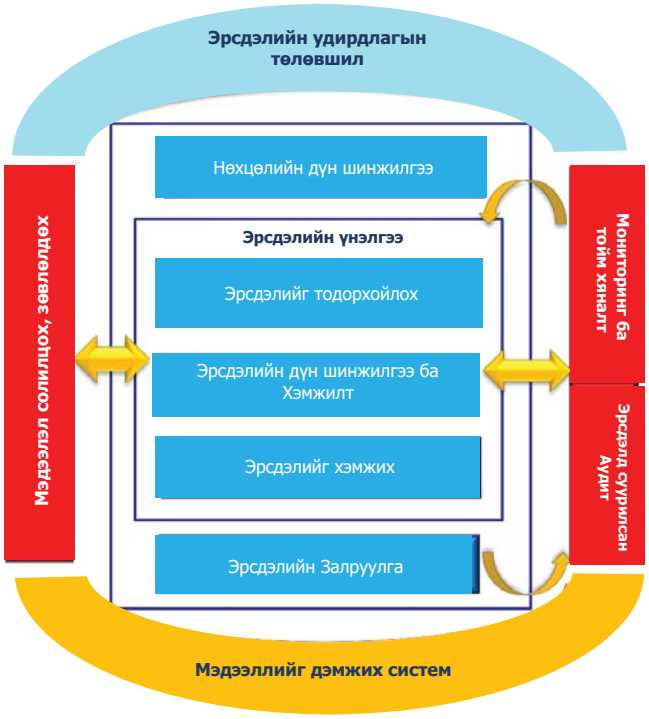
| | |
|---|---|
| ХҮНИЙ НӨӨЦИЙН ЭРСДЭЛ | • Орон тоо дутуу<br>• Хүний нөөцийн буруу бодлого<br>• Ажил үүргийн хуваарь оновчгүй<br>• Ажилтны мэдлэг, гүйцэтгэх чадвар муу<br>• Ажилтны ёс зүйгүй үйлдэл<br>• Ашиг сонирхлын зөрчил |
| ҮЙЛ АЖИЛЛАГААНЫ ЭРСДЭЛ | • Журам, заавар байхгүй, эсвэл зохицуулж чадахгүй байх<br>• Мэдээллийн урсгалын доголдол<br>• Ажлын байрны нөхцөл муу<br>• Үйл ажиллагааны оновчгүй төлөвлөлт<br>• Мониторинг, хяналтын тогтолцоо хэвшээгүй |
| МЭДЭЭЛЛИЙН ТЕХНОЛОГИЙН ЭРСДЭЛ | • программ хангамж доголдох<br>• Тоног төхөөрөмжийн эвдрэл, хүрэлцээгүй байдал<br>• Харилцаа холбоо, сүлжээний доголдол, гэмтэл |
| БУСДААС ХАМААРАХ ЭРСДЭЛ | • Мэдээлэл өгөхөөс татгалзах<br>• Мэдээний графикт хугацааг зөрчих<br>• Алдаатай мэдээ ирүүлэх<br>• Төсөв дутуу батлах<br>• Санхүүжилт хугацаандаа хийгдэхгүй байх<br>• Байгалийн гамшиг, бослого, жагсаал үймээн<br>• Дэд бүтэц |

## ЭРСДЭЛИЙН ЗАСАГЛАЛЫН БҮТЭЦ-ХАМГААЛАЛТЫН 3 ШУГАМ

## ЭРСДЭЛИЙН ЗАСАГЛАЛЫН БҮТЭЦ- ХАМГААЛАЛТЫН 3 ШУГАМ

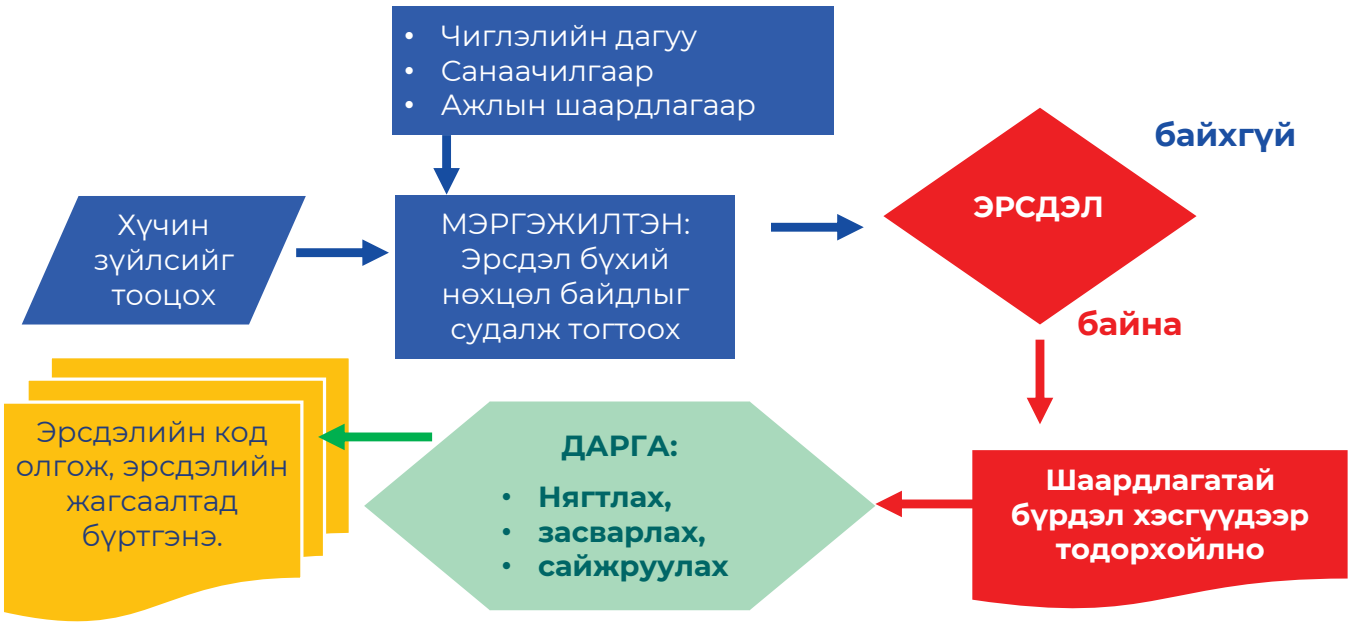
| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 3-р шугам | ҮСХ-ны дарга | | | | Эрсдэлийн баталгаа-жуулалт |
| | Дотоод аудит, эрсдэлийн удирдлагын газар | | | | |
| 2-р шугам | Үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлага хариуцсан нэгж | **Эрсдэлийн зөвлөл** | | | Эрсдэлийн хяналт |
| | | ҮСХ | Нийслэл | Аймаг | |
| | | **ҮСХ-ны газрын хэлтэс бүрийн төлөөлөл** | **НСГ, ДСХ-ийн төлөөлөл** | **Хэлтэс, сумын статистикчийн төлөөлөл** | |
| **1-р шугам** | Бие даасан нэгж | ҮСХ-ны хэлтэс | • Дүүргийн статистикийн хэлтэс<br>• Судалгааны баг | • Хэлтэс,<br>• Судалгааны баг | **Эрсдэлийн эзэн** |
| | | Хэлтсийн ажилтан | НСГ, ДСХ-ийн ажилтан, судлаач | Хэлтэс, сумын ажилтан, судлаач | |

# ЭРСДЭЛИЙН УДИРДЛАГЫН ҮЙЛ ЯВЦ




- Эрсдэлийн өөрийн үнэлгээ
- Үйл явцын зураглал гаргах
- Тохиолдлын сценарь шинжилгээ
- Эрсдэлийн шалгуурыг тодорхойлох
- Эрсдэлийн түвшинг тогтоох
- Эрсдэлийн хяналт-залруулга

# ЭРСДЭЛИЙГ ИЛРҮҮЛЭХ: ЭНГИЙН, ХЯЛБАР, ЦАГ ШААРДДАГГҮЙ БАЙХ



## ЭРСДЭЛИЙГ ШИНЖЛЭХ:

**ДАРГА: Эрсдэлийн шинжилгээ хийх хуваарь гаргана.**

→

**Багаар эсвэл өөр мэргэжилтэн: Эрсдэлийн шинжилгээ хийх**

↓

Хүчин зүйлсийг харгалзана

←

**Эрсдэлийн шинжилгээний үр дүн**

↑

Код бүхий бүртгэгдсэн эрсдэл

## ЭРСДЭЛИЙГ ҮНЭЛГЭЭ ХИЙХ ЯВЦААС:

**Эрсдэлийн шинжилгээний үр дүн**

↓

**Эрсдэлийн шинжилгээ хийх:**
- **Баг,**
- **ахлах мэргэжилтэн,**
- **мэргэжилтэн**

- **Эрсдэлийг удирдах арга**
- **Хэрэгжүүлэх үйл ажиллагаа**

| магадлал | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| 4 | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| 3 | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| 2 | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | нөлөөлөл | | | | |

↓

**Авах арга хэмжээ**

## ЭРСДЭЛИЙГ УДИРДАХ

**Зайлсхийх:**
**Эрсдэлийг бий болгох, ихэсгэх үйл ажиллагаанаас ТАТГАЛЗАХ.**

**Бууруулах:**
**Эрсдэлийн магадлал ба нөлөөллийг БАГАСГАХ үйл ажиллагаа хийх.**

**Шилжүүлэх\ хуваах:**
**Даатгал, эсвэл өөр байгууллага, ажилтанд ШИЛЖҮҮЛЭХ.**

**ХҮЛЭЭН ЗӨВШӨӨРӨХ:**
**Эрсдэлээс үүсэх хохирол, орлогоос хамаарч хүлээн зөвшөөрөх боломжтой.**

## ЭРСДЭЛИЙГ УДИРДАХ

### ЭРСДЭЛД ДҮН ШИНЖИЛГЭЭ ХИЙХ

### ЭРСДЭЛД ТОХИРОХ АРГА ХЭМЖЭЭ АВАХ

### ЭРСДЭЛД МОНИТОРИНГ ХИЙЖ, ДАХИН НЯГТЛАХ

## Статистикийн байгууллагын эрсдэлийн удирдлагын шинэчлэл – Using Agile Principles

**Agile Principles**

Эрсдэлийг үр дүнтэй удирдах-зөв шийдвэр гаргах:

1. Богино хугацааны төлөвлөлт
2. Шуурхай шийдвэр гаргалт

Статистикийн байгууллагын тулгуур : мэдээллийн технологи

**Статистикийн байгууллагын зарим чиг үүргийг эрсдэлийн удирдлагатай нэгтгэх:**

**Чанарын удирдлага**

- болзошгүй эрсдэлийг илрүүлэх, цаашид сайжруулалтыг төлөвлөх боломж олгодог.
- статистикийн чанарыг бүхэлд нь сайжруулахад тусалдаг;
- дотоод аудиторын ажлыг хамгийн сайн зохион байгуулах эрэмбэлэх

**Дотоод хяналт шалгалт, үнэлгээ**

хяналт шинжилгээ, үнэлгээ

**Дотоод аудит**

**Дотоод аудит** эрсдэлийн залруулга, хяналтын үр дүнг хянадаг.

## ЭРСДЭЛИЙН УДИРДЛАГЫН ЗАГВАРЧЛАЛЫГ БИЙ БОЛГОХ

**Эрсдэлийн удирдлагын бодлогыг тодорхойлох**

**Тусгай үүрэгтэй алба\нэгж байгуулах**

**Үүрэг хариуцлагыг хуваарилах**

## Дотоод аудит, эрсдэлийн удирдлагын газар нь дараах чиглэлээр баталгаа гаргана:

- Дотоод аудит
- Эрсдэлийн удирдлага
- Хяналт шалгалт

- ✓ Эрсдэлийн удирдлагын үйл явц, загвар хэр сайн ажиллаж байгаа
- ✓ Гол эрсдэлүүдийн удирдлага, тэдгээрийн хяналт үр дүнтэй хийгдэж буй эсэх
- ✓ Эрсдэлийн үнэлгээ найдвартай, тохиромжтой хийгдэж, эрсдэлээ тогтмол тайлагнадаг эсэх зэрэг.

## ЭРСДЭЛИЙН ТӨЛӨВШИЛ

| I шат<br>Эрсдэлийн мэдрэмжгүй | II шат<br>Эрсдэлийг анзаардаг | III шат<br>Эрсдэлийг тодорхойлдог | IV шат<br>Эрсдэлийг удирддаг | V шат<br>Эрсдэлийг эрчимжүүлсэн |
|---|---|---|---|---|
| Эрсдэлийн удирдлагын албан ёсны хандлага үүсээгүй. | Тархай, зохион байгуулалтгүй эрсдэлийн удирдлагын үйл ажиллагаа. | Эрсдэлийн стратеги ба бодлого батлагдсан, мэдээлэгдсэн. Эрсдэлд өртөмтгий байдлыг тодорхойлсон. | Эрсдэлийн удирдлагыг байгууллагын өргөн хүрээнд хөгжүүлж нэвтрүүлсэн. | Эрсдэлийн удирдлага ба дотоод хяналт байгууллагын өдөр тутмын үйл ажиллагаанд бүрэн нэвтэрсэн. |
| Дотоод аудитын хандлага | | | | |
| Эрсдэлийн удирдлагын тогтолцоог таниулж, аудитын эрсдэлийн үнэлгээнд суурилах. | Эрсдэлийн удирдлагыг байгууллагын өргөн хүрээнд нэвтрүүлэхийг үхуулж, аудитын эрсдэлийн үнэлгээнд суурилах. | Эрсдэлийн удирдлагын тогтолцоог бүрдүүлэхэд дэмжлэг үзүүлж, байгууллагын өөрийн эрсдэлийн үнэлгээг ашиглах. | Эрсдэлийн удирдлагын үйл явцад аудит хийж, байгууллагын өөрийн эрсдэлийн үнэлгээг ашиглах. | Эрсдэлийн удирдлагын үйл явцад аудит хийж, байгууллагын өөрийн эрсдэлийн үнэлгээг ашиглах. |

| Эрсдэлд суурилаагүй дотоод аудитын онцлог | Эрсдэлд суурилсан дотоод аудитын онцлог |
| --- | --- |
| Байгууллагын удирдлага эрсдэлээ удирдах үйл явцад дотоод аудитор зөвлөх боломжгүй | Байгууллагын удирдлага эрсдэлээ удирддаг, харин дотоод аудитор эрсдэлийг хэрхэн удирдаж байгааг хөндлөнгөөс харж зөвлөдөг. |
| Эрсдэлгүй эсвэл эрсдэл багатай асуудалд аудитын нөөцийг үр ашиггүй зарцуулдаг | Аудитын нөөцийг хамгийн эрсдэлтэй чухал асуудалд чиглүүлснээр байгууллагад үр дүн, үр өгөөж авчирна. |
| Байгууллагын удирдлагаас нэн тэргүүнд анхаарах асуудлыг аудитор харгалзан үзэхгүй байх магадлалтай | Байгууллагын удирдлага аудитын нэгжтэй хамтран ажиллах боломжтой. |

| Эрсдэлд суурилаагүй дотоод аудитын онцлог | Эрсдэлд суурилсан дотоод аудитын онцлог |
| --- | --- |
| Байгууллагын үйл ажиллагаа сайжрахгүй, эрсдэл арилахгүй байсаар байна. | Байгууллагын үйл ажиллагааг сайжруулахуйц зөвлөмж, дэмжлэг үзүүлж чадна. |
| Дотоод аудитын үр дүнг үл ойшооно. | Удирдлага төлөвлөгөөндөө дотоод аудитын үр дүнг багтаадаг. |
| Дотоод аудитор зөвхөн өөрийн зорилгын хүрээнд ажиллаж, удирдлагатай үл ойлголцол үүсдэг. | Байгууллагын удирдлага, дотоод аудиторууд нэг зорилгод нэгдэх боломжтой. |

# СТАТИСТИКИЙН БАЙГУУЛЛАГЫН ЭРСДЭЛИЙН УДИРДЛАГЫН ПРАКТИК УДИРДАМЖ

**ДӨРӨВ ДЭХ ЭХ БИЧИГ**

**2017 оны нэгдүгээр сар**

**Бэлтгэсэн:**

**Хамтран ажилласан:**

Англи хэлнээс монгол хэл рүү хөрвүүлэх ажлыг Ямуха ХХК гүйцэтгэв.
(yamukha.translation@gmail.com, телефон: 11-311236, 9909-9688,8555-3743)

**ГАРЧИГ**

**ЕРӨНХИЙ ХУРААНГУЙ** 4
1. Танилцуулга 4
2. Статистикийн байгууллагуудын удирдамжийн үнэ цэнэ 4
3. Мэдээлэл олж авах болон гүнзгийрүүлсэн дүн шинжилгээ хийх гурван судалгаа 5
4. Удирдамжийн агуулгын товч хураангуй 6
**1-Р ХЭСЭГ: ЭРСДЭЛИЙН УДИРДЛАГЫН ТОГТОЛЦОО** 8
**1. Эрсдэлийн удирдлагын системийн зохицуулалт** 9
1.1 Эрсдэл ба эрсдэлийн удирдлагын тодорхойлолт 9
1.2 Эрсдэлийн удирдлагын мандат ба стратеги 12
1.3 Эрсдэлийн удирдлагын бодлого боловсруулах нь 13
1.4 Эрсдэлийн удирдлагын хандлагууд 18
1.5 Статистикийн чанарын менежменттэй холбоотой эрсдэлийн төвлөрсөн хандлагыг нэвтрүүлэх 21
**2. Эрсдэлийн удирдлагын нөөц эх сурвалжууд** 24
2.1 Эрсдэлийн зохион байгуулалтын соёл 24
2.2 Сургалт. 25
2.3 Үүрэг ба хариуцлагын хэрэгжилт 26
**3. Эрсдэлийн удирдлагын үйл явц (2-р хэсгийг харна уу)** 28
**4. Мониторинг ба тайлан** 28
4.1 Тогтолцооны мониторинг ба тойм хяналт 28
4.2 Тайлангийн механизмыг боловсруулах 29
**2-Р ХЭСЭГ: Эрсдэлийн удирдлагын үйл явц** 34
**1. Харилцаа холбоо ба зөвлөгөө** 35
1.1 Дотоод харилцаа 36
1.2 Гадаад харилцаа 38
**2. Нөхцөл байдлын дүн шинжилгээ** 39
2.1 Нөхцөл байдлыг бүрэлдүүлэх 39
2.2 Үйл явцыг зураглал гаргах 40
**3. Эрсдэлийн үнэлгээ** 42
3.1 Эрсдэлийг таньж тодорхойлох 43
3.2 Эрсдэлийн дүн шинжилгээ ба хэмжилт 47
3.3 Эрсдэлийн хэмжих 51
**4. Эрсдэлийн залруулга** 52
4.1 Эрсдэлийг залруулах арга хэмжээ 53
4.2 Эрсдэл залруулах үйл явц 55
**5. Мониторинг ба хяналт** 61
5.1 Мониторинг ба тойм хяналт 61
5.2 Эрсдэлийн үндсэн үзүүлэлтүүд 62
**6. Эрсдэлд суурилсан хяналт ба аудит** 64
**7. Эрсдэлийн удирдлагын мэдээллийн систем** 66
**8. Эрсдэлийн удирдлагын төлөвшлийн загвар** 69
**9. Суралцсан зүйлс** 76
9.1 ҮСБ-ын эрсдэлийн удирдлагын систем дэх давуу ба сул талууд 76
9.2 Кластер 1: Эрсдэлийг мандат / удирдан захирах эрх / ба Эрсдэлийн бодлого 77

9.3 Кластер 2: Эрсдэлийн удирдлагын журам ба эрсдэлийн удирдлагын оффисын үүрэг 79
9.3 Кластер 3: Эрсдэлийн удирдлагыг бусад үүрэг функцтэй нэгтгэх 80
9.4 Кластер 4: Эрсдэлийн удирдлагын үйл явц 82
9.5 Кластер 5: Эрсдэлийн удирдлагыг дэмжих үйл явцууд 84
9.6 Эрсдэлийн удирдлагыг хэрэгжиж буй үйл ажиллагаатай нэгтгэх 85
**3-Р ХЭСЭГ: ҮСБ-ийн Эрсдэлийн удирдлагад инновац хийх (Agile /доор тайлбарлана/-ын дүрслэл)** 88
**1. Agile-ийн зарчмыг ашиглан Үндэсний Статистикийн Хүрээлэнгүүдийн одоо ашиглагдаж байгаа Эрсдэлийн удирдлагыг сайжруулах** 89
1.1 Хураангуй 89
1.2 Удиртгал 89
1.3 Уламжлалт Эрсдэлийн удирдлага ба Agile загварын хоорондох одоо ажиглагдаад байгаа зөрчлүүд 91
1.4 ҮСБ-ын Agile орчин дахь эрсдэлийн удирдлагын ирээдүйн хандлага 93
1.5 Зарчмууд 93
1.6 Дүгнэлт 97
**ТАЛАРХАЛ** 101

## ЕРӨНХИЙ ХУРААНГУЙ

## 1. Танилцуулга

Статистикийн байгууллагуудад эрсдэлийн удирдлагыг хэрэгжүүлэх эдгээр удирдамжийг ЮНЕСЕ-ийн (НҮБ-ын Европын Эдийн засгийн Комисс)-ийн статистикийн шинэчлэлийн дээд түвшний бүлгийн албан ёсны журмын дагуу Жеки Майда (Канадын Статистикийн алба)-ийн тэргүүлдэг Байгууллагын тогтолцоо, Үнэлгээний Шинэчлэлийн хороо (MCOFE)-ноос боловсруулсан болно.

Уг төслийг Фабрицио Ротунди тэргүүтэй Италийн статистикийн албаны (ISTAT) ажлын хэсэг "Тор Вергата" Ромын их сургуулийн Профессор Алессандро Хиннагийн удирдсан багтай хамтран гүйцэтгэсэн.

Энэ Удирдамжид Их Британийн Үндэсний Статистикийн байгууллагын (UK Office for National Statistics) Бен Уаитстоун болон Рич Виллиамс нарын удирдсан багийн бэлтгэсэн "Agile (Төслийн уян хатан загвар) хөгжүүлэлтийн нөхцөл дэх Эрсдэлийн менежментийн ажлын хэсэг"-ээс Эрсдэлийн менежментийн Agile загварын тусгай хэсгийг оруулсан байна. Энэхүү хэсгийг 2016 оны дөрөвдүгээр сарын 24-25-ны өдрүүдэд Женев хотноо зохиогдсон Эрсдэлийн менежментийн семинарт оролцсон гишүүдийн хүсэлтээр нэмж оруулав.

## 2. Статистикийн байгууллагуудад зориулсан удирдамжийн үнэ цэнэ

Эрсдэлийн удирдлага нь үндэсний статистикийн байгууллагуудыг (цаашид ҮСБ гэх) шинэчлэхэд чиглэгдсэн санаачилгын хүрээнд явагддаг бөгөөд энэ нь зохион байгуулалт болон үйлдвэрлэлийн үйл явцтай холбоотой байдаг. Тодруулбал, Эрсдэлийн удирдлага нь нэг талаас тэргүүлэх чиглэлийг сонгохдоо шийдвэр гаргах үйл явцыг дэмжих замаар байгууллагын засаглалыг бүхэлд нь бэхжүүлэх, нөгөө талаас, чанарт саад тотгор болох тодорхойгүй байдлыг таньж мэдэх, дүн шинжилгээ хийх, залруулахад чиглэгддэг.

Удирдамж нь эрсдэлийн удирдлагын тогтолцоог дотооддоо хэрэгжүүлэх сонирхолтой ҮСБ-д НҮБ-ын ЕЭЗК-ийн байгууллагуудын хүрээнд боловсруулсан практикт үндэслэсэн үр дүнтэй хөгжил, тогтвортой байдал (нөөц ба нарийн төвөгтэй байдлын хувьд), өөрчлөлтийн менежментийн үйл явцтай уялдах зэрэг зарим үндсэн шинж чанаруудыг агуулсан лавлагаа, мэдээллийг өгөх зорилготой.
Иймд онолын болон арга зүйн хувьд "хамгийн шилдэг" байх шаардлагагүй бөгөөд харин хэрэгжих боломжтой арга болох ҮСБ-ын хэрэгцээ шаардлагад нийцүүлэн зохион байгуулж болох эрсдэлийн удирдлагын практикийг олох нь гол зорилго болно.

Одоо шинэчлэлийн үйл явцад оролцож байгаа ҮСБ-уудын аль хэдийн хэрэглэж байсан туршлагаас эхлээд сайн туршлагыг ашиглахын тулд түүнийг дотоодын нөхцөл байдалд тохируулан хэлэлцүүлгийг хөнгөвчлөх ёстой. Ингэснээр шийдвэр гаргах үйл явц дахь хамгийн их давтагддаг алдаанаас зайлсхийх эсвэл амархан засах боломжтой болно.
Энэ нь үйлдвэрлэлийн үйл явцтай уялдуулан удирдлагын үйл явцыг стандартчилахад хүргэж болзошгүй юм (GSBPM болон GAMSO-г үзнэ үү). Заавал дагах ёстой биш ч гэсэн ийм хандлага нь ҮСБ-уудад урьдчилан сэргийлэх зохих арга хэмжээг урьдчилан тохируулах боломжийг олгох, янз бүрийн нийтлэг эрсдэлийн бүртгэлийг (байгууллагын, статистикийн, мэдээллийн технологи гэх мэт) бий болгоход хүргэж болзошгүй юм.

## 3. Мэдээлэл авах болон гүнзгийрүүлсэн дүн шинжилгээ хийх гурван судалгаа

Дараах байдлаар гурван судалгаа хийгээд байна:

### Эрсдэлийн удирдлагын практикийн талаарх эхний судалгаа

Энэхүү судалгаа нь ҮСБ-уудын эрсдэлийн удирдлагын тогтолцоо, үйл ажиллагааны хөгжлийн түвшний талаарх дараах мэдээллийг цуглуулсан. НҮБ-ын ЕЭЗК-ийн бүх ҮСБ нь үүнд анхаарлаа хандуулсан бөгөөд 50%-иас дээш хувь нь хариу өгсөн. Үүнд:

- Эрсдэлийн удирдлагын ашиглалт;
- Сонгон авсан эрсдэлийн удирдлагын үйл явцын онцлогууд;
- Эрсдэлийн удирдлагын хэрэгжилтийн үйл ажиллагааны онцлогууд;
- Эрсдэлийн удирдлагын үйл явц, системийн тайлбарууд.

### Хоёр дахь Судалгаа-Гүнзгийрүүлсэн ба богино хэмжээний судалгаа

1-р санал асуулгад хариулсан ҮСБ-уудаас зарим улсыг сонгон авч, ҮСБ-д онцгой хамааралтай эрсдэлийн удирдлагын практикийн талаар тодорхой мэдээлэл өгсөн.
2-р санал асуулгад 14 байгууллага оролцсон бөгөөд 7-г нь гүнзгийрүүлсэн судалгаанд, 7-г нь богино хэмжээний судалгаанд ашигласан. Нийт оролцогчдын 80% гаруй хувь нь хариу илүүлсэн. Дараах мэдээллийг цуглуулсан. Үүнд:

**1. Гүнзгийрүүлсэн судалгаа**

- **Чанарын болон нөхцөл байдлын - дүн шинжилгээний гүнзгийрүүлсэн асуултууд** нь лавлах хэрэглээг олохын тулд үндсэн болон стратегийн гэсэн хязгаарлагдмал багцын дагуу хийгдсэн**.**

- Хандсан эсвэл хуваалцах боломжтой **арга зүйн болон үйл ажиллагааны баримт бичгийн лавлагаа** (жишээ нь албан ёсны зохион байгуулалтын журам);

- Туршилтын шалгуур үзүүлэлтээр дамжуулан тэдгээрийг боловсруулсан эсвэл хэрэгжүүлсэн улс орнуудаас бусад нөхцөл байдалд дасан зохицох чадвар/хувилбарыг үнэлэх зорилготой **тоон асуултууд**.

**2. Богино хэмжээний судалгаа**

Богино санал асуулга нь ҮСБ-д зориулагдсан бөгөөд эхний судалгаагаар бусад ҮСБ-д хэрэгжүүлсэн зарим онцлог шинж чанаруудыг харуулсан эрсдэлийн удирдлагын практикийг мэдээлсэн. Үүгээр эрсдэлийн тоо, тусгай мэргэжлийн ажилтнууд, сургалтад хамрагдсан ажилтнууд зэргийг багтаасан чанарын болон тоон мэдээллийг цуглуулсан.

### Гурав дахь Судалгаа-Гүнзгийрүүлсэн болон богино хэмжээний судалгаа

Удирдамжийг баталгаажуулахын зэрэгцээ статистикийн байгууллагуудын дунд эрсдэлийн удирдлагын тогтолцоог хэрэгжүүлэх маршрутын бүрэн дүрслэлийг авахын тулд хаалтын судалгааг зохион байгуулсан. Үүнд: Эрсдэлийн удирдлага; Статистикийн чанарын шинжилгээ; Статистик үйлдвэрлэлийн үйл явцын удирдлага; Байгууллагын үйл явцын удирдлага; Дотоод хяналт эсхүл дотоод аудит; Статистикийн үйлдвэрлэлийг дэмжих үйлчилгээ зэрэг зургаан өөр санал асуулгын хуудас багтсан.
Түүвэрт Эрсдэлийн төлөвшлийн янз бүрийн түвшнийг харуулсан байгууллагууд багтсан тул уг хандлага нь олон талын өнцгөөс харж, дүн шинжилгээ хийсэн аль болох өөр өөр нөхцөл

байдлыг төлөөлөх элементүүдийг гаргаж ирэхэд хангалттай цогц байж чадсан. Санал асуулга бүр дөрвөн үндсэн сэдэвт төвлөрсөн:

i. Эрсдэлийн удирдлагын хамрах хүрээ
ii. Эрсдэлийн удирдлагын үйл явц
iii. Хамарсан үйл явц
iv. Байгууллагын эрсдэлийн төлөвшил

Сэдэв тус бүрт дараах хариулт өгөхийг судалгаанд оролцогчдоос хүсэв:

- "ЮУ ХАМГИЙН АМЖИЛТТАЙ БАЙВ": Эрсдэлийн удирдлагыг нэвтрүүлэх явцад тухайн байгууллагад аль нь илүү сайн үр дүн үзүүлэв;
- "ЮУ ХАМГИЙН ХЭЦҮҮ БАЙВ": Эрсдэлийн удирдлагыг хөгжүүлэхэд аль нь хамгийн том бэрхшээл үүсгэж байв;
- "ЮУ ХИЙЖ БОЛОХГҮЙ ВЭ": Судалгаанд хамрагдсан ҮСБ-уудын хуримтлуулсан туршлагаас харахад Эрсдэлийн удирдлагыг хэрэгжүүлэхэд ямар алдааг давтахгүй байх нь дээр вэ?

Судалгааны үр дүнг шинжлэн Оновчтой байдал, Тодорхойгүй байдлын эксперт, Технологи зэрэг гурван ангилалд багтаасан. Ийм ялгаатай байдлаас эхлэн ҮСБ-д эрсдэлийн удирдлагын тогтолцоог нэвтрүүлэхэд амжилт эсвэл бүтэлгүйтэлд нөлөөлж болох гол шинж чанаруудыг зураглан гаргасан.

## 4. Удирдамжийн агуулгын товч хураангуй

Удирдамж нь ISO 31000:2009 стандартын бүтэцтэй нийцүүлэн бүтээгдсэн бөгөөд; энэхүү стандартыг олон улсад өргөнөөр хүлээн зөвшөөрч, ихэнх төрийн байгууллагууд Эрсдэлийн удирдлагын тогтолцоог хэрэгжүүлэхдээ ашигладаг.

Удирдамж нь туршлага, стандарт болон бусад арга зүйн жишигт суурилсан. Дээрх гурван судалгаагаар цуглуулсан практикт дүн шинжилгээ ч энэ суурь бүтцийг нотолж байгаа тул статистикийн байгууллагуудад хуулбарлан ашиглах боломжтой эрсдэлийн удирдлагын тогтолцоог хэрэгжүүлэх чиглэлийг удирдамжид тусгасан. Зарим тохиолдолд энэхүү Удирдамжийн агуулгыг ойлгомжтой болгохын тулд холбогдох асуултыг хариултын хамт иш татсан. Удирдамж нь үндсэн хоёр хэсгээс бүрдэнэ. Үүнд:

**1. Эрсдэлийн удирдлагын системийн загварчлалыг бий болгох.**
Энэ хэсэг нь стратегийн бүрэлдэхүүн болох эрсдэл ба эрсдэлийн удирдлага, мандат болон эрсдэлийн удирдлагын бодлогын талаар тодорхойлно. Энэ хэсэгт шийдвэр гаргах загвар, технологи болон менежментийн үйл явцыг нэгтгэх сонгосон арга барил, мөн хөрөнгө, хүний нөөцийн менежмент, тухайлбал: сургалт, ур чадварын зураглал, үүрэг, хариуцлагын хуваарилалт, түүнчлэн тусгай үүрэгтэй алба/нэгж байгуулах боломжийн талаар авч үзнэ. Удирдамжийн энэ хэсэг нь эрсдэлийн удирдлагын үйл явцын талаар (сэдвийг хоёр дахь хэсэгт боловсруулсан) зааж өгсөн бөгөөд эрсдэлийн удирдлагын системийг өөрөө хянах, мэдээллийн урсгалыг бий болгох, мөн тайлагнах системээр дамжуулан янз бүрийн түвшинд хяналт тавих тухай дурдана.

## 2. Эрсдэлийн удирдлагын үйл явцыг бий болгох/хөгжүүлэх.

Удирдамжийн эхний хэсэгт дурдсанчлан мэдээллийн эх сурвалж болон туршлагыг тэнцвэржүүлснээр энэ хэсэгт эрсдэлийн удирдлагын үйл явцын бүх үе шатыг тоймлон харуулсан. Үүнд хөндлөнгийн хяналтын зөвлөл, оролцогч талуудтай харилцахаас эхлээд нөхцөл байдалд дүн шинжилгээ хийх, үйл явцын зураглал гаргах, тэргүүлэх ач холбогдол өгөх, эрсдэлийн залруулах арга хэмжээ, хяналт зэрэг багтана. Үүнээс гадна хяналтын систем болон дотоод аудитыг эрсдэлийн төлөв байдлыг хэмжих шалгуур үзүүлэлтүүдтэй холбон чиглүүлэх мэдээлэл оруулсан.
Удирдамжийн энэ хэсэгт эрсдэлийн удирдлагын тогтолцоог хэрэгжүүлэхтэй холбоотой зарим нэгдмэл шинж чанарууд, дагалдах мэдээллийн системд тавигдах шаардлагууд, Эрсдэлийн удирдлагын тогтолцооны төлөвшлийн түвшинг үнэлэх загварууд, энэхүү системийг боловсруулахад олж авсан "сургамж"-уудын тайлбарыг багтаасан болно. "Сургамж"-д амжилттай эсхүл бэрхшээлтэй байсан зүйл, мөн юуг хийж болохгүй талаар дурдсан болно. Хоёр дахь хэсэг нь ЮНЕСЕ-ийн ажлын хэсгийн энэ сэдвээр боловсруулсан Эрсдэлийн удирдлагын Agile хандлагын талаарх товч мэдээллээр төгсөх болно.

Эцэст нь, энэхүү удирдамжид дараах 3 элементийг багтсан байна:

- **Хавсралт**, эрсдэлийн менежментийн өөр өөр эх үүсвэр дэх практикт суурилсан амжилт, буюу доорх хоёр ангиллаар жишээ оруулав:
    - Удирдамжид дурдсан эрсдэлийн менежментийн гол сэдвүүдийг онцлон үзэх;
    - **Кейс судалгаа** буюу зарим ҮСБ-дын эрсдэлийн менежментийн систем дэх онцлох жишээнүүдийг авч үзэх;
- Удирдамжийн үндсэн эх сурвалжтай холбоотой **лавлагаа:** стандарт, олон улсын удирдамж, тусгай ном зохиол, гүнзгий дүн шинжилгээ, тодорхой туршлага;
- Удирдамжид хамаарах гол нэр томьёо, хэллэгүүдийг агуулсан **тайлбар толь.**

# ХЭСЭГ 1: ЭРСДЭЛИЙН МЕНЕЖМЕНТИЙН ТОГТОЛЦОО

# 1. Эрсдэлийн удирдлагын системийг бүрдүүлэх

Эрсдэлийн удирдлагын тогтолцоо (систем)[4] нь байгууллагын хэмжээнд эрсдэлийн удирдлагыг хэрэгжүүлэх, хадгалах, удирдах дэд бүтцийг бий болгодог. Энэ тогтолцооны хүрээнд байгууллага дараах үйл ажиллагааг төлөвлөх ёстой: Үүнд:

a. Эрсдэлийн удирдлагын мандат: Эрсдэлийн удирдлагын чиг үүрэг, өөрөөр хэлбэл эрсдэлийн удирдлагын чиг баримжаа, тэргүүлэх чиглэлийг тогтоох, түүгээр дамжуулан "хэн юу хийх"-ийг тогтоож, зохих зөвшөөрөл, шаардлагатай нөөцийг олгох ТУЗ-ийн мэдэгдэл юм. Энэ нь эрсдэлийн удирдлагын гол илэрхийлэл бөгөөд үүгээр дамжуулан байгууллагын удирдах зөвлөл эрсдэлийг удирдах өөр өөр үүрэг хариуцлагыг тодорхойлоход оролцогч талуудыг татан оролцуулдаг.

b. Эрсдэлийн стратеги: Эрсдэлийн удирдлага нь байгууллагын ерөнхий стратеги болон холбогдох зорилтуудыг хэрхэн дэмжиж байгааг харуулна. Гол оролцогч талуудын шаардлагад онцгой анхаарал хандуулах замаар гадаад болон дотоод нөхцөл байдлыг харгалзан үздэг.

c. Эрсдэлийн бодлого: Байгууллагын удирдлагын ерөнхий чиг хандлагын хүрээнд эрсдэлийн удирдлагад тавигдах байгууллагын шаардлагуудыг тодорхой бөгөөд товч тоймлон харуулна. Үүнд эрсдэлд өртөмтгий байдал, эрсдэлийн удирдлагын үйл явцыг дэмжих хүний нөөцийн сургалтын хөтөлбөр, түүнчлэн эрсдэлийн үнэлгээний шалгуур үзүүлэлтүүдийн тодорхойлолт багтдаг.

d. Эрсдэлийн цогц аргачлал нь статистикийн болон хамрагдах үйл явцад үүсэх эрсдэлийг тодорхойлох, дүн шинжилгээ хийх, залруулах замаар статистикийн мэдээллийн бүрэн бүтэн байдал, чанарыг сайжруулах чанарын удирдлагын үйл явцыг дэмждэг.

## 1.1 Эрсдэл ба эрсдэлийн удирдлагын тодорхойлолт

Эрсдэлийн удирдлага нь байгууллагын удирдлагын үйл явцын чанарыг хөгжүүлэхэд чиглэсэн загвар бөгөөд байгууллага дотор өмнө нь баримтжуулж байгаагүй үйл явдлуудад дүн шинжилгээ хийдгээрээ онцлог юм.

Ихэнх удирдлагын системээс ялгаатай нь эрсдэлийн удирдлага нь төлөвлөлт, хяналт, гүйцэтгэлийн үнэлгээний систем, аудит, чанар гэх мэтийг өөр өөр өнцгөөс харуулдаг учраас бусад дотоод хяналттай давхацдаггүй.

Тиймээс, эрсдэлийн удирдлага нь шийдвэр гаргах үйл явцыг дэмжиж, стратегийн зорилгодоо хүрэхэд саад учруулж болзошгүй хүндрэлээс урьдчилан сэргийлэхэд тусалдаг учраас байгууллагуудад үйлчилгээ, бүтээгдэхүүний чанарыг илүү өндөр түвшинд хүргэхэд тусалдаг.

[4] AS/NZS 4360:2004 стандарт нь эрсдэлийн менежментийн тогтолцооны дараах тодорхойлолтод ашиглагддаг: "эрсдэлийг удирдахтай холбоотой байгууллагын удирдлагын тогтолцооны элементүүдийн багц". Энэхүү төсөлд "RM framework" болон "RM system" гэсэн заалтуудыг ижил утгатай үг болгон ашиглаж байна

Товчоор хэлбэл эрсдэлийн удирдлагын гол зорилго нь дараах зүйлийг хамгаалах, бэхжүүлэх явдал юм:

- Үнэт зүйл, ёс зүй ба хамаарлын мэдрэмж
- Аж ахуйн нэгжийн биет болон биет бус хөрөнгүүд
- Байгууллагын соёлын өсөлт
- Манлайлал ба харилцаа
- Үйл явцын үр дүн ба үр нөлөө
- Стратегийн тэргүүлэх чиглэлийн нөөцүүд
- Оролцогч талын сэтгэл ханамж

Энэ нь эрсдэлийн удирдлагыг байгууллагыг үр дүнтэй удирдах хэрэгсэл гэж үзэж болно. Үнэн хэрэгтээ эрсдэлийн удирдлага нь аж ахуйн нэгжийн үнэ цэнийг бий болгох, хадгалахад нөлөөлөх эрсдэл, боломжуудыг авч үздэг. Эрсдэлийн удирдлагыг Co.SO.Загвар 5-т ийнхүү тодорхойлсон: "Аж ахуйн нэгжийн төлөөлөн удирдах зөвлөл, удирдлага болон бусад ажилтнуудын гүйцэтгэсэн үйл явц, стратегийг тогтоох болон аж ахуйн нэгжийн хэмжээнд хэрэглэх, аж ахуйн нэгжид нөлөөлж болзошгүй үйл явдлыг тодорхойлоход зориулагдсан, мөн эрсдэлийг өөрийн эрсдэлд нийцүүлэн удирдах, байгууллагын зорилгод хүрэхэд үндэслэлтэй баталгаа өгөх".
Энэхүү тодорхойлолт нь тодорхой суурь ойлголтод тулгуурласан бөгөөд өөрөөр хэлбэл эрсдэлийн удирдлага гэдэг нь:

- Байгууллагын одоо үргэлжилж байгаа, түүгээр дамжин хэрэгжиж байгаа үйл явц
- Байгууллагын бүх шатны хүмүүсийн оролцоонд нөлөөлдөг
- Стратеги төлөвлөлтөд ашигладаг
- Байгууллагын хэмжээнд, үе шат, нэгж бүрд хэрэглэгдэх ба эрсдэлийн талаарх байгууллагын түвшний нэгдсэн төсөөллийг бүрдүүлдэг
- Байгууллагад нөлөөлж болзошгүй үйл явдлыг тодорхойлох, Эрсдэлд өртөмтгий байдалд нийцүүлэн эрсдэлийг удирдах зорилготой
- Байгууллагын удирдлага болон төлөөлөн удирдах зөвлөлд үндэслэлтэй баталгаа гаргах чадвартай байх
- Нэг буюу хэд хэдэн тусдаа боловч давхардсан ангилалд нэг зорилтод хүрэхэд чиглэгдсэн.

Энэхүү тодорхойлолт нь маш өргөн хүрээтэй. Компаниуд болон бусад байгууллагууд эрсдэлийг хэрхэн удирддаг тухай үндсэн ойлголтуудыг багтааж, байгууллага, салбар, хэвшил тус бүрт хэрэглэгдэх үндэс суурь болдог. Өөрөөр хэлбэл тухайн Байгууллагын тавьсан зорилгод хүрэхэд шууд чиглэж, Байгууллагын эрсдэлийг тодорхойлох үндэс суурь болдог үр ашигтай менежмент юм.

Эрсдэлийн удирдлага нь сөрөг нөлөө үзүүлж буй үйл явдлыг судалдаг бөгөөд үнэ цэнийг бий болгоход эсвэл одоо байгаа үнэ цэнд саад учруулдаг эрсдэлийг илэрхийлдэг.
Ном зохиол болон олон улсад хүлээн зөвшөөрөгдсөн стандартуудад эрсдэлийг олон янзаар тодорхойлсон байдаг. Жишээ нь: ISO 31000:2009 стандартад эрсдэлийг "зорилгод хүрэхэд учирч болзошгүй тодорхойгүй байдлын нөлөө" гэж тодорхойлдог бол "Нөлөөлөл гэдэг нь үйл явдлын үр дагавар (нөхцөл байдлын өөрчлөлтийг оруулаад) болон үүсэх магадлалын нэгдлээр илэрхийлэгддэг хүлээгдэж буй зүйлийн (эерэг ба/эсвэл сөрөг) хазайлт юм", мөн тодорхой бус байдал нь "үйл явдал, түүний үр дагавар, магадлалын талаарх ойлголт, мэдлэгийн талаарх мэдээлэл дутмаг" гэж тус тус тодорхойлсон байна.

Үнэн хэрэгтээ, эрсдэлийн тухай ойлголт нь магадлал ба үр нөлөөний хослолоос илүү төвөгтэй бөгөөд байгууллагатай холбоотой танин мэдэхүйн дүн шинжилгээнд авч үзсэн зарим асуудлуудыг багтаасан. Үүнд:

- Эрсдэлийн дүр зураг\төлөв (Risk Profile): байгууллагад бүхэлд нь эсвэл хэсэгчлэн нөлөөлж болзошгүй эрсдэлийн багц;
- "Эрсдэлд өртөмтгий байдал" (Risk Appetite): Байгууллагын хэрэгжүүлэх, хадгалах эсвэл хэрэгжүүлэхээр шийдсэн нийт эрсдэлийн хэмжээ, төрөл.
- Эрсдэлийг хүмүүс өөрсдийн үнэт зүйл, ашиг сонирхлын дагуу хэрхэн хүлээж авч байгааг тодорхойлдог эрсдэлийн ойлголт (Risk Perception)
- Эрсдэлд хандах хандлага/Одоо байгаа эрсдэлийн төлөв (Risk Attitude/Existing Risk Profile). Хэрэв байгууллага тодорхой төрлийн эрсдэлийг удирдахад онцгой үр ашигтай гэж үзэж байгаа бол тухайн ангилалд илүү их эрсдэл хүлээхэд бэлэн байж болох бөгөөд харин эсрэгээр энэ чиглэлд сонирхолгүй ч байж болно.
- Эрсдэлийг хүлээн зөвшөөрөх (Risk Acceptance) гэдэг нь тухайн байгууллагын хүлцэх чадвартай эрсдэлийн үйл явцын хамгийн том нөлөөллийг хэлнэ. Ихэнхдээ эрсдэлд өртөмтгий байдал нь хүлээн зөвшөөрөхөөс хамаагүй бага түвшинд байдаг.
- Эрсдэлийн чадавх (Risk Capacity) буюу аливаа байгууллагын зохицуулалтын ачааллыг зөрчихгүйгээр хүлээх эрсдэлийн дээд хэмжээ;
- Эрсдэлийг хадгалах (Risk Retention)- Оролцогч талуудын үр ашгийн хүлээлт болон маш бага эрсдэлд өртөмтгий байдлыг харгалзан үздэг эрсдэлийн хадгалалт.
- Эрсдэлийг хүлцэх /хүлээн зөвшөөрөх/ (Risk Tolerance) нь тухайн байгууллагын тодорхой зорилгын хүрээнд хүлээн зөвшөөрөхөд бэлэн байгаа өөрчлөлтийн түвшин юм.

Байгууллагын нийт эрсдэлийн түвшинг үнэлэхийн тулд эдгээр бүх асуудлыг анхаарч үзэх хэрэгтэй. Тиймээс эрсдэлтэй холбоотой "болзошгүй хүчин зүйл" болон "шалтгаан"-ыг тодорхойлох нь эрсдэл үүсэж болох нөхцөл байдлыг тогтооход ихээхэн хувь нэмэр оруулах бөгөөд ингэснээр эрсдэл хүлээгчид шаардлагатай урьдчилан сэргийлэх арга хэмжээг авах юм. Боломжит хүчин зүйл нь эрсдэлд хүргэж болзошгүй зан үйлийг хөнгөвчлөх байгууллага /олон нийтийн/ хүрээлэн буй орчны нөхцөл байдлыг илэрхийлдэг бол үүний шалтгаан нь тухайн арга хэмжээг хэрэгжүүлэх үндэс болдог. Тиймээс үндсэн шалтгаанд дүн шинжилгээ хийх нь байгууллагуудад үр дүнтэй шийдвэрлэх боломжтой эрсдэлийг зөвхөн хэсэгчлэн шийдвэрлэх боломжтой эрсдэлээс ялгахад тусалдаг.

Эрсдэлийг тодорхойлохдоо зарим зүйлсийг анхаарч үзэх шаардлагатай [5]:

- Эрсдэлийн мэдэгдэл нь эрсдэлийг тодорхойлсон ойлгомжтой, утга учиртай, товч тайлбар байх ёстой. Жишээ нь: *Өрхийн судалгаанд оролцогчидтой холбогдоход саад бэрхшээл нэмэгдэж байгаа нь манай мэдээллийн чанарт сөргөөр нөлөөлж болзошгүй.*
- Мэдэгдэлд тухайн үйл явдал болон түүний байгууллагын зорилгод хүрэхэд үзүүлэх нөлөөллийг дүрсэлсэн байх ёстой. Жишээ нь: *(үйл явдал).... үр дагавар нь (нөлөөлөл)... гэсэн эрсдэл бий.*
- Сайтар төлөвлөсөн эрсдэлийн мэдэгдэлд учирч болзошгүй шалтгааныг (менежмент) багтаасан байх ёстой. Жишээ нь: *(Үйл явдал) ... учир нь (шалтгаан) ... үр дагавар нь байх эрсдэлтэй (нөлөөлөл)...; Үүнийг харгалзан үзвэл ... эрсдэлтэй ... болзошгүй нөлөөлөлтэй ....*

[5] Эх сурвалж: "Канадын Статистикийн Сайжруулсан Үйл ажиллагааны Дасгал 2014", Канадын статистик

Аливаа эрсдэлийн залруулах арга хэмжээ авахаас өмнө тухайн үйл явдал нь тухайн үйл явдлыг өөрөө тодорхойлж чадах үйл ажиллагаатай онтологийн хувьд хамааралтай "усташгүй эрсдэл"-ийг агуулдаг бөгөөд эрсдэлийг бууруулах арга хэмжээ авсны дараа, үлдсэн бүх зүйл нь "үлдэгдэл эрсдэл" болох бөгөөд түүний үнэ цэнэ нь "усташгүй эрсдэл"-тэй тэнцүү, их эсхүл бага байж болно.

## 1.2 Эрсдэлийн удирдлагын бүрэн эрх /мандат/ ба стратеги

ТЭМДЭГЛЭЛ: Философи, Бүрэн эрх, Хамрах хүрээ, Төлөвлөгөө.

Эрсдэлийн удирдлагын стратегид эрсдэлийн удирдлагын хамрах хүрээ ба төлөвлөгөө гэсэн ойлголтууд багтах бөгөөд эрсдэлийн удирдлагын философийг хэлэлцэх шаардлагатай болно.

### I. Эрсдэлийн философи

Эрсдэлийн удирдлагын философи гэдэг нь аливаа байгууллагын үйл ажиллагаанд эрсдэлийг хэрхэн авч үзэж байгааг тодорхойлдог нийтлэг итгэл үнэмшил, хандлагын нэгдэл юм. Энэ нь эрсдэлийг хэрхэн тодорхойлох, хүлээж авах эрсдэлийн төрөл, тэдгээрийг хэрхэн удирдах зэрэг эрсдэлийн удирдлагын бүрэлдэхүүн хэсгүүдийг ашиглахад нөлөөлдөг.
Эрсдэлийн удирдлагын философийг боловсронгуй болгоогүй, ойлгоогүй, эсвэл ажилтнууд бүрэн хүлээн зөвшөөрөөгүй тохиолдолд бизнесийн нэгж, чиг үүрэг, хэлтэст эрсдэлийн удирдлагын жигд бус хэрэглээ үүсэх магадлалтай.

Философи нь сайн хөгжсөн хэдий ч байгууллагын нэгжүүдийн соёлын ялгаа байгаа бол эрсдэлийн менежментийн үйл явцын өөр өөр хэрэглээг бий болгодог. Иймд эрсдэлийн философи, эрсдэлд өртөмтгий байдал ба эрсдэлийн стратеги нь өөр хоорондоо шууд хамааралтай байдлаар нэгдэх ёстой. Үүний тулд ажилтнуудад учирч болзошгүй эрсдэлийн талаарх удирдлагын ойлголтыг “хэмжих” шаардлагатай байдаг. Учир нь зарим менежер илүү эрсдэл хүлээхэд бэлэн байдаг бол зарим нь илүү консерватив байдаг. Мөн байгууллагын нөхцөл байдалд эрсдэлийг илүү төлөвшүүлэх шаардлагатай бөгөөд ингэснээр эрсдэлтэй тулгарахад илүү их эсвэл бага тэсвэртэй байж болно.

### II. Мандат

Эрсдэлийн удирдлагын чиг үүрэг нь эрсдэлийн удирдлагын стратеги, зорилтуудыг тодорхой тусгасан албан ёсны мэдэгдэл/баримт бичгүүдээр дамжуулан өөрийгөө илэрхийлж, бүх түвшинд нь хариуцаж буй хүмүүст мэдэгдэхийн зэрэгцээ, тавьсан зорилгодоо хүрэхийн тулд тэдэнд зохих эх үүсвэрийг ашиглах эрхийг олгодог. Энэхүү мэдэгдлийг тодорхойлж, түүнийг дамжуулах нь аливаа байгууллага эрсдэлийн удирдлагын тогтолцоог хэрэгжүүлэх үүрэг хариуцлагыг нотолдог.

**Ишлэл 1 – ҮСХ-ны мандатын жишээ**
“Эрсдэлийн удирдлагын үр дүнтэй зарчим, туршлагыг хэрэгжүүлэх замаар үйл ажиллагаа, үйлчилгээний явцад үүсэх аливаа томоохон эрсдэлийг багасгана. Эрсдэлийг арилгах, удирдах нөөц бололцоотой харьцуулбал сөрөг үйл явдлын магадлал, үр дагавар, өртгийг тооцож үзсэний дараа л байгууллага эрсдэлийн хүлээн зөвшөөрөгдөх түвшнийг хариуцна.

**Эх сурвалж: Австрали улсын Статистикийн Алба – Хариуцлага тооцох эрх бүхий байгууллагын зааварчилгаа**

**III. Эрсдэлийн менежментийн цар хүрээ**

Эрсдэлийн удирдлагын стратегийн хамрах хүрээг тодорхойлох нь зорилгодоо хүрэхийн тулд эрсдэлийн хамаарлыг бүх ажилтанд ойлгуулахын зэрэгцээ эдгээр ажилтанд зориулсан тусгай сургалтыг зохион байгуулахыг хэлнэ. Энэ нь эрсдэлийн удирдлагын нийтлэг аргачлал, түүний дотор эрсдэлийн нийтлэг үг хэллэгийг байгууллага даяар танилцуулна гэсэн үг юм.

**IV. Эрсдэлийн төлөвлөгөө**

Эрсдэлийн удирдлагын системийг хэрэгжүүлэхийн тулд эрсдэлийн төлөвлөгөөг боловсруулах шаардлагатай бөгөөд үүнд:

- Эрсдэлийн удирдлагын зорилтууд (стратегийн болон үйл ажиллагааны зорилтууд);
- Байгууллагыг стратегийн зорилтдоо хүрэхэд нь дэм болох зорилгоор зохих хугацаанд нь хэрэгжүүлэх эрсдэлийн удирдлагын үйл ажиллагаа;
- Хүн, мэдлэг, төсөв зэрэг шаардлагатай нөөцүүд;
- Дотоод болон гадаад эрсдэлтэй холбоотой шийдвэрүүд.

Эдгээр нь эрсдэлийн удирдлагын стратегийн ахиц дэвшлийг хэрхэн хянах, хэрэгжүүлэх, мэдээлэх талаар тайлбарласан байна.
Хийх арга хэмжээний тухайд, тэдгээрийн хэд нь өргөтгөсөн хөтөлбөрийн үр дүнд бий болсон эсвэл эрсдэлийн удирдлагын тогтолцооны "прототип хувилбар" (prototypal release)-аар дамжуулан "эрчимтэй" (quick) хөтөлбөрийн үр дүнд бий болсон эсэх нь чухал. Үр дүнгийн чанар, ахиц дэвшлийг тодорхойлохын тулд ийм системийг хэрэгжүүлэхэд байгууллагын хөрөнгө оруулалт хийх нөөц нь маш чухал.

## 1.3 Эрсдэлийн менежментийн бодлогыг боловсруулах

ТЭМДЭГЛЭЛ: Эрсдэлд өртөмтгий байдал; Эрсдэлийн төлөв; Дээд удирдлага; Үүрэг даалгавар; Оролцогч тал.

Байгууллагын хэмжээнд эрсдэлийн удирдлагын үйл ажиллагааг тууштай хэрэгжүүлэхийн тулд, эрсдэлийн удирдлагын бодлогод эрсдэлийн удирдлагын үйл явцын дээд түвшний тойм, тайлбарыг агуулсан байх ёстой.

Бодлогын үндсэн шинж чанарууд нь:

- Компанийн эрсдэлд өртөмтгий байдлыг тодорхойлох: ТУЗ болон ахлах менежерүүд эрсдэлд хүлээн зөвшөөрөгдөөгүй нөхцөлд өртөхөөс сэргийлэх ерөнхий хязгаарыг тодорхойлох замаар эрсдэлийг хүлцэх байдлын түвшинг тогтоодог. Компанийн эрсдэлд өртөмтгий байдлыг байгууллагын ачаалал даах түвшинг тодорхойлоход ашигладаг (доорх хэсгээс үзнэ үү);
- Эрсдэлийн удирдлага нь үндсэн бизнесийг хэрхэн удирдах явцын салшгүй хэсэг гэдгийг нягтлахын тулд эрсдэлийн удирдлагын стандартчилсан үйл явцыг бүх түвшинд хэрэгжүүлэх (Бүлэг 4-ийг үзнэ үү);
- Эрсдэлийн удирдлагын тогтолцооны загварыг гаргахад дээд удирдлагын оролцоо (доорх хэсгээс харна уу);
- Оролцогч талуудыг чадавхжуулах (доорх ба 2-р хэсэг, 1-р бүлгээс үзнэ үү);
- Эрсдэлийн шалгуур үзүүлэлтийн тодорхойлолт (2-р хэсэг, 3-р бүлгээс үзнэ үү);
- Эрсдэлийн шатлалын тодорхойлолт (2-р хэсэг, 3-р бүлгээс үзнэ үү);
- Эрсдэлийн удирдлагын нэгж/албаны гүйцэтгэл (2-р хэсгийг үзнэ үү);
- Эрсдэлийн удирдлагын үйл явцыг дэмжих хүний нөөцийн сургалтын бодлогыг тодорхойлох (2-р хэсгийг үзнэ үү);
- Харилцаа холбооны системийг бий болгох (2-р хэсэг, 1-р бүлгээс үзнэ үү);
- Тайлангийн тогтолцоог бий болгох (Бүлэг 4-ийг үзнэ үү).

## I. <u>Эрсдэлд өртөмтгий байдал ба Эрсдэлийн төлөв</u>

Ижил төстэй эрсдэлийн удирдлагын тогтолцоог хэрэгжүүлэхээр зорьж буй аливаа байгууллага эрсдэлийг эрхэм зорилго болон стратегийн зорилтуудтай холбож, стратегийг чанар-тоон хувьсагч болгон хувиргах тогтолцоо болох Эрсдэлд өртөмтгий байдлын тогтолцоог (RAF) тодорхойлох ёстой.

Эрсдэлийн төлөвийг ("байгууллагад бүхэлд нь эсвэл хэсэгчлэн нөлөөлж болзошгүй Эрсдэлийн багц") болон ерөнхий стратегийн төлөвлөгөөтэй уялдуулаад ийм тогтолцоо нь эрсдэлд хандах хандлага (эрсдэлийн хандлага), эрсдэлийг хүлцэх босго, эрсдэлийн хязгаар, эрсдэлийн засаглал, түүнчлэн тэдгээрийг тоймлон хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай аливаа үйл явцыг тодорхойлно.

Байгууллага нь эрсдэлийг залруулахын тулд зөвхөн нөлөөллийн магадлалаас үүдэлтэй гэж үзэж болохгүй бөгөөд түүний менежмент нь эрсдэлд өртөмтгий байдлыг тодорхойлоход оролцдог бүрэлдэхүүн хэсгийн хувьсагч буюу "байгууллага ямар ч үед хүлээж авах, хүлцэх эсвэл өртөхөд бэлэн байгаа эрсдэлийн хэмжээ"-ээс хамаарна.

Эрсдэлд өртөмтгий байдал нь тухайн байгууллагын явуулж буй үйл ажиллагааны төрөл, санал болгож буй бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ, зохицуулалтын болон хүрээлэн буй орчны нөхцөл байдлаас ихээхэн хамаардаг.
Эрсдэлийн төлөв-эрсдэлд өртөмтгий байдлын харьцааг илэрхийлдэг хувьсагчид дараах байдалтай байна:

- Хүмүүс өөрсдийн үнэт зүйл, ашиг сонирхлоос шалтгаалан эрсдэлийг хэрхэн хүлээн авч байгааг тодорхойлдог Эрсдэлийн талаарх ойлголт;

- Хэрэв байгууллага тодорхой төрлийн эрсдэлийг удирдахад онцгой үр дүнтэй бол, тухайн ангилалд илүү эрсдэл хүлээхэд бэлэн байж болно, эсхүл тэр хэсэгт ямар ч сонирхолгүй байж болох Эрсдэлийн хандлага (одоо байгаа эрсдэлийн төлөв;

- Эрсдэлийг хүлээн зөвшөөрөх гэдэг нь тухайн байгууллагын тэсвэрлэж чадах эрсдэлтэй үйл явдлын хамгийн их нөлөөллийг хэлнэ. Ихэнхдээ өртөмтгий байдал нь хүлээн зөвшөөрөгдөхгүй байж болно;
- Эрсдэлийн хүчин чадал гэдэг нь зохицуулалтын журмыг зөрчихгүйгээр тухайн байгууллагын хүлээх эрсдэлийн дээд түвшин юм;
- Эрсдэлийг хадгалах гэдэг нь оролцогч талуудын консерватив өгөөжийн хүлээлт, эрсдэл хүлээх хамгийн бага хүсэл эрмэлзлийг харгалзан үзэхийг хэлнэ;
- Эрсдэлд тэсвэртэй байдал нь байгууллага тодорхой зорилгын дагуу хүлээн зөвшөөрөхөд бэлэн байгаа хэлбэлзлийн түвшинг хэлнэ.

Эрсдэлд өртөмтгий байдал нь стратегийн зорилтуудтай холбоотой байдаг бол эрсдэлийг хүлцэх байдал нь эрсдэлд өртөмтгий байдлаар зөвшөөрөгдсөн хамгийн их хазайлтыг удирдах байгууллагаас тогтоодог учраас ихэвчлэн үйл ажиллагааны зорилтуудтай холбоотой байдаг.

Эрсдэлд Өртөмтгий байдлын тогтолцоо нь байгууллага зорилгодоо хүрэхийн тулд эрсдэлийн хэмжээг тодорхойлоход тусалдаг хувьсан өөрчлөгдөж, давтагдах үйл явцын тусламжтайгаар тухайн байгууллагын эрсдэлд өртөмтгий байдлын түвшинг тодорхойлоход чиглэгдсэн бизнесийн нэгэн төрлийн стратегийн арга зүйн схем юм.

Эрсдэлд өртөмтгий байдлыг тодорхойлохдоо бүх стратегийн үйл ажиллагааг (төлөвлөлт, санхүү, хүний нөөцийг тодорхойлох, багцын төсөл сонгох гэх мэт) эрсдэлд суурилсан сэтгэлгээ, шалгуурын дагуу тодорхойлдог.

Эрсдэлийн зорилтууд, тэдгээрийн биелэлтийг хянах арга зам, байгууллагын үйл ажиллагааны явцад шаталсан байдлыг тодорхойлсон албан ёсны баримт бичгээс бүрдсэн мэдэгдэл (RAS-Эрсдэлд Өртөмтгий Байдлын Мэдэгдэл)-ээр дамжуулан эрсдэлд өртөмтгий байдлын тогтолцоог боловсруулах нь удирдах байгууллагын үйл ажиллагааны нэг хэсэг юм. Ялангуяа эрсдэлд өртөмтгий байдлын тогтолцоогоор дараах зүйлс мэдэгдэх ёстой:

- Байгууллагын өртөх гэж буй эрсдэлийн төрлүүд
- Эрсдэл бүрийн хувьд хэвийн болон чухал (байгууллага/санхүүгийн түвшинд) нөхцөл байдлын аль алинд нь хүлцэх боломжит босго, үйл ажиллагааны хязгаар
- Эрсдэлийн түвшинг зорилго эсхүл тогтоосон хязгаарт буцаан хүргэх шаардлагатай бол, ялангуяа эрсдэлийн түвшин хүлцлийн босгонд хүрсэн тохиолдолд эхлэх аливаа журам ба/эсвэл үйлдлүүд;
- Эрсдэлд өртөмтгий байдлын тогтолцоог тодорхойлох, хэрэгжүүлэхэд оролцсон оролцогчдын үүрэг (удирдах зөвлөл, менежерүүд, аудиторууд, үйл ажиллагааны нэгжүүд);
- Эрсдэлд өртөмтгий байдлын тогтолцоог хянах болон шинэчлэх хугацаа, журам;
- Эрсдэлд өртөмтгий байдлын тогтолцоо нөхцөлийг тодорхойлох, хэрэгжүүлэхэд оролцсон дотоодын болон гаднын бүх оролцогчидтой хуваалцах дүрэм.

Эрсдэлд өртөмтгий байдлын тогтолцоог үр дүнтэй хэрэгжүүлдэг байгууллагууд шийдвэр гаргах үйл явцдаа нэгтгэж, дээд шатны менежментээс эхлээд дотооддоо харилцаж, агуулгыг түгээхийг эрмэлздэг.

**Зураг 1: Эрсдэлийн төлөвөөс эрсдэлд өртөмтгий байдал хүртэлх тодорхойлолт**

Байгууллага нь эрсдэлд өртөмтгий байдлын түвшинг тодорхойлохдоо аливаа үйл ажиллагааны хүрээнд хүлцлийн босгыг тодорхойлох загвар гаргах ёстой; Жишээ нь, загвар нь тухайн цар хүрээний тодорхой үйл ажиллагаа нь бага, дунд эсвэл өндөр эрсдэлтэй, дараа нь өндөр, дунд эсвэл бага хүлцлийн түвшинтэй эсэхийг харуулах болно.

Эрсдэлд өртөмтгий байдлын тогтолцоо нь эрсдэлийн хандлагыг тодорхойлохын тулд тухайн эрсдэл хүлээгчийн хийсэн үйл ажиллагаа тус бүрийн эрсдэлийн хандлагын түвшинг үнэлэх матрицыг боловсруулах гэх мэт аливаа элементүүдийг агуулсан байх ёстой.
Иймээс эрсдэлд өртөмтгий байдлын өөр түвшинг стратегийн гол эрсдэлүүд, түүнчлэн эрсдэлийн хандлагатай урьдчилан тодорхойлсон түвшинд нийцсэн тусгай зан төлөвөөр тодорхойлж болно; Үүний тулд хувь хүний хандлагыг сөрөг эрсдэл; эрсдэлийг бууруулах; болгоомжтой байх; эрсдэлд нээлттэй байх; эсвэл эрсдэл хүлээх гэх мэт дээд удирдлагын тогтоосон эрсдэлийн бодлоготой уялдуулахын тулд шийдвэр гаргах үйл явцыг дэмжих матрицыг гаргаж болно.

## II. Эрсдэлийн удирдлагын үүрэг

Эрсдэлийн удирдлагын загварт ихэвчлэн дээд шатны удирдлага дунд, бага түвшний удирдлага, техникийн ажилтнуудын туслалцаатайгаар (жишээлбэл, холимог ажлын хэсгүүд) хамтран ажиллах ёстой. Ялангуяа эхний үе шатуудад зардал болон хэрэгцээг нэгтгэхийн тулд (жишээлбэл, түр ярилцлага хийх замаар) зохион байгуулалтын түвшин бүрийг багтаах ёстой.
Ажилтнууд өөрсдийн хариуцсан хэсэгт тохиолдох хамгийн нийтлэг бөгөөд байнга тохиолддог эрсдэлийг хамгийн сайн мэддэг бөгөөд тэдгээрийн талаар тогтмол мэдээлэл өгөхийг дэмжиж, татан оролцуулах хэрэгтэй.

Эрсдэлийн удирдлагын зорилгыг дээд удирдлага оновчтой тодорхойлж, мэдээлэхээс гадна ҮСБ-ын нэгж тус бүрээр хэлэлцэх шаардлагатай. Нэгж бүр эрсдэлийн удирдлагын бүхий л үйл ажиллагааг хамтран ажиллагсад, тэр дундаа нэгжийн даргатай хамтран зохицуулах эрх бүхий харилцах ажилтантай байх ёстой.

## III. Оролцогчдын эрх мэдэл

Нийтлэг зорилгод хүрэхэд оролцогч талуудтай хамтран ажиллах (жишээлбэл, албан ёсны статистикийн чанарт итгэх олон нийтийн итгэл; хариуцагчийн мэдээллийн нууцыг хамгаалах гэх мэт) эрсдэлийн зохистой тогтолцоог бий болгож, хадгалах нь маш чухал юм.

Байгууллага нь аливаа шийдвэрийн үндэс, тодорхой арга хэмжээ авах шаардлагатай байгаа шалтгааныг хүн бүрд ойлгуулахын тулд дотоод болон гадаад оролцогч талуудтай эрсдэлийн удирдлагын талаарх яриа хэлэлцээг үргэлжлүүлэхийн зэрэгцээ мэдээллийг тогтмол түгээж байх ёстой. Үүний тулд байгууллага дараах зүйлсийг хийх шаардлагатай:

- Интерфэйсыг (харилцах хэсэг) үе шаттайгаар хянах;
- Харилцаа холбоог зөв ойлгож, харилцааны бүх суваг үр дүнтэй эсэхийг шалгах;
- Хариуцлагын талаар нэгдсэн ойлголттой байхын тулд тодорхой харилцааны протоколуудыг бий болгох;
- Дотоод болон гадаад нөхцөл байдлыг зөв тодорхойлж, эрсдэлийг үр дүнтэй тодорхойлоход туслах; эрсдэлд дүн шинжилгээ хийхдээ мэргэжлийн төрөл бүрийн салбаруудыг нэгтгэх; эрсдэлийг үнэлэхдээ бусдын үзэл бодлыг зөв харгалзан үзэх; болон эрсдэлийг залруулах явцад зохих өөрчлөлтийн менежментийг баталгаажуулахын тулд Зөвлөх багийн арга барилыг хэрэгжүүлэх;
- Эрсдэлийн удирдлагын үйл явцын эхний шатанд дотоод болон гадаад оролцогч талуудтай харилцах төлөвлөгөөг боловсруулах;
- Санаачлалыг урамшуулах, хүлээн зөвшөөрөх, үнэлэх;
- Амласан эсвэл төлөвлөсөн зүйл нь хэрхэн амжилттай хэрэгжсэнийг харуулахын тулд үе шаттайгаар санал хүсэлт авах

Дэлгэрэнгүй мэдээллийг 2-р хэсэг, 1-р бүлгээс үзнэ үү.

## 1.4 Эрсдэлийн менежментийн хандлагууд

Эрсдэлийн удирдлагын үйл явцын зохицуулалтыг дараах байдлаар төвлөрүүлэх ёстой. Үүнд: эрсдэлийн алба нь үйл явцын үе шат бүртэй холбоотой мэдээлэлд дүн шинжилгээ хийж, боловсруулдаг байх, байгууллагын удирдах зөвлөлтэй хамтран стратеги төлөвлөлтийг хэрэгжүүлэх.

Эрсдэлийн хороо нь зохицуулагчийн үүрэг гүйцэтгэж буй эрсдэлийн менежертэй хамтран эрсдэлийн удирдлагын мэдээллийн системээс (сонгомол арга) хамгийн их хамааралтай мэдээллийг сонгох шалгуурыг тогтоодог. Нөлөөллийн эсвэл стратегийн түвшний хувьд мэдэгдэхүйц эрсдэлийг эрсдэлийн менежерийг дэмжих албанаас тогтмол, тодорхой, өвөрмөц байдлаар мэдээлдэг.
Эрсдэлийн менежер стратегийг эрсдэлийн удирдлагын зорилт болгон хөрвүүлэх талаар зааварчилгаа өгдөг, бөгөөд хэлтэс, алба, менежерүүдийн чадамжийн хүрээнд хэрэгжилтээр нь хяналт тавьдаг.
Стратегийн тэргүүлэх чиглэлээс хазайж болзошгүй аливаа асуудлыг залруулахын тулд эрсдэлийн менежер хүлээн авсан мэдээллээ байгууллагын нөхцөл байдалд тохируулан (ямар ч оффисын түвшинд хүртэл) эцэслэн боловсруулна.
Эрсдэлийн мэдээллийг боловсруулах нь байгууллагын эрсдэлийг (байгууллагын болон төслийн, мөн үйл ажиллагааны эрсдэлүүд) нарийвчлан тодорхойлж, тодорхой сэдвээр (хөдөлмөрийн эрүүл мэнд, аюулгүй байдал, залилан мэхлэлт, мэдээллийн технологийн аюулгүй байдал, хүрээлэн буй орчин гэх мэт) ангилсан эрсдэлийн үүсгэдэг.

Эрсдэлийг тодорхойлоход удирдлага болон оролцогч талуудыг хамруулахын тулд дараах 3 аргачлалыг ашиглаж болох ба үүнд:

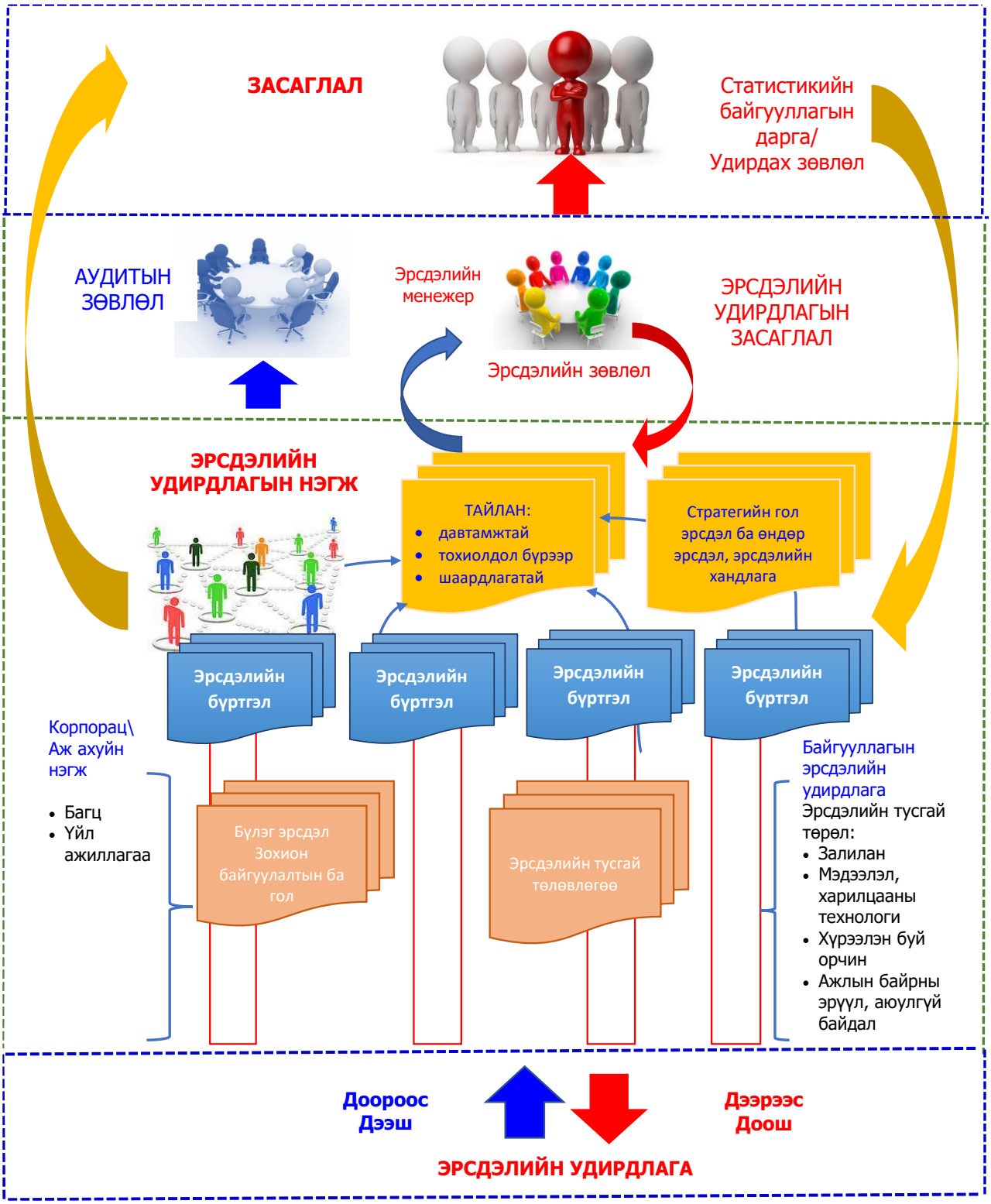
• **Дээрээс доош чиглэсэн аргачлал**: шийдвэр гаргах үйл явц нь засаглалын түвшинд төвлөрдөг. Энэ арга нь дараах хоёр горимыг харуулна: Үүнд:
а) Бизнесийн нэгжүүдийн эрсдэлийг хэлтсийн түвшинд дээрээс доош бүрэн жагсаасан горим, нэгж/хэлтсийн дарга нар өөрсдөө нэгжийн түвшинд эрсдэл нэмэх боломжгүй гэсэн үг. Хэлтсийн түвшингээс бусад тохиолдолд эрсдэлийг нэмэгдүүлэх шаардлагагүй.
б) Үйл ажиллагааны эрсдэлийн нарийвчилсан бүртгэлээс байгууллагын эрсдэлийн бүртгэлийг шууд үүсгэсэн тохиолдолд дээрээс доош чиглэсэн горим.

• **Доороос дээш чиглэсэн аргачлал**: шийдвэр гаргах үйл явц нь удирдлагын түвшинд хийгддэг. Үйл ажиллагааны эрсдэлийг ямар ч ажилтан өдөр тутмын ажлаа гүйцэтгэж байх үед нь илрүүлдэг (жишээлбэл, аливаа өөрчлөлт тодорхойлоход ажилтнуудыг илүү идэвхтэй болгохын тулд тэдгээрийг онлайнаар бүртгүүлэх боломжийг олгосон).

• **Холимог аргачлал:** ТУЗ-өөс нэгжийн дарга нарт эрсдэлийг тодорхойлж, удирдах (доороос дээш) шалгуурыг (дээрээс доош) зааж өгдөг. Эрсдэлийг байгууллагын хэмжээнд аль ч түвшинд (бүлэг, хөтөлбөр, алба, төсөл гэх мэт) авч үзэж, үнэлж болно. Цар хүрээг тогтоохын тулд анхаарал хандуулах эрсдэлийн түвшин нь аж ахуйн нэгж, үйл ажиллагаа, төслийн түвшинтэй тохирсон байна.
Энэхүү аргачлал нь бие биеэсээ үл хамаарах зүйл биш бөгөөд байгууллагын аль ч түвшинд эрсдэлийн удирдлагыг үр дүнтэй нэгтгэхийн тулд үйл явцыг удирдах арга барилыг хослуулах нь зүйтэй.
Эрсдэлийн удирдлагын эдгээр хандлагууд нь байгууллагын шатлалыг таслах, зохион байгуулалтын саад бэрхшээлийг даван туулах арга зам болдог.

Доорх зурагт дээрээс доош чиглэсэн хэтийн төлөвийн дагуу эрсдэлийн удирдлагын үйл явцыг тоймлон харуулав. Энэ нь мөн шийдвэр гаргах үйл явцтай холбоотой мэдээллийн урсгалыг өөр өөр үүрэг хариуцлагын дагуу тодорхойлдог.

**Зураг 2: Дээрээс доош болон доороос дээш холимог хандлагаар эрсдэлийн удирдлагыг зохион байгуулах**




**Эх сурвалж:** Австрали улсын Статистикийн Алба – Эрсдэлийн Менежментийн Тогтолцоо

Эрсдэлийг тодорхойлохын тулд, тохирсон хэрэгсэл эсвэл онол зүйн аргачлал чухал юм. Хамгийн түгээмэл ашиглагддаг хоёр аргачлалыг доор дурдав:

- Эрсдэлийг тодорхойлох шалгалтын хэсгийг томилох: Томилогдсон баг (дотоод эсвэл гаднаас) байгууллагын зорилттой холбоотой бүх үйл ажиллагааг авч үзэж, холбогдох эрсдэлийг тодорхойлдог. Энэхүү баг нь бүх төрлийн үйл ажиллагаанд эрсдэлийн төлөвийг гаргаж ирэхийн тулд байгууллагын бүх түвшний гол ажилтнуудтай ярилцлага хийх ёстой. (Гэсэн хэдий ч, энэ арга нь зорилгодоо нийцсэн эрсдэлийг удирдахад өөрсдийн үүрэг хариуцлагын талаарх салбарын удирдлагуудын ойлголтыг алдагдуулахгүй байх нь чухал юм).

- Эрсдэлийн өөрийн үнэлгээ: Байгууллагын бүхий л түвшин, хэсгүүдээс өөрийн үйл ажиллагааг шалгаж үзэх хүмүүсийг урьж, тулгараад буй эрсдэлээ тодорхойлоход оролцуулна. Үүнийг цаасаар баримтжуулж (ийм оношилгоог санал асуулгын хуудсаар тодорхойлсон тогтолцоотойгоор) болох боловч зохицуулагчид зорилгодоо нөлөөлөх эрсдэлийг тодорхойлоход ажилтнуудын бүлгүүдэд тусалдаг семинарын арга барилаар илүү үр дүнтэй байдаг. Энэ аргын онцгой давуу тал нь эрсдэл хүлээгч эрсдэлийг өөрөө тодорхойлох үед эрсдэлийг хянах арга замыг илүү сайн тогтоодог.

Асуулт. Ашигласан арга барилын тухайд үйл явцын янз бүрийн үе шатуудын үүрэг, хариуцлага, холболтыг тодорхойлохдоо ашиглаж буй аргачлалыг дэлгэрэнгүй тайлбарлана уу.

Хариулт. Үйл явц нь бүх удирдлагуудыг эрсдэлийн асуулгад хариулт өгүүлж, хэлтсийн хөтөлбөрийн үүднээс эхний гурав/таван эрсдэлийг тодорхойлох замаар эхэлнэ. Үүний тулд хэлтэс эсвэл хөтөлбөрийн түвшинд тодорхойлсон эрсдэлүүдийн ойлголт, харьцангуй ач холбогдлын уялдаа холбоог хангахын тулд хөтөлбөрийн түвшний Эрсдэлийн бүртгэлийг тус тусын Талбайн Төлөвлөлтийн Зөвлөлүүд хянаж, баталсан байна. Энэ дасгалын үр дүнг дээд удирдлагын зөвлөлд танилцуулж, дараа нь тухайн байгууллагад тулгарч буй корпорацын Эрсдэлийн талаар өөрийн үзэл бодлыг гаргаж өгдөг.

Эх сурвалж: Канадын Статистикийн мэдээ, Эрсдэлийн менежментийн практикийн гүнзгийрүүлсэн судалгаа

Асуулт: Сонгогдсон байгууллагын оролцогч талууд дараах үйл ажиллагаанд хамрагдсан:

Хариулт. Бүх оролцогч талууд эрсдэлийг тодорхойлох ёстой: ажилтан бүр өөрийн үйл явцад илэрсэн сул тал, эрсдэлийн талаар үйл явцыг менежерүүдэд мэдээлж болно (Литва улсын Статистик).
Хариулт. Эрсдэлийг тодорхойлох, дүн шинжилгээ хийх ажлыг байгууллагын эргэн тойронд тарааж, хэлтэс, алба, нутаг дэвсгэрийн статистикийн хэлтэс, баг, төслүүдэд явуулах ёстой (Финлянд улсын Статистик).

Эх сурвалж: Эрсдэлийн менежментийн практикийн судалгаа

## 1.5 Статистикийн чанарын менежменттэй холбоотой эрсдэлийн төвлөрсөн хандлагыг нэвтрүүлэх

ТЭМДЭГЛЭЛ: Арга зам; Статистикийн эрсдэл; Чанарын тогтолцоо.

Эрсдэлийн удирдлага нь байгууллагын стратегийн үр дүнд хүрэхэд зайлшгүй шаардлагатай бөгөөд бүх чухал шийдвэрт эрсдэлийг тогтмол оруулах замаар ийм гүйцэтгэлд хүрэх боломжтой. Өөрөөр хэлбэл, эрсдэлийн удирдлага нь үйлдвэрлэлийн болон туслах үйл явц зэрэг байгууллагын үйл явц бүрт шингэсэн байгууллагын соёлын нэг хэсэг байх ёстой гэсэн үг юм. Энэ нь эрсдэл, асуудал, болзошгүй асуудлын талбарыг тодорхойлсон корпорацын стратегитай уялдуулан зөвшилцсөн арга барилыг шаарддаг: эрсдэлийн нэгдсэн удирдлагын үр дүнд байгууллага зөвхөн гүйцэтгэл, үйл явдлыг харалгүйгээр байгууллагын гүйцэтгэлийн тогтмол үнэлгээний нэг хэсэг болсон системийг бий болгох ёстой. Гэхдээ тэдгээрийн болзошгүй нөлөөллөөс түрүүлж (багасгахын тулд) орхигдсон чухал хэсэг, өөрчлөлт, өртөлтийг системтэйгээр тодорхойлдог.

Практик талаас нь авч үзвэл:
a. Эрсдэлийн удирдлагыг тухайн байгууллага өөрөө удирдах, шийдвэр гаргах, нөөцийг хуваарилах, хүмүүст хариуцлага тооцох аргаас ангид тусдаа систем гэж үзэх боломжгүй.

b. Эрсдэлийн удирдлага зарим түвшинд явагдах боломжгүй буюу зарим түвшнийг оруулахгүй гэсэн үг юм.

c. Эрсдэлийн удирдлага нь байгууллагын цөөн тооны хэсэг бүлэгт хамаарахгүй.

Байгууллагын аль ч түвшинд нэгдмэл хандлагаар эрсдэлийг хянаж, үнэлэх ёстой. Эдгээр нь хөрөнгө оруулалтын саналыг батлахад чухал ач холбогдолтой байх ёстой бөгөөд төслийн менежмент, гүйцэтгэлийг хянах хэрэгсэлд нэгтгэгдсэн байх шаардлагатай. Үүний дагуу тэдгээрийг хариуцлагын үндсэн баримт бичиг, дотоод стратеги болон төслийн төлөвлөлтөд нэгтгэнэ. Хамгийн дэвшилтэт статистикийн байгууллагууд нь зохион байгуулалтын хэмжээнд үр дүнтэй хэрэгжилтийг дэмжихийн тулд стандартчилагдсан нэр томьёо, үзэл баримтлалыг нэвтрүүлж, байгууллагын хэмжээнд эрсдэлийн хэтийн төлөвт суурилсан нэгдсэн загваруудыг боловсруулна. Эдгээр системүүдэд дотоод хяналтын бүх хэсгийг эрсдэлд суурилсан хандлагаар хөгжүүлж, дараах шалгуурууд дээр үндэслэнэ:

a. Журмын шатлал нь дунд шатны удирдлагын эрсдэлд өртөмтгий байдалд шууд нөлөөлөх ба чадваржсан ажилтны хариуцлагыг сайжруулах аргачлал болж тэдгээр нь эрсдэлтэй тулгарсан нөхцөлд даалгавар биелүүлэхэд чиглэл болж өгдөг.

b. Засаглалын зохицуулалт нь хүчтэй манлайлал, оновчтой менежмент, үр дүнтэй төлөвлөлт, хяналтыг дэмжих замаар шийдвэр гаргах үйл явцад ил тод, хариуцлагатай байдлыг хангадаг.

c. Төлөвлөлт ба тайлан нь зорилгоо баримтжуулах, үүнтэй холбоотой гарч болох эрсдэлийг тодорхойлох боломж олгодог.

d. Баталгаажуулалтын үйл ажиллагаа нь байгууллагын зорилгод өгсөн ач холбогдлыг зохих ёсоор харгалзан үзэхийн зэрэгцээ байгууллагын доторх эрсдэлийн удирдлагыг олон улсын стандарт, тогтсон практикт[6] нийцүүлэн явуулж байгаа эсэхийг шалгахад чиглэгдсэн Дотоод аудитын нэг хэсэг юм.
e. Байгууллагууд эрсдэлийг дотоод хяналттай уялдуулах ёстой бөгөөд боломжтой бол эрсдэл бүрд хяналт тавьж, тэдгээр хяналт бүр тухайн эрсдэлийг зохицуулдаг байх ёстой

[7]Бие даасан зохион байгуулалтын нэгж зөвлөх үүрэг гүйцэтгэж, байгууллагын удирдлагад бие даан баталгаа гаргаж, туслалцаа үзүүлэх (2-р хэсэг, 5-р хэсгийг үзнэ үү) замаар Дотоод аудитыг хийнэ.

Энэ мэтээр ҮСБ-ууд эрсдэлийн ерөнхий удирдлагаас гадна байнгын эрсдэлүүдийг (жишээ нь залилан мэхлэх, хөдөлмөрийн эрүүл ахуй, аюулгүй байдал, мэдээлэл, харилцаа холбооны технологийн (МХХТ) аюулгүй байдал, ил тод байдлын эрсдэл) шийдвэрлэх тусгай эрсдэлийн удирдлагыг тодорхойлох замаар Эрсдэлийн удирдлагын нэгдсэн тогтолцоог баталсан.[7] Үйлдвэрлэлийн үйл явцын нэг буюу хэд хэдэн бүрэлдэхүүн хэсэг нь тогтоосон чанарын стандартыг хангаагүйгээс статистикийн бүтээгдэхүүний чанар, бүрэн бүтэн байдал буурах магадлалтай гэж тодорхойлсон статистик эрсдэлийг удирдахад мөн ихээхэн анхаарал хандуулдаг.

Статистикийн эрсдэлийг ҮСБ-ын хүрээнд бүх түвшинд (стратегийн, үйл ажиллагааны болон төслийн) зайлшгүй удирддаг тул тэдгээрийг тусад нь удирдаж байсан ч эцсийн дүндээ байгууллагын эрсдэлийн тогтолцоонд нэгтгэх ёстой гэдгийг тэмдэглэх нь зүйтэй.

Чанар ба эрсдэл хоорондын нягт уялдааг харгалзан чанарын менежментийг[8], ялангуяа үйл ажиллагааны түвшинд ашиглах замаар эрсдэлийг залруулах боломжтой. Гэвч эрсдэлийн удирдлага ба чанарын удирдлага нь ижил төстэй бөгөөд үүнд:

- Чанарын удирдлага нь ихэвчлэн шаардлагыг тодорхойлж, тэдгээр нь хангагдсан эсэхийг (хяналт, аудит гэх мэт) үнэлдэг. Хэрэв шаардлагыг хангаагүй бол залруулах арга хэмжээ авна.
- Эрсдэлийн удирдлага нь зорилгод нөлөөлж болох аюулыг (Эрсдэлийн эх сурвалж) тодорхойлдог. Хэрэв эрсдэлийн түвшин хэт өндөр байвал түүнийг бууруулах арга хэмжээ авдаг.

Чанарын олон ерөнхий тогтолцоо байдаг ч ҮСБ-д тасралтгүй чанарыг сайжруулах арга барилын хэрэглээ хязгаарлагдмал хэвээр байна.
Статистикийн бизнесийн үйл явцын чанарыг сайжруулах хүрээг хэрэгжүүлэхдээ ҮСБ-ууд дараах зүйлийг онцгой анхаарах ёстой.

- Одоо байгаа эдгээр загваруудаас статистикийн үйл явцын чанарын ерөнхий тогтолцооны гол элементүүд ба боломжит хамаарлыг гаргаж авах;
- Чанар, эрсдэлийн удирдлагын нийтлэг үг хэллэгийг нэвтрүүлэх.

Батлагдсан стандартаас үл хамааран чанарын тогтолцоог хэрэгжүүлэх эхний алхам бол бүтээгдэхүүн, үйл явцын чанарыг хэмжиж болох цэгүүдийг тодорхойлохын тулд үйл явцын урсгалын зураглалыг боловсруулах явдал юм.
Үйл явцын зураглал нь систем хэрхэн ажилладгийг ойлгоход тусалж, тухайн систем нь бусад систем, үйл явцуудтай хэрхэн харьцаж байгааг тодорхойлоход тусалдаг.

Өөр нэг гол алхам бол хэлэлцэж буй үйл явцтай холбоотой статистикийн хэрэглэгчдийн чанарын шаардлагыг тодорхойлох явдал юм[9]. Чанарын шаардлага нь чанарын шалгуур, эрсдэлтэй холбоотой шаардлагыг хоёуланг нь багтаасан байх ёстой. Чанарын шалгуурыг хангасан, эрсдэлийг хүлээн зөвшөөрөх боломжтой үед үйл явц хяналтад байна.

---

[7] Эдгээр байнгын эрсдэлийг удирддаг нэг байгууллага бол Австралийн Статистикийн Хороо(ABS) бөгөөд эрсдэлийн удирдлагад суурилсан статистикийн сүлжээний чанарыг сайжруулах тогтолцоог боловсруулсан (Хавсралтыг үзнэ үү).

[8] А) Чанар нь тухайн объектын шинж чанарын шаардлагад хэр нийцэж байгаагаар тодорхойлогддог (ISO 9001:2015). Эрсдэл нь тодорхойгүй байдлын зорилгод үзүүлэх нөлөөлөл гэж тодорхойлогддог (ISO 31000). Зорилго нь өндөр түвшний шаардлага гэж үзэж болно.
В) Уламжлал ёсоор чанар нь бүтээгдэхүүний чанар, хэрэглэгчийн сэтгэл ханамжид төвлөрдөг (ISO 9001). Гэсэн хэдий ч чанарын тодорхойлолтыг бусад объектууд, тухайлбал үйл явц, орц, түүнчлэн бүхэл бүтэн байгууллагад хэрэглэж болно

[9] BLUE-ETS төсөл: SP1-Хамтын ажиллагаа-Хамтарсан төсөл / Жижиг, дунд хэмжээний төвлөрсөн судалгааны төсөл /FP7-SSH-2009-A/ Буцалтгүй тусламжийн Гэрээний дугаар 244767/Хүргэгдэх боломжтой 7.3

ҮСБ-ууд Статистикийн Үйл ажиллагааны Ерөнхий Загварыг (GSBPM) статистикийн үйл ажиллагааны зураглалыг гаргах гарын авлага болгон ашиглаж болно. Энэ нь статистикийн үйл явцын бүх алхмуудад мониторинг хийх зорилгыг хангадаг. Жишээлбэл, Статистикийн Үйл ажиллагааны Ерөнхий Загвар /GSBPM/-ын "Цуглуулах" үе шатанд мэдээлэл олж авахтай холбоотой аливаа үйл ажиллагааг багтаадаг.

Саяхан батлагдсан Статистикийн Байгууллагуудад зориулсан Үйл ажиллагааны Ерөнхий загвар (GAMSO)-ыг харгалзан үзэхэд, статистикийн үйлдвэрлэлийг дэмжихэд шаардлагатай бусад үйл ажиллагааг нэмж, Статистикийн Үйл ажиллагааны Ерөнхий Загварыг (GSBPM)-ийг өргөжүүлж, эрсдэлийн удирдлагын тогтолцоог бүхэлд нь хэрэгжүүлэхэд дэмжлэг үзүүлэх үүднээс энэхүү стандартыг нэвтрүүлэх нь илүү ач холбогдолтой.

Товчхондоо, Статистикийн Байгууллагуудад зориулсан Үйл ажиллагааны Ерөнхий загвар (GAMSO)-т үндэслэн:

- Эрсдэлийн удирдлагын засаглалын тогтолцоо болон компанийн эрсдэлийн удирдлагыг (ҮСБ-ын стратегийн зорилтод нөлөөлж болох нийт эрсдэлүүд) “Засаглал ба манлайлал” хэсэгт “Стратеги ба манлайлал” үйл ажиллагааны хүрээнд уялдуулж болно;

- Статистикийн эрсдэлийн удирдлагын үйл явцыг тодорхойлох, хянах үе шатыг чадавхын удирдлагын үйл ажиллагааны хүрээний “Чадварыг төлөвлөх/хянах” хэсэгтэй уялдуулж болно. Өгөгдлийн чанарт нөлөөлж болох ийм төрлийн эрсдэлүүд нь статистикийн арга зүй, үйлдвэрлэлийн стандартыг зөв хэрэглэхтэй холбоотой байдаг.

- Байгууллагын эрсдэлийг тодорхойлох, залруулахтай холбоотой үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлагыг үйл ажиллагааг дэмжих (жишээ нь: Санхүү, Хүний нөөц, МХХТ) буюу "Корпорацын дэмжлэг" гэсэн дэд хэсэг бүртэй уялдуул болно. Энэ үйл ажиллагааны хүрээнд тодорхой төрлийн эрсдэлүүд (жишээ нь залилангийн эрсдэл) байдаг.

- Бизнесийн үйл ажиллагааны түвшинд эрсдэл хариуцагчийн ажил үүргийн хүрээнд эрсдэлийг тодорхойлох, залруулах үе шатыг статистикийн чанар, үр дүнг хангах зорилготой нийцүүлэн холбоход эрсдэлийн удирдлагыг амжилттай хэрэгжүүлэх боломжтой.

# 2. Эрсдэлийн удирдлагын нөөц эх сурвалжууд

ТЭМДЭГЛЭЛ: Хүний нөөцийн хуваарилалт; Дотоод оролцогч талууд; Зохион байгуулалтын өөрчлөлт; Зохион байгуулалтын уур амьсгал; Зохион байгуулалтын соёл; Эрсдэлийн менежментийн сургалт; Ур чадвар ба өрсөлдөх чадвар.

## 2.1 Эрсдэлийн зохион байгуулалтын соёл

Эрсдэлийн удирдлагын санаачилгууд нь бүлэгт харьяалагдах ажилчдын мэдрэмж, мөн байгууллага доторх өөрийн ач холбогдлыг нэмэгдүүлэх боломжтой. (Хүмүүс эрсдэлийн удирдлагын тогтолцоо, хөрөнгийн удирдлагыг бий болгох, байгууллага хоорондын арга хэмжээг тодорхойлох зэрэгт хамтран ажиллах боломжтой.)
Түүнчлэн эрсдэлийн удирдлага нь дотоод хяналтын системчилсэн стандарт механизмыг бүрдүүлдэг бөгөөд энэ нь бүх ажилтнуудыг нэг дор хамтран ажиллахыг үүрэг болгодог. Өөр өөр чиглэлээр ярилцаж, асуудлыг тодорхойлж, асуудлыг шийдвэрлэх үйл ажиллагаа нь ажлын соёлын чанарыг сайжруулахад хувь нэмэр оруулж, ажилтнуудад үнэ цэнийг мэдэрч, байгууллагын илүү өргөн зорилгод хүрэх үйл явцад оролцох боломжийг олгодог.

Хүний нөөц бол байгууллагын амжилтын гол хүчин зүйл гэж хүлээн зөвшөөрөгддөг[10] бөгөөд эрсдэл үүсгэдэг зарим тодорхой бус байдал нь байгууллагын дотоод орчноос үүдэлтэй байж болно.[11] Жишээлбэл, хяналтын үр дүнд дээд удирдлагаас ямар хариу үйлдэл үзүүлэх нь ажилчдын зан төлөвт нөлөөлж болзошгүй; Байгууллага нь эрсдэлд томоохон өөрчлөлт хийхдээ ганц хүнд найдсанаас үүсэх тодорхойгүй байдлын талаар тогтсон ойлголттой байх ёстой бөгөөд хувь хүмүүсийн хүчин чармайлтыг зохих ёсоор урамшуулах ёстой.

Эрсдэлийн удирдлагын тогтолцоог боловсруулж, хэрэгжүүлэхдээ хүн ба соёлын энэ мэт хүчин зүйлсийг нэгтгэхийн тулд зохих арга хэмжээ авах шаардлагатай.
Өөрчлөлт, тэр дундаа уламжлалт өөрчлөлт нь эрсдэлийн удирдлагын сул тал бөгөөд үйл явц нь асуудал биш, харин тэр талаарх хүмүүсийн ойлголт илүү чухал байдаг.

Эрсдэлийн удирдлагыг хэрэгжүүлэхтэй холбоотой хоёр чухал сургамж нь: эрсдэлд суурилсан тодорхой сэтгэлгээг байгууллагын дээд түвшинд суулгаж, энэ нь доод шатны удирдлага болон ажилтнуудад хүрдэг байх; эрсдэлд суурилсан сэтгэлгээг цоо шинэ зүйл биш гэсэн хандлагаар (үүнийг эсрэг хандлагыг багасгахын тулд) танилцуулж, аливаа өөрчлөлтийн үйл явцын чухал шинж чанар болгон харуулах нь чухал.

Эрсдэлийн удирдлагын асуудал хариуцсан ажилтны ажлын төлөвтэй (үүрэг, гүйцэтгэлийн хүлээлт, хөгжлийн зорилтуудыг онцолсон) байх ёстой бөгөөд эрсдэлийн ерөнхий менежер болон эрсдэлийн ажилтнуудын ажлын төлөвт тодорхой асуудлын талаарх дэлгэрэнгүй тодорхойлолтыг тусгасан байх ёстой.
Байгууллага нь дагаж мөрдөхгүй байх, зүй бус үйлдэл хийх зэрэг сөрөг, чухал үйл явдлын магадлал ба/эсвэл нөлөөллийг бууруулахын тулд **хүний нөөцийн урьдчилан сэргийлэх хяналтыг** бий болгох ёстой.[12]

---

10 Cf. Porter M.E., 1990.
11 ISO/TR 31004:2013(E) нь хүний болон соёлын онцлогтой холбоотой нийтлэг алдааны төрлүүдийг мэдээлдэг: a) эрт сэрэмжлүүлгийг илрүүлж, хариу өгөхгүй байх; b) бусдын үзэл бодолд хайхрамжгүй хандах эсвэл мэдлэггүй байх; c) нарийн төвөгтэй асуудлыг шийдвэрлэхэд хялбаршуулсан мэдээлэл боловсруулах стратегиас үүдэлтэй өрөөсгөл; d) нарийн төвөгтэй байдлыг хүлээн зөвшөөрөхгүй байх.
13 Үүний үр дүнд, боломжит практикийн жишээ болгон байгууллага дараах зүйлийг хийх боломжтой. Үүнд: эрсдэлт үйл явдлуудаас урьдчилан сэргийлэхийн тулд ямар үүргийг тусгаарлах ёстойг тодорхойлох; үлдэгдэл эрсдэл эсвэл мөрдлөгийн алдаа, хэрэгжилтийн арга хэмжээ эсвэл байгууллагын бусад эерэг сорилтыг бууруулахад хүргэдэг хувь хүн эсвэл нэгжийн оруулсан хувь нэмрийг үнэлж олгох шагнал болон бусад урамшууллыг боловсруулах

Иймд байгууллага нь одоогийн үлдэгдэл Эрсдэлийн дүн шинжилгээ, төлөвлөсөн үлдэгдэл Эрсдэлийн дүн шинжилгээний гүйцэтгэлийн дагуу хэрэгжүүлсэн хүний нөөцийн урамшууллыг тусгахын тулд тэргүүлэх ач холбогдол бүхий эрсдэлийн матриц болон шаардлагатай бол эрсдэлийг оновчтой болгох төлөвлөгөөг сайжруулах ба/эсвэл шинэчлэх ёстой.

**АСУУЛТ**
А. Эрсдэлийн менежментийн асуудлыг хариуцан ажиллахаар томилогдсон ажилтнуудын ажлын байрны төлөвийг тодорхойлсон уу?

Х1. "Эрсдэл хариуцсан ажилтан, нэгжийн дарга нарын ажлын байрны тодорхойлолтод эрсдэлийн менежментийн асуудлаар дэлгэрэнгүй тайлбар оруулсан"
Эх сурвалж: Румын, Эрсдэлийн менежментийн практикийн талаарх гүнзгийрүүлсэн судалгаа

Х2. "Тийм ээ, хийсэн. Эрсдэлийн ерөнхий менежерийн ажлын байрны тодорхойлолт байдаг. Австрийн Статистикийн эрсдэлийн менежер нь эрсдэлийн ахлах менежерийн гэрчилгээтэй буюу ÖNORM EN ISO 31000 ба ONR 49003 (Австрийн Эдийн засгийн Танхим-Zertifizierungsstelle)"
Австри, эрсдэлийн менежментийн туршлагууд гүнзгийрүүлсэн судалгаа

Х3. "Бүх ажилтнууд өөрсдийн үүрэг, гүйцэтгэлийн хүлээлт, хөгжлийн зорилтуудыг тодорхойлсон Хөгжлийн болон Гүйцэтгэлийн гэрээ (ХГГ)-тэй байдаг. Эрсдэлтэй холбоотой үүргүүдийг өргөн хүрээний төлөвлөлт болон тус тусын ХГГ-д тусгах боловч гарчигт тусгагдаагүй байж болно. Нэмж дурдахад эрсдэлийн менежментийн баримт бичигт тодорхой эрсдэлийг удирдахтай холбоотой үүргийг мөн тодорхойлсон болно."
Австрали, Эрсдэлийн менежментийн практикийн талаар гүнзгийрүүлсэн судалгаа

## 2.2 Сургалт

Эрсдэлийн удирдлагын тогтолцоог үр дүнтэй хэрэгжүүлэхийн тулд байгууллага нь **зохих нөөц, тохирох хүний нөөцийг** хуваарилахаас гадна хариуцлага хүлээж буй хүмүүст шаардлагатай **сургалт, ур чадвар олгох** замаар үүргээ биелүүлэх боломжийг хангах ёстой. Бүх ажилчид тавьсан зорилгодоо хүрэхийн тулд эрсдэлийн хамаарлыг мэдэж байх ёстой бөгөөд ажилтнуудад эрсдэлийн удирдлагыг дэмжих сургалтууд хийх ёстой.
Мэдлэг, байнгын дэмжлэг нь хүмүүст юу хүлээж байгааг мэдэх боломжийг олгодог бөгөөд алдаа гарах магадлалыг бууруулдаг.

Байгууллага нь өнөөгийн үйл ажиллагаа ба хяналтын өгөөж, үр нөлөөтэй байдлыг ямагт тодорхойлж байснаар аливаа аюултай нөхцөл байдал, боломжуудтай нүүр тулж шийдвэрлэхэд нь тустай. Үүнд боловсрол, танин мэдэхүйн хөтөлбөрүүдийн хэрэглээ орно. Байгууллагууд эрсдэл, сургалтын хэрэгцээг (жишээ нь, ерөнхий хяналтын систем, эрсдэлийн удирдлагын тогтолцооны тусгай сургалт, дотоод хяналтын стандарт, тусгай хэрэгсэл, статистикийн чанарын модулиуд гэх мэт) тодорхойлсон хэрэгцээний бүтцийн үнэлгээг хийх, түүнчлэн зохих сургалт болон хариуцлагатай боловсон хүчнийг дэмжих хэрэгтэй.
Эцэст нь тэд **бодлого, зорилтот хэрэглэгчдэд** ямар төрлийн мэдлэг, боловсрол, дэмжлэг үзүүлэх туршлагыг хэрэгжүүлэх ёстойг тодорхойлдог.

Янз бүрийн түвшний эрсдэлийн удирдлагын асуудлыг хариуцах үүрэг хүлээсэн менежер, ажилтнуудад зориулсан хөтөлбөрөөр сургалтыг эхлүүлэх нь зүйтэй; Сургалтын эхлэлийн үйл ажиллагаа хамгийн түрүүнд өндөр эрсдэлтэй газруудад төвлөрвөл илүү зохимжтой байх болно. Мөн эрсдэлийн удирдлагын тогтолцооны хөгжил, зохион байгуулалтын томоохон өөрчлөлттэй зэрэгцүүлэн сургалтын санаачлалыг тогтмол явуулах нь чухал юм.

Эрсдэлийн удирдлагыг эдийн засгийн үр ашгийг дээшлүүлэх арга хэрэгсэл гэж үзэж байгаа бол Эрсдэлийн удирдлагын сургалтыг одоо хэрэгжүүлж байгаа ажлын сургалттай нэгтгэх

шаардлагатай. Тохирох түвшний технологийг ашиглах, илүү өргөн хүрээний зорилтот хэрэглэгчдэд хүрэх цахим сургалтын хэрэглүүрийг хөгжүүлэн боловсрол, мэдлэгийг түгээх нь зүйтэй.

Байгууллага нь мөн чанар, эрсдэлийн удирдлагатай холбоотой сэдэв, асуудлыг шийдвэрлэх түр хуралдааныг болон шилжилтийн үе шатыг болгоомжтой, үр дүнтэй удирдах шаардлагатай зохион байгуулалтын өргөн хүрээний өөрчлөлтийн үйл явцтай холбогдуулан тусгай сургалтын санаачилга болон/эсвэл сурталчилгааг төлөвлөх ёстой ба эрсдэлийн менежмент нь өөрчлөлтийн стратегийн хөшүүргийг хэрхэн төлөөлдгийг тайлбарлах зорилготой юм.

**АСУУЛТ**
А. Эрсдэлийн менежментийн тогтолцооны эхэн үеэс эхлэн хэрэгжүүлэх тодорхой сургалтын үйл ажиллагааны давтамжийг төрөл төрлөөс нь үл хамааран тэмдэглэнэ үү:

Х. "Эрсдэлийн менежмент, дотоод хяналтын систем (ICS)-ийн талаар хөндлөнгийн шинжээчтэй семинарын (RM, ICS) хүрээнд жил бүр сургалт хийдэг. Австри улсын Статистикийн ерөнхий сургалтын хөтөлбөрийн хүрээнд (хагас жил тутамд) эрсдэлийн менежментийн тогтолцооны танилцуулгыг бүх шинэ ажилтнуудад хүргэж байна".

Эх сурвалж: Австри, Эрсдэлийн менежментийн практикийн талаарх гүнзгийрүүлсэн судалгаа

## 2.3 Үүрэг ба хариуцлагын хэрэгжилт

ТЭМДЭГЛЭЛ: Үүргүүд; Хариуцлагууд; Хариуцлага хүлээх

Эрсдэлийн удирдлага нь байгууллагын аль ч түвшинд, түүнчлэн хариуцсан ажил, чиг үүргийн дагуу нийт ажилтны оролцоотойгоор хэрэгжих ёстой.

**Удирдах зөвлөл** нь байгууллагын хэмжээнд эрсдэлийн удирдлагын үр ашигтай тогтолцоог бий болгох үүрэгтэй;

**Эрсдэлийн хороо/ТУЗ-ийн байгууллага нь** бусад стратегийн асуудлуудын хамт эрсдэлийн удирдлагын тогтолцоог удирдан чиглүүлдэг хяналтын байгууллага юм.
Хороо/удирдах зөвлөл нь дээд шатны удирдлагатай хамтран эрсдэлийн түвшнийг тодорхойлж, байгууллагын хэмжээнд тайлагнана.
Хороо/удирдах зөвлөл нь байгууллагын эрсдэлийн бодлогыг дагаж мөрдөж байгаа эсэхэд хяналт тавих; хийж буй хяналтад мониторинг хийх; байгууллагын стратеги, төлөвлөлтийн үйл явцын нэг хэсэг гэж үздэг байгууллагын эрсдэлийн төлөв дэх өөрчлөлтийг хянах; гол эрсдэлийг сонгоход байгууллагын удирдлагад туслах; эрсдэлийн удирдлагын тайлангийн тогтолцоо, эрсдэлийн удирдлагын нөөцийн хүрэлцээг тогтмол хянах; мөн ноцтой эрсдэлтэй асуудлыг байгууллагын удирдлагад тайлагнах үүрэг хүлээнэ.

**Эрсдэлийн менежер** нь хороо/удирдах зөвлөлийн удирдлагын дор ажилладаг бөгөөд эрсдэлийн удирдлагын чиглэлээр ур чадвар эзэмшсэн (эсвэл бүр гэрчилгээтэй) бөгөөд тухайн байгууллагын хэмжээнд боловсон хүчний дэмжлэгийг хангалттай авсан байх ёстой (эрсдэлийн удирдлагын нэгж хэсгээс харах).
Эрсдэлийн менежер нь дараах зүйлийг хариуцна: стратеги эсвэл бизнесийн үйл явцтай холбоотой өндөр эрсдэлтэй газруудыг тодорхойлоход дээд удирдлагатай хамтран ажиллах; гол эрсдэлтэй холбоотой залруулгын арга хэмжээг тодорхойлох, эрсдэлийн удирдлагын үйл явцад хяналт тавихад дээд удирдлагатай хамтран ажиллах.
Эрсдэлийн менежерийн үүрэг нь дараах зүйлийг багтаасан байх ёстой: эрсдэлийн удирдлагын тууштай хэрэглээг дэмжих, байгууллагын бүх түвшинд эрсдэлийг хянах;

Зохистой боловсрол, сургалт зэрэг эрсдэлийг ойлгох соёлыг байгууллагын хэмжээнд төлөвшүүлэх; эрсдэлийн удирдлагыг боловсруулах, хэрэгжүүлэх, хянах; эрсдэлийн удирдлагын тодорхой асуудлаар бусад зөвлөх чиг үүргийг зохицуулах; эрсдэл нь нэгээс олон салбарт нөлөөлөх үед хариу арга хэмжээ авч зохицуулах; эрсдэлийн удирдлагын хүрээнд чанарыг удирдах; эрсдэлийн удирдлагын асуудлыг тайлагнах, эрчимжүүлэх, гол оролцогч талуудад хэрэгжүүлэх.

**Дээд удирдлага** нь дараах үүрэгтэй байна: зорилгод тохирсон, орчин үеийн эрсдэлийн удирдлагын бүтцийг бий болгох, эрсдэлийн удирдахад шаардагдах холбогдох нөөцийн эх үүсвэр, санхүүг хүртээмжтэй байлгах, эрсдэлийг шийдвэрлэхэд стратегийн ач холбогдолд анхаарах, шийдвэр гаргахад учирч болох эрсдэлийг тооцох, эрсдэлийг хүлээн зөвшөөрөх бэлэн байдлын зэрэглэл, хариуцах нэгжийг тогтооно, эрсдэлийн бодлогыг батлах, эрсдэлийн удирдлагын соёлыг хэрэгжүүлэх, эрсдэлийн удирдлагын бодлоготой уялдсан эрсдэлийн удирдлагын үр дүнгийн талаарх мэдээлэл авч, цаашид хэрэгжүүлэх чиглэл өгөх.

**Газар/хэлтэс/нэгжийн дарга** нь байгууллагын эрсдэлийн удирдлагын тогтолцоог дагаж мөрдөх замаар өдөр тутмын ажлын нэг хэсэг болох эрсдэлийг идэвхтэй удирдах ёстой. Тодруулбал, энэхүү алба нь: эрсдэлийн удирдлагын зорилтуудыг тогтоож, эрсдэлийн гол үзүүлэлтүүдийг томьёолох; ажилтнууддаа эрсдэлийн удирдлагын стратеги, эрсдэлд өртөмтгий байдлыг тодорхой болгох; эрсдэлийн удирдлагын үйл явцыг хэрэгжүүлэх; хариуцсан салбарынхаа эрсдэлийг удирдах; үндсэн эрсдэлийг тодорхойлоход хамтран ажиллах; эрсдэлийн удирдлагын үйл ажиллагааны хөтөлбөрт хяналт тавих; одоо байгаа эрсдэлд гарсан мэдээ, өөрчлөлт, хэрэгжиж байгаа хяналтын арга хэмжээний үл гүйцэтгэлийн талаар ахлах удирдлагад тогтмол мэдээлж байх.

**Нийт ажилтан** шийдвэр гаргахдаа эрсдэлийг тооцож үзэх ёстой бөгөөд эрсдэлийг үр дүнтэй удирдах, тэр дундаа эрсдэлийг тодорхойлох үүрэгтэй. Бүх ажилтнууд эрсдэлийн удирдлагын бодлого, үйл явцыг ойлгож, хэрэгжүүлэх үүрэгтэй.

**Дотоод аудит** (2-р хэсэг, 5-р бүлгээс дэлгэрэнгүйг үзнэ үү) нь байгууллага доторх эрсдэлийн удирдлагын үйл явцын зохистой байдлын талаар ТУЗ-д тайлагнах үүрэгтэй: тэдгээрийн хэв маяг, хэрхэн ажиллаж байгаа; гол эрсдэлд тавих хяналт, хариу арга хэмжээний үр нөлөө; эрсдэлийн үнэлгээний найдвартай байдал, тохиромжтой байдал зэрэг. Дотоод аудит нь ажил үүргээ статистикийн байгууллагын удирдлагад шууд тайлагнадаг бие даасан алба юм.

**Эрсдэлийн удирдлагын нэгжийг** эрсдэлийн менежер зохицуулж, дараах зүйлийг хариуцна: холбогдох эрсдэл хүлээгч буюу зохион байгуулалтын бүтэц (захиргаа, хэлтэс, нэгж)-ийн нэгж бүрээс бөглөсөн эрсдэлийг тодорхойлох маягтыг цуглуулах; эдгээр маягтуудад дүн шинжилгээ хийж, урьдчилсан залруулах арга хэмжээг санал болгох, хэрэв энэ нь тухайн нэгжийн эрх мэдлээс давсан бол эрсдэлийг нэмэгдүүлэх; хаалтын шийдлийг баталгаажуулах; санал болгож буй арга хэмжээний даалгавар, эрсдэлийн үзүүлэлт, зорилт, эцсийн хугацааг тогтоох; даамжирсан эрсдэлийн талаар баримт бичгийг бэлтгэж, зохих удирдлагын түвшинд (ялангуяа хөндлөнгийн үйл ажиллагааны хувьд) хүргүүлэх; хяналтын арга хэмжээний хэрэгжилтэд хяналт тавих, үр дүнг үнэлэх, засаж залруулах арга хэмжээг санал болгох; эрсдэлийн бүртгэлийг бөглөх; эрсдэлийн баримт бичгийг бөглөх; эрсдэлийн баримт бичгийг бүрдүүлж, эрсдэлийн менежерт өгөх; эрсдэлийн менежментийн хурлыг бэлтгэх. Эрсдэлийн удирдлагын үйл явцын бүх оролцогчдын үүрэг даалгавар, эцсийн хугацаа, хариуцлагын тодорхойлолтыг бүх байгууллагад мэдэгдэх журамд тусгасан байх ёстой.

# 3. Эрсдэлийн удирдлагын үйл явц (Хэсэг 2-ыг харна уу)

Эрсдэлийн удирдлагын үйл явц нь тогтолцооны нэг хэсэг бөгөөд түүний хэрэгжүүлж буй эрсдэлийн удирдлагын бодлогоос үүсэлтэй.
Эрсдэлийн удирдлагын үйл явц гэдэг нь эрсдэлтэй харилцах, нөхцөл байдлыг тогтоох, үнэлэх, мониторинг хийх, хянах даалгавруудад удирдлагын бодлого, журам, практикийг системтэй хэрэглэх явдал юм. Үүнд дараах үйл ажиллагаа орно:

1) Харилцаа холбоо, зөвлөгөө;
2) Цогц шинжилгээ;
3) Эрсдэлийн үнэлгээ:
   a. Таних;
   b. Дүн шинжилгээ, хэмжилт;
   c. Хэмжих;

4) Эрсдэлийн залруулга;
5) Мониторинг ба тойм хяналт.

Энэ үйл явц нь бүх үе шатанд эрсдэлд суурилсан аудит, мэдээллийн системийн дэмжлэгтэй холбоотой байх ёстой.

**Энэхүү материалын Хэсэг 2-т үйл явц тус бүрийн дэлгэрэнгүй тайлбар бий.**

# 4. Мониторинг ба Тайлагнах

## 4.1 Тогтолцооны мониторинг ба тойм хяналт

ТЭМДЭГЛЭЛ: Системийн гажуудал; Эрсдэлийн удирдлагын төлөвлөгөө; Нөхцөлийн өөрчлөлтүүд, Санал хүсэлт.

Эрсдэлийн удирдлагын тогтолцоо үр дүнтэй байж, байгууллагын гүйцэтгэлийг үргэлжлүүлэн дэмжихийн тулд байгууллага дараах зүйлсийг хийх шаардлагатай.

1. Эрсдэлийн удирдлагын бодлого, төлөвлөгөөтэй харьцуулж ахиц дэвшил, гажилтыг үе үе хэмжиж байх: тогтолцоо, үйл явц нь зорилгодоо нийцсэн, байгууллагын зорилго/тэргүүлэх зорилтод нийцсэн байх ба холбогдох оролцогч талууд биелэгдэх боломжтой тайланг хүлээн авснаар засаглалын бүтэц дэх үүрэг, хариуцлага сайжирна;

2. Байгууллагын гадаад болон дотоод нөхцөл байдлыг харгалзан эрсдэлийн удирдлагын тогтолцоо, бодлого, төлөвлөгөө тохиромжтой хэвээр байгаа эсэхийг үе үе хянаж байх: Байгууллага нь нөхцөл байдлын өөрчлөлт эсвэл эрсдэлийн удирдлагын зохистой байдал, зардалд нөлөөлж буй бусад хүчин зүйлсийн өөрчлөлтийг баталгаажуулан тодорхойлж, шийдвэрлэх;

3. Эрсдэлийн удирдлагын үйл явцыг үе үе хянаж байх: эрсдэлийн удирдлагын нөөц хүрэлцээтэй, байгууллагад ажиллаж байгаа хүмүүс өдөр тутам гүйцэтгэх үүрэг хариуцлагатайгаа тохирсон эрсдэлийн удирдлагын зохих ур чадвар, мэдлэг, чадвартай байх;

4. Эрсдэлийн удирдлагын төлөвшлийн түвшинг үе үе хянаж байх: Байгууллага нь байнгын сайжруулалтад хүрэхийн тулд эрсдэлийн удирдлагын хөгжлийн түвшинг өөрөө үнэлж, давуу болон сул талуудыг зааж өгөх, тогтвортой өсөлтийн замыг төлөвлөх ба/эсвэл эргэн харах нь өөрөө эрсдэлийн менежментийн систем болно;

5. Хяналт шалгалтын үр дүнг үе үе удирдах зөвлөлд тайлагнаж байх: хяналт, шалгалтын үр дүнд үндэслэн байгууллагын эрсдэлийн удирдлага, соёлыг сайжруулах, эрсдэлийн үйл явдлуудаас сургамж авах боломжийг бүрдүүлэх шийдвэр гаргах.

## 4.2 Тайлангийн механизмыг боловсруулах

ТЭМДЭГЛЭЛ: Тайлагнах систем; Удирдах ба Үйл ажиллагааны тайлан; Оролцогч талуудын тайлан; Хариуцлагатай байх.

Байгууллага нь эрсдэлийн удирдлагын үйл явцаас үүдэлтэй Эрсдэлийн талаарх мэдээллийг зохих ёсоор тайлагнаж, холбогдох бүх түвшинд шийдвэр гаргах үндэс болгон ашиглаж байгааг нягтлах ёстой. Үүний тулд эрсдэлийн хариуцлагыг дэмжих, тайланг үнэн зөв, тууштай, цаг тухайд нь хэрэгжүүлэхийн тулд тайлагналын тодорхой бүтэцтэй байж хэлтэс хоорондын мэдээллийг хуваалцах нь үр дүнтэй. Түүнчлэн эрсдэлийн удирдлагын бодлогод (1-р бүлгийг үзнэ үү) эрсдэлийн удирдлагын гүйцэтгэлийг тайлагнах арга замыг тодорхой зааж өгсөн болно.

Шаардлага хангаагүй эрсдэлийн тайлан[13] нь тодорхойлсон эрсдэлүүдийг бодлогын ба үйл ажиллагааны түвшинд шийдвэр гаргах үйл явцыг бүхэлд нь нураах ч боломжтой. Байгууллага нь эрсдэлийн удирдлагын төлөвлөгөөний дагуу байнга тайлан гаргаж байх шаардлагатай бөгөөд эрсдэлийн удирдлагын дүрэм журмын дагуу үйл ажиллагаа тогтмол явж байгаа эсэхэд хяналт тавих нь байгууллага төлөвлөгөөний дагуу үр дүнтэй ажиллахад нөлөө үзүүлнэ. Илүү нарийвчилбал:

1. Эрсдэлийн хяналт, шалгалтын үр дүнг тохиромжтой бол Байгууллагын дотор болон гадна бүртгэж, тайлагнана;

2. Эрсдэлийг залруулах төлөвлөгөөг хэрэгжүүлэхэд чиглэсэн боловсруулалтыг байгууллагын гүйцэтгэлийн ерөнхий менежмент, хэмжилт, дотоод, гадаад тайлангийн үйл ажиллагаанд гүйцэтгэлийн хэмжүүр болгон тусгах;

3. Сайжруулсан эрсдэлийн удирдлага нь сайн засаглалын нэг хэсэг болох эрсдэлийн удирдлагын гүйцэтгэлийн талаар цогцоор нь ойр ойрхон тайлагнах зэргээр гадаад болон дотоод оролцогч талуудтай тасралтгүй харилцах (2-р хэсэг, 1-р бүлгийг үзнэ үү) багтана.

Эрсдэлийн тайлангийн чанар, амжилт нь дараах хүчин зүйлээс хамаарна:
- Зорилтот уншигч бүлэг (audiences);
- Оролцоо ба үйл явц;
- Давтамж;
- Контент;
- Формат;
- Тархаалтын сувгууд.

**Зорилтот уншигч бүлгийг** тодорхойлох нь эрсдэлийг тайлагнах бусад шийдвэрт нөлөөлдөг учир маш чухал юм. Зохицуулалтын шаардлагаар тодруулга хийхийг шаардах бүрд байгууллага нь түүнийг дагаж зохих тодруулгыг өгөх ёстой. Нөгөөтээгүүр, сайн дурын ил тод мэдээллүүд нь үйлчлүүлэгчдийн хэрэгцээ, тодруулгын хэлбэр (эрсдэлийн төрөл, нарийвчилсан) зэрэгт өртөг-үр ашгийн судалгаанд хамрагдах ёстой.

[13] ISO Guide 73:2009 эрсдэлийн тайлагналыг эрсдэлийн өнөөгийн байдал, түүний менежментийн талаарх мэдээллээр тодорхой дотоод болон гадаад оролцогч талуудад мэдээлэх зорилготой харилцааны хэлбэр гэж тодорхойлсон.

Байгууллагын эрсдэлийг тайлагнах нь янз бүрийн түвшний зорилтот уншигчийн бүлгийн хэрэгцээг хангахын тулд хэрэгжих ёстой, тухайн зорилтот уншигчийн бүлэг тус бүр өөрийн хэрэгцээ, шаардлага, хүлээлт, мөрийн хөтөлбөр, мэргэжлийн түвшний мэдлэгтэй байдаг. Үүнтэй холбогдуулан эрсдэлийг тайлагнах хоёр чиглэл байдаг:

a) **Дотоод зорилтот уншигчийн бүлэгт** тайлагнах.
b) **Гадаад зорилтот уншигчийн бүлэгт** тайлагнах.

Эрсдэлийг тайлагнах нь дотоод шийдвэр гаргагчдад эрсдэлийн үнэлгээг нэгтгэхэд зайлшгүй шаардлагатай үйл ажиллагааны болон хөрөнгө оруулалтын бодлого, гүйцэтгэлийг хянаж, нөхөн олговор/шагналын шийдвэрийг хянан үзэхэд нөлөөлдөг.
Сүүлийн жилүүдэд гадаад эрсдэлийн тайлан хурдацтай хөгжиж байна: компанийн засаглалын тайланд мөн дотоод хяналтад анхаарлаа хандуулах ба эрсдэлийн тойм хяналтыг ерөнхийдөө жилийн тайланд тусгадаг.
Дотоод болон гадаад зорилтот уншигчийн бүлгийг хоёр дэд бүлэгт хуваж болно: нэг талаас зарим зорилтот уншигч нь (жишээ нь, гадаад зорилтот уншигчийн бүлгээс удирдах зөвлөл, зохицуулах зөвлөлд байдаг) зохицуулалт эсвэл зөвлөмжийн улмаас байгууллагын эрсдэл, эрсдэлийн менежментийн үйл явцын талаар мэдээлэлтэй байх ёстой.
Шийдвэр гаргах үйл явцыг сайжруулахын тулд хүлээгдэж буй үр өгөөжийг харгалзан бусад дотоод зорилтот уншигч (жишээ нь, ажилчид) болон гаднын оролцогч талуудад (жишээ нь, хэвлэл мэдээллийн хэрэгсэл, иргэдийн холбоо) сайн дурын үндсэн дээр мэдээлэхийг зөвлөж байна.

"**Хувь нэмэр"** ба "**үйл явц**" нь мөн л чухал юм. Хамгийн чухал хувь нэмрийг дараах байдлаар илэрхийлнэ.

I. Байгууллагад учирч буй янз бүрийн эрсдэл;
II. Оролцогч талуудын эрсдэлийг тайлагнах шаардлага, хүлээлт;
III. Эрсдэлийг тайлагнах үйл явцыг бий болгох нөхцөлийг бүрдүүлсэн байгууллагын эрсдэлийн удирдлагын одоо байгаа засаглал;
IV. Байгууллагын нөөц (шаардлагатай ур чадвар, туршлагатай хүмүүс, санхүүгийн эх үүсвэр, шаардлагатай мэдээллийн хүртээмжтэй хүмүүс гэх мэт).

Ямар эрсдэлийг хэр нарийвчлалын түвшинд буюу дэлгэрэнгүй тайлагнах эсэх, **тайлангийн давтамжийн** талаар зайлшгүй шийдэж байх хэрэгтэй.

**а) <u>Дотоод тайлан</u>**

Байгууллага нь эрсдэлийг хариуцах, хүлээх чадварыг дэмжих, дэмжлэг үзүүлэх зорилгоор тайлангийн дотоод үйл явцыг бий болгох ёстой. Эдгээр механизмууд нь: эрсдэлийн менежментийн тогтолцооны үндсэн бүрэлдэхүүн хэсэг, түүний үр нөлөө, үр дүн болон дараагийн өөрчлөлтүүдийг зохих ёсоор түгээх; эрсдэлийн менежментийн хэрэглээний үр дүнд бий болсон холбогдох мэдээллийг зохих түвшин, цагт авах боломжтой; дотоод оролцогч талуудтай зөвлөлдөх үйл явц байдаг (2-р хэсэг, 1-р бүлгийг үзнэ үү).
Тохиромжтой тохиолдолд эдгээр механизмууд нь янз бүрийн эх сурвалжаас авсан эрсдэлийн мэдээллийг нэгтгэх үйл явцыг багтаасан байх ёстой бөгөөд мэдээллийн эмзэг байдлыг харгалзан үзэх шаардлагатай. Дотоод эрсдэлийн тайлангууд нь цаг тухайдаа эсвэл тогтмол байж болно.

**Дотоод эрсдэлийн тогтмол тайлангийн** гол зорилго нь эрсдэлийн өөрчлөлтийг онцолсон чиг хандлагын үзүүлэлтүүд болон харьцуулалт бүхий холбогдох байгууллагын янз бүрийн эрсдэлүүдийн талаарх нэгдсэн мэдээллийг үе үе өгөх явдал юм.
Дотоод эрсдэлийг цаг хугацааны мөчлөгтэйгөөр тайлагнаж байх нь бодлогын хяналт, шийдвэр гаргахад хувь нэмэр оруулахаас гадна үйл ажиллагааны бизнесийн шийдвэрийг сайжруулахад хувь нэмэр оруулдаг.

Эрсдэлийн мэдээллийг эрсдэлийн удирдлагын үйл явцын үе шатуудын эргэн тойронд бүс тодорхой эрсдэлийн ангиллын дагуу зохион байгуулж болно. Үлдэгдэл эрсдэлийн тайлан нь эрсдэлийн хариу арга хэмжээний үр нөлөө болон өөр менежментийг хянах боломжийг бүрдүүлэхийн тулд нийт эрсдэл (хяналт эсвэл эрсдэлийн хариу арга хэмжээ авахаас өмнө эрсдэлийн үнэлгээ) болон цэвэр эрсдэлийг (хэрэглэсэн аливаа тойм хяналт эсвэл эрсдэлийн хариу арга хэмжээг харгалзан эрсдэлийн үнэлгээ) харьцуулдаг өөр нэгэн сонголт юм. Удирдах зөвлөл, хороодод эрсдэлийн талаар тайлагналыг улирал тутам нэг удаа хийх ёстой.

Дотоод үйлчлүүлэгчид зөвхөн тодорхой эрсдэлийг нээлттэй болгохоос гадна эрсдэлийн менежментийн үйл явцыг сонирхох болно. Сайн тогтсон, зөв удирдсан үйл явц нь эрсдэлийн тайлангийн найдвартай байдлын талаар дотоод үйлчлүүлэгчдэд баталгаа өгнө: тиймээс байгууллагууд эрсдэлийн удирдлагын үйл явцынхаа чанарын талаарх мэдээллийг ялангуяа эрсдэлийн тайландаа тусгах ёстой.

Онцгой эрсдэл, эрсдэлийн удирдлагын гүйцэтгэл, үйл явцын талаар дотооддоо иж бүрэн, ойр ойрхон тайлагнаж байх нь үр дүнтэй засаглалд ихээхэн хувь нэмэр оруулдаг. Үүнтэй холбогдуулан эрсдэлийн удирдлагын үйл явцаас өөр мэдээлэл хэрэгтэй байгаа байгууллагын өөр өөр түвшний тайлангийн төрлүүд мөн л ялгаатай байна:

- **Гүйцэтгэх ажлын тайлан.** Удирдах зөвлөл нь байгууллагын эрхэм зорилго, үнэт зүйл, бодлого боловсруулах, хэрэгжүүлэхэд хамгийн өндөр хяналт тавих үүрэгтэй бөгөөд эрсдэлийг тодорхойлох, тоймлон хянах, удирдах, компанийн үйл явцыг сайтар хянаж байх ёстой. Удирдах зөвлөл нь эрсдэлийн философи, эрсдэлд өртөмтгий байдал, эрсдэлийг хүлцэх чадварыг тогтоодог. Санхүүгийн зорилго, төлөвлөгөө болон бусад чухал материаллаг ажил гүйлгээний талаарх тусгай тойм хяналт нь ихэвчлэн ТУЗ-ийн үүрэг хариуцлагад багтдаг. Эдгээр үүрэг хариуцлага нь байгууллагын янз бүрийн Эрсдэлийн талаар (стратегийн, үйл ажиллагааны, тайлангийн болон дагаж мөрдөх эрсдэл).

**Удирдах зөвлөлд** зохих мэдээлэл өгөхөд дараах зүйлийг тайлагнана:
- Байгууллагын зорилгодоо хүрэх хөгжил дэвшил болон холбогдох эрсдэлүүдийг харьцуулах
- Аливаа томоохон дутагдал, сул талуудыг мэдээлэх эрсдэлийн мониторинг болон хяналтын үр дүн

Эрсдэлийг хурдан тодорхой болгох болон зөвлөл нь шаардлагатай үед чухал асуудлуудыг анхааралдаа авах тодорхой үйл явц байгаа эсэхийг баталгаажуулах, үүнд хүрэх түлхцүүдийг тохиролцох ёстой. Удирдах зөвлөл нь шаардлагатай мэдээллийн шинж чанар, эх сурвалж, хэлбэр, давтамжийг тодорхойлох, хүлээн авсан мэдээлэлдээ хяналт тавьж, үр дүнтэй шийдвэр гаргахад мэдээллийн чанар хангалттай байх ёстой.

• **Үйл ажиллагааны тайлан**. Эрсдэлийн менежментийн систем нь илэрсэн аливаа **хяналтын мэдэгдэхүйц** сул талыг **зохих түвшний менежментэд** нэн даруй мэдээлэх журам, хийж буй засаж залруулах арга хэмжээний дэлгэрэнгүй мэдээллийг агуулсан байна.
Хувь хүмүүс шинэ эрсдэл болон одоо байгаа хяналтын арга хэмжээний доголдлын талаар бага, дунд шатны удирдлагад системтэй, шуурхай мэдээлнэ.
Дунд шатны менежмент нь шинэ эрсдэл, одоо байгаа хяналтын арга хэмжээний доголдлын талаар дээд удирдлагад системтэй, шуурхай мэдээлэх ёстой.
Байгууллагын эрсдэлийн талаар дотооддоо зохих ёсоор тайлагнаагүй бол менежерүүд тактикийн оновчтой шийдвэр гаргаж чадахгүй. Үр дүнтэй хяналт тавихын тулд ахлах түвшний удирдлагад бодит, найдвартай эрсдэлийн тайланг цаг тухайд нь, үе үе гаргаж байх шаардлагатай: жишээ нь эрсдэлийн матрицаар, хүснэгтэд эрсдэлийг харуулсан хүснэгт, багануд нь үүсэх магадлал, нөлөөллийг харуулна.

• **Хяналт/аудитын тайлан.** Эрсдэл болгонд дотоод хяналт байдаггүй ч дотоод хяналт бүр эрсдэлийг шийдвэрлэх ёстой. Дотоод аудитын тайлан нь дотоод хяналтыг эрсдэлтэй уялдуулахын тулд байгууллагын гүйцэтгэл, хяналтын орчны талаарх мэдээллийн гол эх сурвалж болдог. Хяналт, аудитын үр дүн нь түүний үр дүнг нэгтгэн дүгнэж, урьдчилан тодорхойлсон шалгуурын дагуу үнэлгээний дүгнэлтийг агуулсан тайлан байх болно.
Энэхүү тайланд шүүмжлэгчдийн ажигласан зүйл дээр үндэслэн системийг сайжруулах зөвлөмжийг өгч болно. Байгууллагын дотоод хяналтын ерөнхий байдлын талаарх жилийн тайланг мөн гаргаж өгөх ёстой (2-р хэсэг, 5-р бүлгийг үзнэ үү).

**АСУУЛТ**
А. Танай байгууллагад эрсдэлийн менежментийн тайлан нь дараах байдалтай байна уу?.
Х. "Удирдлагын зорилго, эрсдэлийн семинарын үр дүн, тэргүүлэх ач холбогдол бүхий эрсдэлийг тодорхойлох, хэмжих, эрсдэлийг залруулах арга хэмжээний хяналт. Стратегийн зорилтуудын хэрэгжилтэд хяналт тавих нь эрсдэлийн менежментийн тайлангийн нэг хэсэг юм. Эрсдэлийн менежментийн тайланг менежмент, эрсдэл хүлээгчид, холбогдох ажилтнууд болон эдийн засгийн зөвлөлд өгнө.

Эх сурвалж: Австри, Эрсдэлийн менежментийн практикийн талаарх гүнзгийрүүлсэн судалгаа

### *b) Гадаад тайлан*

Байгууллагууд эрх, үүргийн хүрээнд эсвэл сайн дурын үндсэн дээр гаднаас мэдээлсэн мэдээллийг дотооддоо хүргэдэг мэдээлэлтэй илүү сайн уялдуулах, мэдээллийн ил тод байдлыг илүү хангах дарамт шахалтад байнга автаж байна.

Оролцогч талууд эрсдэлийн талаар корпорацын мэдээлэл түгээх ажлыг эрчимжүүлж, эрсдэлийн зөв удирдлагын чухал үүргийн талаарх ойлголтыг гүнзгийрүүлэхийг хүлээж байна. Үүнийг харгалзан байгууллага нь гаднын оролцогч талуудын хэрэгцээг хангах үүднээс үнэн зөв, цаг тухайд нь, өндөр чанартай тайлан гаргах ёстой. Тодруулбал, эрсдэлийн удирдлагын тогтолцооны үр дүнтэй байдалд үе үе дүн шинжилгээ хийж, энэ талаар оролцогч талуудад тайлагнаж, үндсэн эрсдэлийг сайтар үнэлж, тэдгээрийг тайлбарлаж, хэрхэн удирдаж, бууруулах талаар тайлбарлаж байх ёстой.

Байгууллагууд гаднын өөр өөр оролцогч талуудад зориулан янз бүрийн эрсдэлийн тайлан бэлтгэж болно. Дотоод эрсдэлийн тайлан нь зөвхөн дотоод үйлчлүүлэгчдэд зориулагдсан байдаг ч байгууллагын жилийн тайланг багтаасан гаднын эрсдэлийн тайланд гаднын үйлчлүүлэгчид болон сонирхсон дотоод бүлгүүдийг илүү өргөн хүрээнд хамруулах мөн боломжтой.

**АСУУЛТ**

А. Хэрэв гаднын оролцогч талуудад эрсдэлийн менежментийн тусгай тайлан гаргахаар төлөвлөж байгаа бол түүний агуулгыг тайлбарлана уу.

Х. "Эрсдэлийн менежментийн тогтолцооны ерөнхий тодорхойлолт (SSE болон ЮНЕСЕ /НҮБ-ын ЕЭЗК/ доторх санаачилгатай холбоотой); Эрсдэлийн менежментийн үйл явцтай холбоотой зорилтууд; Тодорхойлсон гол эрсдэл, залруулах арга хэмжээ; Үр дүн болон үр дагаврыг хянах; Нэмэгдэж байгаа эрсдэл, санал болгож буй арга хэмжээ; Эрсдэлийн менежментийн тогтолцоог боловсронгуй болгох, дараагийн алхмууд".

Эх сурвалж: Румын, Эрсдэлийн менежментийн практикийн талаарх гүнзгийрүүлсэн судалгаа

А. Гаднын оролцогч талуудад хандсан эрсдэлийн менежментийн тайлангийн давтамжийг зааж өгнө үү.

Х1. "Хэрэгцээ шаардлагын дагуу".

Эх сурвалж: Канад, Эрсдэлийн менежментийн практикийн талаарх гүнзгийрүүлсэн судалгаа

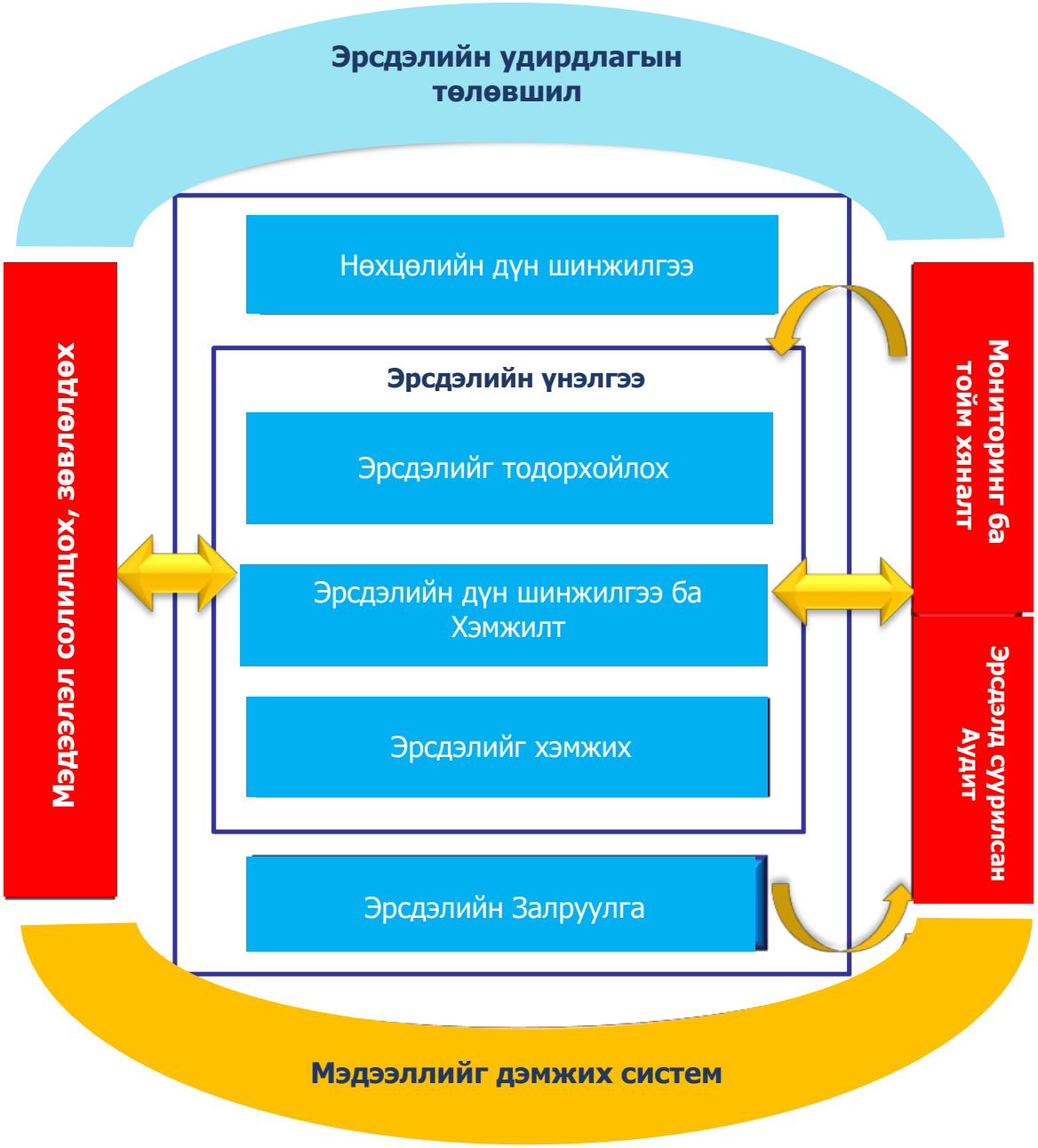
Х2. "Жил бүр".

Эх сурвалж: Румын, Австрали, Эрсдэлийн менежментийн практикийн талаарх гүнзгийрүүлсэн судалгаа

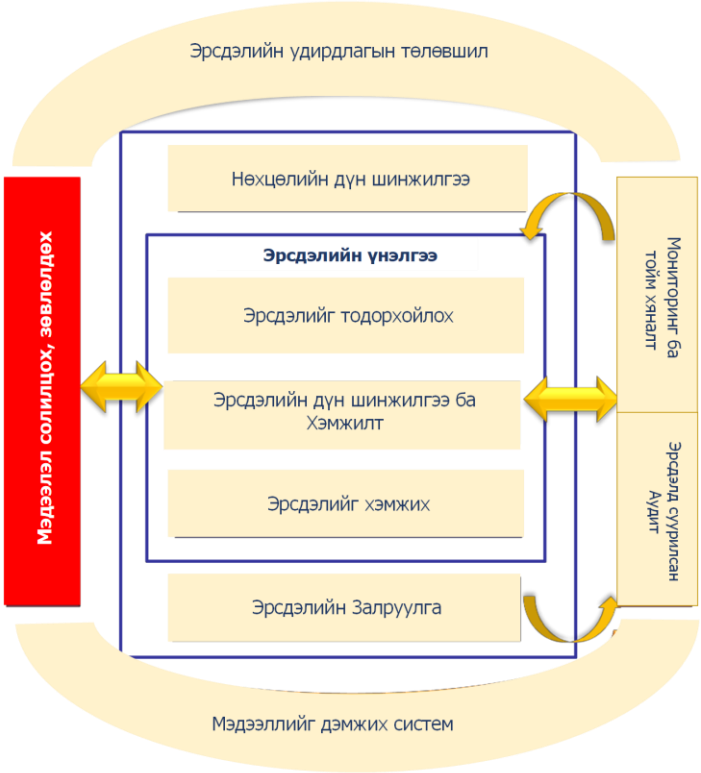
Х3. "Улирал, жил бүр".

Эх сурвалж: Литва, Эрсдэлийн менежментийн практикийн талаарх гүнзгийрүүлсэн судалгаа

# ХЭСЭГ 2: Эрсдэлийн менежментийн үйл явц



## 1. Харилцаа холбоо ба зөвлөгөө[15]




ТЭМДЭГЛЭЛ: Оролцогч талуудын оролцоо;
Дотоод харилцаа; Гадаад харилцаа; Мэдээллийн урсгал; Харилцааны арга хэрэгслүүд.

Байгууллага нь ажилтан нэг бүрд албан тушаалын үүрэг хариуцлагын дагуу байгууллагын эрсдэлийн стратеги, эрсдэлийн тэргүүлэх чиглэл, холбогдох бүртгэл мэдээллийг өгөх ёстой.
Удирдах зөвлөлийн үүрэг хариуцлагад дотоод мэдээлэл, харилцаа холбооны найдвартай үйл явцыг хангахын зэрэгцээ эрсдэлийн удирдлага, дотоод хяналтын талаарх мэдээллийг гадаад, дотоодод түгээх зэрэг багтана.

"Харилцаа ба зөвлөгөө" (мэдээлэл солилцох, зөвлөлдөх) нь эрсдэлийн удирдлагын тодорхой үе шат биш боловч бүх үйл явцтай зэрэгцдэг. Оролцогч талууд эрсдэлийн талаар өөрсдийн төсөөлөлд тулгуурлан эрсдэлийн талаар өөрсдийн дүгнэлтийг гаргаж, тэдгээрийг тодорхойлж, баримтжуулж бүртгэх[16], шийдвэр гаргах үйл явцад нэгтгэх шаардлагатай байдаг учраас харилцаа холбоо, зөвлөгөө нь чухал юм.

Оролцогч талуудтай зөвлөлдөх үйл явцыг маш сайн төлөвлөх шаардлагатай бөгөөд эс бөгөөс итгэлцлийг бий болгох эсвэл үгүй хийж ч болно. Үйл явцын үр дүнд итгэлцлээ бэхжүүлж, залруулгын төлөвлөгөөнд нэгдмэл байр суурьтай хандахын тулд оролцогч талууд харилцаа болон зөвлөгөөний үйл явцын загварчлалаас эхлээд эрсдэлийн менежментийн бүхий л шатлалд оролцох шаардлагатай (дараах хэсгүүдийг үзнэ үү: Пар. 1.1, Пар. 1.2).

Эрсдэлийн менежментийн түгээх болон бүртгэх төлөвлөгөөнд дараах зүйлсийг багтаавал зохино:

- Нууцлал, хувийн нэр төрийг харгалзан найдвартай, холбогдох, үнэн зөв, үр дүнтэй мэдээлэл солилцохын тулд дотоод болон зохих гаднын оролцогч талуудыг татан оролцуулах;

[15] ISO Guide 73:2009 "Харилцаа ба зөвлөлдөх" гэдэг нь тухайн байгууллага мэдээллээр хангах, хуваалцах, олж авах, сонирхогч талуудтай яриа хэлцэл хийх зорилгоор явуулдаг эрсдэлийн менежменттэй холбоотой тасралтгүй, давтагдах үйл явц гэж тодорхойлдог. Шийдвэр гаргах, чиглэлийг тодорхойлохын өмнө аливаа асуудлаар байгууллага болон оролцогч талуудын хооронд мэдээлэлтэй харилцах хоёр талын үйл явц гэж зөвлөлдөхийг хэлнэ.

[16] Үйл ажиллагааны мэдрэг байдал, хамрах хүрээ зэрэг хүчин зүйлээс хамаарч харилцаа, зөвлөгөөний тайланг бэлтгэнэ.

- Гадаад тайлан нь хууль дүрмийн дагуу, Захиргааны шаардлагад нийцсэн байх (Хэсэг 1, Бүлэг. 4 харах);
- Харилцаа, зөвлөгөө болон тайлангийн механизмын талаар санал хүсэлт гаргах.

**АСУУЛТ**
А. Танай байгууллагад эрсдэлийн менежментийг хэрэгжүүлснээр бусад байгууллагууд эрсдэлийн менежментийн үйл явцаа боловсруулахдаа анхаарах ёстой хамгийн чухал сургамж юу вэ?
Х."Үндэсний статистикийн хүрээлэнгүүд эрсдэлийн менежментийн үйл явцаа боловсруулахдаа санал хүсэлтийг сонсож, ашиглах нь зайлшгүй чухал гэдгийг анхаарч үзэх хэрэгтэй"
Эх сурвалж: Их Британи, Эрсдэлийн менежментийн практикийн судалгаа
А.Танай байгууллагын эрсдэлийн менежментийн тогтолцооны давуу тал юу вэ?
Х."Эрсдэлийн менежментийн явцад бүх ажилчид болон шаардлагатай оролцогч талуудаас зөвлөгөө авдаг"

Эх сурвалж: Өмнөд Африк, Эрсдэлийн менежментийн практикийн судалгаа

## 1.1 Дотоод харилцаа

Дотоод зорилтот бүлэг (жишээ нь, удирдах зөвлөл; аудит/дотоод хяналтын хороо, хэрэв байгаа бол; бүх шатны удирдах ажилтан; ажилчид; байгууллагын алсын харааны дагуу нийлүүлэлтийн сүлжээний нэгдсэн түншүүд/бусад түншүүд)-тэй тогтоох хоёр талын харилцаа холбоог эрсдэлийн удирдлагын үйл явцыг сайжруулах арга зам гэж үзэх нь зүйтэй.

Эрсдэлийн удирдлагын бодлогын хэрэгжилтийг чиглүүлэх, үйл явцын янз бүрийн үе шатанд нийтлэг оролцоог хангах нь системийн үр ашгийг бүхэлд нь хангахад маш чухал. Нээлттэй харилцаа нь шийдвэр гаргах үйл явцад эрсдэлийн удирдлагын мэдээллийг ашиглахад тусалдаг.

Түүнчлэн, энэ нь компанийн эрсдэлийг тодорхойлоход дэм болох[17] ба өөр өөр хэлтэстэй хамтран хэрэгжүүлэх байгууллага хоорондын арга хэмжээг бий болгодог.
Байгууллага нь хариуцлагатай, эрсдэл даах, өргөн оролцоог хангах үүднээс дотоод харилцааны урсгалыг бий болгох ёстой. Эдгээр механизмууд нь эрсдэлийн удирдлагын тогтолцооны үндсэн бүрэлдэхүүн хэсгүүд, түүнчлэн дараагийн өөрчлөлтүүдийг зохих ёсоор мэдээлж, зөвлөж байх ёстой. Дотоод харилцаа холбоо, зөвлөлдөх механизмууд нь байгууллагын доторх хүн бүр өөрийн үүргийн дагуу дараах асуудлуудыг ойлгох боломжийг олгодог арга, хэрэгслийг агуулдаг:

- Эрсдэлийн стратеги юунаас бүрдэх;
- Тэргүүлэх зэргийн эрсдэлүүд нь юу болох;
- Хариуцлагатай байдлыг хэрхэн тогтоодог болон холбогдох үүрэг хариуцлага нь ерөнхий цар хүрээнд яаж тохирдог болох (хэн нь юу хийдэг).

Шинэ эрсдэлийг тодорхойлох нь (эсвэл аль хэдийн үнэлгээ хийсэн эрсдэлд гарсан өөрчлөлт) зохих харилцаа холбоо болон мэдээллээр хангах замаар харилцааны найдвартай сүлжээг дэмжин хадгалахаас шалтгаална. Хэрэв энэхүү зорилгодоо хүрэхгүй бол эрсдэлийн тэргүүлэх чиглэлийг тууштай авч үзэхгүй байх магадлалтай. Тиймээс зөвлөх багийн хандлага нь эрсдэлийг үр дүнтэй тодорхойлох нөхцөлийг бий болгож,

[17] эрсдэлүүд/шүүмжлэлт хэсгүүд стратегийн онцлог, хэрхэн хянадаг болоод эн тэргүүнд тооцдог эсэхээс хамааран ангилагдана.

эрсдэлд дүн шинжилгээ хийхэд янз бүрийн мэргэжлийн салбаруудыг нэгтгэх, эрсдэлийг үнэлэхдээ олон талт үзэл бодол байр суурийг зохих ёсоор авч үзэх, өөрчлөлтийн менежментийг хэрэгжүүлснээр эрсдэлийг залруулах үйл явцад тустай байж болох юм.
Эрсдэлийн удирдлагын зорилгыг байгууллагын нэгж, төсөл[18] бүрээр авч үзэж, тодорхой мэдээлэх ёстой (жишээ нь "эрсдэлд өртөмтгий байдал"-ын мэдэгдэл гэх мэт).
Эрсдэлийн удирдлагын үйл ажиллагааны явцад удирдлагын болон удирдлагын бус ажилтнуудын (мөн шаардлагатай дотоод оролцогч талууд) аль альтай зөвлөлдөх нь үр дүнтэй.
Эрсдэлийг тодорхойлох, хариу арга хэмжээ авах нь төсөл, үйл явц бүрийн гол элементүүдийг хамарсан хамтын хүчин чармайлт, түүнчлэн Эрсдэлийн удирдлагын нэгдсэн үйл явцын талаарх удирдлагын санал хүсэлтийн үр дүнд бий болно[19]. Түүнчлэн статистикийн тодорхой салбарт институц хоорондын комисс, ажлын хэсэг чухал үүрэг гүйцэтгэдэг.

Дотоод харилцааг дүгнэж хэлбэл:

- Хүссэн зан үйлийг байгууллагын хэмжээнд суулгахад тусалдаг;
- Эрсдэлийн удирдлагын үйл ажиллагаанд ажилтнуудыг татан оролцуулдаг;
- Эрсдэлийн удирдлагын үйл явцын ил тод байдлыг сайжруулж, эрсдэлд хариуцлага тооцох, өмчлөх эрхийг дэмжинэ;
- Тасралтгүй сайжруулалтад чиглэсэн хяналтын үйл ажиллагааг эрэмбэлэх үндэс болгон харилцан уялдаатай санаачилга, үзэл баримтлал, үйл ажиллагааны дүрэм, статистикийн үйл явц дахь эрсдэлийн удирдлагын интегралчлалын талаарх нэгдсэн ойлголтыг тодорхойлоход алба/нэгжүүдийн хамтын ажиллагааг дэмжинэ.

Иймээс эрсдэлийн удирдлагын төлөвлөгөө нь дотоод харилцааны төлөвлөгөөний хувьд дараах зүйлсийг агуулна:

- Эрсдэлийн удирдлагын талаар харилцах үүрэгтэй багийг бүрдүүлэх;
- Байгууллага даяар эрсдэлийг удирдах, эрсдэлийн удирдлагын үйл явцын талаарх мэдлэгийг дээшлүүлэх.

Төлөвлөгөө/бодлогын баримт бичиг, арга зүйн баримт бичиг, эрсдэлийн удирдлагын тогтолцооны үр дүнд бий болсон <u>мэдээллийг нийтэд түгээж, бүх ажилчдын хүртээл болгох</u> ёстой.
Тодорхой харилцааны сувгууд нь дараах зүйлийг багтаах боломжтой: дотоод арга хэмжээ (жишээ нь хэлэлцүүлэг, семинар)[20], цахим шуудан явуулах, дуут шуудан явуулах, тухайлсан эрсдэлтэй асуудлуудыг дэмжсэн мэдээллийн сан, удирдах зөвлөлөөс ирсэн захидал, цахим шуудангийн хэлэлцүүлгийн бүлгүүд, байгууллагын эрсдэлийн менежментийн талаарх дотоод сүлжээ, веб мэдээллийн сангууд, конференц дуудлагууд, байгууллагын эрсдэлийн менежментийн гол талуудыг бататгасан зурагт хуудас эсвэл тэмдэг, нүүр тулсан хэлэлцүүлэг, эрсдэлийн ахлах ажилтны мэдээллийн товхимол, талбайн мэдээллийн уулзалт, мэдлэг хуваалцах систем (жишээ нь, вики / *вики бол нээлттэй засварлах системтэй веб хуудас*).

---

[18] Жишээлбэл, эрсдэлийн матрицыг статистикийн болон/эсвэл зохион байгуулалтын томоохон төслийг хариуцах хүмүүсийн удирдлага дор багийн ажлын даалгавар болгон боловсруулж болох бөгөөд үр дүнг төслийн оролцогч бүрт мэдэгдсэнээр тус тусын үүргээ мэддэг болох боломжтой.
[19] Ихэвчлэн жил бүр.
[20] Ялангуяа гарааны үе шатанд холбогдох байгууллагын бүх хэлтсүүдтэй уулзалт зохион байгуулж, янз бүрийн цаг үеийн асуудлыг нарийвчлан ярилцаж, ажилтан бүрийг санал бодлоо илэрхийлэх, шийдвэр гаргах үйл явцад оролцох боломжийг олгох хэрэгтэй. Ахлах удирдагчдын илтгэл нь эрсдэлтэй холбоотой ажилтнуудад дэмжлэг үзүүлж, хүлээлтийг бий болгож, эрсдэлийн соёлыг эергээр төлөвшүүлэх ёстой.

**АСУУЛТ**
А. Эрсдэлийн менежментийн зорилгыг тухайн байгууллага дотроо тодорхой тусгасан байдаг.
Х. "Санал нийлж байна. Эрсдэлийн менежментийн үйл явцтай холбоотой журам болон бусад баримт бичгийг ҮСБ-ын дотоод/удирдлагын хяналтын тогтолцоог хөгжүүлэхэд мониторинг, зохицуулалт, арга зүйн удирдамжийг хариуцдаг хэсгийн дотор түгээдэг. Энэ нь статистикийн бүх салбарын дээд менежментээс бүрдэх ёстой."

*Эх сурвалж: Румын улс, Эрсдэлийн менежментийн практикийн талаарх гүнзгийрүүлсэн судалгаа*

## 1.2 Гадаад харилцаа

Байгууллага нь дараах зүйлсийг гаднын оролцогч талуудад мэдээлж, зөвлөлдөж байх ёстой:

a. Эрсдэлийг хэрхэн удирдаж байгаа талаар;
b. Байгууллага бодитоор юу танилцуулж чадах талаар оролцогч талуудын хүлээлтийг шийдвэрлэх
c. Байгууллага нь тэдний хүлээж буй арга замаар ажиллана гэдэгт итгэлтэй байлгах.

Гаднын үр дүнтэй харилцаа холбоо, зөвлөгөө нь оролцогч талууд ямар үндэслэлээр шийдвэр гаргаж байгааг ойлгох боломжийг олгодог.
"Эрсдэлийн танилцуулга"-ыг эрсдэлийн мэдээллийг хянаж, янз бүрийн эх сурвалжаас өгсөн зөвлөмжийг тусгах зэрэг цогц үйл явцаар боловсруулах ёстой. Байгууллагууд түншүүд, гүйцэтгэгчид болон гуравдагч талуудтай харилцах онцгой харилцаа бүрийг анхаарч, эрсдэлийн тэргүүлэх чиглэлүүдийн талаар зохих харилцаа холбоо, ойлголтыг бий болгох нь чухал юм. Эрсдэлийн талаар гаднын оролцогч талуудад мэдээлэл өгөх асуудал маш чухал: эрсдэлийн тэргүүлэх чиглэлийн талаарх үл ойлголцол нь ноцтой асуудал үүсгэж болзошгүй.

Эрсдэлийн удирдлагын оролцогч талуудын харилцааны байнгын бөгөөд сайтар боловсруулсан төлөвлөгөө нь түүний чухал бүрэлдэхүүн хэсгүүд болох түгээлтийн стратеги ба сувгийг анхаарч, түүнээ тодорхойлох ёстой. Эхний хэсгийг дурдахад корпорацын сайт нь гаднын бодит цаг үеийн эрсдэлийн харилцаа холбоонд онцгой ач холбогдолтой юм. Эрсдэлийн гадаад харилцааны тухайд жилийн тайлан эсвэл улирлын тайлангийн зарим хэсгийг (цахим ба/эсвэл цаасан хувилбар) үндсэн суваг гэж үздэг. Гаднын оролцогч талуудтай мэдээлэл солилцох, яриа хэлэлцээг дэмжих боломжит харилцааны хэрэгслүүд нь дараах байдалтай байна:

1. Байгууллагын сайт;
2. Хэвлэл, нийтлэл;
3. Жил бүрийн хурал;
4. Бусад гаднын арга хэмжээ (жишээ нь бага хурал, эрдэм шинжилгээний хурал, семинар, хэлэлцүүлэг, суралцах өдрүүд);
5. Байгууллагын мэдээллийн товхимол;
6. Байгууллагын байнгын харилцаа холбоонд нэгтгэсэн мессежнүүд.

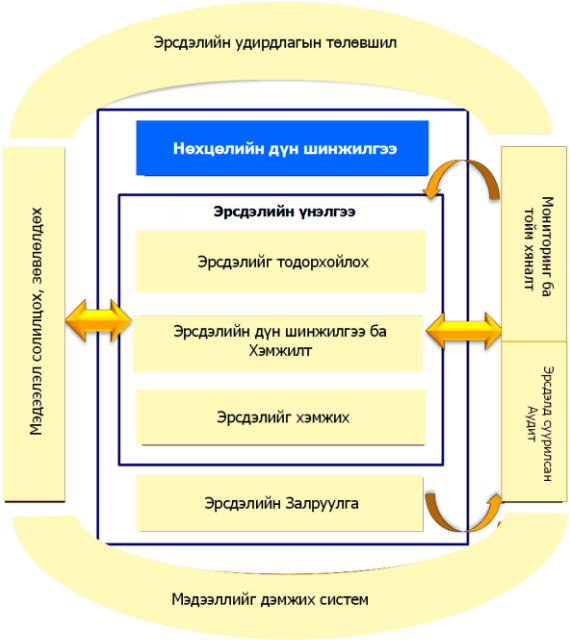
Ямар ч арга хэрэглэж байсан харилцаа холбооны зорилго нь гаднын үйлчлүүлэгчдэд тайлагнасан өгөгдлийн талаар иж бүрэн үнэлгээ хийх үндэслэлтэй байх ёстой (1-р хэсэг, Бүлэг 8-ыг үзнэ үү). Юун түрүүнд, эрсдэлтэй харилцах загвар нь байгууллагаас гадуур нээлттэй болгоход ашигладаг эрсдэлтэй холбоотой мэдээллийг тасалж биш, нэгтгэн хэрэгжүүлэх ёстой. Асуудал нь бүх шүүмжлэлтэй хандлагыг хамарсан шударга, тэнцвэртэй байхын зэрэгцээ гаднын үйлчлүүлэгчдийн аль ч гишүүнд мэдээлэл өгөх явдал юм.

| **АСУУЛТ** |
| --- |
| А. Хэрэв эрсдэлийг дотоод болон/эсвэл гаднын оролцогч талуудтай хамтран тодорхойлсон бол ямар зөвлөгөө ашиглахыг зааж өгнө үү.<br>Х: "Статистикийн хэрэглэгчид, асуулгад оролцогчид болон албан ёсны статистикийн үндэсний бусад үйлдвэрлэгчид санал, хүсэлт, гомдол гаргах боломжтой байх ёстой. Нэг холбоо барих цэг бий болсон"<br><br>*Эх сурвалж: Литва, Эрсдэлийн менежментийн практикийн судалгаа* |

## 2. Нөхцөл байдлын дүн шинжилгээ

ТЭМДЭГЛЭЛ: Нөхцөл; дүн шинжилгээ; үйл явц; зураглал.

### 2.1 Нөхцөл байдлыг бүрэлдүүлэх




Эрсдэлийн удирдлагыг төлөвлөхдөө ҮСБ-ын төлөвшлийн янз бүрийн түвшинг харгалзан үзэх шаардлагатай.
Эрсдэлийн удирдлагын үйл явц эхлэхээс өмнө ҮСБ-ын төсөл, хөтөлбөрүүдийн төлөв байдал, багцын төлөв байдлын түвшинг үнэлэх хэрэгтэй юм.
Ялангуяа байгууллагын стратегийг хэрэгжүүлэхтэй холбоотой эрсдэлийг ("эрсдэлийн удирдлагын эрсдэл" гэж нэрлэдэг)[21] тодорхойлох, ангилах (ерөнхий, тусгай) болон үнэлэх нь чухал юм.

Тохиромжтой нарийвчлал, чанарыг хангахын тулд эрсдэлийн удирдлагын үйл явц ямар нөхцөлд явагдахыг нарийвчлан авч үзнэ.

Гадаад нөхцөл байдлыг бий болгосноор эрсдэлийн удирдлагын шалгуурыг боловсруулахдаа оролцогч талууд болон тэдний зорилгыг харгалзан үзэж, гаднаас бий болсон аюул занал, боломжуудыг зохих ёсоор тооцдог.

Байгууллагын гадаад нөхцөл байдлыг үнэлэхдээ дараах зүйлсийг багтааж болох боловч зөвхөн үүгээр хязгаарлагдахгүй:

- Хууль эрх зүй, зохицуулалт, орчин (олон улсын, үндэсний, бүс нутгийн эсвэл орон нутгийн эсэхээс үл хамааран);
- Санхүү, технологи, эдийн засгийн орчин;
- Өрсөлдөөнт орчны дүн шинжилгээ;
- Байгууллагын зорилгод нөлөөлж буй гол хүчин зүйл, чиг хандлага;
- Гадаад оролцогч талуудтай харилцах харилцаа, тэдгээрийн хандлага, үнэт зүйлс;[22].

[21] Эрсдэлийн төлөв байдлын удирдлагын талаарх дэлгэрэнгүй мэдээллийг Бүлэг.8-аас Эрсдэлийн төлөвшлийн удирдлагын практикт анхаарлаа хандуулахыг хүсвэл Хавсралтаас үзнэ үү.

[22] Аливаа шийдвэр, үйл ажиллагаанд нөлөөлж болох эсвэл нөлөөлсөн эсвэл өөрсдийгөө нөлөөлсөн гэж үздэг хүмүүс эсвэл байгууллага.

Эрсдэлийн удирдлага нь байгууллагын зорилго, зорилтын хүрээнд явагддаг тул түүний дотоод нөхцөл байдлыг ойлгох нь зайлшгүй шаардлагатай.

Зохион байгуулалтын дүн шинжилгээ ба үйл явцын зураглал нь энэхүү ажлыг дэмжих хоёр хэрэгсэл юм. Байгууллагын шинжилгээнд дараах зүйлийг анхаарч үздэг:

- Засаглал, зохион байгуулалтын бүтэц;
- Бодлого, зорилго, түүнд хүрэх стратеги;
- Нөөц ба мэдлэг (жишээ нь, хөрөнгө, цаг хугацаа, хүмүүс, үйл явц, систем, технологи);
- Мэдээллийн систем;
- Дотоод оролцогч талууд болон байгууллагын соёлтой харилцах харилцаа, түүнчлэн тэдний ойлголт, үнэлэмж;
- Байгууллагын сонгож авсан стандарт, удирдамж, загвар.
  Үйл явцын зураглалаар дамжуулан бүх үйл явцыг задалж, дүн шинжилгээ хийж, тэдгээрийн бүтэц, мэдээллийн урсгал, үүрэг, хариуцлага, гарцыг тодорхойлохын зэрэгцээ төлөөлөл ч болдог.

## 2.2 Үйл явцын[23] зураглал гаргах

Эрсдэлийн удирдлагын тогтолцоог хэрэгжүүлэх нь бүхэл бүтэн байгууллагад хамаарах үйл явцын гүн гүнзгий, баримтжуулсан дүн шинжилгээг шаарддаг бөгөөд энэ нь үндсэн болон хөндлөнгийн үйл ажиллагааны хоорондох нөхцөл байдлыг ялгахын зэрэгцээ үйл ажиллагааны нарийвчилсан хэрэгжүүлэлт хүртэл бүхий л хэсгийг хамруулах ёстой.
Үйл явцын зураглал нь зорилго, хүний нөөц, үйл ажиллагаа, хариуцлага, зохион байгуулалтын нэгж, үр дүн, эцсийн хугацаа, дэд үйл явц болон холбогдох баримтжуулсан журмын хоорондох дараалал, уялдаа холбоо/харилцааг тодорхойлсон "эрсдэлийг таних" (Бүлэг 3-ыг үзнэ үү) зэрэг бололцоог байгууллагад олгох ёстой.
Иймээс "Эрсдэлийн дүн шинжилгээ" (Бүлэг 3-ыг үзнэ үү) нь ямар нэгэн үр дагаварт өртөж болзошгүй бүх үндсэн үйл явцыг тодорхойлоход нөлөөтэй байдаг. Энэ нь дүгнэлт хийх үйл явц, байгууллагын хамгийн их өртөж болох хэсгүүдэд онцгой анхааран, удирдах зангилаа болох буюу жишээлбэл: бүх мэдээлэл хаанаас эхтэй, хэрхэн цуглуулсан болоод эдгээрийг хэрхэн хэрэгцээтэй мэдээлэл болгон ашиглаж буй зэргийг онцлон авч үзнэ.

Зураглалын үйл явцад дараах үе шаттай алхмууд багтана:

- Шинжлэн нарийвчилсан тодорхой үйл явцын хүрээнд ердийн бүх үйл ажиллагааг тодорхойлох;
- Үйл ажиллагааг үндсэн дэд үйл явцад бүлэглэн хуваах;
- Үйл явдлын дараалал, дэд үйл явцуудын хоорондын холбоосыг тодорхойлох.

---

[23] ISO 9000:2000 стандарт нь "үйл явц" гэдэг нь бүтцийн (санхүү, хүн, технологи, барилга байгууламж, мэдээлэл) гаралт болгон хувиргадаг харилцан уялдаатай эсвэл харилцан үйлчлэлийн цогц үйл ажиллагаа гэж тодорхойлдог. Үйл явцын нэгтгэл нь ерөнхийдөө бусад үйл явцуудын гаралт юм. Байгууллага дахь үйл явц нь үнэ цэнийг нэмэгдүүлэхийн тулд хяналттай нөхцөлд төлөвлөгдөж, явагддаг. ISO 8042:1994 стандарт нь "үйл явц" гэдэг нь орцыг гаралт болгон хувиргах харилцан хамааралтай нөөц, үйл ажиллагааны цогц гэж тодорхойлсон. Нөөцөд боловсон хүчин, барилга байгууламж, тоног төхөөрөмж, технологи, арга зүй багтаж болно.

Үйл явцын зураглалд юу болж байгааг үнэн зөв тусгахын тулд байгууллагууд өөр өөр арга хослуулж болох (хавсралт үзнэ үү) учраас байгууллага нь өөрийн тодорхой зорилгод тохирсон "Үйл явцын загварчлал ба зураглал" гаргана. Зураглал нь энгийн байж болох бөгөөд үйл явцын ерөнхий урсгалыг ойлгохуйц хангалттай мэдээллийг харуулсан макро урсгал диаграмм эсвэл үйлдэл, шийдвэрийн цэг бүрийг харуулсан нарийвчлалтай байж болно.

Өөр өөр зураглалын тайлбарыг дараах байдлаар тодорхойлно:

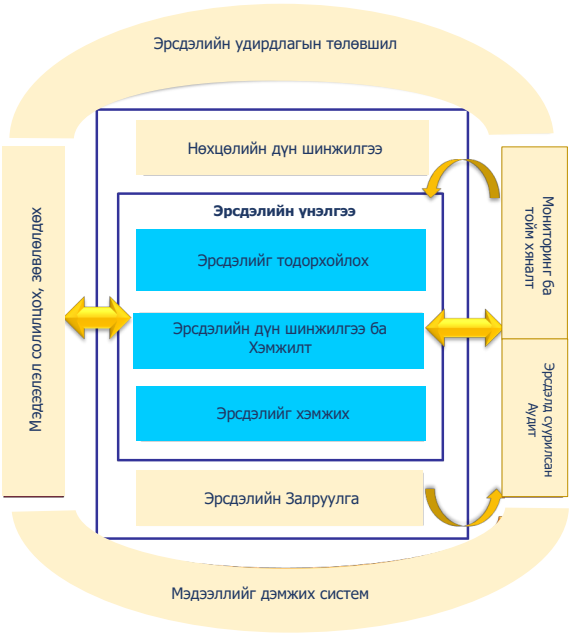
- Макро түвшний үйл явцын зураглал. Энэ бол байгууллагын үйл ажиллагааны чиглэлийг тодорхойлсон маш гүн гүнзгий түвшин бөгөөд ховор зураглал юм.
- Дээрээс доош эсвэл дээд түвшний үйл явцын зураглал. Энэ нь дээрх үйл ажиллагааны хэсгүүдийн төгсгөл хүртэлх үйл явцыг харуулдаг. Зураглал гаргахад хурдан бөгөөд хялбар хэдий ч ойлголтыг бий болгох эсвэл сайжруулахад шаардлагатай нарийн ширийн зүйлсийг хангалттай өгч чадахгүй байж магадгүй юм. Үйл явц дахь үндсэн үйл ажиллагааны кластеруудыг харуулах нь сайн зүйл.
- Хөндлөнгийн үйл ажиллагааны үйл явцын зураглал. Энэ нь үйл ажиллагааны бүс дэх тодорхой үйл явцыг дуусгахад шаардагдах үүрэг, мэдээлэл оруулах, гаргах алхмуудыг харуулдаг. Салбар дамнасан буюу үйл явцыг бүхэлд нь харуулсан зураглал нь сайжруулалт хийхэд хангалттай мэдээллийг өгдөг бөгөөд бизнесийн үйл явц болон ийм үйл явцыг хариуцдаг үйл ажиллагааны нэгжүүд (хэлтэс гэх мэт) хоорондын хамаарлыг харуулахын тулд урсгал диаграммыг ашигладаг. Эдгээр диаграммууд нь үйл явцын дараалалд хүмүүс эсвэл бүлгүүд хаана багтаж байгааг, мөн үйл явцын туршид бие биетэйгээ хэрхэн холбогдож байгааг онцолж өгдөг. Хөндлөнгийн үйл явцын диаграмм нь байгууллагын хил хязгаарыг дамнуулсан үйл явц хэрхэн явагдаж байгааг харуулах маш сайн хэрэгсэл юм.
- Үйл явцын нарийвчилсан урсгал диаграмм. Гурав дахь түвшний үйл явцын алхмуудыг дуусгахад шаардлагатай систем, заавар, журмуудыг нарийвчлан тусгасан (Хөндлөнгийн үйл ажиллагааны зураглал) ба мэдээлэл оруулах, гаргах, холбогдох алхмууд болон шийдвэрийн цэгүүдийг харуулдаг. Нарийвчилсан түвшний хувьд ийм зураглалыг бүтээхэд асар их нөөц шаардагддаг боловч шийдвэр, дараагийн үйлдлүүдийг харуулах тул маш сайн сургалт, лавлагааны материалаар хангаж хамгийн үр дүнтэй сайжруулах боломжийг санал болгож чадна. Урсгал диаграмм нь газрын зураг эсвэл график дүрслэл байж болно.

Үйл явцыг хариуцагч нь өөрийн ажлын арга барилд нөлөөлөхгүйн тулд үйл явцын зураглалыг хариуцах ёстой бөгөөд үйл явцын дүн шинжилгээ зэрэг бусад үүргийг гүйцэтгэдэг (байгууллага доторх эсвэл байгууллагын бус).

Эцэст нь зураглалын лавлагаа, горимын мэдээлэл зэрэг зураглал нь процессын номын сан гэж нэрлэгддэг дэс дараатай нэгэн цогц болж хадгалагдах ёстой. Аливаа үйл явц өөрөө эзэнтэй байдаг шиг үйл явцын номын сангийн хариуцлага ч тодорхой байх ёстой.

**АСУУЛТ**
А1. Танай байгууллагад өмнөх үйл явцын зураглалаар тодорхойлогдсон эрсдэл бий юу?
Х. "Санал, буюу төлөвлөлт, хяналтын мэдээллийн системд гарч буй үйл ажиллагааны жагсаалт ашиглагдсан".
*Эх сурвалж: Итали, Эрсдэлийн менежментийн практикийн судалгаа*
А2. Танай Байгууллага дахь үйл явцын зураглал нь дараах зүйлийг агуулна:
Х1. "Бизнесийн бүх салбарт (цэвэр статистикийн эсвэл дэмжлэг болох), мэдээллийн технологийн тусгай (дэд) үйл явцуудыг нэгтгэн зорилго, үйл явц, зохион байгуулалтын нэгж, хариуцлага, эцсийн хугацаа, үр дүнг холбосон ерөнхий үйл ажиллагааны жагсаалтыг (2000-аад оны эхэн үеэс) тодорхойлсон. Зарчмын хувьд үндсэн үйл ажиллагаа бүхий үйл явц бүрийн хувьд үйл ажиллагааны (босоо үйл явцаар) болон системийн (хөндлөн үйл явцын хувьд) процедурыг стандарт загварын дагуу тайлбарлаж, баримтжуулсан байх ёстой.
*Эх сурвалж: Румын, Эрсдэлийн менежментийн практикийн талаарх гүнзгийрүүлсэн судалгаа*
Х2. "Австри улсын статистикийн бизнесийн үйл явцын загвар нь 2000 онд хэрэгжиж эхэлсэн бөгөөд статистикийн 32 үндсэн чиглэлийг хамардаг. Бүх үйл явц нь ойролцоогоор 35 хөндлөн үйл явцтай. Үйл ажиллагааны нарийвчилсан тайлбараар эдгээр бүх үйл явцыг хангаж, тогтмол ашигладаг".
Эх сурвалж: Австри, Эрсдэлийн менежментийн практикийн талаарх гүнзгийрүүлсэн судалгаа
А3. Эрсдэлийн менежментийн сургалтын хөтөлбөрт дараах зүйлс орно:
Х. "Статистикийн чанарын сургалтын багц модулиудыг саяхан боловсруулж, үйл явцын зураглалыг дэмждэг төрөл бүрийн статистик хяналтыг бизнесийн салбарт ашиглах"
*Эх сурвалж: Австрали, Эрсдэлийн менежментийн практикийн талаарх гүнзгийрүүлсэн Судалгаа*

## 3.Эрсдэлийн үнэлгээ



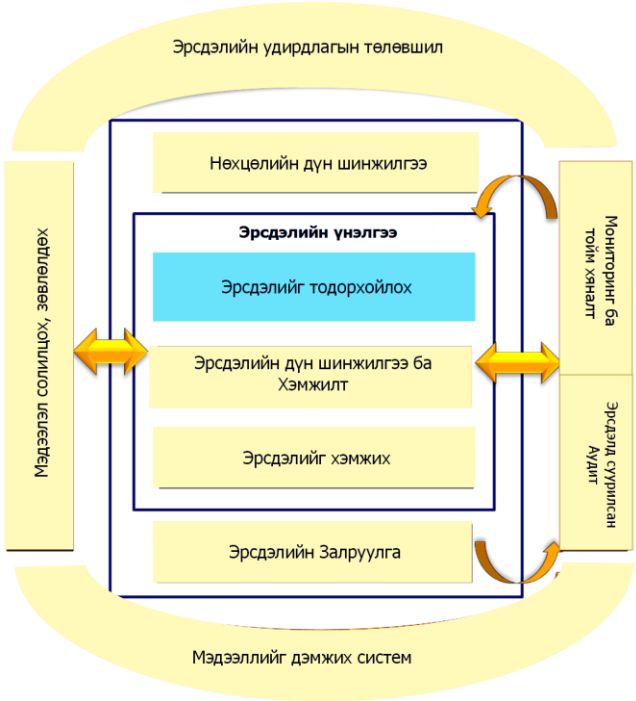

<u>Тэмдэглэл:</u> эрсдэлийг таних (тодорхойлох); Эрсдэлийн дүн шинжилгээ; эрсдэлийг жинлэх;
Арга техникүүд; Үүрэг ба хариуцлага

Зохион байгуулалтын нөхцөл байдлын дүн шинжилгээ нь үнэлгээний шалгуурыг сонгоход нөлөөлдөг тул эрсдэлийг үнэлэх аргачлалд мөн нөлөөлнө.
Эрсдэлийн үнэлгээний үйл явцын эхний үйл ажиллагаа бол үнэлгээний нийтлэг шалгууруудыг боловсруулах бөгөөд үүнийг бизнесийн нэгжүүд корпорацын чиг үүрэг, томоохон хөрөнгийн төслүүдэд ашиглана.

Эрсдэл ба боломжуудыг ихэвчлэн нөлөөлөл болон магадлалын аль алиных нь дагуу үнэлдэг. Зарим эрсдэл нь динамик бөгөөд байнгын үнэлгээ шаардаг, бусад эрсдэлүүд нь илүү хөдөлгөөнгүй байдаг ч үе үе дахин үнэлгээ хийх нь нөхцөл байдал өөрчлөгдсөн тохиолдолд сэрэмжлүүлэг өгөх байнгын мониторингийн үйл явцад тооцогдоно. Эрсдэлийн үнэлгээ нь дараах гурван алхмаас бүрдэнэ:

1. Таних;
2. Дүн шинжилгээ хийх ба хэмжих /жинлэх/;
3. Хэмжих (эрсдэлийг эрэмбэлэх)

## 3.1 Эрсдэлийг таних




ТЭМДЭГЛЭЛ:
Эрсдэлийн Тодорхойлолт; Эрсдэлийн Шалгуур; Эрсдэлийг таних арга; Өөр аргачлал; Эрсдэлийн Шатлал; Техникүүд; Оролцогч талын Оролцоо; Үүрэг, Хариуцлага.

Эрсдэл нь ерөнхийдөө үйлдэл ба үйл явдлын эсвэл эерэг ө.х. боломжтой, үгүй бол сөрөг ө.х. аюул заналын үр дагавартай холбоотой тодорхойгүй байдал юм. Энэ нь магадлал, нөлөөллийн хослолоор хэмжигддэг ба үүнд хүлээн зөвшөөрөгддөг хамаарал багтана.

"Төрөлхийн\архагшсан эрсдэл" гэдэг нь аливаа үйлдэл хийхээс өмнө тодорхой эрсдэлээс үүсэх эрсдэл бөгөөд түүнийг удирдахын тулд салгаж үзэх шаардлагатай.

Харин "үлдэгдэл\үлдэх эрсдэл" гэдэг нь тодорхой эрсдэлийг удирдах талаар ямар нэгэн арга хэмжээ авсны дараа үлдсэн нийт эрсдэлийн хэсэг юм.
Аливаа байгууллага эрсдэлийн ач холбогдлыг үнэлэх шалгуурыг тодорхойлдог. Ийм шалгуур нь оролцогч талуудын эрсдэлийн талаарх ойлголт (үнэт зүйл/санаа зовоосон асуудалд үндэслэсэн) болон байгууллагын үнэт зүйл, зорилго, нөөцийг хоёуланг нь тусгах ёстой. Зарим шалгуурыг хууль эрх зүйн болон зохицуулалтын шаардлагуудаар ногдуулж эсвэл түүнээс гаргаж авч болно. Эрсдэлийн шалгуур нь эрсдэлийн удирдлагын тогтолцоонд тодорхойлсон байгууллагын эрсдэлийн удирдлагын бодлоготой нийцэж байх ёстой.

Эрсдэлийн шалгуур үзүүлэлтийг тодорхойлсноор дараах зүйлсийг шийдвэрлэнэ:

1. Үүнд хамруулах үр дагаврын шинж чанар, төрөл, тэдгээрийг хэрхэн хэмжих;
2. Магадлалыг илэрхийлэх арга;
3. Эрсдэлийн түвшинг хэрхэн тодорхойлох;
4. Эрсдэлийг залруулах шаардлагатай үед тодорхойлох шалгуур;
5. Эрсдэл хэзээ хүлээн зөвшөөрөгдөх ба/эсвэл хүлцэх чадвартай болохыг тодорхойлох шалгуур;
6. Эрсдэлийн хослолыг харгалзан үзэх эсэх болон хэрхэн тооцох.

Эрсдэлийг тодорхойлохын тулд хэд хэдэн асуудлыг шинжлэх шаардлагатай:

- Эх сурвалж/үндсэн шалтгаан үйл явдал: тухайн байгууллагын хяналтад байгаа эсэхээс үл хамааран тодорхой эрсдэлийг нэмэгдүүлэх боломжтой аливаа үйл ажиллагаа;
- Нөлөөллийн салбар, хэсэг: үр дагаврыг ангилах/эрэмбэлэх асуудлыг шийдвэрлэх;
- Идэвхжүүлэгчид: эрсдэлтэй үйл явдал тохиолдоход тус болох зохион байгуулалтын онцлогууд;

- Үйл явдлууд: тодорхой орчин нөхцөлийн багц үүссэн; болон
- Тэдгээрийн болзошгүй үр дагавар: үйл явдлын боломжит үр дүн. Дараалсан болон хуримтлагдсан үр нөлөөг багтаасан өргөн хүрээний эрсдэлийн үр дагаврыг авч үзэх хэрэгтэй.

Дээрх асуудлууд нь бүхэл бүтэн байгууллага эсвэл түүний нэг хэсгийн зорилгодоо хүрэх чадварыг бий болгож, сайжруулж, урьдчилан сэргийлэх, дороитуулж, хурдасгах эсвэл хойшлуулж болно.

## I. Эрсдэлийн шатлал ба эрсдэлийн ангилал

Эрсдэлийн удирдлагын тогтолцоо нь эрсдэлүүдийн шатлалыг хамруулахын зэрэгцээ Эрсдэлийн янз бүрийн түвшний хамт Эрсдэлийн залруулгын стратеги дахь эрэмбийг багтаасан байдаг.

– **Аж ахуйн нэгж эсвэл "Компанийн" гэж нэрлэгддэг эрсдэлүүд нь** стратегийн шинж чанартай байдаг (өөрөөр хэлбэл байгууллагад мэдэгдэхүйц нөлөө үзүүлж болно). Тэдгээрийг удирдах нь байгууллагын урт хугацааны оршин тогтнох үндэс суурь бөгөөд үүнийг эрсдэлийн хорооны хяналт дор хийх ёстой;

– **Багцын удирдлагын эрсдэлүүд нь** төслийн багцтай мөн чанараараа холбоотой ба удирдах албан тушаалтнууд удирддаг. Багцын эрсдэлийн зарим жишээ нь: багцын худалдан авах чадавх; багцыг хэрэгжүүлэх чадвар/чадавх дутмаг; ур чадвар, хүний нөөц цаг тухайдаа олдохгүй байх.

– **Төслийн эрсдэл нь** төслийн зорилго, үр дүнд нөлөөлж болох ба төслийн эрсдэлийн менежер удирддаг; тохироо бүрдсэн үед тэдгээрийг төслийн удирдлагын хамрах хүрээний нэг хэсэг болгон авч үзнэ. Төслийн эрсдэлийн зарим жишээг дурдвал: төслийн хамрах хүрээг маш муу тодорхойлсон, шаардлагатай үед нөөцийн хүртээмж үгүй, чанарын шаардлагыг тодорхой заагаагүй.

– **Үйл ажиллагааны эрсдэл нь** хөтөлбөрийн зорилт ба/эсвэл үр дүнд нөлөөлж болзошгүй (жишээ нь: ур чадварын тохиромжгүй нийлмэл, төсвийн таналтаас шалтгаалан нөөц багассан, бүтээгдэхүүнийг хугацаанд нь нийлүүлээгүй, чанар муутай бүтээгдэхүүн гэх мэт) бөгөөд үүнийг хөтөлбөрийн захирлууд удирддаг.

Хэдийгээр олж авсан эрсдэл бүр нь чиг үүрэг, бизнесийн нэгжийн түвшний менежментэд чухал ач холбогдолтой байж болох ч корпорацын Эрсдэлийн жагсаалтад удирдах зөвлөл болон ахлах удирдлагын анхаарлыг гол эрсдэлд төвлөрүүлэхийн тулд тэргүүлэх ач холбогдол өгөхийг шаарддаг.

Корпорац, аж ахуйн нэгж, үйл ажиллагааны түвшинд эрсдэлийн менежментийг нэгтгэх шаардлагатай бөгөөд ингэснээр үйл ажиллагааны түвшинд бие биеэ дэмждэг. Ийм байдлаар байгууллагын эрсдэлийн менежментийн стратеги нь дээрээс удирдаж, ердийн ажлын горим, үйл ажиллагаанд нийцсэн байх болно.

Тодорхой эрсдэлийг хариуцсан эрсдэлийн мэргэжилтнүүд холбогдох ахлах менежерүүдтэй шууд холбоотой байх шаардлагатай. Тодорхой эрсдэлтэй газруудад дараах хэсгүүд багтана. Жишээ нь:

– Эрүүл мэнд, аюулгүй байдлын эрсдэл;
– Залилан мэхлэх эрсдэл (жишээ нь, аливаа журмыг шударга бус зорилгоор ашиглах; журам ба/эсвэл дотоод дүрэм журмыг дагаж мөрдөхгүй байх; ажил гүйцэтгэх, бараа нийлүүлэх шалгалтыг өөрчлөх гэх мэт);
– МХХТ-ийн эрсдэл (жишээлбэл, аюулгүй байдлын системийн эрсдэл; бизнесийн тасралтгүй байдал гэх мэт)

Тиймээс байгууллага эрсдэлийн ангилал, эрсдэлийн үр дагаврын ангиллыг хэмжээ, зорилго, мөн чанар, нарийн төвөгтэй байдал, нөхцөл байдлын дагуу тогтоож, баримтжуулах ёстой. Оролцогч талуудыг хамруулаад эрсдэлийн ангиллыг нэгдмэл ойлголттой болгохын тулд байгууллага даяар мэдээлэх нь чухал.

Эрсдэлийн ангилалд ижил төрлийн эрсдэлүүдийг бүлэглэх нь дараах зүйлсийг хийхэд дэмжлэг болдог:

1. Тогтвортой үнэлгээ хийхийг зөвшөөрөх;
2. Бодит болон болзошгүй үйл явдлын үр дагаврыг танилцуулж, мэдээлэх;
3. Байгууллагын хэмжээнд харьцуулалтыг хөнгөвчлөх;
4. Байгууллагын хэмжээнд ижил төрлийн эрсдэлийг нэгтгэн зураглах;
5. Эрсдэлийн менежментийн хариуцлагыг хуваарилах;
6. Байгууллагын хэмжээнд дотоод ур чадвар, мэдлэг, туршлагаа бий болгох.

Доорх хүснэгтэд ҮСБ-ийн эрсдэлийн категори ба ангиллыг Co.S.O-ийн байгууллагын эрсдэлийн удирдлагын стандартад санал болгосон хуваарилалтын дагуу харуулав.

| | |
|---|---|
| Стратеги | Статистикийн бүтээгдэхүүн, Статистик мэдээллийн нэгдэл, Удирдлагын системүүд ба үйл явцууд, Байгууллага |
| Үйл ажиллагаа | Хүний нөөц, Санхүү, МХХТ, Чадавхжуулалт |
| Тохирол | Хууль, дүрэм журмууд дагаж мөрдөх |
| Тайлагнал | Харилцааны урсгал |

## II. Эрсдэл тодорхойлох арга техникүүд

Эрсдэл нь олон төрлийн шалтгаан, үр дагаврыг хамардаг тул эрсдэлийг тодорхойлох нь олон талт арга барилыг шаарддаг.

Эрсдэл тодорхойлох аргуудад:

a) Нотлох баримтад суурилсан аргууд, жишээлбэл хяналтын хуудас, түүхэн өгөгдлийг хянах;
b) Системчилсэн багийн хандлага (мэргэжилтнүүдийн баг нь зохион байгуулалттай заавар, асуултуудын тусламжтайгаар эрсдэлийг системтэйгээр тодорхойлдог (жишээ нь: бүтцийн хувьд тодорхой байрлалтай эсвэл хагас тодорхой байрлалтай ярилцлага, Брейнсторминг[24], Делфийн арга[25]));
c) Индуктив үндэслэлийн аргууд (жишээлбэл, аюулын урьдчилсан шинжилгээ, HAZOP-Аюул ба Ажиллагаатай Байдал/, HACCP-Эгзэгтэй цэгийн аюултай байдлыг хянах тогтолцоо);
d) Нөхцөл байдлын дүн шинжилгээ (жишээ нь үндсэн шалтгааны шинжилгээ, хувилбарын шинжилгээ, шалтгаан үр дагаврын шинжилгээ);
e) Статистикийн аргууд (жишээ нь Монте-Карлогийн шинжилгээ, Байесийн шинжилгээ).

[24] Брейнсторминг гэдэг нь өргөн хүрээний санаа, үнэлгээг цуглуулж, багаар нь эрэмбэлэх. Үүнийг ганцаарчилсан болон олон ярилцлагын арга техникээр өдөөж болно

[25] Эх сурвалж, нөлөөллийг тодорхойлох, магадлал, үр дагаврыг тооцоолох, эрсдэлийн үнэлгээ хийхэд туслах шинжээчдийн дүгнэлтийг нэгтгэх хэрэгсэл. Энэ нь мэргэжилтнүүдийн дунд зөвшилцлийг бий болгох хамтын ажиллагааны арга юм (ISO ISO31010 – эрсдэлийн үнэлгээний арга техник)

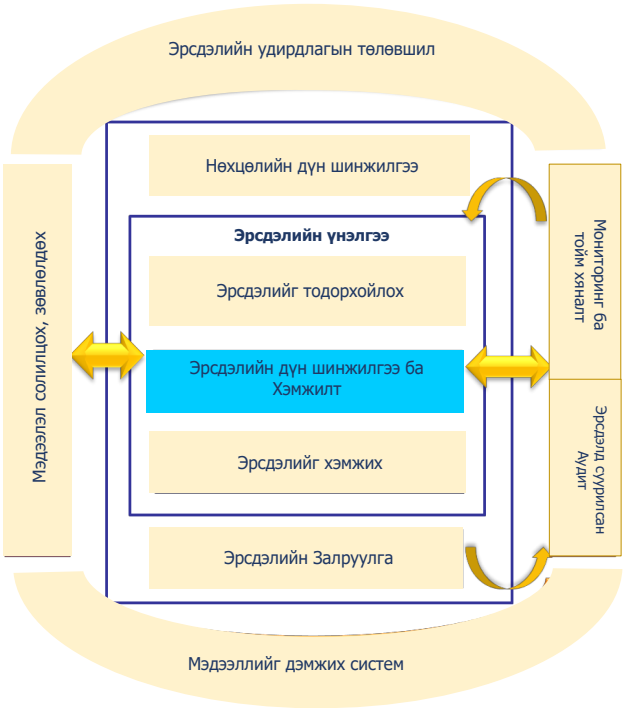
Эдгээр арга техникийг хэрэгжүүлэхдээ эрсдэлийн удирдлагын тогтолцооны төлөвшлийг үргэлж анхаарч үзэх хэрэгтэй. Эрсдэлийн удирдлагын загварын туршилтын үе шатанд эрсдэлийн дүн шинжилгээнд эрсдэл хүлээгчдийг чиглүүлэхийн тулд туршлагын дүн шинжилгээг бүтцийн хувьд тодорхой байрлалтай эсвэл хагас тодорхой байрлалтай ярилцлага юм уу шуурхай/шалгах хуудастай хослуулна.

Туршлагад дүн шинжилгээ хийхдээ янз бүрийн системийн өгөгдлийг шалгах замаар бодит мэдээлэлд үндэслэсэн байх шаардлагатай (жишээ нь: цахим баримт бичгийн удирдлагын систем, үл нийцэл болон мэдээллийн технологийн ослын бүртгэлийн систем, цаг ашиглалтын бүртгэлийн систем, түүнчлэн статистик судалгааны чанарын онцлогийг бүртгэх тусгай систем).
Эрсдэлийн удирдлагын соёлыг байгууллага даяар бүрдүүлбэл Брейнсторминг, Делфийн техник нь ярилцлага, шалтгаан/үр дагаврын дүн шинжилгээ, шалгах хуудас эсвэл бусад энгийн хувилбарын шинжилгээг орлож чадна.

Техникийн сонголтод нөлөөлж буй хүчин зүйлүүд нь:

1. Асуудлын нарийн төвөгтэй байдал, тэдгээрийг шинжлэхэд шаардлагатай аргууд;
2. Эрсдэлийн үнэлгээний тодорхойгүй байдлын мөн чанар, зэрэг нь олдоцтой байгаа мэдээллийн хэмжээ, зорилгод хүрэх шаардлагад тулгуурладаг;
3. Цаг хугацаа, мэдлэгийн түвшин, мэдээллийн хэрэгцээ эсвэл зардлын хувьд шаардагдах нөөцийн хэмжээ;
4. Уг арга нь тоон үзүүлэлтийг гаргаж чадах эсэх.

## 3.2 Эрсдэлийн дүн шинжилгээ ба хэмжилт




Эрсдэл шинжлэхэд эрсдэлийн учир шалтгаан, эх сурвалжууд, тэдгээрийн эерэг ба сөрөг үр дүнгүүд ба ийм үр дагавар үүсэх боломжийг харгалзан үзэх явдал юм.

Ер нь эрсдэлийн түвшинг хэмжихдээ аливаа үйл явдал, төлөв болон нөхцөл байдлаас үүсэж болзошгүй үр дагаврын хүрээ, тэдгээртэй холбоотой магадлалын тооцоог багтаадаг. Гэсэн хэдий ч зарим тохиолдолд (үр дагавар нь ач холбогдолгүй байх магадлалтай, эсвэл магадлал маш бага байх төлөвтэй байгаа гэх мэт) шийдвэр гаргахад нэг параметрийн тооцоо хангалттай байж болно. Аль ч тохиолдолд, эрсдэл үүсгэж буй зарим цар хүрээг гаргаж ирэх учиртай.

Үнэлгээ нь аль болох энгийн бие даасан нотлох баримтад тулгуурлаж, эрсдэлд өртсөн бүх оролцогч талуудын хэтийн төлөвийг харгалзан үзэж, эрсдэлийн шударга үнэлгээг тодорхой эрсдэлийг хүлээн зөвшөөрөхүйц дүгнэлттэй эндүүрэхээс зайлсхийх ёстой.

Эрсдэл тодорхойлоход дараах үндсэн гурван зүйлс чухал:

1. Магадлал, нөлөөллийн аль алиныг нь авч үздэг тодорхой бүтэцтэй үйл явц байгаа эсэхийг баталгаажуулах;
2. Эрсдэлийн үнэлгээг хянах, эрсдэлийн тэргүүлэх чиглэлийг тодорхойлоход хялбар болгох үүднээс бүртгэх;
3. "Угийн" болон "үлдэгдэл" эрсдэлийг ялгах[26]. Эрсдэлийн түвшин нь одоо байгаа хяналтын хэр хангалттай болон үр дүнтэйгээс шалтгаална.

Эрсдэлийг шинжлэхэд ашигладаг аргууд нь:

- <u>Чанарын:</u> ийм аргуудыг үр дагавар, магадлал, Эрсдэлийн түвшинг тодорхойлогч /дескриптив/ хуваарийн дагуу тодорхойлж, үр дагавар, магадлалыг нэгтгэж, үүсэх Эрсдэлийн түвшинг чанарын шалгуураар үнэлдэг.

- <u>Хагас тоон:</u> ийм аргууд нь үр дагавар, магадлалын тоон рейтингийн хуваарийг ашигладаг бөгөөд томьёо ашиглаж тэдгээрийг хослуулж Эрсдэлийн түвшинг гаргадаг. Хуваарь нь шугаман юм уу логарифмын дараалалтай, эсвэл өөр холбоотой байж болохоос гадна ашиглагдаж байгаа томьёо нь ч ялгаатай байж болно.

---

<u>Усташгүй эрсдэл</u>: Удирдлагын зүгээс эрсдэлийн магадлал эсвэл нөлөөллийг өөрчлөхийн тулд ямар нэгэн арга хэмжээ аваагүй тохиолдолд тухайн байгууллагад учирч болзошгүй эрсдэл.
<u>Үлдэгдэл эрсдэл</u>: эрсдэлээс зайлсхийх арга хэмжээ авсны дараа үлдсэн эрсдэлтэй хэсэг. Үлдэгдэл эрсдэл нь хүлээн зөвшөөрөгдөх эрсдэл болон үл мэдэгдэх эрсдэлээс бүрдэнэ.

- Тоон үзүүлэлт: энэ төрлийн шинжилгээ нь үр дагавар, тэдгээрийн магадлалын бодит утгыг тооцоолж, янз бүрийн эх сурвалжаас авсан өгөгдлийг ашиглан нөлөөлөл, магадлал, эрсдэлийн түвшний тоон утгыг гаргадаг. Шинжилгээнд хамрагдаж буй объектын талаарх мэдээлэл муу, мэдээлэл дутмаг, хүний хүчин зүйлийн нөлөөлөл зэргээс шалтгаалан бүрэн хэмжээний дүн шинжилгээ хийх боломжгүй эсвэл ашиглаагүй байж болно.

Чанарын болон тоон аргын аль аль нь давуу болон сул талуудтай.
Чанарын шинжилгээ нь харьцангуй хурдан, бас хялбар бөгөөд санхүүгийн бус нөлөөллийн талаар маш их мэдээлэл өгөхөөс гадна олон тооны ажилтнуудад хялбар ойлгогддог. Нөгөөтэзгүүр, энэ нь эрсдэлийн түвшний хооронд тийм ч их ялгаа үүсгэдэггүй, эрсдэлийн харилцан үйлчлэл, хамаарлыг тоон утгаар нэгтгэж, шийдвэрлэх боломжгүй бөгөөд үр ашгийн дүн шинжилгээ хийх хязгаарлагдмал боломжийг олгодог.

Тоон дүн шинжилгээ нь чанарын олон аргын сул талыг залруулах боломжийг олгодог боловч энэ нь загвар боловсруулах явцад цаг хугацаа, зардал их шаарддаг.

Шалтгаан-үр дагаврын шинжилгээ нь боломжит үйл явдлыг анхны шалтгаан руу нь буцаан хайх боломжийг олгодог хагас чанарын бүтэцтэй арга юм. Энэ нь боломжит хувь нэмэр оруулах хүчин зүйлсийг өргөн ангилалд хуваадаг бөгөөд ингэснээр холбогдох бүх таамаглалыг авч үзэх боломжтой болно. Гэсэн хэдий ч эдгээрийг зөвхөн бодит нотолгоо, таамаглалыг эмпирик туршилтаар тодорхойлох боломжтой учир энэ нь өөрөө бодит шалтгааныг заадаггүй.
Шалтгаан-үр дагаврын шинжилгээ нь тодорхой нөлөөллийн шалтгаануудын жагсаалтыг (нөхцөлөөс хамааран эерэг эсвэл сөрөг) дүрсэлсэн бүтэцтэй (диаграмм) өгдөг. Энэ нь бүх боломжит хувилбарууд болон шинжээчдийн багийн тодорхойлсон хамгийн их магадлалтай шалтгаануудын талаар зөвшилцлийг бий болгоход ашиглагддаг; Ийм шалтгааныг дараа нь эмпирик эсвэл байгаа өгөгдлийг үнэлэх замаар шалгаж болно.
Учир шалтгаан ба-үр нөлөөний диаграмм нь дараах шаардлагатай нөхцөлд хийгдэх боломжтой:

- Тодорхой нөлөө, асуудал, нөхцөл байдлын боломжит үндсэн шалтгааныг тодорхойлох;
- Тодорхой үйл явцад нөлөөлж буй хүчин зүйлсийн хоорондын харилцан үйлчлэлийн заримыг ялгаж салгах;
- Байгаа асуудлуудад дүн шинжилгээ хийж, сайжруулах арга хэмжээ авах боломжтой.

Шалтгаан-үр дагаврын шинжилгээнд оролцогчдын ур чадвар, туршлагаас эсвэл өмнө нь ашиглаж байсан загвараас оруулж болно.

Шалтгаан-үр дагаврын шинжилгээг шийдвэрлэх шаардлагатай асуудлын талаар мэддэг мэргэжилтнүүдийн баг хийх ёстой.

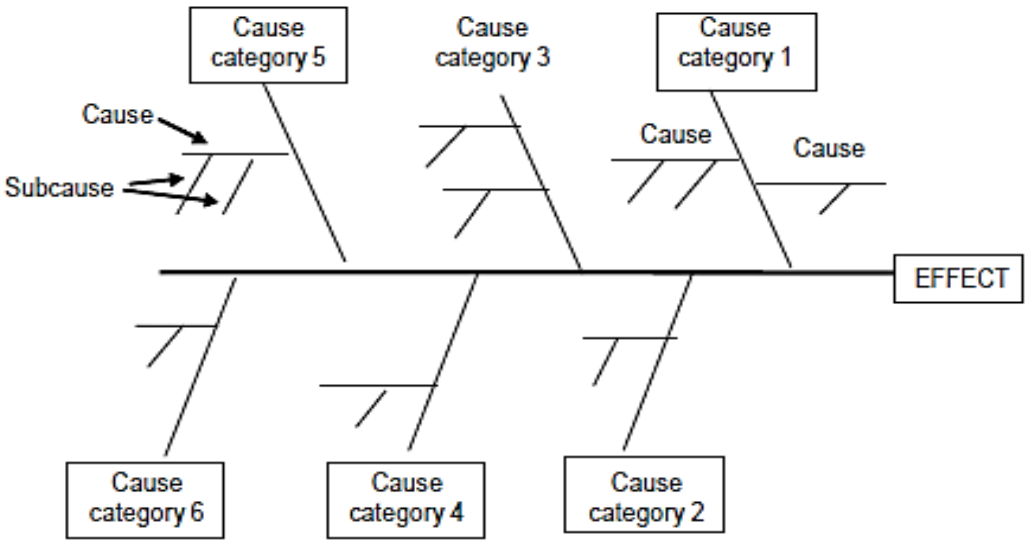
Шалтгаан-үр дагаврын шинжилгээ хийх үндсэн алхмууд нь дараах байдалтай байна.

1. Дүн шинжилгээ хийх үр дагаврыг тодорхойлж, хайрцаглах;
2. Үндсэн шалтгаануудыг (тодорхой нөхцөл байдалд тохируулан сонгосон) тодорхойлж, тэдгээрийг Загасны ясан диаграмм /суурь шалтгаанд шинжилгээ хийх схемд үзүүлснээр дүрслэх;
3. Ангилсан шалтгааныг салбар тус бүрээр тодорхойлж, тэдгээрийн хоорондын хамаарлыг дүрслэх;
4. “Яагаад?” гэж асууж хэвших, эсхүл "Юунаас болсон?" шалтгааныг тодорхойлж холбох;

5. Тогтвортой байдал, бүрэн бүтэн байдлыг шалгахын тулд бүх салбарыг тогтмол хянах буюу шалтгаан нь үндсэн үр дагавартай хамааралтай эсэхийг тодорхойлох;
6. Багийн гишүүдийн санал болон нотлох баримтад тулгуурлан хамгийн их магадлалтай шалтгааныг тодорхойлох.

Үр дүнг ихэвчлэн загасны яс (эсвэл Ишикава) диаграмм эсвэл модны диаграмм хэлбэрээр харуулдаг. Загасны ясны диаграмм нь шалтгааныг үндсэн ангилалд (загасны нурууны шугамаар төлөөлдөг), дээр дурдсан ангилалд багтах илүү тодорхой шалтгааныг тодорхойлсон салбар болон дэд салбаруудад хуваах замаар бүтцийг гаргасан болно.

***Зураг 3: Ишикава ба Загасны ясан диаграммын жишээ***




**Эх сурвалж**: IEC/FDIS 31010:2009, Эрсдэлийн менежмент – Эрсдэлийн үр дүнгийн арга техникүүд

Дээр дурдсанчлан эрсдэлийн түвшин нь хүчин зүйл, ялангуяа магадлал, нөлөөллийн функц юм.

Нөлөөлөл (Impact) гэдэг нь аливаа эрсдэлт үйл явдал тухайн байгууллагад нөлөөлж болох хэмжээг хэлнэ. Нөлөөллийн үнэлгээний шалгуурт санхүү, нэр хүнд, зохицуулалт, эрүүл мэнд, аюулгүй байдал, байгаль орчин, ажилтан, үйлчлүүлэгч, үйл ажиллагааны үр дагаврыг багтааж болно. Зарим эрсдэлүүд нь аж ахуйн нэгжид санхүүгийн хувьд нөлөөлж, харин бусад эрсдэлүүд нь нэр хүнд, эрүүл мэнд, аюулгүй байдалд илүү их нөлөө үзүүлдэг тул байгууллагууд нөлөөллийн ийм үр дагаврыг хослуулан тодорхойлдог.

Магадлал (Likelihood) нь тухайн үйл явдал бодитоор тохиолдох сул/хүчтэй боломжийг илэрхийлдэг. Магадлалыг чанарын, хувь эсвэл давтамжийн нөхцөлөөр илэрхийлж болно. Заримдаа байгууллагууд магадлалыг "карьерынхаа туршид хэд хэдэн удаа (эсвэл тохиолдохгүй байх) хүлээгдэж буй үйл явдал" гэх мэт илүү хувийн болон чанарын нэр томьёогоор тодорхойлдог.

Хавсралтад нөлөөлөл ба магадлалын эрсдэлийн индексүүдийн жишээг харуулав.

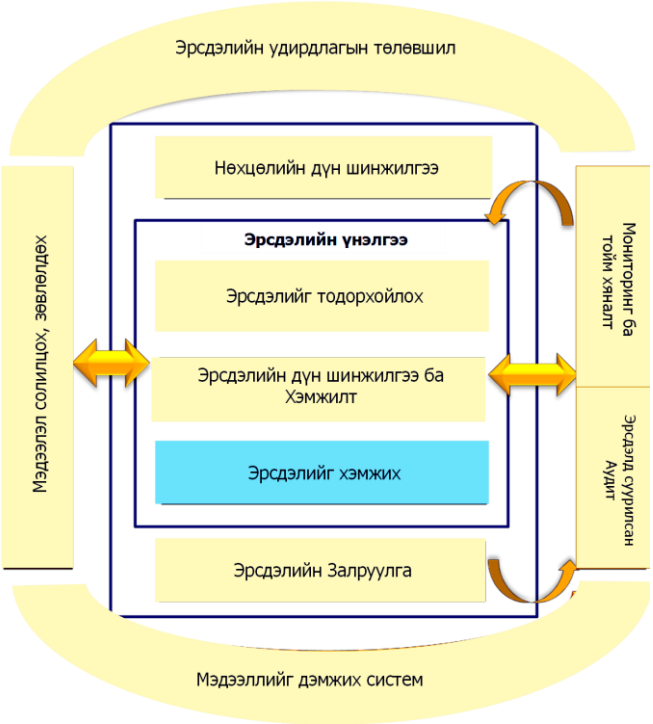
Ямар ч үйл явдал (статистик, зохион байгуулалт эсвэл тодорхой) эрсдэлийн түвшинг үнэлэхэд чиглэсэн чанарын болон хагас чанарын аргуудыг (жишээлбэл, эрсдэлийн индекс) ашиглахдаа нөлөөлөл, магадлалын хувьд ижил тооны параметрүүдийг ашиглах нь маш чухал юм. Үнэлгээний субьектив байдлыг тэнцвэржүүлэхийн тулд нэг эрсдэлд нэгээс илүү үнэлэгч шаардлагатай бөгөөд үнэлгээг аль болох бодит мэдээллээр дэмжих хэрэгтэй.

Гүйцэтгэх үүрэг, хариуцлагын хувьд эрсдэлийн хүчин зүйлийн үнэлгээг үйл явцын хариуцагч нь хариуцдаг.
Эрсдэлийг хэмжих нь эрсдэлийн менежментийн албанаас дэмжигдсэн, холбогдох үйл явц дээр ажиллаж буй ажилтнуудын оролцоотойгоор үр дүнгээ ахлах түвшинд зөвшөөрөл/хянуулахаар илгээдэг ажлын хэсгүүдэд зориулсан ажил юм.
Мэргэжилтнүүд (жишээлбэл, мэдээллийн технологи, мэдээллийн хамгаалалт/статистикийн нууцлал гэх мэт) тодорхой Эрсдэлийг хэмжих үүрэгтэй. Үнэлгээний үр дүнг эрсдэлийн менежер үргэлж хянаж, баталгаажуулдаг.

**АСУУЛТ**
А. Эрсдэлийг хэмжих үе шаттай холбоотойгоор танай байгууллага эрсдэлийн ангилалд (мэдээллийн технологи, санхүүгийн, нийцэл гэх мэт) янз бүрийн арга техник ашигладаг уу?
Х. Эрсдэлийн үнэлгээ (статистикийн салбарт) нь өгөгдлийн чанарт нөлөөлж болох статистик боловсруулалтын мөчлөгийн хүрээний асуудлыг авч үзэх, түүнчлэн оролцогч талуудын харилцааг удирдах зэрэг багтана.
Эх сурвалж: Австралийн Статистикийн хороо, Эрсдэлийн менежментийн практикийн гүнзгийрүүлсэн судалгаа

## 3.3 Эрсдэлийг хэмжих

Эрсдэлийн жинг тооцоолох (хэмжих) нь хамгийн чухал эрсдэлийг тодорхойлох, эсвэл цаашдын шинжилгээнд бага зэргийн эрсдэлийг оруулахгүйн тулд эрсдэлийн тооцоолсон түвшинг үнэлгээний шалгуур үзүүлэлттэй харьцуулах явдал юм. Үүний зорилго нь нөөцийн ашиглалтыг хамгийн чухал эрсдэлд төвлөрүүлэх явдал юм.
Байнга тохиолдох бага эрсдэлийг залруулах шаардлагагүй бөгөөд ингэснээр өсөлтөд мэдэгдэхүйц нөлөө үзүүлнэ.




Урьдчилсан шатны шинжилгээ нь дараах үйл ажиллагааны нэг буюу хэд хэдэн чиглэлийг тодорхойлдог.

- Залруулгыг зөвтгөх үндэслэлгүй ач холбогдол багатай эрсдэлийг (хүлээн зөвшөөрөгдөх эрсдэл гэж нэрлэдэг) хойш тавих;
- Зөвшөөрч болохгүй эрсдэлийг залруулах шийдвэр гаргах;
- Эрсдэлд хариу өгөх тэргүүлэх чиглэлийг тогтоох.

Эрсдэлийн жинг тооцох нь эрсдэлийг залруулах шаардлагатай эсэх, эрсдэлийг залруулах хамгийн тохиромжтой стратеги, аргуудын талаарх шийдвэр гаргахад дэм болдог.
Дараа нь эрсдэлийг үнэлэх зорилго нь аль эрсдэлийг залруулах шаардлагатай, тэдгээрийн залруулгад аль нь тэргүүлэх ач холбогдолтой байх талаар шийдвэр гаргахад (Эрсдэлийн дүн шинжилгээний үр дүнд үндэслэн) туслах явдал юм.

Эрсдэл нь зорилтуудтай холбоотой тул энэ төрлийн эрсдэлд хариу арга хэмжээ авахад хялбархан эрэмбэлж болно. Зөвшөөрч болохгүй эрсдэлийг бусад эрсдэлтэй уялдуулан эрэмбэлж, хамаатуулдаг. Тиймээс эрсдэлийг хэрхэн залруулах, ямар шийдвэр гаргах нь эрсдэл хүлээхээс гарах зардал, үр өгөөж, сайжруулсан хяналтыг хэрэгжүүлэхэд гарах зардал, үр өгөөжөөс хамаарна.

Эрсдэлийг эрэмбэлэх нийтлэг арга бол тэдгээрийг гурван бүлэгт хуваах явдал юм:

- Үйл ажиллагаа нь ямар ашиг тус авчрахаас үл хамааран Эрсдэлийн түвшинг хүлцэхийн аргагүй гэж үздэг бөгөөд эрсдэлийг залруулах нь ямар ч зардалтай байх ёстой дээд зурвас;
- Зардал, үр ашгийг тооцож, боломжуудыг болзошгүй үр дагавраас тэнцвэржүүлсэн дунд зурвас;
- Эрсдэлийн түвшинд ач холбогдол өгдөггүй, эсвэл эрсдэлийн залруулах арга хэмжээ авах шаардлагагүй гэж үздэг доод зурвас.

Зарим байгууллагууд энэ багцыг шаталсан байдлаар, зарим нь гол зураг дээр (мөн эрсдэлийн зураг эсвэл эрсдэлийн матриц) зурсан эрсдэлийн иж бүрдэл хэлбэрээр илэрхийлдэг.

Нэгдүгээрт, нөлөөллийн зэрэглэлийг магадлалын зэрэглэлээр үржүүлэх гэх мэтээр нэг, хоёр, түүнээс дээш шалгуурын дагуу эрсдэлийг эрэмбэлдэг.

Хоёрдугаарт эрэмбэлсэн эрсдэлийн захиалгыг нэмэлт хүчин зүйлсийн хамтаар шалгаж үзээд, дан ганц нөлөөлсөн хүчин зүйл, эсвэл одоо байгаа болон хүрэх эрсдэлийн хэмжээ хоорондын хамрах хүрээг хэмжинэ (эрсдэл даах босго).

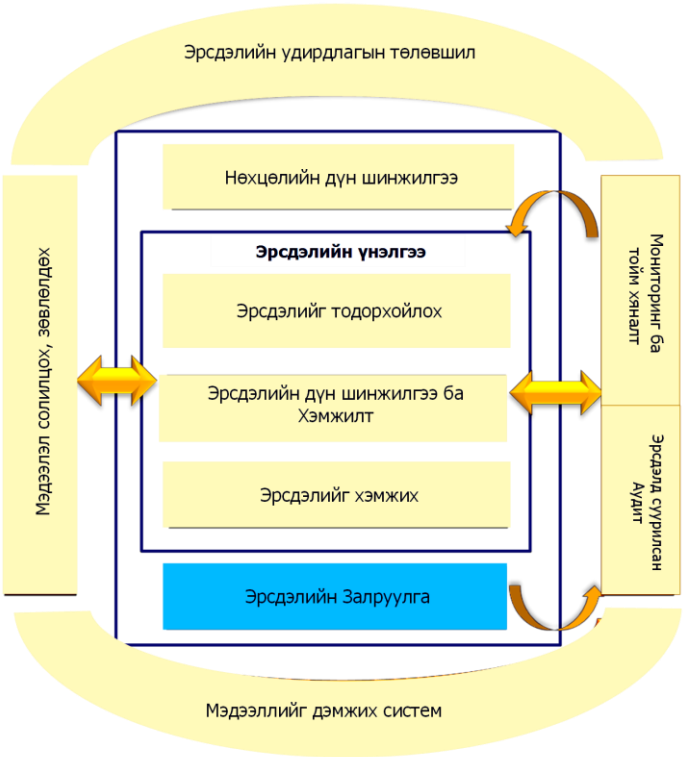
Хэрэв санхүүгийн алдагдлыг магадлалаар үржүүлэх замаар эхний зэрэглэлийг эрэмбэлсэн бол эцсийн эрэмбэлэлд чанарын бусад хүчин зүйлсийг (жишээлбэл, нэр хүндээ алдах) харгалзан үзэх шаардлагатай.

Эрсдэлийг эрэмбэлэх хамгийн түгээмэл арга бол маш өндөр, өндөр, дунд, бага зэргээр графикийн хэсэг бүрд эрсдэлийн түвшинг тогтоох явдал бөгөөд үүгээр нөлөөлөл болон магадлалын зэрэглэлийн нийлбэр өндөр байх тусам нийт эрсдэлийн түвшин өндөр байх болно. Түвшин хоорондын хил хязгаар нь эрсдэлийн өртөмтгий байдлаас хамааран аж ахуйн нэгж бүрд өөр өөр байдаг. Жишээлбэл, эрсдэлд илүү өртөмтгий байгууллага эрсдэлийн түвшний хил хязгаарыг баруун дээд тал руу, эрсдэлээс илүү татгалзах сонирхолтой байгууллага эрсдэлийн түвшний хил хязгаарыг зүүн доод тал руу шилжүүлнэ. Түүнчлэн, зарим байгууллагууд тэгш бус хязгаар баталж, магадлалаас илүү нөлөөлөлд түлхүү анхаарах нь бий. Жишээлбэл, "дунд" нөлөөллийн зэрэглэл, "байнга" магадлалын зэрэглэл бүхий эрсдэлд "өндөр" эрсдэлийн зэрэглэл тогтоогддог бол "онц их" нөлөөллийн зэрэглэл, "боломжтой" магадлалын зэрэглэл нь "маш өндөр" байна. " гэх мэтээр эрсдэлийн түвшинг тогтооно.

## 4. Эрсдэлийн залруулга

ТЭМДЭГЛЭЛ: Залруулах арга хэмжээний эрэмбэ; Хариу арга хэмжээ; Эрсдэлийг багасгах; Эрсдэлийг бууруулах.

Эрсдэлийг шийдвэрлэх (эрсдэлийг залруулах) зорилго нь аюул заналыг хязгаарлах, боломжуудыг ашиглах замаар эргэлзээтэй байдлыг байгууллагад ашигтайгаар эргүүлэх явдал юм. Эрсдэлд тэргүүлэх эрэмбэ өгсний дараа эрсдэлийн залруулгыг зохион байгуулалтын болон үйл ажиллагааны эрсдэлийн аль алинд нь тодорхойлох, түүнчлэн бизнес төлөвлөлтийн үйл явцтай уялдуулах шаардлагатай.




Тогтвортой, цогц стратеги бүрдүүлэх нийцтэй хариу арга хэмжээний багцыг тодорхойлоход тулгамдаж буй асуудал бол үлдэгдэл эрсдэл нь гаднын нөлөөний зөвшөөрөгдөх түвшинд багтах болно. Эрсдэлд зөв хариу үйлдэл байдаггүй гэдгийг тэмдэглэх нь зүйтэй.

Сонгосон хариу үйлдэл нь байгууллагын "эрсдэлд өртөмтгий байдал"[27] (1-р Хэсэг, 1-р Бүлгийг үзнэ үү), эрсдэлийн нөлөөлөл, магадлал, эрсдэлийг бууруулах төлөвлөгөөний зардал, үр өгөөж зэрэг асуудлуудаас хамаарна.

Эрсдэлийг залруулах нь хууль эрх зүйн шаардлага, түүнчлэн төрийн болон байгууллагын бодлогод нийцсэн байх ёстой. Тиймээс эрсдэлийг залруулах шаардлагатай эсэх талаарх шийдвэрийг үйл ажиллагаа, техник, санхүү, хууль эрх зүй, нийгэм, байгаль орчны болон бусад шалгуурт тулгуурлан гаргаж болно. Ийм шалгуур нь тухайн байгууллагын нөхцөл байдлыг тусгах ёстой бөгөөд түүний дотоод бодлого, зорилго, зорилт, түүнчлэн оролцогч талуудын хэрэгцээ шаардлагаас хамаарна. Үүнтэй холбогдуулан багийн арга барил нь нөхцөл байдлыг зөв тодорхойлж, эрсдэлийн хандлагын явцад өөрчлөлтийг оновчтой удирдахад тустай.

### 4.1 Эрсдэлийг залруулах арга хэмжээ

Эрсдэлийг залруулах үндсэн ерөнхий чиг шугамд нийцсэн хариу үйлдлийн ангиллууд өөр өөр байдаг. Эдгээр хариу үйлдлийн ангилал нь:

**1. ХҮЛЦЭХ (TOLERATE)**. Энэхүү нөлөөнд автах явцыг цаашид ямар нэгэн арга хэмжээ авахгүйгээр хүлцэх боломжтой, эсвэл хүлцэх боломжгүй байсан ч аливаа зүйлийг гүйцэтгэх боломж хязгаарлагдмал байж болно (эсвэл аливаа арга хэмжээ авах зардал нь боломжит үр өгөөжтэй харьцуулшгүй байж болно). Эдгээр тохиолдолд хариу үйлдэл нь одоо байгаа Эрсдэлийн түвшинг хүлцэх явдал байж болно. Мэдээжийн хэрэг, энэ сонголтыг эрсдэл нь бодит үйл явцад хүргэсэн тохиолдолд үүсэх нөлөөллийг зохицуулах онцгой байдлын төлөвлөлтөөр нэмж болно.

Энэ хэлбэрийн арга барилтай холбоотой үйлдлүүд нь:

- Эрсдэлийг хүлээн зөвшөөрөх: магадлал болон үйлчлэлд нөлөөлөх арга хэмжээ авдаггүй.
- Хадгалж үлдэх: эрсдэлийг өөрчилсөн эсвэл хуваалцсаны дараа үлдэгдэл эрсдэлүүд үлдэх болно. Эрсдэлийг үндэслэлтэй шийдвэрээр хадгалах боломжтой: тодорхой эрсдэлээс гарах алдагдлын дарамт эсвэл үр өгөөжийн ашиг тусыг хүлээн зөвшөөрөх, түүний дотор тогтоогдоогүй эрсдэлийг хүлээн зөвшөөрөх.
  Эрсдэлийг мөн өгөгдмөл байдлаар хадгалж болно. Жишээлбэл. эрсдэлийг тодорхойлох, эсвэл өөр аргаар залруулахгүй байх үед зохих ёсоор хуваалцах. Түүнчлэн, боломжуудыг өөрчилсөн эсвэл хуваалцсаны дараа ямар нэгэн тодорхой арга хэмжээ авах шаардлагагүйгээр (үлдэгдэл боломжийг хадгалах) үлдэгдэл боломжууд байж болно.

**2. ЗАЛРУУЛГА (TREAT).** Эрсдэлийн дийлэнх хэсгийг залруулга байдлаар ихэвчлэн шийдвэрлэдэг. Залруулах арга хэмжээний зорилго нь эрсдэлийг бий болгодог үйл ажиллагааг үргэлжлүүлэхийн зэрэгцээ ийм эрсдэлийг хүлээн зөвшөөрөгдөх хэмжээнд хүртэл хязгаарлахын тулд тодорхой арга хэмжээ авах явдал юм.

[27] Тодорхойлсон эрсдэл бүрт хариу арга хэмжээ боловсруулахын өмнө байгууллагын хэмжээ болон төрөл, түүний соёл, сөрөг үзэгдлийн нөлөөллийг хүлцэх чадвар зэргээс хамаарч эрсдэлд хандах хандлага буюу "Эрсдэлийн өртөмтгий байдал"-ыг /risk appetite/ тодорхойлох шаардлагатай.

Энэ төрлийн хандлагатай холбоотой арга хэмжээнүүд нь:

- Татгалзах/арилгах. Эрсдэлийн эх сурвалжаас татгалзах/арилгах
- Эрсдэлийг бууруулах; авах арга хэмжээнүүд нь:
    - Магадлалыг өөрчлөх (багасгах арга хэмжээ): нааштай үр дүнг нэмэгдүүлэхийн тулд сөрөг үр дагавар гарах магадлалыг бууруулах ба/эсвэл боломжийг нэмэгдүүлэх зорилгоор авсан арга хэмжээ.
    - Үр дагаврыг өөрчлөх (тооцоолоогүй арга хэмжээ): алдагдлын түвшинг бууруулах буюу/эсвэл холбогдох боломжуудыг харгалзан ашгийн түвшинг өсгөх зорилгоор авсан арга хэмжээ. Үүнд үйл явдлын өмнөх арга хэмжээ, үйл явдлын дараа хариу арга хэмжээ авах, тухайлбал тасралтгүй байдлын төлөвлөгөө зэрэг багтана.

Эрсдэлийн удирдлагын үүднээс авч үзвэл, үр дүнг хүлээхээс илүү эрсдэлээс урьдчилан сэргийлдэг тул эхний арга хэмжээг (өөрчлөх магадлал) илүүд үзэх шаардлагатай.

**3. ШИЛЖҮҮЛЭХ (TRANSFER)**. Зарим эрсдэлийн хувьд хамгийн сайн хариу үйлдэл бол тэдгээрийг шилжүүлэх явдал байж болно[28]. Эрсдэлийг шилжүүлэх нь тухайн байгууллагын гаднын нөлөөнд өртөх байдлыг бууруулах эсвэл өөр байгууллага (өөр олон нийтийн байгууллага байж болно) ийм эрсдэлийг илүү үр дүнтэй удирдах чадвартай гэж тооцсон байж болно. Аль нэг эрсдэлийг (бүрэн) шилжүүлэх боломжгүй гэдгийг анхаарах нь зүйтэй бөгөөд ялангуяа нэр төрийн эрсдэлийг шилжүүлэх боломж бараг үгүй юм. Шилжүүлэлтийг үр ашигтай гүйцэтгэхийн тулд эрсдэлийг шилжүүлсэн гуравдагч этгээдтэй харилцах харилцааг анхааралтай удирдах шаардлагатай.

Ийм хэлбэрийн хандлагатай холбоотой арга хэмжээнүүд нь:

- Эрсдэл, эсвэл түүний[29] тодорхой хэсгийг шилжүүлэх[30]
- Хуваалцах[31]: эрсдэлийн үр дагаврын зарим хэсгийг хариуцаж байгаа эсвэл хуваалцаж буй өөр тал эсвэл талууд, ихэвчлэн боломж бололцооны магадлал, эсвэл тэдгээрээс олох ашгийн хэмжээг нэмэгдүүлэх нэмэлт чадавх, нөөцөөр хангах замаар хийгдэнэ. Эерэг үр дүнг хуваалцахад тэдгээрийг олж авахад шаардагдах зардлын зарим хэсгийг хуваалцах явцыг оруулж болно. <u>Хуваалцах тогтолцоо нь ихэвчлэн шинэ эрсдэлийг танилцуулдаг бөгөөд үүний учир нь нөгөө тал эсвэл талууд шаардлагатай чадавх эсвэл эх үүсвэрийг үр дүнтэйгээр хангаж чадахгүй байх магадлалтайд оршино.</u>

4. **ЦУЦЛАХ (TERMINATE)**. Зарим эрсдэлийг зөвхөн үйл ажиллагааг нь зогсоосноор хүлээн зөвшөөрөгдөх түвшинд залруулах болон багасгах боломжтой байдаг. Хувийн салбартай харьцуулахад төрийн салбарт ийм хувилбарыг эрс хязгаарлаж болохыг тэмдэглэх нь зүйтэй. Энэ нь төслийн менежментэд онцгой ач холбогдолтой байж болох юм.

---

[28] Үүнийг ердийн даатгалаар хийж, эсвэл гуравдагч этгээдэд эрсдэлийг өөр аргаар төлөх замаар хийж болно. Энэ хувилбар нь санхүүгийн эрсдэл эсвэл хөрөнгийн эрсдэлийг бууруулахад онцгой үр дүнтэй байдаг.

[29] ISO 73:2009 Стандартаар "Эрсдэл шилжүүлэх"-ийг эрсдэлийг хуваалцах хэлбэрүүдийн нэг гэж үздэг.

[30] Жишээ нь: даатгал аутсорсинг /гадаад эх үүсвэр ашиглах/ хийх аргаар.

[31] ISO 73:2009 стандартаар эрсдэлийг хуваалцах нь бусад талуудтай харилцан тохиролцсон эрсдэлийг хэрхэн хуваарилдгийг тодруулж, хууль эрх зүйн болон зохицуулалтын шаардлагууд нь эрсдэлийг хуваалцах үйл явцыг хязгаарлах, хориглох, үүрэг даалгавар өгөх боломжтой талаар анхааруулсан. Үүнээс гадна, эрсдэлийн хуваарилалтын хэмжээ нь хуваалцах зохицуулалтын найдвартай болон тодорхой байдлаас хамаарна.

- Зайлсхийх: эрсдэлийг үүсгэж байгаа үйл ажиллагааг зогсоох арга хэмжээ авах эсвэл энэ төрлийн үйл ажиллагааг эхлүүлэлгүйгээр эрсдэлээс зайлсхийх (энэ хувилбарыг хэрэгжүүлэх боломжтой тохиолдолд). Хэрэв хувь хүн эсвэл байгууллагууд нь Эрсдэлийн эсрэг тууштай арга хэмжээ авахгүй л бол эрсдэлээс зайлсхийх нь оновчтой болж чадахгүй. Зохисгүй эрсдэлээс зайлсхийх нь бусад Эрсдэлийн ач холбогдлыг нэмэгдүүлэх эсвэл боломжоо алдахад хүргэдэг.

5. **БОЛОМЖИЙГ АШИГЛАХ (TAKE OPPORTUNITY).** Энэ нь дээр дурдсан хувилбаруудаас огт өөр сонголт биш бөгөөд эрсдэлийг хүлцэх, шилжүүлэх, залруулах бүрд авч үзэх шаардлагатай сонголт юм. Хоёр хэлбэрээр энэ сонголт гарч болно: эхнийх нь аюул заналыг бууруулах арга хэмжээ авсан эсэхээс үл шалтгаалан эерэг нөлөөллийг ашиглах боломж тухайн үед гарч ирэх тохиолдол юм. Хоёр дахь нь аюул занал учруулахгүй ч бодит боломжуудыг бий болгох нөхцөл байдал үүсэх явдал юм.

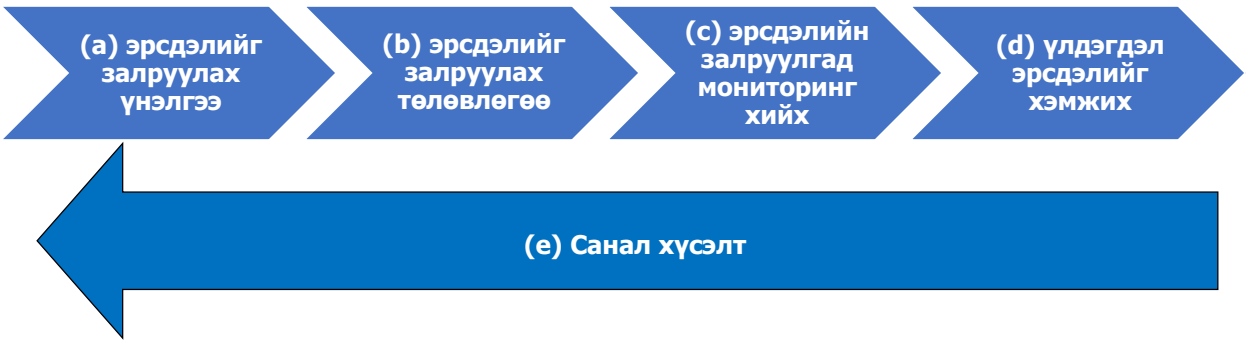
- Хүлээх/нэмэгдүүлэх: боломжийг хайхын тулд эрсдэл хүлээх эсвэл нэмэгдүүлэх.

Эрсдэлийг залруулах сонголтууд нь бие биеэ үгүйсгэх албагүй эсвэл бүх нөхцөл байдалд тохирсон байх шаардлагагүй. Эрсдэлийн хариу арга хэмжээ нь хүссэн үр дүндээ хүрэхийн тулд ихэвчлэн энэхүү хоёр болон түүнээс дээш стратегийг нэгтгэдэг. Байгууллагаас ихэвчлэн залруулах аргыг хослуулан хэрэглэх нь ашигтай байдаг. Сонгосон эрсдэлийн хариу арга хэмжээг хэрэгжүүлэх нь байгууллагын "Эрсдэлд өртөмтгий байдал" болон соёлоор бий болгосон түвшинд эрсдэл эсвэл боломжийг удирдахад ашиглагдах удирдлагын үйл явцыг тоймлон харуулсан Эрсдэлийн төлөвлөгөөг боловсруулах явдал юм.
Эрсдэлийг залруулах нь эрсдэлийг сайжруулах нэг буюу хэд хэдэн хувилбарыг сонгох болон тэдгээрийг хэрэгжүүлэх явдал юм. Хэрэгжүүлсний дараа эрсдэлийг залруулах нь хяналтыг бий болгох эсвэл сайжруулдаг: эрсдэлийг шийдвэрлэхийн тулд авсан ямар нэг арга хэмжээ нь "дотоод хяналт" гэж нэрлэгддэг ойлголтын нэг хэсгийг бүрдүүлдэг.

### 4.2 Эрсдэлийг залруулах үйл явц

Эрсдэлийг залруулах нь доорхыг багтаасан давтагдах үйл явц юм:

a) Эрсдэлийг залруулах явцыг үнэлэх: Эрсдэлийг залруулах хувилбаруудыг тодорхойлж, үнэлэх;
b) Эрсдэлийн залруулгыг төлөвлөх: Эрсдэлийн залруулгын хуваарь болон арга хэмжээний төлөвлөгөөг бэлдэх;
c) Тухайн залруулгын үр ашигтай байдалд мониторинг хийх (5-р бүлгийг харна уу);
d) Үлдэгдэл эрсдэлийг хэмжих: үлдэгдэл Эрсдэлийн түвшинг хүлцэх боломжтой эсэхийг гаргах;
e) Санал хүсэлтийн үр нөлөө: хэрэв үлдэгдэл эрсдэлийг хүлцэх боломжгүй бол Эрсдэлийн шинэ залруулгыг бий болгох (А үе шат руу буцах) үйл явцыг давтана.



**a) Эрсдэлийн залруулгын үнэлгээ**: байгууллага өөрт байгаа хамгийн сайн хувилбарыг сонгох ёстой. Энэ нь нийгмийн хариуцлага зэрэг хууль эрх зүй, зохицуулалтын болон бусад шаардлагуудтай холбоотой хувилбар бүрийг хэрэгжүүлэх зардлыг түүнээс олох үр өгөөжтэй тэнцвэржүүлэх явдал юм. Ерөнхийдөө эрсдэлийг удирдах зардлыг гарсан үр ашигтай нь тэнцвэржүүлэх шаардлагатай.
Зардал ба үр ашгийг тооцохдоо тухайн нөхцөлийг нь харгалзан үзэх хэрэгтэй. Биет болон биет бус бүхий л шууд болон шууд бус зардал, үр ашгийг харгалзан үзэж, санхүүгийн болон бусад нөхцөлүүдээр хэмжих нь чухал юм.

**b) Эрсдэлийг залруулах төлөвлөгөө**: Эрсдэлийн залруулга нь холбогдох төлөвлөгөөг үйл ажиллагааны түвшинд бэлтгэх, хэрэгжүүлэх явцыг багтаах ёстой. Энэ нь сонгосон залруулгын хувилбаруудыг хэрхэн хэрэгжүүлэх болон менежмент ба төсвийн үйл явцтай яаж нэгтгэх ёстойг харуулж байна. Ялангуяа, залруулгын төлөвлөгөөнд тусгагдсан мэдээлэл нь дараах зүйлсийг багтаасан байна:

a. Хүлээгдэж буй үр ашгийг багтаасан залруулгын хувилбаруудыг сонгох шалтгаанууд;
b. Төлөвлөгөөг батлах үүргийг хэн хүлээсэн, түүнийг хэрэгжүүлэхэд хэн хариуцлага хүлээх;
c. Санал болгох алхмууд;
d. Болзошгүй нөхцөлүүдийг багтаасан нөөцийн шаардлагууд;
e. Гүйцэтгэлийн хэмжүүр ба хязгаарлалт;
f. Тайлан гаргах ба мониторингийн шаардлагууд;
g. Цаг хугацааны тохируулга ба хуваарь.

Эцэст нь, залруулгын дараалалтай холбоотой үүрэг хариуцлагыг ил тод хуваарилж, тухайн эрсдэлийг (эсвэл эрсдэлийн ангиллыг) удирдах, залруулгын стратегийг хэрэгжүүлэх, эрсдэлийн хяналтын хэрэгжилтэд хэн хариуцлага хүлээхийг зааж өгөх ёстой. Үүний улмаас удирдах зөвлөл нь менежментийн багаас эрсдэлийн зохистой хариу арга хэмжээг тооцож, хэрэгжүүлэхийг нягтлах ёстой.

Залруулгын хариуцлагыг ихэвчлэн удирдлагын түвшинд (ерөнхий захирлууд, хэлтсийн дарга, төслийн менежерүүд) хуваарилж, шаардлагатай тохиолдолд ажилтнуудад хуваарилдаг. Менежмент нь мөн залруулга болгон сонгосон үйлдлүүдийг тодорхойлж, "Эрсдэлийн бүртгэл"-д тэмдэглэж, эрсдэлийн хариу арга хэмжээ нь байгууллагын гүйцэтгэлийг хэрхэн сайжруулж байгааг удирдах зөвлөлд харуулах ёстой.

Эрсдэл хүлээгчид эрсдэлийн төрлөөс (байгууллагын эсвэл үйл ажиллагааны аль алинд нь) хамаарч өөр өөр байдаг хэдий ч эрсдэл хүлээгчид төсөл эсвэл үйл явц дахь тус тусын үүргийнхээ дагуу эрсдэлийн залруулгын төлөвлөгөөг тогтоохыг заасан байдаг. Жишээлбэл, ахлах менежерүүд компанийн эрсдэл, түүнийг бууруулах стратеги, үйл ажиллагааны төлөвлөгөөг хариуцдаг. Үйл ажиллагааны эрсдэлийн хариуцлага нь хөтөлбөрт тогтоосон хэсгийн түвшинд суурилдаг.

**c) Эрсдэлийн залруулгын мониторинг**: хариу арга хэмжээг төлөвлөхдөө тавьж байгаа хяналт нь эрсдэлтэй пропорциональ байх нь чухал. Эрсдэлийн дүн шинжилгээ нь менежментээс анхаарах шаардлагатай эрсдэлүүдийг тодорхойлох замаар тухайн үйл явцад дэм болдог. Эрсдэлийг хянах арга хэмжээ нь тухайн байгууллагад ашиг тусаа өгөх нөөцийг нэн тэргүүнд тавина.

Дотоод хяналтын үр дүнг санал болгож буй хяналтын арга хэмжээний дагуу эрсдэлийг хэр хэмжээгээр нь залруулах эсвэл бууруулах замаар тодорхойлдог. Санал болгож буй арга хэмжээ(нүүд)-ийн зардалтай харьцуулах арга хэмжээ аваагүй тохиолдолд бууруулалтыг эдийн засгийн боломжит үр нөлөөгөөр хэмжих шаардлагатай бөгөөд тэр даруйдаа бэлэн байснаас илүүтэйгээр нарийвчилсан мэдээлэл, таамаглалыг байнга шаарддаг.
Хариу арга хэмжээ бүр нь тохирсон зардалтай байх бөгөөд залруулга нь хяналтдаа байгаа эрсдэлтэй харьцаатайгаар мөнгөний үнэ цэнийг илэрхийлэх нь чухал юм. Үүнтэй холбогдуулан эрсдэлийг шийдвэрлэх сонголтуудыг ("ЗАЛРУУЛАХ") дөрвөн өөр төрлийн **холбоотой/нэгдсэн хяналт** болгон задлан шинжилж болно.

- УРЬДЧИЛАН СЭРГИЙЛЭХ ХЯНАЛТ. Эдгээр нь хүсээгүй үр дагаврыг хязгаарлах зорилготой юм. Хүсээгүй үр дагавраас зайлсхийх тусам илүү тохиромжтой урьдчилан сэргийлэх хяналтыг хэрэгжүүлнэ[32]. Байгууллагад хэрэгжиж буй хяналтуудын ихэнх нь энэ ангилалд хамаарах хандлагатай байдаг.

- ЗАСАЖ ЗАЛРУУЛАХ ХЯНАЛТУУД. Эдгээр нь урьдчилан хараагүй, тохиолдоод байгаа үр дагаврыг засаж залруулах зорилготой бөгөөд алдагдал, хохирлын эсрэг тодорхой хэмжээний нөхөн сэргэлтийг бий болгодог[33]. Тохиолдлын төлөвлөлт нь засаж залруулах хяналтын чухал элемент юм.

- ЧИГЛҮҮЛСЭН ХЯНАЛТ. Эдгээр нь тодорхой үр дүнд хүрэхэд зориулагдсан бөгөөд ихэвчлэн Эрүүл мэнд, Аюулгүй байдал эсвэл хамгаалалттай холбоотой хүсээгүй үйл явдлаас зайлсхийхэд онцгой чухал юм[34]

- ИЛРҮҮЛЭХ ХЯНАЛТ. Эдгээр нь хүсээгүй үр дүн гарах тохиолдлуудыг таних зорилготой юм. Тэдгээрийн үр нөлөө нь "үйл явдлын дараа" гэсэн тодорхойлолт бөгөөд зөвхөн үүнээс үүдэн гарсан алдагдал эсвэл хохирлыг хүлээн зөвшөөрөх боломжтой үед л тохиромжтой байдаг[35].

**d) Үлдэгдэл эрсдэлийг хэмжих.** Хэрэв залруулга хийлгэсний дараа ч бас эрсдэлийн үлдэгдэл бүрэн арилаагүй байвал энэ эрсдэлийг хэвээр үлдээх эсвэл эрсдэлийн залруулгын үйл явцыг давтах эсэх талаар шийдвэр гаргах хэрэгтэй. Өндөр гэж тооцогдох үлдэгдэл эрсдэлийн хувьд цаашид бууруулах стратегийг хэрэгжүүлэх зардлын талаар мэдээлэл цуглуулах шаардлагатай.

---

[32] Урьдчилан сэргийлэх хяналтын жишээнд зөвхөн эрх бүхий хүмүүст үйл ажиллагааг хязгаарлах явдал багтах бөгөөд үүний жишээ нь, зөвхөн дүйцэх сургалтад хамрагдсан, хэвлэл мэдээллийн хэрэгслээр асуулга явуулах эрх бүхий хүмүүст зөвшөөрөл олгох нь зохисгүй тайлбарыг хэвлэлд гаргахаас сэргийлдэг.
[33] Тухайлбал, илүү төлөлтийг нөхөх боломжийг гаргахын тулд гэрээний заалтуудыг боловсруулах. Даатгал нь эрсдэлийг бодитой болгохын эсрэг санхүүгийн нөхөн сэргэлтэд дэмжлэг үзүүлэх учраас засаж залруулах хяналтын нэг хэлбэр гэж үзэж болно.
[34] Тухайлбал ажилчдыг бие даан ажиллуулахаас өмнө тодорхой ур чадварыг эзэмшүүлэх сургалтад хамруулна.
[35] Илрүүлэх хяналтын жишээнд цаашдын ажилдаа ашиглахын тулд төслүүдээс суралцах зүйлс, цаашдын ажилд ашиглах, хариу өгөх өөрчлөлтийг илрүүлэх хяналтын үйл ажиллагаа зэргийг илрүүлдэг "Хэрэгжүүлсний дараах үнэлгээ" багтана.

## ЭРСДЭЛИЙН ЗАЛРУУЛГЫГ ТӨЛӨВЛӨСӨН ЖИШЭЭНҮҮД

| ЭРСДЭЛИЙН ЗАЛРУУЛГА – ХУВААРЬ | |
|---|---|
| САНАЛ БОЛГОЖ БУЙ ХЭЛТЭС | |
| БАТАЛГААЖУУЛАХ ХЭЛТЭС | |
| ХАРИУЦЛАГА | |
| ЗАЛРУУЛГЫН ХЭЛБЭР | |
| ЭРСДЭЛИЙН ТОДОРХОЙЛОЛТ | |
| ҮЙЛ ЯВЦ | |
| ҮЕ ШАТ | |
| ШАЛТГААН | |
| ХҮЧИН ЗҮЙЛС | |
| ТӨЛӨВЛӨСӨН ХУГАЦАА | |

| ЭРСДЭЛИЙН ЗАЛРУУЛГА- МОНИТОРИНГ | | |
|---|---|---|
| ЗОРИЛТУУД | | |
| ҮР ДҮНГИЙН ҮЗҮҮЛЭЛТ | | |
| ХЯНАЛТЫН ГОРИМ | | |
| ЭРСДЭЛИЙН ЗАЛРУУЛГА- ҮЙЛ АЖИЛЛАГААНЫ ТӨЛӨВЛӨГӨӨ | | |
| ҮЕ ШАТ | НЭГЖ | ХУГАЦАА |
| 1. ..... | | |
| 2. ..... | | |
| 3. ..... | | |

**АСУУЛТ**

А1. **Танай байгууллагад эрсдэлийг олж тогтоон үнэлгээ хийсний дараа эрсдэлийг залруулах ямар нэг арга хэмжээ авсан уу?**

Х1. "Тийм. Хамгийн ач холбогдолтой эрсдэлийн залруулгыг менежерүүдэд хуваарилж, хяналт (төлөөлөн удирдах зөвлөлөөс жил бүр эсвэл хоёр жил тутамд) тавьдаг.
Ач холбогдол багатай эрсдэлийг ердийн үйл ажиллагааны нэг хэсэг болгон авч үздэг. Дунд болон түүнээс дээд түвшний эрсдэлийн залруулгыг хэлтсийн удирдлагын багт батлуулахаар явуулна. Залруулгыг хэвийн үйл ажиллагааны нэг хэсэг болгон хийх үүрэгтэй этгээдэд даалгадаг бөгөөд хэрвээ ингэх боломжгүй бол тусад нь хэрэгжүүлэх төлөвлөгөө гаргана"
Эх сурвалж: Финлянд Улс, Эрсдэлийн менежментийн практикийн судалгаа

Х2. "Тийм. Эрсдэлийг үнэлж, хөрөнгийн эзэд тодорхой түвшнээс дээш хэмжигдэх эрсдэлийг бууруулах төлөвлөгөө гаргах ёстой.
Эх сурвалж: Исланд Улс, *Эрсдэлийн менежментийн практикийн судалгаа*

Х3. "Тийм. Залруулгыг эрсдэлийг тодорхойлох үйл явцын нэг хэсэг болгон тодорхойлох бөгөөд загварыг хэлтсийн дарга нараар жилд хоёр удаа бөглүүлж, хэлтсийн эрсдэлийн бүртгэл, байгууллагын эрсдэлийн бүртгэлийг гаргана. Эрсдэлийг өмчлөх эрхийг хуваарилж, үйл явцыг ахлах удирдлагын хороо, хэлтсийн дарга нарын хамт жилд хоёр удаа хянадаг. Төслийн удирдлагын систем нь эрсдэлийг тодорхойлох, удирдахад тусалдаг бөгөөд төслийн багийн зүгээс төслийг байнга хянаж байдаг. Эрсдэлийн менежментийн залруулга нь хүний нөөцийн шийдлүүдийг хамарч болно".
Эх сурвалж: Ирланд Улс, *Эрсдэлийн менежментийн практикийн судалгаа*
Х4. "Тийм. Эрсдэлийг залруулах нь эрсдэлийн дүн шинжилгээний гол үр дүн юм. Үр дүнг хяналтын үйл ажиллагаа гэж нэрлэдэг. Зарим тохиолдолд эрсдэлийн албан ёсны дүн шинжилгээ хийхээс өмнөх туршлагын үр дүнд хяналтын үйл ажиллагаа бий болсон. Гэсэн хэдий ч зөвхөн бүрэн дүн шинжилгээ хийх нь чухал гэж үзсэн бүх зүйлийг анхааралдаа авсан бөгөөд тухайн байгууллага үр дагаврыг даван туулахад бэлэн байна гэсэн үндэслэлтэй баталгааг өгч чадна.
Эх сурвалж: Мексик Улс, *Эрсдэлийн менежментийн практикийн судалгаа*
Х5. "Тийм, NIS-ийн ерөнхийлөгчийн баталсан эрсдэлийн менежментийн тогтолцооны журмын дагуу (1038/2011 тоот шийдвэр) эрсдэлийн менежментийн аудитын тайлангуудыг харгалзан үзэж, залруулгын арга хэмжээг санал болгодог".
Эх сурвалж: Румын Улс, *Эрсдэлийн менежментийн практикийн судалгаа*

**А2. Залруулгын хэлхээ холбоо болон ялгааг зааж өгөхийн зэрэгцээ Эрсдэлийн менежментийн үйл явцаар ямар төрлийн эрсдэлийг удирдаж байгааг тодорхойлно уу**

Х1. "Залруулгын хандлага нь эрсдэлийг хүлээн зөвшөөрөгдөх хэмжээнд хүртэл бууруулахад CBS-ийн их эсвэл бага нөлөөллөөс хамаарна. Эрсдэлийн залруулгын тухайд таньж мэдсэн болон үнэлгээ хийсэн ихэнх эрсдэлийг хоёр категорид хуваадаг бөгөөд энэ нь эрсдэлийг бууруулах, эрсдэлээс зайлсхийх эсвэл хосолсон гэж байна"
Эх сурвалж: Хорват Улс, *Эрсдэлийн менежментийн практикийн талаарх гүнзгийрүүлсэн сургалт*

**А3. Эрсдэлийн залруулгыг таних болон хянахад ашигладаг аргачлалыг тайлбарлахын зэрэгцээ холбогдох Байгууллагын чиг үүргийг зааж өгнө үү:**
Х1. "INEGI-ийн ашигладаг аргачлал нь дийлэнхдээ эрсдэлийн менежментийн тухай олон улсын ISO 31000 стандарт, мэдээллийн аюулгүй байдлын ISO/IEC 27000 болон COSO ЕЭМ (байгууллагын Эрсдэлийн менежмент)-ийн зарим элемент, түүнчлэн Европын Эрсдэлийн холбооны стандарт (FEЭМА) дээр үндэслэсэн болно. Аргачлалын анхны хувилбар нь 2010 онд гарсан бөгөөд одоогийн хувилбар нь түүнийг ашиглах байгууллагын туршлагын үр дүн юм.".
Эх сурвалж: Мексик Улс, *Эрсдэлийн менежментийн практикийн талаарх гүнзгийрүүлсэн сургалт*

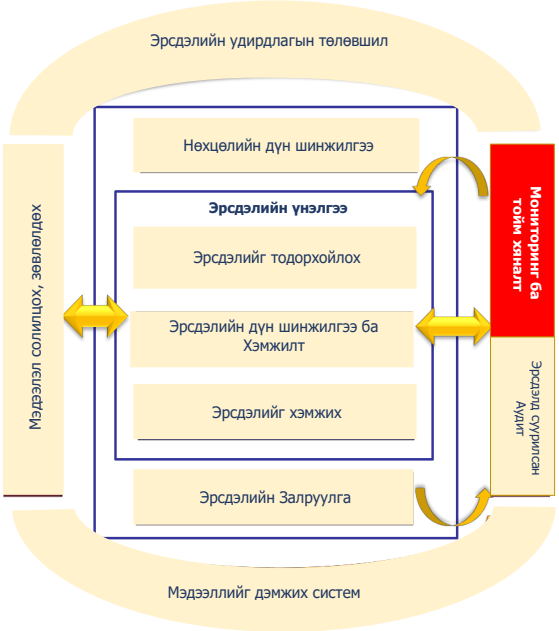
**А4. Танай байгууллагын Эрсдэлийн менежмент, дотоод хяналт, дотоод аудитын тогтолцооны тухайд эрсдэлийн залруулгын арга хэмжээг хэрхэн хянадаг, эрсдэлийг залруулах үйл ажиллагаанд хяналт тавих функц, үүрэг, хариуцлагыг тодорхойлохын зэрэгцээ эдгээрийн хоорондын уялдаа холбоо/интеграцчлалыг нарийвчлан тайлбарлана уу…."**
Х1. "Эрсдэлийн хувьд засаг захиргааны нэгжийн дарга тус бүр залруулгын арга хэмжээг тодорхойлж, дүн шинжилгээ хийж, үнэлэлт дүгнэлт өгөх, тодорхойлох үүрэгтэй.
Эх сурвалж: Мексик Улс, *Эрсдэлийн менежментийн практикийн талаарх гүнзгийрүүлсэн сургалт*

**А5. Эрсдэлийг залруулах үйл ажиллагааны дэс дарааг хэн, хэрхэн тодорхойлохыг тайлбарлана уу.**
Х1. "Корпорацын түвшинд удирдах зөвлөл нь тэргүүлэх чиглэлийг тогтоодог. Үйл явцын түвшинд үйл явц эзэмшигч нь тэргүүлэх чиглэлийг тогтоодог".
Эх сурвалж: Нидерланд Улс, *Эрсдэлийн менежментийн практикийн талаарх гүнзгийрүүлсэн сургалт*

**А6. Танай байгууллагад эрсдэлийг тодорхойлж, үнэлгээ хийсний дараа эрсдэлийг залруулах ямар нэг арга хэмжээ авсан уу?**
Х1. "Тийм ээ. Захирлууд/хэлтсийн дарга нар нь (эрсдэл хүлээгчид) эрсдэлийн менежер залилан, авилгаас урьдчилан сэргийлэх менежерээр баталгаажуулсан хариу арга хэмжээг санал болгодог. Эдгээр арга хэмжээг нэн тэргүүнд (эрсдэлийн стратегийн хэсэг, эрсдэлийн үнэ цэнэ, магадлал) сонгож, дараа нь удирдах албан тушаалтнуудад даатгадаг. Менежерүүд хариу арга хэмжээг санал болгож засаглал нь тэдгээрийн ач холбогдлыг тодорхойлсны дараа (эрэмбэлэх) авах арга хэмжээг сонгосон; цар хүрээ нь дотоод төлөөллийн сүлжээгээр хангагдсан байна. Баталгаажуулж сонгон авсан хариу арга хэмжээг менежерүүд (захирал/хэлтсийн дарга) хариуцан төлөвлөж, хэрэгжүүлж, хянаж байдаг; цар хүрээг нь төлөөллийн сүлжээгээр дамжуулан мониторингийн мэдээллээр бөглөнө".
Эх сурвалж: Итали Улс, *Эрсдэлийн менежментийн практикийн сургалт*

## 5. Мониторинг ба хяналт

ТЭМДЭГЛЭЛ: Мониторинг; Тойм хяналт; Гүйцэтгэх үүрэг ба хариуцлага; Үндсэн эрсдэлийн үзүүлэлтүүд; Эрсдэлд суурилсан аудит; Дотоод аудитын мөчлөг (цикл).




### 5.1 Мониторинг ба тойм хяналт

Эрсдэлийн удирдлага нь динамик, олон удаагийнх болон өөрчлөлтөд хариу үйлдэл үзүүлэх чадвартай байна. Эрсдэлүүд болон тэргүүлэх эрэмбэ өөрчлөгдөхийн хэрээр эрсдэлийн залруулгыг эрсдэлийн менежментийн үйл явцын нэг хэсэг болгон хянах ёстой.

Байгууллагын мониторингийн үйл явц нь дараах зорилгоор эрсдэлийн удирдлагын бүх шинж чанарыг агуулсан байх ёстой:

- Хяналт үр дүнтэй, үр ашигтай байгааг нягтлах;
- Эрсдэлийн залруулга болон тэргүүлэх чиглэлийг сайжруулах шаардлагатай, оршин байгаа эрсдэлд гарсан аливаа өөрчлөлтийг илрүүлэх;
- Шинээр бий болж байгаа эрсдэлийг таних.
  Мониторинг нь бодит гүйцэтгэлтэй харьцуулж хүлээгдэж байгаа /эсвэл шаардагдаж байгаа/ гүйцэтгэлийн тогтмол хяналтыг багтаадаг учраас мониторинг ба тойм хяналт нь хоёр өөр, нэмэлт үйл ажиллагаа байхад харин тойм хяналт нь одоогийн нөхцөл байдлын дотоод/гадаад нөхцөл байдалд гарсан өөрчлөлтийг тодорхой хугацаанд (наад зах нь жил бүр) шалгах явц юм.

Мониторинг ба тойм хяналтын үйл ажиллагааны ерөнхий хариуцлага нь ТУЗ болон дээд менежментээс хамаардаг: хяналтын хөтөлбөрийн үр дүнд дээд менежмент хэрхэн хандах нь ажилтнуудын үйл ажиллагаанд нөлөөлнө.
Мониторинг нь удирдлагын салшгүй хэсэг байх ёстой бөгөөд эрсдэл, хяналтыг эзэмшигчдэд хуваарилж, тэдгээр нь мониторинг хийх үүрэгтэй. Мониторингийн ердийн хандлагад дараах зүйлс орно:

- Эрсдэл эсвэл нөхцөл байдлын өөрчлөлтийг хянахын тулд эрсдэл хүлээгчдийн хүрээлэн буй орчинд дүн шинжилгээ хийх;
- Эрсдэл хүлээгчдийн эрсдэлийг залруулах төлөвлөгөөний хяналт;
- Эрсдэлд өртөмтгий байдлын мэдэгдэлд тодорхойлсон тоон босго онооны дагуу гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтүүд болон эрсдэлийн гол үзүүлэлтүүдээр дамжуулан хяналт гүйцэтгэгчид болон эрсдэлийн ажилтнуудын хяналтад мониторинг хийх (доороос үзнэ үү).

Мониторинг, хяналтын үйл ажиллагааг мөн шаталсан байдлаар авч үзэж болно. Хариуцлага нь хянагдаж буй эрсдэлийн төрлөөс (байгууллагын, үйл ажиллагааны, төслийн) хамаарч өөр өөр байж болно: үйл ажиллагааны эрсдэлд Байгууллагын түвшинд, төслийн эрсдэлд төслийн удирдлагын тогтолцооны хүрээнд, компанийн эрсдэлд ахлах менежерүүд мониторинг хийдэг (ө.х. ерөнхий захирлууд эсвэл хэлтсийн дарга нар).

## 5.2 Эрсдэлийн үндсэн үзүүлэлтүүд (KRIs)

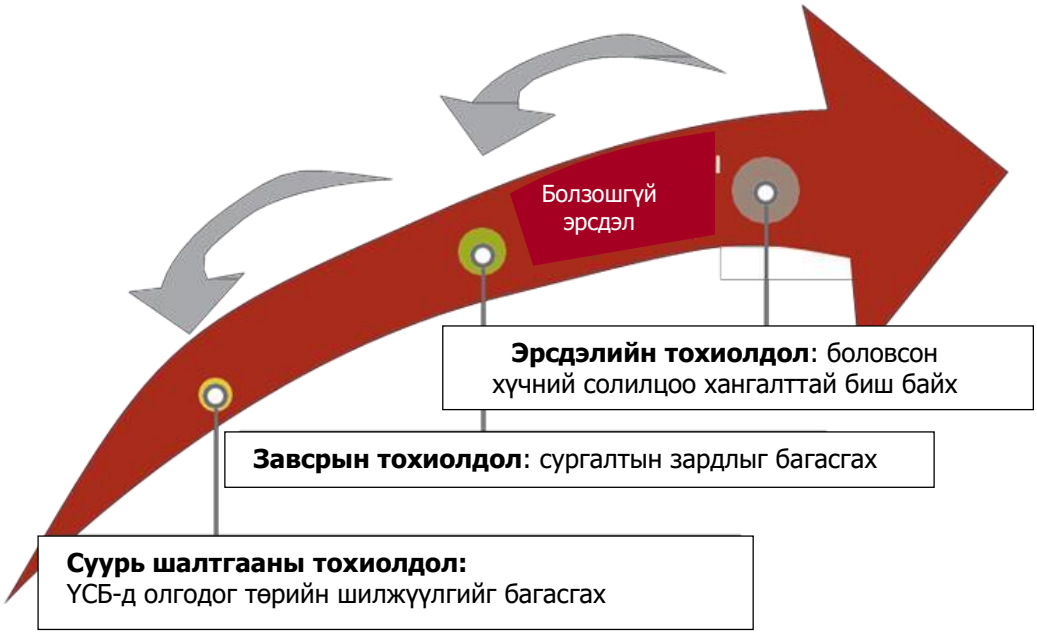
Эрсдэлийн үндсэн үзүүлэлтүүдийг (ЭҮҮ) эрсдэлийн залруулгын үйл ажиллагааны мониторингд ашигладаг.
Эрсдэлийн үндсэн үзүүлэлтүүд нь байгууллагын өөр өөр салбарт эрсдэл нэмэгдэж байгаа талаар эрт сэрэмжлүүлэхэд ашигладаг хэмжүүрүүд юм. Зарим тохиолдолд эдгээр нь хувьсан өөрчлөгдөж буй эрсдэл, магадлалтай боломжуудын үзүүлэлт болгож байгууллагын хэмжээнд удирдлагын зүгээс хянагддаг, арга хэмжээ авах шаардлагатай байгааг илтгэх гол харьцааг илэрхийлж болно. Бусад нь илүү төвөгтэй байж болох бөгөөд эрсдэлийн хэд хэдэн шалгуур үзүүлэлтийг шинээр гарч ирж буй үйл ажиллагааны талаарх олон хэмжээст оноо болгон нэгтгэж, шинэ эрсдэл, боломжуудыг үүсгэж болзошгүй.
Эрсдэлийн үндсэн үзүүлэлтүүд нь гүйцэтгэлийн зорилгод хүрэхэд саад болох дотоод болон гадаад байдлаар тодорхойлогдсон тодорхой үйл явдлуудаас эсвэл үндсэн шалтгаанаас үүдэлтэй байдаг. Гол эрсдэлүүдийг үндсэн стратегитай холбох нь шинээр гарч ирж буй эрсдэлийн үр дүнтэй тэргүүлэх үзүүлэлт болж чадах хамгийн хамааралтай мэдээллийг тодорхойлоход тусалдаг.
Урьд өмнө нь (эсвэл одоо) байгууллагад нөлөөлсөн эрсдэлт үйл явдалд дүн шинжилгээ хийж, улмаар эцсийн алдагдал эсвэл боломжоо алдахад хүргэсэн завсрын болон үндсэн шалтгаант үйл явдлуудыг тодорхойлохын тулд эрсдэлийн үндсэн үзүүлэлтүүдийг хөгжүүлэх үр дүнтэй арга зам эхэлдэг.
Эрсдэлийн үндсэн үзүүлэлтүүд нь эрсдэлтэй үйл явдлын үндсэн шалтгаантай ойртох тусам ийм үйл явдалд хариу өгөх, эерэг арга хэмжээ авах удирдлагын цаг хугацаа гаргах боломжтой байдаг.
Үр ашигтай эрсдэлийн үндсэн үзүүлэлтүүдийг ихэвчлэн эрсдэлд өртөж болзошгүй үйл ажиллагааны үйл явцын талаар гүн гүнзгий ойлголттой эрсдэлийн менежментийн мэргэжлийн ажилтнууд, бизнесийн нэгжийн менежерүүд зэрэг багууд боловсруулдаг. Эдгээр эрсдэлийн үндсэн үзүүлэлтүүдийг тус тусын бизнесийн нэгжүүдийн стратеги төлөвлөгөөтэй хамтран боловсруулж, дараа нь эрсдэлд өртөмтгий байдалд хамаарах төлөвлөгөөнөөс хүлээн зөвшөөрч болох хязгаартыг оруулж болно.
Удирдах зөвлөл болон дээд удирдлагад холбогдох, цаг үеэ олсон мэдээллээр хангах боломжтой ЭҮҮ-үүдийг хөгжүүлэх нь эрсдэлийн үр өгөөжтэй хяналтын чухал бүрэлдэхүүн хэсэг юм. Түүнчлэн ЭҮҮ-үүдийг мэдээлэх давтамжийг анхаарч үзэх нь чухал юм. Тохиромжтой цаг хугацаа нь тодорхой ЭҮҮ-үүдийн үндсэн хэрэглэгчээс хамаарна. Үйл ажиллагааны менежерүүдийн хувьд бодит цаг хугацаанд тайлагнах шаардлагатай байж болно.
Байгууллагын түвшний зорилтуудаас урган гарч болзошгүй гажилтыг онцолсон ЭҮҮ-үүдийн статистик мэдээ нь боломжит зорилго болох дээд удирдлагын хувьд бага давтамжтай (жишээ нь, долоо хоног бүр) статусын тайлан хангалттай байж болно. Удирдах зөвлөлийн түвшинд илүү өргөн хүрээтэй дүн шинжилгээ хийх боломжийг олгохын тулд тайланг нэгтгэн гаргадаг. Дараа нь менежмент ийм шинжилгээг үндсэн шалтгаантай холбоотой мэдээлэл эсвэл аль нэг үйл явдалтай холбоотой эрсдэлийн гол үзүүлэлт байж болох завсрын үйл явдлыг тодорхойлоход ашиглаж болно.
Үндсэн шалтгаан болон завсрын үйл явдлын ЭҮҮ-дэд мониторинг хийж байх үед удирдлага нь шинээр гарч ирж буй эрсдэлтэй холбоотой нөлөөллийг бууруулах эсвэл залруулахын тулд эрт бууруулах стратегийг хамгийн сайн тодорхойлж чадна.
ЭҮҮ-үүд нь эрсдэлийг удирдаж эсвэл залруулахгүй бөгөөд дутуу боловсруулсан тохиолдолд аюулгүй ажиллагааны буруу ойлголтыг төрүүлдэг. Аливаа ЭҮҮ-дийн чухал шинж чанар нь тодорхой эрсдэлд мониторинг хийхэд ашигладаг хүртээмжтэй өгөгдлийн чанар бөгөөд байгууллагын дотоод эсвэл гадна талаас авсан мэдээллийн эх сурвалжид анхаарлаа хандуулах ёстой.

ЭҮҮ-үүдийг сонгох талаар шийдвэр гаргахад туслах мэдээллийн эх сурвалж байж болно. Тухайлбал, ирээдүйд учирч болзошгүй эрсдэлийн талаар мэдээлэл өгөх боломжтой өмнөх эрсдэлийн үйл явдлуудын талаарх дотоод мэдээлэл байж болно. Гэсэн хэдий ч олон эрсдэлийн хувьд дотоод өгөгдөл нь ялангуяа өмнө нь тулгараагүй бол ихэвчлэн боломжгүй байдаг. Түүнчлэн эдийн засгийн нөхцөл байдлын өөрчлөлт, зээлийн хүүгийн өөрчлөлт, зохицуулалтын шинэ шаардлага/хууль тогтоомж зэрэг гаднын эх үүсвэр зэргээс шалтгаалж том хэмжээний нөлөө үзүүлэх эрсдэлүүд ихэвчлэн бий болдог. Тийм ч учраас суурь шалтгаан болон завсрын үйл явдлууд нь байгууллагын гаднаас үүсэлтэй байж болзошгүй тул ЭҮҮ-үүд нь гаднын өгөгдөлд үндэслэсэн байж болно.

Сайн боловсруулсан ЭҮҮ-үүд нь:
1) Тогтсон практик эсвэл харьцуулсан судалгаа, жишигт үндэслэсэн байх;
2) Байгууллагын хэмжээнд тогтвортой байнга хөгжүүлдэг
3) Онцгой ач холбогдол өгсөн эрсдэлийн талаар хоёрдмол утгагүй, ойлгомжтой байдлаар харуулах;
4) Цаг хугацаа болон бизнесийн нэгжийн хооронд хэмжигдэхүйц харьцуулалт хийх боломжоор хангах;
5) Эрсдэл хүлээгчдийн гүйцэтгэлийг цаг тухайд нь үнэлэх боломжоор хангах;
6) Нөөцийг үр ашигтай зарцуулах ёстой

Доорх зурган дээр "Ажлын байрны эргэлтийг нэмэгдүүлэх" зорилттой холбоотой ЭҮҮ-ийг тодорхойлоход тухайлсан зорилгод сөргөөр нөлөөлж мэдэх үйл явдал болон түүний суурь шалтгаан хоорондын шалтгаан-үр дагаврын хэлхээг хөгжүүлэхэд тусалдаг.

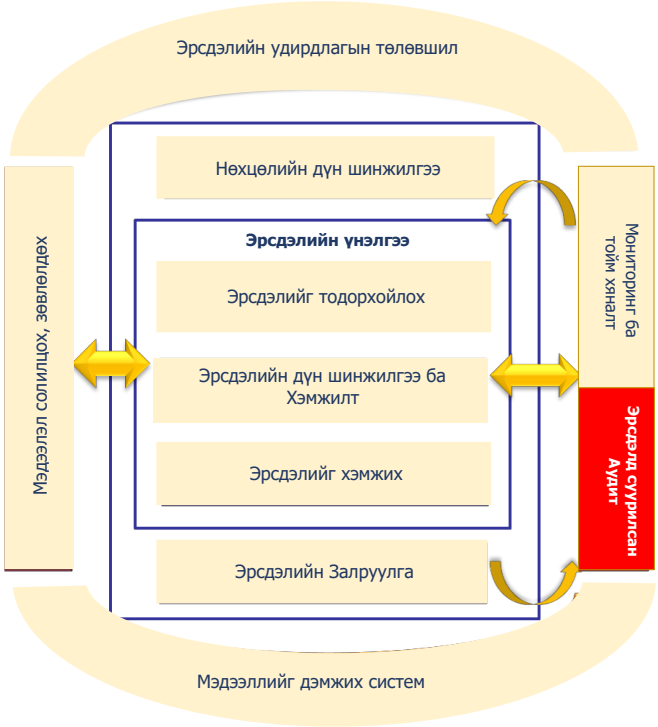
Зураг 4: Эрсдэлийн гол үзүүлэлтийн жишээ: "Ажлын байрны эргэлтийг нэмэгдүүлэх"




**Томьёолол:**

| **Эрсдэлийн үндсэн үзүүлэлт (KKI)** | **Гүйцэтгэлийн үндсэн үзүүлэлт (KPI)** | **Гүйцэтгэлийн үндсэн үзүүлэлт (KPI)** |
|---|---|---|
| жил бүрийн ажлын байрны эргэлтийн % | Жил тутмын ажилчдын шилжилт хөдөлгөөний % | Жил бүрийн сургалтын зардлын % |

## 6. Эрсдэлд суурилсан хяналт ба аудит (RBA)




ТЭМДЭГЛЭЛ: Эрсдэлд суурилсан аудит; Дотоод аудитын мөчлөг

Эрсдэлийн удирдлагын тогтолцоо, дотоод аудитыг багтаасан дотоод хяналтын тогтолцоо нь хяналтын гурван түвшний доторх ялгааг тогтоодог:

- Эрсдэл үүсэхтэй холбоотой үр дагавраас урьдчилан сэргийлэх, бууруулахад чиглэгдсэн, менежментийн (эрсдэл хүлээгчийн) хариуцлагын дагуу эрсдэлийн менежментийн хүрээнд хэрэгжүүлсэн дотоод тогтолцоо (урьдчилан сэргийлэх эсвэл дараагийн);

- Эрсдэл хүлээгчдэд эрсдэлийн менежментийн бодит хэрэгжилтэд туслах, хяналт тавих зорилготой "Дагаж мөрдөх" түвшин; ийм түвшний эрсдэлийн үнэлгээ, хяналт нь байгууллагын (эрсдэлийн удирдлагын бүлэг)-ийн зорилгод нийцсэн байх нөхцөлийг хангах;

- "Эрсдэлд суурилсан аудит" нь эрсдэлийн менежментийн тогтолцоо, дотоод хяналт, үйл явц, удирдлагын хүртээмжийг шалгаж, үнэлэх замаар байгууллагын үйл ажиллагаатай холбоотой эрсдэлийн менежментийг үнэлэх аудитын нөөцийг үр дүнтэй ашиглах боломжийг нягтална. Иймд дотоод аудит нь аудит хийлгэж буй чиглэлээр гарсан аудитын зөвлөмж, хэрэгжилтийн ахицыг хянаж, харуулдаг.

Эрсдэлд суурилсан аудитын (ЭСА) зорилтууд нь дараах байдалтай байна:

- **Эрсдэлийн менежментийн стратегийн баталгаа**: бүх салбарын менежерүүд өөрсдийн хариуцлагын хүрээнд эрсдэл/хяналтыг хэр зэрэг хянаж байгааг тогтоох; зорилгодоо хүрэх эрсдэлийн менежментийн бодлого, стратегийн зохистой байдалд үнэлгээ өгөх;

- **Эрсдэл/хяналтын удирдлагын баталгаа**: үндсэн бүх эрсдэлүүд, түүнчлэн хүрсэн нийт саналд итгэх итгэлийг дэмжих бусад эрсдэлийг хангалттай багтаах; эрсдэлд өртөмтгий байдлын үлдэгдэл эрсдэлийг хязгаарлах зорилготой эрсдэлийн менежментийн үйл явцын зохистой байдлыг үнэлэх;

- **Хяналт/баталгаажуулалтын үйл явцын тохирлын баталгаа**: хянан шалгах үйл явцад итгэх итгэлийг бий болгох баталгаатай чанар; өгөгдсөн нотлох баримтын хязгаарлалт, хийсэн шалгалтын агуулга/хүрээнд тавигдах хязгаарлалтыг тодорхойлох; хяналтад байгаа ба/эсвэл хяналт дээрх ялгааг олж илрүүлэх, тасралтгүй сайжруулах боломжоор хангах; эрсдэлийн хороо/статистикийн ахлах мэргэжилтэнд дотоод аудитын хураангуй тайлан гаргахад дэмжлэг үзүүлэх.

Эрсдэлд суурилсан аудит удирдлагын мөчлөг нь дараах зургаан үе шаттайгаар явагдана:

a) **Объект**: эрсдэлд өртөмтгий байдалд хамаарах эрсдэл, богино хугацаанд аудит хийх шаардлагагүй эрсдэл, өөр аудит хийх эрсдэл, хүлцэж болох эрсдэлээс бусад журам, үйл явц, дотоод үйлчилгээний дүрэм болон эрсдэлийг тэргүүлэх чиглэлийн дагуу сонгоно.

b) **Аудитын төлөвлөгөө**: Богино хугацаанд хийх дотоод аудитыг удирдах зөвлөлөөс баталсан жилийн төлөвлөгөөний дагуу удирдаж, холбогдох байгууллагын хэлтэстэй хуваалцдаг. Ийм төлөвлөгөө нь аливаа арга хэмжээтэй холбоотойгоор:

i) аудитын үргэлжлэх хугацаа,
ii) багийн бүрэлдэхүүн,
iii) хариуцлага,
iv) аудитын даалгавар (журам болон гэрээний шаардлагын дагуу гэх мэт),
v) шаардлагатай бичиг баримт,
vi) шинэ бүтээгдэхүүнд суралцах хугацааг харуулдаг.

Жилийн төлөвлөгөөг эрсдэлийн үнэлгээний дагуу стратеги төлөвлөгөөний үндсэн дээр нэг жилээр гаргадаг. Тиймээс аудитын төлөвлөлт нь өмнөх аудитын судалгааны үр дүн, мөн байгууллагын тодорхой хөтөлбөртэй холбоотой эрсдэлийн өнөөгийн түвшний удирдлагын үнэлгээг харгалзан үздэг.

c) Бодит аудит хийхээс өмнөх зарим үйлдлүүдээс бүрдэх **аудитын бэлтгэл ажил**, тухайлбал: а) албан ёсоор үүрэг даалгавар өгөх; б) үйл ажиллагааны төлөвлөгөөний тодорхойлолт; в) аудитын хүрээ, хөндлөнгийн оролцоог тодорхойлоход шаардлагатай баримт бичгийг тогтоох; г) аудит эхлэх талаарх мэдээлэл; д) холбогдох ажилтнуудтай хийх анхны уулзалт.

d) **Аудитын гүйцэтгэл**, бодит аудит, үүнд: i) үйл ажиллагааны хурал; ii) эгзэгтэй байдлын урьдчилсан үнэлгээ; iii) эрсдэлийн менежмент, чанарын тогтолцоонд нийцэж байгаа эсэхийг шалгах; iv) зөвлөмж, боломжит арга хэмжээг бэлтгэх зэрэг багтана.
Аудит нь эрсдэл бүрд тавих хяналтын үр нөлөөг үнэлэхэд эрсдэлийн менежерүүдэд дэмжлэг болох зорилгоор ашиглагдаж болно.
Хяналт нь Эрсдэлийн түвшинг бууруулахад (өөрөөр хэлбэл эрсдэлийг хэт/ихээс дунд эсвэл бага болгон бууруулахад) тохиромжтой эсэх, эсвэл нэмэлт залруулга/хяналт шаардлагатай эсэх талаар үнэлгээ хийж болно.

e) **Тайлан гаргах.** Аудит нь олж авсан гол үр дүнг хуваалцах уулзалтаар дуусдаг. Аудитын тайланг боловсруулахдаа: i) дүгнэлт, ii) авсан арга хэмжээ, iii) олж тогтоосон чухал асуудлууд, дэвшүүлж байгаа саналууд, iv) холбогдох нэгж/хэлтэстэй хамтран хэрэгжүүлэх боломжтой арга хэмжээний төлөвлөгөөг тусгасан байна.

Эрсдэл тус бүрийн хяналтын үр нөлөөг үнэлсний дараа Эрсдэлийн түвшинг бууруулах нэмэлт залруулгын стратегийн санал гарч ирэх бөгөөд энэ явцад санал болгож байгаа залруулгын зарим стратеги нь дотоод аудитын төлөвлөгөөнд тусгахад тохиромжтой байх болно (санал хүсэлт).

f) Дараагийн арга хэмжээ нь аливаа санал, зөвлөмжтэй холбоотой хариу арга хэмжээний бодит хэрэгжилтийг шалгахад чиглэгддэг.

**АСУУЛТ**
**А. Танай Байгууллагын хэмжээнд эрсдэлийн менежмент, дотоод хяналт, дотоод аудитын тогтолцооны талаар, мөн эдгээрийн хоорондын уялдаа холбоо/интеграцчлалын талаар дэлгэрэнгүй бичнэ үү.**

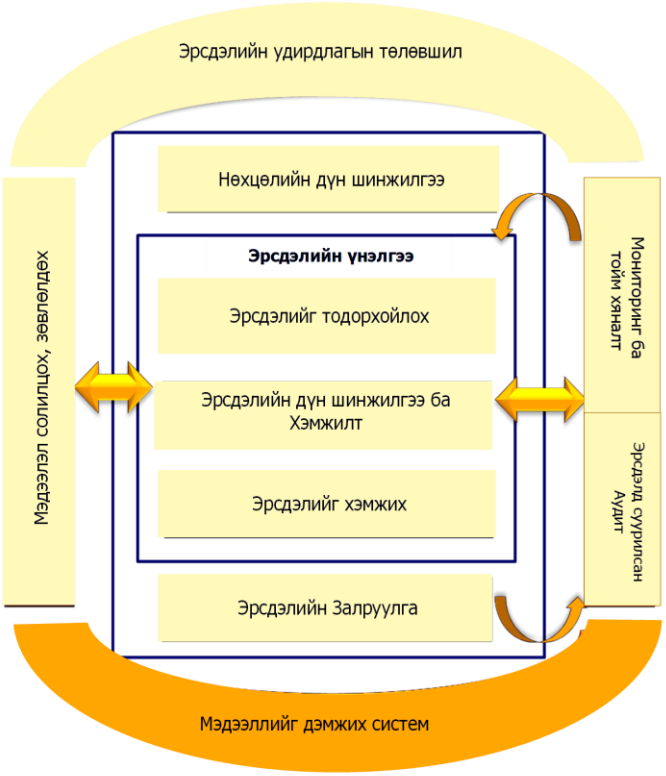
Х. "Дотоод аудитын стратеги төлөвлөгөө нь стратеги төлөвлөгөөнд тусгагдсан зорилтуудтай нийцэж байна". (Эх сурвалж: Хорватын Статистикийн Товчоо, Эрсдэлийн менежментийн практикийн талаарх гүнзгийрүүлсэн судалгаа)

Х. "Стратегийн/үйл ажиллагааны гол чиглэлүүдийг шалгасны дараа дотоод аудитын хөтөлбөрийг тохиролцсон үнэлгээ болон эрсдэлийн зэрэглэлд эрэмбэлэх болно". (Эх сурвалж: Австралийн Статистикийн Товчоо, Эрсдэлийн менежментийн практикийн талаарх гүнзгийрүүлсэн судалгаа)

## 7. Эрсдэлийн менежментийн мэдээллийн систем

ТЭМДЭГЛЭЛ: Баримт бичгийн менежмент; Мэдээллийн менежмент; Мэдээллийн нэгдсэн болон сүлжээнд оруулсан систем; Эрсдэлийн менежментийн программ хангамж; Бүртгэл; Вэб дээр суурилсан хэрэгсэл

Байгууллага эрсдэлийг хэрхэн удирдаж байгаагаа баримтжуулах ёстой. Мэдээллийн удирдлагын төлөвлөгөөний нэг хэсэг болгон мэдээлэлд хандах, ашиглах, дамжуулахад шаардагдах бодлого, журмыг тогтоож, эрсдэлийн талаарх мэдээлэл, эрсдэлийн менежментийн үйл явцын бүх хэрэглээний үр дүнг тууштай, аюулгүй байдлаар бүртгэх ёстой.




Эрсдэлийн менежментийн мэдээллийн систем нь дараах зүйлийг гүйцэтгэх чадвартай байх ёстой.

- Эрсдэл, хяналт, тэргүүлэх чиглэлийн дэлгэрэнгүй мэдээллийг бүртгэж, тэдгээрийн өөрчлөлтийг харуулах;
- Эрсдэлийн залруулга болон холбогдох нөөцийн шаардлагыг бүртгэнэ;
- Осол, хохирлын талаарх дэлгэрэнгүй мэдээлэл, үүнээс үлдсэн туршлагыг тэмдэглэх;
- Эрсдэл, хяналт, залруулгын хариуцлагыг хянах;
- Ахиц дэвшлийг хянах, эрсдэлийн залруулгын арга хэмжээний гүйцэтгэлийг бүртгэх;
- Эрсдэлийн менежментийн төлөвлөгөөтэй харьцуулсан ахиц дэвшлийг шалгах боломж гаргах;
- Хяналт, баталгаажуулалтын үйл ажиллагааг идэвхжүүлэх.

Байгууллага нь мэдээллийн систем, баримт бичгийн удирдлагын тогтолцооны хувьд хангалттай нөөцийг тодорхойлох ёстой бөгөөд ингэснээр чадварын мэдээлэл нь таарч тохирсон, найдвартай, цаг үеэ олсон, аюулаас хамгаалагдсан, хүртээмжтэй байх ёстой. Энэ нь тохиромжтой, найдвартай мэдээллийн урсгалыг цаг тухайд нь бий болгодог зохих бүртгэл, үйл явцыг хөтлөхийг шаарддаг. Тиймээс эрсдэлийн менежментийн үйл явцын үе шат бүрийг зохих ёсоор бүртгэх ёстой.

Бүртгэлийн менежмент нь компанийн сайн засаглалын чухал хэсэг бөгөөд энэ нь үйл ажиллагаа, шийдвэр гаргахад дэмжлэг үзүүлэхээс гадна одоогийн болон ирээдүйн оролцогч талуудын өмнө хариуцлага хүлээх боломжийг олгодог.

Мэдээлэл, баримт бичгийн удирдлагын тогтолцооны чанар нь дараах **зарчмуудаас** хамаарна:

- Байгууллага дахь мэдээлэл нь үр дүнтэй, үнэн зөв урсгалыг хангахын тулд тогтвортой байх ёстой;
- Нэр томьёо, ангиллын тодорхойлолтыг стандартчилснаар байгууллагын өөр өөр хэсгүүд нь мэдээллийн талаар тус тусын ойлголттой байдаггүй, эсвэл зөрчилтэй мэдээллийн багц дээр ажилладаггүй;
- **Мэдээллийг үр дүнтэй хослуулах, солилцох, нэгтгэх** боломжийг олгох, олон системийг бий болгож, ажиллуулж байгаа бол байгууллагын хэмжээнд нэг бүртгэлийн мэдээллийн системтэй байх шаардлагагүй.
- Байгууллага нь үйл ажиллагааны түвшинд мэдээллийн удирдлагын төлөвлөгөөний нэг хэсэг болгон эрсдэлийн мэдээллийг тогтоох, удирдахад шаардлагатай тодорхойлолт, ангилал, журмыг эхлээд тодорхойлох ёстой. Дараа нь үндсэн дэд практикийн хувьд дараах алхмуудыг ашиглан "эрсдэлийн менежментийн бүртгэл"-ийг үүсгэнэ:
    - Эрсдэлийн менежментийн ангиллын схем, аргачлалыг тодорхойлж, хөтлөх;
    - Төрөл, хамгаалалтын шаардлага, хадгалалтын шаардлага, устгах шаардлага, хүртээмжтэй байдлын шаардлага, үйл ажиллагааны/стратегийн үнэ цэнэ, өгөгдлийг эзэмшигч, мэдээллийн эх сурвалж (өгөгдлийн сан/программ, мэйл, хүснэгт гэх мэт), нууцлалын шаардлага, холбогдох байгууллагын үйл ажиллагаа, бодлого гэх мэт эрсдэлийн менежментийн мэдээллийн тооллого, ангиллын тасралтгүй үйл явцыг тодорхойлно.
- Байгууллага нь шаардлагатай бол ангиллын бүтэц, түүний үндсэн тодорхойлолт, ангилалд өөрчлөлт оруулах талаар тодорхой цаг хугацаанд авч үзэх шаардлагатай.

Эрсдэлийн менежментийн бүх үйл явцыг веб-д суурилсан хэрэглүүрээр дамжуулан баримтжуулсан байх ёстой бөгөөд энэ нь эрсдэл, залруулгыг байгууллагын түвшинд хуваарилах, нэмэгдүүлэх боломжийг олгодог бөгөөд эрсдэлийг байгууллагын үйл ажиллагааны төлөвлөгөөнд тодорхой зорилго, агентлагийн үйл ажиллагаатай холбох боломжийг мөн олгоно (эсвэл хэлтсүүдийн өөрийн үйл ажиллагааны төлөвлөгөө). Иймээс байгууллага нь мэдээллийн систем, мэдээллийн сантай холбоотой нөөцийн шаардлагыг тодорхойлох ёстой.

Эрсдэлийн менежментийн үйл явцын шат бүрд эрсдэлийн менежментийн мэдээллийн системийн үндсэн шинж чанарууд нь: өгөгдөл солилцох/харилцан ажиллах чадвар, өгөгдлийг төвлөрүүлэх, тэмдэглэж бүртгэх, мэдээллийн аюулгүй байдал болно.

Эрсдэлийг тодорхойлох, дүн шинжилгээ хийх, хэмжих ажлыг дөрвөн үе шаттайгаар тодорхой арга хэрэгслийн хүрээнд хийх ёстой:

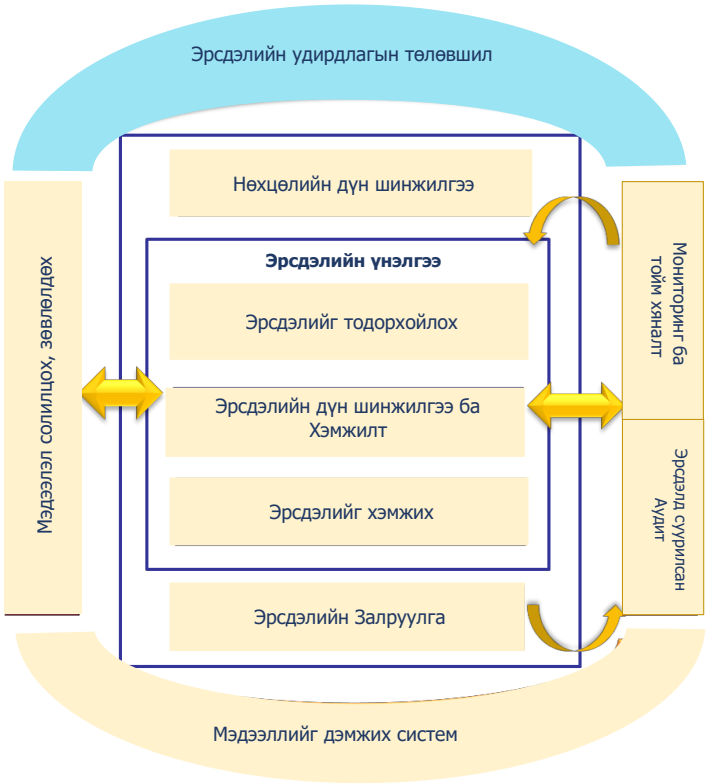
1. Чанарын үнэлгээ (эрсдэлийг тодорхойлох ба эрсдэлийн дүн шинжилгээ). Эрсдэлийн менежментийн мэдээллийн хэрэгсэл нь эрсдэлийн үнэлгээг хянах, эрсдэлийн тэргүүлэх чиглэлийг тодорхойлоход туслах байдлаар бүртгэх ёстой.

Эрсдэлийн үнэлгээг эдгээр боловсруулалтын үе шатуудыг бүртгэх хэлбэрээр баримтжуулсан байх ёстой. Эрсдэлийн үнэлгээг баримтжуулах нь байгууллагын эрсдэлийн төлөвийг харуулах бөгөөд энэ нь: эрсдэлийн тэргүүлэх чиглэлийг тодорхойлоход тусалдаг (ялангуяа ахлах удирдлагуудын анхаарах ёстой хамгийн чухал эрсдэлийн асуудлуудыг тодорхойлох); хүлцэж болох ба хүлцэж болохгүй нөлөөлөл гэж юу болох тухай шийдвэр гаргасан шалтгааныг бүртгэх; эрсдэлийг хэрхэн шийдвэрлэхээр шийдсэнийг бүртгэх ажлыг хөнгөвчлөх; эрсдэлийн менежменттэй холбоотой бүх хүмүүст эрсдэлийн ерөнхий төлөв, тэдний хариуцах чиглэлүүд үүнд хэрхэн нийцэж байгааг харах боломжийг олгох болон эрсдэлийг хянах, түүнд мониторинг хийхэд тусалдаг.

2. Эрэмбэлэх;
3. Эрсдэлийг хэмжих ;
4. Эрсдэлийг залруулах үйл явцыг хянах. Эрсдэлийг залруулах арга хэмжээг хариуцдаг ажилтнууд/менежерүүд тухайн хэрэгслийн хүрээнд хэрэгжүүлж буй арга хэмжээний талаар тодорхой хугацаанд (жишээ нь, сар бүр, улирал тутамд, жил бүр) тайлагнаж байх ёстой.

**АСУУЛТ**
А1. Танай байгууллагад эрсдэлийн менежментийг хэрэгжүүлснээр бусад байгууллагууд эрсдэлийн менежментийн үйл явцаа боловсруулахад анхаарах ёстой хамгийн чухал санамж юу вэ?
Х1. “Үр ашигтай мэдээллийн технологийн хэрэгсэл нь маш чухал”
Эх сурвалж: Австри Улс, *Эрсдэлийн менежментийн практикийн судалгаа*
А2. Танай байгууллагад эрсдэлийн менежментийн тогтолцоог хэрэгжүүлэхэд зарцуулсан санхүүгийн эх үүсвэрийн хэмжээ тохиромжтой байгаа эсэх?
Х2. “Эрсдэлийн менежментийн үйл явцыг дэмжих мэдээллийн системд хангалттай нөөц хөрөнгө оруулалт хийгдсэн”.
Эх сурвалж: Итали Улс, *Эрсдэлийн менежментийн практикийн судалгаа*
А3: Танай байгууллагад эрсдэлийн менежментийн үйл явц нь дараах зүйлстэй холбоотой байдаг:
Х3. "Байгууллагын гүйцэтгэлийн үнэлгээ: Эрсдэлийн дүн шинжилгээг үйл ажиллагааны төлөвлөлт, дагаж мөрдөх үйл явцад бүрэн нэгтгэсэн бөгөөд хэлтэс бүр веб-д суурилсан нийтлэг хэрэглүүрт тайлагнадаг." Эрсдэлийг тодорхойлох, үнэлэх стандартчилсан аргуудын хувьд: "Хамгийн чухал зүйл бол үр дүнг вэб дээр суурилсан хэрэглүүрт зөв баримтжуулсан байх явдал юм".
Эх сурвалж: Швед Улс, *Эрсдэлийн менежментийн практикийн судалгаа*

## 8. Эрсдэлийн менежментийн төлөвшлийн загвар




ТЭМДЭГЛЭЛ:
Корпорацын эрсдэлд хандах төлөвшил; Хувьслын үе шат; Хувьслын зам; Боловсронгуй байдлын зэрэг/түвшин; Төлөвшлийн хэмжээ; Төлөвшлийн үзүүлэлтүүд; Төлөвшлийн загварууд; Ахиц дэвшлийг хэмжих; Үе шаттайгаар хэрэгжүүлэх; эрсдэлийг удирдах чадвар

Байгууллагад эрсдэлийн менежментийн хэрэгжилтийн түвшинг хооронд нь харьцуулах зорилгоор судлаачид, олон нийтийн агентлагууд, мэргэжлийн холбоод, стандартын байгууллагууд эрсдэлийн менежментийн загвараа тодорхойлох оролдлого хийсэн[36].

Энэ төрлийн хэрэгсэл нь эрсдэлийн менежментийн үр дүнтэй үйл явцын үндсэн элементүүдийг багтаасан бөгөөд үндсэн хандлагаас нэгдмэл, цогц хандлага хүртэлх **хувьслын цар хүрээг** дүрсэлдэг. Энэ нь эрсдэлийн менежментийн шаардлагатай чадавхыг хөгжүүлэх ахиц дэвшлийг хэмжих, эрсдэлтэй харьцах үр нөлөө, амжилттай үр дүнд хүрэхэд үзүүлэх нөлөөллийг үнэлэх боломжийг ҮСБ-д олгодог. Түүнээс гадна нийтлэг дадал, ойлголтыг дэмжинэ. Үе шаттай арга барил нь ҮСБ-д: одоо байгаа түвшнээ хэмжих боломжийг олгодог; мөн хаана хүрэхийг хүсэж буй зорилгоо тодорхойлох; илэрсэн сул талаа сайжруулахын тулд хүчин чармайлтаа тийш төвлөрүүлэх бололцоог гаргаж өгнө. Үүнээс гадна, төлөвшлийн загвар нь байгууллага доторх дэмжих хөтөлбөр[37] байж болно: төлөвшлийн түвшинд хүрэхийг гүйцэтгэлийн үзүүлэлт гэж үзэж болно. Үүний дээр дараах зүйлсийг харгалзан үзнэ:

---

[36] *Эрсдэлийн төлөвшлийн загвар (ЭММ)* Хиллсон (1997); Мэдээллийн системийн засгийн газрын төв (1993); Хопкинсоны бизнесийн эрсдэлийн төлөвшлийн загвар (2000); Насанд хүрэгчдийн эрсдэлийн менежментийн оношилгооны хэрэгсэл Бэзил Орсини (2002); *Эрсдэлийн менежментийн төлөвшлийн загвар (ЭМММ)* PMI Эрсдэлийн ач холбогдол бүхий ашиг сонирхлын бүлэг - RiskSIG (2002); *Бизнесийн эрсдэлийн менежментийн төлөвшлийн загвар (ВЭМ)* IACCM (Олон улсын гэрээ, арилжааны удирдлагын холбоо) Бизнесийн эрсдэлийн менежментийн ажлын хэсэг (2002); *Чадвар төлөвших загвар (CMMI)* Программ хангамжийн инженерийн хүрээлэн (SEI) (2002); *Аж ахуйн нэгжийн эрсдэлийн менежментийн эрсдэлийн төлөвшлийн загвар* (RIMS) Эрсдэл, даатгалын удирдлагын нийгэм, логик менежер (2008); *Гүйцэтгэлийн түвшний хуваарь* НМ Төрийн сан (2009); *Төрийн үйлчилгээний эрсдэлийн менежментийн үндэсний гүйцэтгэлийн загвар* Аларм, Олон нийтийн эрсдэлийн менежментийн нийгэмлэг – Их Британи (2010); *Эрсдэлийн менежментийн төлөвшлийн загвар* Дотоод аудитын хүрээлэн (2010); Үйл ажиллагааны эрсдэлийн менежментийн төлөвшлийн загвар (ORMMM) МакКоннелл (2012); *Комкавер эрсдэлийн менежментийн төлөвшлийн загвар* Австралийн Засгийн газар (2013); RMMM-ийн (Эрсдэлийн менежментэд хөрөнгө оруулагчид) IIRM (2015)

[37] Хүлээн зөвшөөрөх хөтөлбөрийг байгууллага ашигласнаар оролцогч талуудаа тогтвортой байдал, гүйцэтгэлээ сайжруулах явдлыг байнга урамшуулах боломжтой.

– Байгууллага бүрд тохирсон төлөвшлийн оновчтой түвшин гэж үгүй (энэ нь түүний гадаад нөхцөл, хэмжээ, дотоод соёл, хүмүүс, түүх, байгууллагын үйл ажиллагааны нарийн төвөгтэй байдал гэх мэтээс хамаарна)[38]; мөн
– Ижил аж ахуйн нэгж нь янз бүрийн зохион байгуулалтын чиглэлээр ялгаатай төлөвшилтийн түвшинг харуулж болно (эрсдэлийн менежменттэй холбоотой аливаа үйл явц, үйл ажиллагаа нь бусдаас илүү хөгжсөн байж болно);

Эрсдэлийн менежментийн талаар илүү гүнзгий ойлголттой болгохын тулд **олон хэмжээст дүн шинжилгээ, унших сүлжээг** /grid/ санал болгодог (Зураг 5, бүрэн хувилбарыг хавсралтаас үзнэ үү). Энэ нь статистикийн байгууллагуудын (*практик*) эрсдэлийн менежментийн тогтолцоог хэрэгжүүлэх бодит кэйсүүдийг цуглуулах; ҮСБ-ын зарим чухал туршлагыг тайлагнасан кейс судалгаа; Шинжлэх ухаан, техникийн бүтээлд тусгагдсан болон мөн өөр салбарт хамаарах төлөвшлийн загварууд гэх зэрэг янз бүрийн эх сурвалжаас оруулсан мэдээллийг харгалзан үздэг.

Шинжилгээ хийсэн практикт ажиглагдсан чадварын төлөвшлийн загварчлалын зарчмуудыг хийсвэрлэн авч, бүтээлүүдийн тоймоор уг сүлжээг боловсруулсан болно. Түүний зохион байгуулалт нь хэсэг тус бүрт ур чадвар эсвэл чадавхыг суулгасан матриц юм. Нэгдүгээрт, чухал шинж чанаруудын тогтвортой багцыг төлөөлдөг зарим үндсэн хэсэг/зүйлүүдийг тодорхойлсон. Дараагийн алхам болгож үндсэн чиглэлүүдтэй холбоотой өөр өөр сэдвүүдийг илүү нарийвчлан харуулах зорилгоор тодорхой дескрипторыг /тодорхойлогч/ боловсруулсан. Дескриптор нь эрсдэлийн менежментийн ур чадвар, чадавх тус бүрийг тодорхойлж, зохион байгуулалтад оруулж, хянадаг байдлыг тусгасан боломжит/ердийн шинж чанаруудаас бүрдэх шинж чанар/гүйцэтгэлийн үзүүлэлтүүдээр тодорхойлогдох төлөвшлийн дөрвөн түвшинд хуваарилах боломжийг олгодог. Олон хэмжээст сүлжээг /грид/ <u>гүйцэтгэлийн зөвлөмж загварын оронд оношилгооны хэрэгсэл</u> болгон зохион бүтээсэн бөгөөд түүний хандлага нь байгууллагын эрсдэлийн удирдлагын үйл явцын чанар явцын дунд сайжирч, төлөвшлийг нэмэгдүүлэх алхам бүрт нэмэлт үнэ цэнийг бий болгох ёстой гэсэн нотолгоонд суурилдаг.
Сүлжээ нь дескриптор (тодорхойлогч) бүрийн хувьд судалгааны загвар болон боловсруулах үе шатанд ашигласан гурван элемент буюу унших түлхүүрийг онцолдог. Цуглуулсан өгөгдлийг "Загвар"[39] нэртэй онолын парадигм/протоколын дагуу шинжилнэ. Эхний элемент болох эрсдэлийн *рациональ чанар (үйл явц)* нь тодорхойгүй байдлыг эрсдэлийн удирдах болон харилцах боломжтой ойлголт болгон хувиргах байгууллагуудын хүчин чармайлт, тэдгээрийг шийдвэрлэх үйл ажиллагаа, даалгаврын тодорхойлолттой нийцдэг. Энэ нь аливаа байгууллага эрсдэлийн стратеги (жишээ нь дагаж мөрдөх, гүйцэтгэл, компанийн үнэ цэнийг сайжруулах гэх мэт) суурилдаг гол зорилгыг тусгасан болно. Хоёрдох элемент болох тодорхойгүй байдлын шинжээчид (үүрэг) нь нь оролцогчид болон тэдний туршлага, суурь байдал, харилцан үйлчлэл, байгууллагын эрсдэлийн менежментийн үүргийг хариуцдаг зохион байгуулалтын нэгж эсвэл зохион байгуулалтыг хэлнэ.

Шинжилгээний гурав дахь элемент болох *технологи (дэмжлэг)* нь эрсдэлийг удирдах, хянахад чиглэсэн практик, журам, арга хэрэгслийн цогц багцыг илэрхийлдэг.

Байгууллагын эрсдэлийн менежментийн тогтолцооны төлөвшлийг албан ёсны үйл явцгүй

[38] Уиитли (2007)
[39] 2014 оны 10-р сарын 14-17-ны өдрүүдэд Женевт болсон *Байгууллагын тогтолцоо, үнэлгээний шинэчлэлийн хорооны семинарын* үеэр хуваалцсан *загвар* нь Аж ахуйн нэгжийн эрсдэлийн менежментийн үзэл баримтлалын хүрээ (ЕЭМ) зэрэг хамгийн өргөн хэрэглэгддэг, сайн мэддэг олон улсын стандартуудыг харгалзан үзсэн болно: Дотоод Хяналтын нэгдсэн хяналтыг ивээн тэтгэгч байгууллагуудын хороо (Co.SO) болон ISO 31000:2009 (Эрсдэлийн менежмент – Зарчмууд ба удирдамж)

байхаас эхлээд байгууллагын бүх тал дээр бүрэн нэгтгэх хүртэл кластер болгон ангилж болно. Эрсдэлийн менежментийн чадвар нь эрсдэлийн арга техникийг хааяа албан бусаар ашиглахаас эхлээд тодорхой төслүүдэд өргөн хэрэглэгдэх ердийн албан ёсны үйл явцууд, тодорхой бус байдлын идэвхтэй менежмент бүхий эрсдэлийг ойлгох соёл хүртэлх өргөн хүрээг хамардаг. Үүнтэй холбогдуулан үндсэн чиглэл/зүйлүүдийг дөрвөн онооны системээр үнэлдэг бөгөөд энэ нь төлөвшлийн түвшин бүр эрсдэлийн менежментийн тодорхой чадамжид хүрэх боломжийг бүрдүүлдэг амжилтын шатлалын тодорхой байр суурь нь байдаг гэдгийг харгалзан үздэг. Энэхүү шатлал нь аажмаар төлөвшсөн байгууллагын зан үйлийн янз бүрийн үе шатанд суурилдаг. ҮСБ-ын тодорхой нөхцөлтэй уялдуулан ашиглахад хялбар болгоход дэм болох хангалттай нэмэлт сайжруулалт, тодорхой хүрээг оруулалгүйгээр илүү олон түвшинтэй байх нь тодорхой бус байдал, үл ойлголцлын хэмжээг нэмэгдүүлнэ гэж үзсэн. Зорилтот эрсдэлийн төлөв байдлын түвшинг тодорхойлохдоо байгууллага нь загварыг дэвшилттэй гэж үзэх шаардлагатай бөгөөд тийм ч учраас ур чадвар нь өмнөх түвшинд хүрсэн бол дараагийн түвшинд ч хүрсэн гэж үздэг. Хил хязгаар нь төлөвшөөгүй төлөвөөс төлөвшсөн байгууллагын хоорондох үргэлжилсэн төгсгөлөөр тодорхойлогддог. Олон хэмжээст сүлжээ нь байгууллагын цар хэмжээ, бүтэц, зохицуулалтын нөхцөл байдлын өөрчлөлтөд нийцүүлэн өргөтгөх боломжтой, уян хатан, дасан зохицох бололцоотой байхаар хийгдсэн. Энэ нь шинэ нэмэр хандив, стандарт, засаглалын дэг журам зэргийг харуулахын тулд шаардлагатай үед шинэчилж, нэгтгэж болох бодит зураглалыг төлөөлдөг.

**1-Р ШАТАНД**:

- Ашиглагдаж байгаа эрсдэлийн менежментийн үйл явц байхгүй. Байгууллага нь эрсдэлийг удирдах хэрэгцээг хүртэхгүй бөгөөд энэ зорилгоор зохион байгуулагдсан хандлагыг ашигладаггүй: энэ нь урьдчилан төлөвлөх үйл ажиллагаа биш, харин нөхцөл байдал, эрсдэлийн асуудал үүссэний дараа ямар ч идэвхтэй байр суурьгүйгээр хариу үйлдэл үзүүлдэг.
- Байгууллага эерэг, сөрөг эрсдэлийг ялгаж салгадаггүй.
- Удирдлагын үйл явц нь өнгөрснөөс сургамж авч, ирээдүйн аюул заналд бэлтгэх гэсэн оролдлого хийлгүйгээр давтагддаг.
- Хамгийн чухал эрсдэлүүдийг таньж мэддэг гэсэн итгэл үнэмшил байж болно.
- Эрсдэлтэй үйл явдлын үр дагаврыг тодорхойлж болох боловч зорилготой холбоогүй бөгөөд эрсдэлтэй үйл явдлууд нь тэдгээрийн үйл явцын эх сурвалжтай холбоогүй болно.
- Эрсдэлийг бууруулах төлөвлөгөө боловсруулах оролдлого хийдэггүй.
- Хяналтын хөгжүүлэлт гэж байдаггүй, харин өөрчлөлтөд тэсвэртэй нь давамгайлдаг. Биет болон санхүүгийн хөрөнгийг хамгаалахад онцгой анхаарал хандуулдаг.

1-р түвшнээс 2-р түвшинд шилжихийн тулд байгууллага эрсдэлийн менежментийн үнэ цэнийг хүлээн зөвшөөрч, түүний боломжит үр өгөөжийг мэддэг байх шаардлагатай. Үүний тулд оролцогч талуудын нөлөөлөл, засгийн газрын шахалт гэх мэт саад учруулсан үйл явдал эсвэл гаднын хүчин зүйлс эрсдэлд чиглэсэн илүү идэвхтэй хандлагыг хурцалж болох бөгөөд тодорхойгүй байдлыг зохицуулахын тулд зарим нэг бүтэцтэй тогтолцоог бий болгох шаардлагатай гэдгийг ойлгох болно.

**2-Р ШАТАНД**:

- Дээд удирдлагаас тодорхойгүй байдал, эрсдэлийг зохицуулах шаардлагатай талаар мэдээлэлтэй байдаг бөгөөд сайжруулалт хийхийн тулд үндсэн нөөцийг хүртээмжтэй болгосон.
- Эрсдэлийн стратегийг тодорхойлж, эрсдэлийн менежментийн бодлогыг боловсруулсан.
- Гол үүрэгтэй хүмүүс эрсдэлийг үнэлэх, удирдах хэрэгцээг ухамсарлаж, эрсдэлийн тухай ойлголт, зарчмуудыг ойлгодог.

- Зарим бие даасан эрсдэлийн үйл явцуудыг тодорхойлсон бөгөөд холбогдох эрсдэлийг бууруулах үйл ажиллагаануудыг заримдаа тодорхойлдог хэдий ч ихэнхдээ хэрэгжүүлдэггүй.
- Эрсдэлийн менежмент нь ихэвчлэн болж өнгөрсөн үйл явдлуудад анхаардаг.
- Корпорацын хөгжүүлэлт нь эрсдэлийн менежментийн хариуцлага багатай, үйл явцын эзэд нь хангалттай тодорхойлогдоогүй, мэдээлэлтэй байдаггүй.
- Эрсдэлийн соёлыг бодлогоор хэрэгжүүлсээр байгаа хэдий ч дагаж мөрдөх ёстой гэж тайлбарладаг.
- Туршилтын сургалтын хөтөлбөр хэрэгжиж, үндсэн хэсгийн хүмүүс эрсдэлийг удирдах ур чадвар, мэдлэгтэй болсон.
- Дагаж мөрдөх, чанарын менежмент, үйл явцыг сайжруулах гэх мэт хөтөлбөрүүд нь бие даан хэрэгждэг хэвээр байгаа бөгөөд нийтлэг тогтолцоо байдаггүйн улмаас эрсдэлийн үнэлгээний үйл ажиллагаа давхцаж, зөрчилддөг.
- Хяналт нь голчлон хэлтсүүд болон санхүү дээр суурилдаг.
- Тогтвортой төлөвлөлт, гүйцэтгэлийн хяналт дутмаг байгаагаас гадна чанарын эрсдэлийн үнэлгээ нь ашиглагдаагүй эсвэл албан бус байдаг.

Дүгнэж хэлэхэд, хэдийгээр байгууллага эрсдэлийн удирдлагын боломжит ур өгөөжийг зарим талаар мэддэг ч ур ашигтай, өргөн хүрээний хэрэгжүүлэх үйл явц байдаггүй бөгөөд сайн практикийг хэрэгжүүлэх нь сонирхож байгаа менежерээс шалтгаална. Наад зах нь хамгийн хамааралтай салбарт эрсдэлийн менежмент ур дүнтэй байгааг нотлох баримт хязгаарлагдмал байдаг.

**3-Р ШАТАНД**:

- Зохион байгуулалтын үйл явцыг тодорхойлж, эрсдэлийн хүлээгчийг ил тодоор тодорхойлж, бүх ажилтнуудад хүртээмжтэй мэдээлдэг.
- Эрх мэдэл, үүрэг, хариуцлагыг тодорхойлж, тохирох нөөцийг хуваарилсан.
- Эрсдэлийн тогтолцооны талаар гэрээ байгуулсан бөгөөд үйл ажиллагааны зааварчилгаа байдаг.
- Ахлах менежерүүд эрсдэлийг шийдвэрлэх арга барилыг бүх үндсэн болон холбогдох салбарт боловсруулж, хэрэгжилтийг баталгаажуулахын тулд манлайлан ажилладаг.
- Үйл явдал нь үйл явцын эх сурвалжтай холбоотой байдаг.
- Байгууллага болон түүний оролцогч талуудад нөлөөлж болзошгүй үйл явдлуудыг шийдвэрлэх, тодорхойлогдсон асуудлуудад илүү нааштай хариу өгөх, хүсээгүй үйл явдлын магадлал, ур дагаврыг бууруулах арга хэмжээг авч үзэхийн тулд хэд хэдэн идэвхтэй үйл ажиллагааны төлөвлөгөө боловсруулахад анхаарлаа хандуулж байна.
- Урьдчилан төлөвлөхөд илүү их ач холбогдол өгдөг.
- Чанарын үнэлгээний аргууд нь тоон арга, дүн шинжилгээ, багаж хэрэгсэл, загварыг ашиглахад илүү гүнзгий хэрэгцээ хэр байгааг тодорхойлоход ашиглагддаг.

Энэ үе шат нь байгууллагын дийлэнх хэсгийн мэдлэгийг нэмэгдүүлэх боломжийг олгодог. Эрсдэлийн менежмент холбогдох бүх салбарт ур дүнтэй байгааг нягтлах тодорхой нотолгоо бий. Энэ үе шатны төгсгөлд эрсдэлийн менежментийн соёл нь байгууллагад бий болж, боломж бололцооны менежментийг багтаадаг.

**4-Р ШАТАНД**:

- Эрсдэлийг удирдах нь хүн бүрийн үүрэг хариуцлага бөгөөд эрсдэлийн менежментийн тогтолцоо нь бүх түвшинд хэрэгжинэ: энэ нь байгууллагын бүх үйл явц, стратегид тусгагдсан бөгөөд зорилго тодорхойлох, түүнд хүрэх албан ёсны хэсэг юм.
- Хариуцлагыг зорилгодоо хүрэх арга зам болгож бүх үйл явц, туслах чиг үүрэг, шугам, байршилд нэвтрүүлсэн байна.

- Зорилгодоо хүрэх эрсдэлд суурилсан аргыг бүх түвшинд ашигладаг.
- Эрсдэл, гүйцэтгэлийн мэдээллийг бүх салбараас цуглуулж, хамаарал, үндсэн шалтгааны үзүүлэлтүүдийн давтамжийг тодорхойлох; Үүнээс гадна, энэ нь бүх байгууллагын үйл явцыг сайжруулахад идэвхтэй ашиглагддаг.
- Эрсдэлийг бууруулах арга хэмжээг тодорхойлж, үр нөлөөг тооцох аргачлалыг ойлгосон.
- Үр дүнтэй хэрэглээг нь хянахын тулд эрсдэлийг бууруулах явцыг үнэлгээтэй (тоон шинжилгээ, чанарын аргуудыг дэмжих хэрэгсэл, загвараар хийгддэг) нэгтгэдэг.
- Арга хэмжээгээр эрсдэл ба боломжуудын сөрөг болон эерэг үр дагаврыг үр дүнтэй удирддаг.
- Үр нөлөө, магадлал, хяналтын үр дүнтэй байдлын үнэлгээний стандарт шалгуурыг дараагийн үйл ажиллагаанд эрсдэлийг эрэмбэлэх зорилгоор ашигладаг.
- Тэргүүн шугамын ажилчдын оролцоо, эрсдэлийн асуудлуудыг баримтжуулах эсвэл боломжуудын ач холбогдлыг дэмжинэ.
- Үйл явц эзэмшигчид нь өөрсдийн бүс нутгийн эрсдэлийг хамгийн сайн хэмжих эрсдэлийн үзүүлэлтүүдийг тогтмол хянаж, зөвлөмж болгодог.
- Дотоод сөрөг үйл явдлын төлөвлөлтийн үр дүнг стратегийн боломж гэж үздэг.
- Карьерын амжилт, нөхөн олговор нь эрсдэлийг үр дүнтэй удирдах урамшууллыг багтаадаг.
- Байгууллага нь тодорхойгүй байдлыг удирдах, эрсдэлтэй боломжийг ашиглах үр нөлөөг хэмждэг.
- Төлөвлөгөө эсвэл хүлээлтийн хазайлтыг зорилготой тулгаж хэмждэг.
- Эрсдэлийн менежментийн зорилгод хүрэх ахиц дэвшлийг хянах тодорхой, товч бөгөөд үр дүнтэй арга барилыг бизнесийн салбаруудад тогтмол мэдээлж байна.

<u>4-р түвшнийг олон удаагийн, байнга сайжруулах үе шат гэж үздэг бөгөөд эрсдэлийн менежментийн системийн санал хүсэлтийн гогцоонууд нь онцгой амжилтанд хүрэхийн тулд туршлагаас суралцахыг байнга дэмждэг.</u>

Мэргэшсэн түвшин нь дараах онцлог шинж чанаруудаар тодорхойлогддог: зохион байгуулалтын уян хатан байдал, амжилтыг тууштай байлгах; Эрсдэлийн менежментийг шийдвэр гаргах, өдөр тутмын үйл ажиллагааны салшгүй хэсэг болгох; эрсдэлийн менежментийг бүх ахлах удирдлагын гүйцэтгэлийн гэрээнд тусгах зорилго; эрсдэлийн чадавхыг дээд менежментээс байнга баталгаажуулж, тогтвортой байлгах; үлгэр жишээ гэж үздэг удирдагчид; бусдын сайн туршлагын жишээ болгон сонгосон байгууллага; инновацын сайн жишээ; бүх түншүүдийн хамт эрсдэлийг удирдахын тулд бий болгосон эрсдэлийн менежментийн оновчтой зохицуулалт.

## Зураг 5. Олон хэмжээст дүн шинжилгээ ба унших гридээс авсан хуулбар: Эрсдэлийн менежментийн төлөвшил

| Уншил-тын тайлбар | Зүйл / үндсэн хэсгүүд | Тодорхойлогч | Ye шат 1 | Ye шат 2 | Ye шат 3 | Ye шат 4 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Онцлог төлөв/Гүйцэтгэлийн индикатор | Онцлог төлөв/ Гүйцэтгэлийн индикатор | Онцлог төлөв/ Гүйцэтгэлийн индикатор | Онцлог төлөв/ Гүйцэтгэлийн индикатор |
| Эрсдэлийн рациональ чанар/ ЭМ-ийн хүрээ, үйл явц | Эрсдэлийн цар хүрээ | Тодорхойгүй байдалд хандах хандлага (Risk Philosophy) | Ямар ч идэвхтэй биш: байгууллага нь нөхцөл байдал, эрсдэлтэй асуудлууд үүссэний дараа хариу үйлдэл үзүүлдэг бөгөөд эерэг ба сөрөг эрсдэлийг ялгаж чаддаггүй. | Эрсдэл нь динамик биш харин статик үзэгдэл гэж тооцогддог. Эрсдэлийн хандлага нь өнгөрсөн үйл явдлуудад голчлон анхаардаг | Оппортунист хандлага: эрсдэлийн нийтлэг бөгөөд тууштай тодорхойлолт байдаг бөгөөд байгууллагын хэмжээнд хэрэглэгддэг боловч эрсдэлийн хандлага нь гэнэтийн их хэмжээний алдагдал гарахаас зайлсхийхэд чиглэдэг. | Аюул заналхийлэл, боломжийн аль алиныг нь тооцдог эрсдэлд нээлттэй, идэвхтэй хандлага. Зорилгодоо хүрэхийн тулд эрсдэлд суурилсан хандлагыг бүх түвшинд ашигладаг |
| | | Бүрэн эрх | Удирдах зөвлөл эрсдэлийг удирдах шаардлагагүй гэж үздэг | Гаднын эрэлт хэрэгцээний дагуу (хууль тогтоох эсвэл зохицуулалт, засгийн газрын шахалт, оролцогч талуудын нөлөөлөл) | Захиргааны эсвэл улс төрийн зөвлөлөөр | Аль алийг нь захиргааны болон улс төрийн хүчтэй төлөөллөөр |
| | | Удирдлагын манлайлал ба тууштай байдал | Удирдлагууд үүнд тууштай хандлагтай эрсдэлийн менежментийг бий болгож, түүнийг хэрэгжүүлэхэд манлайлах үүрэг хүлээгээгүй | Эрсдэлийн менежментийн зарим санаачилгыг дээд менежмент байгууллагын хэмжээнд түр зуур дэмждэг | Ахлах менежерүүд эрсдэлийг шийдвэрлэх арга барилыг бүх үндсэн болон холбогдох салбарт боловсруулж, хэрэгжүүлэхийн тулд манлайлан ажилладаг. | Эрсдэлийн менежментийн манлайлал нь байгууллагын бүх түвшинд суурилагдсан байдаг. ЭМ нь албан ёсны бөгөөд тогтмол удирдах ажил юм. Ахлах менежмент нь эрсдэлийн менежментийн бүхий л тогтолцоог хянадаг бөгөөд эрсдэлийн менежментийн практик, санаачилгуудад оролцдог |
| Тодорхойгүй байдлын шинжэчид: Хүмүүс, үүрэг, бүтэц болон хэрэгсэл | Соёл | ЭМ-ийн дотоод соёл | Гол анхаарал нь хямралд хариу арга хэмжээ авахад чиглэдэг бөгөөд идэвхтэй байхаас илүү идэвхтэй байдаг. Биет болон санхүүгийн хөрөнгийг хамгаалахад онцгой анхаарал хандуулж, өөрчлөлтөд тэсвэртэй соёлыг баримталдаг | Хүмүүс эрсдэлд сөрөг хандлагатай байдаг бөгөөд Эрсдэлийн менежментэд бүхэлд нь (эрсдэлээс зайлсхийх) болгоомжтой хандлаг | Эрсдэлийн менежментийг идэвхтэй хийж, хяналтын соёлыг түгээж байна | Эрсдэлийн менежментэд зориулсан хувь хүний болон байгууллагын хүлээлт синхрончлогдсон. Зөвхөн эрсдэлээс зайлсхийх бус боломжуудад анхаарлаа хандуулдаг. Байгууллага нь тасралтгүй суралцах, оролцох соёлыг төлөвшүүлж, хүмүүсийг шинэлэг байхыг дэмждэг. Ажилтнууд нь байгууллагын амжилтын төлөө тууштай ажилладаг |
| | | Ёс суртахуун ба үнэ цэнтэй холбогдох | Ёс зүйн бодлого, удирдамж байхгүй. Нийтлэг үнэт зүйлс, зарчмуудын талаар тодорхой мэдэгдэл, хууль эрх зүйн асуудалд анхаарал хандуулахгүй | Байгууллага нь ёс зүйн мэдэгдэлтэй байж болох ч философи нь хууль эрх зүй, улс төрийн үзэл баримтлалыг тусгадаг (харгалзах арга барил) ба аливаа бичмэл бодлогыг тууштай бус хэрэгжүүлдэг. | Ёс зүй, үнэт зүйлсийн зарчмууд /удирдамж, хууль эрх зүй/улс төрийн хүчин зүйлийг ажилтнууд ойлгож, эрсдэлийн менежментийн арга барилыг тэдгээрт нийцүүлэн хөгжүүлдэг. | Ёс зүй, үнэт зүйлс нь Эрсдэлийн менежментийн байгууллагын практик, үйл ажиллагаанд тууштай тусгагдсан байдаг. Энэ сэдвээр хийх тогтмол судалгаа нь эрсдэлийг авч үздэг. Бүх түвшинд харилцан итгэлцсэн зохион байгуулалтын уур амьсгал бий |
| Технологи: Дэмжлэг | Эрсдэлийн Менежмент Мэдээллийн систем | МХХТ хэрэгслүүд | ЭМ мэдээллийн системийг төлөвлөөгүй | Тодорхой туршилтын ЭМ мэдээллийн системийг бусад мэдээллийн системийн нэг хэсэг болгон хэрэгжүүлж байна | Үндсэн болон холбогдох үйл явцын хэсгүүдийг хянах менежментийг дэмжихийн тулд ерөнхий программ хангамжийг ашиглаж болно | Эрсдэлийн менежментийн үйл явцын үе шат бүрийг бусад корпорацын мэдээллийн системтэй сайтар нэгтгэсэн веб хэрэглүүрээр хянадаг. |
| | | Баримт бичгийн менежмент | Бүртгэлийн менежментийг дэмжих үйл ажиллагаа, шийдвэр нь биет болон санхүүгийн хөрөнгөд төвлөрдөг. Байгууллага эрсдэлийн талаарх мэдээллийг баримтжуулдаггүй | Өнгөрсөн үйл явдлуудад голчлон чиглэсэн баримт бичгийн удирдлагын системийг дараах байдлаар төлөвлөж болно.<br>1. хууль эрх зүй, зохицуулалт, засаглалын шаардлагыг биелүүлэх;<br>2. тодорхойлогдсон зарим бие даасан үйл явц болон холбогдох нөлөөллийг бууруулах арга хэмжээний талаарх мэдээллийг бүртгэх | Байгууллага нь үндсэн болон холбогдох үйл явцын хэсгүүдийг бүртгэх менежментийг дэмжихийн тулд баримт бичгийн системийн нөөцийг тодорхойлдог | Мэдээллийн удирдлагын бүтэц зохион байгуулалттай төлөвлөгөөний нэг хэсэг болгон мэдээлэлд нэвтрэх, ашиглах, дамжуулахад шаардлагатай бодлого, журмыг тогтоож, эрсдэлийн талаарх мэдээллийг тууштай, аюулгүй байдлаар бүртгэдэг. Эрсдэлийн менежментийн үйл явцын үе шат бүрийг зохих ёсоор бүртгэдэг |

**АСУУЛТ**

А. Эрсдэлийг хэмжих үе шаттай холбоотойгоор танай байгууллага эрсдэлийн ангилалд (мэдээллийн технологи, санхүүгийн, нийцэл гэх мэт) янз бүрийн арга техник ашигладаг уу?
Х1. "Тийм ээ. Энэ нь эрсдэлийн төрөл болон бизнесийн салбарын эрсдэлийн төлөвшил зэргээс хамаарч ихээхэн ялгаатай байна. Ер нь корпорацын хэсгүүд нь тодорхой төрлийн эрсдэлийг удирдахад байгууллагад удаан хугацааны туршид дэмжлэг үзүүлэх үүрэг хүлээсэнтэй холбоотой эрсдэлд илүү төлөвшдөг.
Эх сурвалж: *Австри Улс, Эрсдэлийн менежментийн практикийн гүнзгийрүүлсэн судалгаа*

А. Тайлбар эсвэл ажиглалт:
Х1. "Эрсдэлийн менежментийн тогтолцоог хөгжүүлсээр байгаа бөгөөд систем цаашид хөгжихийн хэрээр төлөвшлийн загварт шилжих болно гэж бид таамаглаж байна"
Эх сурвалж: *Ирланд Улс, Эрсдэлийн менежментийн практикийн гүнзгийрүүлсэн судалгаа*

А. Танай байгууллагад эрсдэлийн менежментийн үйл явцыг хэрэгжүүлэх явцад ажилтнуудын эрсдэл ба/эсвэл эрсдэлийн менежментийн талаарх мэдлэгийн түвшинг үнэлж үзсэн үү?
Х1. "Тийм ээ, эхний шатанд. Дотоод (байгууллагын нэг хэлтэс доторх) болон гадаад (байгууллагын доторх хэлтсүүдийн дунд) хяналтын тогтолцооны эрсдэлийн ойлголт, төлөвшлийг үнэлэх, хэмжих зорилгоор удирдлагуудыг оролцуулсан судалгааг явуулсан.
Эх сурвалж: *Итали Улс, Эрсдэлийн менежментийн практикийн н судалгаа*
Х2: "Эрсдэлийн төлөвшил, ойлголтыг хянах нь эрсдэлийн менежментийн тогтолцооны загварын нэг хэсэг боловч одоохондоо боловсруулаагүй байна".
Эх сурвалж: *Шинэ Зеланд Улс, Эрсдэлийн менежментийн практикийн н судалгаа*

А. Танай байгууллагад эрсдэлийн менежментийн үйл явц нь холбоотой байдаг:
Х1. "Байгууллага болон хувь хүний гүйцэтгэлийн үнэлгээний аль аль нь. Эрсдэлийн менежмент нь бүх ахлах удирдлагын гүйцэтгэлийн гэрээнд тусгагдсан зорилт бөгөөд үүнийг байгууллагын нийт ажилчдад түгээх талаар бодож байгаа. Байгууллага нь эрсдэлийн бодлого, үйл явцын удирдамжтай бөгөөд энэ нь бүхэл бүтэн байгууллагын өдөр бүр дагаж мөрддөг үйл явцыг тодорхойлдог. Эрсдэлийн төлөвшлийн түвшин нь бидний ахиц дэвшлийг бүртгэдэг хэмжүүр бөгөөд түүнчлэн Захирлуудад сар бүрийн Гүйцэтгэлийн тайланд танилцуулдаг удирдлагын мэдээлэл юм".

А. Танай байгууллагад эрсдэлийн менежментийн үйл явцаас олж авсан мэдээллийг дараах зорилгоор ашигладаг: гүйцэтгэлийн бууралтын шалтгааныг (байгууллага ба/эсвэл хувь хүн) ойлгох, өөрчлөлтийн үйл явцыг хянах.
Х1. "Зарим талаар санал нэг байна. Энэ нь хийгдсэн, гэхдээ байгууллага эрсдэлийн төлөвөө боловсруулж байгаа бөгөөд хараахан нэвтрүүлээгүй байгаа ч эрсдэлийн менежментийн баг үүнийг ирэх 12 сарын хугацаанд үргэлжлүүлэх төлөвлөгөөтэй байна.

А. Танай байгууллагад хөгжлийн аль үе шатанд эрсдэлийн менежментийн үйл явц явагдаж байна?
Х1. "Зарим газар маш боловсронгуй, бусад нь сайжруулах шатандаа байгаа ч ерөнхийдөө энэ нь маш сайн стандарт юм".

А. Танай байгууллагын эрсдэлийн менежментийн тогтолцооны давуу тал юу вэ?
Х1. "Эрсдэлийн зорилтуудыг танилцуулж, эрсдэлд өртөмтгий байдлыг дахин үнэлэх. Эрсдэлийн шинэ мэдээллийн сан, эрсдэлийн шинэ бодлого нь төлөвшил, эрсдэлийн мэдлэгийг дээшлүүлэхэд дэм болсон".
Эх сурвалж: Их Британи, *Эрсдэлийн менежментийн практикийн судалгаа*

## 9. Суралцсан зүйлс

ТЭМДЭГЛЭЛ: ҮСБ-д Эрсдэлийн менежментийн тогтолцоог нэвтрүүлэхэд юу хамгийн амжилттай, юу нь хэцүү байсан, юуг хийж болохгүй вэ?

### 9.1 ҮСБ-д Эрсдэлийн менежментийн тогтолцоог хэрэгжүүлэхэд ажиглагдсан давуу ба сул талууд

Удирдамжийг баталгаажуулж хадгалахын тулд статистикийн байгууллагуудын дунд эрсдэлийн менежментийн тогтолцоог хэрэгжүүлэх чиглэлийн бүрэн дүүрэн дүр зургийг гаргахын тулд хаалтын судалгааг хийж гүйцэтгэлээ.

Энэхүү судалгаа нь зохион байгуулалтын хэд хэдэн чиглэлд хандсан (*Эрсдэлийн менежмент; Статистикийн чанарын шинжилгээ; Статистик үйлдвэрлэлийн үйл явцын менежмент; Зохион байгуулалтын үйл явцын менежмент; Дотоод хяналт ба/эсвэл дотоод аудит; Статистикийн үйлдвэрлэлийг дэмжих үйлчилгээ*) зургаан өөр асуумжаас бүрдсэн болно. Сонгосон жишээ нь эрсдэлийн төлөвшлийн янз бүрийн түвшнийг харуулсан байгууллагуудаас бүрдсэн учраас уг хандлага нь олон талын хэтийн төлөвийг олж харах, дүн шинжилгээ хийсэн янз бүрийн нөхцөлийг төлөөлөх элементүүдийг гаргахад дэм болох хангалттай цогц байсан. Зорилтот үйлчлүүлэгчид зориулсан 6 (зургаа)-аас илүүгүй асуултаас бүрдсэн Судалгааны тусгай хэсгийг өгсөн.

Санал асуулга бүр дөрвөн үндсэн сэдвийн хүрээнд төвлөрсөн:

1. ЭРСДЭЛИЙН МЕНЕЖМЕНТИЙН ТОГТОЛЦОО
2. ЭРСДЭЛИЙН МЕНЕЖМЕНТИЙН ҮЙЛ ЯВЦ
3. БҮГДИЙГ ХАМАРСАН ҮЙЛ ЯВЦ
4. ЗОХИОН БАЙГУУЛАЛТЫН ЭРСДЭЛИЙН ТӨЛӨВШИЛ

Судалгаанд оролцогчдод өөрсдийн туршлагыг тайлбарлаж, өөрсдийн санал, дүгнэлтийг гаргахад дэмжлэг болох зорилгоор субъектийн хэсэг бүрийн хувьд хэд хэдэн сэдэв/асуудлыг тодорхойлсон.

ЗҮЙЛ тус бүрийг дээр дурдсан үйлчлүүлэгчид болон тодруулгад чиглэсэн нээлттэй асуултууд:

- "АЛЬ НЬ ХАМГИЙН АМЖИЛТТАЙ БАЙСАН БЭ": Эрсдэлийн менежментийг нэвтрүүлэхэд аль нь байгууллагад хамгийн сайн нөлөө үзүүлсэн;
- "АЛЬ НЬ ХАМГИЙН ХҮНД БАЙСАН БЭ": Аль нь Эрсдэлийн менежментийг хөгжүүлэхэд гол саад болж байсан;
- "ЮУГ ХИЙХ ЁСГҮЙ ВЭ": Судалгаанд хамрагдсан ҮСБ-уудын олж авсан туршлагаас харахад Эрсдэлийн менежментийг хэрэгжүүлэхэд ямар алдааг давтахгүй байх нь дээр вэ?

Гурав дахь судалгаанаас хамгийн их хуваалцсан "хамгийн амжилттай", "хамгийн хэцүү" болон "хийж болохгүй" сэдвүүдийг (илүү дэлгэрэнгүй, нарийвчилсан сонголтыг хэсэг бүрийн төгсгөлд санал болгож буй хүснэгтээс харж болно) эндээс авна уу.

Ийм сэдвүүдийг ҮСБ-уудын Эрсдэлийн менежмент, Чанарын менежмент, Дотоод аудитын туршлагаас олж авсан нотлох баримтын дагуу Эрсдэлийн менежментийн удирдамжтай нийцүүлэхийн зэрэгцээ тогтвортой байдлыг нь харгалзан сонгосон.

Энэ зорилгын дагуу судалгааны үр дүнг дээр дурдсан 4 сэдвийн хүрээнд авч үзэх боломжтой 5 кластерт бүлэглэсэн болно:

- Кластер 1: Эрсдэл, Эрсдэлийн бодлогыг удирдах бүрэн эрх (мандат);
- Кластер 2: Эрсдэлийн менежментийн журам ба эрсдэлийн менежментийн албаны үүрэг;
- Кластер 3: Эрсдэлийн менежментийг бусад функцтэй нэгтгэх;-
- Кластер 4: Эрсдэлийн менежментийн үйл явц;
- Кластер 5: Эрсдэлийн менежментийг дэмжих үйл явц

Дараах параграфууд нь судалгааны зүйл бүрийн хариултыг задлан шинжилж, дараа нь дүн шинжилгээ хийхэд хялбар болгох үүднээс дараах 5 хамаарлын кластерт нэгтгэсэн болно:

- Кластер 1 – МАНДАТ БА ЭРСДЭЛИЙН БОДЛОГО. Зүйл: Эрсдэлийг удирдах мандат, үүрэг даалгавар; эрсдэлийн бодлогыг тодорхойлох
- Кластер 2 – ЭРСДЭЛИЙН МЕНЕЖМЕНТИЙН ЖУРАМ БА ЗОХИОН БАЙГУУЛАЛТЫГ БЭЛЭН БОЛГОХ. Зүйл: Эрсдэлийн менежментийн журам; Эрсдэлийн менежментийн нэгж/алба байгуулах
- Кластер 3 - ЭРСДЭЛИЙН МЕНЕЖМЕНТИЙН ҮЙЛ ЯВЦ. Зүйлүүд: *Эрсдэлийг тодорхойлох үе шат; Эрсдэлийн үнэлгээний үе шат; Эрсдэлийн залруулгын үе шат*
- Кластер 4 –ЭРСДЭЛИЙН МЕНЕЖМЕНТИЙГ НЭГТГЭХ. Зүйлүүд: *Эрсдэлийн менежментийн төвлөрсөн байдал, бусад зохион байгуулалтын чиг үүрэг; Эрсдэлийн менежмент, Чанарын менежменттэй нэгтгэх; Эрсдэлийн менежмент, Дотоод хяналт/Дотоод аудиттай нэгтгэх;*
- Кластер 5 – Эрсдэлийн Менежмент: ДЭМЖИХ ҮЙЛЧИЛГЭЭ. Зүйлүүд: *Сургалт; МХХТ Систем Эрсдэлийн менежментийн үйл явцыг дэмжих; Харилцаа холбоо ба Зөвлөгөө*.

9.2-оос 9.6-р параграфт асуулгын бүтцийн дагуу (Хамгийн амжилттай, Хамгийн хэцүү, хийх боломжгүй) хамгийн төлөөлөлтэй хариултуудад дүн шинжилгээ хийх замаар кластерууд болон холбогдох зүйлсийг тоймлон харуулав.
Хавсралтын 45-56-р хуудасны хураангуй хүснэгтэд хариултуудын талаарх дэлгэрэнгүй мэдээллийг харуулав.
Эцэст нь 9.6-д III судалгаанд хамрагдсан ҮСБ-уудын дунд явагдаж буй үйл ажиллагаанд эрсдэлийн менежментийн нэгдмэл байдалд дүн шинжилгээ хийсэн болно.

## 9.2 Кластер 1: Эрсдэл болон Эрсдэлийн бодлогыг удирдах мандат /бүрэн эрх/

**Амжилттай:**
Эрсдэлийн менежментийн тогтолцоог хэрэгжүүлэхийн өмнө системийн хамрах хүрээ, зорилго, хязгаарыг харуулсан тохирох мандат шаардлагатай бөгөөд түүнчлэн түүний нийт хариуцлагыг ТУЗ-ийн түвшинд (жишээ нь эрсдэлийн менежментийн хороо) байршуулж, мөн шаардлагатай бүх туслах нөөцийг, мөн хамгийн наад зах нь биш боловч хамгийн сүүлд нь хүний нөөц санхүүгийн асуудлыг байршуулах шаардлагатай.
Эрсдэлийн бодлого нь мандатаас шууд хамаардаг бөгөөд түүний амжилт нь түүнийг тодорхойлоход дээд болон ахлах удирдлагын оролцоог чухал гэж үздэг.

Эрсдэлийн бодлогын үүрэг бол статистикийн боловсруулалт болон туслах үйл явц, үйл ажиллагааны хүрээнд эрсдэлийн менежментийг аажмаар нэгтгэх явдал юм.
Ийм төвлөрүүлэлтэд дараах байдлаар хүрч болно:

- Удирдах зөвлөлөөс эрсдэлийн бодлогыг баталж, ажилтнуудад хэрэгжүүлэх;
- Удирдах зөвлөлөөс тогтоосон эрсдэлд өртөмтгий байдал ба хүлцэл, түүнчлэн үйл ажиллагааны түвшинд хэмжигдэхүйц зан үйлийн хувьд хүлээгдэж буй шатлалд хүрдэг;
- Эрсдэлийн менежментийн систем ба стратегийн болон үйл ажиллагааны төлөвлөлтийн хоорондын уялдаа холбоо;
- Ахлах менежерүүдэд эрсдэлийн менежментийн тодорхой зорилтуудыг хуваарилах, тэдгээрийн гүйцэтгэлийг үнэлэхэд анхаарах зорилтууд;
- Эрсдэлийг тодорхойлох, үнэлэх, эрсдэлийн залруулгын төлөвлөлтөд ... (стратегийн бүс, төслийн багц, төсөл, үйл ажиллагааны чиглэл) хариуцсан хүмүүсийг татан оролцуулах;
- Тодорхойлсон эрсдэлд өртөмтгий байдлын дагуу эрсдэлийн менежментэд хуваарилах ажлын ачаалал, нөөцийг тэнцвэржүүлэх;
- Дунд шатны удирдлагын ажлын ачааллыг оновчтой болгох үүднээс бусад удирдлагын системтэй нэгдсэн эрсдэлийн менежментийн мэдээллийн системийг бий болгож, үүгээр дамжуулан хамтын ажиллагааг идэвхжүүлнэ.

**Хүндрэл:**

Энэ бүсийн зарим гол бэрхшээлүүд нь системийн амжилтын ур чадвар гэж нэрлэгддэг[40] нөлөөлөлтэй холбоотой юм.
Түүгээр ч зогсохгүй эрсдэлд суурилсан хандлагыг удаан хугацаанд дагаж мөрдөж байгаа эрсдэл хүлээгчид нь үл итгэлцэлтэй хавсарсан төөрөгдүүлсэн найдварыг даван туулах шаардлагатай байна. Өөрийн хүрэх боломжгүй эрсдэлд анхаарлаа төвлөрүүлэх нь илүү хялбар байх нь санамсаргүй хэрэг биш байдаг бөгөөд үүний эсрэгээр байвал сайн үндэслэлтэй тогтсон хэвшил, дараа нь үйл явцыг удирдах өөрийн арга барилыг эргэлзээтэй болгоно.

Өөр нэг асуудал бол ахлах менежерүүдийг эрсдэлийн менежментийн зорилгод анхаарлаа төвлөрүүлэхэд чиглүүлж байгаа нь зөвхөн эдгээр зорилтуудыг гүйцэтгэлийн хэмжилтэд оруулаагүйгээс гадна дээр дурдсан шалтгааны улмаас, өөрөөр хэлбэл менежерүүд эрсдэл нь ихэвчлэн өөрсдийн боломжгүй үйл ажиллагаанаас шалтгаалсан үйл явцаас үүсдэг гэж ихэнхдээ итгэдэг.

Хүндрэлүүдийн дунд эрсдэлд өртөмтгий байдал, эрсдэлд тэсвэртэй байдлын тодорхойлолт, түүнчлэн тодорхой харилцаа холбоо байж болохоос гадна мөн "тооцооллын үнэн зөвийг хамгаалахад шаардлагатай эрсдэлд өртөмтгий байдал доогуур байх нь инновацыг боомилж болзошгүй" гэдгийг харгалзан үздэг.

[40] Зөөлөн ур чадвар нь хүмүүстэй харилцах чадвар, нийгмийн ур чадвар, харилцааны ур чадвар, зан чанар, хандлага, ажил мэргэжлийн шинж чанар, сэтгэл хөдлөлийн оюун ухааны коэффициент (EQ) -ийн нэгдэл юм. Эдгээр нь эзэмшсэн бүх техникийн мэдлэгээс хамаарахгүй чанарууд юм.

**Хийж болохгүй зүйлс:**
Эрсдэлийн менежментийн тогтолцоог хэрэгжүүлэхэд зайлсхийх ёстой гол алдаануудын зарим нь:

а/ Өөрчлөлтийг удирдан чиглүүлэхийн оронд, өөрөөр хэлбэл, хүлээгдэж буй үр өгөөжийг гаднын оролцогч талууд болон холбогдох бүх ажилтнуудтай хуваалцахын оронд тэдний бүх саналыг харгалзан үзэхийн тулд өөрчлөлтийг дээд менежментээс зааж өгөх;

б/ Эрсдэлийн менежментийн системийг боловсронгуй болгох хариуцлагыг зөвхөн нэг албан газар, хувь хүнээр хязгаарлахгүй байхын зэрэгцээ байгууллагын тэргүүлэх чиглэлийн дагуу хариуцлага, хатуу стратегийг тодорхой тусгасан зохицуулалтын тогтолцоогүйгээр эрсдэлийн менежментийн системийг хэрэгжүүлж эхлэх.

## 9.3 Кластер 2: Эрсдэлийн менежментийн журам ба Эрсдэлийн менежментийн албаны үүрэг

### Амжилт

Эрсдэлийн менежментийн журам нь эрсдэлийн менежментийн нэгж/албан байгууллага болон эрсдэл хүлээгчид, чухал үүрэг гүйцэтгэдэг бусад ажилтнуудын хамтын ажиллагааг хамарсан тохиолдолд амжилттай байдаг. Түүнчлэн, ийм журам нь янз бүрийн үүрэг, хариуцлагыг тодорхой илрүүлж, нээлттэй болгохоос гадна эрсдэлийг зохих ёсоор өсгөх[41], түүнчлэн янз бүрийн үйл явцад эрсдэлийн нөлөөлөл (хөндлөнгийн эрсдэл) гарсан тохиолдолд залруулгын хариуцлагыг тодорхойлох, эрсдэлийн менежментийн үйл явц дахь үүрэг/функцийн давхардлаас зайлсхийх ёстой.

Дотоод аудит болон чанарын менежменттэй хамтран ажиллах нь бүх үйл явцад үнэтэй хувь нэмэр оруулдаг тул амжилтад хүрэх чухал түлхүүр юм (Дэд бүс 3-Интеграцчлалыг үзнэ үү).
Эрсдэлийн менежментийн журмаар чанарыг үйл явцыг хянах (үе шат, үр дүн, баримт бичгийг ил болгох) болон юуны түрүүнд байгууллагын нөхцөл байдал, холбогдох өөрчлөлтөд дасан зохицох чадварын хувьд уян хатан байдлаар нь хэмжиж болно.
Үнэн хэрэгтээ, хэрэв журам хэтэрхий хатуу чанд байвал энэ нь тухайн байгууллагад нөлөөлөх бөгөөд ингэснээр боломжийг бууруулдаг.

Эрсдэлийн менежментийн журмын өөр нэг гүйцэтгэх үүрэг бол эрсдэлийн менежментийн нэгж/албан тушаалын чиг үүргийг мандат, эрсдэлийн бодлогод тусгасан үүрэг даалгавар, зорилттой уялдуулан тодорхойлох явдал юм. Тухайн нэгж/алба нь байгууллагад албан ёсоор багтсан байхаас гадна бие даан ажиллах, зохих дэмжлэг авах (хүний болон санхүүгийн нөөцийн хувьд) албан ёсны зөвшөөрөлтэй байх ёстой. Зохицуулалтаа хадгалахын тулд холбоо барих хүмүүсийн сүлжээгээр ажилладаг төвлөрсөн алба байгуулах нь хамгийн зөв сонголт гэж төсөөлөгдөж байна.
Эрсдэлийн менежментийн нэгж/алба нь эрсдэлийн менежментийн үйл ажиллагаа эрхэлдэг эрсдэл хүлээгчдэд эрсдэлийн менежментийн талаар зөвлөгөө, дэмжлэг үзүүлэх үүргийг хариуцдаг.
Төвлөрсөн зохицуулалтыг хадгалахын ач холбогдол нь янз бүрийн төсөл, үйл явцад нөлөөлж буй хөндлөнгийн эрсдэлийг хянах шаардлагатай байгаатай холбоотой боловч ийм зохицуулалтыг хийхэд амаргүй байдаг.

[41] Эрсдэл нэмэгдүүлэх гэдэг нь эрсдэлийн залруулга хариуцлагын доод түвшнээс өндөр түвшинд хэрэгжүүлэх үйл явц юм. (өөрөөр хэлбэл төслөөс программ руу, багц руу)

**Хүндрэл**
Эрсдэлийн менежментийн журмын гол асуудал бол уян хатан байдал, өөрөөр хэлбэл байгууллагын нөхцөл байдалд дасан зохицох явдал бөгөөд учир нь хүмүүст нөхцөл байдалд дасан зохицох боломжийг олгох замаар алхмуудын зөвлөмжийг тэнцвэржүүлэх нь тийм ч хялбар биш юм.

Өөр нэг асуудал бол эрсдэлийн менежментийн үйл явцын аль үе шат нь дээд түвшний менежмент болон хөтөлбөрийн удирдлагын үзэл бодлыг нийцүүлэх, дээрээс доош, доороос дээш чиглэсэн хандлагыг нэгтгэх зөв үеийг шийдэх явдал юм.
Нэг талаас, ахлах менежерүүд доороос дээш эрсдэлийг нэгтгэж, залруулгын тэргүүлэх чиглэлийг тодорхойлдог бол нөгөө талаас, хөтөлбөрийн менежерүүд нь нарийвчилсан, хэрэгжүүлэх боломжтой төлөвлөлтөөр дамжуулан залруулгын арга хэмжээг шат дараатай хийдэг.

**Хийх ёсгүй зүйлс**
Журмын төслийг боловсруулахдаа дараах зүйлсийг зөвлөдөггүй:

а/ Байгууллагынхаа ажилчдад энэ журам нь тэдэнд ямар ашигтай байх талаар үйлчлүүлэгчдэд зөвлөгөө өгөхгүй байх болон хэрэгжүүлэх тодорхой хуваарьгүй байх;
б/ Бусад баримт бичигтэй холбоогүй бие даасан загваруудыг бөглөх (жишээ нь, үйл ажиллагааны, санхүүгийн болон чанарын удирдлагын төлөвлөлт);
в/ Эрсдэлийн менежментийн баримт бичигт хэт их анхаарал хандуулж, эрсдэлийн менежментийн хандлагыг өдөр тутмын ажлын хөтөлбөртөө тусгах нь чухлыг орхигдуулах.

Эрсдэлийн менежментийн нэгж/функцийг бий болгох нь зохимжгүй юм:

а/ Тухайн нэгж/албан тушаалын зорилттой уялдуулан чанар ба/эсвэл тоо хэмжээний хувьд хангалтгүй нөөцийг эрсдэлийн менежментийн нэгж/функцэд хуваарилах;
б/ Эрсдэл хүлээгчдэд дэмжлэг үзүүлэх, Эрсдэлийн менежментийн үйл явцад хяналт тавих нэгж/функцийг хуулбарлах;
в/ Эрсдэлийн менежментийн нэгж/функцийг зохион байгуулалтын бүдүүвчийн гол хэсэгт байрлуулж чадаагүй.

## 9.4 Кластер 3: Эрсдэлийн менежментийг бусад функцүүдтэй нэгтгэх

### I) Зохион байгуулалтын бусад чиг үүрэгтэй нэгтгэх

Эрсдэлийн менежментийн функцийг бусад чиг үүрэг, зохион байгуулалтын хэсэгтэй нэгтгэх нь системийг үйлдвэрлэлийн үйл явцад бодитоор шингээж, улмаар илүү үр дүнтэй болгох түлхүүр юм. Түүнээс гадна байгууллагын янз бүрийн салбарт тусдаа удирдлагын системийг ашиглах үед корпорацын түвшинд тайлан гаргахад маш хүнд байдаг. Ийм нэгдмэл байдал нь эрсдэлийн бүсийн түвшинд (жишээ нь: Стратегийн эрсдэл, Шилжилтийн эрсдэл, Статистикийн эрсдэл, Төслийн эрсдэл, Залилангийн эрсдэл) болон үйл ажиллагааны түвшинд (Чанарын менежмент, Дотоод аудит, P&C, МХХТ, Эрүүл мэнд, аюулгүй байдал гэх мэт) явагддаг.
Гэсэн хэдий ч эрсдэлийн менежментийн тогтолцоог үр дүнтэй нэгтгэх нь буулт хийх, өөрөөр хэлбэл хамгийн сайн эрсдэлийн менежментийн тогтолцоог бий болгохоос татгалзаж, харин түүнийг байгууллагын бодит бүтэц, чиг үүрэг, үйл явц, чадавхад нийцүүлэн өөрчлөх явдал юм. Өөрөөр хэлбэл, тогтолцоо нь тухайн байгууллагад дасан зохицох ёстой болохоос эсрэгээрээ байх учиргүй юм.

**II) Дотоод аудит**

Илүү үр дүнтэй байхын зэрэгцээ өөрийн чадавхыг хамгийн сайн харуулахын тулд эрсдэлийн менежментийг боломж гарсан үед нь дотоод аудиттай нэгтгэх ёстой.
Гэсэн хэдий ч үүнийг хийхийн тулд эрсдэлийн менежмент, дотоод аудитын чиг хандлага, үүрэг, хариуцлагыг бүхэлд нь тодорхой тусгасан байх ёстой.
Интеграцчлалын нэг давуу тал нь хоёр чиг үүрэг болон холбогдох хандлагын мөчлөгийг хослуулах, жишээлбэл, аудитын зөвлөмжийн дагуу эрсдэлд суурилсан хандлагыг ашиглан залруулгын тэргүүлэх чиглэлийг тодорхойлохын зэрэгцээ эрсдэлийн залруулга хяналтын үр дүнг дотоод аудитаар хянуулах явдал юм. Үүнээс гадна аудитын зөвлөмжийг бэлтгэхдээ эрсдэлийн үнэлгээнд цагийн шатлалтайгаар түшиглэх нь чухал.

Асуудлуудын хувьд эрсдэлийн менежментийн тогтолцооны үр дүнтэй байдлын талаарх дотоод аудитын баталгаанд менежерүүдийн тавих анхаарлыг өндөр байлгах шаардлагатай.

**III) Чанарын менежмент**

Доорх шалтгаануудын улмаас Эрсдэлийн менежментийг Чанарын менежменттэй нэгтгэх ёстой:

- Шинжээчийн сайн багаар удирдуулсан тохиолдолд статистикийн эрсдэлийн залруулгын үр нөлөө өндөр байдаг бөгөөд учир нь чанарын хяналт шалгалтын явцад статистик судалгааны сул талуудыг олж тогтоох нь статистикийн үйл явц дахь болзошгүй эрсдэлийг олж илрүүлэх, цаашид сайжруулалтыг төлөвлөх боломж олгодог;
- Чанарын секторын зөвлөмжүүд нь дотоод аудиторуудын ажлыг хамгийн сайн зохион байгуулж, эрэмбэлэх, улмаар статистикийн чанарыг бүхэлд нь сайжруулахад тусалдаг;
- Хоёр системийн нэгдмэл байдлыг ISO 9001:2015 стандартаар санал болгосон бөгөөд эрсдэлд суурилсан хандлагыг чанар сайжруулахад туслах хэрэгсэл гэж үздэг;
- Эрсдэлд өртөмтгий байдал, эрсдэлд тэсвэртэй байдлын тодорхойлолт нь бусад зүйлсийн дунд статистикийн үр дүнгийн төрлөөс хамаарна.

Гэсэн хэдий ч чанарын удирдамжийг хянах үйл явцыг эрсдэлийн менежментэд оруулах нь тийм ч амар байдаггүй бөгөөд яагаад гэвэл энэ нь чанарын босгыг[42] чанарын тогтолцооны бүрэлдэхүүн хэсгийн хувьд хөгжүүлэх нь төвөгтэй биш бөгөөд одоогийн чанарын үйл явцад үнэ цэнийг нэмэх болно гэдгийг үйлдвэрлэлийн хэсгүүдэд итгүүлэх чадвараас хамаарна.

**Юу хийх ёсгүй вэ:**

а/ Чанарыг нэг бүтээгдэхүүн, үйл явцаар бус бүхэлд нь хянах ёстой учраас чанарын удирдамжийн хэрэгжилтийг хэт нарийвчилсан үндэслэлээр хянахыг хичээх;

б/ Эрсдэлийн менежментийн системийг хэрэгжүүлэх, эсвэл түүнийг чанарын удирдлагын системтэй уялдуулах, түүнчлэн үүнийг хэрхэн хийж гүйцэтгэх, аль аль системийн шаардлагууд, холбогдох стандарт ба тэдгээрийн хэрэглээний талаар тодорхой ойлголт, мэдлэггүйгээр хийж гүйцэтгэх, болон эцэст нь тухайн журмын талаар тодорхой үүрэг хариуцлагыг хүлээсэн зохицуулагчгүйгээр хийж гүйцэтгэх;

в/ Эрсдэлийн менежмент, чанарын хариуцлагыг нэг алба эсвэл хүнээр хязгаарлах.

---

[42] Австралийн Статистикийн хорооны мэдээлснээр чанарын шалгуур нь статистик боловсруулах үйл явц дахь алдаа, дутагдлыг эрт илрүүлэхэд чиглэсэн эрсдэлийг бууруулах стратеги юм.

## 9.5 Кластер 4: Эрсдэлийн менежментийн үйл явц

### Эрсдэлийг тодорхойлох

Эрсдэлийг амжилттай тодорхойлох хамгийн сайн түлхүүрүүдийн нэг бол бүх эрсдэл хүлээгчид, дотоод болон гадаад оролцогч талууд, юуны түрүүнд Дээд удирдлагуудыг семинарт тогтмол оролцуулах явдал юм. Семинарын үүрэг бол үндсэн сэдвүүд, тэдгээрийн хүрээнд эрсдэлийг тодорхойлох явдал юм. SWOT (Давуу тал, Сул тал, Боломж, Аюул) шинжилгээ нь ҮСБ-гын гадаад, дотоод нөхцөл байдлыг шалгах, улмаар багийн хэлэлцүүлэг хийхэд туслах сайн хэрэгсэл болж чадах бөгөөд учир нь энэ нь байгууллагын давуу болон сул тал, түүнчлэн болзошгүй аюул, боломжуудыг нээн илрүүлэхэд тусалдаг.

Эрсдэлийг тодорхойлох үе шатанд чанарын удирдлагын багийн үүрэг маш чухал бөгөөд учир нь статистикийн бүтээгдэхүүний чанарын тогтмол аудитаас статистикийн гол эрсдэлүүдийг тодорхойлох боломжтой. Үнэн хэрэгтээ статистикийн чанарт хэрэглэгдэх эрсдэлд суурилсан хандлага нь зөвхөн үйлдвэрлэлийн төдийгүй бүх дотоод болон гадаад оролцогч талуудыг хамарсан цогц үзэл баримтлалыг агуулдаг. Тиймээс бүх үйл явцыг хариуцдаг хүмүүс болоод үйлдвэрлэл болон дэмжлэг үзүүлдэг хүмүүс семинарт оролцох ёстой.

Аль ч эрсдэлийг тодорхойлсон оролцогчдод эрсдэлийн менежментийн үйл явцтай танилцсаны үр дүнд бий болох боломжуудыг бүрэн ашиглах, дасан зохицох боломжийг олгохын тулд таних журмыг тодорхойлон хэсэг хугацаанд түүнийг дагаж мөрдөх ёстой.

Таних аргуудын хувьд - нэлээд төвөгтэй байж болох тул "хэрэв ... тэгвэл ..." гэсэн өгүүлбэрийг ашиглах нь илүү дээр байхын зэрэгцээ байгууллагаас гадуурх эрсдэлийн үйл явдлын эх үүсвэрийг харгалзан үзэж байгааг нягтлах хэрэгтэй. Эрсдэлийг тодорхойлох аргачлалыг бүх оролцогчдод эрсдэлийн менежментийн чиглэлээр мэргэшсэн, чадварлаг боловсон хүчин урьдчилан тайлбарласан байх ёстой.

Эрсдэлийн менежментийн үйл явц нь стратеги, салбарын болон үйл ажиллагааны төлөвлөлттэй уялдсан байх ёстой бөгөөд энэ нь үндсэн/тэргүүлэх эрсдэлүүд нь байгууллагын богино болон урт хугацааны стратегийн зорилтуудтай нийцсэн байх ёстой гэсэн үг юм. Удирдахад төвөгтэй байх учраас олон тооны стратегийн эрсдэлийг тодорхойлохгүй байх нь илүү дээр байх болно. Үйл ажиллагааны эрсдэл нь эргээд стратегийн эрсдэлтэй холбоотой байх ёстой.

Эрсдэлийн ангилал нь эрсдэлийг шинжлэхэд тохиромжтой жижиг кластерт нэгтгэх, тогтмол мөчлөгийн эрсдэл болон урт хугацааны хөтөлбөрийг өөрчлөх эрсдэлийг тусдаа боловч холбоотой бүлэг болгон авч үзэх тогтолцоог ашиглах нь илэрхий давуу талуудтай юм.

Эрсдэлийг тодорхойлох үе шатанд тулгардаг гол асуудлууд:

- Тодорхойлох аргачлалыг сонгох, ажилтнуудад мэдэгдэх;
- Эрсдэлийг удирдахдаа санаачлагчтай байхын тулд, ялангуяа нэгээс илүү бизнесийн салбарыг хамарсан бол эрсдэлүүдийн хоорондын харилцан хамаарлыг хүлээн зөвшөөрөх;
- Боломжит эрсдэлүүд, мөн одоохондоо тохиолдоогүй эрсдэлүүдийг төсөөлөх.

**Юуг хийх ёсгүй вэ:**
- Эрсдэлийг шүүмжлэлтэй андуурах;
- Олон тооны эрсдэлийг тодорхойлох, эсвэл байгууллагын удирдаж болох эрсдэлээс давсан эрсдэлийг эндүүрч тодорхойлох.

Байгууллагын эрсдэлийн төлөвшил өндөр байх тусам байгууллагын соёлыг өөрчлөхийн тулд хүлээгдэж буй шинж чанар нь эрсдэлд өртөмтгий байдлын эсрэг илүү үр дүнтэй байдаг бөгөөд хэрэв энэ нь сайн төлөвшөөгүй бол эрсдэлийг боломж биш харин аюул гэж үздэг.

**Эрсдэлийн үнэлгээ**
Амжилттай байхын тулд эрсдэлийн үнэлгээний үе шатыг эрсдэлийн менежментийн баг удирдаж, тодорхой хэрэгслээр дэмжих ёстой. Үүний арга зүйг урьдчилан хуваалцаж, сайтар ойлгох ёстой. Эрсдэлийн үнэлгээний үйл явц, Эрсдэлийг хэмжих шалгуурыг ч байгууллагын нөхцөл байдалд тохируулан, хуваалцаж, стандартчилсан байх ёстой.

Үнэлгээний арга болох эрсдэлийн матриц нь эрсдэлийг мэдрэмжээрээ хэмжих, мөн түүнийг хянахад хялбар байх давуу талтай.

Эрсдэлийн үнэлгээг олон салбараас бүрдсэн баг хийх ёстой бөгөөд ялангуяа чанарын үнэлгээний аргыг хэрэглэж байгаа бол үнэлгээнд ганц хүн эсвэл ур чадвар ихээр нөлөөлөхгүй. Үнэлгээний өмнө эрсдэлийн хэмжилтийн хоёр үндсэн шалгуур болох нөлөөлөл ба магадлалыг хүн бүр ойлгосон эсэхийг баталгаажуулах хамтын хэлэлцүүлэг хийх ёстой. Эрсдэлийн үнэлгээг тогтмол хянаж, өөрөөр хэлбэл эрсдэлийн бүртгэлийг шинэчлэхтэй зэрэгцэн үлдэгдэл болон суурь эрсдэлийг аль алиныг нь хэмжиж, түүнийг хадгалах нь маш чухал юм.

Чанарын үнэлгээг шинэчилсэн мэдээллийг амархан олох боломжтой бол тоон үнэлгээтэй нэгтгэж болно. Зарим тохиолдолд мэдээлэл цуглуулах нь зардал өндөртэй байж болно.

Эрсдэлийн үнэлгээний үр дүнг (эрсдэлийн жагсаалт болон холбогдох хэмжилт) дотоод болон гадаад оролцогч талуудтай хуваалцаж, дараа нь тэдний ажиглалтын дагуу хянан үзэх ёстой. Зарим тохиолдолд тодорхой төрлийн оролцогч талуудад (хэрэглэгчид, ажилтнууд, мэдээлэл нийлүүлэгчид гэх мэт) эрсдэл үүсэхэд үзүүлэх нөлөөллийг шинжлэх нь ашигтай байдаг. Ийм үнэлгээ нь эрсдэлийг залруулах үйл ажиллагааны үр дүнгийн дараагийн үнэлгээг ихээхэн хөнгөвчилдөг.

Доороос дээш болон дээрээс доош чиглэсэн хандлагыг тохируулахын тулд эрсдэлийн үнэлгээг наад зах нь ахлах удирдлагын зөвлөлийн түвшинд эрсдэлийн менежментийн багийн дэмжлэгээр дамжуулан хуваалцах нь чухал юм.

Амаргүй байдаг хэдий ч эрсдэлийн үр нөлөөг урьдчилан тодорхойлсон бол эрсдэлийн харилцан хамаарлаас шалтгаалаад корпорац болон хэлтсийн түвшинд хэмжих нь ашигтай байдаг.

Зайлсхийхийн тулд зарим алдааг анзаарна уу:
- Тодорхой эрсдэлийг нуун дарагдуулах эсвэл зохиомлоор өндөр ач холбогдол өгөхийн тулд эрсдэлийг хэт үнэлэх, дутуу эсвэл илүү тайлагнах;
- Зөвхөн өндөр үнэлэмжээр нь эрсдэлийг эрэмбэлэх (тохиолдох магадлал);
- Нарийн төвөгтэй үнэлгээний хэрэгслийг ашиглах нь эрсдэлийн менежментийн ур чадвар муутай ажилтнуудад ойлгоход хялбар биш юм.

**Эрсдэлийн залруулга**

Залруулгын төлөвлөлт, гол эрсдэлийг хэрэгжүүлэх үүргийг ахлах менежерүүдэд шилжүүлэх ёстой. Ингэхдээ үйлдвэрлэлийн болон техникийн албад нь тэднийг дэмжиж ажиллана. Аливаа залруулга нь зорилт, шалгуур үзүүлэлт, эцсийн хугацаа, эрсдэлийг хүлцэх түвшинд нийцсэн байх ёстой бөгөөд түүний хэрэгжилтэд мониторинг хийж, шаардлагатай бол эрсдэлийн дахин үнэлгээний дараа өөр өөр нөхцөл байдалд тохируулсан байх ёстой.

Статистик боловсруулалтын үйл явцын өөр өөр үе шатанд урьдчилан сэргийлэх болон дараагийн арга хэмжээг хослуулах замаар залруулгын үр дүнд хүрч болно.

Залруулга бүрийн тогтвортой байдлыг өртөг-үр ашгийн дүн шинжилгээгээр хэмжиж, үйлдвэрлэлийн үйл явцад амархан шингээж болох залруулгын арга хэмжээг илүүд үзэх ёстой. Энэ зорилгын дагуу залруулгын үйл ажиллагааны төлөвлөлтийг санхүүгийн төлөвлөлттэй уялдуулах нь чухал юм.

Гол бэрхшээлүүдийн нэг нь зохион байгуулалтын нэгдсэн хариу арга хэмжээ авахын тулд хөндлөнгийн нөлөө бүхий залруулгын төлөвлөгөөнд нөөцийг хуваарилах, түүнчлэн эрсдэл нь нэгээс олон үйл явц эсвэл бүх байгууллагатай холбоотой тохиолдолд эрсдэлийг залруулах үүрэг, хариуцлагыг тодорхойлоход бэрхшээлтэй байдаг.

Зайлсхийхийн тулд зарим алдааг анзаарна уу (юу хийх ёсгүй вэ):

- Чанарын удирдлагын багийг залруулгын төлөвлөлтөд оруулахгүй байх;
- Зардал-үр ашгийн дүн шинжилгээ хийж чадаагүй;
- Залруулгын үйл ажиллагааны явцыг хянахгүй байх.

## 9.6 Кластер 5: Эрсдэлийн менежментийг дэмжих үйл явцууд

Сургалт, харилцаа холбоо, МХХТ-ийн системүүд нь эрсдэлийн менежментийн тогтолцооны хэрэгжилтийг дэмжих стратегийн холбогдох үйлчилгээнүүд болох нь нотлогдсон.
Хүний нөөцийн сургалтын хөтөлбөрийн нэг хэсэг болох эрсдэлийн менежментийн талаарх мэдээллийг багтаасан сургалтын тухайд, жил бүр ийм сургалтыг давтан хийх нь үнэхээр үр дүнтэй зүйл юм.

Сургалтыг зорилтот ажилтан ба/эсвэл дамжааны зохион байгуулалтын дагуу семинар эсвэл цахим сургалтаар дамжуулан хийж болно. Эрсдэлийн менежментийн сургалтыг төлөвлөхөд тодорхой төсөв хэрэгтэй бөгөөд энэ нь хэрэв тогтмол байвал илүү үр дүнтэй.

**Юу хийж болохгүй вэ:** бүх ажилчдад хэт ерөнхий сургалт явуулах ба/эсвэл эрсдэлийн менежментийн сургалтыг ойр ойрхон явуулах, учир нь энэ хоёр арга нь үр дүн муутай байдаг**.**

МХХТ-ийн системийн хувьд ихэнх ҮСБ-ууд эрсдэлийн менежментийн хэрэгжилтийг дэмжих нь чухал гэдгийг хүлээн зөвшөөрдөг.
Эрсдэлийн төлөвших түвшин өндөр байгаа тохиолдолд Байгууллагын Эрсдэлийн менежментийн хөгжүүлсэн программ хангамж шаардлагатай болдог. Ийм программ хангамж нь бусад удирдлагын мэдээллийн системүүдтэй нэгдмэл байхаас гадна эрсдэлийн менежментийн стандартад нийцэж, үйл явцын бүхий л үе шатыг хамарсан байх ёстой. Энэ сонголт нь хөндлөнгийн эрсдэлийг илүү сайн удирдахаас гадна тухайн байгууллагыг бүхэлд нь авч үзэх ач тустай.

Эрсдэлийн менежментийн тогтолцоог хэрэгжүүлсээр байгаа ҮСБ-ууд компьютерын нарийн төвөгтэй мэдлэг шаарддаггүй энгийн хэрэглүүр буюу Майкрософт Эксель зэрэг программыг ашиглахыг илүүд үздэг бөгөөд эрсдэлийн менежментийн үйл явцын бүх үе шатыг хамардаг.

Ямар ч программ хангамжийг сонгосон бай, ажилтнуудад түгээх, ашиглахад тохиромжтой байхын тулд ойлгомжтой зохион байгуулалттай байхыг илүүд үздэг.

Гол бэрхшээлүүдийн нэг бол эрсдэлийн менежментийн тогтолцоог байгууллагын ашигладаг удирдлагын үлдсэн системүүдтэй (төслийн менежмент, чанарын менежмент, төлөвлөлт, хяналтын хэрэгсэл гэх мэт) нэгтгэх хүчин чармайлт юм.

**Юу хийх ёсгүй вэ:** Мэдээллийн систем нь хэчнээн хувьсаж өөрчлөгдсөн ч гэсэн үйл явцын зураглал, дүн шинжилгээ, менежментийг орлож чадна гэдэгт итгэх.

**Харилцаа холбоо, ажилтнуудын зөвлөгөөг** янз бүрийн түвшинд, эрсдэлийн менежментийн хэрэгжилтийн тогтолцоонд хамаарах бүх салбарын хамтын хүчин чармайлтаар явуулах ёстой; Эрсдэлийн менежмент, Чанарын менежмент, Дотоод аудитын чиг үүрэг нь энэ хүчин чармайлтад үндсэн үүргийг гүйцэтгэх ёстой.

Эрсдэлийн менежментийн гол агуулгыг гүйцэтгэл сайжруулахтай холбосон тогтмол семинаруудаар дээд болон ахлах удирдлагын оролцоог хөнгөвчилдөг. Дунд шатны удирдлагын түвшинд эрсдэлийн менежмент, Чанарын менежмент, Дотоод аудитын салбаруудыг Эрсдэлийн менежментийн системийг хэрэгжүүлснээр гарах үр өгөөжийн талаар бүх менежментийг татан оролцуулах үйл ажиллагаанд тус бүр өөрийн ноу-хаугийн дагуу хамтран ажиллах нь чухал юм. Менежерүүд нь эргээд боловсон хүчинд эрсдэлийн соёл, эрсдэлд суурилсан үйл явцын удирдлагын хандлагыг түгээнэ.

Харилцаа холбоо нь зорилтын дагуу янз бүрийн сувгуудаар (цахим сургалт, семинар, дотоод харилцааны хэрэгсэл, форум, сургалтууд) дамжуулан системийг хэрэгжүүлэх үйл явцыг үе шаттайгаар дэмждэг бөгөөд энэ нь гүйцэтгэх болон/эсвэл үйл ажиллагааны тайланг илэрхийлнэ.
Үндсэн асуудлуудын нэг нь мэдээлэл өгөх хэрэгцээтэй харилцах шаардлагыг тэнцвэржүүлж, удаан хугацаанд энгийн үйл явцын менежментэд дарамт учруулах аливаа мэдээллийн илүүдлээс зайлсхийх явдал юм.

**Юу хийж болохгүй вэ:** харилцаа холбоо, ажилтнуудын зөвлөгөөг зөвхөн цөөн тооны ажилтнуудын ангилалд хязгаарлаж болохгүй. Учир нь урт хугацааны үүрэг даалгавар бол бүх ажилтнуудыг татан оролцуулах явдал юм.

### 9.7 Эрсдэлийн менежментийг хэрэгжиж байгаа үйл ажиллагаанд нэгтгэх

III судалгааны төгсгөлд оролцогчдоос өөрсдийн байгууллага доторх эрсдэлийн менежментийн интеграцчлалын бодит түвшинг олж мэдэхийн тулд мэдээлэл өгөхийг хүссэн. Хариултуудад дүн шинжилгээ хийж, удирдамжийн 8-р бүлэгт багтсан Эрсдэлийн төлөвшлийн олон хэмжээст сүлжээний /грид/ зарим мэдэгдлүүдтэй харьцуулсан болно.
Ялангуяа хариултуудыг Эрсдэлийн төлөв байдлын олон хэмжээст сүлжээн дэх дараах зүйлс болон *тодорхойлогчтой* харьцуулсан болно:

- Эрсдэлийн тогтолцоо *(Мандат, Эрсдэлийн стратеги ба бодлого, Эрсдэлийн менежментэд хандах хандлага, Удирдлагын манлайлал ба гүйцэтгэл)*
- Эрсдэлийн үнэлгээ (*Эрсдэлийг тодорхойлох*)
- Хяналтууд (*Эрсдэлд суурилсан хяналт ба аудит*)
- Эрсдэлийн мэдээлэл түгээх бодлого (*дүгнэлт ба үр дүн, Байгууллагад үзүүлэх нийт ашиг тус*)
- Эрсдэлийн менежментийн системийн нэгдмэл байдал *(Корпорацын болон үйл ажиллагааны төлөвлөлтөд холбох, эрсдэлийн менежментийн тогтолцоог нэгтгэх, чанарын тогтолцоотой нэгтгэх)*
- Эрсдэлийг удирдах үүрэг, хариуцлага *(Ахлах удирдлагын үүрэг, хариуцлага, Ажилтны хариуцлага)*
- Хүний нөөц (*Хүний нөөцийн хүрэлцээ*)
- Эрсдэлийн менежментийн мэдээллийн систем *(МХХТ-ийн хэрэгсэл, Баримт бичгийн менежмент).*

Тухайлбал, хүлээн авсан хариултуудын дагуу дараах шинж чанаруудад дүн шинжилгээ хийлээ:

1) Эрсдэлийн менежмент болон Чанарын менежментийг уялдуулсан буюу бүрэн нэгтгэсэн тохиолдолд

2) Хэрэв эрсдэлийн менежмент нь стратеги болон бизнес төлөвлөлтийн салшгүй хэсэг бол корпорац болон үйл ажиллагааны түвшинд;

3) Эрсдэлийн менежмент нь бүх холбогдох болон үндсэн салбарт гол үр өгөөжийг хэрэгжүүлэхийг дэмжсэн нотлох баримт байгаа бол;

4) Хэрэв ахлах менежерүүд эрсдэлийг шийдвэрлэх арга барилыг бүх үндсэн болон холбогдох салбарт боловсруулж, хэрэгжүүлж байгааг нягтлахад манлайлан ажиллавал;

5) Төсөв, орон тоог төлөвлөхдөө эрсдэлийг удирдахад тохиромжтой хүний нөөцийг хуваарилах асуудлыг байнга авч үздэг;

6) Эрсдэлийн менежментийн үүргийг хариуцлагын гэрээ болон/эсвэл засаглалын баримт бичигт албан ёсоор тусгагдаж, бүх түвшинд мэдээлж, хэрэгжүүлж, хянаж байгаа бол;

7) Хяналт болон мониторингийн төлөвлөгөөг бие даан хянадаг бол ахиц дэвшил, үр дүнг тодорхойлох

8) Хэрэв эрсдэлийн менежментийн үйл явцын үе шат бүрийг бусад байгууллагын мэдээллийн системтэй сайтар нэгтгэсэн веб хэрэглүүрээр хянадаг бол.

Үүний дагуу ҮСБ-ын үйл ажиллагааг 1-ээс 4 хүртэлх эрсдэлийн төлөвшлийн үе шаттайгаар хуваарилсан.

Дараах 5-р зурагт эрсдэлийн төлөвшлийн үе шат, түүнчлэн өөрсдийн эрсдэлийн менежментийн тогтолцооны хэрэгжилтийн "насжилт"-ыг (үүнийг хэрэгжүүлэхэд зарцуулсан хугацаа - сүүлийн энэ мэдээлэлийг 2015 оны 5-р сард хэрэгжүүлсэн эрсдэлийн менежментийн практикийн 1-р судалгаанаас авсан болно) харууллаа. Хүснэгтэд хоёр хувьсагчтай холбоотойгоор олдсон практикийн тоог харуулав.

**Зураг 5. Практикт хийсэн дүн шинжилгээ - Эрсдэлийн менежментийн төлөвшлийн загвар**

Эрсдэлийн төлөвшлийн үе шат*

| | | YE ШАТ 1 | YE ШАТ 2 | YE ШАТ 3 | YE ШАТ 4 |
|---|---|---|---|---|---|
| Хэрэгжүүлсэн жил | 4-өөс дээш жил | | **4** | **3** | **8** |
| | 4-өөс доош жил | | **2** | | |

* Эрсдэлийн төлөв байдлын олон хэмжээст сүлжээний дагуу

** Эрсдэлийн менежментийн практикийн 1-р судалгаагаар цуглуулсан мэдээлэл

Энэ хүснэгтэд 3-р судалгаанд нийтлэгдсэн мэдээллээс харахад ихэнх судалгаанд хамрагдсан улс орнууд эрсдэлийн төлөвшилтийн дунд болон өндөр түвшинд байгааг харуулсан байна.

# 3-Р ХЭСЭГ:

# ҮСБ-ын эрсдэлийн менежментэд инновац хийх (Agile-ийн алсын хараа)

# 1. Agile-ийн загварыг ашиглан Үндэсний Статистикийн байгууллагуудын одоо ашиглаж буй Эрсдэлийн Менежментийг Сайжруулах

*Agile-ийн нөхцөл дэх эрсдэлийн менежментийн асуудлаарх ЮНЕСЕ-ийн ажлын баг*

## 1.1 Хураангуй

Дэлхий даяар олон тооны Үндэсний статистикийн байгууллагууд (ҮСХ) бусад төрийн болон хувийн хэвшлийн байгууллагуудын хамт янз бүрийн түвшний төлөвшилтэй үйл ажиллагаагаа явуулдаг хэдий ч эрсдэлийн менежментийн хандлагыг бий болгож, тэдэнд байнгын бизнес, өөрчлөлтийн санаачилгыг хэрэгжүүлэхэд нь тусалдаг.

Эрсдэлийн менежмент нь төслийн уламжлалт удирдлагын үндсэн хэсэг нь байсаар ирсэн бөгөөд ихэвчлэн сайтар ойлгогдож, сайн нэвтрүүлсэн байдаг. ҮСХ-үүд зорилгодоо хүрэхийн тулд, ялангуяа технологийн өөрчлөлт болон түүгээр хязгаарлагдахгүйгээр идэвхтэй төсөл, үйл явцыг ашиглах хандлагатай болж байна. ЮНЕСЕ-гийн албан ёсны статистикийн шинэчлэлийн дээд түвшний бүлгийн ажлын хүрээнд хэд хэдэн ҮСХ-д өөрсдийн байгууллагын дотор уламжлалт эрсдэлийн менежмент болон идэвхтэй орчинд ажиллахын хооронд үүссэн хурцадмал байдлыг илэрхийлжээ.

Идэвхтэй төслийг хэрэгжүүлэх боломжуудыг ашиглахын зэрэгцээ эдгээр хурцадмал байдлыг намжаах арга замыг боловсруулах зорилгоор Ажлын баг байгуулагдсан.
Энэ параграфт статистикийн байгууллагуудын эрсдэлийн менежментийн практикийн талаарх ЮНЕСЕ-ийн удирдамжийг нэмэлтээр оруулсан бөгөөд тэдгээр нь:

а) ҮСХ-үүд Agile практик, үйл явц, Agile соёлыг дээшлүүлэх замаар эрсдэлийн менежментийн хэрэгжилтээ хэрхэн сайжруулах вэ?
б) Agile ажлын орчин/соёл нь эрсдэлийн менежментийг уламжлалт Эрсдэлийн менежментээс ямар нэгэн байдлаар бууруулахын оронд хэрхэн илүү үр дүнтэй удирдаж чадах вэ?

ЮНЕСЕ-гийн Байгууллагын тогтолцоо, үнэлгээний шинэчлэлийн хорооноос Ажлын хэсгийн дүгнэлтийг авч үзээд дэмжиж, эдгээр арга барилыг зохих ёсоор хэрэгжүүлэхийг хүсч байна.

## 1.2 Удиртгал

### I. ҮСХ-дын Эрсдэлийн Менежмент

Эрсдэлийг "зорилтод үзүүлэх тодорхой бус байдлын нөлөө" гэж тодорхойлж болох бөгөөд үүнд "үр нөлөө нь хүлээгдэж буй үр дүнд хүрээгүй (эерэг ба/эсвэл сөрөг), ихэвчлэн үйл явдлын үр дагаврын хослолоор илэрхийлэгддэг (нөхцөл байдлын өөрчлөлтийг оруулаад) болон үүнтэй холбоотой байж болзошгүй тохиолдлууд" байна.

ҮСБ-ууд нь статистикийн шинж чанар, өгөгдлийн аюулгүй байдал, чадавх эсвэл ерөнхий бүтээмжид заналхийлсэн олон тооны аюул болон боломжуудтай орчинд ажилладаг. Тиймээс олон ҮСХ эрсдэлийн менежментийг өндөр үнэ цэнтэй үр дүнд хэрэгжүүлэх, түүнчлэн шинэлэг ажлын платформыг бий болгох гол дэмжигч гэж үздэг.
Эрсдэлийн менежментийн тусламжтайгаар байгууллагууд аюул заналыг залруулах албагүй ч багасгах болон боломжуудыг нэмэгдүүлэхийг эрмэлздэг.

Эрсдэлийг үр дүнтэй удирдах нь үндсэндээ зөв шийдвэр гаргах явдал юм. Бид бүгд өдөр бүр шийдвэр гаргадаг; Зарим шийдвэр нь аюул заналхийлэл, боломжийг бий болгодог бол зарим нь аюулыг багасгаж байдаг. Эрсдэлийн менежмент нь бидний авахыг хүсэж буй түвшинд тохирсон шийдвэр гаргахад тусалдаг.

Эрсдэлийг амжилттай удирдахад олон хүчин зүйл нөлөөлдөг бөгөөд эдгээрийн жишээ нь:

- эрсдэлийн менежментэд ахлах удирдлагын дэмжлэгийг олж авч хөрөнгө оруулалт хийх хүсэл эрмэлзлээ бий болгох, шилдэг туршлагын стандартын дагуу эрсдэлийн менежментийн чадавхыг бий болгох;

- эрсдэлийн менежментийг дэмжих тусгай, төвлөрсөн дэд бүтэцтэй байх, тухайлбал эрсдэлийн менежментийн бодлого, байгууллагын эрсдэлийн бүртгэл, эрсдэлийн менежментийн сургалт, төвлөрсөн дэмжлэг;

- "эрсдэлд өртөмтгий байдлын" талаарх тодорхой мэдэгдэл (энэ нийтлэлд сүүлд тайлбарласан) эсвэл байгууллагын хүлээлтэд нийцүүлэн зохих шийдвэр гаргах боломжийг олгох хүлцэлтэй байх;

- эрсдэлийн менежментийн эерэг соёлыг төлөвшүүлэх – статистикийн байгууллагуудын хэмжээнд оновчтой шийдвэр гаргахад эрсдэлийн идэвхтэй менежментийг нэвтрүүлж, дэмжих;

- аюул заналыг урьдчилан таамаглах, залруулах, хүлцэх болон боломжуудыг ашиглах арга хэмжээ авах; тохирсон "өртөмтгий байдалтай" нийцүүлнэ;

- Цаашид ямар нэгэн арга хэмжээ авах шаардлагатай эсэх, тухайлбал бид "хангалттай ажилласан" эсэхийг нягтлахын тулд ахиц дэвшилд мониторинг хийж хянаж байна уу?;

- үйл ажиллагааны төлөвлөгөөг ашиглах замаар эрсдэлийг залруулах (бууруулах), эсвэл эрсдэлд хяналт тавьж, удирддаггүй, болзошгүй нөхцөл байдал тодорхой байгаа тохиолдолд эрсдэлийг хүлцэх (хүлээн авах);

- хянах боломжгүй аюул заналыг стратегийн хувьд үнэлж дүгнэж, аюулыг залруулах. Хүлцэх талаар эцсийн шийдвэр гаргах чадвартай ахлах удирдагчдад танилцуулснаар тохирох арга хэмжээг авна.

- ямарваа эрсдэлийг үүрч байгаа хариуцлагатай, үүрэгтэй бүтээгдэхүүн эзэмшигчдийг үр дүнтэй тодорхойлох.

- бодит эрсдэлийн менежментийг дэмжихийн тулд үр дүнтэй гэнэтийн төлөвлөгөөг хэрэгжүүлэх.

**Үндэсний Статистикийн Хүрээлэн дэх Agile-ийн хэрэгжилт**

Agile хэрэгжилт нь өөрийгөө зохион байгуулдаг, солбисон үйл ажиллагаатай багуудын хамтын ажиллагааны үр дүнд тавигдах шаардлагууд, болон шийдлүүд нь хувьсан өөрчлөгдөж байдаг хандлага болох программ хангамжийг хөгжүүлэхэд суурилсан байдаг. Энэ нь дасан зохицох төлөвлөлт, хүчирхэг/стратегийн хөгжүүлэлт, тасралтгүй сайжруулалтыг дэмжиж, өөрчлөлтөд шууд бөгөөд уян хатан хариу үйлдэл үзүүлэхийг дэмждэг.

Agile-тай холбоотой нийтлэг арга техникүүд нь Сорум, Канбан, тасралтгүй интеграци, ажлын явцын график гэх мэт. Agile нь зорилгодоо нийцсэн шийдлүүдийг эрт болоод олон удаа нийлүүлэхэд анхаарлаа хандуулж, улмаар хамгийн анхны боломжоор үнэ цэнийг нь гаргаж, хэрэглэгчийн хэрэгцээг хангахын тулд санал хүсэлтээс суралцдаг.

Agile практик нь эрсдэлийг үндэс суурiар нь бууруулдаг. Жишээлбэл, өөрчлөлт, хөгжлийг хэд хэдэн "спринт" (sprint) хэлбэрээр шийдвэрлэх нь санал хүсэлтийг тогтмол хүлээн авах, үйлчлүүлэгчдийн хүлээлттэй нийцүүлэхэд тусалдаг. Энэ нь өөрөө эрсдэлийг бууруулж, илүү өндөр түвшний эрсдэлийг хүлцэх боломжийг олгодог бөгөөд аливаа санаачилгад тулгарч болох хамгийн том эрсдэл болох хэрэгжихгүй байх эрсдэлийг удирддаг. Мөн зарим Agile "ёслол" (өдөр тутмын босоо, спринт төлөвлөлт гэх мэт) нь баталгаа гаргахад зайлшгүй чухал боловч тэдгээр нь баг дотор төвлөрч, оролцогч талуудын оролцоо багатай байдаг нь бас хүлээн зөвшөөрөгдсөн.

YCX нь технологид тулгуурласан байгууллагууд юм; Тиймээс бид Agile хэрэгжүүлэлтийг систем, хэрэглүүрийн хувьд ашиглах нь нэмэгдэж байгаа төдийгүй төслийг илүү өргөн хүрээнд хэрэгжүүлэхэд Agile техникийг ашиглах нь нэмэгдэж байгааг бид харж байна. Хурдацтай өөрчлөгдөж буй дэлхийд YCX нь их хэмжээний өөрчлөлтийг хийж байгаа бөгөөд ялангуяа дижитал болон технологийн өөрчлөлтийн эргэн тойронд болон өөрчлөлтөд энэхүү анхаарал хандуулж, технологид суурилсан өөрчлөлтүүд нь YCX-д Agile-ийн соёлыг нэмэгдүүлэхэд хүргэсэн.

## 1.3 Уламжлалт Эрсдэлийн Менежмент ба Agile загварын хоорондох одоо ажиглагдаад байгаа зөрчлүүд

Эрсдэлийн менежмент болон Agile-ийн ашиглалтын аль алиных нь төлөвшил нэмэгдэж буй хэд хэдэн байгууллагууд доор дурдсан нийтлэг хурцадмал байдлыг хүлээн зөвшөөрсөн. Эдгээр хурцадмал байдлын илрэл нь бүх нийтийнх биш боловч тэдгээр нь оршин тогтнох боломжтой гэдгийг хүлээн зөвшөөрөх хэрэгтэй юм. Байгууллагад эдгээр асуудал одоогоор тулгараагүй байсан ч ирээдүйд үүсч болзошгүй.

**Agile-ийг хэрэгжүүлэгчид нь эрсдэлийн менежментийг "хоцрогдсон" гэж үзэж байна.**

Зарим Agile-ийг хэрэгжүүлэгч нар эрсдэлийн менежментийг асуудал болж хувирах хүртэл хойшлуулж, улмаар ердийн "спринт" явцаар удирддаг эрсдэлийн менежментийг шаардлагагүй гэж үздэг. Үүнээс илүү өргөн цар хүрээтэй Agile соёл нь багуудад итгэх итгэл, эрх мэдлийг бий болгож, үйл ажиллагааг тогтмол эрэмбэлэх, урсгалыг байнга авч үзэх боломжийг олгодог. Зарим Agile-ийг хэрэгжүүлэгчид энэхүү арга барилыг үүрэг даалгаварт анхаарлаа төвлөрүүлэхийн оронд болзошгүй асуудлаас урьдчилан сэргийлэхэд чиглэсэн уламжлалт эрсдэлийн менежменттэй зөрчилддөг гэж үздэг.

Эрсдэлийн менежмент нь Agile-ийн ажилд харшлах тайлагналын түвшин, баталгаажуулалтын давхарга болж харагдаж магадгүй. Жишээлбэл, эрсдэлийн менежментийн загварууд нь эрсдэлийн сан, ангилал зүй, онооны матрицтай (ихэвчлэн эрсдэлийн цахим мэдээллийн сангаар удирддаг) зэрэгцэн оршдог. Байгууллагуудын туршлагаас харахад Agile төслүүд ийм туршлагын баазыг ашиглахыг хязгаарлаж, түүний оронд нь мэдээлэл сайтай ажлын талбар, тохирох харилцан ярианы форумыг ашиглахыг эрмэлздэг. Энэ нь байгууллагын Эрсдэлийн давхарга, хуримтлагдсан Эрсдэлийн нөлөөлөл, байгууллагын эрсдэлийн санд агуулагдах санах ойг бүхэлд нь авч үзэх боломжийг хязгаарладаг.

Гэсэн хэдий ч Agile нь эрсдэлийн залруулгын зардал ба үр ашгийн хоорондын тэнцвэрийг харгалзан үздэг. Энэ нь эрсдэлийг шийдвэрлэхтэй холбоотой шийдвэр гарсан тохиолдолд

шийдвэр гаргах, тайлагнах үйл явц давхцахаас зайлсхийх боломжтой.

**Эрсдэлийн менежмент Agile-ыг баталгаа султай гэж үздэг**

Agile төслүүдийн баталгааг хангахад санаа зовоосон асуудал, бэрхшээл, ажиглалтууд байдаг. Ойрын буюу богино хугацааны төлөвлөлт, итгэлцлийг шилжүүлэхэд чиглэсэн Agile ажлын арга барил нь стратегийн уялдаа холбоо, үр дүнд хүрэхийн тулд ахлах удирдагчдын бухимдлыг нэмэгдүүлдэг.

Гэсэн хэдий ч үүнийг зохион байгуулалтын түвшинд хүртэл өргөжүүлэх хэрэгтэй.
ҮСХ-ны хувьд бид орчин үеийн ертөнцөд бидэнд итгэмжлэгдсэн мэдээллийн аюулгүй байдлыг хангах, технологи болон нийгэм дэх хурдацтай өөрчлөлттэй хөл нийлүүлэх чадвар эсвэл төрийн санхүүгийн тасралтгүй үргэлжлэх дэлхийн дарамтын нөлөөлөл зэрэг олон эрсдэлтэй тулгарч байна. Макро түвшинд бид эдгээр эрсдэлийг үл тоомсорлож, бууруулах боломжгүй. Нэмж дурдахад, бичил түвшинд бид ажилчдынхаа чадавх, статистикийн үр дүнгийн чанар, систем болон үйл явцын эмзэг байдал зэрэгтэй холбоотой эрсдэлтэй тулгардаг бөгөөд эдгээрийг амжилттай хэрэгжүүлэхийн тулд тэдгээрийг тодорхойлж, ойлгож, багасгах шаардлагатай.

Agile нь богино хугацааны хэтийн төлөв, үйл ажиллагааны түвшинтэй холбогддог тул стратегийн түвшний эрсдэлийг удирдах үр дүнтэй арга гэж заримдаа тооцогддоггүй. Гэсэн хэдий ч уян хатан орчинд статистикийн байгууллагуудад тулгарч буй стратегийн эрсдэлийг үр дүнтэй удирдахад суралцах сургамж бий.

**Богино хугацааны төлөвлөлт болон урт хугацааны төлөвлөлтийн харьцуулалт**

Төрийн байгууллагууд урт хугацааны төлөвлөлт хийх хэрэгтэй. Төрийн байгууллага нь төсвийн мөнгөний зарцуулалт, тухайн байгууллагын стратегийн чиглэл, нийгэмд хэрхэн нөлөөлөхийг бодолцох ёстой. Agile-ийн хэрэгжилтийн орчин нь энэхүү урт хугацааны АНХААРАЛ ХАНДУУЛАХтайгаар хүчин чармайлт гаргаж байгаа бөгөөд тэдгээрийн олон тооны үйл явц болон арга техникүүд нь энд болон одоотой холбоотой байдаг.

Нөгөө талаар, эрсдэлийн уламжлалт менежмент нь эцсийн хугацаан дээр хэт хатуу ханддаг гэж үздэг. Энэ нь цаг хугацаа, чанар, зардлын зорилтуудыг биелүүлэхийн тулд болон хэрэгжилтийн эрсдэлийг бууруулахад тусалж болох ч хурдан өөрчлөгдөж буй нөхцөл байдалд шаардлагатай уян хатан байдлыг хангахгүй байж болно. Agile орчны мөн чанар нь ерөнхий зорилгодоо хүрэх өсөлттэй дэвшилд анхаарлаа төвлөрүүлэхийг хэлдэг бөгөөд энэ нь нарийн төвөгтэй орчныг даван туулахад дэм болох хэдий ч заримдаа эцсийн хугацаанд хэрэгжүүлэхэд анхаарлаа хандуулах хэрэгцээтэй зөрчилдөж болзошгүй юм.
ҮСХ нь энэ хурцадмал байдлыг даван туулах арга замыг боловсруулсан, тухайлбал, урт хугацааны эцсийн хугацааг (жишээ нь, тооллогын өдөр) тогтоож, Agile-ийг жижиг спринтэд ашиглах замаар хэрэгжүүлэх боломжтой болсон.
Ялангуяа эрсдэлийн менежментийн илүү үр дагавар бүхий хандлагатай байгууллагуудын хувьд эрсдэлийн менежмент нь боломжит эрсдэлийг илүү өргөн хүрээнд авч үзэхээс илүүтэйгээр эрсдэлийг сөрөг гэж үзэх тал дээр ихээхэн ач холбогдол өгдөг гэдгийг хүлээн зөвшөөрөх ёстой. Agile орчин нь эсрэгээрээ эрсдэлийг боломж гэж хүлээн зөвшөөрч, эдгээрийн давуу талыг ашиглахад дасан зохицоход илүү анхаардаг. Хэрэв эрсдэлийн менежментийг шийдвэр гаргахад хэрэг болох хэрэгсэл гэж үзэж байгаа бол амжилтад хүрэх саад тотгор биш харин түүнийг хэрэгжүүлэхэд түлхэц болно гэж үзэх нь зүйтэй.

## 1.4 Үндэсний статистикийн байгууллагын Agile-ийн орчны Эрсдэлийн Удирдлагын ирээдүйн чиг хандлага

Хэрэгжүүлэлтийн Agile арга нь ҮСХ-д улам илүү ашиглагдаж байгаа нь тодорхой бөгөөд зарим тохиолдолд хүндрэлтэй байдаг. Технологи, мэдээллийн хурдацтай өөрчлөлтийн үед бид Agile хэрэгжүүлэлтийг хүлээн авах сорилтыг даван туулах арга замыг хайж олохын зэрэгцээ эрсдэлээр дүүрэн орчинд түүнийг удирдаж, амжилттай хэрэгжүүлэх талаарх баталгаа, итгэлийг хангах шаардлагатай байна.
Agile-ийг эрсдэлийн менежментийг зардлаар биш харин эрсдэлийг илүү үр дүнтэй удирдах боломжийг бүрдүүлэгч гэж үзэх ёстой.

Энэ чиглэлээр бидэнд тулгарч буй сорилтууд болон тэдгээрийг хэрхэн даван туулах талаар ҮСХ-д нь харилцан ойлголцох нь бид бүгдэд илүү их амжилтад хүрэхэд тусална. Agile орчинд эрсдэлийн менежментийг авч үзэх боломжууд байгаа нь тодорхой. Ийм үр дүнд хүрэхийн тулд бид доорх асуултыг тавих хэрэгтэй:

- Амжилттай хэрэгжилтийн талаарх баталгаа, итгэлийн зөв түвшинг хадгалахын зэрэгцээ бид Agile хэрэгжилтийг хэрхэн хүлээж авах вэ?
- Амжилттай хэрэгжүүлэхийн тулд эрсдэлийн менежмент болон Agile хэрхэн хамтран ажиллах вэ?
- ҮСХ-нууд эрсдэлийн менежментийн шилдэг туршлагын практикийг хэрхэн Agile соёлд нийцүүлэн сайжруулах вэ?
- Agile төслийг хэрэгжүүлэхэд нэн тэргүүний үйл ажиллагаа юу болохыг мэдэхийн тулд бид Agile-ийн хүрээнд эрсдэлийн менежментийн зарчмуудыг тодорхойлж чадах уу?

Дээрх асуултуудыг шийдвэрлэхийн тулд, Ажлын хэсэг Үндэсний Статистикийн Байгууллагуудын туршлага дээр тулгуурлан арга барилыг боловсруулсан. Энэ аргачлал нь хэд хэдэн зарчим дээр суурилдаг бөгөөд хэрэв батлагдсан бол Agile-ын ажлын туршлага, зарчмуудыг ашиглан эрсдэлийн удирдлагыг сайжруулахад Үндэсний статистикийн байгууллагуудад тусална. Байгууллагад эрсдэлийн түвшинд нийцүүлэн шийдвэр гаргахад нь туслахын тулд эрсдэлийн удирдлагыг Agile орчинд хэрэгжүүлэхэд гол анхаарлаа хандуулдаг.

## 1.5 Зарчмууд

### ЗАРЧИМ 1: Эрсдэлд өртөмтгий байдлыг тодорхойлж түүнийгээ бодит болгоно

Agile хэрэгжилтийн үндсэн зарчим нь үйлчлүүлэгчийн хэрэгцээг хангахад чиглэгдэх бөгөөд эрсдэлийн менежментийн үндсэн зарчим нь байгууллагаас хэрэгжилтийн аюулыг ойлгож, бууруулах баталгааг хангах явдал юм. Байгууллагад үйлчлүүлэгчдийнхээ хэрэгцээ шаардлагыг ойлгож, эрсдэлийг удирдахад шаардлагатай үед баталгаа өгөх боломжийг олгохын тулд эрсдэлд өртөмтгий байдлын түвшинг тодорхойлох, ашиглах тохиролцоо нь чухал юм.
"Эрсдэлд өртөмтгий байдлыг" тодорхойлох уламжлалт аргууд нь бизнесийн янз бүрийн хэмжигдэхүүн, тэр ч байтугай бүхэл бүтэн байгууллагын хувьд тухайн өртөмтгий байдлын энгийнээр тодорхойлолтод чиглүүлдэг. Жишээлбэл, аливаа байгууллага мэдээллийн аюулгүй байдлын талаар эрсдэлд орохоос сэргийлж, санхүүгийн эрсдэлд орохоос болгоомжилж болно. Эрсдэлд өртөмтгий байдлын талаарх эдгээр энгийн мэдэгдлүүд нь өргөн хүрээний шинж чанарыг илэрхийлж болох боловч тайлбарлахад нээлттэй (нэг хүний "болгоомжтой" нь нөгөө хүний "идэвхтэй хайж байна" гэдгийг илэрхийлдэг) бөгөөд тодорхой хугацааны туршид хөдөлгөөнгүй хадгалагдаж болно.

Agile орчинд эрсдэлийн менежментэд илүү тохиромжтой, өөр хандлага бол ахлах оролцогч талуудын хүлээлттэй уялдуулан байгууллага доторх зөв, тууштай зан үйлийг бий болгох замаар эрсдэлд өртөмтгий байдлыг тодорхойлох явдал юм. Үүнд хүрэхийн тулд байгууллага эрсдэлд өртөмтгий байдлын янз бүрийн түвшинд хүлээгдэж буй зан үйлийг хүлээн зөвшөөрч, тэдгээрийг шийдвэр гаргах цар хүрээ болгож тусгайлан илэрхийлэх шаардлагатай.

Энэхүү аргын гол үр ашиг нь тайлбарлахад нээлттэй хэд хэдэн нааштай мэдэгдлүүдийн оронд эрсдэлд өртөмтгий байдлын янз бүрийн түвшинд хүлээгдэж буй тодорхой зан үйлийг бий болгодог явдал юм. Энэ хэлбэрийн зан үйлийн илэрхийлэл нь хүлээлтийн зохион байгуулалтыг тодорхой болгож, эрсдэлд өртөмтгий байдлыг байгууллагаар дамжиж, уялдуулах боломжийг олгоно. Эрсдэл нь шийдвэр гаргахад төвлөрдөг Agile орчинд эрсдэлийн менежмент нь амжилтад хүрэх гол хүчин зүйл болдог.

Зураг 6-д Эрсдэлийн тодорхой төрлийн эрсдэлд өртөмтгий байдлын жишээг буюу энэ тохиолдолд "Өгөгдлийн аюулгүй байдал"-ыг харуулж байгаа бөгөөд шийдвэр гаргахад тууштай байдлыг нягтлахад хүлээгдэж буй зан үйлийг хэрхэн илэрхийлж болохыг харуулж байна.

**Зураг 6. Эрсдэлд өртөмтгий байдлын тодорхойлолт**

| Эрсдэлийн төрөл: Өгөгдлийн аюулгүй байдал | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Сөрөг** | **Хамгийн бага** | **Болгоомжтой** | **Нээлттэй** | **Идэвхтэй хайж байгаа** |
| Бид өгөгдөл алдагдах, задруулахаас үүдэн хариуцагчдынхаа итгэлийг алдахаас зайлсхийдэг хэдий ч манай бизнес аюулгүй байдлын суурь эрсдэл дагуулдаг өгөгдөлд хандах, боловсруулахаас шалтгаалдаг гэдгийг хүлээн зөвшөөрдөг.<br><br>Манайх мэдээллийн аюулгүй байдлыг хангах ил тод менежмент болон үйл явцтай. Зөвлөлөөс аюулгүй байдлын асуудлыг тогтмол хугацаанд хэлэлцдэг.<br><br>Бид бүх өгөгдлийн багцын кибер аюулгүй байдлын зохих түвшнийг ойлгож, хамгийн тэргүүлэх чиглэлийн салбаруудад хөрөнгө оруулалт хийдэг.<br><br>Бид аюулгүй байдлын бодлогоо хянаж, эрсдэл багатай систем, өгөгдлийн эрсдэлийн түвшинг хүлээн зөвшөөрдөг боловч мэдээлэл алдагдах нь байгууллагын нэр хүндэд ихээхэн хохирол учруулах бололцоотой гэдэгтэй санал нэг байдаг.<br><br>Байгууллагад судалгаа, боловсруулалт, дүн шинжилгээ хийх хөтөлбөрөө хэрэгжүүлэх боломжийг олгохын тулд бид ажилтнуудад тохирох мэдээлэл олж авах боломжийг олгодог.<br>Зөвшөөрөл авсан судлаачдад холбогдох админ өгөгдөлд хандах боломжийг бид анхаарч үзэхэд бэлэн байна. | | | | |

**Зарчим 2: Аюул болон боломжийг таних**

Agile орчинд аюул занал, боломжуудыг аль алийг нь тодорхойлоход эрсдэлийн менежмент нь чухал хэвээр байна. Тийм боловч, үүнийг тодорхойлох арга нь байгууллагын зорилт, гаргах шаардлагатай шийдвэр, таньж тодорхойлсон эрсдэлтэй ил тод холбогдсон байх учиртай.

Эрсдэлийг тодорхойлохдоо байгууллагын доторх хувь хүмүүс доорх алхмуудыг дагаж мөрдөх боломжтой:

- Бизнес төлөвлөгөө эсвэл төслийн төлөвлөгөө нь үр дүнг тодорхой тусгасан байна.
- Амжилттай хэрэгжилтийг нягтлахын тулд шийдвэр гаргах шаардлагатай (А-аас Б руу аль болох үр дүнтэй хүрэх).
- Гаргасан шийдвэрээ тухайн үйл ажиллагаатай холбоотой эрсдэлд өртөмтгий байдалд тохируулна.
- Эрсдэлд өртөмтгий байдлаас гадна гаргасан аюул занал, боломжийг бий болгох шийдвэр нь хэн нэгнээс хариуцлага хүлээх, байгууллагын эрсдэлийн системийг баримтжуулах, удирдахыг шаарддаг
- Хэрэв та эрсдэлд өртөх байдлаас давсан эсвэл хэтэрсэн аюул заналыг үүсгэхүйц шийдвэр гаргавал эрсдэлийг залруулах эсвэл хүлцэх сонголт хийх ёстой.
- Хэрэв та аюул занал, боломжийг залруулахаар шийдсэн бол эрсдэлд өртөмтгий байдлын түвшин дотор аюулыг бууруулахын тулд юу хийж байгаагаа нотлох ёстой.
- Хэрэв та аюул заналыг тэвчих (хүлээн зөвшөөрөх) бол эрсдэлийн бүртгэлд аюулыг баримтжуулах ёстой.

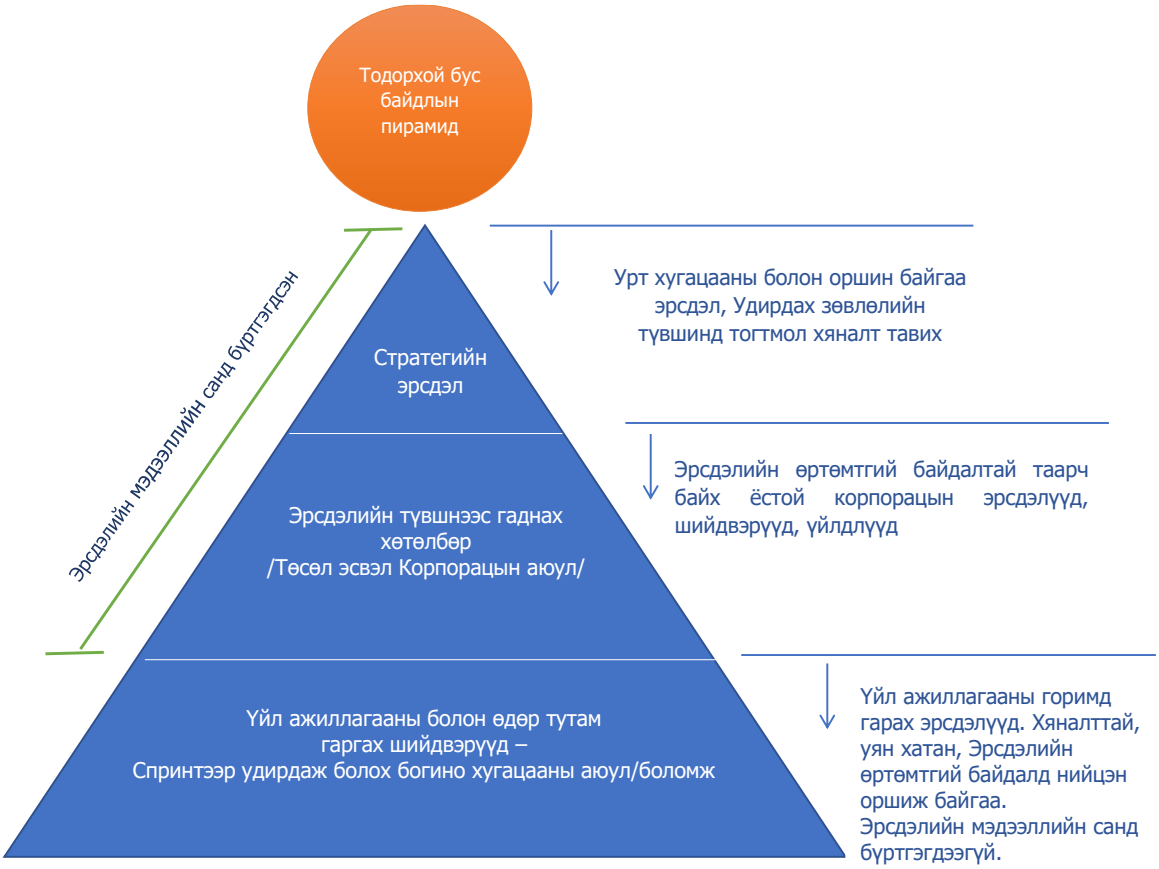
Эдгээр алхмууд нь Эрсдэлийн менежментийг хэрэгжүүлэх явцтай нэгтгэх, байгууллагын өдөр тутмын үйл ажиллагаанаас тусдаа үйл явц биш гэдгийг батлахад дэм болох ёстой. Эдгээр нь "зөв" (жинхэнэ, шударга) аюул занал, боломжуудыг тодорхойлоход дэмжлэг болох тул хуурамч баталгааг хангах нийтлэг "бус" аюулыг баримтжуулахын оронд хэрэгжилтийн бодит аюулд анхаарлаа төвлөрүүлж болно. Зураг 1-ийн диаграмм нь аюул/боломжийг хэзээ, хэрхэн бүртгэх эсвэл нэмэгдүүлэх боломжтойг харуулсан (мөн 3-р зарчимтай холбоотой).

Байгууллага нь Agile хандлагаар ажиллаж байгаа эсэхээс үл хамааран энэ зарчмыг баримталж болно гэдгийг хүлээн зөвшөөрөх хэрэгтэй. Харин эрсдэл, боломж, аюул заналыг ойлгох нь эрсдэлийн менежментэд сайтар боловсруулсан хандлагыг харуулж байгаа бөгөөд энэ нь Agile орчинд онцгой ач холбогдолтой юм. Agile нь хэрэгжилтэд анхаарал хандуулдаг учраас түргэн шуурхай хэрэгжилтийг хангах, өссөн сайжруулалт хийх, хэрэглэгчийн хэрэгцээг хангахын тулд боломжийн эрсдэлийг ашиглах нь чухал юм. Agile орчинд аюулыг бууруулах (муу зүйл тохиолдохыг зогсоож) боломжийг ашиглах (сайн зүйлийг бий болгох) руу анхаарлаа хандуулах нь эрсдэлийн менежментийн үндэс суурь юм.

**ЗАРЧИМ 3: Аюул заналтай тэмцэж, боломжуудыг хамгийн тохиромжтой түвшинд ашиглах боловч шаардлагатай бол баримтжуулж, нэмэгдүүлнэ**

Agile орчныг дэмжихийн тулд эрсдэлийн менежмент шийдвэрээ зөв түвшинд гаргадаг, ажилтнууд нь эрх мэдэлтэй, аюул занал, боломжуудыг хурдан шуурхай шийдвэрлэх, хэт зааварчилгаатай үйл явцыг дагах шаардлагагүй орчныг бүрдүүлэх нь чухал юм.
Зураг 6-д эрсдэлийн түвшин тус бүрийн хяналтын түвшинг харуулсан "Тодорхой бус байдлын пирамид"-ыг харуулав. Пирамид нь өдөр тутмын олон тооны шийдвэрүүд нь эрсдэлд суурилсан байх болохыг харуулж байгаа бөгөөд тэдгээр нь бүгд корпорацын системд нэвтэрч болохгүй эсвэл засаглалын давхаргад багтах ёсгүй.
Agile орчинд эрсдэлийн менежмент гэдэг нь эрсдэлд өртөмтгий байдалд нийцүүлэн хурдан шийдвэр гаргах явдал бөгөөд эрсдэлийг бууруулах эсвэл боломжийг ашиглахын тулд илүү өргөн хүрээтэй арга хэмжээ авах шаардлагатай үед л албан ёсоор бүртгэгддэг.

**Зураг 6: Тодорхой бус байдлын пирамид**




Тийм боловч эрсдэлийн менежментийн талаарх баталгааг хангахын тулд байгууллага нь эрсдэлийн өртөмтгий байдлын түвшнээс дээш эсвэл доогуур аюул занал, боломжийг бий болгож байгаа шийдвэрүүдийг нотлох ёстой.

Зураг 6-д үзүүлсний дагуу аливаа байгууллагын дотор өдөр бүр олон тооны шийдвэр гарч байдаг бөгөөд эдгээр нь өөрөө эрсдэлийг бууруулж, боломжуудыг ашиглах болно.

Эдгээр шийдвэрийг тухайн байгууллага доторх цаг хугацаа болон байршлын аль алинд нь нөлөөлөл үзүүлэх газарт аль болох ойртуулах нь чухал юм. Agile хэрэгжилтийн орчинд эдгээрийг спринт үйл явцаар дамжуулан тодорхойлж, шийдвэрлэх болно. Тиймээс хэрвээ доорх тохиолдлууд үүссэн нөхцөлд Agile орчинд эрсдэлийн менежмент нь зөвхөн албан ёсны "эрсдэл" болох аюул эсвэл боломжуудыг бүртгэхэд л анхаарах ёстой:

- Аюул занал/боломжийг удирдахын тулд бололцооны хөнгөлөлт нотлогдож болох, мөн
- Аюул/боломж нь нэг хэн нэгний хариуцах ажил биш, эсвэл аюул боломжийг удирдах тогтсон үйл явц байгаа болон Аюул болон боломж нь байгууллагын Эрсдэлийн дуршлаас гадуур байдаг.

## 1.6 Дүгнэлт

Энэхүү параграф болон түүнийг хөгжүүлэхэд дэмжлэг үзүүлсэн Ажлын хэсгийн чармайлтын үр дүнд эрсдэлийн менежментийн хэрэглээ болон Agile хэрэгжилтийн орчинд ажиллахын давуу талуудтай холбоотой ҮСБ-д олон нийтлэг асуудлууд хөндөгдлөө.
Эрсдэлийн менежмент нь хувьсах чанартай бөгөөд янз бүрийн байгууллагууд өөр өөр төлөвшлийн түвшинд байдаг нь тодорхой. Олон улсын шилдэг практикийн дагуу эрсдэлийн менежментийн хандлагыг хэрэгжүүлсэн байгууллагуудын хувьд энэхүү баримт бичигт дурдсан зарчмуудыг уг байр сууринаас богино хугацаанд урагшлуулж, өндөр гүйцэтгэлтэй байгууллагын төлөвшилд хэрэгжүүлэхэд ашиглаж болно.

Зураг 7-д янз бүрийн цар хүрээтэй харьцуулахад төлөвшлийн олон төрлийн түвшинд хүрэхэд аливаа байгууллагыг төлөвшлийн өөр түвшинд хүрэх шалгуурыг хангах төлөвийг харуулсан төлөвшлийн загвар юм. Үүнд: Эрсдэлд өртөмтгий байдал, Эрсдэлийн соёл, Agile хэрэгжилт болон Эрсдэл, Agile Нөөц зэрэг багтана. Байгууллагуудад үе шат бүр дэх явц, болон эерэг алхмуудыг ойлгоход туслах зорилгоор энэхүү загварыг Ажлын хэсгээс боловсруулсан.

Бидний үзүүлсэн зүйл бол эрсдэлийн менежмент нь үр дүнтэй шийдвэр гаргахад оршино гэдэгт итгэлтэй байхын тулд эрсдэлийн менежмент болон Agile хоёрын нийцэл, эрсдэлийг үндэс сууринаас нь бууруулдаг үйл явц болох Agile хэрэгжилтийн давуу талыг ашиглах, эрсдэлийн менежментийг сайжруулахын тулд Agile практикийг ашиглах явдал юм.

Хурдацтай өөрчлөгдөж буй ертөнцөд болон шинээр бий болж байгаа олон аюул занал, боломжуудын орчинд ҮСБ-ууд үүрэг даалгавар, амжилтаа хадгалахын тулд эдгээр зарчмуудыг ашиглаж болно.

ЮНЕСЕ-гийн Эрсдэлийн менежментийн ажлын хэсгээс "Agile Хөгжил" сэдвээр хийсэн ажлын үр дүнд дэлхийн хамтын нийгэмлэгийн ҮСХ-нуудад тулгарч байгаа ижил төстэй олон сорилтуудыг олж илрүүлсэн байна. Мэдээллийн хувьсгалаар энэ байгууллагуудын нийгэмлэг урьд өмнө хэзээ ч байгаагүй өөрчлөлт, боломжуудтай тулгарч байна.
Энэхүү хүнд хэцүү нөхцөлд амжилт гаргахад бие биедээ туслахын тулд Ажлын хэсгийн гишүүд хамтын ажиллагаагаа үргэлжлүүлэхээр тохиролцов. Энэ ажил нь практик хэрэглээнд анхаарлаа хандуулж, кейс судалгаа, төлөвшлийн загварыг цаашид авч үзэхээс гадна энэ баримт бичигт дурдсан зарчмуудыг хэрэгжүүлэхэд бие биедээ туслах болно.

Энэхүү баримт бичгийн агуулгыг баталгаажуулах тохиолдолд ажлын хэсэг шинэ жилээр дахин хуралдаж, энэ ажлыг цаашид хөгжүүлэхийг санал болгож байна. Мөн энэ ажлын хэсгийн үр дүн болон бусад тэргүүлэх чиглэлүүдийн аль алиныг нь авч үзэх, үүнд ҮСХ-нд нийтлэг тохиолддог хамгийн өндөр түвшний Эрсдэлийн бүртгэлийг боловсруулж харилцан ашигтайгаар хамтран удирдах боломжтой эсэхийг авч үзэхийн тулд олон нийтийн дараагийн семинарыг зохион байгуулахыг санал болгож байна.
ЮНЕСЕ-ийн Эрсдэлийн менежментийн "Agile Хөгжил" сэдвээр хийсэн ажлын үр дүнд дэлхийн хамтын нийгэмлэгийн ҮСХ-нд тулгарч буй ижил төстэй олон сорилтуудыг илрүүлсэн. Өгөгдлийн хувьсгалаар энэ байгууллагуудын бүлэг урьд өмнө хэзээ ч байгаагүй өөрчлөлт, боломжуудтай тулгарч байна.

Хүнд хэцүү нөхцөлд бие биедээ амжилт гаргахад нь туслахын тулд зорилтот багийн гишүүд үргэлжлүүлэн хамтран ажиллахаар тохиролцов. Энэхүү ажил нь практик хэрэглээнд анхаарлаа төвлөрүүлж, кейс судалгаа, төлөвшлийн загварыг цаашид авч үзэх, энэ баримт бичигт дурдсан зарчмуудыг хэрэгжүүлэхэд бие биедээ туслах болно.

Энэхүү баримт бичгийн агуулгыг батлах тохиолдолд шинэ жилээр Зорилтот баг дахин хуралдаж, энэ ажлыг цаашид хөгжүүлэхийг санал болгож байна. Мөн энэхүү зорилтот багийн үр дүн болон бусад тэргүүлэх чиглэлүүдийн аль алиныг нь авч үзэх, үүнд ҮСХ-нд нийтлэг тохиолддог хамгийн өндөр түвшний Эрсдэлийн бүртгэлийг боловсруулах, эдгээр нь харилцан ашигтай хамтран удирддаг байж болох эсэхийг авч үзэхийн тулд олон нийтийн дараагийн семинарыг зохион байгуулахыг санал болгож байна.

## Зураг 7: Agile эрсдэлийн менежментийн төлөвшлийн загвар

| **Асуудлууд** | Төлөвшлийн түвшин 1 | Төлөвшлийн түвшин 2 | Төлөвшлийн түвшин 3 | Төлөвшлийн түвшин 4 | Төлөвшлийн түвшин 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Эрсдэл даах сонирхол ба Төлөвшил** | Өртөмтгий байдлын энгийн мэдэгдэл | Бизнесийн янз бүрийн хэмжигдэхүүн дэх өртөмтгий байдлын мэдэгдэл | Дуршлыг хангахын тулд байгууллага хэрхэн биеэ авч явах ёстой талаар илүү нарийвчилсан хүлээлтээр үндэслэсэн өртөмтгий байдлын мэдэгдлүүд | Өртөмтгий байдал нь өдөр тутмын болон стратегийн шийдвэр гаргахад ашиглагддаг. Өртөмтгий байдлын хүлцлийг одоо байгаа зан үйлийг хэмжүүр болгон ашиглаж удирдах зөвлөлийн түвшинд бодитойгоор сорьдог | Шийдвэр гаргах бүх үйл явцад тохирсон шийдвэр гаргах. Стратегид хүрэх хүсэл сонирхолд тулгуурлан эрсдэлийн шийдвэрийг үнэлэх байгууллагын хэмжээн дэх ухамсаргүй ур чадвар |
| **Эрсдэлийн соёлын төлөвшил** | Ажилтнууд, менежерүүд, удирдах ажилтнууд эрсдэлийн менежментийг хийх ёстой зүйл гэдгийг мэддэг боловч яагаад, яаж гэдгийг ойлгодоггүй. Эрсдэлийн талаарх мэдээлэл байгаа боловч бүх ажилчид бүрэн уншиж, ойлгодоггүй. | Эрсдэл нь ихэвчлэн бизнесийн чиглэл эсвэл салбарын зорилгод нийцдэггүй. Эрсдэлийн сайн удирдлагын хэрэгцээг ухамсарлах - гэхдээ энэ үзэл баримтлалыг бүрэн ойлгоогүй байж магадгүй юм. Албан ёсны эрсдэлийн менежментийн ард байгаа онол, үйл явцыг ойлгох, гэхдээ эрсдэлийг бизнесийг бодитоор сайжруулах хэрэгсэл биш харин дагаж мөрдөх хэрэгсэл/зөвлөх нүдний дасгал гэж ойлгож болно. | Ажилтнууд, менежерүүд болон удирдах ажилтнууд удирдамжийн дагуу тууштай, бүтэцтэй байдлаар эрсдэлийг хэрхэн тодорхойлох, үнэлэх, шийдвэрлэх, хянах, тайлагнах талаар мэддэг. Эрсдэл, үйл ажиллагааны жинхэнэ эзэмшил байдаг. Байгууллагын бүх түвшний менежмент эрсдэлийг хэрхэн удирдах талаар тодорхой ойлголттой байдаг бөгөөд үүнд нийцүүлэн ажилладаг. Бүх түвшний менежмент нь хянадаг ажлынхаа талаар харагдацтай байдаг бөгөөд эрсдэлийг илрүүлэхийн тулд харсан зүйлээ тайлбарлах, сорих ур чадвартай байдаг. | 3-р түвшнээс гадна ажилтнууд: Түншүүдийн эзэмшиж буй эсвэл тэдэнтэй хуваалцсан эрсдэлийг үр дүнтэй удирдаж, түншүүдтэйгээ энэ асуудлыг итгэлтэйгээр даван туулж чадна. Тус хэлтэс нь тухайн нутаг дэвсгэрт гарч буй томоохон эрсдэлүүдийн талаар олон нийтэд үр дүнтэй мэдээлж байхыг баталгаажуулах. Эрсдэлийн менежментийн үйл ажиллагааны бүх талын үр нөлөөг албан ёсоор хянан үзэж байх. | 4-р түвшнээс гадна ажилчид: Хамтарсан болон урт хугацааны түншлэлийн ажлын горим, харилцааг нотолсон байх. Боломж болон мөн аюул заналыг илрүүлэхийн тулд эрсдэлийн менежментийг ашиглах. Дээд менежмент гаднын арга хэмжээнд оролцох замаар эрсдэлийн талаарх мэдлэгээ тэлэх ажилд идэвхтэй оролцдог байх. |
| **Эрсдэлийн соёлын төлөвшил** | | Зохион байгуулалтын үйл ажиллагааг ойлгох Өнөөг хүртэл, ахмадыг оролцуулан менежмент, Стратегийн эрсдэл ба эрсдэлийн бодлогын мэдэгдэл байгаа эсэх, Эрсдэлийн хүрээ/удирдамж, сургалтын хөтөлбөр Тэд нэмэлт тусламж авахын тулд хэнтэй холбоо барихаа ойлгодог. Сургалтыг хэн, юуны тулд хайж байгаа, гол хүмүүс | Гол ажилтнууд эрсдэлийг түншүүдтэйгээ зохицуулах хэрэгцээг мэддэг бөгөөд эдгээр эрсдэлийг удирдахад шаардлагатай ур чадвар, мэдлэгтэй байдаг. Мэдээллийн активын бүх эзэмшигчид үндсэн сургалтад хамрагдсан бөгөөд дараах зүйлийг ойлгодог. Үүнд: Эрсдэлийг тодорхойлж, бүртгэсэн боловч аюулыг бууруулах эсвэл боломжуудыг ашиглахын тулд арга хэмжээ | Дээд менежмент нь оролцооны замаар эрсдэлийн талаарх хүрээгээ тэлэх ажилд идэвхтэй оролцож байгаа дотоод арга хэмжээ, сургалтад.<br><br>Тус байгууллага нь засгийн газрын хэмжээнд сайн туршлагын үлгэр жишээ болж байна. Мэдээллийн активын бүх эзэмшигчид болон менежерүүд мэдээллийн | Эрсдэлийн менежментийн чиглэлээр мэргэжлийн ур чадвартай эсвэл энэ чиглэлээр идэвхтэй арга барил эзэмшсэн, тасралтгүй суралцах хүсэл эрмэлзэлтэй гол ажилтнуудтай байх. Эдгээр хүмүүсийг сонсдог. Эрсдэлийн талаар семинарт илтгэл тавьснаа тэмдэглэсэн ерөнхий захирал зэрэг өндөр нэр хүндтэй хүмүүс Гол эрсдэлийн удирдагчид эсвэл менежерүүд бусад ажилчдад лекц |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Байгууллага болон тэдний нутаг дэвсгэрт учрах зарим гол эрсдэлүүдийг ойлгох.<br><br>Хэрэгжүүлэх шаардлагатай, гэхдээ бүгдийг нь хараахан хэрэгжүүлээгүй байгаа (ур чадвар, тууштай байдал дутагдсанаас) албан ёсны журам байдаг гэдгийг ойлгох | бараг аваагүй. | активыг<br>үр дүнтэй удирдахын ач холбогдлыг мэддэг бөгөөд ингэхийн ач тус, эрсдэлийг үнэлдэг.<br><br>Шийдвэр гаргах нь байгууллагын хүсэл сонирхолд нийцдэг<br>Өртөмтгий байдлаас гадуурх заналхийлэл / | уншиж, сургах чадвартай байдаг.<br><br>Тус байгууллага нь засгийн газар болон дэлхийн хэмжээнд шилдэг, мэргэжлийн төв гэж хүлээн зөвшөөрөгдсөн.<br>Бүх түвшний ажилтнууд мэдээллийн активыг үр дүнтэй удирдахын ач |
| **Хурдан Хэрэгжүүлэлтийн Төлөвшил** | Төлөвлөгөөг урьдчилж зассан. "Их тэсрэлт" ховор хөөргөлтөөр хэрэгжүүлэлт хийдэг. | Нийтлэг Agile уулзалтуудыг зохион байгуулдаг хэрэгжүүлэлтийн багууд (өдөр тутмын босоо гүйлт, спринт, спринт төлөвлөлт гэх мэт), доод түвшний эрсдэлийг энд авч үздэг. Гэхдээ энэ нь нэлээд өнгөцхөн хэвээр байна - Энэ түвшинд ерөнхий/өндөр түвшний төлөвлөгөөнүүд үндсэндээ тогтсон хэвээр байгаа бөгөөд хөөргөх нь ховор хэвээр байна. Тиймээс Agile-ийн доод түвшний хэрэглээ нь дээд түвшинд хараахан нөлөөлөөгүй байна. | Эхлэл/хэрэгжүүлэлтийн хэмжээ их байна илүү давтамжтай, үнэ цэнийг аажмаар бий болгодог. Зарим эрсдэл/асуудал/санаа зовнил/тодорхой бус байдал нь хэрэгжүүлэлтийн багаас гарч, дээд түвшний төлөвлөгөөнд нөлөөлдөг гэдгийг хүлээн зөвшөөрдөг. | Байгууллага үнэ цэнийг аажмаар хүргэдэг. Big bang-ийн хөөргөлтүүд нь үндсэндээ өнгөрсөн зүйл юм. Төлөвлөгөөний хэлбэрийг өөрчлөхөд хэрэглэгчид, үйлчлүүлэгчид болон зах зээлийн санал хүсэлтийг тогтмол ашигладаг. | Тодорхой бус байдлын менежментийг дотор нь суулгасан хэрэгжүүлэх бүх төлөвлөгөө, үйл явц; багууд (болон байгууллага) байнга төсөөлөл, таамаглал дээр туршилт хийдэг; үнэ цэнийг тасралтгүй хэрэгжүүлэх бөгөөд хүргэсэн зүйлд үзүүлэх хариу үйлдлийг хэрэгжүүлэх үйл явцад буцааж өгдөг. |
| **Эрсдэл ба Agile нөөцийн төлөвшил** | Байгууллагад эрсдэлийн менежментийн баг эсвэл Agile-ийн туршлага байхгүй. | Тусгай эрсдэлийн менежментийн баг, түүнчлэн Agile-ийн туршлагатай багууд ч ажиллаж байна | Эрсдэлийн менежментийн баг болон Agile багууд тогтмол хамтран ажилладаг | Мэргэшсэн, бэлтгэгдсэн, хосолсон туршлагатай Agile болон эрсдэлийн менежментийн сүлжээ. | Эрсдэл ба Agile туршлага нь ТУЗ-ийн шийдвэр гаргах бүх бүтцийн нэг хэсэг юм. |

# ТАЛАРХАЛ

**Баг хамт олон**

Статистикийн байгууллагуудад эрсдэлийн удирдлагыг хэрэгжүүлэх эдгээр удирдамжийг ЮНЕСЕ-ийн (НҮБ-ын Европын Эдийн засгийн Комисс)-ийн статистикийн шинэчлэлийн дээд түвшний бүлгийн албан ёсны журмын дагуу Жеки Майда (Канадын Статистикийн алба)-ийн тэргүүлдэг Байгууллагын тогтолцоо, Үнэлгээний Шинэчлэлийн хороо (MCOFE)-ноос боловсруулж, НҮБ-ын ЕЭЗК-ийн ахлах статистикч Стивен Вэйл төлөвлөж. НҮБ-ын ЕЭЗК-ийн Статистикийн туслах ажилтан Тетьяна Коломиец дэмжиж оролцсон.
Уг төслийг Фабрицио Ротунди тэргүүтэй Италийн статистикийн албаны (ISTAT) ажлын хэсэг "Тор Вергата" Ромын их сургуулийн Профессор Алессандро Хиннагийн удирдсан багтай хамтран гүйцэтгэсэн.

1. ИСА: Фабрицио Ротунди (зохицуулагч), Марко Тоззи, Анжела Леонетти, Ерөнхий захирал - Эрсдэлийн менежмент; Элеонора Паолоччи болон Элеонора Рокчи, Хүний нөөцийн газрын ажилтнууд - Филомена Грассиа, DCPS - Олон улсын харилцаа;

2. Ромын их сургууль "Тор Вергата": Проф. Алессандро Хинна (зохицуулагч), Ph.D. Федерико Чешель болон Др. Данила Скарозза.

10-р зүйлийг ЮНЕСЕ-ийн Эрсдэлийн удирдлагын асуудлаарх шуурхай баг: Бен Уайтстоун, Рич Уильямс, YCБ UK (хамтран дарга нар), Майкл Куинлан, Ирландын ИНБ, Майкл Гойт, Сара МакКиннон, Канадын Статистикийн ажилтан Филлип Уайз нар гаргажээ. Карролин Уолл ба Патрик Уэст, ABS, Фабрицио Ротунди ба Марко Тоцци, Истат, Алессандро Хинна, Федерико Чешель, Ромын их сургууль, Армандо Зунига, Мексикийн INEGI, Анна Боровска болон Польшийн ИНБ-ын Агнешка Комар-Моравска, Олжа Хөгжмийн алба, Бүгд Найрамдах Серб улсын, Александр Синдрам, Статистикийн Нидерландын, Алессандра Полити, Евростат, Стивен Вале, Тетьяна Коломиец, ЮНЕСЕ.

Хавсралтад (параграпп. 10) ИСА-ийн жишээ судалгааг, Cecilia Colasanti тайлбарлав.

**ҮСБ-ууд болон статистикийн байгууллагууд**

Эрсдэлийн удирдлагын гурван судалгаанд үндэсний болон олон улсын статистикийн байгууллагуудаас 60 гаруй хүн хамрагдсан байна.

Оролцогч бүх улсыг эндээс үзнэ үү:

**1 судалгаа - Эрсдэлийн удирдлагын судалгаа (2015 оны 4-5 сар)**

Албани, Андорра, Армени, Австрали, Австри, Азербайжан, Беларусь, Бельги, Босни Герцеговина, Бразил, Болгар, Канад, Хорват, Кипр, Чех, Дани, Эстони, Финлянд, Франц, Гүрж, Герман, Грек, Унгар, Исланд , Ирланд, Израиль, Итали, Япон, Казахстан, Киргизстан, Латви, Лихтенштейн, Литва, Люксембург, Мальта, Мексик, Монако, Монгол, Монтенегро, Нидерланд, Шинэ Зеланд, Норвеги, Польш, Португал, Бүгд Найрамдах Молдав, Румын, Оросын Холбооны Улс , Сан Марино, Серби, Словак, Словени, Өмнөд Африк, Испани, Швед, Швейцарь, Тажикистан, хуучин Югославын Бүгд Найрамдах Македон, Турк, Туркменистан, Украйн, Их Британи, АНУ, Узбекистан.

**2 судалгаа - Эрсдэлийн удирдлагын практикийн гүнзгийрүүлсэн судалгаа (2015 оны 9-р сар)**

Австрали, Хорват, Австри, Ирланд, Канад, Нидерланд, Литва, Швед, Мексик, Өмнөд Африк, Шинэ Зеланд, Их Британи, Румын, Итали

**3-р судалгаа - "ҮСБ-ын туршлагаас эрсдэлийн удирдлагыг хэрэгжүүлэхэд юу хамгийн амжилттай байсан, юу нь хамгийн хэцүү байсан, юу хийх ёсгүй вэ" (2016 оны 7-9 сар)**

Австрали, Австри, Бельги, Канад, Хорват, Эстони, Евростат, Финланд, Исланд, Ирланд, Итали, Литва Мальта, Мексик, Нидерланд, Шинэ Зеланд, Норвеги, Польш, Армени, Румын, Словак, Словени, Өмнөд Африк, Швед, Нидерланд, Их Британи, АНУ.

2016 оны 4-р сарын 25-26-ны өдрүүдэд Женев хотноо болсон статистикийн байгууллагуудын эрсдэлийн удирдлагын арга зүйн семинарын дараа уг удирдамжийг хянахад оролцож буй ҮСБ-уудаас ажиглалт, саналаа илгээсэн нь энэхүү эцсийн баримт бичгийг боловсруулахад ихээхэн хувь нэмэр оруулсан.

**Тайлбар толь**


| | |
|---|---|
| Зөвшөөрөгдөх эрсдэл | III |
| Харилцаа холбоо, зөвлөгөө | III |
| Хяналт | III |
| Байгууллагын хэмжээний эрсдэлийн менежмент (ERM) | III |
| Нөхцөл байдлыг бий болгох | III |
| Үйл явдал | IV |
| Гадаад нөхцөл байдал | IV |
| Тодорхойлогдсон эрсдэл | IV |
| Төрөлхийн эрсдэл | IV |
| Дотоод нөхцөл | IV |
| Нөлөөлөл | V |
| Эрсдэлийн түвшин | V |
| Магадлал | V |
| Мониторинг | V |
| Үлдэгдэл эрсдэл | V |
| Эрсдэл | V |
| Эрсдэлийн дүн шинжилгээ | VI |
| Эрсдэлд өртөмтгий байдал | VI |
| Эрсдэлийн үнэлгээ | VI |
| Эрсдэлийн хандлага | VI |
| Эрсдэлээс татгалзах | VI |
| Эрсдэлийн шалгуур | VI |
| Эрсдэлд өртөх | VI |
| Эрсдэлийг тодорхойлох | VIII |
| Эрсдэлийн менежмент | VIII |
| Эрсдэлийн менежментийн тогтолцоо | VIII |
| Эрсдэлийн менежментийн төлөвлөгөө | VIII |
| Эрсдэлийн менежментийн бодлого | VIII |
| Эрсдэлийн менежментийн үйл явц | VIII |
| Эрсдэлийн зураглал | VIII |
| Эрсдэлийн төлөвшил | VIII |
| Эрсдэлийн хэмжилт | VIII |
| Эрсдэл хүлээгч | VIII |
| Эрсдэлийн төлөв | VIII |
| Эрсдэл бүртгэгч/Эрсдэлийн бүртгэл | VIII |
| Эрсдэлийн эх сурвалж | VIII |
| Эрсдэлийн стратеги | VIII |
| Эрсдэлийг хүлцэх | IX |
| Эрсдэлийн залруулга | IX |
| Эрсдэлийг хэмжих /хэмжих/ | IX |
| Тойм хяналт | IX |
| Оролцогч тал | X |
| Нийт эрсдэл | X |
| Зөвшөөрч болохгүй эрсдэл | X |
| Тодорхойлоогүй эрсдэл | X |

## Тайлбар толь

**Байгууллагын эрсдэлийн удирдлага (ЕЭМ)**
Enterprise-wide risk management (ERM)

Байгууллага нь зорилгодоо хүрэхэд нөлөөлж буй боломж, аюул заналыг тодорхойлох, үнэлэх, хариу арга хэмжээ авах, тайлагнах замаар тууштай, тасралтгүй зохион байгуулж байгаа үйл явц.

**Гадаад нөхцөл байдал** (External context) нь байгууллага зорилтдоо хүрэхийг эрмэлздэг гадаад орчин. Гадаад нөхцөл байдал нь дараах зүйлийг агуулж болно:

- олон улсын, үндэсний, бүс нутгийн болон орон нутгийн соёл, нийгэм, улс төр, хууль эрх зүй, зохицуулалт, санхүү, технологи, эдийн засаг, байгалийн болон өрсөлдөөнт орчин;
- Байгууллагын зорилтод нөлөөлж буй гол хөшүүрэг, чиг хандлага; болон
- Гаднын оролцогч талуудтай харилцах харилцаа, тэдний ойлголт, үнэлэмж.

**Дотоод нөхцөл байдал** (Internal context) нь байгууллага зорилгодоо хүрэхийг эрмэлздэг дотоод орчин. Дотоод нөхцөл байдалд дараах зүйлс багтана. Үүнд:

- Засаглал, зохион байгуулалтын бүтэц, үүрэг, хариуцлага;
- Бодлого, зорилт, түүнд хүрэхийн тулд хэрэгжүүлж буй стратеги;
- Нөөц ба мэдлэгээр илрэх чадвар (хөрөнгө, цаг хугацаа, хүмүүс, үйл явц, систем, технологи гэх мэт);
- Дотоод оролцогч талуудын ойлголт, үнэлэмж;
- Мэдээллийн систем, мэдээллийн урсгал, шийдвэр гаргах үйл явц (албан ба албан бус аль аль нь);
- Дотоод оролцогч талуудтай харилцах харилцаа, тэдний ойлголт, үнэлэмж;
- Байгууллагын соёл, шударга байдал, ёс зүйн үнэт зүйлс;
- Байгууллагаас баталсан стандарт, заавар, загвар;
- Гэрээний харилцааны хэлбэр, цар хүрээ.

**Зөвшөөрөгдөх эрсдэл** (Acceptable risk)
Эрсдэлийн хяналтыг хэрэгжүүлсний дараа хадгалж үлдэхийг зөвшөөрсөн эрсдэл. Эрсдэлийг бууруулах цаашдын хүчин чармайлт нь үйл ажиллагааны амжилтын магадлалыг бууруулах, эсвэл өгөөж буурах цэгт хүрсэн үед эрсдэлийг хүлээн зөвшөөрч болохыг хэлнэ.

**Магадлал** (Likelihood)
Ямар нэг зүйл тохиолдох боломж. Үйл явдал тохиолдох магадлалыг объектив болон субъектив, чанарын болон тоон байдлаар тодорхойлж, хэмжиж болох ба чанарын нэр томьёо (өндөр, дунд, бага гэх мэт) эсвэл тоон үзүүлэлтүүд (хувь, давтамж гэх мэт)-г ашиглан тодорхойлж болно.

**Мониторинг** (Monitoring)
Шаардлагатай эсвэл хүлээгдэж буй гүйцэтгэлийн түвшингээс өөрчлөлтийг тодорхойлохын тулд байнгын шалгалт, хяналт, шүүмжлэлтэй ажиглалт эсвэл статусыг тодорхойлох үйл явц.
Мониторингийг эрсдэлийн менежментийн тогтолцоо буюу хамрах хүрээ (risk management framework), эрсдэлийн менежментийн үйл явц (risk management process), эрсдэл (risk) эсвэл хяналт (control)-ын үйл ажиллагаанд хэрэглэж болно.

**Нийт эрсдэл** (Total risk)
Тодорхойлсон болон үл мэдэгдэх эрсдэлийн нийлбэр.

**Нөлөөлөл** (Impact)
Тухайн үйл явдал нь аж ахуйн нэгж болон түүний зорилтод үзүүлж болзошгүй үр нөлөө, үр дагаврыг илэрхийлдэг. Үйл явдал нь янз бүрийн үр дагаварт хүргэж болзошгүй. Үр дагавар нь тодорхой эсвэл тодорхойгүй байж болох бөгөөд зорилгод эерэг эсвэл сөрөг нөлөө үзүүлж болно. Эерэг нөлөө бүхий үйл явдлууд боломжуудыг, сөрөг үр дагавартай нь хамтад нь эрсдэлийг илэрхийлдэг. Үр дагаврыг чанарын болон тоон хэлбэрээр илэрхийлж болно. Аж ахуйн нэгжүүд үйл явдлыг ихэвчлэн ноцтой байдал, нөлөөлөл эсвэл мөнгөн дүнгээр нь тодорхойлдог. Эхний үр дагавар нь өнгөцхөн нөлөөллөөр даамжирч болно.

**Нөхцөл байдлыг бүрдүүлэх** (Establishing the context)
Эрсдэлийг удирдах, эрсдэлийн менежментийн бодлогын хамрах хүрээ болон эрсдэлийн шалгуурыг тогтоох үед харгалзан үзэх ёстой гадаад болон дотоод параметрүүдийг тодорхойлох.

**Оролцогч тал** (Stakeholder)
Аливаа шийдвэр, үйл ажиллагаанд нөлөөлж болох, үүнд өртөж болох эсвэл өөрийгөө нөлөөлсөн гэж үзэж буй хүн эсвэл байгууллагыг хэлнэ. Шийдвэр гаргагч нь оролцогч тал байж болно.

**Тодорхойлогдсон эрсдэл** (Identified risk)
Шинжлэх арга, хэрэгслийг ашиглан тодорхойлсон эрсдэл. Шинжлэн судлах цаг хугацаа, зардал, эрсдэлийн менежментийн хөтөлбөрийн чанар, холбогдох технологийн төлөв байдал нь тодорхойлж болох эрсдэлийн хэмжээнд нөлөөлнө.

**Тодорхойлоогүй эрсдэл** (Unidentified risk)
Хараахан тогтоогдоогүй эрсдэл. Зарим эрсдэлийг тодорхойлох, хэмжих боломжгүй байдаг. Гэнэтийн шалгалтаар урьд өмнө тодорхойгүй байсан зарим эрсдэлийг илрүүлж болзошгүй юм.

**Тойм хяналт** (Review) нь зорилгодоо хүрэхийн тулд тухайн сэдвийн зохистой байдал, хүрэлцээ, үр нөлөөг тодорхойлоход чиглэсэн үйл ажиллагаа юм. Тойм хяналтыг эрсдэлийн менежментийн тогтолцоо, эрсдэлийн менежментийн үйл явц, эрсдэл эсвэл хяналтад хэрэглэж болно.

**Уламжлалт\архагшсан эрсдэл** (Inherent risk)
Эрсдэлийн магадлал эсвэл нөлөөллийг өөрчлөхийн тулд удирдлага ямар нэг арга хэмжээ аваагүй тохиолдолд байгууллагад учирч болох эрсдэл. Эдгээр эрсдэл нь тухайн байгууллагын салбар, стратеги, хүрээлэн буй орчны хүчин зүйлсээс үүдэлтэй байж болно. Өөрөөр хэлбэл, нөхцөл байдлыг сайжруулаагүй хяналтын ямар нэг арга хэмжээ байхгүйгээс тухайн нөхцөл байдал эсвэл орчинд үүсэж болох алдагдлын магадлал.

**Үйл явдал** (Event)
Тодорхой цогц нөхцөл байдал үүсэх эсвэл өөрчлөгдөхийг үйл явдал гэнэ. Үйл явдал нь нэг буюу хэд хэдэн тохиолдол байж болох ба хэд хэдэн шалтгаантай байж болно. Үйл явдал нь тохиолдоогүй зүйлээс бүрдэж болно. Аливаа үйл явдлыг заримдаа "тохиолдол" эсвэл "осол" гэж нэрлэж болно.

**Үлдэх\Үлдэгдэл эрсдэл** (Residual risk)
Эрсдэлийг залруулах (risk treatment) арга хэмжээ авсны дараа үлдсэн нийт эрсдэлийн хэсэг. Үлдэгдэл эрсдэл нь хүлээн зөвшөөрөгдөх эрсдэл (acceptable risk) болон тодорхойлоогүй эрсдэлээс (unidentified risk) бүрдэнэ.
Удирдлага нь энэхүү үлдэгдэл эрсдэл нь тухайн байгууллагын эрсдэлд нийцэх эсэхийг шийдэх ёстой. Үлдэгдэл эрсдэлийг мөн "хадгалагдсан эрсдэл" (retained risk) гэж нэрлэдэг. Энэ нь тухайн эрсдэлээс үүдэх боломжит хохирол, ашгийг хүлээн зөвшөөрөх үйл явц.

**Харилцаа холбоо, зөвлөгөө** (Communication and consultation)
Аливаа байгууллага эрсдэлийн менежментийн талаар мэдээлэл өгөх, хуваалцах, олж авах, оролцогч талууд болон бусад хүмүүстэй харилцан яриа өрнүүлэх зорилгоор явуулж буй тасралтгүй ба давтагдах үйл явц.

Мэдээлэл нь эрсдэлийн менежментийн оршихуй, мөн чанар, хэлбэр, магадлал, ноцтой байдал, үнэлгээ, хүлээн зөвшөөрөгдөх байдал, залруулах арга хэмжээ эсвэл бусад асуудалтай холбоотой байж болно.

Зөвлөгөө гэдэг нь аливаа асуудлаар шийдвэр гаргах, чиглэлийг тодорхойлохын өмнө тухайн байгууллага, оролцогч талууд болон бусад хүмүүсийн хооронд мэдээлэлтэй харилцах хоёр талын үйл явц юм. Зөвлөгөө нь:

- эрх мэдлээс илүү нөлөөллөөр шийдвэрт нөлөөлдөг үйл явц
- хамтарсан шийдвэр гаргах бус шийдвэр гаргахад оруулсан хувь нэмэр

**Хүлээн зөвшөөрөгдөөгүй эрсдэл** (Unacceptable risk)
Тогтоосон эрсдэлийн тэвчих боломжгүй, гэхдээ залруулах эсвэл хянах ёстой хэсэг.

**Хяналт** (Control)
Эрсдэлийг удирдах, тогтоосон зорилт, зорилгодоо хүрэх магадлалыг нэмэгдүүлэхийн тулд удирдлага, удирдах зөвлөл болон бусад талуудын авсан аливаа арга хэмжээ. Эрсдэл үүссэн тохиолдолд үзүүлэх нөлөөллийг эсвэл эрсдэлийн давтамжийг зохицуулахын тулд эдгээр арга хэмжээг авч болно.
Хяналтад эрсдэлийг өөрчилдөг аливаа төлөвлөгөө, үйл явц, бодлого, хэрэглүүр, практик болон бусад үйлдлүүд багтах ба зорилт, зорилгодоо хүрэх хангалттай баталгааг өгч чадах тохиромжтой арга хэмжээг зохион байгуулж, удирдан чиглүүлдэг. Хяналт нь төлөвлөсөн эсвэл таамагласан өөрчлөлтийн нөлөөг үргэлж үзүүлэхгүй байж болно.
Эрсдэлийн залруулах арга хэмжээ хэрэгжсэний дараа хяналт болж өөрчлөгддөг, эсвэл одоо байгаа хяналтуудыг өөрчилдөг.

**Эрсдэлийн түвшин** (Level of risk)
Үр дагавар (consequences) ба тэдгээрийн магадлал (likelihood)-ын хослолоор илэрхийлэгдсэн эрсдэлийн хэмжээ.

**Эрсдэл** (Risk)
Зорилтыг тодорхой бус болгож байгаа үр нөлөөг эрсдэл гэнэ. Өөрөөр хэлбэл зорилгодоо хүрэхэд нөлөөлнө гэж үзсэн үйл явдал тохиолдох магадлал.
Үр нөлөө гэдэг нь хүлээгдэж буй зүйлийн (эерэг ба/эсвэл сөрөг) хазайлт юм. Зорилтууд нь өөр өөр талуудтай (санхүү, эрүүл мэнд, аюулгүй байдал, байгаль орчны зорилго гэх мэт) бөгөөд өөр өөр түвшинд (стратегийн, байгууллагын хэмжээнд, төсөл, бүтээгдэхүүн, үйл явц гэх мэт) хэрэгжиж болно.

Байгууллагын бүх үйл ажиллагаа эрсдэлтэй байдаг. Байгууллага эрсдэлийг тодорхойлж, дүн шинжилгээ хийж, эрсдэлийн шалгуурыг хангахын тулд эрсдэлийг эрсдэлийн залруулгын аргаар өөрчлөх шаардлагатай эсэхийг үнэлдэг.
Эрсдэл нь ихэвчлэн болзошгүй үйл явдал (events), нөлөөлөл (impact) эсвэл эдгээрийн хослолоор тодорхойлогддог. Эрсдэлийг нөлөөлөл (нөхцөл байдлын өөрчлөлтийг оруулаад) болон үүсэх магадлалаар хэмждэг. Тодорхой бус байдал гэдэг нь аливаа үйл явдал, түүний үр дагавар, магадлалын (likelihood) талаарх мэдээлэл, ойлголт, мэдлэгийн хомсдол, дутмаг байдлыг хэлнэ.

**Эрсдэлийн шинжилгээ** (Risk analysis)
Эрсдэлийн мөн чанарыг ойлгох, эрсдэлийн түвшинг тодорхойлох үйл явцын дүн шинжилгээ.
Эрсдэлийн шинжилгээ нь эрсдэлийг үнэлэх, эрсдэлийн залруулах арга хэмжээний талаар шийдвэр гаргах үндэслэл болдог. Эрсдэлийн шинжилгээнд эрсдэлийн тооцоолол багтана.

**Эрсдэлд өртөмтгий байдал** (Risk appetite)
Зорилгодоо хүрч, оролцогч талуудад үнэ цэнийг бий болгохын тулд байгууллага хүлээж авахад бэлэн байгаа эрсдэлийн хэмжээ, төрөл. Эрсдэлд өртөмтгий байдал гэдэг нь менежментийн хүлээн зөвшөөрч болох эрсдэлийн түвшинг ерөнхийд нь авч үздэг дээд түвшний мэдэгдэл юм. Энэ нь аж ахуйн нэгжийн эрсдэлийн менежментийн философийг тусгаж, улмаар байгууллагын соёл, үйл ажиллагааны хэв маягт нөлөөлдөг. Олон аж ахуйн нэгж эрсдэлд өртөмтгий байдлыг чанарын хувьд тодорхойлдог бол бусад нь тоон аргачлалыг илүү баримталдаг.

**Эрсдэлийн үнэлгээ** (Risk assessment)
Эрсдэлийг тодорхойлох (risk identification), эрсдэлд дүн шинжилгээ хийх (risk analysis), эрсдэлийг хэмжих (risk measurement), эрсдэлийг жинлэх (risk weighting) ерөнхий үйл явц. Гарах магадлал бүхий нөхцөл эсвэл үйл явдлын талаар үнэлгээ хийж, мэргэжлийн үүднээс цогц зохицуулалт системт үйл ажиллагаа.

**Эрсдэлийн хандлага** (Risk attitude)
Байгууллагын эрсдэлийг тодорхойлох, шинжлэх, үнэлэх, эрсдэлээс зайлсхийх, эрсдэлийн арга хэмжээ авах байгууллагын чиглэл.

**Эрсдэлээс болгоомжлох, татгалзах** (Risk aversion)
Эрсдэлээс зугтаах\татгалзах хандлага.

**Эрсдэлийн шалгуур** (Risk criteria)
Эрсдэлийн ач холбогдлыг үнэлэх ажлын даалгавар. Эрсдэлийн шалгуур нь зохион байгуулалтын зорилт, гадаад, дотоод нөхцөл байдалд суурилдаг. Эрсдэлийн шалгуурыг стандарт, хууль тогтоомж, бодлого болон бусад шаардлагаас гаргаж болно.

**Эрсдэлд өртөх** (Risk exposure)
тодорхой эрсдэл тохиолдсон үед тухайн байгууллагад учирч болох нөлөөлөл ба магадлалын хосолсон үр дагавар. Өөрөөр хэлбэл, тухайн эрсдэл бодитой бий болсноор нөлөөлөл ба магадлалын үр дүнд тухайн байгууллагад үзүүлэх үр дагавар.

**Эрсдэлийг тодорхойлох** (Risk identification)
Эрсдэлийг олж илрүүлэх, таних, тайлбарлах үйл явц. Эрсдэлийг тодорхойлох нь эрсдэлийн эх үүсвэр, үйл явдал, тэдгээрийн шалтгаан, болзошгүй үр дагаврыг тодорхойлох явдал юм. Эрсдэлийг тодорхойлоход түүхэн өгөгдөл буюу эрсдэлийн эх үүсвэр, тохиолдол, онолын дүн шинжилгээ, мэдээлэл болон шинжээчийн дүгнэлтэд оролцогч талуудын хэрэгцээ шаардлага зэрэгт үндэслэсэн шалтгаан ба боломжит үр дагавар хамаарна.

**Эрсдэлийн менежмент** (Risk management)
Байгууллага зорилтоо биелүүлэхдээ болзошгүй үйл явдал буюу нөхцөл байдлыг тодорхойлох, үнэлэх, удирдан чиглүүлэх, хянах гэсэн уялдаа холбоотой үйл ажиллагаа. Эрсдэлтэй холбоотойгоор байгууллагыг удирдах, хянах зохион байгуулалттай үйл ажиллагаа.

**Эрсдэлийн менежментийн тогтолцоо** (Risk management framework)
Байгууллагын хэмжээнд эрсдэлийн менежментийг төлөвлөх, хэрэгжүүлэх, мониторинг хийх, тоймлон хянах, байнга сайжруулах зорилгоор тухайн байгууллагаас сонгосон бүтэц, арга зүй, журам, тодорхойлолтуудын цогц арга хэмжээ юм. Үндэс суурь нь эрсдэлийг удирдах бодлого, зорилго, бүрэн эрх, үүрэг амлалтыг агуулдаг. Байгууллагын зохион байгуулалтад төлөвлөгөө, харилцаа холбоо, хариуцлага, нөөц, үйл явц, үйл ажиллагаа зэрэг багтана. Эрсдэлийн менежментийн тогтолцоо нь байгууллагын ерөнхий стратеги, үйл ажиллагааны бодлого, практикт тусгагдсан байдаг.

**Эрсдэлийн менежментийн төлөвлөгөө** (Risk management plan)
Эрсдэлийг удирдахад ашиглах арга барил, менежментийн бүрэлдэхүүн хэсэг, нөөцийг тодорхойлсон эрсдэлийн менежментийн тогтолцооны схем. Менежментийн бүрэлдэхүүн хэсгүүдэд ихэвчлэн журам, практик, үүрэг хариуцлагын хуваарилалт, үйл ажиллагааны дараалал, цаг хугацаа зэрэг орно.

**Эрсдэлийн менежментийн бодлого** (Risk management policy)
Эрсдэлийн менежменттэй холбоотой байгууллагын баримтлах хандлага, чиглэлийг тодорхойлсон мэдэгдэл

**Эрсдэлийн менежментийн үйл явц** (Risk management process)
Байгууллагын зорилгыг биелүүлэхийн тулд үндэслэлтэй баталгааг олж авахаар харилцах, зөвлөгөө өгөх, нөхцөл байдлыг тогтоох, эрсдэлийг тодорхойлох, дүн шинжилгээ хийх, үнэлэх, залруулах арга хэмжээ авах, хянах, шалгах үйл ажиллагаанд менежментийн бодлого, журам, практикийг системтэй хэрэглэх.

**Эрсдэлийн зураглал** (Risk map)
Нэг буюу хэд хэдэн эрсдэлийн магадлал, нөлөөллийн график дүрслэл.
Эрсдэлийн зураглал нь эрсдэлийн магадлал, нөлөөллийн тоон болон чанарын тооцоог гаргаж болно. Эрсдэлийн зураглалыг ихэвчлэн "дулааны зураглал" (heat maps) гэж нэрлэдэг. Учир нь эрсдэлийн түвшинг өнгөөр илэрхийлдэг бөгөөд улаан нь өндөр эрсдэлтэй, шар нь дунд зэргийн эрсдэлтэй, ногоон нь бага эрсдэлтэй байдаг.

**Эрсдэлийн төлөвшил** (Risk maturity)
Байгууллагын зан байдал, үзүүлэлтээр тодорхойлогддог янз бүрийн хувьсагч эсвэл хэмжигдэхүүнд үндэслэн байгууллагын эрсдэлийн менежментийн арга барилын хөгжлийн түвшинг хэмжих.

**Эрсдэлийн хэмжилт** (Risk measurement)
Тодорхойлсон шалгуурыг ашиглан эрсдэл тус бүрт оноо өгөх. Ихэнх байгууллагууд эрсдэлийн үнэлгээний хэмжүүрийг нөлөөлөл, магадлал болон бусад хэмжигдэхүүнээр тодорхойлдог.

**Эрсдэл хариуцагч** (Risk owner)
Эрсдэлийг удирдах хариуцлага, эрх бүхий ажилтан эсвэл байгууллагын нэгж.

**Эрсдэлийн профайл\дүр зураг\төрх** (Risk profile)
Эрсдэлийн иж бүрэн тайлбар буюу эрсдэлийн иж бүрдлийн тодорхойлолт. Өөрөөр хэлбэл, аливаа эрсдэлийн багцын тодорхойлолт. Эрсдэлийн багц нь бүхэл бүтэн байгууллага болон байгууллагын нэг хэсэг эсвэл өөрөөр тодорхойлсон эрсдэлийг агуулж болно.

**Эрсдэлийн бүртгэл /эрсдэлийг тэмдэглэх** (Risk register/risk log)
Тодорхойлсон эрсдэл, тэдгээрийн ноцтой байдал, авах арга хэмжээг бүртгэсэн үндсэн баримт бичиг.

**Эрсдэлийн эх үүсвэр** (Risk source)
Дангаараа эсвэл хослуулан эрсдэл үүсгэх хүчин чадалтай дотоод элемент. Эрсдэлийн эх үүсвэр нь биет болон биет бус байж болно.

**Эрсдэлийн стратеги** (Risk strategy)
Эрсдэлийн менежментийг удирдаж буй байгууллагын тодорхойлсон эрсдэлийн менежментийн ерөнхий зохион байгуулалтын арга. Үүнийг баримтжуулж, байгууллагын дотор хялбархан ашиглах боломжтой байх ёстой.

**Эрсдэлийг хүлцэх** (Risk tolerance)
"Эрсдэлийн хүлцэх буюу эрсдэл даах түвшин гэж аливаа цаг хугацаанд хүлээн зөвшөөрч, хүлцэх боломжит эрсдэлийн түвшин юм.

А.Энэ нь тодорхой зорилтод хүрэхтэй холбоотой өөрчлөлтийн зөвшөөрөгдөх түвшин. Энэ өөрчлөлтийг ихэвчлэн холбогдох зорилттой ижил нэгжээр хэмждэг.
Эрсдэлд тэсвэртэй байдлыг тогтоохдоо удирдлага нь холбогдох зорилтын харьцангуй ач холбогдлыг харгалзан үзэж, эрсдэлд тэсвэрлэх чадварыг эрсдэлд өртөмтгий байдалтай уялдуулан судалдаг. Тиймээс байгууллага нь эрсдэлийн цар хүрээ, хэм хэмжээ бүхий хил хязгаарт эрсдэл даах чадвартай үйл ажиллагаа явуулдаг.

Б. Тодорхой зорилгод хүрэхийн тулд хүлээн зөвшөөрөх түвшний ялгаатай байдал, ирээдүйд хүлээгдэх ашиг тусыг хүртэхийн тулд тухайн этгээд тодорхой түвшинд эрсдэлийг хүлээн зөвшөөрөх хүсэл.

**Эрсдэлийн залруулга** (Risk treatment)

Тодорхойлсон эрсдэлийг өөрчлөхөд авах арга хэмжээ. Өөрөөр хэлбэл, байгууллага нь тусдаа саланги буюу бие даасан эрсдэлийг удирдах үйл явц юм. Эрсдэлийг залруулах арга хэмжээг эрсдэлийн хариу арга хэмжээ гэж бас нэрлэж болно. Аж ахуйн нэгж эрсдэлийн менежментийн нэг хэсэг болгон эрсдэл тус бүрт хариу арга хэмжээний төрөл бүрээс боломжит сонголтыг хийдэг. Эрсдэлийг залруулах арга хэмжээнд дараах зүйлс багтана. Үүнд:

- Зайлсхийх/Зогсоох (Avoidance/Terminating) гэдэг нь эрсдэл үүсгэж буй үйл ажиллагаанд үзүүлэх хариу үйлдэл юм. Өөрөөр хэлбэл эрсдэлийг үүсгэж буй нөхцөл байдлаас зайлсхийх, үр дагавраас сэргийлэх үйлдэл. Зайлсхийх үйлдлийн зарим жишээ нь бүтээгдэхүүний шугамаас гарах, салбараа зарах эсвэл өргөжүүлэхээс татгалзах шийдвэр байж болно.

- Залруулах /бууруулах (Treating/Reduction) нь эрсдэлийн магадлал, нөлөөллийг бууруулах арга хэмжээ авах, эсвэл аль алиныг нь залруулах арга хэмжээ юм.

- Шилжүүлэх/Хуваалцах (Transferring/Sharing) нь эрсдэлийн тодорхой хэсгийг тараах, хуваалцах, бусдад шилжүүлэх замаар эрсдэлийн магадлал, нөлөөллийг бууруулах хариу үйлдэл юм. Хуваалцах хариу арга хэмжээний нэг түгээмэл хэлбэр бол даатгал юм.

- Хүлцэх/Хүлээн зөвшөөрөх (Tolerance/Acceptance) гэдэг нь эрсдэлийн магадлал, нөлөөлөлд нөлөөлөх ямар ч арга хэмжээ авахгүй байхыг хэлнэ.

- Сөрөг үр дагаврыг залруулах эрсдэлийн залруулах арга хэмжээг заримдаа "эрсдэлийг сулруулах" (risk mitigation), "эрсдэлийг залруулах" (risk elimination), "эрсдэлээс урьдчилан сэргийлэх" (risk prevention), "эрсдэлийг бууруулах" (risk reduction) гэж нэрлэдэг. Эрсдэлийг залруулах арга хэмжээ нь шинэ эрсдэлийг бий болгох эсвэл одоо байгаа эрсдэлийг өөрчлөх боломжтой.

**Эрсдэлийг хэмжих** (Risk weighting) нь эрсдэл эсвэл түүний хэмжээ нь хүлээн зөвшөөрөгдөх эсвэл хүлцэх боломжтой эсэхийг тодорхойлох эрсдэлийн шинжилгээний үр дүнг эрсдэлийн шалгуур үзүүлэлттэй харьцуулах үйл явц юм.

Энэ нь эрсдэлийн түвшинг урьдчилан тодорхойлсон зорилтот эрсдэлийн түвшин болон хүлцлийн босготой харьцуулах замаар эрсдэлийн менежментийн тэргүүлэх чиглэлийг тодорхойлох үйл явц юм. Эрсдэлийн үнэлгээ нь эрсдэлийн залруулах арга хэмжээний талаар шийдвэр гаргахад тусалдаг.

# - ХАВСРАЛТ –

# ЭРСДЭЛИЙН МЕНЕЖМЕНТИЙН ПРАКТИКТ АНХААРАЛ ХАНДУУЛАХ

**Индекс**

**Тойм хяналтын жагсаалт** **3**

**Танилцуулга** **5**

**ХЭСЭГ 1: ЭРСДЭЛИЙН ТОГТОЛЦОО** **6**
**1.2-р параграф: Эрсдэлийн бодлого боловсруулах** **6**
АНХААРАЛ ХАНДУУЛАХ - Канадын Статистикт эрсдэлийн бодлого, компанийн эрсдэлийн төлөвийг бий болгох 6
АНХААРАЛ ХАНДУУЛАХ : Эрсдэлийн өртөмтгий байдалд зан үйлийн хандлага 8
КЕЙС СУДАЛГАА 8
Их Британи, Үндэсний статистикийн хүрээлэн (ҮСБ) 8

**1.3-р параграф: Статистикийн чанарын менежменттэй холбоотой Эрсдэлийн нэгдсэн арга барилыг нэвтрүүлэх** 11
АНХААРАЛ ХАНДУУЛАХ: Интеграцийн эрсдэл ба чанарын менежмент 11
Австралийн Статистикийн Хороо(АСХ) 11
Нидерланд, Статистикийн төв хороо (НСТХ) 13

**ХЭСЭГ 2: ЭРСДЭЛИЙН МЕНЕЖМЕНТИЙН ҮЙЛ ЯВЦ** 13
**2.1-р параграф: Контекст шинжилгээ** 13
АНХААРАЛ ХАНДУУЛАХ: Эрсдэлийн талаарх ойлголтыг хэмжих 13
КЭЙС СУДАЛГАА 14
Италийн Үндэсний Статистикийн Хүрээлэн(ИСА) 14
**2.2-р параграф: Үйл явцын зураглал** 16
АНХААРАЛ ХАНДУУЛАХ: Үйл явцын зураглал 16
КЭЙС СУДАЛГАА 16
Мексик, Үндэсний Статистик, Газарзүйн Хүрээлэн (МҮСГХ) 16
Статистикийн газар, Литва улс (СЛ) 18

**3.2-р параграф: Эрсдэлийн үнэлгээ.** 19
АНХААРАЛ ХАНДУУЛАХ: Эрсдэлийн үнэлгээний арга зүй 19
Австри улсын статистикийн газар 19
Италийн Үндэсний Статистикийн Хүрээлэн (ИСА) 20
**ХЭСЭГ 4: Эрсдэлийн залруулга** 21
КЭЙС СУДАЛГАА 21
Бүлэг 7: Эрсдэлийн менежментийн мэдээллийн систем 23
КЭЙС СУДАЛГАА 23
Австри улсын статистикийн газар 23
Статистикийн газар, Литва улс (СЛ) 24
Швед улсын статистикийн газар 24
Бүлэг 8: Эрсдэлийн менежментийн төлөвшлийн загвар 25
КЭЙС СУДАЛГАА 25
Их Британи, Үндэсний статистикийн хороо (ҮСБ) 25
Италийн Үндэсний Статистикийн Хүрээлэн (ИСА). 32
Бүлэг 9: Сурсан хичээл 46
Бүлэг 10: Agile-ийг ашиглан Үндэсний статистикийн хүрээлэнд байгаа эрсдэлийн менежментийг сайжруулах зарчмууд 60
КЭЙС СУДАЛГАА 60
Ирланд, Статистикийн төв газар (CSO) 60
Их Британи, Үндэсний статистикийн хороо (ҮСБ) 61
Италийн Үндэсний Статистикийн Хүрээлэн (ИСА) 61

**Тойм хяналтын жагсаалт**

**Анхны төсөл (2016 оны 4-р сар)** – 2016 оны 4-р сарын 25-26-ны өдрүүдэд Женевт болсон "Статистикийн байгууллагуудын эрсдэлийн менежментийн арга зүйн семинар"-ын үеэр танилцуулсан эрсдэлийн менежментийн удирдамж.

**Хоёр дахь төсөл (2016 оны 7-р сар) – Судалгаанд хамрагдсан ҮСБ-уудаас** ирсэн ажиглалт, саналын дагуу "Статистикийн байгууллагуудын эрсдэлийн менежментийн арга зүйн зөвлөгөөн"-ий дараа эрсдэлийн менежментийн удирдамжийг хянан үзэх.

- Дараах догол мөр/бүлгийг шинэчлэн найруулав. Өмнөх үг: "эрсдэл гэж юу вэ, эрсдэлийн менежмент яагаад хамааралтай вэ" гэсэн тайлбарыг нэмсэн (хуудас 9-11);
- Эрсдэлийн нэршил ба тодорхойлолт: Эрсдэлийн төлөвлөгөөний утгын талаар тодруулсан (хуудас 17);
- Эрсдэлийн өртөмтгий байдал: эрсдэлийн өртөмтгий байдал ба эрсдэлийн төлөвтэй холбоотой асуудлуудыг хэрэгжүүлсэн (хуудас 18-20)
- Эрсдэлийн менежментийн дагаж мөрдөх зүйл: догол мөрийг шаардлагын дагуу зассан (хуудас 20);
- Эрсдэлийн менежментийн хандлага: "холимог хандлага"-ын жишээг тодруулсан (Зураг 2, хуудас 23);
- Эрсдэлд суурилсан хандлагын дагуу дотоод хяналт: дотоод хяналт ба Эрсдэлийн хоорондын хамаарлыг тодруулсан (хуудас 24-26);
- Статистикийн байгууллагуудын үйл ажиллагааны ерөнхий загвар (GAMSO) нэгтгэх: эрсдэл ба чанарын удирдлагын хоорондын уялдаа холбоог харгалзан GAMSO болон эрсдэлийн менежментийн үйл явцыг уялдуулах саналыг нэмсэн (хуудас 27);
- Үүрэг, хариуцлага: "удирдах зөвлөл"-ийн хариуцлагыг тодруулсан (хуудас 31);
- Мониторинг ба тогтолцооны тойм: эрсдэлийн менежментийн төлөвшлийн түвшинг үе үе хянаж байхын ач холбогдлыг онцлон доогуур нь зурж тэмдэглэв (хуудас 34);
- Аудитын тайланг хянах: дотоод хяналттай эрсдэлийг уялдуулахад аудитын тайлангийн ач холбогдлыг онцлон доогуур нь зурж тэмдэглэв (хуудас 37);
- Эрсдэлийг мэдээлэх: эрсдэлийн менежментэд эрсдэлийн харилцааг баримтжуулахын ач холбогдол /Дотоод харилцааны төлөвлөгөө гэдгийг доогуур нь зурж тэмдэглэсэн (хуудас 42-44);
- Контекстыг бий болгох нь: эрсдэлийн менежментийн бодлогыг амжилттай хэрэгжүүлэхэд эрсдэлийн төлөвшлийн үнэлгээний ач холбогдлыг онцлон доогуур нь зурж тэмдэглэв (хуудас 46-47);
- Эрсдэлийн залруулга: эрсдэлийг бууруулах арга хэмжээ ба урьдчилан тааварлаагүй нөхцөл байдлын арга хэмжээний ялгааг тодруулсан (хуудас 61);
- Ашигласан материал: ISO 27000 "Мэдээллийн технологи - Аюулгүй байдлын арга техник

Мэдээллийн аюулгүй байдлын удирдлагын систем - Шаардлагууд"-ыг "Ашигласан материал" хэсэгт иш татсан болно. Дараах зүйл/бүлгийг оруулсан/нэмсэн:

- Эрсдэлийн менежментийн арга барил: эрсдэлийн менежментийн арга барилын тухай догол мөрийг (дээрээс доош, доороос дээш) хэрэгжүүлсэн (хуудас 21-22);.
- Эрсдэлийг тодорхойлох тухай догол мөрийг өөрчилсөн (хуудас 50);
- Эрсдэлийн менежментийн төлөвшлийн загварын догол мөрийг нэмсэн (хуудас 76);
- Их Британийн кейс судалгааг нэмсэн (хуудас 9-11, Хавсралт);
- Эрсдэлийн төлөвшлийн загвар: Их Британийн жишээ судалгааг нэмсэн (хуудас 29-34, Хавсралт);
- Олон улсын стандарт, эрсдэлийн менежментийн практик үр дүнгийн судалгааны дүн шинжилгээг хослуулсан эрсдэлийн төлөвшлийн загвар (хуудас 35-42, хавсралт)

**Гурав дахь төсөл (2016 оны 10-р сар)** – Эрсдэлийн менежментийн удирдамж III судалгааны үр дүнгийн дүн шинжилгээтэй нэгтгэсэн "Хамгийн амжилттай юу байсан бэ? ҮСБ-уудын туршлагаас эрсдэлийн менежментийг хэрэгжүүлэхэд юу хамгийн хэцүү байсан бэ? "(2016 оны 7-9 сар).
Дараах бүлгүүдийг оруулсан/нэмсэн:

a) Сургамж (хуудас 85-98): Эрсдэлийн менежментийн практик үр дүнгийн талаарх 3 дахь судалгааны дүн шинжилгээний шинэ бүлэг.
b) Эрсдэлийн менежментийн практик үр дүнгийн 3-р судалгааны хураангуй хүснэгт: (хуудас 36-48 хавсралт).

**Дөрөв дэх төсөл (2017 оны 1-р сар)** – Эрсдэлийн менежментийн хүрээнд Agile-ийн тайлбартай нэгтгэсэн эрсдэлийн менежментийн удирдамж.
Дараах хэсгүүдийг оруулсан/нэмсэн:

a) Товч дүгнэлт (7-р хуудас)
b) БҮЛЭГ 3: ҮСБ-д эрсдэлийн менежментийн шинэлэг зүйл (Agile-ийн алсын хараа) (хуудас 99)
c) ТАЛАРХАЛ (хуудас 117 – 119)

Дараах бүлгүүдийг оруулсан/нэмсэн:
a) Agile ашиглан Үндэсний статистикийн хүрээлэнд байгаа эрсдэлийн менежментийг сайжруулах Зарчмууд (хуудас 101 - 115);
b) CSO-ын жишээ судалгааг нэмсэн (хуудас 57, Хавсралт)
c) Их Британийн жишээ судалгааг нэмсэн (хуудас 58, Хавсралт);
d) Италийн жишээ судалгааг нэмсэн (хуудас 58 -59, хавсралт)

Шүүмжийн жагсаалтыг Хавсралт руу шилжүүлэв.

## Танилцуулга

Энэхүү хавсралтыг судалгааны дүн шинжилгээний үр дүнд бий болсон эрсдэлийн менежментийн практикийг боловсруулах удирдамжийн салшгүй хэсэг гэж үзэх ёстой. Үүний зорилго нь нэг талаас олж авсан мэдээллийн хэмжээг онцлон харуулах, нөгөө талаас эрсдэлийн менежментийн янз бүрийн салбарт илүү практик хандлагыг харуулах явдал юм.

Эхний "онолын" хэсгийн нэгэн адил хавсралт нь эрсдэлийн хүрээ, эрсдэлийн үйл явц гэсэн хоёр хэсгээс бүрдэнэ; Энэ догол мөрийн зохицуулалт нь хоёр хэсгийг бие биетэйгээ харилцахад туслах удирдамжийг тусгадагт оршино.

Хоёр хэсэгт хоёр ангиллын жишээг үзүүлэв:

1. ҮСБ-аас ирж буй "онолын" мэдээллийг нотлох чадвартай практикийг хуваалцах зорилгоор эрсдэлийн менежментийн үндсэн сэдвүүдэд анхаарлаа төвлөрүүлэх;

2. Зарим ҮСБ-уудийн эрсдэлийн менежментийн тогтолцооны онцлог шинж чанаруудын талаар олж авсан чухал туршлагыг богино хугацаанд тайлагнасан кейс судалгаанууд нь нэг талаас байгууллагын өөр өөр нөхцөл байдалд эрсдэлийн менежментийг хэрэгжүүлснээр олж авсан ноу-хауг хуваалцах, нөгөө талаас янз бүрийн туршлагын дунд нийтлэг байдаг аливаа элементүүдийг онцлон тэмдэглэж байгаа болно.

## ХЭСЭГ 1: ЭРСДЭЛИЙН ТОГТОЛЦОО

### 1.2-р зүйл: Эрсдэлийн бодлого боловсруулах

Корпорацын эрсдэл нь стратегийн зорилтуудтай холбоотой байдаг. Эрсдэл бүрийг даван туулахын тулд төлөвлөлт, үйл ажиллагаандаа зохион байгуулалттай хариу арга хэмжээ авах стратеги боловсруулсан. Канадын жишээнд эрсдэлийг тодорхойлох үе шатаас эхлэн эрсдэлийн менежментийн дээрээс доош чиглэсэн хандлагыг тусгасан болно (нэмэлт мэдээллийг удирдамжийн онолын хэсгээс үзнэ үү).

АНХААРАЛ ХАНДУУЛАХ- Канадын Статистикт эрсдэлийн бодлого, корпорацын Эрсдэлийн төлөвийг бий болгох

Канадын Статистикийн газарт эрсдэлийн нэгдсэн менежмент (IRM) нь компанийн шийдвэр гаргалтыг дэмждэг тасралтгүй, динамик үйл ажиллагаа бөгөөд жил бүрийн нэгдсэн стратеги төлөвлөлтийн үйл явцын гол сэдэв юм.

Канадын Статистикийн эрсдэлийн менежментийн загварын салшгүй хэсэг нь Канадын Статистикийн газраас удирддаг хамгийн чухал эрсдэлүүдийн дээд түвшний хураангуй болох корпорацын эрсдэлийн төлөв юм. Корпорацын Эрсдэлийн төлөвийг хөгжүүлэх нь хэд хэдэн эх сурвалжаас авсан Эрсдэлийн мэдээллийг хянаж, Удирдлагын хариуцлагын тогтолцооны IX шатны зөвлөмж, менежерүүдийн санал хүсэлтийг тусгасан цогц үйл явц байв. Уг үйл явц мөн сайжруулсан эрсдэлийн асуулга, шинэчилсэн удирдамж, Эрсдэлийн эх сурвалжийн илүү ойлгомжтой тодорхойлолт зэргийг багтаасан.

Мэдээллийн хуралдаан, баримт бичгийн багц, агентлаг дахь эрсдэлийн нэгдсэн менежментийн ач холбогдлыг бататгасан харилцааны стратегийг боловсруулж хэрэгжүүлсэн. Мэдээллийн хуралдаануд нь эрсдэлийн нэгдсэн менежмент үйл явц дахь менежерүүдэд тэдний үүрэг, хариуцлагыг сануулж, тэдэнд тулгамдаж буй асуулт, асуудлаа шийдвэрлэх зорилготой байв.

Хөтөлбөрийн бүсийн бүх Эрсдэлийн бүртгэлийг Талбайн төлөвлөлтийн зөвлөлөөр хянан үзэж, эрсдэлийг урт хугацааны төлөвлөлтийн үйл явцад тодорхой тусгаж, төслүүд хоорондын харилцан хамаарлыг харгалзан үзсэн эсэхийг баталгаажуулсан. Гол эрсдэлүүдийг тодорхойлсны дараа менежерүүдээс эрсдэл үүсэх магадлал болон тэдгээрийн болзошгүй нөлөөллийг үнэлэхийг шаардаж байв. Эрсдэлийн бүртгэлээс цуглуулсан мэдээлэл нь тус агентлагт эрсдэлийн шаталсан үнэлгээг гаргаж өгсөн.

Корпорацын Эрсдэлийн шинэчилсэн төлөв нь Канадын Статистикийн газрын өмнө тулгарч буй томоохон эрсдэлүүдийг тусгасан эсэхийг баталгаажуулахын тулд хэд хэдэн чухал баримт бичгүүдийг (эрсдэлийн бүртгэл, хөтөлбөрийн гүйцэтгэлийн тайлан, төслийн гүйцэтгэх удирдлагын самбар, хөтөлбөрийн чанарын үнэлгээ, дотоод аудитын тайлан, Төлөвлөгөөний тайлан, Тэргүүлэх чиглэл, хэлтсийн хөрөнгө оруулалтын төлөвлөгөө, хэлтсийн аюулгүй байдлын төлөвлөгөө, бизнесийн тасралтгүй байдлын төлөвлөгөө) хянан үзсэн. Энэ арга нь Хэлтсийн Аудитын Хороо (DAC), Захиргааны практикийн хороо (APC) болон Бодлогын Хорооны Байгууллагын Төлөвлөлтийн Хорооноос өгсөн зөвлөгөөний дагуу хийгдсэн.

Энэ арга нь Хэлтсийн Аудитын Хороо (DAC), Захиргааны практикийн хороо (APC) болон Бодлогын Хорооны Байгууллагын Төлөвлөлтийн Хорооноос өгсөн зөвлөгөөнд нийцсэн.

Архитектур ба түүний байгууллагын тэргүүлэх чиглэлтэй холбогдох холбоос (доорх жишээг үзнэ үү).

| Эрсдэл | Эрсдэлд хариу үйлчлэл үзүүлэх стратеги | Программын холбоос |
|---|---|---|
| Судалгаанд хамраг-дагсдад хүрэх нэмэгдсэн хүндрэл | Агентлагийн 2012/2013-2013/2014 он хүртэлх байгууллагын эрсдэлийн танилцуулгад тодорхойлсон эрсдэлийг бууруулах стратеги нь хариу өгөх түвшинг сайтар хянаж, судалгааны үр дүнд гарч болзошгүй гажуудлыг үнэлэх;<br>Санал асуулгад оролцогчдын одоо байгаа хүрээний хувилбар болох орон сууцанд суурилсан өрхийн судалгааны хүрээний судалгаа, хөгжүүлэлтийг үргэлжлүүлэх;<br>өндөр хариу өгөлтийн түвшинг хангахын тулд янз бүрийн механизмаар (Канад улсын статистикийн газар, Канадын засгийн газар болон бусад хэлтсүүдийн вэбсайт, олон нийтийн мэдээллийн хэрэгсэл) дамжуулан санал асуулгад оролцогчдыг татан оролцуулах;<br>Захиргааны мэдээллийн эх сурвалжийн боломжит ашиглалтыг хянаж, эдгээр эх сурвалжийг цаашид ашиглах тул нууцлалын асуудлыг анхаарч үзэх; Цахим асуулга, хөдөлгөөнт төхөөрөмж гэх мэт олон горимт мэдээлэл цуглуулах сонголтуудыг түлхүү ашиглахыг багтаасан санал асуулгад оролцогчдын хэрэгцээг хангахын тулд шинэчлэлийг үргэлжлүүлэх;<br>гар утсаар ярилцлага хийх боломжийг судлах ажлыг үргэлжлүүлэх; нэмэлт судалгаа хийх;<br>мөн олж авсан сургамжийг нэгтгэх. | • Нийгэм эдийн засгийн статистик<br>• Хөдөлмөр, Боловсрол, Орлого болон Аялал жуулчлалын статистик<br>• Эрүүл мэнд, хууль зүйн статистик<br>• Хүн ам зүй, нутгийн уугуул иргэдийн болон бусад нийгмийн статистик<br>• Нийгэм-эдийн засгийн шинжилгээний Статистик<br>• Тооллого<br>• Хүн амын тооллого<br>• Хөдөө аж ахуйн тооллого<br>• Мэргэжлийн болон статистикийн<br>• Үйлчилгээ Нийгэм эдийн засагтай холбоотой зардлаа нөхөх үйлчилгээ |

Эх сурвалж: Корпорацын эрсдэлийн төлөвийн арга зүй, үр дүн. Канадын статистик: http://www.statcan.gc.ca/

2012-2013, 2013-2014 оны корпорацын эрсдэлийг баталгаажуулсны дараа одоо байгаа болон шинээр гарч болзошгүй эрсдэлийг бууруулах стратегиудыг хянаж, үйл ажиллагааны болон цаг хугацааны төлөвлөгөөг боловсруулах чиг үүргийн удирдагчид болон удирдлагын хороод томилогдсон. Дараа нь Захиргааны практикийн хороо нь Хэлтсийн аудитын хороонд танилцуулахаас өмнө компанийн Эрсдэлийн төлөвийг бүрэн хянаж, баталсан. Корпорацын Төлөвлөлтийн Хорооноос эцсийн зөвшөөрлийг авсны дараа корпорацын Эрсдэлийн мэдээллийг Канадын Статистикийн Дотоод Харилцааны Сүлжээнд нийтэлсэн.

Дараах жагсаалт нь Агентлагийн (SC) гурван гол корпорацын эрсдэлийг тодорхойлж, тайлбарласан болно.

Судалгаанд хамрагдагсдад хүрэх илүү хүндрэлүүд Нийгмийн статистикийн чанарт тулгарч буй байнгын сорилт бол судалгаанд оролцогчдоос мэдээлэл цуглуулахад улам бүр хүндрэлтэй болж байгаа явдал юм. Энэхүү эрсдэлийг 2012/2013 оны болон 2013/2014 оны Төлөвлөгөө, тэргүүлэх чиглэлийн тайланд тодорхойлсон.

Хариуцагчийн мэдээлэлтэй холбоотой нэр хүндийн эрсдэл: Нууц мэдээлэл, Канадын статистикийн мэдээллийн дэд бүтэц, холбогдох бизнесийн үйл явцын бодит буюу сэжиглэгдсэн зөрчлүүдийн аливаа нийтлэл нь нэр хүнд, итгэл үнэмшил, имиж болон олон нийтийн итгэлийг алдагдуулах эрсдэлтэй.
Түгээмэл хэрэгсэл ба засгийн газрын тэргүүлэх чиглэлүүд: Одоогоор тус агентлаг корпорацын системд (жишээ нь хүний нөөц, санхүүгийн менежмент, албан хэрэг хөтлөлтийг дэмждэг арын албаны систем) зориулагдсан программ хангамжийн хэрэгслийг ашиглаагүй байна. Агентлагийн одоо байгаа системүүд нь ямар ч стандартын дагуу үр ашигтай байгаа бөгөөд богино хугацаанд үндсэн үйл ажиллагаанаас ажилтнуудыг шинэ систем нэвтрүүлэхээр солих нь статистикийн хөтөлбөрийг хангахад эрсдэл учруулах болно. Энэхүү эрсдэлийг 2012/2013 оны болон 2013/2014 оны Төлөвлөгөө, тэргүүлэх чиглэлийн тайланд тодорхойлсон.

## АНХААРАЛ ХАНДУУЛАХ: Эрсдэлийн өртөмтгий байдлын зан үйлийн хандлага

Доор тайлбарласан практик нь хүрээлэнгийн эрсдэлийн бодлогыг ажилтнуудын эрсдэлийн хандлагатай уялдуулахын тулд эрсдэлийн дуршлыг тодорхойлох зан үйлийн арга барилтай холбоотой юм.

### КЭЙС СУДАЛГАА

### Их Британи, Үндэсний статистикийн алба (ONS)

Эрсдэлийн өртөмтгий байдал гэдэг нь тухайн байгууллага ямар ч цаг үед хүлээж авах, тэвчих эсвэл өртөхөд бэлэн байгаа Эрсдэлийн хэмжээгээр тодорхойлогддог. Үндэсний статистикийн хороо хэсэг хугацаанд ерөнхий "Эрсдэлийн өртөмтгий байдал"-ын мэдэгдэл гаргаж байсан. Гэсэн хэдий ч шийдвэр гаргахад эрсдэлийн менежментийг бодитойгоор нэвтрүүлэх, байгууллагын стратегийг хэрэгжүүлэх, улам бүр өөрчлөгдөж буй дэлхийн дарамтад зохих ёсоор хариу арга хэмжээ авахын тулд ҮСА зөвхөн эрсдэлийн дуршлаа хянаж үзээд зогсохгүй дуршлыг зан үйлээ өөрчлөх хурдасгуур болгон ашиглахаар шийдсэн.

ҮСА нь эрсдэл даах сонирхол тодорхойлох нь тууштай, зохистой шийдвэр гаргахад чухал ач холбогдолтой боловч эрсдэлд өртөмтгий байдлын талаарх ганц мэдэгдэл нь албан бус /боловсон/ бөгөөд тайлбарлах шаардлагатай байж болохыг хүлээн зөвшөөрсөн.

Эрсдэлийг "дургүйгээс" -ээс "идэвхтэй эрэлхийлэх" хүртэлх хуваарь дээр авч үзвэл, нэг байгууллагын байр суурь нь спектрийн аль ч төгсгөлд байгаа бүс нутгийг харгалзан үзэхийн тулд дунд цэг дээр дуусдаг бололтой. Мөн "бид Х бүсэд эрсдэлд орохоос татгалзаж байна" гэсэн утгатай мэдэгдэлд тайлбар хийх шаардлагатай.
Энэ юу гэсэн үг вэ?
Ажилтнууд ямар үйлдэл хийх ёстой вэ?
Байгууллагын удирдлагууд ямар хүлээлттэй байна вэ?

Эдгээр асуултыг шийдвэрлэхийн тулд ҮСА эрсдэлийн өртөмтгий байдлыг дахин тодорхойлох, эрсдэлд суурилсан шийдвэр гаргах стратегийн уялдаа холбоог хангах, эрсдэлийн өртөмтгий байдлыг амьдралд нэвтрүүлэх, соёлын өөрчлөлтийг жолоодох арга барилыг хэрэгжүүлсэн.

Ерөнхий арга барил нь байгууллагын стратегийн стратегийн зорилгод нийцсэн байгууллагын хамгийн дээд түвшний "стратегийн эрсдэл" тус бүрийн эрсдэлийн өртөмтгий байдлын түвшинг тогтоох явдал байв. Гэсэн хэдий ч энэ аргын үндсэн хэсэг нь өртөмтгий байдлын түвшинд тохирсон хүлээгдэж буй болон тодорхой зан үйлийг тодорхойлох явдал байсан тул шийдвэр гаргах тодорхой хүрээг бий болгох явдал байсан.

ҮСБ эрсдэлийн менежментийн багийн арга барил нь энгийн байсан бөгөөд үүнд:

1) байгууллагын Гүйцэтгэх болон Гүйцэтгэх бус захирлуудыг Эрсдэлийн төрлүүдийн дагуу эрсдэлийн дур сонирхлыг тус тусад нь үнэлэхэд урих (матриц дээр, хавтаснаас харна уу), 2) сорилт, судалгаа хийх зэрэг багтсан хэд хэдэн ганцаарчилсан уулзалтаар тэдний санал бодлыг илэрхийлэх, мөн
3) Удирдах зөвлөлийн түвшинд нэгдсэн үзэл бодлыг хэлэлцэх, эрсдэлд өртөмтгий байдлын түвшинг тодорхой зан үйлтэй тохиролцох.

ҮСБ-ын туршлага нь энэ үйл явцын ашиг тусыг нотолсон.
Соёл/зан үйлийн хувьд эрсдэлд дурлах нь юу гэсэн үг вэ гэдгийг тусгайлан эргэцүүлэн бодох нь жишээгээр харуулахад маш их ашиг тустай байсан:

- "Статистикийн чанарын" эрсдэлийг "болгоомжтой" дурдвал "Нэр хүнд, итгэлийг хадгалахын тулд албан ёсны бүтээгдэхүүн нь өндөр чанартай байх ёстой, гэхдээ чанарыг сайжруулахын тулд хөгжил, цаг үеэ олсон байх ёстой. Цаг тухайд нь байх нь чанарын элемент гэж хүлээн зөвшөөрөгдсөн тул бид аль болохоор цаг тухайд нь статистик мэдээ гаргахыг зорьдог."

- "Инновацыг идэвхтэй эрэлхийлэх" хүслийн дор "Бид инновац хийхгүйгээр амьдралаас тасарсан байдалд орох эрсдэлийг хүлээн зөвшөөрч, тасралтгүй сониуч зантай, шинэ арга барилд ихээхэн цаг зарцуулж, шинэ зүйлийг туршиж үзэхэд бэлэн байдаг. Тэдний ихэнх нь амьдрах чадвартай бүтээгдэхүүн үүсгэдэггүй."

Энэ дасгалыг ҮСА-нд амжилттай явуулахын тулд байгууллагын бүх менежерүүдэд нэгэн зэрэг хандсан. Үүний цаад санаа нь уг арга барилыг хүлээн зөвшөөрч, дээд удирдлагын баг болон нийт байгууллагын үзэл бодол хоёрын хооронд гарч болзошгүй аливаа санал зөрөлдөөнийг тодруулах зорилготой байсан тул тохиролцсон өртөмтгий байдлыг хэрэгжүүлэхэд хэцүү хэсгүүдийг онцлон тэмдэглэв.

Байгууллагын Удирдах зөвлөлөөс зөвшөөрсний дараа эрсдэлийн менежментийн баг шинээр батлагдсан эрсдэлийн өртөмтгий байдлын мэдэгдлийг авч, семинар, эрсдэлийн сургалт, байгууллагын дотоод сүлжээгээр дамжуулан бизнес даяар шинэ хүлээлтийг бий болгосон. Эрсдэлийн өртөмтгий байдлын матрицыг шийдвэр гаргалтыг байнга сорих, Удирдах зөвлөлийн хүлээлтийг илэрхийлэхэд ашигладаг.

Энэхүү хандлагаар дамжуулан ҮСА эрсдэлд өртөмтгий байдлыг дахин тодорхойлох нь гүйлгээний болон субъектив үйл явц байж болох талаар өнгө авчирсан.
Байгууллагад эрсдэл хүлээхэд илүү жигд хандлагыг дэмжихийн зэрэгцээ стратегийн хувьд санаа нэгдсэн байгууллагын соёлыг хөгжүүлэхэд дэмжлэг үзүүлдэг.

| | Эсэргүүцэл | Хамгийн бага | Болгоомжтой | Нээлттэй | Идэвхтэй хайж байна |
|---|---|---|---|---|---|
| Эрсдэлийн хандлагын тодор-хойлолт | Эрсдэл, тодорхойгүй байдлаас зайлсхийх нь байгууллагын гол зорилго юм | Уулаас эрсдэл багатай, зөвхөн ашиг олох хязгаарлагдмал боломжтой хэт аюулгүй бизнест хэрэгжүүлэх сонголтыг илүүд үздэг. | Төрөлхийн эрсдэл багатай, зөвхөн ашиг олох боломж хязгаарлагдмал байж болох аюулгүй хэрэгжүүлэлтийн сонголтыг илүүд үздэг | Хэрэгжүүлэлтийн боломжит бүх хувилбаруудыг авч үзээд амжилттай хэрэгжүүлэх хамгийн өндөр магадлалтайг сонгохын зэрэгцээ хүлээн зөвшөөрөгдөх хэмжээний ашиг олох, үнэ цэнийг хангахад бэлэн байгаа. | Шинэлэг байж, бизнесийн өндөр үр өгөөжийг санал болгох сонголтыг сонгох хүсэлтэй (илүү их эрсдэл агуулж байсан ч) |
| Эрсдэлийн төрөл 1 | | | • Хэрэв бид эрсдэл багатай байх байсан бол | Эрсдэлийн өртөмтгий байдал, хүлээгдэж буй araншин<br>• … | • Зан төлөв, хэрэв бид илүү их эрсдэл авах ёстой бол<br>• … |
| Эрсдэлийн төрөл 2 | | | • зан төлөв, хэрэв бид эрсдэл багатай бол<br>• … | Эрсдэлийн өртөмтгий байдал, хүлээгдэж буй araншин<br>• … | • Зан төлөв, хэрэв бид илүү их эрсдэл авах ёстой бол<br>• … |
| Эрсдэлийн төрөл 3 | | | | • зан төлөв, хэрэв бид эрсдэл багатай бол<br>• … | Эрсдэлийн өртөмтгий байдал, хүлээгдэж буй araншин<br>• … |
| Эрсдэлийн төрөл 4 | • зан төлөв, хэрэв бид бага эрсдэл үүрэх байсан бол<br>• … | • Эрсдэлийн өртөмтгий байдал, хүлээгдэж буй araншин<br>• … | • Зан төлөв, хэрэв бид илүү их эрсдэл авах ёстой бол<br>• … | | |

## 1.3-р зүйл: Статистикийн чанарын менежменттэй холбоотой Эрсдэлийн нэгдсэн арга барилыг нэвтрүүлэх.

Эрсдэлийн менежмент нь чанарын статистикийн менежмент, стратеги болон үйл ажиллагааны төлөвлөлтийн мөчлөг, гүйцэтгэлийн үнэлгээтэй уялдсан байх ёстой. Доор санал болгож буй хоёр жишээг эрсдэл ба чанарын удирдлагын сэдэв рүү чиглэсэн шинэлэг хандлагыг нь харгалзан сонгосон

**АНХААРАЛ ХАНДУУЛАХ: Интеграцийн эрсдэл ба чанарын менежмент**

**Австралийн Статистикийн Хороо (ABS)**

Статистикийн цуглуулга нь үйл явцын нэг буюу хэд хэдэн бүрэлдэхүүн хэсэг нь хүлээгдэж буй чанарын стандартыг хангахгүй байх, улмаар статистикийн бүтээгдэхүүний чанар, бүрэн бүтэн байдалд нөлөөлөх эрсдэлд олонтоо ордог. Энэ төрлийн эрсдэл нь "статистикийн эрсдэл" юм.

Статистикийн эрсдэл нь янз бүрийн шалтгааны улмаас үүсдэг ба тэдгээрийн зарим нь хангалтгүй оролт, үйл явцын сайн тодорхойлогдоогүй байдал, одоо байгаа үйл явцын өөрчлөлт, хүний алдаа зэрэг байж болно.

Эрсдэлийн менежмент зэрэг чанарын удирдлагын стратегийг дагаж мөрдөх замаар статистикийн үр дүнгийн алдааг багасгаж болно. Эрсдэлийн менежмент нь боломжит эрсдэлийг тодорхойлох, тэдгээрийн үр дагаврыг шинжлэх, хариу арга хэмжээг боловсруулж хэрэгжүүлэхэд чиглэж, чанарыг хангахын зэрэгцээ компанийн болон бизнесийн зорилгод хүрэхийг баталгаажуулдаг.

АСХ нь чанарын үзүүлэлт гэж нэрлэгддэг эрсдэлийг бууруулах стратегийг боловсруулж ашиглах замаар чанарын удирдлагын илүү сайн туршлагыг бий болгохыг хичээсэн.

Чанарын үзүүлэлтийн зургаан бүрэлдэхүүн хэсэг нь:

1. **Байршуулалт,**
2. **Чанарын арга хэмжээ,**
3. **Үүрэг**
4. **Тэсвэрлэх чадвар**
5. **Үйл ажиллагаа**
6. **Үнэлгээ.**

**1. БАЙРШУУЛАХ.** "Байршуулалт" нь чанарын хаалганы эхний бүрэлдэхүүн хэсэг юм. Энэ нь статистикийн үйл явцын туршид (мөн бизнесийн үйл явцын мөчлөг эсвэл статистикийн үйл явцын мөчлөг гэж нэрлэгддэг) чанарын хаалгыг байрлуулахыг хэлнэ. Чанарын хаалгыг байрлуулах нь үйлдвэрлэлийн үйл явцын өгөгдсөн цэгүүдтэй холбоотой Эрсдэлийн түвшингээр тодорхойлогддог. Тодруулбал, тухайн үйл явцын эрсдэлийн үнэлгээгээр тухайн эрсдэл биелсэн тохиолдолд гарах үйл явц болон статистикийн үр дүнд үзүүлэх нөлөөллийн улмаас чанарын гарц хэрэгтэй болох нь тогтоогдсон тохиолдолд чанарын хаалгыг байрлуулах ёстой.

АСХ нь статистикийн үйл явцын үйл ажиллагааг харьцуулахын тулд ерөнхий статистикийн бизнесийн үйл явцын загварыг (GSBPM) удирдамж болгон ашигладаг. Энэ нь статистикийн үйл явцын бүхий л талыг мониторингийн зорилгоор оруулахын тулд хийгддэг.
Статистикийн үйл явцын үе шат бүртэй холбоотой гол үйл ажиллагааг тодорхойлсноор эдгээр алхмуудад эрсдэл байгаа эсэхийг урьдчилан дүгнэж болно. Энэ нь чанарын хаалтуудыг хаана байрлуулахыг тодорхойлоход тусална. Үйл явц дахь зарим нийтлэг эрсдэлтэй газруудад:

• Өгөгдлийг олон хэсгүүдийн хооронд шилжүүлэх буюу нэгтгэх;
• Өгөгдлийн хувиргалт;
• Үйл явц, арга, системд гарсан өөрчлөлт.

ABS нь эрсдэлийн менежментийн олон улсын стандарт ISO 31000:2009 дээр суурилсан эрсдэлийн менежментийн ерөнхий тогтолцоотой бөгөөд эрсдэлийн менежментийн ABS хандлагыг нарийвчлан тодорхойлдог. АСХ нь энэхүү Эрсдэлийн менежментийн тогтолцоог байгууллагын бизнесийн хэрэгцээнд нийцүүлэн тохируулсан.

Хэрэв статистик Эрсдэлийн үнэлгээ нь эрсдэлийн зэрэглэл нь хэтэрхий өндөр эсвэл өндөр байгаа нь тогтоогдвол статистик эрсдэлийг бууруулахын тулд чанарын хаалгыг ашиглахыг зөвлөж байна.

Дунд зэргийн эрсдэлийн үнэлгээний хувьд үйл явц буруу ажиллаж байгаа тохиолдолд онцолж болох талуудыг хянахад туслах чанарын нэмэлт арга хэмжээг одоо байгаа чанарын хаалгануудад ашиглах нь ашигтай байж болох юм.
Ердийн журам нь бага эрсдэлтэй үнэлгээг хянахад хангалттай байдаг.

**2. ЧАНАРЫН АРГА ХЭМЖЭЭ**. Чанарын хэмжүүр нь үйл явцын өгөгдсөн цэг дээр гарч болзошгүй асуудлуудын талаар мэдээлэл өгдөг шалгуур үзүүлэлтүүдийн багц юм. Чанарын тодорхой хаалганд чанарын ямар хэмжүүрүүдийг оруулах ёстойг тодорхойлохдоо тухайн үед зорилгодоо нийцэх байдлын үнэлгээг хийхийн тулд эрсдэл болон ямар мэдээлэл шаардагдахыг харгалзан үзэх нь чухал юм

**3. АЖИЛ ҮҮРЭГ,** Энэ бүрэлдэхүүн хэсэг нь чанарын хаалганы үйл ажиллагаанд оролцдог янз бүрийн хүмүүст буюу хэсгүүдэд өгөх үүрэг даалгаврын асуудлыг хариуцдаг. Гүйцэтгэх үүрэг нь чанарын хаалга, түүний үйл ажиллагаатай шууд холбоотой газар эсвэл хүмүүсийг, мөн үйл явцтай холбоотой асуудалд өртсөн хүмүүс эсвэл бүс нутгийг тодорхойлдог.

**4. ХҮЛЦЭЛ** Хүлцэл гэдэг нь чанарын хүлээн зөвшөөрөгдөх түвшнийг хэлнэ. Зөвшөөрөгдөх түвшин нь чанарын (жишээ нь: Тийм/Үгүй) эсвэл тоон (жишээ нь 97%) байж болно. Хүлцлийн түвшин буюу босго нь ерөнхийдөө тухайн чанарын хэмжүүрийн үйл явцын тухайн үед ажиглагдах ёстой зүйлсийн хүлээлтээр тодорхойлогддог.

**5. ҮЙЛ АЖИЛЛАГАА** Үйлдлүүд нь чанарын хаалганы янз бүрийн үр дүнд урьдчилан тодорхойлсон хариу үйлдэл юм. Эдгээр нь чанарын хэмжүүр бүрийн хувьд босго эсвэл хүлцлийн түвшин хангагдсан эсвэл хангагдаагүй тохиолдолд юу хийх тухай тодорхойлолтыг өгдөг.

**6. ҮНЭЛГЭЭ.** Аливаа үйл явцын нэгэн адил цаашид ашиглахын тулд хаана сайжруулалт хийж болохыг шалгахын тулд үнэлэлт хийх эсвэл хянан үзэх шаардлагатай. Статистикийн үйл явц бүрийн төгсгөлд чанарын хаалгыг үнэлж, юу нь сайн болсон, юу нь болохгүй байсан, хаана сайжруулж болохыг тодорхойлохыг зөвлөж байна.

**Нидерланд улсын Статистикийн төв хороо (CBS)**

Объектод чиглэсэн чанар ба эрсдэлийн менежментийн (OQRM) загвар (Nederpelt, 2012) нь Европын практикийн дүрмийг дагаж мөрдөх, статистикийн бүтээгдэхүүний чанарын стандартыг зохицуулах зорилгоор албан ёсны статистикийн салбарт боловсруулсан чанарын тогтолцоо юм.

Объектод чиглэсэн чанар ба эрсдэлийн менежментийн нэг зорилго нь Нидерланд улсын Статистикийн төв хороо нь анхаарал төвлөрсөн салбарт шийдвэр гаргах чадвартай болгох явдал байв (60). Тэдгээрийн тус бүрийн хувьд эрсдэлд дүн шинжилгээ хийх, анхаарал төвлөрүүлэх газруудыг хяналтад байлгах зөв үйлдэл буюу арга хэмжээг тодорхойлох зэрэг арван нэгэн алхам хийж болно.
Менежерүүдийн санал болгож буй эдгээр арга хэмжээг Нидерланд улсын Статистикийн төв хорооны тогтмол төлөвлөлт, хяналтын мөчлөгт нэгтгэсэн болно.

1. Байгууллагын түвшинд хийх арга хэмжээ: стратеги, санхүү, үйл ажиллагаа, нийцлийн түвшинд өндөр түвшний зорилтуудыг тодорхойлсон. Зорилгодоо хүрэх арга хэмжээг тодорхойлж, хэлтсийн дарга нарт үүрэг болгосон. Эдгээр үйл ажиллагааны явцыг тогтмол хянаж байдаг.

2. Үйл явцын түвшинд авах арга хэмжээ: Аудитын тогтолцоо нь статистикийн үйл явцын чанарын удирдамжид суурилдаг.

Эдгээр удирдамжид олон улсын тогтолцоо (CoP/QAF), үндэсний тогтолцоо, (SN-хууль, нууцлалын хууль, аюулгүй байдлын зохицуулалт, архив) болон зөвлөлийн шийдвэрийг нэгтгэсэн болно. Аудит нь бас эрсдэлд чиглэсэн байдаг.
Эрсдэлийн түвшинг аудитын тайланд өгсөн зөвлөмжийг эрэмбэлэхийн тулд ашигладаг бөгөөд эдгээр зөвлөмжийг үйл явц эзэмшигч нь үйл ажиллагааны төлөвлөгөө болгон хувиргадаг.

## ХЭСЭГ 2: ЭРСДЭЛИЙН МЕНЕЖМЕНТИЙН ҮЙЛ ЯВЦ

### 2.1-р зүйл: Нөхцөл байдлын дүн шинжилгээ

Эрсдэлийн философи, эрсдэлийн өртөмтгий байдал, эрсдэлийн стратеги нь нэг нь нөгөөгөө тусгадаг тул үргэлж уялдаатай байх ёстой.

Зарим менежерүүд илүү эрсдэлд ороход бэлэн байдаг бол зарим нь илүү консерватив байдаг, түүнчлэн байгууллагын нөхцөл байдлын эрсдэлийн төлөвшил зэрэг нь эрсдэлтэй тулгарахдаа илүү их эсвэл бага тэсвэртэй байж болох тул дээрх зорилгоор удирдлагын ажилтнуудын Эрсдэлийн талаарх ойлголтыг "хэмжих" шаардлага үүсдэг.

**АНХААРАЛ ХАНДУУЛАХ: Эрсдэлийн талаарх ойлголтыг хэмжих.**

Туршилтын болон давталтын арга барилтай тул дараах жишээг сонгосон; Эрсдэлийн талаарх ойлголт нь хүний субьектив шинж чанар, эрсдэлийн менежментийн үр нөлөөнд үзүүлэх нөлөөг ихэвчлэн дутуу үнэлдэг байгууллагын нөхцөл байдлын онцлогтой нягт холбоотой байдаг.

## КЭЙС СУДАЛГАА

### Италийн Үндэсний Статистикийн Хүрээлэн (ISTAT)

ISTAT (Италийн Үндэсний Статистикийн Хүрээлэн) дээр эрсдэлийн талаарх ойлголтыг хэмжихийн тулд 2011 онд дээд менежментэд санал асуулга хүргүүлсэн.
Судалгааг веб аппликэйшнээр дамжуулан 30 орчим шилдэг менежерүүдээс авсан бөгөөд нэг алба эсвэл бүхэл бүтэн хүрээлэнгийн үйл ажиллагаанд нөлөөлж болох эрсдэлт хүчин зүйлсийн динамик, ноцтой байдлын талаарх тэдний ойлголтыг авч үзсэн. Италийн Үндэсний Статистикийн Хүрээлэнд эрсдэлийн талаарх байр зүйн шинжилгээ хийх боломжтой арга зүйн хувилбаруудын дотроос сонгогдсон асуулга нь олон улсын стандарт (ISO 31000:2009, AS / NZS 4360:1999, A & O) дээр үндэслэгдсэн бөгөөд ЕХ-ны тогтолцооны (PD ISO / IEC Guide 73:2002 ба стандартууд FERMA - Европын эрсдэлийн менежментийн нийгэмлэгийн холбоо) тодорхойлолтын дагуу загварчлагдсан болно. .
Энэхүү санал асуулга нь 60 гаруй асуултаас бүрдэх бөгөөд дараах асуудлуудад тусгалаа олсон байдаг. Үүнд:

1. Тамгын газар, хүрээлэнгийн үндсэн үйл ажиллагааг программчлах, хянахад эрсдэлийн менежментэд хэрхэн анхаарч байгаа;
2. Программчлал, хяналтад ашиглагдаж буй одоогийн хэрэгслийг эрсдэлийн менежментийн системтэй уялдуулах;
3. Хялбаршуулсан хэлбэрээр боловч хохирол учруулж болзошгүй хүчин зүйлсийг олох, дотоод эрсдэл, гадаад эрсдэл, олон давхаргыг хамарсан эрсдэлийг ялгах.

Асуулгад хариулагчийн анхаарлыг тогтмол татаж байхын тулд олон төрлийн илэрхийлэл, янз бүрийн хариултуудыг ашигладаг; мөн энэ нь заримдаа ойлголтыг олоход судалгааг ашигладаг тул "их хэмжээний", "хэвийн", "туйлын" гэх мэт субъектив нэр томьёог ашигладаг.

Эрсдэлийн талаарх судалгаа нь чухал үйл явдал тохиолдох үед менежерүүдийн байгууллагын зан авирын хамгийн төлөөлөлтэй хэмжигдэхүүнийг судалсан. Хүлээн авсан мэдээллийг бүтэц тус бүрийн үйл ажиллагааг төлөвлөх, зохион байгуулахад эрсдэлт хүчин зүйлсийн тохиолдлыг тодруулах, хүрээлэнгийн зорилгыг тодруулах зорилгоор боловсруулсан. Үүний тулд Италийн Үндэсний Статистикийн Хүрээлэн нь чухал үйл явдлуудын талаарх менежерүүдийн хандлагыг хамгийн их илэрхийлдэг дөрвөн хэмжигдэхүүнийг сонгосон. Тэд дараах зүйлийг тодорхойлдог. Үүнд:

1. Менежерийн үйл ажиллагаатай харьцуулахад Эрсдэлийн талаарх ойлголт: эрсдэл нь менежерийн үйл ажиллагааны төлөвлөлт, менежментэд хамаарах бүтцийн хүрээнд "нөлөөлж байгаа эсэх" болон "хэр их" нөлөөлж байгааг тодорхойлдог хариултуудын агуулгаар хэмжигддэг;

2. Хүрээлэнтэй харьцуулахад эрсдэлийн талаарх ойлголт: эрсдэл байгаа эсэх болон хүрээлэнгийн стратегийн зорилтод хүрэх хоёрын хоорондох уялдаатай холбоотой;

3. хариуцагчийн удирддаг хяналтын орчны төлөвшил: хувь хүний өмчөөс хамааран хүрээлэнгээс баталсан эрсдэлийн менежментийн тогтолцоог хэрэглэх;

4. Хүрээлэнгийн хяналтын орчны төлөвшил: Эрсдэлийн үнэлгээний тогтолцоог хэрэгжүүлэх, дэмжих Хүрээлэнгийн чадварыг судлах асуултуудад түүний үнэ цэнэ нь хариултаас үүдэн гарна.

Эдгээр хэмжигдэхүүн бүр нь эрсдэлийн талаарх ойлголтыг байгууллагын зан үйл болгон хувиргахдаа менежерийн ашигласан шинж чанар, шалгуурыг онцолсон хариултуудын багцтай тохирч, дараалаар нь байрлуулах шаардлагагүй юм.

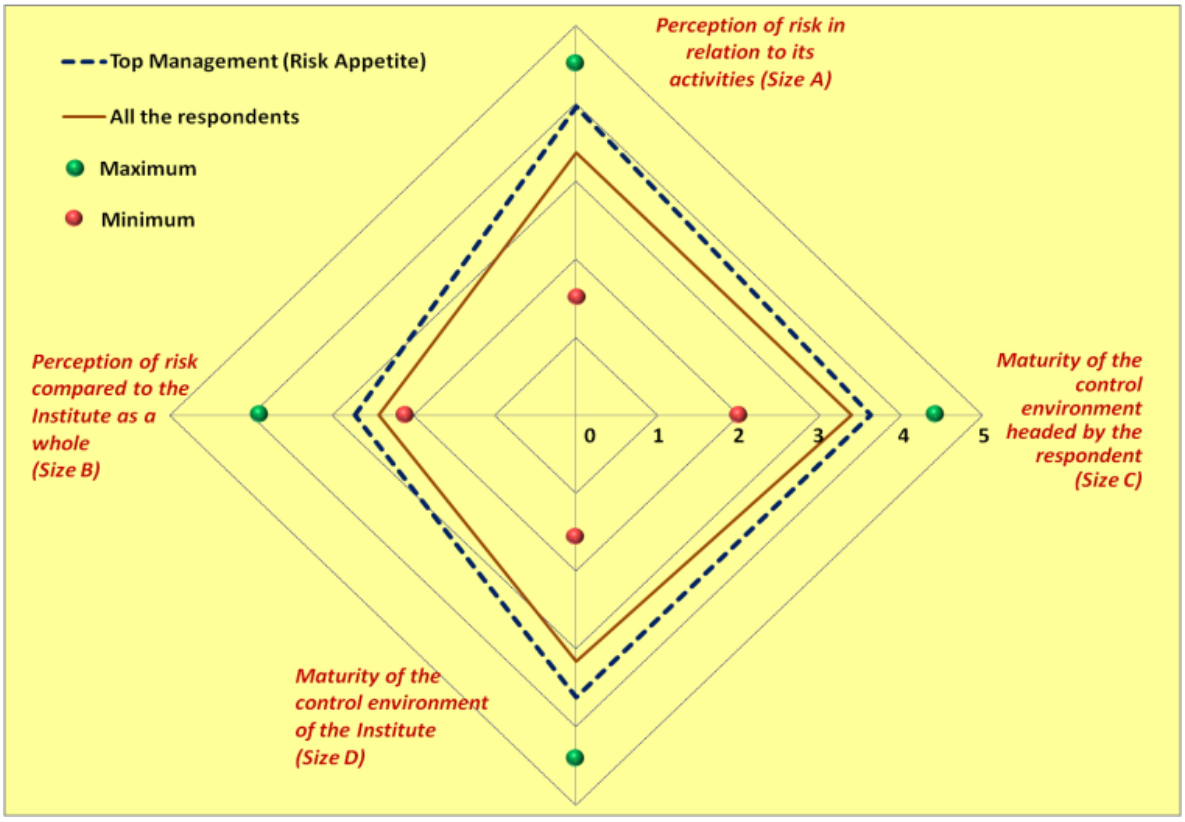
Эрсдэлийн ойлголтын хувьсах байдал, субъектив байдлыг харгалзан үзсэн хариултын дүн шинжилгээний үр дүн нь зан үйлийн чиг хандлагыг л харуулсан бөгөөд менежерийн сэтгэлзүйн дүр төрх, чадварыг тогтоогоогүй.

Өгөгдлийг ойлгох, тайлбарлахад хялбар болгохын тулд зан үйлийн дөрвөн хэмжигдэхүүнийг радарын диаграмм ашиглан дүрсэлсэн бөгөөд орой тус бүр дээр байрлуулсан утга нь харьцангуй хэмжигдэхүүний утгыг илэрхийлсэн асуултуудын багц дахь менежерийн зарласан утгуудын дундаж юм. Шинжилгээнд хамрагдах эрсдэлийн төрлөөс хамааран судалгааны үр дүнг янз бүрээр тайлбарлаж болно.

3 нөхцөл байдлыг тусгайлан авч үзсэн болно. Үүнд:
- Удирдлагын эрсдэлийн талаарх ойлголт, (зөрүүтэй үзүүлэлтүүдийг тодотгон тэмдэглэсэн);
- удирдлагын Эрсдэлийн талаарх ойлгоц, хариуцлагын түвшингээр;
- Удирдлагын эрсдэлийн талаарх ойлгоц, үйл ажиллагааны чиглэлээр (техникийн болон захиргааны).

**Жишээ: Удирдлагын Эрсдэлийн талаарх ойлгоц**
Зураг 1-д судалгаанд хамрагдсан бүх удирдах албан тушаалтнуудын өгсөн дундаж үнэлгээг (бор зураас) одоогийн онолын хүрээнд, компанийн стратегид нийцсэн эрсдэлийг хүлээн зөвшөөрөх дээд түвшингийн ерөнхий захирал, газрын дарга нарыг оролцуулан Дээд удирдлагын төлөвтэй (тасархай цэнхэр шугам) харьцуулсан болно (эрсдэлийн өртөмтгий байдал). Энэ нь мөн хэмжигдэхүүн тус бүрт бүртгэгдсэн хамгийн дээд утгууд (ногоон бөмбөлгүүд) ба хамгийн бага утгууд (улаан бөмбөлөгүүд) гэсэн хэт зөрүү утгуудыг харуулдаг.

Зураг 1 – Удирдлагын төлөвийн дундаж үзүүлэлтийн төлөөлөл



Графикаас харахад хэдийгээр бүх судалгаанд оролцогчидтой харьцуулахад (утга ойролцоогоор 3 ,5) орой талын менежерүүд илүү таатай хандлагыг баримталдаг ч (4-ээс дээд тал нь 5 хүртэлх утга) гэсэн эрсдэл нь судалгаанд хамрагдагсдын бүх бүлгийн үйл ажиллагааг төлөвлөхөд (А хэмжээс) чухал бүрэлдэхүүн хэсэг гэж тооцогддог.

Нөгөөтээгүүр, хоёр бүлэг хоёулаа хүрээлэнгийн стратегийн зорилгод хүрэхийн тулд эрсдэлийг төлөвлөлтийн чухал элемент гэж үзэхэд бага зэргийн үл итгэх байдлыг харуулж байна (Хэмжээ В). Гэсэн хэдий ч дээд менежмент эрсдэлийг хүрээлэнгийн үйл ажиллагаанд чухал хүчин зүйл гэж үзэх хандлагатай байгааг дахин тэмдэглэх нь зүйтэй боловч хоёр утгын хоорондын зөрүү нь А-ынх шиг тийм ч том биш юм.
Энэ хэмжээсний хувьд бүртгэгдсэн хамгийн их утга (3.8 оноотой тэнцүү ногоон бөмбөлөг) хүртэл дунджаас хол зөрүүтэй байна. Гэсэн хэдий ч хяналтын орчны төлөвшлийн түвшин, харьяаллын нэг бүтэц, хүрээлэнгийн аль алиных нь талаарх эерэг ерөнхий дүгнэлтийг тэмдэглэх нь зүйтэй (С ба D хэмжигдэхүүн: боломжит 5 байхаас 3-аас бага зэрэг өндөр утгуудтай). Одоогийн зохион байгуулалтын тохиргоонд үндэслэн эрсдэлийн менежментийн тогтолцоог эергээр хөгжүүлэхийг зөвшөөрнө. Эдгээр хоёр хэмжигдэхүүний хувьд ч орой талын манлайллын чиг баримжаа нь бүх судалгаанд оролцогчдынхоос илүү таатай харагдаж байгаа боловч хоёр утгын хоорондын зөрүү нь хүрээлэнгийн ерөнхий алсын хараанд (D хэмжээ) илүү тод харагдаж байна.

## Зүйл 2.2: Үйл явцын (процессын) зураглал

АНХААРАЛ ХАНДУУЛАХ: Үйл явцын зураглалын аргууд

### КЭЙС СУДАЛГАА

Зураглалын үйл явц нь баримт бичгийн удирдлагын тогтолцооны чухал элемент юм.
Үйл явцын зураглалын жишээ болгохын тулд Мексикийн хүрээлэнгийн ашигласан аргачлал Статистик (INEGI) болон Литвын Статистикийн хүрээлэнгийн мэдээллийг доор тайлбарлав.

- INEGI нь IDEF стандартыг ашигладаг; Түүний онцлог нь модульчлагдсан, аналитик шинж чанартай бөгөөд олон тооны хүмүүсийг хамарсан үйл явцыг зураглахад тохиромжтой.
- Литва улсын статистик нь үйлдвэрлэлийн болон зохион байгуулалтын үйл явцын харилцан үйлчлэл, гүйцэтгэлийн шинжилгээний хувьд статистикийн чанарт үзүүлэх нөлөөлөлд анхаарлаа хандуулсан; Ингэснээр энэхүү УСБ нь ISO:9001 стандартын дагуу үйл явцын зураглалыг чанарын удирдлагын үндэс гэж үзсэн.

### Мексикийн Үндэсний Статистик, Газарзүйн Хүрээлэн (INEGI)

Үндэсний Статистик, Газарзүйн Хүрээлэн (INEGI) стандартыг ашиглаж байна
2011 оноос хойш үйл явцын зураглал хийх ‘Function Modeling Integration Definition’ (IDEF). IDEF0 нь функциональ шинжилгээ, системийн дизайн, хэрэгцээний дүн шинжилгээ, тасралтгүй сайжруулах суурь үзүүлэлтүүдийг гүйцэтгэх, удирдах инженерчлэлийн арга техник юм. Стандартыг АНУ-ын Худалдааны яамнаас зөвшөөрсний дараа Үндэсний Стандарт, Технологийн Хүрээлэн гаргасан.

IDEF0 нь "функцийн загвар"-ыг бий болгоход хэрэглэгддэг: загварчилсан систем эсвэл субъектийн хүрээнд чиг үүрэг, үйл ажиллагаа, үйл явцын бүтэцлэгдсэн дүрслэл. IDEF0 аргачлал нь олон тооны хүмүүсийн загвар боловсруулах, шүүмжлэх, дэмжлэг үзүүлэх дэд системүүдийг IDEF0 архитектурт нэгтгэх процедурыг агуулдаг.
IDEF0-ийг системд хэрэглэсний үр дүн нь хоорондоо уялдаа холбоотой диаграмм, текст, тайлбар толь зэрэг шаталсан цувралаас бүрдэх загвар юм. Загварын үндсэн хоёр бүрэлдэхүүн

хэсэг нь функцүүд (диаграмм дээр хайрцгаар дүрслэгдсэн) ба тэдгээр функцийг хооронд нь холбодог өгөгдөл, объектууд (сумаар дүрсэлсэн) юм. IDEF0 загвар нь системийн хүрээнд функцүүд болон тэдгээрийн интерфэйсүүдийг тайлбарлах нарийвчилсан түвшнийг аажмаар харуулдаг шаталсан цуврал диаграммуудаас бүрддэг. График, текст, тайлбар толь гэсэн гурван төрлийн диаграмм байдаг.

График диаграммууд нь хайрцаг, сумны синтакс, семантикаар дамжуулан функц, функциональ харилцааг тодорхойлдог. Текст болон тайлбар толь диаграммууд нь график диаграммыг дэмжих нэмэлт мэдээллийг өгдөг.

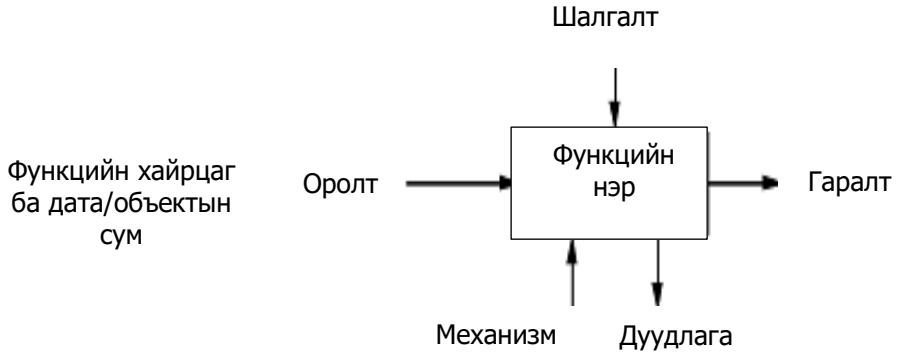
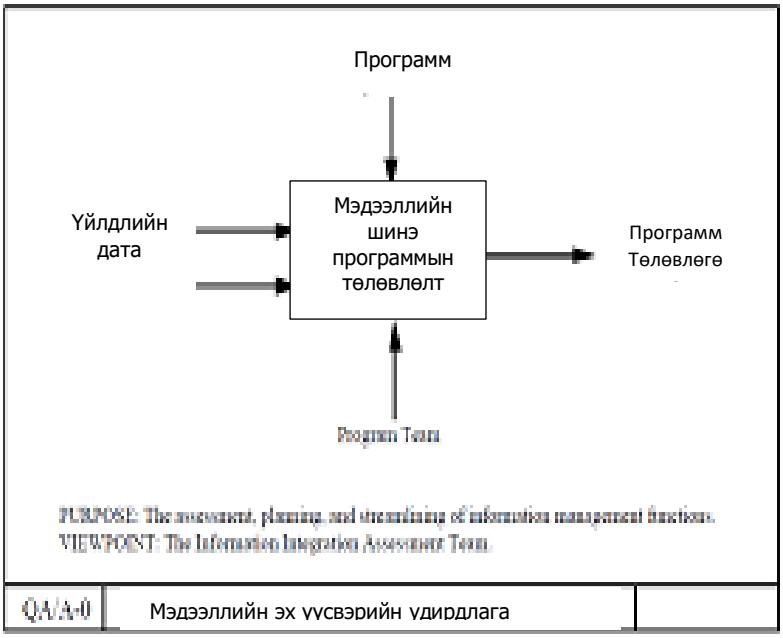



График диаграмм нь IDEF0 загварын гол бүрэлдэхүүн хэсэг бөгөөд хайрцаг, сум, хайрцаг/сум хоорондын холболт болон холбогдох харилцааг агуулсан байдаг. Хайрцаг нь субъектийн үндсэн функц бүрийг илэрхийлдэг. Сэдвийг тодорхой төслийн зорилгыг хангахад шаардлагатай түвшинд тайлбарлах хүртэл эдгээр функцийг задлах эсвэл илүү нарийвчилсан диаграммд задалдаг. Загвар дээрх дээд түвшний диаграмм нь загвараар дүрслэгдсэн сэдвийн хамгийн ерөнхий буюу хийсвэр тайлбарыг өгдөг. Энэ диаграммыг дараа нь тухайн сэдвийн талаар илүү дэлгэрэнгүй харуулсан хүүхдийн цуврал диаграммууд дагаж гарсан болно.

Дээд түвшний диаграммын жишээ

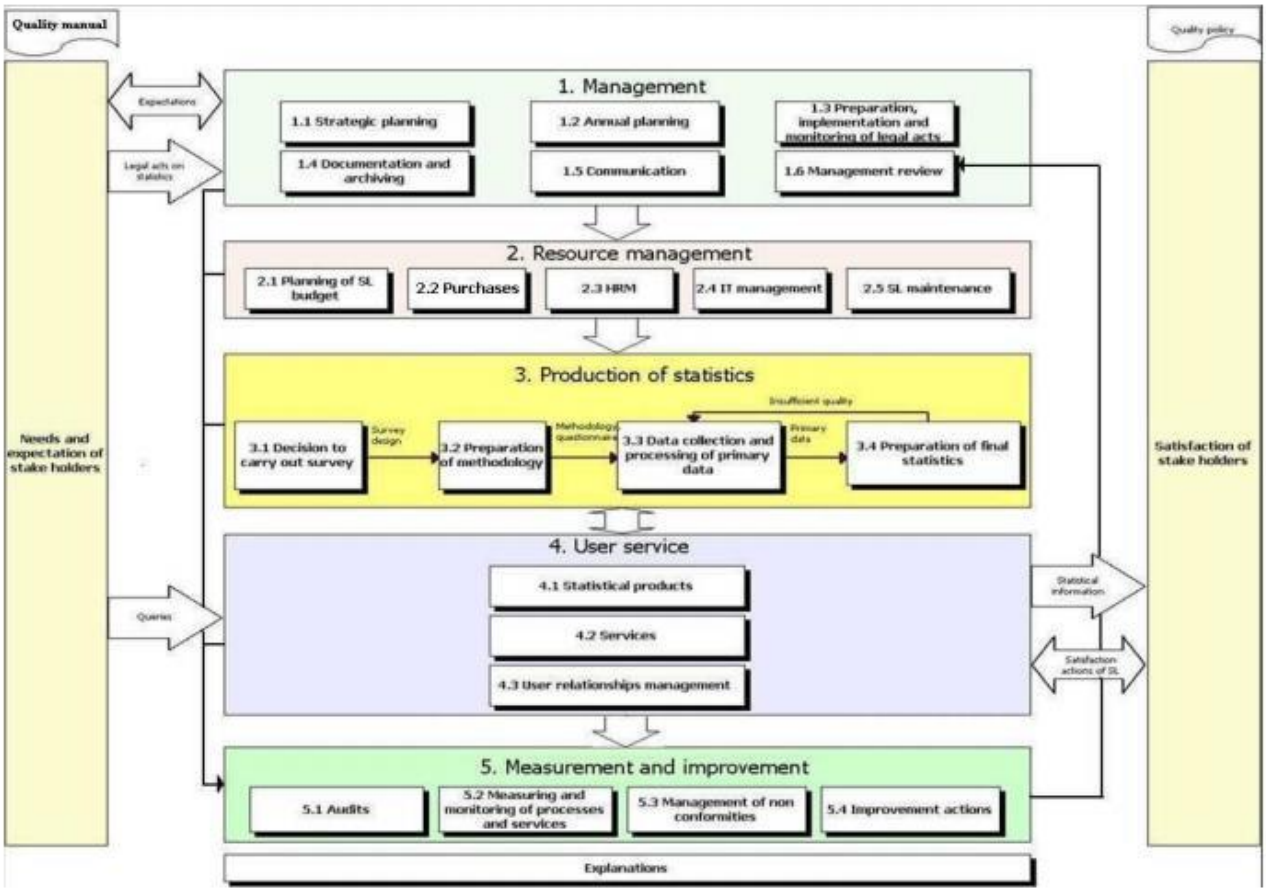


## Статистик Литва (SL)

Литвын Статистикийн газар (SL) дахь үйл явцын зураглал нь үндсэн үйл явц, хөндлөн огтлолын үйл явц, үйл ажиллагааны үйл ажиллагааг нарийвчлан тусгасан болно. Үйл явцын зураглалд мөрдөж буй аргачлалын хувьд ISO 9001 стандартыг үндэс болгон ашигласан. Дараа нь гүйцэтгэлийн нарийвчилсан дүн шинжилгээ хийж, үйл ажиллагаа, тэдгээрийн дараалал, харилцан үйлчлэлийг тодорхойлсон. Үнэн хэрэгтээ ISO гэрчилгээтэй Чанарын удирдлагын систем нь үйл явцын зураглал дээр суурилдаг.

Түүнчлэн ISO-д нийцсэн чанарын удирдлагын тогтолцооны үндсэн элементүүдийн дунд дараах зүйлс орно. Үүнд: үйл явцын тодорхойлолт, тэдгээрийн харилцан үйлчлэл, дараалыг тодорхойлох чанарын удирдлагын тогтолцооны баримт бичиг: <u>үйл явцын зураг</u>, чанарын бодлого, чанарын даалгавар, чанарын гарын авлага. Чанарын удирдлагын тогтолцоо нь үйл явцын менежмент дээр суурилдаг бөгөөд энэ нь эргээд янз бүрийн үйл явцуудын баримтжуулсан дүрэм, удирдамж өөрт нь холбогдсон үйл явцын нарийвчилсан зураглал дээр суурилдаг. Удирдлагын дүрэм, бүтэц, үйл явц, үйл ажиллагаа, үүрэг хариуцлага, дараалал, холбооснууд, холбогдох баримт бичгүүдийг ойлгомжтой тодорхойлж, баримтжуулсан болно. Үйл явцын зураглал нь стандартчилал, чанарыг сайжруулах хүчирхэг хэрэгсэл бөгөөд баримт бичгийн тогтолцооны үндэс болгон ашиглагддаг.

**Литвын статистикийн үйл явц: Ерөнхий схем**



### 3.2-р зүйл: Эрсдэлийн үнэлгээ

**АНХААРАЛ ХАНДУУЛАХ: Эрсдэлийн үнэлгээний арга зүй**

С ба эрсдэлийн өөртөө үнэлгээ хийх арга нь дараах зүйлийг агуулна. Үүнд:

- үнэлгээчид нь эрсдэлийг тогтоосон ажилтнууд юм;
- Үнэлгээний бүх шалгуур нь тоо, төрлөөр ижил байна.

Нэмж дурдахад магадлал, нөлөөллийн үнэлгээний хэмжүүр нь 3, 5 эсвэл 6 гэсэн түвшинтэй байж болно. Үнэлгээний хуваарь хэчнээн өндөр байх тусам тохиолдлын тархалт төдий чинээн их болно.
Чанарын (нэр хүндийн) болон тоон (санхүүгийн, үйл ажиллагааны) олон төрлийн нөлөөллийг үнэлэхийг зөвлөж байна. Үнэлгээний рейтинг бүрийг үнэлгээчдийн ажлыг хөнгөвчлөхийн тулд аль болох бодитойгоор дүрсэлсэн байх ёстой.

Австрийн статистикийн газар
Эрсдэлийн индексүүд

| Ангилал | Хүрээ | Түвшин |
|---|---|---|
| Маш бага магадлалтайгаас боломжгүй хүртэл | 0-10% | 1 |
| Магадлалгүй эсвэл ховор | 10-20% | 2 |
| Боломжтой | 20-40% | 3 |
| Магадлалтай | 40-60% | 4 |
| Нэн магадлалтай | 60-80% | 5 |
| Маш итгэлтэйгээс эхлээд итгэлтэй хүртэл | 80-100% | 6 |

| Ангилал | Нөлөөлөл (алдагдал) | | Түвшин |
|---|---|---|---|
| | Чанарын тайлбар | Еврогоор | |
| Маш багаас материаллаг бус хүртэл | Төслийн зорилгод ноцтой сөрөг үр дагавар гарахгүй, амархан залруулах боломжтой | 5.000 хүртэл | 1 |
| Бага | Төслийн зорилгод үзүүлэх сөрөг нөлөө бага | > 5.000 - 20.000 хүртэл | 2 |
| Гайхамшигтай гарт баригдахуйц бодитой | Төслийн зорилгод ихээхэн сөрөг нөлөө үзүүлэх бөгөөд нэмэлт зардлаар засаж залруулах боломжтой | > 20.000 - 100.000 хүртэл | 3 |
| Маш гайхалтай/ бодитой | Төслийн зорилгод ноцтой сөрөг нөлөөлөл үзүүлэх бөгөөд нэмэлт зардлаар засаж залруулах боломжтой | > 100.000- 200.000 хүртэл | 4 |
| Эгзэгтэй | Бүхэл бүтэн төсөл эсвэл түүний үндсэн хэсгүүдийн аль нэг нь бүтэлгүйтсэн байж болзошгүй, ихээхэн нэмэлт зардлаар засаж залруулах боломжтой. | > 200.000- 400.000 хүртэл | 5 |
| Туйлын Ноцтойгоос сүйрэл хүртэл | Бүхэл бүтэн төслийн аймшигтай бүтэлгүйтэл, түүнийг засахад маш хүндрэлтэй. Нэр хүндэд хохирол учирч болзошгүй. | > 400.000 | 6 |

**Италийн Үндэсний Статистикийн Хүрээлэн (ISTAT) Эрсдэлийн индекс**

| ЗУРАГЛАСАН НӨЛӨӨЛЛИЙН МАСШТАБ | | |
|---|---|---|
| **Үнэлгээ** | **Тодорхойлогч** | **Тодорхойлолт** |
| 5 | Маш өндөр | 1) Нэмэгдэл зардал эсвэл санхүүгийн алдагдал ≥ € 150,000<br>2) Нэмэлт хүний нөөц ≥ 30 хоногийн FTE.<br>3) Ажлын ачааллыг ≥ 50% нэмэгдүүлэх |
| 4 | Өндөр | 1) Нэмэгдэл зардал эсвэл санхүүгийн алдагдал ≥ 100,000 ба < 150,000 €<br>2) Нэмэлт хүний нөөц ≥ 20 ба < 30 хоногийн FTE<br>3) Ажлын ачааллыг ≥ 30% ба < 50% нэмэгдүүлэх |
| 3 | Дунд зэрэг | 1) Нэмэгдэл зардал эсвэл санхүүгийн алдагдал ≥ 50,000 ба < 100,000 €<br>2) Нэмэлт хүний нөөц ≥ 10 ба < 20 хоногийн FTE<br>3) Ажлын ачааллыг ≥ 20% ба < 30% нэмэгдүүлэх |
| 2 | Бага | 1) Нэмэгдэл зардал эсвэл санхүүгийн алдагдал ≥ 10,000 ба < 50,000 €<br>2) Нэмэлт хүний нөөц ≥ 5 ба < 10 хоногийн FTE<br>3) Ажлын ачааллыг ≥ 10% ба < 20% нэмэгдүүлэх |
| 1 | Маш бага | 1) Нэмэгдэл зардал эсвэл санхүүгийн алдагдал ≥ 5,000 ба <10,000 €<br>2) Нэмэлт хүний нөөц ≥ 1 ба < 5 хоногийн FTE<br>3) Ажлын ачааллыг ≥ 5% ба < 10% нэмэгдүүлэх |

| ДҮРСЭЛСЭН МАГАДЛАЛЫН ХЭМЖЭЭ | | |
|---|---|---|
| **Үнэлгээ** | **Тодорхойлогч** | **Тодорхойлолт** |
| 5 | Бараг гарцаагүй | Активын ашиглалтын хугацаанд үүсэх магадлал 90% ба түүнээс дээш төсөл |
| 4 | Байнга | а) 75% -аас 90% хүртэл тохиолдлын магадлалтай<br>б) Жилд нэг удаа |
| 3 | Магадлалтай | а) 50% -аас 75% хүртэл тохиолдлын магадлалтай<br>б) 2 жилд нэг удаа |
| 2 | Боломжтой | а) 25% -иар 75% -иар гарах магадлалтай<br>б) 3 жилд нэг удаа |
| 1 | Ховор | а) 10% -иас 25% хүртэл тохиолдох магадлалтай<br>б) 5 жилд нэг удаа |

## ХЭСЭГ 4: Эрсдэлийн залруулга

Залруулах эрсдэлүүд болон Эрсдэлийг залруулах / бууруулах аргын талаарх шийдвэрүүд нь дээд удирдлагын эрэмбэлсэн дараалаар гардаг.
Эрсдэлд хариу арга хэмжээ авах стратеги нь статистикийн чанарыг сайжруулах үндсэн зорилтуудын нэг байх ёстой. Үүний тулд хэрэгжүүлсэн арга хэмжээний үр нөлөөг зардал, үр ашгийн шинжилгээгээр үе үе үнэлж байх ёстой.
Эрсдэлийг залруулах хариуцлагыг үйл ажиллагааны түвшинд хуваарилж, албан ёсоор баталгаажуулдаг.

## КЭЙС СУДАЛГАА

## АВСТРАЛИЙН СТАТИСТИКИЙН ХОРОО (ABS)

ABS (Австралийн Статистикийн Хороо)-д эрсдэлийн хариуцлагыг эрсдэл хүлээгч өөрөө тогтоодог бөгөөд эрсдэл хүлээгчийн шууд хяналтын хязгаараас гадуур байж болох эрсдэлийг бууруулах хяналтыг хэрэгжүүлэхэд хамгийн тохиромжтой олон талбарт хуваарилагддаг.

ABS нь эрсдэлийн менежментийн хандлагыг AS/NZS ISO 31000 стандарт дээр үндэслэдэг. Эрсдэлийг залруулах арга хэмжээ нь төрөлхийн эрсдэлийн түвшинг зөвшөөрөгдөх хэмжээнд (жишээ нь бага эсвэл дунд зэрэг) бууруулах боломжгүй үед л ABS-ийн эрсдэлийн өртөмтгий байдал нь зөвхөн өндөр эсвэл хэт эрсдэлийг хүлцдэг.

ABS-ийн найдвартай байдал/нэр хүндэд ноцтой заналхийлэх болон/эсвэл парламентын асуулга явуулах эрсдэл гэх мэт аливаа онцгой эрсдэлийг Гүйцэтгэх Удирдлагын Бүлгийн (ELG) анхааралд нэн даруй авах ёстой. Дээд Удирдлагын Бүлэг (SMG) нь ABS-ийн нэр хүнд болон/эсвэл хөтөлбөрийн зорилгыг биелүүлэхэд нөлөөлөх/нэр хүндэд муугаар нөлөөлсөн эрсдэлийг багтаасан аливаа өндөр эрсдэлийн талаар хэвлэл мэдээллийн хэрэгслээр дамжуулан мэдээлэх ёстой.

Өндөр болон хэт эрсдэлтэй тохиолдолд Эрсдэлийг залруулах арга хэмжээ зайлшгүй шаардлагатай. Хэрэв эрсдэлийг бууруулах стратегиудад цаг хугацаа их шаардагддаг бол эрсдэлийг бууруулах хүртэл тэдгээрийг ELG уулзалт (онц эрсдэлтэй) эсвэл SMG уулзалтад (өндөр эрсдэлтэй) хэлэлцэх асуудлын жагсаалтад нэмж оруулах ёстой.

Бага эсвэл дунд зэргийн бүх эрсдэлийг тодорхой газар нутаг болон / эсвэл ердийн журмын хүрээнд удирдана. Эрсдэлийг залруулах бүх арга хэмжээг хэрэгжүүлэх зардал, үр өгөөжийг харгалзан сонгодог. Зарим тохиолдолд эрсдэлийг залруулах зардал нь ашиг тусаас давсан тохиолдолд бага, дунд зэргийн эрсдэлийг хүлээн зөвшөөрдөг.

Зөвшөөрөгдөх эрсдэлийг залруулах арга хэмжээ шаарддаггүй. Зөвшөөрч болохгүй эрсдэлийг залруулах шаардлагатай болно. Австралийн Статистикийн Хороо (ABS) нь Австралийн үндэсний статистикийн албыг тэргүүлж, олон зуун судалгаа явуулж, жил бүр олон мянган хуудас үр дүнг хэвлэн нийтэлдэг.

Аливаа томоохон, нарийн төвөгтэй байгууллагын нэгэн адил үйл явцтай холбоотой асуудлууд гарч ирдэг бөгөөд Австралийн Статистикийн Хороо нь өнгөрсөн хугацаанд мэдээлэлдээ алдаа гаргаж, олон нийтэд янз бүрийн хэмжээгээр нөлөөлсөн байдаг.

Ихэнх алдааг хэвлэн нийтлэхээс өмнө дотооддоо илрүүлдэг боловч энэ нь заримдаа мэдээллийг гаргахад саатал учруулахад хүргэдэг асуудлуудыг засахын тулд сүүлийн мөчид

эрчимтэй ажиллах шаардлага гардаг. Бусад алдааг нийтэл гаргасны дараа л илрүүлдэг байсан тул статистикийн нийтлэлийг дахин гаргахад хүргэдэг байсан. Эдгээр алдааны үр дүнд Австралийн Статистикийн Хороо нь "Чанарын хаалга" гэж нэрлэгддэг эрсдэлийг бууруулах стратегийг боловсруулж ашиглах замаар Чанарын удирдлагын илүү сайн туршлагыг бий болгохыг хичээсэн.
Чанарын хаалга нь үйлдвэрлэлийн үйл явц дахь алдаа, дутагдлыг эрт илрүүлэхэд зориулагдсан.

**Литвын статистикийн алба (SL)**

Литвын Статистикийн албанд (SL) батлагдсан журмын тодорхойлолтын дагуу эрсдэлтэй үйл ажиллагаа илэрсэн тохиолдолд менежментэд мэдээлэл өгч, сайжруулах арга хэмжээг хариуцсан ажилтнууд тодорхойлж, гүйцэтгэдэг. Нөхцөл байдлын үндсэн дээр сайжруулах арга хэмжээг аль болох шуурхай хэрэгжүүлэх буюу сайжруулах үйл ажиллагааны төлөвлөгөөнд тусгадаг болно.

Литвын Статистикийн Газрын Ерөнхий захирлын тушаалаар томилогдсон үйл явцын менежерүүд илэрсэн эрсдэлд дүн шинжилгээ хийж, тэдгээрийн шалтгаан, тэдгээрийг залруулах боломжит арга замыг тодорхойлж, сайжруулах үүрэг бүхий ажилтнуудыг томилж, хэрэгжүүлсэн сайжруулах арга хэмжээний үр нөлөөг хянадаг.

Эрсдэлийг хэмжих үр дүнгийн дагуу эрсдэлийн Эрсдэлийг залруулах тэргүүлэх чиглэлийг дээд менежмент тогтоодог. Үйл явц болон үйл явцын үр дүнд хамгийн эрсдэлтэй үйл ажиллагаанд тэргүүлэх ач холбогдол өгдөг. Ихэвчлэн үйл явцын менежерүүд эрсдэлийг үйл явцын явцад илрүүлсэн тохиолдолд эрсдэлийг залруулах арга хэмжээг хариуцдаг.

Тэд асуудалд дүн шинжилгээ хийж, тэдгээрийн шалтгаан, тэдгээрийг залруулах боломжит арга замыг тодорхойлж, сайжруулах үүрэг бүхий ажилтнуудыг томилж, хэрэгжүүлсэн сайжруулах арга хэмжээний үр нөлөөг хяналт тавьдаг.

Ялангуяа Эрсдэлийг залруулах санал бэлтгэхэд Литвын Статистикийн албаны санаачилгаар байгуулагдсан статистикийн тодорхой газруудад байгууллага хоорондын комисс, ажлын хэсэг (жишээлбэл, үндэсний дансны мэргэжилтнүүдийн бүлэг) чухал үүрэг гүйцэтгэдэг.

**Швед улсын статистикийн газар**

Швед улсын статистикийн хувьд эрсдэлийг арга хэмжээг эрсдэлтэй холбон баримтжуулж, Эрсдэлийг залруулах арга барилыг өөрөө болон тухайн үйлдлийг гүйцэтгэх үүрэгтэй хүнийг (хэлтэс эсвэл нэгжийн түвшинд үргэлж менежер гүйцэтгэдэг, бусад тохиолдолд ерөнхий захирал байж болно). Энэ нь бас эхлэл, төгсгөлийн цэгтэй байх ёстой.

Хэрэв эрсдэлийг залруулах арга хэмжээ цаг хугацааны явцад их бага хэмжээгээр тогтмол байвал дуусах хугацааг 12-р сарын сүүлээр тогтоож, залруулж амжаагүй эрсдэлийг дараагийн он руу шилжүүлнэ.  Эрсдэл болон эрсдэлийг залруулах арга хэмжээ 4 сар тутамд үйл ажиллагааны тогтмол хяналтад оруулан үр дүнтэй байдал, төлөвлөгөөнөөс хазайсан зүйлд анхаарлаа хандуулдаг. Урьдчилан сэргийлэх боломжгүй ба/буюу бууруулахад хэт их зардал гарахаас бусад тохиолдолд чухал ач холбогдолтой бүх эрсдэлийг залруулах шаардлагатай.
Өндөр үнэ цэнтэй эрсдэл нь ерөнхийдөө эрсдэлийг бууруулах, түүнээс урьдчилан сэргийлэх буюу үр дагаврыг бууруулах үйл ажиллагааг явуулахад хүргэдэг. Корпорацын эрсдэлд хамгаалалтын байгууллагаас удирддаг эрсдэлүүд орно. Эдгээр эрсдэлийг залруулах арга хэмжээ нь шинж чанараараа ялгаатай байдаг бөгөөд даатгалын бодлого, урьдчилан тааварлаагүй нөхцөл байдлын төлөвлөгөө, тогтоосон суурилуулалт, галын хамгаалалтын хана

гэх мэт байнгын шийдлүүдтэй байдаг. Мөн дагаж мөрдөх зарим эрсдэлийг энд оруулсан болно. Үйл ажиллагааны эрсдэлээс өөр бусад хэрэгцээ шаардлагатай байдаг тул тэдгээрийг системийн тусдаа модульд баримтжуулсан болно.

Бүх чухал эрсдэлийг залруулах шаардлагатай байдаг бөгөөд дунд болон бага эрсдэлтэй олон эрсдэлийг залруулах арга хэмжээг авдаг.

Корпорацын түвшний эрсдэлийг залруулах арга хэмжээг ерөнхийд нь нэг буюу хэд хэдэн хэлтсийн захиралд шилжүүлж, тэдний Эрсдэлийн жагсаалтад нэмж өгдөг. Хазайлт, үр дүнтэй байдлын талаарх захирлын тайлбар, тайлбаруудыг эрсдэлийн менежер эмхэтгэдэг бөгөөд үүнд үндэслэн эрсдэлийн утгад өөрчлөлт оруулах санал гаргаж болно.
Тус агентлагийн эрсдэлийн шинэчилсэн тайланг ерөнхий захирал, дэд захирал, Тамгын газрын дарга, Дотоод аудитын дарга, Аюулгүй байдлын албаны дарга нарт эрсдэлийн менежер танилцуулж, хэлэлцүүлсний дараа залруулга хийдэг. Жилд нэг удаа, хоёр дахь дөрвөн сарын хяналт шалгалтын дараа эрсдэлийн тайланд Ерөнхий захирал гарын үсэг зурж, дараа жилийн үйл ажиллагааны урьдчилсан төлөвлөгөөнд үндэслэн ирэх оны эрсдэлийн урьдчилсан жагсаалтыг гаргадаг (агентлагийн түвшин дэх үйл ажиллагааны эрсдэлүүд). Үүний зэрэгцээ байгууллагын Эрсдэлийн жагсаалтад (дотоод хяналтын төлөвлөгөө) Ерөнхий захирал гарын үсэг зурна.

Хэлтэс тус бүрийн захирал нь хэлтсийнхээ бүх эрсдэлийг хариуцдаг боловч Эрсдэлийг залруулах ажлыг нэгжийн менежерүүдэд даалгаж болно. Төвлөрсөн хяналт нь зөвхөн хэлтсийн түвшинд хамаарах боловч үйл ажиллагааны бүх эрсдэлийг ерөнхий захиралд тавьж, эрсдэлийн менежерээр илүү хялбар дүн шинжилгээ хийлгэх тул нэгжийн эрсдэлийг хэлтсийн түвшинд жагсаах ёстой. Энэ нь нэгжүүдийн Эрсдэлийн жагсаалтыг хэлтсийн эрсдэлийн жагсаалтаас гаргаж авдаг бөгөөд одоо ашиглаж буй журмын дагуу нэгжийн түвшинд эрсдэлийг өөрсдөө нэмж чадахгүй гэсэн үг юм.

**Бүлэг 7: Эрсдэлийн менежментийн мэдээллийн систем**

**АНХААРАЛ ХАНДУУЛАХ: Эрсдэлийн менежментийн мэдээллийн систем**

Мэдээллийн технологийн үр дүнтэй хэрэгсэл нь эрсдэлийг үр дүнтэй удирдахад маш чухал зүйл юм. Мэдээллийн систем нь чанарын менежмент, гүйцэтгэлийн удирдлагын тогтолцоотой уялдуулсан модуль байх ёстой.

**КЭЙС СУДАЛГАА**

**Австрийн статистикийн газар**
Австри улсын Статистикт ЭМ болон Дотоод хяналтын системд (OBSERVAR нэртэй) зориулсан тусгай программ хангамжийн хэрэгсэл байдаг. Австри улсын статистикийн OBSERVAR систем нь:

- корпорацын хэмжээний эрсдэлтэй харьцах эрсдэлийн менежментийн модуль архитектур (стратегийн түвшин), үйл ажиллагааны үйл явц дахь эрсдэлтэй харьцах дотоод хяналтын систем, дагаж мөрдөх эрсдэлтэй харьцах нийцлийн удирдлагын систем;
- хамарсан Эрсдэлийн менежментийн бүхий л үйл явцууд;
- Байгууллагын засаглал, эрсдэл ба нийцэл (EGRC) болон удирдлагын мэдээллийн систем (MIS) шийдэлд зориулсан 25 гаруй модулийг хамарсан тусгай, хэрэглэгчдэд ээлтэй, өргөтгөх боломжтой программ хангамжийн бүтээгдэхүүн;
- веб-д суурилсан, RM, ICS болон CMS-ийн нэгтгэл;
- дангаар нь тохируулах боломжтой систем;

- тэргүүлэх ач холбогдолтой хандлага, бодит чухал асуудалд анхаарлаа төвлөрүүлэх;
- Тусгайлан боловсруулсан эрсдэлийн каталог, асуулгын маягт зэрэг хэрэгслийг ашиглах.

Эрсдэлийг залруулах арга хэмжээг OBSERVAR ашиглан хянадаг. Эрсдэлийг залруулах арга хэмжээг хариуцдаг ажилтнууд OBSERVAR-ийн хүрээнд тухайн арга хэмжээний хэрэгжилт/гүйцэтгэл, удирдамжийн хэрэгжилтийн талаар үе үе (жишээ нь сар, улирал, жил) тайлагнаж байх ёстой.
Дотоод аудит нь мөн OBSERVAR-ыг дотоод аудитад ашигладаг. Эрсдэлийн каталогийн алхмууд (OBSERVAR дотор) дараах байдалтай байна. Үүнд: 1 Чанарын үнэлгээ (эрсдэлийг тодорхойлох, эрсдэлд дүн шинжилгээ хийх), 2. Тэргүүлэх дараалал тогтоох, 3. Тоон үнэлгээ (эрсдэлийн хэмжилт). OBSERVAR каталогт эрсдэлийг 1. Тэргүүлэх үйл явц, 2. Үндсэн үйл явц, 3. Туслах үйл явц, 4. Гаднын нөлөөлөл ба оролцогч талууд гэж хуваадаг. Статистикийн эрсдэлээс гадна байгууллагын эрсдэлийг Австри улсын статистикийн эрсдэлийн катологид оруулсан болно: хоёр ангилал нь ЭМ программ хангамжийн хэрэгсэлд нэгтгэгддэг.

**Литва улсын Статистикийн газар (SL)**
Хяналт, шалгалтын механизмыг SODAS нэртэй цахим баримт бичгийн удирдлагын системээр гүйцэтгэдэг бөгөөд дараа нь үйл ажиллагааны хэрэгжилтийг дээд менежментэд тайлагнадаг. Эрсдэлтэй үйл ажиллагаа илэрсэн тохиолдолд холбогдох ажилтнуудтай ярилцлага хийх, янз бүрийн системийн мэдээллийн шалгалт (жишээ нь, цахим баримт бичгийн удирдлагын систем SODAS, нийцлийн зөрчил, мэдээллийн технологийн ослын бүртгэлийн систем, янз бүрийн үйл явцуудад ашиглагдсан цаг ашиглалтын талаар цаг тухайд нь нарийвчилсан мэдээлэл өгөх бүртгэлийн систем, мөн статистик судалгааны чанарын шинж чанарыг бүртгэх тусгай систем) учир шалтгааны шинжилгээ эсвэл нарийвчилсан статистик дүн шинжилгээ хийх зэргээр нөхцөл байдлын шалтгааныг тодорхойлж, дүн шинжилгээ хийдэг. Хяналт, шалгалтын механизмыг SODAS цахим баримт бичгийн удирдлагын системээр гүйцэтгэдэг.

Системийн үндсэн шинж чанарууд нь: үр дүнтэй, системтэй баримт бичгийн менежмент; баримт бичгийг хурдан, цаг хугацаа хэмнэсэн байдлаар хуваалцах; хадгалагдсан баримт бичгийн үнэн зөв, найдвартай байдлын баталгаа; ажил, даалгаврыг шуурхай хуваарилах, тэдгээрийн хэрэгжилтийг бүх түвшинд хангалттай хянах. Сул тал болон эрсдэлтэй үйлдлүүдийг үл нийцлийн бүртгэлийн тусгай системд онлайнаар бүртгэдэг бөгөөд энэ нь дутагдалтай, эрсдэлтэй үйл ажиллагааг хэрэглэгчдэд ээлтэй байдлаар бүртгэх боломжийг олгодог төдийгүй бусад ажилтнуудыг болзошгүй аюулаас сэрэмжлүүлдэг.

Ажилтан бүр энэ системээр дамжуулан үйл явцын менежерүүдэд өөрийн үйл явцад илэрсэн сул тал, эрсдэлийн талаар мэдээлэх боломжтой. Тэр бээр системийн менежментийг хариуцдаг Арга зүй, чанарын хэлтэст шинэ бүртгэлийн талаар автоматаар мэдээлдэг. Энэ системийг мөн бүртгэгдсэн Эрсдэлийн дүн шинжилгээний үр дүн, эрсдэлийг залруулах арга хэмжээний хэрэгжилтэд гарсан ахиц дэвшлийг баримтжуулахад ашигладаг.
Литвын 2010 оны статистикийн жилийн тайлангаас: "Цаасгүй албан тасалгааны алсын хараг хэрэгжүүлэхийн тулд 2009 оны сүүлээр Литвын Статистикийн газарт Sodas цахим баримт бичгийн удирдлагын системийг нэвтрүүлж, 2010 онд ашиглалтад оруулсан. Өмнө нь ашиглаж байсан KONTORA системийг сольсон уг систем нь байгууллагын баримт бичгийг үр ашигтай, автоматжуулсан, стандартчилсан менежментээр хангаж, үүрэг, даалгаврын биелэлтийг хянах боломжийг олгодог.

**Швед улсын статистикийн менежмент**
Агентлаг/газар хэлтэс/нэгжийн түвшний бүх үйл ажиллагааны төлөвлөлт, үйл ажиллагааны эрсдэлийг стратегийн төлөвлөлт, хэрэгжүүлэлт, дүн шинжилгээ, үйл ажиллагааны төлөвлөлт, тайлагналын янз бүрийн үе шатанд ашигладаг STRATSYS нэртэй хэрэглүүрт баримтжуулсан болно.

Бүх менежерүүд мөн систем дотроо тайлагнадаг. Дотоод хяналтын төлөвлөгөө болон дотоод чанарын аудитын тайланг системд мөн баримтжуулсан (ISO 20 252 стандартын дагуу баталгаажуулсан). Энд ирээдүйд илүү олон зүйлийг багтааж магадгүй юм.
Бүх ажилчид агентлагийн үйл ажиллагааны төлөвлөгөө, өөрийн хэлтсийн үйл ажиллагааны төлөвлөгөө, түүний бүх нэгжийн үйл ажиллагааны төлөвлөгөөтэй танилцах эрхтэй. Бүх менежерүүд өөрсдийнхөөс бусад нэгж/хэлтсийн чанарын аудитын тайлан, өөрийн нэгж/хэлтсийн түвшинд зөвшөөрөл бичих/үүсгэхээс бусад бүх зүйлийг үзэх боломжтой. Чанарын аудитад аудиторууд болон холбогдох нэгж, хэлтсийн менежерүүд нэвтэрч болно. Ерөнхий захирлын албанд admin зөвшөөрөлтэй 3 бизнес хянагч ажилладаг.

Систем дэх ихэнх тохиргоог администратор байгууллага дээрээ хийдэг боловч шаардлагатай бол үйлчилгээ үзүүлэгчээс зөвлөхийн тусламж авах гэрээ байгуулах боломжтой. Бүх өгөгдөл нь үйлчилгээ үзүүлэгч эсвэл туслан гүйцэтгэгчдийн удирддаг серверүүдийн мэдээллийн санд хадгалагддаг. Хадгалагдсан мэдээлэл нь нууц гэж тооцогддоггүй бөгөөд гэрээний дагуу серверүүд нь Швед улсад байгаа гэдэг нь баталгаатай. Гэрээ цуцлагдсаны дараа мэдээллийн санг Шведийн Статистикийн газарт буцааж өгнө. Ялангуяа эрсдэлээс гадна үндсэн үйл ажиллагаатай холбоотой төлөвлөгөөнүүдийг жилүүдийн хооронд шилжүүлдэг. Өмнөх үе, жилүүдийн эрсдэл, үнэ цэнэ, тайлбарыг дэлгэцэн дээрээс харж болно. Тайланг янз бүрийн форматаар хялбархан татаж авах боломжтой.

**Бүлэг 8: Эрсдэлийн менежментийн төлөвшлийн загвар**

**АНХААРАЛ ХАНДУУЛАХ: Эрсдэлийн менежментийн төлөвшлийн загвар**

Эрсдэлийн менежментийн тогтолцоог тасралтгүй сайжруулахын тулд хамгийн дэвшилтэт статистикийн байгууллагууд эрсдэлийн менежментийн загварынхаа төлөвшилд дүн шинжилгээ хийх, системийн үндсэн бүрэлдэхүүн хэсгүүдийг төлөөлөх хувьсагчдаас бүрдэх үнэлгээний сүлжээг тодорхойлох аргуудыг нэвтрүүлсэн.

**КЭЙС СУДАЛГАА**

**Их Британи, Үндэсний статистикийн алба (ONS)**
ҮСА нь өөрийн төлөвшлийн эрсдэлийн менежментийн тогтолцооны түвшинд дүн шинжилгээ хийх, хэмжих загварыг нэлээд дэвшилтэт байдлаар боловсруулсан. Энэ нь төлөвшлийн 5 түвшнээс бүрдэх бөгөөд тус бүрийг дараах хувьсагчаар тодорхойлдог. Үүнд:

1. Мэдлэг, ур чадвар;
2. Зан төлөв;
3. Хэмжигдэхүүн.

| Түвшин | Мэдлэг, ур чадвар | Зан төлөвт... | Хэмжилт - ахиц дэвшлийг хэмжих |
|---|---|---|---|
| **Түвшин 1 Ухамсар мэдлэг** | Ажилтнууд, менежерүүд, удирдагчид эрсдэлийн менежментийг хийх ёстой зүйл гэдгийг мэддэг ч яагаад, яаж гэдгийг ойлгодоггүй.<br>Эрсдэлийн талаарх харилцааны материалыг хүлээн авсан боловч бүрэн уншиж, ойлгоогүй байдаг. | Ажилтнууд, менежерүүд болон удирдагчид байгууллагын хэмжээнд болон эрсдэл өндөртэй газруудад эрсдэлийг тодорхойлох, хянах арга хэмжээ хараахан хийгээгүй байгаа.<br>Сургалтын дутагдлууд мэдэгдэж байгаа бөгөөд үүнийг засаж байна.<br>Ажилтнууд ямар түвшинд эрсдэл хүлээхийг өөрсдөө шийдэх ёстой. | 1. Эрсдэлийн аваргууд болон эрсдэлийн менежментийн соёлын бусад үзүүлэлт байхгүй. Төслийн удирдлагын хүрээнд магадгүй энэ үзэл баримтлалын талаар сонссон эсвэл үүнийг таньж мэдэх боломжтой. Эрсдэлийн бүртгэлийг гаргасан байж болох ч тэдэнд зориулж "мэргэжилтнүүд" эсвэл нэг удаагийн байдлаар хийсэн байх болно.<br>2.“Цөлд дуу хоолой” болох зохицуулагчтай байж болно.<br>3. Эрсдэлийн өртөмтгий байдал тодорхойлогдоогүй - зарим газар эрсдэлээс хэт татгалзаж, бусад газарт хэт их эрсдэлийг хүлээн зөвшөөрч байдаг.<br>4. Хямрал гарахаас бусад тохиолдолд эрсдэлийг захиралтай хуваалцахгүй. |
| **Түвшин 2- Үндсэн ойлголт** | Эрсдэл нь ихэвчлэн бизнесийн чиглэл эсвэл захиргааны зорилгод нийцдэггүй.<br>Эрсдэлийн сайн удирдлагын хэрэгцээг мэддэг боловч энэ үзэл баримтлалд бүрэн хамрагдаагүй байж магадгүй юм.<br>Албан ёсны эрсдэлийн менежментийн цаадах онол, үйл явцыг ойлгох, гэхдээ энэ нь эрсдэлийг бизнесийг бодитоор сайжруулах хэрэгсэл биш харин дагаж мөрдөх хэрэгсэл гэж ойлгож байж болно.<br>Ахлах менежмент, стратегийн эрсдэл, эрсдэлийн бодлогын мэдэгдэл, эрсдэлийн хүрээ/удирдамж, сургалтын хөтөлбөр зэрэг одоогийн үйл ажиллагааны талаарх ойлголт.<br>Нэмэлт дэмжлэг авахын тулд хэнтэй холбоо барихаа ойлгож байна.<br>Сургалтыг гол хүмүүс хайж байдаг.<br>Байгууллага болон тэдний нутаг дэвсгэрт учирч болох зарим гол эрсдэлийг ойлгох. Хэрэгжүүлэх шаардлагатай албан ёсны журам байдгийг ойлгох хэрэгтэй, гэхдээ бүгдийг нь хараахан хэрэгжүүлээгүй байгаа | Эрсдэлийн талаарх анхан шатны сургалтад хамрагдах боломжтой хүмүүс болон үндсэн ажилтнууд нь ҮСБ эрсдэлийн бодлогын мэдэгдэл эсвэл практик удирдамжийг уншсан байх.<br>Хэрэв хэрэглэсэн бол эрсдэлийн менежмент нь цаг хугацаа шаардсан, механикжсан үйл явц байсан даа. Ихэнхдээ бага залуу багийн гишүүн тоос цуглуулж, ховорхон шинэчлэгддэг эрсдэлийг мэдээллийн санд үүсгэдэг.<br>Урьдчилан таамаглаж, эрсдэлийн бүртгэлд бүртгэх ёстой байсан эрсдэлүүд ихэвчлэн тохиолдож байдаг.<br>Ажилтнууд тайланг нэгтгэх эсвэл боловсруулахад оролцож байсан (жишээ нь: Стратегийн эрсдэл).<br>Ахлах менежмент үр ашгийн талаар хараахан итгэл үнэмшилгүй байгаа, эсвэл тэд үлгэр жишээ үзүүлэх нь ховор.<br>Ажилтнууд зааварчилга аваагүй л бол асуудал, эмзэг байдлыг илчлэх хүсэлгүй байдаг. Олж мэдсэн "элчийг буудах" соёл.<br>Эрсдэлийг бууруулахад заримдаа тухайн эрсдэлийг тодорхой тайлбарлаагүйгээс саад болдог<br>Хүмүүс "үгүй" гэж хэлэхээс айдаг тул соёлыг буруутгах нь ойлгомжтой.<br>Зарим газар эрсдэлээс хэт зайлсхийж, зарим газарт хэт их эрсдэлд ороход хүргэж болзошгүй эрсдэлийн түвшин ямар байхыг ажилтнууд өөрсдөө шийдэх ёстой. | 1. Ерөнхийдөө хэлтсийн хэмжээнд, магадгүй захирлуудын түвшинд эрсдэл бүртгэгдсэн байдаг ба мөн захирлуудын дор хаяж 50% нь эрсдэлийн бүртгэлтэй байдаг.<br>2. Эрсдэлийн бүртгэлүүд нь ихэвчлэн механик болон нийцлийн баримт бичиг байх бөгөөд эдгээрийг хянагч нарын хүсэлтээр (жишээ нь, төв) шинэчилдэг<br>3. Эрсдэл нь ихэвчлэн удирдлагын, төслийн, хөтөлбөрийн болон хэлтсийн зөвлөлийн хурал дээр байнгын асуудал биш юм.<br>4.Байгууллагад нэр дэвшсэн эрсдэлийн аварга байдаг. Байгууллагад хэлтсийн "шинжээч" болох эрсдэлийн зохицуулагч байдаг.<br>5. Зарим ажилтнууд Эрсдэлийн менежментийн сургалтад хамрагдсан. Корпорацын төв нь захиргааны хүрээнд менежмент, нэгж, төсөл, хөтөлбөр эсвэл хэлтсийн удирдах зөвлөлд дэмжлэг үзүүлэх ажлыг ихэвчлэн эрхэлдэг.<br>6. Багийн/хэсгийн түвшингээс эрсдэлийг нэмэгдүүлэх системтэй хандлагын нотолгоо байхгүй. Эрсдэл нь онцгой тохиолдолд, жишээлбэл, хямралын үр дагавар эсвэл хэвлэл мэдээллийн сонирхол гэх мэт гаднын нөлөөллөөс үүдэлтэй эрсдэлүүд баг/хэсгийн түвшингээс нэмэгддэг.<br>7. Стратегийн болон захирлын эрсдэлүүд сүүлийн хоёр улиралд бууraагүй, эсвэл эрсдэлийн эзэн/бизнесийн авсан арга хэмжээнээс улбаалсан ноцтой байдлын бууралт ажиглагдахгүй байна<br>8. Мэдээллийн сан дахь эрсдэлийг бүх тохиолдолд тодорхой тусгаагүй ба/буюу эрсдэл хүлээгчдийг тодорхойлоогүй болно.<br>9. Хөнгөвчлөх арга хэмжээ болон Гэнэтийн тохиолдлын төлөвлөгөөнүүд шаардлагатай газарт байдаггүй.<br>10.Эрсдэлийн өртөмтгий байдал тодорхойлогдоогүй. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Түвшин 3 - Программууд** | Ажилтнууд, менежерүүд болон удирдагчид байгууллагын удирдамжийн дагуу тууштай, бүтэцтэй байдлаар эрсдэлийг хэрхэн тодорхойлох, үнэлэх, шийдвэрлэх, хянах, тайлагнах талаар мэддэг.<br>Эрсдэл, үйл ажиллагааны жинхэнэ хариуцлага байдаг.<br>Байгууллагын бүх түвшний удирдлагууд эрсдэлийг хэрхэн удирдах талаар тодорхой ойлголттой байдаг бөгөөд үүний дагуу ажилладаг.<br><br>Бүх түвшний менежмент нь удирдаж буй ажлынхаа талаар харж байдгаас гадна эрсдэлийг илрүүлэхийн тулд харсан зүйлээ тайлбарлах, сорих чадвартай байдаг.<br><br>Гол ажилтнууд эрсдэлийг түншүүдтэй хамтран зохицуулах шаардлагатайг мэддэг бөгөөд эдгээр эрсдэлийг удирдахад шаардлагатай ур чадвар, мэдлэгтэй байдаг.<br>Мэдээллийн хөрөнгийн бүх эзэмшигчид анхан шатны сургалтад хамрагдсан бөгөөд дараах зүйлийг ойлгосон. Үүнд:<br>Тэдний эзэмшиж буй мэдээллийн хөрөнгийн мөн чанар, үнэ цэнэ, ашиг тус; эрсдэлийн менежментийн зарчим; болон тэдний эзэмшдэг өгөгдөл, системээс үүдэлтэй эрсдэл.<br><br>Мэдээллийн хөрөнгийн өмчлөгчид эрсдэл зохицуулагч нь хэн болохыг мэддэг ба эсрэгээр, IAO-ууд өөрсдийн бизнесийн хүрээнд IA-ийн эрсдэлийг хэрхэн нэмэгдүүлэхээ мэддэг. | Үйл явцыг эхлүүлэхийн тулд эрсдэлийн семинаруудыг зохион байгуулсан. Ажилтнууд эрсдэлийн менежментийн үндсэн үйл явцуудыг хэрэгжүүлдэг.<br>Ажилтнууд шийдвэр гаргахад мэдээлэл өгөхийн тулд эрсдэлийн үндсэн мэдээллийг ашигладаг, жишээлбэл. Мэдээллийн хөрөнгийн эзэд яагаад мэдээлэл авахыг хүсэж байгаа талаар асууж, тэдний эзэмшиж буй өгөгдлийн аль элементийг дамжуулах шаардлагатайг асуудаг. Мэдээллийг аль болох найдвартай дамжуулах болно. Алдагдал багасна, гэхдээ арилахгүй.<br><br>SCS, G6, G7 нь үлгэр жишээ болж, эрсдэлийн менежментийг удирдан чиглүүлдэг. Тамгын газар/нэгж/салбар/ төсөл/хөтөлбөрийн дарга нар байнга тавьдаг асуултууд:<br>• Та энэ эрсдэлийг хэрхэн удирдан зохицуулж байгааг өөрийн нүдээр үзэж байсан уу?<br>• Сүүлийн долоо хоногт эрсдэлийн хүнд, хөнгөний зэрэг өөрчлөгдсөн үү?<br>• Та энэ эрсдэлийг ямар хүнд хөнгөний түвшинд хүртэл буулгахыг зорьж байна вэ?<br>• Сүүлийн долоо хоногт энэ эрсдэлийн талаар юу хийгдсэн бэ?<br>• Та захиралтайгаа энэ Эрсдэлийн талаар ярилцсан уу?<br>Менежерүүд:<br>• Ажилтнуудад даамжирсан эрсдэлийн дагуу арга хэмжээ авна гэдэгт итгэлтэй байгаа тухай мессеж илгээнэ үү.<br>• Эрсдэлийг түүний хариуцаж буй хөрөнгийн эрсдэлтэй холбоотой мэдээллийн хамт тогтмол шинэчилж байх.<br>• Хүргэлтийн силос (silos) хоолойнуудыг хамарсан эрсдэлийг тодорхойлж, удирдах.<br>• Эрсдэлийн талаар долоо хоног бүр ажилтнуудтайгаа ярилцаж, долоо хоног бүр арга хэмжээг хянаж, хангалттай эсэхийг шалгаж байх.<br>• Хамгийн их эрсдэлүүд юу болохыг доошоо хэлэх. Хэлтсийн түвшингээс эрсдэлийг нэмэгдүүлэх<br>• Санхүүгийн талаарх хэлэлцүүлэгтэй эрсдэлийг | **Бидний хамгийн чухал эрсдэлүүд юу болохыг бид мэднэ, ялангуяа олон нийтийн хамгаалалтад нөлөөлж, фронтын шугамаас улам бүр нэмэгддэг эрсдэлүүд зэрэг:**<br>1. Хэлтэс, захиргааны мэдээллийн санд эрсдэл байгаа бөгөөд багийн 95% нь мэдээллийн санд эрсдэлийг бүртгэсэн. Агентлагуудыг хариуцдаг бүх хэлтэс нь эдгээр байгууллагуудтай хуваалцсан эрсдэлээ харгалзан эрсдэлийг тодорхойлж, бүртгэсэн. Үүнд мэдээллийн хөрөнгийн эрсдэлийн бүртгэл орно. Бүх тохиолдолд эрсдэлийг тодорхой тусгасан болно<br>2. Мэдээллийн хөрөнгийн эрсдэл зэрэг Эрсдэлийн бүртгэлийг тогтмол шинэчилж, байгууллагын хэмжээнд удирдлагын хурал дээр ашигладаг.<br>3. Хэсэг, олон нийтийн байгууллага, ханган нийлүүлэгчид, гүйцэтгэгчид, түншүүд, төсөл хөтөлбөрүүдээр дамжуулан багийн түвшинд эрсдэлийг нэмэгдүүлэх, удирдлагын түвшин, стратегийн түвшинд хүргэх үйл явц нь бүх нийтээр, илэрхий байдлаар хэрэгжиж байна. Ийм эрсдэлийг эрсдэлийн мэдээллийн сангаар дамжуулан мөшгөх боломжтой.<br>4. Өгөгдөл/нэр хүндэд учирч болзошгүй эрсдэлийг урьдчилан харж, Эрсдэлийн мэдээллийн санд оруулсан, эрсдэлийн хэмжээг тодорхой заасан байдаг. Бизнес нь эрсдэлээс сонор сэрэмжтэй байдаг, тэр дундаа тэргүүлэх ач холбогдол багатай газар, жишээлбэл. жижиг мэдээллийн систем гэх мэт.<br><br>**Сайн эрсдэлтэй зан үйл, түүнчлэн сайн үйл явц:**<br>5. Эрсдэл нь байгууллагын хэмжээнд удирдлагын хурал дээр байнгын асуудал байдаг. Менежерүүд эрсдэлийн талаар ажилтнуудтайгаа тогтмол ярилцдаг – гол эрсдэлүүд юу вэ, өнгөрсөн долоо хоног буюу сараас хойш юу өөрчлөгдсөн, эрсдэлийг бууруулах арга хэмжээ хэрхэн хэрэгжиж байна вэ?<br>6. Удирдагч, менежерүүд нь нүдэнд харагдахуйц, ойр дотно байж, ажилтнуудыг эрсдэлийг нэмэгдүүлэхэд идэвхтэй урамшуулдаг. Эрсдэлийг нэмэгдүүлсэнд хэнийг ч буруутгахгүй, үр дүнгийн гэрээний үнэлгээнд эрсдэлийн сайн менежментийг эергээр хүлээн зөвшөөрдөг. Гэвч ажилтнууд эрсдэлийг нэмэгдүүлээгүй эсвэл бууруулах арга хэмжээ аваагүйнхээ төлөө хариуцлага хүлээдэг.<br>7. Эрсдэлийн аварга байдаг бөгөөд тэд ажилтнуудаа дэмжиж, эрсдэлийн менежментийн сайн зан үйлийг идэвхтэй сурталчилж, бизнесийн хэмжээнд компанийн стандартыг дагаж мөрддөг.<br>8. Гол ажилтнууд (төслийн менежерүүд, SRO-ууд, бизнес болон стратегийн туслах ажилтнууд) Эрсдэлийн менежментийн чиглэлээр зохих түвшинд бэлтгэгдсэн бөгөөд бусад ажилтнуудад ашиг тусыг нь тайлбарлаж чаддаг бөгөөд үүнийг тогтмол хийдэг. Үүний нэгэн адил, Мэдээллийн хөрөнгийн эзэмшигчид бүгд Эрсдэлийн менежментийн чиглэлээр сургалтад хамрагдсан бөгөөд шаардлагатай тохиолдолд хөрөнгийнхөө эрсдэлийг тодорхойлж, нэмэгдүүлэх боломжтой. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | холбож, эрсдэлийг бууруулах, төсвийг даван туулахын тулд төслүүдийг зогсоох/дараалалд оруулах.<br>• Бидэнд тэргүүлэх чиглэлийг тодорхойлох, мөн тэргүүлэх ач холбогдолгүй чиглэлүүдийг зогсоох/удаашруулах дур хүсэл үнэхээр байдгийг харуулах.<br>• Эрсдэлийн сайн удирдлагын талаар бусад байгууллагаас суралц.<br>• Бид амбицтай хэвээр байгаа ч эрсдэлд өртөх эрсдэлээ багасгах хэрэгтэй гэсэн мессежийг илгээх хэрэгтэй.<br>• Эрсдэл даамжирч байна гэж хүмүүсийг буруутгахгүй байгаа эсэхийг магадлан шалгаарай.<br>• Үйл явц сайн хянагдаж байгаа эсэхийг тогтмол хянаж шалга.<br>Асуудлыг шийдвэрлэхэд идэвхтэй "би чадна" гэдэг хандлага.<br>Удирдагчид, менежерүүд болон ажилтнууд өнгөрсөн алдаанаас сургамж авдаг. | **Урт болон богино хугацааны эрсдэлийг төлөвлөх:**<br>9. Бүх хар, улаан эрсдэлүүд нь шаардлагатай тохиолдолд гэнэтийн тохиолдлын төлөвлөгөөтэй байдаг.<br>10. Удирдах зөвлөлд эрсдэлийн бүртгэлд тусгагдсан эрсдэлийн талаар сэрэмжлүүлэг ирсэн. Эрсдэлийг Захирлуудтай тогтмол (долоо хоног тутам) хэлэлцэж, танилцуулгад тодорхойлон тусгадаг.<br>11. Бизнес нь мэдээллийн хөрөнгийн эрсдэлтэй холбоотой эрсдэлийн дуршлыг тодорхойлсон бөгөөд үүнд хүрэх төлөвлөгөөтэй байдаг.<br>12. Гурваас таван жилийн дараа үүсэх эрсдэлүүдийг тодорхойлж, түүнийг бууруулах арга хэмжээнүүд эсвэл болзошгүй нөхцөл байдлын төлөвлөгөөг боловсруулдаг.<br>**Үйл явц, мэдээллийн хөрөнгө, эрсдэл, түүнчлэн төслийн эрсдэл, эрсдэлийг удирдах:**<br>13. Мэдээллийн сан дээрх эрсдэлүүд нь үйл явцын эрсдэлийг тодорхойлдог, ялангуяа (зөвхөн энэ ч биш) дараах тохиолдолд:<br>• Үйл явц муу тодорхойлогдсон эсвэл нийцлийг байнга шалгадаггүй;<br>• Хөрш зэргэлдээ үйл явцуудын хооронд цоорхой байдаг;<br>• Өгөгдөл системд алдагддаг;<br>• Үйл явцын эзэмшил тодорхойгүй эсвэл маргаантай байдаг;<br>• Үйл явц сайжирсан боловч хуучин хэргүүдийн өв залгамжлал хэвээр байна;<br>• Хэргийн ажилд хоцрогдол бий; болон<br>• Өөр өөр хүмүүсийн эзэмшдэг үйл явцуудын хооронд харилцан үйлчлэл байдаг.<br>**14. Мэдээллийн хөрөнгийн эзэмшигчид мэдээллийн хөрөнгийн чухал ач холбогдол, түүнд тавигдах хууль эрх зүйн шаардлагыг ухамсарлаж, нийтлэгдсэн засаглалын үйл явц, удирдамжийг дагаж мөрдөж эхэлж байна. Бизнесийн чиглэлүүд дараах зүйлийг харуулж болно. Үүнд:**<br>• Бүх шинэ IS нь мэдээжийн хэрэг магадлан итгэмжлэлд хамрагдана; Тохиромжтой тохиолдолд Нууцлалд нөлөөлөх байдлын үнэлгээг ашиглаж, үр дүнтэй гэрээний механизмыг хэрэглэнэ<br>• Тохиромжтой тохиолдолд Нууцлалын нөлөөллийн үнэлгээг ашиглаж, гэрээний үр дүнтэй механизмыг ашиглан IA-г насан туршдаа хэрэглэх; магадлан итгэмжлэгдсэн бүх үйлчилгээний мэдээллийн системд мэдээллийн эрсдэлийг тодорхойлсон.) |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Түвшин 4 -Суулгац** | Дээр дурдсанаас гадна ажилтнууд: Түншүүдийн эзэмшиж буй эсвэл тэдэнтэй хуваалцсан эрсдэлүүдийг үр дүнтэйгээр удирдаж, түншүүдтэйгээ энэ асуудлыг итгэлтэйгээр даван туулж чадна.<br><br>Тус хэлтэс нь өөрийн нутаг дэвсгэрт үүсэж буй томоохон эрсдэлүүдийн талаар олон нийтэд үр дүнтэй мэдээлдэг байх.<br><br>Эрсдэлийн менежментийн үйл ажиллагааны бүх талын үр нөлөөг албан ёсоор хянан үзэх.<br><br>Удирдах зөвлөлийг оролцуулан удирдах шатны менежмент дотоод арга хэмжээнүүдэд оролцох, сургалтад хамрагдах зэргээр эрсдэлийн талаарх ойлголтоо өргөжүүлэхэд идэвхтэй оролцдог. Тус байгууллагыг засгийн газрын хэмжээнд хэрэгжүүлсэн шилдэг туршлагын жишээ гэж үзэх нь улам бүр нэмэгдсээр байна.<br><br>Мэдээллийн хөрөнгийн бүх эзэмшигчид болон менежерүүд мэдээллийн хөрөнгийг үр дүнтэй удирдахын ач холбогдлыг ухамсарладаг бөгөөд ингэхийн ач тус хэрэв буруу ойлговол ямар эрсдэл гарахыг үнэлдэг. | Эрсдэлийн талаар дотооддоо нээлттэй харилцаа холбоо. Эрсдэлийн менежментийн үр дүнтэй байдлын үнэлгээ.<br><br>Урт хугацааны эрсдэлийг стратеги болон бизнес төлөвлөлтийн чиг үүрэгт нэгтгэдэг.<br>Бизнес төлөвлөгчид төлөвлөлтийн мөчлөгийн үед гарч болзошгүй эрсдэлд хангалттай нөөцийг хуваарилсан эсэх талаар эргэцүүлэн бодож, үүний дагуу мөнгө хуваарилдаг.<br><br>Манай хүмүүс болон ажлын урсгал манай түншүүдтэй улам бүр "холбогдсон".<br><br>Эрсдэлийн мэдээллийг хүргэлт болон бусад бизнесийн түншүүдтэй хуваалцах.<br><br>Эрсдэл нь бусад хүмүүст байгаа тохиолдолд бид тохиромжтой бөгөөд эрсдэлийн менежментэд сул тал байгаа гэж үзвэл сорилтод бэлэн байна.<br><br>Эрсдэлийн семинаруудыг түншүүдтэйгээ хуваалцсан.<br><br>Бид өмнө нь эрсдэлээ түншүүдтэйгээ хуваалцдаггүй байсан бол одоо ингэх нь илүү таатай болж эхэлж байна.<br><br>Эрсдэлийн талаарх хэлэлцүүлэг улам бүр төлөвшиж, өргөн хүрээтэй болж байна (үүнийг протокол, тэмдэглэлээр нотолсон).<br><br>Эдгээр хэлэлцүүлэг нь хурцадмал байдлын үйл явцын үндэс суурь бөгөөд албан бус болон албан ёсны хурцадмал байдлын аль алиных нь нэг хэсэг юм.<br><br>Гүйцэтгэх зөвлөл эрсдэлийн хяналт, удирдлагын талаар чиглэл өгч байгааг харж болно.<br><br>Өгсөх эрсдэлийн талаарх ойлголт гарч эхэлж байна.<br>Ажилтнууд удирдлагын мэдээллийн ач холбогдол, түүнийг хэрхэн ашиглах талаар илүү | Дээрх 3-р ТҮВШИН шиг, гэхдээ эрсдэл нь тусдаа үйл ажиллагаа болж мэдрэгдэх нь багасаж улам бүр үндсэн болж байгаа бүх бизнест үүний нотолгоог харуулж чадна - Эрсдэлийн чанарын харилцан яриа чухал. Энд хүчирхэгжүүлсэн 3-р түвшний гол элементүүд нь:<br>*хэлэлцэх, зохицуулах, эрчимжүүлэх (доорх хэмжүүр 3; дээр дурдсан 2, 3 болон 5-р үзүүлэлтийг бэхжүүлэх );<br>*стратегийн эрсдэлүүд (доорх хэмжүүр 4, дээрх үзүүлэлт 12-ыг бэхжүүлэх); болон *Үйл явцын эрсдэлийн менежмент (доорх хэмжигдэхүүн 6, дээрх үзүүлэлт 13-ыг бэхжүүлэх).<br><br>Бидний хамгийн том эрсдэл юу болохыг бид мэдэв Үүнд:<br>1. Бид мөн чухал эрсдэлүүдээ өөр хоорондоо (хөндлөн огтлолцлын эрсдэлүүд) болон гол түншлэлийн хүрээнд хуваалцаж эсвэл хэлэлцдэг. (OGDs; гуравдагч талын гүйцэтгэгчид болон ханган нийлүүлэгчид), шаардлагатай бол бид үүнийг нотлох боломжтой. [Практикт энэ нь бизнесийн салбарууд өөрсдийн шилдэг үйл явцууддаа нотлох боломжтой гэсэн үг юм (хуваалцсан тохиолдолд доорх хэмжигдэхүүн 6-г үзнэ үү); тэдгээрийн шилдэг хөтөлбөр, төслүүд (бидний болон бизнесийн салбаруудын хооронд тохиролцсоны дагуу) болон бусад чухал санаачилга эсвэл үйл ажиллагааны (дээр тусгагдаагүй боловч тохиролцсон) томоохон эрсдэлүүдийг хэлэлцэх эсвэл зохих ёсоор хуваалцах баталгааг өгч болно, зурагласан болон давтагдах үйл явцаар дэмжигдсэн.]Сайн эрсдэлтэй зан харьцаа, түүнчлэн сайн үйл явц:<br><br>2. Эрсдэлийн менежментийг үнэлж, үр дүнтэй гэж үзсэн бөгөөд үүнийг баталгаа болон засаглалын тайлангаар харуулах боломжтой. [Практикт энэ нь бизнес өөрийн удирдлагын механизм болон/эсвэл гаднын баталгаагаар дамжуулан харуулах боломжтой гэсэн үг юм.<br><br>3. Эрсдэлийг нэмэгдүүлэх үйл явцыг үргэлжлүүлэх. [Практикт энэ нь байгууллагын бүх хэсгүүд энэ тогтолцооны гол тулгуур болох "харилцан яриа" бүхий эрсдэлийг нэмэгдүүлэх хүчирхэг сүлжээ, шатлал байгааг харуулж чадна гэсэн үг юм. Эрсдэлийн талаарх хэлэлцүүлгүүд нь хэрэгцээ шаардлагын дагуу байгууллагын ихэнх хэсэгт тогтмол явагддаг. Өссөн, бууруулсан эрсдэлүүд бүх түвшинд байх болно. Удирдлагын мэдээлэлд дүн шинжилгээ хийх / ашиглах замаар нотлох баримтууд гарч ирэх боловч зөв гэсэн ганц загвар байхгүй. Үр дүнтэй систем нь ихэвчлэн протоколд эрсдэлийн хэлэлцүүлгийг нотлох баримттай байдаг ба бизнесийн салбаруудын шатлалаар дамжих эрсдэлийн хөдөлгөөнийг харуулсан аудитын үр дүнгээр баталгааждаг.]<br>Урт болон богино хугацааны эрсдэлийг төлөвлөх:<br><br>4. Төлөвлөлтийн бүх хугацаанд бизнес төлөвлөлт, нөөцийн хуваарилалт / төсөв тогтоох үйл явцад эрсдэлийг харгалзан үзсэний нотолгоо. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | их ухамсарладаг болж байна. | [Бизнес төлөвлөлтийн мөчлөгийн нэг хэсэг болгон үнэлснээр бизнесийн салбар бүр нь нөөцийг ихээхэн эрсдэлд хуваарилсан гэсэн тодорхой нотолгоог харуулж чадна, жишээлбэл, эрсдэлийн менежментийн үйл ажиллагааг ирэх жилийн бизнесийн болон санхүүгийн тэргүүлэх чиглэлүүдэд харгалзан үзэж болно.]<br><br>5. Бизнесийн тасралтгүй байдлын төлөвлөлт нь шаардлагын дагуу хийгдсэн бөгөөд ингэснээр:<br>• Бүх нэгж, хэлтэс, бүлгүүд - зохих тохиолдолд - хэрэгжих боломжтой, шинэчлэгдсэн, туршсан МЭӨ төлөвлөгөөтэй байх; болон<br>• Хэлтсийн МЭӨ төлөвлөгөө нь BS 25999-д заасан хуваарийн дагуу явж байна. (Энэ дэд хэмжигдэхүүн нь тайлагнах бизнесийн салбаруудад хамаарахгүй, харин төвлөрсөн байдлаар хэмжсэн). Зохион байгуулалтын нэгжүүдэд үйл явц, мэдээллийн хөрөнгө, эрсдэл, түүнчлэн төслийн эрсдэл, эрсдэлийг удирдах нэгжүүд:<br><br>6. Дээрх 1-р хэмжигдэхүүнээр үнэлэгдээгүй тохиолдолд үйл явцын эрсдэлийг тодорхойлж, бууруулах арга хэмжээ авч байна. [Эрсдэлд - PDU бүх чухал аюул заналхийлэл илэрсэн эсэх, хэрэв илэрсэн бол тэдгээрийг хангалттай бууруулж байгаа эсэхийг үнэлнэ.]<br><br>7. Бизнест чухал ач холбогдолтой бүх мэдээллийн системүүд тодорхойлогдож, магадлан итгэмжлэлд хамрагдсан ба байгууллага нь үлдэгдэл эрсдэл * болон холбогдох, системийн эрсдэлийг удирдах мэдээллийн эрсдэлийн менежментийн үр дүнтэй үйл явцтай. * Анхааруулга Энэ тохиолдолд үүнийг Итгэмжлэлийн үйл явцаар тодорхойлсон үлдэгдэл эрсдэл гэж ойлгосон (3-р түвшний HMG IA загвар) дадлага хийснээр бизнесийн салбарууд өөрсдийн бизнесийн гол үйл явц болон үйлчлэгчээ тоймлон харуулна гэсэн үг юм. |
| **Түвшин 5 –Шилдэг** | Дээр дурдсанаас гадна ажилтнууд: Баримтлагдсан болон урт хугацааны түншлэлийн ажлын горим ба харилцааг нотлох баримтад тусгасан.<br><br>Боломж, аюул заналын аль алиныг илрүүлэхийн тулд эрсдэлийн менежментийг ашигла.<br><br>Ахлах менежмент нь гаднын үйл явдалд оролцох замаар эрсдэлийн талаарх хүчний хүрээгээ тэлэх ажилд идэвхтэй оролцдог. | Өдөр тутмын үйл ажиллагаанд эрсдэлийн онолыг шинэлэг, бүтээлч байдлаар ашиглах. Өдөр тутмын үйл ажиллагаатай нь холбоогүй эрсдэлийн менежментийн талуудыг үнэл.<br><br>Дотооддоо нээлттэй харилцаа холбоо нь бага зэргийн нотолгоо бүхий соёлыг Эрсдэлийн асуудал үүсгэхэд буруутгадаг. Өөрсдийн эрсдэлийн үр ашгийн талаар тогтмол "хувьцааны шалгалт" хийдэг.<br><br>Эрсдэлийг илүү сайн удирдах хувийн урамшуллыг тодорхой хүлээн зөвшөөр. "Алдааг илчлэх нь миний ажил". | Дээрх 4-р ТҮВШИНГИЙН адил боловч эрсдэл нь тусдаа үйл ажиллагаа гэж ерөнхийд нь тусгагдсан бөгөөд бага анзаарагддаг - үүний нотлох баримтыг бүх бизнест харуулж чадна - тэд байгууллагын хувьд "байнга" гайхдаггүй бөгөөд энэ нь хэзээ тохиолддог болохыг нотлох баримтыг харуулж чадна, аюул занал нь ихэвчлэн гаднын гарал үүсэлтэй байдаг.:<br><br>Бидний хамгийн чухал эрсдэлүүд юу болохыг бид мэднэ, ялангуяа олон нийтийн хамгаалалтад нөлөөлж буй эрсдэлүүд болон тэргүүн шугамаас нэмэгдсэн:<br>1. Сайд нар эрсдэлийг тодорхойлох, байгууллагын эрсдэлийн дуршлыг тогтоох үйл явцад идэвхтэй оролцдог.<br><br>2. Байгууллага урьдчилан тооцоолоогүй эрсдэлд түргэн шуурхай, үр дүнтэй хариу арга хэмжээ авдаг. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Эрсдэлийн менежментийн чиглэлээр мэргэжлийн ур чадвартай эсвэл энэ чиглэлээр идэвхтэй ажиллаж чадсан, тасралтгүй суралцах хүсэл эрмэлзэлтэй гол ажилтнуудтай байх. Эдгээр хүмүүсийг сонсдог.<br><br>Эрсдэлийн талаар семинарт илтгэл тавьсан хүмүүс ньDG зэрэг өндөр түвшний хүмүүс байдаг.<br><br>Гол эрсдэлийн зохицуулагч эсвэл менежерүүд бусад ажилтнуудад лекц уншиж, сургах чадвартай байдаг. Тус байгууллага нь засгийн газрын хэмжээнд тэргүүн туршлага, мэдлэгийн төв гэж хүлээн зөвшөөрөгдсөн.<br><br>Бүх түвшний бүх ажилтнууд мэдээллийн хөрөнгийг үр дүнтэй удирдахын ач холбогдлыг мэддэг бөгөөд үүнийг хийхийн ашиг тус, хэрэв алдаа гаргавал ямар эрсдэл гарахын үнэ цэнийг мэддэг. | Бүх шатны ажилтнууд үлгэр дуурайл үзүүлдэг. Урт хугацааны эрсдэлийг бодлого боловсруулах зэрэг стратеги, бизнес төлөвлөлтийн чиг үүрэгт нэгтгэдэг.<br>Болзошгүй аюулын талаар олон нийтэд үр дүнтэй, тогтмол мэдээлэл өгч байх. Хамгийн чухал / стратегийн түншүүд болон оролцогч талуудтай маш сайн харилцаатай байх.<br><br>Боломжуудыг идэвхтэй эрэлхийлэхийн тулд өсөх эрсдэлийг тодорхойлж, эрэмбэлэх.<br>Хувийн гүйцэтгэлийн зорилгод эрсдэлийн менежментийн зорилтууд багтана; гүйцэтгэлийн үнэлгээ ба албан тушаал ахихад эрсдэлийн менежменттэй холбоотой асуудлууд багтана.<br><br>Нормативаар тооцсон эрсдэл. Хүн бүр өөрийн үйлдлийнхээ төлөө хариуцлага хүлээдэг бөгөөд тэд хариуцлагаа тодорхой ойлгодог.<br><br>Эрсдэлийн үлгэр загвар болгон "үзүүлэн харуулах" зорилгоор ашиглаж болно. Мэдээллийг бизнесийн бүх түвшинд ижил хэмжээгээр "ашиглаж" хамгаалдаг. | Бүх гол мэдээллийн системийн хувьд тэвчиж болох үлдэгдэл эрсдэлийн тоо хэмжээг тооцсон байх ба үлдэгдэл мэдээллийн хөрөнгийн эрсдэлийн түвшинг удирдах зөвлөл мэдэж байлаг. (4-р түвшний HMG IA загвар)<br><br>Сайн эрсдэлтэй зан үйл, түүнчлэн сайн үйл явц:<br><br>4. Эрсдэлийг сайн удирдах тухай түүхүүд хамтын валют байдаг.<br><br>5. Эрсдэлийн талаар сар бүр тогтмол хэлэлцүүлэг явуулах нь байгууллагын хэмжээнд удаан хугацааны туршид тогтсон хэвшмэл зүйл болсон байдаг.<br><br>6. Эрсдэлийг олж тогтоосон ажилтнуудыг урамшуулах / эергээр хүлээн зөвшөөрсөн нотлох баримттай бүх түвшний ажилтнууд сайн үлгэр дуурайл болж ажилладаг.<br>Урт болон богино хугацааны эрсдэлийг төлөвлөх: Нормативаар тооцсон эрсдэл. Хүн бүр өөрийн үйлдлийнхээ төлөө хариуцлага хүлээдэг бөгөөд тэд хариуцлагаа тодорхой ойлгодог.<br>7. Бизнесийн төлөвлөлт, бодлого боловсруулах механизмд тодорхойлогдсон стратегийн эрсдэлийг харгалзан үзэж, түүнд чиглэл өгч буйг нотлох баримт.<br><br>8. Эрсдэлд өртөх нь манлайллын дуршилд нийцдэг.<br>Үйл явц, мэдээллийн хөрөнгө, эрсдэл, түүнчлэн хөтөлбөр / төслийн эрсдэл болон эрсдэлийг удирдах:<br>Эрсдэлийн менежментийн манлайлагч гэж бусад байгууллагууд хүлээн зөвшөөрдөг. Бусад ажилтнуудад лекц уншиж, сургалт явуулдаг.<br><br>Мэдээллийг баталгаажуулах ажилтнуудын хандлага, зан үйл нь бизнесийн хэрэгцээнд нийцдэг.<br>9. Үйл явцын эрсдэлийг тодорхойлж, бууруулах арга хэмжээ авч байна.<br><br>10. Бүх IS-ийн хувьд тэвчиж болох үлдэгдэл эрсдэлийг тоон үзүүлэлтээр тодорхойлсон бөгөөд удирдах зөвлөл нь мэдээллийн эрсдэлийн нийт түвшин болон байгууллагын хариуцаж буй IA эрсдэлийг мэддэг. (5-р түвшний HMG IA загвар) |

**Италийн Үндэсний Статистикийн Хүрээлэн- (ISTAT)**

ISTAT нь удирдамжид тодорхойлсон тогтолцооны бүх бүрэлдэхүүн хэсэг, эрсдэлийн менежментийн үйл явцыг харгалзан үзсэн загварыг боловсруулсан;
Бүрэлдэхүүн хэсэг бүрийг судалгааны үр дүнд цуглуулсан практикт дүн шинжилгээ хийж, эрсдэлийн менежментийн хамгийн хамааралтай олон улсын стандартуудын харьцуулалтад үндэслэн гаргасан мэдэгдэлд суурилж тодорхой төлөвшлийн түвшинг илэрхийлсэн 4 түвшинд тодорхойлсон байна.

Үндсэн чиглэлүүдтэй холбоотой өөр өөр сэдвүүдийг илүү нарийвчлан харуулах зорилгоор зарим тодорхойлогчийг хийсэн. Эдгээр нь боломжит / ердийн шинж чанаруудаас бүрдэх шинж чанарууд / гүйцэтгэлийн үзүүлэлтүүдээр тодорхойлогддог дөрвөн төлөвшлийн түвшинд хуваарилах боломжийг олгодог.
Энэхүү сүлжээ нь эрсдэлийн менежментийн ур чадвар, чадавх бүрийг тодорхойлж, хянадаг тодорхойлогч бүрийн хувьд судалгааны загвар болон боловсруулалтын үе шатанд ашигласан гурван элемент буюу Унших түлхүүрийг онцлон тэмдэглэв.

1. *Эрсдэлийн оновчтой байдал (үйл явц)* нь тодорхойгүй байдлыг удирдах боломжтой, эрсдэлийн ойлголт болгон хувиргах байгууллагуудын хүчин чармайлт, тэдгээрийг шийдвэрлэх үйл ажиллагаа, даалгаврын тодорхойлолтод нийцдэг.

2. *Тодорхой бус байдлын шинжээчид (гүйцэтгэх үүрэг)* -энэ нь оролцогчид - тэдний туршлага, гарал үүсэл, харилцан үйлчлэл, байгууллагын эрсдэлийн менежментийн хариуцлагыг хариуцдаг зохион байгуулалтын нэгж эсвэл бүтцийг хэлнэ.

3. *Технологи (дэмжлэг)*- энэ нь эрсдэлийн менежмент, хяналтыг хэрэгжүүлэхэд чиглэсэн практик, журам, арга хэрэгслийн цогц багцыг илэрхийлдэг.
Энэхүү тогтолцоотой уялдуулан үндсэн чиглэлүүд/зүйлүүдийг дөрвөн онооны системээр үнэлж, төлөвшлийн түвшин бүр эрсдэлийн менежментийн тодорхой чадамжид хүрэх ололт амжилтын шатлалд тодорхой байр суурь эзэлдэг гэдгийг харгалзан үздэг.

Multidimensional analysis and reading grid: risk management maturity
Олон талт дүн шинжилгээ ба унших сүлжээ: эрсдэлийн удирдлагын төлөвшил

| ТҮЛХҮҮР ҮГС | ЗҮЙЛ / ҮНДСЭН БҮС | ТОДОРХОЙЛОГ-ЧИД | ШАТ (ТҮВШИН) 1 | ШАТ (ТҮВШИН) 2 | ШАТ (ТҮВШИН) 3 | ШАТ (ТҮВШИН) 4 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | **Шинж чанарууд / Гүйцэтгэлийн** | **Шинж чанарууд / Гүйцэтгэлийн үзүүлэлтүүд** | **Шинж чанарууд / Гүйцэтгэлийн үзүүлэлтүүд** | **Шинж чанарууд / Гүйцэтгэлийн үзүүлэлтүүд** |
| **ЭРСДЭЛИЙН ҮНДЭСЛЭЛ: ЭМ-ИЙН ХҮРЭЭ БА ҮЙЛ ЯВЦ** | **ЭРСДЭЛИЙН ХҮРЭЭ** | Тодорхой бус байдалд хандах хандлага (Эрсдэлийн философи) | Гэвч идэвхтэй биш: байгууллага нь нөхцөл байдал, эрсдэлтэй асуудлууд үүссэний дараа хариу үйлдэл үзүүлдэг бөгөөд эерэг ба сөрөг эрсдэлийг ялгаж чаддаггүй. | Эрсдэл нь динамик биш харин статик үзэгдэл гэж тооцогддог. Эрсдэлийн хандлага нь өнгөрсөн үйл явдлуудад голчлон анхаардаг | Оппортунист хандлага: эрсдэлийн нийтлэг бөгөөд тууштай тодорхойлолт байдаг бөгөөд байгууллагын хэмжээнд хэрэгждэг боловч эрсдэлийн хандлага нь гэнэтийн их хэмжээний алдагдал гарахаас зайлсхийхэд чиглэдэг. | Аюул заналхийлэл, боломжийн аль алиныг нь тооцдог эрсдэлд нээлттэй, идэвхтэй хандлага. Зорилгодоо хүрэхийн тулд эрсдэлд суурилсан аргыг бүх түвшинд ашигладаг |
| | | Мандат | Удирдах зөвлөл эрсдэлийг удирдах шаардлагагүй гэж үздэг | Гаднын шаардлагын дагуу (хууль тогтоох буюу зохицуулалт, засгийн газрын шахалт, оролцогч талуудын нөлөөлөл) | Захиргааны болон улс төрийн зөвлөлөөр | Аль аль нь засаг захиргааны болон улс төрийн хүчирхэг зөвлөлөөр |
| | | Эрсдэлийн стратеги, бодлого | Эрсдэлийн стратеги, холбогдох удирдлагын бодлогын хэрэгцээг тодорхойлж, хүлээн зөвшөөрөөгүй байгаа | Корпорацын эрсдэлийн стратеги, бодлогыг боловсруулж, албан ёсоор баримтжуулсан. Үүнийг нийцүүлэх гэж тайлбарладаг. Эрсдэлд тэсвэртэй байдал, хоолны өртөмтгий байдлыг албан ёсны болгох хэрэгцээг ойлгодоггүй | Корпорацын эрсдэлийн стратеги, бодлогыг боловсруулж, албан ёсоор баримтжуулсан. Гол болон холбогдох газруудад эрсдэлийн зөвшөөрөгдөх түвшинг тогтоодог | Эрсдэлийн бодлого нь байгууллагын бүх хэлтэс, нэгжид хүлээн зөвшөөрөгдөх Эрсдэлийн түвшинг тоон болон олон талт байдлаар тодорхойлдог. |
| | | ЭМ-д хандах | Тодорхой бус байдлыг шийдвэрлэх ЭМ арга байхгүй | Төслийн хандлага нь үндсэндээ байгууллагын өмнөх туршлага, арга барил, мэдлэг, хэвшилд тулгуурладаг | Олон улсын стандарт, загвар | Үйлчлүүлэгчид тохируулсан / тусгай загвар |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Удирдлагын манлайлал, туушгай байдал | Менежмент эрсдэлийн менежментийг бий болгох үүрэг хүлээгээгүй бөгөөд түүнийг хэрэгжүүлэхэд манлайлах үүрэг хүлээгээгүй | Эрсдэлийн менежментийн зарим санаачилгыг дээд менежмент байгууллагын хэмжээнд түр зуур дэмждэг | Ахлах менежерүүд эрсдэлийг шийдвэрлэх арга барилыг бүх гол болон холбогдох салбарт боловсруулж, хэрэгжүүлэхийн тулд манлайлан ажилладаг. | Эрсдэлийн менежментийн манлайлал нь байгууллагын бүх түвшинд суурилагдсан байдаг. ЭМ нь албан ёсны бөгөөд тогтмол удирдах ажил юм. Ахлах менежмент нь эрсдэлийн менежментийн бүх тогтолцоог хянадаг бөгөөд эрсдэлийн менежментийн арга барил, санаачилгуудад илт оролцдог. |
| | **Байгаль орчны шинжилгээ** | Дотоод болон гадаад контекстын шинжилгээ | Дотоод (засаглал, зохион байгуулалтын бүтэц; бодлого, зорилт, стратеги; нөөц ба мэдлэг гэх мэт) болон ЭМ-ийн гадаад нөхцөл байдлыг (зохицуулалт / санхүү, технологи, эдийн засаг / өрсөлдөөний орчин; байгууллагын зорилгод нөлөөлж буй гол хөдөлгөгч хүчин зүйлүүд, чиг хандлага) илрүүлэх. ; гэх мэт) хэрэгжээгүй, төлөвлөөгүй | Дотоод болон гадаад контекстийн шинжилгээг үндсэн бүлгийн менежерүүд хэсэгчилсэн/туршилтын эсвэл бүтэцгүй байдлаар төлөвлөсөн эсвэл эхлүүлсэн. | Гол болон холбогдох салбар дахь эрсдэлийг үр дүнтэй тодорхойлох зорилгоор дотоод болон гадаад нөхцөл байдлыг тодорхойлох зөвлөлдөх багийн арга барилыг хэрэгжүүлсэн. | Байгууллага нь хүрээлэн буй орчны шинжилгээнд хамгийн сүүлийн үеийн арга зүйг ашигладаг бөгөөд эрсдэлийг үнэлэхэд янз бүрийн үзэл бодлыг зохих ёсоор харгалзан үзэх, эрсдэлийг залруулах явцад өөрчлөлтийн зохистой менежмент хийх, бодлогод тусгах зорилгоор дотоод болон гадаад орчны өөрчлөлт, дотоод болон гадаад нөхцөл байдлыг үнэн зөв, үе үе шинэчилж, баримтжуулдаг. |

| УНШИХ ТҮЛХҮҮР | ЗҮЙЛ/ ҮНДСЭН БҮС | Тодорхой-логчид | ҮЕ ШАТ (ТҮВШИН) 1 | ҮЕ ШАТ (ТҮВШИН) 2 | ҮЕ ШАТ (ТҮВШИН) 3 | ҮЕ ШАТ (ТҮВШИН) 4 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | **Шинж чанарууд / Гүйцэтгэлийн үзүүлэлтүүд** | **Шинж чанарууд / Гүйцэтгэлийн үзүүлэлтүүд** | **Шинж чанарууд / Гүйцэтгэлийн үзүүлэлтүүд** | **Шинж чанарууд / Гүйцэтгэлийн үзүүлэлтүүд** |
| **ЭРСДЭЛИЙН ҮНДЭСЛЭЛ: ЭМ-ИЙН ХҮРЭЭ, ҮЙЛ ЯВЦ** | **Байгаль орчны шинжилгээ** | Үйл явцын зураглал | Байгууллагын үйл явцад дүн шинжилгээ хийгдээгүй, төлөвлөөгүй байна | Зарим бие даасан үйл явцуудыг макро түвшинд тодорхойлсон: тэдгээрийн хүрээ эсвэл хил хязгаарыг (эхлэл / оролт ба төгсгөл / гаралт) тодорхойлсон. | Үйл явцын дүн шинжилгээ нь үндсэн болон хөндлөн огтлолыг хооронд нь ялгахын зэрэгцээ үйл ажиллагааны үйл ажиллагааг нарийвчилсан байдлаар хүртэл бүх гол үйл ажиллагаа, холбогдох салбаруудыг хамардаг. | Бүх үйл явцын задаргаа хийж, задлан шинжилж, дүрсэлсэн (зорилгууд, орц, мэдээллийн урсгал, үүрэг, хариуцлагыг тодорхойлохын зэрэгцээ тэдгээрийн хоорондын дараалал, холбооснууд / байгууллага хоорондын үндсэн хамаарал, хяналтын чухал зангилаа, гаралт), янз бүрийн аргуудыг (жишээ нь, Шалтгаан ба Үр дагавар) нэгтгэдэг. Диаграмм, Оюуны шуурга, Ажлын сүүдэр, ICOR, үйл явцын урсгал диаграмм гэх мэт) |
| | | Ажилтны эрсдэлийн талаарх ойлголтын үнэлгээ | Хэзээ ч үнэлгээ хийгдээгүй | Туршилтын үнэлгээг эрсдэлийг удирдах хэрэгцээг ухамсарласан, мөн үндсэн ур чадвар, мэдлэгтэй хүмүүсийн үндсэн бүлэгт хамааруулан хийдэг. | Эрсдэлийн менежментийг боловсруулж, хэрэгжүүлж байгаа бүх гол, холбогдох салбарт ажиллаж буй нөөцийн лавлагаатайгаар үнэлгээг тогтмол хийдэг. | Үнэлгээг мэргэжлийн хүмүүс тогтмол, бүх ажилтны түвшинд, холимог аргын дэвшилтэт хандлагуудаар (жишээлбэл асуулга, АНХААРАЛ ХАНДУУЛАХ групп, ганцаарчилсан ярилцлага гэх мэт) хийдэг. |
| | **Эрсдэлийн үнэлгээ** | Эрсдэлийн тодорхойлолт | Эрсдэлийг тодорхойлох, эрсдэлийг бууруулах эсвэл гэнэтийн төлөвлөгөө боловсруулах оролдлого хийгддэггүй | Боломжит эрсдэлийг тодорхойлоход зохих мэдлэгтэй хүмүүс оролцсон. Зарим бие даасан эрсдэлийн үйл явцыг зөвхөн төв алба эсвэл дээд менежмент тодорхойлсон байдаг (Дээрээс доош чиглэсэн хандлага). Байгууллага эрсдэлийг тодорхойлж, баримтжуулах оролдлогыг эхлүүлж, заримдаа эрсдэлийг бууруулах үйл ажиллагааг зохион байгуулж эхэлдэг | Гүйцэтгэх менежмент болон удирдах зөвлөл нь байгууллагын гол зорилго, зорилтод хүрэхэд учирч болох эрсдэлийг авч үздэг. Тус байгууллага эрсдэлийг тодорхойлох олон арга хэрэгсэл, арга техникийг ашигласан, ихэвчлэн чанарын шинж чанартай байдаг. Үйл явцын эх сурвалжтай холбоотой гол болон холбогдох салбар, үйл явдлуудад хүргэж болзошгүй эрсдэлийг тодорхойлохын тулд янз бүрийн эх сурвалжаас мэдээлэл цуглуулсан. | Эрсдэлийг байгууллагын хэмжээнд аль ч түвшинд, гаднын оролцогч талуудтай зөвлөлдсөний үндсэн дээр тодорхойлдог (Доороос дээш / Холимог хандлага). Байгууллага нь эрсдэлийг тодорхойлох үйл явцын үр нөлөөг үнэлж, тодорхойлсон эрсдэлийн хөдөлгөгчдийг тодорхойлж, тоон болон чанарын дэвшилтэт аргуудыг ашигладаг. ҮСБ-ын нийтлэг эрсдэлийг ойлгохын тулд судалгаа хийдэг. Эрсдэлийг тодорхойлох нь бүх түншүүдэд зориулагдсан. |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Эрсдэлийн дүн шинжилгээ ба хэмжилт | Эрсдэлийн бүртгэлийг гаргасан "шинжээчид" эсвэл нэг удаагийн байдлаар байж болзошгүй | Эрсдэлийн бүртгэл нь ихэвчлэн механик болон нийцлийн баримт бичиг байх бөгөөд эдгээр нь хяналтын ажилтнуудын хүсэлтээр шинэчлэгддэг. | Эрсдэлийн үнэлгээ нь нарийн ширхэгтэй. Эрсдэлийн бүртгэлүүд нь дээд зэргийн эрсдэлүүд болон хөндлөн огтлолцсон эрсдэлүүдийг хуваалцах, хэлэлцэх гол оролтуудыг өгдөг. | Өссөн болон бууруулсан эрсдэлүүд бүх түвшинд байх болно. Бүх гол мэдээллийн системийн хувьд үлдэгдэл эрсдэлийг хүлээн зөвшөөрч тооцдог бөгөөд Зөвлөл нь үлдэгдэл мэдээллийн хөрөнгийн түвшинг мэддэг. |
| | | *Эрсдэлийг залруулах* | Нөлөөллийг бууруулах арга хэмжээ болон Гэнэтийн төлөвлөгөөнүүд шаардлагатай газарт байдаггүй | Зөрчлийг бууруулах арга хэмжээ/Гэнэтийн төлөвлөгөө нь зөвхөн зарим эрсдэлд зориулагдсан байдаг | Эрсдэлийг залруулах арга хэмжээг үе үе хянаж, томоохон эрсдэлийг засах төлөвлөгөөтэй байдаг | Бизнесийн салбар бүр нөөцийг ихээхэн эрсдэлтэй хуваарилсан тухай тодорхой нотолгоог харуулж чадна. Бүх нэгж, хэлтэс, бүлгүүд ажил хэрэгч, шинэчлэгдсэн, туршигдсан бизнесийн тасралтгүй байдлын төлөвлөгөөтэй байна. |
| | **Хяналт шалгалт** | *Эрсдэлд суурилсан хяналт ба аудит* | Эрсдэлийн менежментийн практик нь үр дүнтэй, үр нөлөөтэй эсэхийг үнэлэх шалгуур байхгүй | Хяналт шалгалтыг шинэ эрсдэл, өөрчлөгдөж буй орчинд хариу үйлдэл үзүүлэх зорилгоор түр зуур ашигладаг | Байгууллагын үйл явц, үйл ажиллагааг сайжруулах боломжийг тодорхойлохын тулд Эрсдэлийн функцэд байгын хяналт, мониторинг тогтмол явагддаг. Эрсдэлийн хүрээг шаардлагад нийцэж байгаа эсэхийг тогтмол шалгаж байх ажлыг дотоод аудит хийдэг. | Хяналт, шалгалтын төлөвлөгөөг бие даан хянаж, ахиц дэвшил, үр дүнг тодорхойлдог. Үйл явцыг бие даасан тал тогтмол үнэлдэг |

| УНШИХ ТҮЛХҮҮР | ЗҮЙЛ / ҮНДСЭН БҮС | Тодорхойлогчид | ҮЕ ШАТ (ТҮВШИН) 1 | ҮЕ ШАТ (ТҮВШИН) 2 | ҮЕ ШАТ (ТҮВШИН) 3 | ҮЕ ШАТ (ТҮВШИН) 4 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Шинж чанарууд / Гүйцэтгэлийн үзүүлэлтүүд | Шинж чанарууд / Гүйцэтгэлийн үзүүлэлтүүд | Шинж чанарууд / Гүйцэтгэлийн үзүүлэлтүүд | Шинж чанарууд / Гүйцэтгэлийн үзүүлэлтүүд |
| **ЭРСДЭЛИЙН ҮНДЭСЛЭЛ: ЭМ-ИЙН ХҮРЭЭ, ҮЙЛ ЯВЦ** | **Эрсдэлийг түгээх бодлого** | *Үр дүн ба дүгнэлт* | Үр дүн сайжирсан талаар нотлох баримт байхгүй | Наад зах нь ихэнх холбогдох салбарт эрсдэлийн менежмент үр дүнтэй байгааг нотлох баримт хязгаарлагдмал байдаг | Эрсдэлийн менежмент нь бүх холбогдох болон гол салбарт гол үр дүнг хэрэгжүүлэхэд дэмжлэг үзүүлж байгаа нотолгоо бий | Эрсдэлийн менежмент нь бүх холбогдох болон гол салбарт гол үр дүнг хэрэгжүүлэхэд дэмжлэг үзүүлж байгаа нотолгоо бий. Бүх үр дүнг маш мэдэгдэхүйц сайжруулж, эерэг, тогтвортой сайжруулалтыг харуулсан тодорхой нотолгоо байдаг: ЭМ зохицуулалт нь өөрчлөлтийн хөдөлгөгч үүрэг гүйцэтгэдэг бөгөөд төлөвлөгөө, төлөвлөлтийн мөчлөгтэй холбоотой. |
| | | *Ажил, боловсон хүчинд үзүүлэх нөлөө* | Ажил, ажилтнуудад нөлөөлөхгүй | Тэргүүлэх чиглэлийн талаарх мэдлэг, үр дүнд анхаарлаа хандуулснаар дээд / ахлах удирдлагын соёлд бага нөлөө үзүүлдэг | Стратегийн зорилтуудыг хэрэгжүүлэх дунд ба доод удирдлагын арга барил өөрчлөгдөж байна. Гол болон холбогдох салбартай холбоотой хүний нөөцийн удирдлагын бодлого сайжирсан | Байгууллагын гүйцэтгэлд нөлөөлж буй хүчин зүйлийн талаар бүрэн ойлголттой байх. Байгууллага доторх харилцааны үйл явц эрс сайжирсан. |
| | | *Байгууллагад бүхэлд нь үзүүлэх ашиг тус* | Байгууллагад ямарч нөлөө үзүүлэхгүй | Зарим бие даасан үйл явцтай холбоотой үр нөлөөг сайжруулах | Холбогдох бүх салбарын үндсэн үйл ажиллагаа, үйлчилгээний чанар сайжирч, үйл ажиллагаа, үйлчилгээний давхардлыг арилгасан | Үр дүнгүй/давхардсан бүх үйлчилгээ, үйл ажиллагааг устгасан. Бүх төсөл, үйл ажиллагааны үр дүн, чанар сайжирсан. Байгууллага даяар багаар ажиллах хүчтэй мэдрэмж бий болсон. |
| | *ЭМ системийг нэгтгэх* | *Байгууллагын болон үйл ажиллагааны төлөвлөлттэй холбоотой байх* | Хөтөлбөрүүд нь бие даасан үйл ажиллагаа явуулдаг бөгөөд нийтлэг хүрээгүй байдаг тул үйл ажиллагаа нь давхцаж, зөрчилддөг | Эрсдэлийн менежмент нь стратеги/үйл ажиллагааны төлөвлөлтийн үйл явцтай холбоогүй | Эрсдэлийн менежментийг функциональ түвшинд стратеги/үйл ажиллагааны төлөвлөлтийн нэг хэсэг болгон гүйцэтгэдэг боловч байгууллагын хэмжээнд тогтмол бус | Эрсдэлийн менежмент нь компанийн болон үйл ажиллагааны түвшинд стратеги болон бизнес төлөвлөлтийн салшгүй хэсэг юм. Стратегийн болон үйл ажиллагааны төлөвлөгөөнд эрсдэлийг тодорхойлж, түүнийг бууруулах төлөвлөгөө боловсруулдаг. Стратегийн болон үйл ажиллагааны эрсдэлүүд хоорондоо уялдаж байна |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | *ЭМ системийг нэгтгэх* | *Шийдвэр гаргахад ЭМ-ийн мэдээллийг ашиглах* | Эрсдэлийн менежментийн мэдээллийг шийдвэр гаргах явцад ашигладаггүй | Эрсдэлийн менежментийн мэдээллийг хэсэгчилсэн бөгөөд тогтмол бус байдлаар эсвэл тодорхой үйл явцтай холбоотой хууль ёсны үүргээ биелүүлэхэд ашигладаг. | Эрсдэлийн менежментийн үйл явцаас олж авсан мэдээллийг бизнесийн нэгжүүд, менежерүүд, ажилтнуудын стратегийн зорилгод хүрэх түвшинг үнэлэхэд ашигладаг. | Эрсдэлийн менежментийн мэдээллийг зохион байгуулалттай, тогтмол байдлаар компанийн стратегийн тэргүүлэх чиглэлийг хянаж, санхүү, хүний нөөц, биет хөрөнгийн хуваарилалтыг шийдвэрлэх, холбогдох оролцогч талууд болон ажилчдын анхаарлыг тэдний зан үйлийг өөрчлөхөд хүргэдэг тодорхой гол мессежнүүдэд төвлөрүүлэхэд ашигладаг. |
| | | *Чанарын хүрээтэй нэгтгэх* | Холболт байхгүй | Нийцлийн, чанарын менежмент, үйл явцыг сайжруулах, ЭМ-д зориулсан хөтөлбөрүүд нь бие даасан үйл ажиллагаа явуулдаг хэвээр байгаа бөгөөд нийтлэг хүрээгүй бөгөөд үйл ажиллагаа нь давхцаж, зөрчилдөөн үүсгэдэг. | Функцүүд нь хоорондоо уялдаатай боловч бүрэн нэгтгэгдээгүй байна | Функцуудыг бүрэн нэгтгэсэн |
| | | *Гүйцэтгэлийн үнэлгээний системтэй холбогдох холболт* | Холболтгүй: эрсдэлийг удирдах гүйцэтгэл нь байгууллага / хувь хүний үнэлгээний системд тооцогдох хүчин зүйл биш юм | Эрсдэлийг удирдах гүйцэтгэл нь үндсэн бүлгийн хүмүүсийг харгалзан урамшуулал, шийтгэлийн тогтолцоонд авч үздэг үлдэгдэл хүчин зүйл юм. Гүйцэтгэлийн зохион байгуулалтын байнгын хяналт дутмаг байна | Эрсдэлийн менежмент нь бүх ахлах удирдлагын үр дүнгийн гэрээ, гол болон холбогдох үйл ажиллагааг хариуцах дунд шатны удирдлагын үр дүнгийн гэрээнд тусгагдсан зорилт юм: эрсдэлтэй холбоотой үүргийг тус тусын DPA-д (Хөгжлийн болон үр дүнгийн гэрээ) тусгасан болно. Эрсдэлийг мэдсээр байж үл ойшоосон тохиолдолд хориг арга хэмжээ авдаг | Хувийн гүйцэтгэлийн үнэлгээнд бүх ажилтнуудын эрсдэлийн менежментийн үр чадварын үнэлгээ орно. Хүлээн зөвшөөрөх, урамшуулах систем нь ажилчдыг эрсдэлийг удирдаж, боломжуудыг ашиглахад урамшуулдаг. Байгууллага болон хувь хүний гүйцэтгэлийн үнэлгээний системтэй уялдаа холбоотой байна |

| УНШИХ ТҮЛХҮҮР | ЗҮЙЛ / ҮНДСЭН БҮС | Тодорхой-логчид | YE ШАТ (ТҮВШИН) 1 | YE ШАТ (ТҮВШИН) 2 | YE ШАТ (ТҮВШИН) 3 | YE ШАТ (ТҮВШИН) 4 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | **Шинж чанарууд / Гүйцэтгэлийн үзүүлэлтүүд** | **Шинж чанарууд / Гүйцэтгэлийн үзүүлэлтүүд** | **Шинж чанарууд / Гүйцэтгэлийн үзүүлэлтүүд** | **Шинж чанарууд / Гүйцэтгэлийн үзүүлэлтүүд** |
| ЭРСДЭЛИЙН ҮНДЭСЛЭЛ: ЭМ-ийн ХҮРЭЭ, ҮЙЛ ЯВЦ | **Хяналт, шалгалт** | *ЭМ системийн хяналт & Шүүмж* | Эрсдэлийн менежментийн тогтолцоо бүрдээгүй байна | Эрсдэлийн менежментийн тогтолцоо үр дүнтэй, байгууллагын гүйцэтгэлийг үргэлжлүүлэн дэмжиж байгаа эсэхийг баталгаажуулахын тулд үе үе хянуулж байхаар төлөвлөөгүй. Ахиу ба/эсвэл туршилтын ЭМ-ийн хэрэгжилтийн төслийн мониторингийн үйл ажиллагааг хэсэгчилсэн, бүтэцгүй байдлаар явуулж болно. | Эрсдэлийн менежментийг хэрэгжүүлэх явцад ахиц дэвшлийг хэмжих тогтолцоо бий болсон (ЭМ-ийн бодлого, төлөвлөгөөний эсрэг ахиц дэвшил, хазайлт; бодлого, төлөвлөгөөний зохистой хэвээр байгаа эсэхийг шалгах; ЭМ-ийн үйл явцын тойм) боловч гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтүүд сайн боловсронгуй бус ба/эсвэл хүрсэн үр дүнг хэмжихийн тулд цуглуулсан мэдээлэл нь чиг хандлагын үндсэн дээр байхгүй | Тогтмол болон зохион байгуулалттай ЭМ системийн шалгалтыг хийдэг. ЭМ-ийн тогтолцоо, үйл явц нь байгууллагын зорилго/тэргүүлэх зорилттой нийцэж, нөхцөл байдалд гарсан өөрчлөлтийг шуурхай шийдвэрлэж, нөөц бололцоо хангалттай, хүмүүс ЭМ-ийн хангалттай ур чадвартай. Гүйцэтгэлийн үзүүлэлтүүд болон үр дүнг хэмжих жишиг үзүүлэлтүүдийг байнга шинэчилж, тогтмол хэмжиж, үр дүнг цаг хугацааны явцад хянаж байдаг. |
| ТОДОРХОЙГҮЙ БАЙДЛЫН ШИНЖЭЭЧИД: ХҮН, ҮҮРЭГ, БҮТЭЦ, ХАРИЛЦАА | **Бүтэц, зохион байгуул-лалтын схем** | *Байгууллага дахь ЭМ-ийн үйл ажиллагаа* | Удирдах зөвлөл эрсдэлийг удирдах шаардлагагүй гэж үзэж байгаа бөгөөд холбогдох чиг үүргийг байгууллагын схемд тусгаагүй болно | Албан бус үндсэн бүлэг хүмүүсийг эрсдэлийг удирдах суурь мэдлэгтэй байлгахын тулд дээд менежмент / ахлах менежерүүд манлайлдаг. Туршилтын / туршилтын функцийг нэвтрүүлж байна | ЭМ-ийн функцийг байгууллага дотроо албан ёсоор бүрдүүлдэг бөгөөд байгууллагын схемд ЭМ-ийн тодорхой нэгжийг тусгасан байж болно | Үйл ажиллагааны эрсдэлийн менежментийн бие даасан функц байдаг. Байгууллагын эрсдэлийн менежментийн тогтолцоог хэрэгжүүлэх үүрэгтэй ажилтнууд нь эрсдэлийн менежментийн чиг үүрэгт зориулагдсан нөөц бөгөөд байгууллага болон түүний үйл ажиллагааны талаар сайн ойлголттой байдаг. |
| | **Соёл** | *ЭМ-ийн дотоод соёл* | Гол анхаарал нь хямралд хариу арга хэмжээ авахад чиглэдэг бөгөөд идэвхтэй биш харин сөрөг нөлөөтэй байдаг. Биет болон санхүүгийн хөрөнгийг хамгаалахад анхаардаг өөрчлөлтөд тэсвэртэй соёл давамгайлж байна, | Хүмүүс эрсдэлд өртөх хандлагатай байдаг: Эрсдэлийн менежментэд бүхэлд нь (эрсдэлээс зайлсхийх) болгоомжтой хандах хандлагатай байдаг. | ЭМ-ийг идэвхтэй хийж, хяналтын соёлыг түгээж байна | ЭМ-д зориулсан хувь хүний болон байгууллагын хүлээлт синхрончлогдсон. Зөвхөн эрсдэлээс зайлсхийх бус боломжуудад анхаарлаа хандуулдаг. Байгууллага нь тасралтгүй суралцах, оролцооны соёлыг төлөвшүүлдэг бөгөөд хүмүүсийг шинэлэг байхыг дэмждэг. Байгууллагын амжилтын төлөө ажилтнууд маш их зүтгэдэг |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | *Ёс суртахуун ба үнэлэмжтэй холбоотой байх* | Ёс зүйн бодлого, удирдамж байхгүй. Нийтлэг үнэт зүйлс, зарчмуудын талаар тодорхой мэдэгдэл, хууль эрх зүйн асуудалд анхаарал хандуулахгүй | Байгууллага нь ёс зүйн мэдэгдэлтэй байж болох ч философи нь хууль эрх зүй, улс төрийн үзэл баримтлалыг тусгадаг (харгалзах арга барил) ба аливаа бичмэл бодлогыг тууштай бус хэрэгжүүлдэг. | Ёс зүй, үнэт зүйлсийн зарчим/удирдамж, хууль эрх зүй/улс төрийн хүчин зүйлийг ажилтнууд ойлгож, эрсдэлийн менежментийн арга барилыг тэдгээрт нийцүүлсэн | Ёс зүй, үнэт зүйлс нь ЭМ-ийн байгууллагын үйлдэл, үйл ажиллагаанд тууштай тусгагдсан байдаг. Энэ сэдвээр тогтмол судалгаа хийхэд эрсдэлийг авч үздэг. Бүх түвшинд харилцан итгэлцсэн зохион байгуулалтын уур амьсгал бий. |
| | **Оролцогч талууд** | *ЭМ үйл явцад дотоод оролцогч талуудын оролцоо* | Эрсдэлтэй холбоотой асуудлуудыг мэдээлэх албан ёсны харилцаа холбооны сувгийг байгуулаагүй байна. | Эрсдэлийн менежментийн талаарх мэдээллийг байгууллагын нэгжүүд хуваалцдаг. Менежерүүд бие даан ажиллах хандлагатай байдаг | Эрсдэлийн менежментийн мэдээллийг байгууллагын нэгжүүдээр дамжуулж, ажилтнуудыг байгууллагынхаа шилдэг туршлага, сургамжийн талаар ярилцахыг дэмждэг. | Тэргүүн туршлагыг бүтцийн дагуу байгууллагын нэгжүүд хуваалцдаг. Эрсдэлийг удирдахад бүх ажилчдыг татан оролцуулахын тулд өргөн хүрээний хэрэгслийг ашигладаг |
| | | Гаднын оролцогч талуудын оролцоо | Оролцогч талуудыг тодорхойлсон боловч тэдний мэдээллийн хэрэгцээ, эрсдэлд тэсвэртэй байдлын талаар албан ёсны харилцаа холбоо, ойлголт байхгүй байна. | Оролцогч талуудтай түр зуурын харилцаа холбоо үүсч, тэдний мэдээллийн хэрэгцээ, эрсдэлд тэсвэртэй байдлын талаар тодорхой ойлголттой байдаг | Оролцогч талуудтай тогтмол харилцах үйл явцын тогтолцоог хэрэгжүүлсэн. Мэдээллийг оролцогч талуудад бүрэн ил тод байдлаар нээлттэй хуваалцдаг | Байгууллага нь стратегийн зорилго, эрсдэл, эрсдэлийг удирдах тактик, эрсдэлийг удирдах гүйцэтгэлийн талаар тогтмол мэдээлдэг. Оролцогч талуудын санал хүсэлтийг авч, эрсдэлийн төлөвлөлтийн мөчлөгт тусгадаг. |

| УНШИХ ТҮЛХҮҮР | БҮТЭЭГДЭХҮҮН/ ҮНДСЭН БҮСҮҮД | ТОДОРХОЙ-ЛОГЧИД | YE ШАТ (ТҮВШИН) 1 | YE ШАТ (ТҮВШИН) 2 | YE ШАТ (ТҮВШИН) 3 | YE ШАТ (ТҮВШИН) 4 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | **Шинж чанарууд / Гүйцэтгэлийн үзүүлэлтүүд** | **Шинж чанарууд /Гүйцэтгэлийн үзүүлэлтүүд** | Шинж чанарууд /Гүйцэтгэлийн үзүүлэлтүүд | Шинж чанарууд /Гүйцэтгэлийн үзүүлэлтүүд |
| ТОДОРХОЙГҮЙ БАЙДЛЫН ШИНЖЭЭЧИД: ХҮН, ҮҮРЭГ, БҮТЭЦ, ХАРИЛЦАА | **Эрсдэлийг удирдах үүрэг, хариуцлага** | *Дээд удирдлагын үүрэг, хариуцлага* | Корпорацын соёл нь үйл явцын эзэд тодорхойлогдоогүй эрсдэлийн менежментийн хариуцлага хүлээхгүй | Мэргэжилтнүүд эрсдэлийг удирдаж, тухайн бүс нутагт арга хэмжээ авах үүрэгтэй. Ахлах менежерүүд эрсдэлийг тусгайлан тодорхойлж, хариу арга хэмжээ авдаг | Эрсдэлийн менежментийн үйл ажиллагааны тоймыг ахлах менежмент хариуцах албан ёсны үйл явц хэрэгжиж байна. Эрсдэлийг дээд менежмент хамт олны саналын үндсэн дээр тодорхойлж, үйл ажиллагааны төлөвлөгөө боловсруулдаг | Эрсдэлийн менежментийн хариуцлагыг хариуцлагын гэрээ болон/эсвэл засаглалын баримт бичигт албан ёсоор тусгаж, бүх шатны байгууллагад мэдээлж, хэрэгжүүлж, хянаж байдаг. |
| | | *Ажилтны хариуцлага* | Ажилтны соёл эрсдэлийн менежментийн хариуцлага хүлээхгүй | Ажилтны соёл нь сайн тодорхойлогдоогүй буюу мэдээлэлгүй байгаа үйл явцын эздийн хувьд эрсдэлийн менежментийн хариуцлага багатай байдаг | Эрх мэдэл, үүрэг, хариуцлага тодорхойлогдсон: эрсдэлийн өмчлөлийг ойлгомжтой тодорхойлж, бүх ажилтнуудад сайн мэдээлдэг. | Эрсдэлийг удирдах нь хүн бүрийн үүрэг юм |
| | **Хүний нөөц** | *Хүний нөөцийн хүрэлцээ* | ЭМ системийг хэрэгжүүлэх ямар ч нөөц байхгүй | Эрсдэлийг удирдах хүний нөөц маш хязгаарлагдмал бөгөөд бусад туршилтын хөтөлбөрүүдтэй хуваалцдаг (тохиромжгүй эсвэл хараахан үнэлэгдээгүй) | Байгууллагын эрсдэлийн тогтолцоог хэрэгжүүлэхэд туслах тусгай нөөцийг төлөвлөсөн боловч хараахан хангалттай биш байгаа. | Эрсдэлийг удирдахад тохиромжтой хүний нөөцийн хуваарилалтыг байгууллагын үйл ажиллагааны төсөв, орон тооны төлөвлөгөөнд системтэйгээр авч үздэг. |
| | | *Мэргэжлийн тусламж* | Мэргэжилтнүүд олдохгүй байгаа | Хүмүүсийн үндсэн хэсэг нь эрсдэлийн тодорхойлолт, зарчмуудыг ойлгодог бөгөөд дээд удирдлагын нэрийн өмнөөс эрсдэлийн үндсэн ба чанарын шинжилгээ хийх чадвартай. | Мэргэжилтнүүдийг үндсэн болон холбогдох чиглэлээр менежментийг дэмжих зорилгоор түр зуур ашигладаг. Тэд байгууллага даяар танигдсан, өөрчлөлтийг эхлүүлэх гол үүрэг гүйцэтгэгч гэж үздэг бөгөөд эрсдэлийн менежментийн тодорхой асуудлуудын талаар үйлчилгээ, зөвлөгөө өгөхөөр ихэвчлэн дуудагддаг. Менежерүүд үүнийг хэрхэн хамгийн сайн ашиглахаа мэддэг | Эрсдэлийн менежментийн нэгдсэн, олон талт мэргэжлийн төв байдаг. Мэргэжилтнүүд болон бүх ажилтнууд харилцан бие биеэ баяжуулж байдаг. Мэргэжилтнүүд стратеги, үйл ажиллагааны болон функциональ эрсдэлийн талаар өргөн ойлголттой бөгөөд гаднаас хүлээн зөвшөөрөгддөг. |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Харилцаа** | *Дотоод харилцаа холбооны стратеги* | Эрсдэлийн талаар дотоод харилцаа холбоо байхгүй | Харилцаа холбооны асуудлууд нь ЭМ-ийн бодлого, хөтөлбөрийн хэрэгжилтэд бүрэн мэдээлэл өгөх стратегийн асуудалд тооцогддоггүй | Дотоод харилцаа холбоо, ЭМ үйл явц нь хоорондоо нягт холбоотой. ЭМ-ийн төлөвлөгөө/бодлогын баримт бичиг, арга зүйн баримт бичиг, ЭМ системийн үр дүнд гарсан мэдээллийг түгээнэ. Харилцааны тодорхой протоколууд нь тус тусын хариуцлагын талаар нийтлэг ойлголттой байхыг баталгаажуулах зорилготой. | Эрсдэл, тодорхой бус байдал, боломжуудтай харилцах нээлттэй, ил тод, хүртээмжтэй, хоёр талын харилцаа бий. Эрсдэлтэй холбоотой харилцааны найдвартай стратеги бий болсон. Интерфейсийг үе үе хянаж байдаг. Хүсэгүй үзэл бодлыг дэмжиж, хүлээн зөвшөөрч, үнэлдэг |
| ТЕХНОЛОГИ: ДЭМЖЛЭГ | **ЭМ мэдээллийн систем** | *МХХТ багаж хэрэгсэл, тоног төхөөрөмж* | ЭМ мэдээллийн системийг төлөвлөгдөөгүй | Тодорхой туршилтын ЭМ мэдээллийн системийг бусад мэдээллийн системийн нэг хэсэг болгон хэрэгжүүлж байна | Түлхүүр болон холбогдох үйл явцын хэсгүүдийг хянах менежментийг дэмжихийн тулд ерөнхий программ хангамжийг ашиглаж болно | Эрсдэлийн менежментийн үйл явцын үе шат бүрийг бусад корпорацын мэдээллийн системтэй сайтар нэгтгэсэн веб-д суурилсан хэрэглүүрээр хянадаг. |
| | | *Баримт бичгийн менежмент* | Бүртгэлийн менежментийг дэмжих нь үйл ажиллагаа, шийдвэр гаргахад чиглэгддэг. Байгууллага эрсдэлийн талаарх мэдээллийг баримтжуулдаггүй | Өнгөрсөн үйл явдлуудад голчлон чиглэсэн баримт бичгийн удирдлагын системийг дараах байдлаар төлөвлөж болно. Үүнд:<br>1. хууль эрх зүй, зохицуулалт, засаглалын шаардлагыг биелүүлэх;<br>2. тодорхойлогдсон зарим бие даасан үйл явц болон холбогдох нөлөөллийг бууруулах арга хэмжээний тухай мэдээллийг бүртгэх | Байгууллага нь гол үндсэн болон холбогдох үйл явцын хэсгүүдийн бүртгэлийн менежментэд дэмжлэг үзүүлэх баримт бичгийн системийн нөөцийг тодорхойлдог. | Мэдээллийн удирдлагын бүтэц зохион байгуулалттай төлөвлөгөөний нэг хэсэг болгон мэдээлэлд хандах, ашиглах, дамжуулахад шаардлагатай бодлого, журмыг тогтоож, эрсдэлийн талаарх мэдээллийг тууштай, аюулгүй байдлаар бүртгэдэг. Эрсдэлийн менежментийн үйл явцын үе шат бүрийг зохих ёсоор бүртгэдэг |

| УНШИХ ТҮЛХҮҮР | БҮТЭЭГДЭХҮҮН/ ҮНДСЭН БҮСҮҮД | ТОДОРХОЙ-ЛОГЧИД | ҮЕ ШАТ (ТҮВШИН) 1 | ҮЕ ШАТ (ТҮВШИН) 2 | ҮЕ ШАТ (ТҮВШИН) 3 | ҮЕ ШАТ (ТҮВШИН) 4 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | **Шинж чанарууд / Гүйцэтгэлийн үзүүлэлтүүд** | **Шинж чанарууд /Гүйцэтгэлийн үзүүлэлтүүд** | Шинж чанарууд /Гүйцэтгэлийн үзүүлэлтүүд | Шинж чанарууд /Гүйцэтгэлийн үзүүлэлтүүд |
| ТЕХНОЛОГИ: ДЭМЖЛЭГ | **Техник** | *Эрсдэлийг тодорхойлох* | Эрсдэлтэй үйл явдлын үр нөлөөг тодорхойлж болох боловч тэдгээрийн үйл явцын эх сурвалжтай холбоогүй болно | Ажилтнаас шаардлагатай мэдлэгийг (know-how) олж авах боломжгүй тул тодорхой бүтэцгүй эсвэл албан бус чанарын аргууд (жишээ нь, түүхийн мэдээллийг хянах, хагас бүтэцтэй ярилцлага, шуурхай / шалгах хуудас) | Бүтэцлэгдсэн чанарын аргууд (жишээ нь. тархины шуурга, Делфигийн арга, хувилбарын шинжилгээ гэх мэт) нь илүү гүнзгий тоон аргууд хэрэгтэйг тодорхойлоход хэрэглэгддэг. | Олон талт хандлага: эрсдэл нь олон төрлийн шалтгаан, үр дагаврыг хамардаг тул бүтэцлэгдсэн чанарын болон тоон/статистикийн (жишээ нь: Монте-Карлогийн шинжилгээ, Байесийн шинжилгээ гэх мэт) арга, хэрэгсэл, загварууд. |
| | | *Эрсдэлийн хэмжилт* | *Менежерүүд хувийн туршлага дээрээ тулгуурлан өөрсдийн хувийн хандлагыг ашиглах хандлагатай байдаг* | Техникүүд нь тусгай чиглэлээр хязгаарлагдмал тусгалтай байдаг (санхүүгийн эрсдэл; мэдээллийн технологийн төслийн менежмент) | Эрсдэлийг хэмжихэд олон төрлийн чанарын болон тоон багаж хэрэгслийг ашигладаг. Эрсдэлийн мэргэжилтнүүд болон менежерүүдийн хооронд ашиг тус, боломжит хэрэгсэл, загваруудын хязгаарлалтыг тэнцвэржүүлэхийн тулд мэдлэгийг солилцдог | Эрсдэлийн менежментийн хэрэгслүүд нь хэлтсийн удирдлагын арга хэрэгсэл, арга техниктэй нэгтгэгддэг. Багаж хэрэгсэл, загваруудыг үе үе үнэлж, хамгийн сүүлийн үеийн технологид үндэслэн шинэчилдэг |
| | **Тайлагнах систем** | *Дотоод Гүйцэтгэлийн & Үйл ажиллагааны тайлан* | Эрсдэлийн талаарх мэдээллийг тайлагнадаггүй бөгөөд шийдвэр гаргах үндэс болгон ашигладаггүй | Өнгөрсөн үйл явдлуудад голчлон чиглэсэн дотоод тайланг дараах байдлаар тооцож болно.<br>1. хууль эрх зүй, зохицуулалт, засаглалын шаардлагыг биелүүлэх;<br>2. тодорхойлогдсон бие даасан үйл явц, тодорхойлсон боловч ихэнхдээ хэрэгжүүлдэггүй холбогдох үйлдлүүдтэй холбоотой мэдээллийг задруулах. | Байгууллага нь эрсдэлийн хариуцлагыг хариуцах, өмчлөх эрхийг дэмжих, дэмжих зорилгоор дотоод тайлангийн механизмыг бий болгодог: дотоод тайлан нь сонирхсон дотоод үзэгчдэд эрсдэлийн менежментийн үйл явцын талаар үндсэн болон холбогдох бүх салбар дахь ерөнхий мэдээллийг, шаардлагагүй дэлгэрэнгүй мэдээлэлгүйгээр өгдөг. | Гүйцэтгэх (захирлуудын зөвлөл) болон үйл ажиллагааны түвшинд чухал ач холбогдолтой эрсдэл, эрсдэлийн менежментийн гүйцэтгэл, үйл явцын талаар иж бүрэн, тогтмол дотоод тайланг тогтмол гаргаж байна (менежмент). Энэ нь стратегийн хяналт, шийдвэр гаргах, үйл ажиллагааны шийдвэрийг сайжруулахад хувь нэмэр оруулдаг. Эрсдэлийн мэдээллийн найдвартай байдал, дэлгэрэнгүй мэдээлэл ихээхэн нэмэгдсэн, |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Тайлагнах систем** | *Гадаад тайлан* | Гаднын тусгай хүсэлтийн дагуу (жишээлбэл, төрийн байгууллага, иргэдийн холбоодоор дамжуулан статистикийн мэдээлэл хэрэглэгчид, хэвлэл мэдээллийн хэрэгсэл) эрсдэлтэй эсвэл аюул заналхийлсэн үйл явдлын дараа гарсан үр нөлөөний талаар зарим түр тайланг гаргаж болно. | Гол төлөв өнгөрсөн үйл явдлуудад төвлөрсөн гадаад тайлан нь тодорхойлогдсон болон холбогдох зарим бие даасан үйл явцын талаар дээд менежмент / ахлах менежерүүдэд ЭМ-ийн мэдээллийг задруулахаар төлөвлөж болно. Бууруулах арга хэмжээг тодорхойлсон боловч ихэнхдээ хэрэгжүүлдэггүй | Байгууллага нь авч хэрэгжүүлсэн арга хэмжээ, тэдгээр нь яагаад тохиромжтой болохыг тайлангаар дамжуулан холбогдох салбартай холбоотой гол эрсдэлүүдийг сайн удирдаж байгааг гаднын оролцогч талуудад баталгаажуулдаг. | Гаднын болон дотоод тайлан мэдээллийн хооронд уялдаа холбоо байдаг. Байгууллагад тулгарч буй эрсдэл болон шинээр гарч ирж буй боломжуудыг ашиглах төлөвлөгөөний талаар гаднын оролцогч талуудад эрсдэлийн тухай бүр бодитоор болон үе үе тайлагнадаг. ЭМ системийн үр нөлөөний хяналтын талаар тогтмол тайлагнадаг. |
| | **Сургалтын систем** | *ЭМ Сургалт ба хүмүүсийн үр чадвар* | ЭМ-ийн сургалтын хөтөлбөр, үйл ажиллагаа тодорхойгүй байна. Эрсдэлийн зарчим, хэл ярианы талаар ойлголтгүй. ЭМ-ийн ур чадварын шаардлагын талаар мэдээлэл алга байна. ЭМ нь албан ёсны ур чадвар гэж ойлгогддоггүй | ЭМ-ийн үзэл баримтлал, зарчмын талаарх туршилтын сургалтын хөтөлбөр хэрэгжиж, үндсэн бүлгийн менежерүүд эрсдэлийг удирдах ур чадвартай болсон. Эрсдэлийн мэдлэгийн чадамжийг тодорхойлсон | Менежментэд зориулсан тусгай сургалтын хөтөлбөр гаргаж, үндсэн болон холбогдох бүх салбарт ЭМ-ийн асуудлыг хариуцаж буй ажилтнууд шаардлагатай ур чадвар, удирдамж, сургалтын хэрэгслээр хангагдсан болно. Ихэнх хүмүүс эрсдэлийг үр дүнтэй удирдах зохих ур чадвар, мэдлэгтэй байдаг. Эрсдэлийн ур чадварын зөрүүг арилгаж байна | Аль ч түвшний ажилтнууд эрсдэлийг хурдан шийдвэрлэх, тэдний үүрэг/ажлын байрнаас шалтгаалан байгууллагад тулгарч буй ердийн эрсдэл, эдгээр эрсдэлийг удирдахад авах арга хэмжээний талаар тогтмол бөгөөд зохих зааварчилгаа, сургалтад хамрагддаг. Шинэ ажилтнууд ЭМ-ийн эрт сургалтад хамрагддаг. Ур чадварын шилжүүлэг явагдана. ЭМ чадамж, сургалт нь хувь хүний сургалтын төлөвлөгөөний салшгүй хэсэг юм |

| УНШИХ ТҮЛХҮҮР | БҮТЭЭГ-ДЭХҮҮН / ҮНДСЭН БҮСҮҮД | ТОДОРХОЙ-ЛОГЧИД | YE ШАТ (ТҮВШИН) 1 | YE ШАТ (ТҮВШИН) 2 | YE ШАТ (ТҮВШИН) 3 | YE ШАТ (ТҮВШИН) 4 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | **Шинж чанарууд / Гүйцэтгэлийн үзүүлэлтүүд** | **Шинж чанарууд /Гүйцэтгэлийн үзүүлэлтүүд** | Шинж чанарууд /Гүйцэтгэлийн үзүүлэлтүүд | Шинж чанарууд /Гүйцэтгэлийн үзүүлэлтүүд |
| **технологи: дэмжлэг** | **Холбоо харилцааны систем** | *ЭМ-ийн дотоод харилцааны хэрэгсэл, багаж хэрэгсэл* | Эрсдэлийн талаар мэдээлэл өгөх дотоод тодорхой арга хэрэгсэл байхгүй | Эрсдэлийн талаар үндсэн бүлгийн хүмүүсийн дунд мэдлэг хуваалцах зарим дотоод хэрэгслийг (жишээ нь, вики платформ, sharepoint сайтууд гэх мэт мэдлэг хуваалцах систем) хэрэгжүүлсэн. | Байгууллагын бодлого, өмчлөлийн талаар мэдээлэл өгөх үүрэгтэй дотоод харилцааны төлөвлөгөө, багийг тодорхойлсон. Холбогдох бүх зохион байгуулалтын хэлтэстэй уулзалт зохион байгуулдаг. ЭМ-ийн мэдээллийг хуваалцах бусад хэрэгсэл бол нүүр тулан ярилцах, хээрийн тойм хийх хуралдаанууд юм | Бүх дотоод сонирхогч талуудтай ЭМ-ийн мэдлэг, мэдээлэл, туршлагыг хуваалцах, хамтын ажиллагаа, яриа хэлэлцээг дэмжих хангалттай, үр ашигтай харилцааны төлөвлөгөө, хэрэгслүүд (жишээ нь, байнгын дотоод уулзалт, семинар, урлан, веб мэдээллийн цуглаан, ЭМ-ийн талаар тогтмол шинэчлэгддэг интранет сайт, ЭМ мэдээллийн товхимол гэх мэт), |
| | | *ЭМ гадаад харилцаа холбооны хэрэгсэл, багаж хэрэгсэл* | Эрсдэлийн талаар мэдээлэл өгөх тусгай гаднын арга хэрэгслийг төлөвлөөгүй | Сонгогдсон оролцогч талуудын дунд эрсдэлийн талаарх мэдлэгээ хуваалцах гаднын зарим хэрэгслийг ашиглаж болно | Байгууллага холбогдох салбартай холбоотой гол эрсдэлийг хэрхэн даван туулж байгаа талаар сонирхогч талуудтай харилцах тусгай гаднын хэрэгслийг (жишээ нь, сонгогдсон зорилтот үзэгчдийн дагуу уулзалт, веб мэдээллийн цуглаан гэх мэт) тусгасан болно. | Гаднын бүх оролцогч талуудтай харилцах, хамтын ажиллагаа, яриа хэлэлцээг дэмжих зохих төлөвлөгөө, арга хэрэгсэл (жишээ нь, жилийн уулзалт, жилийн тайлан, семинар, дамжаа, ЭМ-ийн асуудлаар тогтмол шинэчлэгддэг интернэт сайт, ЭМ мэдээллийн товхимол гэх мэт) байгаа. |
| | **Санхүүгийн эх үүсвэр** | *Санхүүгийн нөөцийн хүрэлцээ* | ЭМ системийг хэрэгжүүлэхэд ямар ч нөөц байхгүй | Эрсдэлийг удирдах санхүүгийн эх үүсвэр нь маш хязгаарлагдмал бөгөөд бусад туршилтын хөтөлбөрүүдтэй хуваалцдаг | ЭМ-ийн тодорхой төсөв гаргасан боловч хараахан хангалттай биш байна. Үүнд байгууллагын эрсдэлийн тогтолцоог хэрэгжүүлэхэд туслах ажилтнуудын хуваарилалт, гол болон холбогдох салбартай холбоотой тодорхой эрсдэлийг залруулах төсөв зэрэг санхүүгийн анхан шатны эх үүсвэр багтана. | Эрсдэлийг удирдахад тохиромжтой нөөцийн хуваарилалтыг байгууллагын үйл ажиллагааны төсөвт системтэйгээр авч үздэг: удирдах албан тушаалтнууд ЭМ-ийн чухал бүрэлдэхүүн хэсэг бүрийн зорилтот төлөвшлийн түвшинг хэлэлцэж, шаардлагатай хөрөнгө оруулалтын талаар шийдвэр гаргадаг. Үүнд сайжруулсан үйл явц эсвэл уг хүрээг хэрэгжүүлэх, хянах, шалгах нэмэлт хөтөлбөр, нөөцийн зардлыг тооцох зэрэг багтана |

## Бүлэг 9: Сурсан зүйлс

### АНХААРАХ ЗҮЙЛ: Эрсдэлийн менежментийг хэрэгжүүлэхэд ҮСБ-ын туршлагаас суралцсан зүйл

Дараах дүгнэлт хүснэгтэд санал асуулгын зүйл бүрт өгсөн хариултын талаарх дэлгэрэнгүй мэдээллийг харуулсан ба дүн шинжилгээг хөнгөвчлөх үүднээс дараах 5 хамаарлын бүсэд нэгтгэсэн болно.

- Кластер 1 – МАНДАТ БА ЭРСДЭЛИЙН БОДЛОГО. Зүйл: Эрсдэлийг удирдах эрх мэдэл, үүрэг хариуцлага; Эрсдэлийн бодлогыг тодорхойлох
- Кластер 2 – ЭРСДЭЛИЙН МЕНЕЖМЕНТИЙН ЖУРАМ БА ЗОХИОН БАЙГУУЛАЛТЫН БҮТЭЦ. Зүйл: Эрсдэлийн менежментийн журам; Эрсдэлийн менежментийн нэгж/албыг бий болгох
- Кластер 3 - ЭРСДЭЛИЙН МЕНЕЖМЕНТИЙН ҮЙЛ ЯВЦ. Зүйл: Эрсдэлийг тодорхойлох үе шат; Эрсдэлийн үнэлгээний үе шат; Эрсдэлээс хамгаалах үе шат
- Кластер 4 - ЭРСДЭЛИЙН МЕНЕЖМЕНТИЙН ИНТЕГРАЦИ. Зүйл: Эрсдэлийн менежментийг Зохион байгуулалтын бусад чиг үүрэгтэй нэгтгэх; Эрсдэлийн менежментийг Чанарын менежменттэй нэгтгэх; Эрсдэлийн менежментийг Дотоод хяналт/Дотоод аудиттай нэгтгэх;
- Кластер 5 – ЭРСДЭЛИЙН МЕНЕЖМЕНТ: ДЭМЖИХ ҮЙЛЧИЛГЭЭ Зүйл: Сургалт; МХХТ-ийн Системийн ЭМ-ийг үйл явцыг дэмжих; Харилцаа холбоо, Зөвлөгөө.

Зүйл тус бүрээр дараах шинж чанаруудыг онцлон тэмдэглэв.

- "ЮУ ХАМГИЙН АМЖИЛТТАЙ БОЛСОН БЭ": Эрсдэлийн менежментийг нэвтрүүлэхээс үүдэлтэй ямар зүйл байгууллагад хамгийн сайн нөлөө үзүүлсэн;
- "ЮУ ХАМГИЙН БЭРХШЭЭЛТЭЙ БАЙСАН БЭ": Эрсдэлийн менежментийг хөгжүүлэхэд саад болж байсан гол зүйлүүд нь;
- "ЮУГ ХИЙЖ БОЛОХГҮЙ ВЭ": Судалгаанд оролцсон ҮСБ-ын хуримтлуулсан туршлагаас харахад, эрсдэлийн менежментийг хэрэгжүүлэхэд ямар алдааг давтахгүй байх нь зөв бэ.

| **КЛАСТЕР 1 – МАНДАТ БА ЭРСДЭЛИЙН БОДЛОГО** | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Зүйл** | **Нэмэх, Хасах** | **Эрсдэлийн менежментийн талбар** | **Зохион байгуулалтын үйл явцын удирдлагын хэсэг** | **Дотоод аудит, Хяналтын хэсэг** | **Статистик Үйлдвэрлэлийн үйл явцын менежмент хэсэг** |
| **Эрсдэлийг удирдах мандат, үүрэг хариуцлага** | Амжилттай | а) Удирдах ажилтан/Дээд удирдлагын үүрэг хариуцлага<br>б) Бизнесийн үйл явцад системчилсэн эрсдэлийн менежментийг оруулах<br>с) Стратеги, багц болон үйл ажиллагааны түвшний эрсдэлийн төлөвлөгөөнд удирдлагын оролцоо. | а) Удирдах ажилтан/Дээд удирдлагын үүрэг хариуцлага<br>б) ТУЗ-ийн түвшинд эрсдэлийн магадлалыг тодорхойлох ба ялангуяа хүлээгдэж буй зан үйлийн илэрхийлэл<br>в) Эрсдэлийн менежментийн хамрах хүрээ, хил хязгаарыг тодорхойлох | а) Удирдах ажилтан/Дээд удирдлагын үүрэг хариуцлага | а) Удирдах ажилтан/Дээд удирдлагын үүрэг хариуцлага<br>б) Эрсдэлийн менежментийг төлөвлөлт, үйл ажиллагаа, шийдвэр гаргах үйл явцтай уялдуулах |
| | Бэрхшээлтэй | а) Дээд удирдлагын зорилтуудын нэг хэсгээс үүссэн эрсдэл<br>б) Хамрах хүрээ, зорилгоо тодорхой илэрхийлэх<br>в) тэдний удаан хугацаанд хийсэн ажлын мэдлэг, туршлагыг бий болгодог итгэл үнэмшлийг сөрөхийн тулд ажилтнуудад Эрсдэлийн дүн шинжилгээг бодитойгоор таниулах үйл явц бөгөөд ажилтнууд бүх ажлыг хяналтад байлгаж, ямар ч харамсахаар зүйл тохиолдохгүй гэж үздэг | а) Эрсдэлийн менежментийн хүлээлтэд Дээд удирдлагын анхаарлыг төвлөрүүлэх | а) Аудитын ажиглалт, зөвлөмжийг дэмжих зохицуулалтын тогтолцоогүй Эрсдэлийн менежментийн тогтолцооны хэрэгжилтийг дэмжих | а) Нэмэлт ажлын ачааллыг эрсдэлийн менежментийн үйл ажиллагааны үр дүнтэй, эрсдэлийн нөлөөллийг уялдуулан тэнцвэржүүлэх<br>б) Хөтөлбөрийн менежерүүдэд үзүүлэх нэмэлт ачааллыг хязгаарлахын тулд эрсдэлийн менежментийн хяналтыг хэрэгжүүлэх нэгдсэн арга барилыг боловсруулах<br>в) Хязгаарлагдмал төсөвтэй эрсдэлийг бүрэн залруулахыг үүрэг болгосон бүрэн эрх тогтоох |
| | Хийж болохгүй | а) Хүлээгдэж буй үр ашгийг ажилтнуудтай хуваалцахгүйгээр эрсдэлийн менежментийг хэрэгжүүлэх<br>б) Түүнийг дэмжих зохих эх үүсвэргүй бол ЭМ-ийн бүрэн эрхийг /мандатыг/ тогтоож болохгүй | | а) Оролцогчдын хариуцлагыг тодорхой тогтоосон зохицуулалтын тогтолцоогүй Эрсдэлийн менежментийн тогтолцоог хэрэгжүүлж эхлэхгүй байх<br>б) ЭМ-ийн үүрэг хариуцлагыг зөвхөн нэг албан байгууллага эсвэл хувь хүнээр хязгаарлаж болохгүй | а) Статистикийн бус эрсдэлийг (зохион байгуулалтын эрсдэл) тооцохгүй байх<br>б) Эрсдэлд үзүүлэх хариу арга хэмжээний түр хяналт, хэлтэс/хөтөлбөр тус бүрт тохирсон арга барил<br>в) Эрсдэлийн менежментийн төлөвлөгөө боловсруулах үйл явцад холбогдох оролцогч талуудын хүлээлттэй өргөн хүрээнд зөвлөлдөхгүй байх |

| **КЛАСТЕР 1- МАНДАТ БА ЭРСДЭЛИЙН БОДЛОГО** | | |
|---|---|---|
| **Зүйл** | **Нэмэх, хасах** | **Эрсдэлийн менежментийн хэсэг** |
| **Эрсдэлийг удирдах мандат /эрх мэдэл/, үүрэг хариуцлага** | Амжилттай | а) Эрсдэлийн бодлого, тогтолцоог удирдах албан тушаалтнууд төдийгүй бүх байгууллагын хэмжээнд баталсан.<br>б) Бодлого нь эрсдэлийн менежментийн зорилт, нөхцөл байдал, зорилго, эрсдэлийн нөлөөллийн талаарх мэдэгдлийг багтаасан бөгөөд эрсдэлийн менежментэд хүлээх үүрэг, хариуцлагыг тодорхойлох ба эрсдэлийн үнэлгээг хэрхэн хийх талаар ажилтнуудад зааварчилгаа өгдөг.<br>в) Энэ нь бүх ажилтнуудад хүртээмжтэй байх бөгөөд Удирдах зөвлөлөөс албан ёсоор батлагддаг.<br>г) Байгууллагын бүх түвшинд ЭМ-ийн үйл явцыг стандартчилах<br>д) ЭМ-ийн системийн хэрэгжилтэд хяналт тавих үүрэгтэй ЭМ-ийн хороог байгуулах<br>е) Гүйцэтгэх үүрэг, хариуцлагыг тодорхой зааж өгөх |
| | Бэрхшээлтэй | а) Эрсдэлийн нөлөөллийг хянаж үзэхэд байгууллагын хэмжээнд зан үйлийг өөрчлөх<br>б) Эрсдэлийг анхаарахгүй байх нь тооцооллын үнэн зөвийг хамгаалахад зайлшгүй шаардлагатай ч инновацыг боомилдог.<br>в) Эрсдэлийн нөлөөлөл, эрсдэлд тэсвэртэй байдлыг тодорхойлох |
| | Хийж болохгүй | а) Эрсдэлийн бодлогыг албан ёсны статистикийн үйл ажиллагааны орчинд тохируулахгүй байх<br>б) Байгууллагын тэргүүлэх чиглэлийн дагуу зохих зохицуулалт, хатуу стратегийг хэрэгжүүлэхгүйгээр эрсдэлийн менежментийн хэрэгжилтийг эхлүүлэх.<br>в) Менежмент, ажилтнуудын урам зоригийг бууруулдаг захиргааны нэмэлт дарамт гэж ойлгож болох журмыг тогтоож болохгүй. |

| **КЛАСТРЕР 2- ЭРСДЭЛИЙН МЕНЕЖМЕНТИЙН ЖУРАМ БА ЗОХИОН БАЙГУУЛАЛТЫН БҮТЭЦ** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Зүйл** | **Нэмэх, хасах** | ***Зохион байгуулалтын үйл явцын удирдлагын хэсэг*** | ***Статистикийн үйлдвэрлэлийн үйл явцын удирдлагын хэсэг*** | ***Статистикийн чанарын дүн шинжилгээ хийх талбар*** |
| **Эрсдэлийн менежментийн журам** | Амжилттай | а) Өндөр түвшний эрсдэлтэй, нарийвчилсан суурь (залруулах) арга хэмжээ бүхий эрсдэлийг нэгтгэх.<br>б) Эрсдэлийг зохион байгуулалтын төлөвлөлтөд оруулах<br>в) Үйл явцыг хянах боломжтой байх (үе шат, тархалт, баримт бичиг)<br>г) Үйл явцын бүх үе шатыг хамруулсан эрсдэлийн менежментийн төвлөрсөн нэг, нэгдсэн Мэдээллийн Технологийн Систем (ЭМ), Дотоод хяналтын систем ба Тохирлын Удирдлагын Тогтолцоо<br>д) Эрсдэлийн менежментийн журам бүх түвшинд уян хатан байгаа эсэхийг хянах<br>е) Стратегийн эрсдэл бүрт удирдах албан тушаалтныг хуваарилсан байх нь стратегийн эрсдэлийн салбар бүрийн удирдлагын хариуцлагыг баталгаажуулдаг. | а) ЭМ-ийн үйл явцад эрсдэл хүлээгчийн идэвхтэй оролцоо<br>б) ЭМ-ийн нэгж бусад холбогдох нэгжүүдтэй хамтран ажиллах (ЧМ, IA, Хяналт)<br>в) Хариуцлагыг тодорхой тусгах<br>г) Үйл явцын зураглал нь чанарын гарц болон гол анхаарлаа хандуулах мөн хөтөлбөр эрсдэлд хамгийн их өртдөг газар, эрсдэлийн менежментийн төлөвлөгөөг гол асуудал, тэргүүлэх чиглэлтэй уялдуулахад гол хэсгүүдийг онцлон дурдахад тусалдаг | а) Эрсдэлийн менежментийн журмыг одоо байгаа чанарын удирдлагын тогтолцоотой нэгтгэх<br>б) Чанарын үзүүлэлтүүд нь эрсдэлийн менежментийн үйл явцыг мэдээлэхэд тустай байх ёстой.<br>в) Эрсдэлийн нөлөөллийг ойлгох, харилцах;<br>г) Эрсдэлийг залруулахад тохиромжтой үйл явцын талаар тохиролцох (үүрэг, хариуцлагыг оролцуулан)<br>д) Өгөгдлийг зөвхөн статистикийн зорилгоор ашиглах, мэдээлэл задрах эрсдэлийг багасгах.<br>е) Эрсдэлийг Стратегийн эрсдэлтэй босоо байдлаар холбож, эрсдэлийн нөлөөгөөр хүлээгдэж буй зан үйлийг уялдуулах. Мөн багц болон Байгууллага доторх өргөн хүрээний хамаарлыг тодорхойлох эрсдэлийг хэвтээ байдлаар холбох.<br>ё) Нийт чанарын удирдлагын хүрээнд эрсдэлийг удирддаг байх |
| | Бэрхшээлтэй | а) ЭМ-ийн үйл явц дахь эрсдэлийг нэмэгдүүлэх нөхцөл<br>б) Энэ үйл явц нь нөөц ихтэй байдаг учраас санхүүгийн болон хүний нөөцийн хомсдолоос болж ажилтнуудын урам зориг<br>в) Хэт их зааварчилгаатай байх, хүмүүсийг нөхцөл байдалд дасан зохицуулах, дасан зохицоход хангалттай уян хатан байх хоёрын тэнцвэрт байдлыг хадгалах | а) Удирдах ажилтан болон хөтөлбөрийн удирдлагын үзэл бодлыг хэзээ, хэрхэн уялдуулахыг тодорхойлох (өөрөөр хэлбэл дээрээс доош, доороос дээш хандлагыг нэгтгэх)<br>б) Аливаа өөрчлөлт нь статистик нөлөөллийн эх үүсвэр болж болзошгүй тул эрсдэлийн үр дүнтэй менежментийг шаарддаг гэдгийг байгууллагад харуулах | а) Эрсдэлийн менежментийн үйл явцыг мэдээлэхийн тулд бүх статистикийн хөтөлбөрийн чанарын зохих үзүүлэлтүүдийг тодорхойлох, боловсруулах, үйлдвэрлэх, хянах/шинжилгээ хийх.<br>б) Эрсдэлийн менежментийг дагаж мөрдөх асуудал гэж үздэг хандлагыг бүх удирдлагын түвшний оролцоотой, баримт бичгүүдийг хэрэгжилтийн үйл явцын гол хэрэгсэл гэж үздэг, байнга хянаж, шинэчилж байх хандлага руу өөрчлөх.<br>в) Эрсдэлийн менежментийн эцсийн төлөвлөгөөнд санал оруулах зорилгоор оролцогч талуудтай хамтран ажиллах<br>г) Эрсдэл нь нэгээс олон үйл явц эсвэл бүх байгууллагатай холбоотой тохиолдолд эрсдэлийг залруулах үүрэг, хариуцлагыг тодорхойлох |

| **КЛАСТРЕР 2- ЭРСДЭЛИЙН МЕНЕЖМЕНТИЙН ЖУРАМ БА ЗОХИОН БАЙГУУЛАЛТЫН БҮТЭЦ** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Зүйл** | **Нэмэх, хасах** | ***Зохион байгуулалтын үйл явцын удирдлагын хэсэг*** | ***Статистикийн үйлдвэрлэлийн үйл явцын удирдлагын хэсэг*** | ***Статистикийн чанарын дүн шинжилгээ хийх талбар*** |
| **Эрсдэлийн менежментийн журам** | Хийж болохгүй | а) Байгууллагын хэмжээнд үйлчлүүлэгчдэдээ хэрхэн ашиг тусаа өгөх талаар зөвлөлдөхгүйгээр журам боловсруулах<br>б) Бусад баримт бичигтэй холбоогүй бие даасан маягтуудыг бөглөх<br>в) Төвийн систем, хэрэгслийг нэгтгэхгүй байх<br>г) Жилд нэг удаа гэх мэт цаг хугацаатай үнэлгээнд тулгуурлахгүй байх. | а) Эрсдэлийн менежментийн баримт бичиг/илэрсэн үр дүн дээр хэт төвлөрөхгүй байх, эрсдэлийн менежментийн арга барилыг ажлын хөтөлбөрт тусгах ач холбогдлыг мартах | а) Эрсдэлийн менежментийн журам болон гүйцэтгэлийн менежментийг хооронд нь ялгахгүй байх<br>б) Санхүүгийн төлөвлөлтийн үйл явцтай уялдуулсан эрсдэл, чанарын менежмент байхгүй байх<br>в) Тодорхой хуваарьгүйгээр шинэ үйл явцыг хэрэгжүүлж эхлэх (эрсдэлийн менежментийн шинэ үйл явцыг хэрэгжүүлэх явцад огноо, хамрагдах хэсэг, шаардлагатай үр дүнг хэд хэдэн удаа өөрчилсөн)<br>г) Эрсдэл/чанарын удирдлагын төлөвлөгөө боловсруулах үйл явцад ижил төстэй дэмжлэг үзүүлэх олон салбарыг эхлээд тодорхой үүрэг, хариуцлагыг олон нийтэд мэдээлэхгүйгээр хуваарилах. |

| **КЛАСТРЕР 2- ЭРСДЭЛИЙН МЕНЕЖМЕНТИЙН ЖУРАМ БА ЗОХИОН БАЙГУУЛАЛТЫН БҮТЭЦ** | | |
|---|---|---|
| **Зүйл** | **Нэмэх, хасах** | ***Эрсдэлийн менежментийн хэсэг*** |
| **Эрсдэлийн менежмен-тийн алба/алба байгуулах** | Амжилттай | а) Байгууллагын бүтэц дэх хэлтэс тус бүрийн эрсдэлийн менежментийг албан ёсоор нэгтгэх<br>б) ЭМ-ийн баг нь ABS-д эрсдэлийн менежментийн тогтолцооны хэрэгжилтэд хяналт тавих, байгууллагын түвшинд стратегийн эрсдэлийн менежментийг зохицуулах үүрэгтэй төвлөрсөн чиг үүргийн хүрээнд ажилладаг ба тус баг нь эрсдэлийн менежментийн үйл ажиллагаа явуулахаас илүүтэй эрсдэлийн менежментийн талаар дэмжлэг, зөвлөгөө өгдөг.<br>в) ЭМ-ийн багийг зохицуулах эрсдэлийн менежментийн хороог байгуулах.<br>г) ЭМ-ийн албан нь Санхүү, Статистикийн Ерөнхий газарт шууд тайлагнадаг байх |
| | Бэрхшээл-тэй | а) Дотоод аудит болон эрсдэлийн менежментийн чиг үүргүүдийн хооронд бие даасан байдлыг хангах<br>б) Цөөн тооны үндсэн мэргэшсэн, ажилтнуудыг төвлөрүүлсэн жижиг ЭМ-ийн багтай байх, эрсдэлийн менежментийн томоохон ажлын хөтөлбөрийг удирдан чиглүүлэх<br>с) Эрсдэлийн менежментийн чиг хандлагыг ашиглан агентлаг хоорондын эрсдэлийг хянах |
| | Хийж болохгүй | а) Эрсдэлийн багийг далд байлгах: багийг компанийн дарамт гэж үзэхээс урьдчилан сэргийлэхийн тулд түүнийг ил байрлуулж, ахлагчдад хангалттай дэмжлэг үзүүлэх шаардлагатай.<br>б) Эрсдэлийн менежментийн албыг үр дүнтэй ажиллуулахад шаардагдах санхүүжилт, нөөцийг дутуу үнэлэх<br>в) Хэт олон тооны ЭМ-ын ажиллуулахгүй байх<br>г) Стратегийн эрсдэлээс илүү үйл ажиллагааны эрсдэлд анхаарлаа хандуулах |

| **КЛАСТЕР 3 – ЭРСДЭЛИЙН МЕНЕЖМЕНТИЙН ҮЙЛ ЯВЦ** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Зүйл** | **Нэмэх, хасах** | ***Зохион байгуулалтын үйл явцын удирдлагын хэсэг*** | ***Статистикийн үйлдвэрлэлийн үйл явцын удирдлагын хэсэг*** | ***Статистикийн чанарын дүн шинжилгээ хийх талбар*** |
| **Эрсдэлийг тодорхойлох үе шат** | Амжилттай | а) Жил бүр зохион байгуулдаг семинараар дамжуулан бодит, чухал асуудлуудад анхаарал хандуулах<br>б) ЭМ-ийн мэдээллийн хэрэгслээр дамжуулан эрсдэлийн талаар түр тайлагнадаг системийг хэрэгжүүлэх<br>в) Эрсдэл нь бусад компанийн стратегитай нийцэж байгаа эсэхийг баталгаажуулах<br>г) Энгийн "хэрэв" ... "тэгвэл" ... гэсэн үгсийг ашиглаж, байгууллагаас гаднах хүчин зүйлсийг харгалзан үзэх<br>д) Илүү олон үзэл бодлыг тусгахуйц мэдээллийн уян хатан байдал<br>е) Тодорхойлох семинарын арга барил | а) Аргачлалыг хэрэгжүүлэх тодорхой зааварчилгаа<br>б) Эрсдэлийн менежментийн мөчлөгийг ажлын байран дээрх төлөвлөлтийн мөчлөгтэй уялдуулах<br>в) Тогтмол мөчлөгтэй эрсдэл ба урт хугацааны хөтөлбөрийг өөрчлөх эрсдэлийг салангид боловч уялдаа холбоотой бүлэг болгон авч үзсэн тогтолцоог ашиглах.<br>г) Чанартай холбоотой гол оролцогч талуудын хүлээлтийг хамгийн сайн тусгах эрсдэлийг тодорхойлохын тулд чанарын эрсдэлийг цогц байдлаар авч үзэх | а) Гол эрсдэлүүдийг тодорхойлохын тулд Эрсдэлийн менежментийн семинарт чанарын менежментийг хамруулах<br>б) SWOT шинжилгээний үр дүнг (байгууллагын нөхцөл байдлыг илрүүлэхийн тулд хийдэг) эрсдэлийг тодорхойлох эх сурвалжийн нэг болгон ашиглаж, Менежментийг оролцуулдаг байх<br>в) Статистикийн судалгааны чанарын хяналтыг тогтмол хийх<br>г) Статистикийн чанарын зорилгын үүднээс эрсдэлийг тодорхойлж, тайлбарлахын тулд ажилтнуудын урам зориг, зохистой хамтын ажиллагаа |
| | Бэрхшээлтэй | а) Эрсдэл хоорондын харилцан хамаарлыг тодорхойлох<br>б) Хэзээ ч бий болж байгаагүй эрсдэлтэй нөхцөл байдлыг төсөөлөх<br>в) Хүн бүр нэр томъёоны талаар ижил ойлголттой байх<br>г) Үйл ажиллагааны янз бүрийн салбарт эрсдэл үүсэх үед эрсдэл хүлээгчдийг тодорхойлох<br>д) Эрсдэлийг хангалттай жижиг бүлгүүдэд бүлэглэх<br>е) Эрсдэлийг тодорхойлох зохих аргачлалыг сонгох | а) Эрсдэлийн талаарх нийтлэг ойлголт<br>б) Стратегийн болон үйл ажиллагааны эрсдэлүүдийн хоорондын хамаарлыг/холбоог бий болгох | а) Шинээр гарч ирж буй эрсдэлийг тодорхойлох эсвэл урьдчилан тооцоолоогүй эрсдэлийг төлөвлөх |
| | Хийж болохгүй | а) Хэт их эрсдэл, эрсдэлгүй эрсдэлийг тодорхойлох.<br>б) Үйл явцыг аюулгүй, эрсдэлд өртөмтгий биш гэж үзэх.<br>в) Хэт их стратегийн эрсдэлтэй байх;<br>г) Бодит байдлаар залруулж, удирдах боломжгүй эрсдэлүүдийг тодорхойлох (жишээ нь байгууллагын хяналтаас гадуур эрсдэлүүд) | а) Хөтөлбөрийн менежерүүдийг сургаж, дэмжихийн тулд мэдлэггүй/сонирхогчийн нөөцийг ашиглах<br>б) Эрсдэлийн зөвхөн нэг хэмжигдэхүүн дээр (жишээлбэл, мөчлөгийн эрсдэл) эсвэл зөвхөн чанарын явцуу үзэл бодолд анхаарлаа төвлөрүүл. | а) Эрсдэлийг зөвхөн аюул занал төдийгүй боломж гэж бүү хар<br>б) Эрсдэлийг тодорхойлох тодорхой үйл явц байхгүй, хэдэн жил ийм хэвээр үргэлжлэх<br>в) Хэлэлцүүлэгт шаардлагатай оролцогч талуудгүйгээр эрсдэлийг тодорхойлох оюуны дүгнэлт хийх |

| **КЛАСТЕР 3 – ЭРСДЭЛИЙН МЕНЕЖМЕНТИЙН ҮЙЛ ЯВЦ** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Зүйл** | **Нэмэх, хасах** | ***Зохион байгуулалтын үйл явцын удирдлагын хэсэг*** | ***Статистикийн үйлдвэрлэлийн үйл явцын удирдлагын хэсэг*** | ***Статистикийн чанарын дүн шинжилгээ хийх талбар*** |
| **Эрсдэ-лийн үнэлгээ-ний үе шат** | Амжилттай | а) Ахлах удирдлагын зөвлөл дэх тэргүүлэх чиглэл<br>б) Мэдээллийн технологийн хэрэгслийн тусламжтайгаар Эрсдэлийн чанарын үнэлгээ хийх, эрэмбэлэх<br>в) Харьцангуй энгийн эрсдэлийн үнэлгээний матриц ашиглах<br>г) Даамжрахаас урьдчилан сэргийлэхийн тулд эрсдэлийг тогтмол хянаж байх<br>д) Эрсдэлийг тодорхойлох, эрсдэлийн үнэлгээний шалгуурыг тодорхойлох, эрсдэлийн менежментийн үйл явцыг дэмжих зорилгоор (эрсдэл хүлээгчдэд зориулсан) сургалт явуулах. | а) Аргачлалыг хэрэгжүүлэх тодорхой зааварчилгаа<br>б) Салбар дотроо өөр өөр ажлын хэсгүүдээс бүрдсэн жижиг багтай байх нь эрсдэлийг үнэлэхэд хамгийн сайн үр дүнд хүрсэн<br>в) Тамгын газрын Менежмент, албын янз бүрийн хэлтсийн төлөөлөгчдөөс бүрдсэн тусгайлан байгуулагдсан бүлэгт сонгогдсон эрсдэлийг үнэлэх.<br>д) Эрсдэлийн менежментийн үйл явцын үр дүнг гол оролцогч талуудтай хуваалцах | а) Эрсдэлийг үнэлэх явцад, үүний үр нөлөөг зөвхөн байгууллагын имиж, стратегийн зорилгод хүрэх гэх мэт төдийгүй, сонирхогч талуудын бүлэг тус бүрд үнэлэх нь ашигтай байдаг. (жишээ нь, хэрэглэгчид, ажилтнууд, мэдээлэл дамжуулагч гэх мэт). Ийм үнэлгээ нь эрсдэлийг залруулах арга хэмжээний үр дүнтэй байдлын дараагийн үнэлгээг ихээхэн хөнгөвчилдөг. |
| | Бэрхшээлтэй | а) Эрсдэлийн тоон үнэлгээ<br>б) Техникийн ур чадвараас ангид салбар дах эрсдэлийг авч үзсэн ажилтнуудыг урамшуулах<br>в) Ажилчдыг татан оролцуулах<br>г) Эрсдэлийг эрэмбэлэх | а) Эрсдэлийг хэвээр үлдээх<br>б) Эрсдэлийн ул мөрт үндэслэн Эрсдэлийг хэмжих<br>в) Корпорац болон хэлтэст үзүүлэх Эрсдэлийн зохих нөлөөллийн түвшинг хэмжих | |
| | Хийж болохгүй | а) Хэт их эрсдэлийн менежмент нь субъектив бөгөөд чанарын шинж чанартай байдаг учраас үүнийг хүлээн зөвшөөрөх шаардлагатай<br>б) Шинээр гарч болзошгүй эрсдэлийг тооцохгүй байх<br>в) Эрсдэлийн үнэлгээний шалгуурыг тодорхойлохгүй байх<br>г) Эрсдэлийн талаарх нийтлэг ойлголт, түүнчлэн эрсдэл үүсэх магадлал, нөлөөллийн талаар хэлэлцэхгүй байх.<br>д) Эрсдэлийг хэтрүүлэн тооцох<br>е) Жилд нэг удаа гэх мэт цаг хугацааны үнэлгээнд найдахгүй байх<br>ё) Эрсдэлийг нуун дарагдуулах эсвэл зохиомлоор онцлох зорилгоор тайлагнасан эсвэл хэтрүүлсэн | а) Хөтөлбөрийн нэрийн өмнөөс эрсдэлийг үнэлэхдээ нэг оролцогчид найдаж болохгүй, эсвэл үнэлгээг нэг ажлын хүрээнд хязгаарлаж болохгүй.<br>б) Нарийн төвөгтэй хэрэгсэл, хамааралгүй жишээ ашиглах<br>в) Эрсдэлийн үнэлгээнд стандарт хандлагыг хэрэглэхгүй байх | а) Зөвхөн дагаж мөрдөхийг хичээ (жишээ нь, хянах давтамж) мөн зөвхөн өндөр оноо авахуйц эрсдэлд анхаарлаа хандуул. |

| **КЛАСТЕР 3 – ЭРСДЭЛИЙН МЕНЕЖМЕНТИЙН ҮЙЛ ЯВЦ** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Зүйл** | **Нэмэх, хасах** | ***Зохион байгуулалтын үйл явцын удирдлагын хэсэг*** | ***Статистикийн үйлдвэрлэлийн үйл явцын удирдлагын хэсэг*** | ***Статистикийн чанарын дүн шинжилгээ хийх талбар*** |
| **Эрсдэлийг залруулах үе шат** | Амжилттай | а) Хөнгөвчлөх тодорхой арга хэмжээг боловсруулж, тэдгээрийг залруулах үйл явцын ахиц дэвшлийн талаар тогтмол мэдээлэх<br>б) Үйл явцын янз бүрийн үе шатанд урьдчилан сэргийлэх, залруулах хяналтыг нэгтгэх<br>в) Зардал-үр ашгийн шинжилгээ<br>г) Эрсдэлийг бууруулах арга хэмжээг тодорхойлох, хариуцлага, хуваарь зэрэг Удирдлагын оролцоотойгоор системчилсэн арга барил хэрэгжүүлэх<br>д) Шаардлагатай бол эрсдэлийг бууруулах одоогийн арга хэмжээг өөрчлөх.<br>е) Ахлах менежерүүдийг стратегийн эрсдэл хүлээгчээр томилж, залруулга төлөвлөгөө боловсруулах үүрэг хариуцлагыг ноогдуулах<br>ё) Эрсдэлийн магадлалыг тодорхойлох, зардал-үр ашгийн шинжилгээнд суурилсан харилцан хамтын ажиллагаа | а) Эрсдэлийг тогтмол дахин үнэлэх<br>б) Үйл явцуудад хялбархан оруулах эрсдэлийн залруулах арга хэмжээг тодорхойлох<br>в) Статистикийн үйлдвэрлэлийн үйл явц дах сайжруулалтын хэрэгжилтэд хяналт тавих | а) Эрсдэлийг бууруулах арга хэмжээг төлөвлөхөд чанарын менежмент, дээд удирдлагын оролцоо<br>б) Эрсдэлийг залруулах журмыг одоо хэрэгжиж буй чанарын удирдлагын тогтолцоотой нэгтгэх<br>в) Залруулах арга хэмжээг хэрэгжүүлсний дараа тайлант хугацааны эцэс хүртэл хүрэх эрсдэлийн зорилтот түвшинг тодорхойлох нь залруулах арга хэмжээний үр дүнг тодорхой үнэлэх боломжийг олгодог.<br>г) Гол эрсдэлийг шийдвэрлэхдээ дээд удирдлагын анхаарлыг бүрэн төвлөрүүлэх<br>д) Хүлцэх гэдэг нь юу гэсэн үг болохыг ойлгохын тулд бизнесийн талбаруудыг харах. Мөн хүлээгдэж буй зан үйлийг сонирхолтой нийцүүлэх<br>е) Төсөвт хөтөлбөртэй эрсдэлийг залруулах арга хэмжээтэй нэгтгэх |

| **КЛАСТЕР 3 – ЭРСДЭЛИЙН МЕНЕЖМЕНТИЙН ҮЙЛ ЯВЦ** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Зүйл** | **Нэмэх, хасах** | ***Зохион байгуулалтын үйл явцын удирдлагын хэсэг*** | ***Статистикийн үйлдвэрлэлийн үйл явцын удирдлагын хэсэг*** | ***Статистикийн чанарын дүн шинжилгээ хийх талбар*** |
| **Эрсдэлийг залруулах арга хэмжээ** | Бэрхшээлтэй | а) Зохион байгуулалтын цогц хариу үйлдлийг хангахын тулд агентлаг хоорондын үр нөлөө бүхий залруулах арга хэмжээний төлөвлөгөөнд нөөцийг хуваарилах<br>б) Зардал-үр ашгийн шинжилгээ | а) Зардлын үр ашгийн шинжилгээ<br>б) Ажилтнууд өөрчлөгдсөний дараа эрсдэлийг зохих ёсоор шилжүүлэх<br>в) Эрсдэлийн залруулах арга хэмжээг ердийн тэргүүлэх чиглэл болгон бизнесийн үйл ажиллагаанд тусгах цагийг олох<br>г) Хариу арга хэмжээний хослолыг судалж, хэрэгжүүлэх | а) Хүлээгдэж буй зан үйлийг сонирхолтой нийцүүлэх<br>б) Эрсдэл нь нэгээс олон үйл явц эсвэл бүх байгууллагатай холбоотой тохиолдолд эрсдэлийг залруулах үүрэг, хариуцлагыг тодорхойлох<br>в) Хэд хэдэн жижиг хөтөлбөрүүдэд нөлөөлж болох том эрсдэлээс илүү том/чухал судалгаанд бага эрсдэлийг шийдвэрлэх хандлага<br>г) Шууд менежментээс ангид эрсдэлд тавих хяналт, хариуцлагын талаар тохиролцох<br>д) Чанарт учирч болох Эрсдэлийн талаарх дэлхий нийтийн үзэл бодлыг харгалзан үзэх (өөрөөр хэлбэл, орон нутгийн үзэл баримтлалаас илүүтэйгээр багц хөтөлбөрөөр).<br>е) Эрсдэлийн цогц арга хэмжээг (жишээ нь, олон эрсдэлд нөлөөлсөн хяналт эсвэл үйл ажиллагааны олон талбарт зохицуулалт хийх шаардлагатай) тайлбарлах;<br>ё) Хяналтыг хэлбэржүүлэхэд оролцогч талуудаас зөв санал авах. |
| | Хийж болохгүй | а) Залруулах арга хэмжээний төлөвлөлтийн хэрэгжилтийн явцыг бүү хяна<br>б) Залруулах хариуцлага, эрсдэлийн залруулах арга хэмжээний хугацааг тодорхой заагаагүй байх<br>в) Эрсдэлийн залруулах арга хэмжээнд хяналт тавихгүй байх | а) Эрсдэл үүссэн тохиолдолд системчилсэн баримт бичгийг хэрэгжүүлэхгүй байх<br>б) Хэрэгжилтийн явцын талаар мэдээлэхгүй байх | а) Зардал-үр ашгийн дүн шинжилгээ хийхгүй байх<br>б) Эрсдэлийн залруулах арга хэмжээний зохих хугацааг тодорхойлоогүй байх<br>в) Эрсдэлийн залруулах арга хэмжээг төлөвлөхдөө чанарын удирдлагын ажилтнуудыг хамруулахгүй байх |

| **КЛАСТЕР 4 - ЭРСДЭЛИЙН МЕНЕЖМЕНТИЙН ИНТЕГРАЦИ** | | |
|---|---|---|
| **Зүйл** | **Нэмэх, хасах** | ***Эрсдэлийн менежментийн хэсэг*** |
| **Эрсдэлийн менежментийг Байгууллагын бусад чиг үүрэгтэй нэгтгэх** | Амжилттай | а) Эрсдэлийн менежментийг дотоод аудитын үйл ажиллагаатай уялдуулах<br>б) Байгууллага дотор нэгтгэсэн эрсдэлийн өөр өөр салбарууд: Стратегийн эрсдэл, Өөрчлөлтийн эрсдэл, Статистикийн эрсдэл, Төслийн эрсдэл<br>в) Төлөвлөлт, бизнесийн тасралтгүй байдал, хөдөлмөрийн эрүүл мэнд, аюулгүй байдал зэрэг корпорацын бусад чиг үүрэгтэй нэгтгэх<br>г) Бүх үйл ажиллагааны зохион байгуулалтын чиг үүрэгт статистикийн үйлдвэрлэл, албан ёсны интеграцчилалд анхаарлаа төвлөрүүлэх<br>д) Эрсдэлийн тодорхой хэсэгт эрсдэл хүлээгчийн үүрэг хариуцлага |
| | Бэрхшээлтэй | а) Байгууллагын янз бүрийн салбарт тусдаа удирдлагын тогтолцоог ашиглах үед корпорацын түвшинд тайлан гаргах нь бэрхшээлтэй байдаг.<br>б) ЭМ-ийг стратеги төлөвлөлт, төслийн менежмент, чанарын менежменттэй уялдуулах |
| | Хийж болохгүй | а) Байгууллагын бодит бүтэц, чиг үүрэг, үйл явц, чадавхыг харгалздаггүй идеалист ЭМ-ийн системийг бий болгож болохгүй |

| **КЛАСТЕР 4 - ЭРСДЭЛИЙН МЕНЕЖМЕНТИЙН ИНТЕГРАЦИ** | | |
|---|---|---|
| **Зүйл** | **Нэмэх, хасах** | ***Статистикийн чанарын шинжилгээ хийх талбар*** |
| **Эрсдэлийн менежментийг Чанарын менежменттэй нэгтгэх** | Амжилттай | а) Чанарын удирдлагын багаас гаргасан зөвлөмжийг хүлээн авч, Эрсдэлийн мэдээллийн санд хадгалах, аудитыг төвлөрүүлэх<br>б) Залруулах арга хэмжээний удирдлагын сайн хамтын ажиллагаа<br>в) ISO 9001:2015 стандартад суурилсан чанарын удирдлагын тогтолцоотой эрсдэлийн менежментийн нэгдмэл байдал, мөн энэхүү стандарт нь бүх байгууллагаар эрсдэлд суурилсан сэтгэлгээг дэмждэг.<br>г) Төрөл бүрийн статистикийн бүтээгдэхүүний эрсдэлийн цар хүрээг илэрхийлэх<br>д) Чанарын үнэлгээний явцад чанарын шинжээчид статистик судалгааны сул талуудыг тодорхойлох нь статистикийн үйл явцад гарч болзошгүй эрсдэлийг илрүүлэх, сайжруулах урьдчилан сэргийлэх хөтөлбөр боловсруулах гэсэн үг юм.<br>е) Гаднын байгууллагуудын чанарын хяналт<br>ё) Эрсдэлийг нийт Чанарын Удирдлагын хүрээнд удирддаг (Хамрах хүрээ)<br>ж) Удирдлагын бүх түвшинд чанарын эрсдэлийн менежментийн үүрэг амлалт |

| **КЛАСТЕР 4 - ЭРСДЭЛИЙН МЕНЕЖМЕНТИЙН ИНТЕГРАЦИ** | | |
|---|---|---|
| **Зүйл** | **Нэмэх, хасах** | ***Статистикийн чанарын шинжилгээ хийх талбар*** |
| **Эрсдэлийн менежментийг Чанарын менежменттэй нэгтгэх** | Бэрхшээлтэй | а) Эрсдэлийн мэдээллийн санд зөвлөмжийг бүртгэж, баримтжуулахын ач холбогдлыг үр дүнгийн менежерүүдэд ойлгуулах<br>б) Чанарын удирдамжид хяналт тавих үйл явцыг эрсдэлийн менежментэд (эсвэл дотоод хяналтын системд) тусгах<br>в) Үйлдвэрлэлийн талбай нь чанарын тогтолцооны чанарын гарцуудын бүрэлдэхүүн хэсгийг хөгжүүлэх нь тийм ч хүнд хэцүү биш бөгөөд одоо хэрэгжиж буй чанарын үйл явцуудыг үнэ цэнийг нэмэгдүүлэхүйц байх |
| | Хийж болохгүй | а) Чанарын удирдамжийг хэт нарийн үндэслэлээр хянахыг оролдох<br>б) Эрсдэлийн менежментийн тогтолцоог хэрэгжүүлээгүй, түүнчлэн үүнийг хэрхэн хийх талаар тодорхой алсын хараа зорилгогүйгээр, хоёр системд тавигдах шаардлагуудын талаар сайн ойлголтгүй, мэдлэггүй, холбогдох стандартууд, тэдгээрийн хэрэглээний талаар тодорхой үүрэг хариуцлага хүлээсэн томилогдсон зохицуулагчгүйгээр үүнийг чанарын удирдлагын тогтолцоотой нэгтгэхийг оролдохгүй байх.<br>в) Эрсдэлийн менежмент, чанарын хариуцлагыг зөвхөн нэг албан байгууллага, хувь хүнээр хязгаарлахгүй байх |

| **КЛАСТЕР 4 - ЭРСДЭЛИЙН МЕНЕЖМЕНТИЙН ИНТЕГРАЦИ** | | |
|---|---|---|
| **Зүйл** | **Нэмэх, хасах** | ***Дотоод аудит/Хяналтын талбар*** |
| **Эрсдэлийн менежментийг Дотоод хяналт/Дотоод аудиттай нэгтгэх** | Амжилттай | а) Эрсдэлийн менежментийн Алба, Дотоод Аудитын нэгжийн нягт хамтын ажиллагаа, зохицуулалт<br>б) Эрсдэлийн менежмент, дотоод аудитын үүрэг, хариуцлагыг тодорхой хүрээнд тусгасан байх.<br>в) Хүрээнд тодорхойлсон аудит ба эрсдэлийн менежментийн чиг үүргүүдийн хоорондын онцлог, ялгааг тодорхой болгох<br>г) Аудитын зөвлөмжийн дагуу залруулах тэргүүлэх чиглэлийг тодорхойлохдоо эрсдэлд суурилсан аргачлалыг ашиглана: Аудитын төлөвлөлтийн явцад Дотоод аудитаас ЭМ-ийн албан ёсны зөвлөгөө авах; Эрсдэлийн залруулах арга хэмжээний хяналтын үр дүнг Дотоод аудитаар хянуулах<br>д) Аудит хийгдэж байгаа үед зөвлөмжийн тэргүүлэх чиглэлийг тодорхойлохдоо эрсдэлийн суурь аргыг ашиглах<br>е) Ажилтнуудыг өөрсдийн үүрэг хариуцлага, мөн дотоод аудит, дотоод хяналт хэрхэн хэрэгждэг талаар илүү их мэдлэгтэй болгох. |
| | Бэрхшээлтэй | а) Сонгосон (төлөвлөсөн) аудитын үйл ажиллагааны эрсдэлийн бүсийг тодорхойлох<br>б) Албан ёсны ЭМ-ийн алба бол, Дотоод Аудит болон хэлтсийн бүтэц хоорондын хамтын ажиллагаа<br>в) Дотоод аудит нь эрсдэлийн талаар "баталгаа" өгнө гэсэн удирдлагын хүлээлтийг хангах |
| | Хийж болохгүй | а) Эрсдэлийн үнэлгээг хэрэгсэхгүй байх |

| **КЛАСТЕР 5 – ЭРСДЭЛИЙН МЕНЕЖМЕНТ: ДЭМЖИХ ҮЙЛЧИЛГЭЭ** | | |
|---|---|---|
| **Зүйл** | **Нэмэх, хасах** | ***Статистикийн чанарын шинжилгээ хийх талбар*** |
| Сургалт | Амжилттай | а) Хүний нөөцийн анхан шатны сургалтын хөтөлбөрийн хүрээнд эрсдэлийн менежментийн талаарх мэдээллийг оруулах<br>б) Чадамжийн загварыг бий болгох<br>в) Жил бүрийн сургалтыг тогтмол явуулах бөгөөд шаардлагатай үед байнгын сануулга өгдөг байх<br>г) ЭМ-ийн үйл ажиллагааг дэмжихэд зориулагдсан нөөцийн санхүүжилтийг баталсан байх<br>д) Тодорхой хүлээн авагчдад чиглэсэн эрсдэлийн менежментийн цахим сургалтын модулиуд<br>е) Статистикийн үйлдвэрлэлд хамаарах ажлын нэг хэсэг болсон эрсдэлийн менежментийн соёлтой байх; |
| | Бэрхшээлтэй | а) Сургалтыг тодорхой оролцогчдын хэрэгцээ шаардлагад нийцүүлэх<br>б) Зорилгодоо нийцсэн байх<br>в) Ажилтнуудад зориулсан боловсролын хэрэглэгдэхүүн, түүнчлэн сургалтын модулиудын тухай хангалттай сурталчлах, ажилтнууд сургалт явуулж байгаа эсэхийг хянах |
| | Хийж болохгүй | а) Сургалтыг зөвхөн эрсдэлийн талаарх мэдлэгийг дамжуулахад чиглүүлэх<br>б) Нэг удаагийн сургалтад тулгуурлахгүй байх |

| **КЛАСТЕР 5 – ЭРСДЭЛИЙН МЕНЕЖМЕНТ: ДЭМЖИХ ҮЙЛЧИЛГЭЭ** | | |
|---|---|---|
| **Зүйл** | **Нэмэх, хасах** | ***Статистикийн үйлдвэрлэлийг дэмжих үйлчилгээ*** |
| ЭМ-ийн үйл явцыг дэмжих МХХТ-ийн систем | Амжилттай | а) ЕЭМ программ хангамж нь эрсдэлийн менежмент, дотоод хяналтын систем, тохирлын менежмент (эрсдэл тодорхойлох, эрсдэлийн үнэлгээ, эрсдэлийг бууруулах, хяналт, аудит, тайлагнах) зэрэгтэй холбоотой бүхий л алхмуудыг хамарна.<br>Оруулсан бүх мэдээлэл нь өөрчлөгдөхгүй хадгалагдаж, аудитын горимд зориулж сэргээх боломжтой ЕЭМ программ хангамж нь холбогдох стандарт, тогтолцооны шалгууруудыг нэгтгэдэг (ISO 31000 ЕЭМ, COSO II ЕЭМ & Дотоод хяналт, ISO 19600)<br>б) Мэдээллийн технологийн баазад нэвтрэх эрх олгохоос өмнө шинэ ажилчдыг мэдээллийн аюулгүй байдлын сургалтад хамруулах<br>в) Одоо байгаа хэрэгслүүд, загварууд болон төслийн эрсдэлийн менежментийн веб хэрэгслийг ашиглахаар төлөвлөх<br>г) Эрсдэлийн менежментийн үйл явцад туслах хэрэгсэл/программын ач холбогдлын талаарх мэдлэг олгох<br>е) Компьютерын нарийн төвөгтэй мэдлэгийг ашиглах шаардлагагүй бөгөөд эрсдэлийн менежментийн үйл явцын бүх үе шатыг хамарсан Microsoft Excel программ дээр ажилладаг энгийн хэрэгсэл ашиглах |
| | Бэрхшээлтэй | а) ЕЭМ программ хангамжгүйгээр агентлаг хоорондын эрсдэлийг удирдах, байгууллагын бүх түвшинд тайлагнах<br>б) Интуитив программ хангамжийн зохион байгуулалт<br>в) Төлөвлөлт, дотоод хяналтын систем, чанарын удирдлагын тогтолцоо, тохирлын удирдлагын нэгдсэн тусгай программ хангамж дутмаг. |
| | Хийж болохгүй | а) Үйл явцыг орлуулах хэрэгсэл болгон ашиглахгүй байх |

| **КЛАСТЕР 5 – ЭРСДЭЛИЙН МЕНЕЖМЕНТ: ДЭМЖИХ ҮЙЛЧИЛГЭЭ** | | |
|---|---|---|
| **Зүйл** | **Нэмэх, хасах** | ***Статистикийн үйлдвэрлэлийг дэмжих үйлчилгээ*** |
| Харилцаа холбоо ба зөвлөгөө | Амжилттай | а) Дээд болон дунд шатны ажилтнуудад эрсдэлийн менежментийн сургалтыг тогтмол зохион байгуулах<br>б) Мэдээллийг түгээх, хэлтсүүдийн оруулсан мэдээллийг зохицуулахын тулд хэлтсийн менежерүүдийг ашиглах<br>в) Гүйцэтгэлтэй уялдуулсан эрсдэлийн хэлэлцүүлэг<br>г) Эрсдэлийн менежментийн тогтолцоог ажилтнууд болон гаднын оролцогч талуудад Чанарын баталгаажуулалтын хэсгийн дэмжлэгээр янз бүрийн сувгаар (цахим - сургалт, семинар, дотоод харилцааны суваг, форум, семинар) болон янз бүрийн түвшинд (стратегийн, үйл ажиллагааны) мэдээлж, түгээх<br>д) Эрсдэлийн багаар дамжуулан стратегийн болон төслийн түвшинд эрсдэлийн менежментийн тогтолцоог хэрэгжүүлэхэд дэмжлэг үзүүлэх зорилгоор ажилтнуудтай зөвлөлдөх (залилан мэхлэх эрсдэл, өөрчлөлтийн эрсдэл, төслийн эрсдэл, статистикийн эрсдэл), Үйл ажиллагааны/хөтөлбөрийн түвшинд Чанарын баталгаажуулалтын хэсэг (статистик эрсдэл), дотоод аудиторууд болон хөндлөнгийн зөвлөхүүд эрсдэлийн цуврал семинар явуулахад туслах |
| | Бэрхшээлтэй | а) Нэмэлт хяналт, тайлагналын шаардлагуудтай холбоотой ачааллыг зохицуулах<br>б) Хэрэгжүүлэх үе шатанд ажилтнуудыг идэвхтэй оролцуулах |
| | Хийж болохгүй | а) Ажилтны оролцооны хязгаарыг тогтоох |

## Бүлэг 10: Agile зарчмуудыг ашиглан Үндэсний Статистикийн хүрээлэнд хэрэгжиж буй эрсдэлийн менежментийг сайжруулах

### КЕЙС СУДАЛГАА:

### Ирланд улс, Статистикийн Төв Газар (СТГ)

### Статистикийн төв газрын Өрхийн судалгааг хөгжүүлэх төсөл (HSDP)

Өрхийн судалгааг хөгжүүлэх төслийн зорилго нь өргөн хүрээний нийгмийн статистикийн үндэсний болон олон улсын нэмэлт хэрэгцээг хангахын тулд өрхийн судалгааны шинэ орчныг бүрдүүлэхэд оршино. Холбогдох төслүүдийг шинэчлэх энэхүү хөтөлбөрийн гол зорилго нь олон төрлийн санал асуулгын горимоор өрхийн судалгааны үр ашигтай нэгдсэн системийг хөгжүүлэх, ингэснээр Статистикийн төв газарт өсөн нэмэгдэж буй нийгмийн статистикийн шаардлагыг зардал багатай, цаг алдалгүй хангах боломжийг олгох явдал юм.

Жишээлбэл, энэхүү төслийн ерөнхий хөтөлбөрийн дэд төслүүдийн нэг нь QNHS (Ажиллах хүчний судалгаа)-ны 2-5-р хэсгүүдэд ярилцлага өгөх ажлыг гаднын дуудлагын төвд аутсорсинг хийхтэй холбоотой Компьютерын тусламжтай утсаар ярилцлага хийх (CATI) төсөл юм.

Өрхийн судалгааг хөгжүүлэх төслийн /HSDP/ нь ИНБ-ын хувьд маш чухал шинэчлэлийн хөтөлбөр байсаар ирсэн бөгөөд Тамгын газрын мэдээллийн технологийн болон бизнесийн талаас нэлээд олон тооны ажилтан, менежментийг хамруулан, хэрэгжүүлэх тал дээр хэдэн жилийг хамруулан хэрэгжиж буй хөтөлбөр хэвээр байна.

Хүссэн үр дүнд хүрэхийн тулд Өрхийн судалгааг хөгжүүлэх төслийн хугацаанд Agile төслийн менежментийг өргөнөөр ашигласан. Жишээлбэл, өдөр тутмын Agile скрам (scrums) болон тогтмол Agile спринт (sprints) нь үр дүнд хүрэх боломжийг дээд зэргээр нэмэгдүүлдэг. Agile менежмент нь төслийн эрсдэлийг идэвхтэй, динамик байдлаар удирдан чиглүүлж, хөгжлийн ахиц дэвшилд нөлөөлж болзошгүй эрсдэлийг үүссэн үед нь шийдвэрлэх боломжийг олгодог.

Agile практик нь төслийн багуудад үр дүнтэй байлгах зохих эрх мэдэлтэй байх боломжоор хангадаг боловч энэ нь компанийн хүссэн тухайн чиглэлийг хангахын тулд ихэнх ахлах менежерүүдэд зөвшөөрөгддөг удирдлагын үйл явцтай нийцдэг.

Agile удирдлагын арга барил нь манай Өрхийн судалгааг хөгжүүлэх төсөл дээрх эрсдэлийн менежментийг ихээхэн сайжруулж байна.

**Англи, Үндэсний Статистикийн Алба /ONS/**

**RRM-ийн хуваарь ба ажлын урсгалын механизм.**

Хариу арга хэмжээ ба хариуцагчийн удирдлагын систем (RRM) нь бүхэл бүтэн албат стратегийн ач холбогдолтой хуваарь, ажлын урсгалын механизмыг хослуулахыг үйл явцыг эрэлхийлж байсан.

Яаралтай судалгаа хийх шаардлагатай байсан учраас Хариу арга хэмжээ ба хариуцагчийн менежментийг хэрэгжүүлэхэд нэг саат тотгор байсан гэхдээ энэ ажил нь боломжит хугацаанд хэт их байх магадлалтай (эсвэл тойрч гарах арга зам нь зардал ихтэй байх болно) гэсэн эрт үеийн шинж тэмдэг илэрсэн.

Баг үргэлж үнэ цэнийг чухалчилдаг байсан бөгөөд энэ нь өмнөх үе шатанд хэзээ ч хамгийн үнэ цэнтэй зүйл байгаагүй. учраас Agile арга барил нь түүний хэрэгжилтийг хойшлуулсан гэсэн үг юм. Дараа нь стратегийн томоохон өөрчлөлт гарсан бөгөөд RRM нь системийн энэ бүрэлдэхүүн хэсгийн урт хугацааны стратегийн шийдэл байхаа больж, түүнд хязгаарлагдмал ашиглалтын хугацаа тогтоосон.

Хэдийгээр энэ нь багийн хувьд тааламжгүй хуваарь боловч ажлын урсгалын механизм нь стратегитай байх шаардлагагүй гэсэн үг. Харин тэд зүгээр л ажлаа гүйцэтгэхдээ ямар нэг зүйлийг хурдан бөгөөд амархан хэрэгжүүлж чаддаг байсан. Үнэ цэнийг эрэмбэлэх горимыг хатуу чанд баримтлах нь (чухал эрч хүчтэй үзэл баримтлал) шийдвэрээ хойшлуулж, хойшлуулах үед төлөвлөлт өөрчлөгдсөн бөгөөд шийдвэр гаргах шаардлагатай үед үүнийг хэрэгжүүлэх боломж илүү нэмэгдсэн.

**Италийн Үндэсний Статистикийн Газар (ISTAT)**
**Нутаг дэвсгэрийн баазын тогтолцоо**
***Төслийн зорилго***

Нутаг дэвсгэрийн баазын системийн зорилго нь хотын захиргаанаас нутаг дэвсгэрийн үндсийг вебээр шинэчлэх шинэ системийг бий болгох явдал байсан. Энэхүү төслийн гол зорилго нь Тооллого хийх нутаг дэвсгэрийн үндэслэлийг шинэчлэхийн тулд хязгаарлагдмал тооны хандалттай (8500 гаруй хотын захиргаа) үр өгөөжтэй системийг хөгжүүлэх явдал байлаа. Баталгаажуулалтаар нэвтрэх боломжтой бүхэл системийг хотын захиргаанаас ханддаг менежмент болон Италийн Үндэсний Статистикийн газын боловсон хүчин харьцдаг арын алба гэсэн хоёр хэсэгт хуваасан.

Товч тайлбарласны дараа нүүр хуудсан дээр нэвтрэх нэр/нууц үгийн хайрцаг гарч ирнэ. Баталгаажуулсны дараа аюулгүй байдлыг хангах үүднээс хотын захиргааг хувь хүнтэй холбохын тулд нутаг дэвсгэрийн суурин газрын хариуцсан ажилтан өөрийн мэдээлэл бүхий маягтыг бөглөх ёстой.

Франт Энд (Front End)-д хэрэгжсэн гол онцлогууд нь:
1. Газар нутгийн зураг бүхий нэг буюу хэд хэдэн PDF файл бүхий татаж авах хэсэг, эдгээр файлыг өөрчлөх программ, 2-3 хүснэгт бүхий Access MDB;
2. Өөрчлөгдсөн файлуудыг байршуулах хэсэг;
3. Программ хангамжийн гарын авлага, хэрэглэгчийн гарын авлага, хууль эрх зүйн баримт бичиг, ашиглалтын заавар бүхий дүрс бичлэгийг агуулсан баримт бичгийн хэсэг;
4. Сүүлийн тооллогын (2001) нутаг дэвсгэрт суурилсан системтэй холбоотой түүхийн файл бүхий хэсэг.

Программ хангамжийн хэрэглээ болон баримт бичгийн талбар нийтлэг хэрэгцээнд зориулагдсан байдаг. Бусад материалууд нь хотын захиргаа бүрт зориулагдсан байдаг.

Арын албаны хэсэгт хотын захиргаа бүрд хамаарах бүх үйл ажиллагааг хянах хяналтын систем байдаг.

### *Италийн Үндэсний Статистикийн Газрын тооллогын хэлтэс ба МХХТ-ийн хэлтсийн хоорондын харилцаа*

Төслийн хэрэгжүүлэгч буюу эзэмшигч нь үйлчлүүлэгчийн үүргийг гүйцэтгэсэн ISTAT-ийн тооллогын хэлтэс байсан. МХХТ-ийн хэлтэс энэ үйлчилгээг үзүүлж, төслийн менежер нь МХХТ-ийн хэлтэст харьяалагддаг.

### *Төслийн гол шийдвэрлэх асуудлууд*

Энэхүү төсөл нь хүн амын тооллогын одоогийн зохицуулалтыг дагаж мөрдөж, 8.500 хотын захиргааг оролцуулсан тул хэрэгжүүлэх хугацаа хязгаарлагдмал, алдаа гаргахгүй гэсэн дүгнэлтээр зарим нэг чухал зүйлийг танилцуулав.

### *Agile аргыг ашиглахын давуу тал*

Үл гүйцэтгэлийн эрсдэлийг бууруулахын тулд, мөн хүссэн үр дүнг хэрэгжүүлэхийн тулд Agile төслийн менежментийг энэхүү төслийн явцад өргөнөөр ашигласан. Үйлчлүүлэгч, нийлүүлэгч, системийн хувилбар бүрийг хамтад нь шалгахын тулд зөвхөн долоо хоног бүр хуралдаад зогсохгүй, мөн төслийн менежер нь Тооллогын хэлтсээс 5 долоо хоногийн турш өөрийн багт ажиллах нөөц (программист) татаж авсан. Ингэснээр захиалагч төслийн явцыг хянах, ажлын байрыг хөгжүүлэхэд идэвхтэй хувь нэмэр оруулах өөрийн / томилогдсон хүнтэй болсон. Нийлүүлэгч нь нийлүүлэлт бүрийн хариуцлагыг хуваалцахын тулд үйлчлүүлэгчийг татан оролцуулсан. Үүний үр дүнд, хэлтэс хоорондын хүчтэй хамтын ажиллагаа нь хувилбаруудын хурд болон чанарыг илүү ач холбогдолтой болгосон.

Agile болон төслийн удирдлагын уламжлалт аргуудыг харьцуулж үзвэл Agile нь бүтэц хоорондын хамтын ажиллагааг идэвхжүүлдэг гэдэгт эргэлзэхгүй байна. Түүгээр ч барахгүй уламжлалт Төслийн Менежмент нь төслийн явцад үйлчлүүлэгчид шаардлагаа байнга өөрчилдөг эсэхийг харгалзан үздэггүй. Үнэн хэрэгтээ, байршуулах үе шатанд үйлчлүүлэгч системийн боломжуудыг сайтар ойлгож, шинэ боломжуудыг эрэлхийлж эхэлсэн. Та бүхний мэдэж байгаагаар, өөрчлөлт хийх хүсэлт гаргах нь ихэвчлэн өндөр үнэтэй байдаг. Agile арга нь энэ эрсдэлийг бууруулдаг.

ISTAT –ийн хувьд энэ нь Agile арга барилаар хэрэгжсэн амжилттай төслийн сайн жишээ юм.

**ЛАВЛАГАА**

**СУДАЛГАА, ШАЛГАЛТ ШИНЖИЛГЭЭ/ТУСГАЙ ЗОРИУЛАЛТЫН ШИНЖИЛГЭЭ** **III**

Судалгааны явцад хариуцагч орнуудаас өгсөн нэмэлт баримт бичгүүд: IV

**ҮНДЭСНИЙ/ ОЛОН УЛСЫН СТАНДАРТ, ЗАГВАР, ЖУРАМ** **V**

ISO (Олон улсын стандартчиллын Байгууллага) XI

**СУДАЛГААНЫ ЭХ СУРВАЛЖУУД, БАЙГУУЛЛАГЫН БАРИМТ БИЧИГ, МЭРГЭЖЛИЙН ГАРЫН АВЛАГА:** **XVII**

## СУДАЛГАА ШАЛГАЛТ ШИНЖИЛГЭЭ/ТУСГАЙ ЗОРИУЛАЛТЫН ШИНЖИЛГЭЭ

### ЮНЕСЕ (НҮБ-ын Европын Эдийн Засгийн Комисс) Албан ёсны статистикийн шинэчлэлийн хорооны зохион байгуулалтын бүтэц, үнэлгээний дээд түвшний бүлэг

- Эрсдэлийн менежментийн практикийн судалгаа, 2015 оны 4-р сар
- Эрсдэлийн менежментийн гүнзгийрүүлсэн судалгаа, 2015 оны 9-р сар

Товч дүгнэлт

2015 онд ЮНЕСЕ-ийн гишүүн ҮСБ-ууд болон ЮНЕСЕ -д харьяалагддаггүй боловч Комиссын үйл ажиллагаанд оролцож байгаа улс орон, олон улсын байгууллагуудын дунд эрсдэлийн менежментийн тогтолцоог хэр зэрэг нэвтрүүлж байгаад дүн шинжилгээ хийх зорилгоор Италийн Статистикийн Хүрээлэн Ромын Тор Вергата их сургууль, ЮНЕСЕ-тэй хамтран хоёр судалгааг явуулсан. Судалгаа нь практикийг тодорхойлж, ангилах шалгууруудыг бий болгоход чиглэгдсэн. Асуудлын нарийн төвөгтэй байдлаас шалтгаалан илүү тогтвортой ололт амжилтад хүрэхийн тулд дүн шинжилгээ хийхэд нэг төрлийн бус боловч нэмэлт аргуудыг ашиглахын тулд олон төрлийн загварыг сонгосон. Хайгуул хийх аргачлалын дагуу чанарын болон тоон-дүрслэх аргачлалын аль алиныг ашигласан: холимог загвар нь ажиглагдсан туршлагын стратегийн бүрэлдэхүүн хэсгүүдийг харгалзан юмс үзэгдлийн талаар илүү гүнзгий ойлгох боломжийг олгодог контекстийн хүчин зүйлсийг тусгах боломжийг олгодог. Анхны судалгааг 2015 оны 5-р сард 60 улсад, 4 байгууллагад явуулсан бөгөөд ойролцоогоор 57%-ийн оролцоотой байсан. Судалгаанд хамрагдсан нийт улс орнуудын дундаас 13 улсыг сонгон авч, ҮСБ-д хэрэгжсэн Эрсдэлийн менежментийн хамгийн сонирхолтой туршлагыг гүнзгийрүүлэн судалсан. Сонгогдсон орнуудыг 2015 оны 9-р сард хийгдэх хоёр дах удаагийн асуулгад оролцохыг урьсан. Удирдамжийг батлахын зэрэгцээ статистикийн байгууллагуудын дунд эрсдэлийн менежментийн тогтолцоог хэрэгжүүлэх чиглэл, дүр төрхийг олж харахын тулд хаалтын судалгааг зохион байгуулаа. Энэхүү судалгаа нь олон байгууллагуудад (*Эрсдэлийн менежмент; Статистикийн чанарын шинжилгээ; Статистик үйлдвэрлэлийн үйл явцын менежмент; Байгууллагын үйл явцын менежмент; Дотоод хяналт ба дотоод аудит; Статистикийн үйлдвэрлэлийг дэмжих үйлчилгээ*) чиглэсэн зургаан өөр асуумжаас бүрдсэн болно.

Сонгосон түүвэр нь эрсдэлийн төлөв байдлын янз бүрийн түвшнийг харуулсан байгууллагуудаас бүрдсэн. Иймээс уг арга барил нь олон талын хэтийн төлөвийг олж харах, дүн шинжилгээ хийгдсэн өөр өөр онцлог нөхцөлийг аль болох төлөөлөх элементүүдийг тодорхойлоход туслахуйц цогц байсан. Зорилтот орон нутгийн хэсэг бүрт 6 (зургаа)-аас илүүгүй асуултаас бүрдсэн Судалгааны тусгай хэсгийг хүргүүлсэн.

1. ЮНЕСЕ –Үнэлгээний Шинэчлэлийн хорооны (MCOFE) Эрсдэлийн менежментийн практикийн судалгаа, 2015 оны 4-р сар

Гурав дахь судалгааг 2016 оны 7 дугаар сард 26 ҮСБ-д, 1 статистикийн байгууллагад явуулсан бөгөөд бүх хэсгүүдийн хариултын дундаж хувь ойролцоогоор 53% байсан.

Хариуцагч улс/байгууллага: Австрали, Австри, Канад, Хорват, Евростат, Ирланд, Итали, Литва, Польш, Норвег, Мексик, Румын, Нидерланд, Бельги, Эстони, Кипр, Финланд, Герман, Унгар, Исланд, Израил, Япон, Шинэ Зеланд, Бүгд Найрамдах Армен Улс, Бүгд Найрамдах Македон Улс, Бүгд Найрамдах Молдав Улс, Орос, Серби, Словак, Словени, Өмнөд Африк, Испани, Швед, Турк, Их Британи.

2. Эрсдэлийн менежментийн гүнзгийрүүлсэн судалгаа, 2015 оны 9-р сар

Хариуцагч орнууд: Австрали, Австри, Канад, Хорват, Ирланд, Литва, Мексик, Румын, Нидерланд, Швед.

3. Эрсдэлийн менежментийн эцсийн судалгаа, 2016 оны 7-р сар

Хариуцагч орнууд: Армени, Австрали, Австри, Канад, Эстони, Финланд, Литва, Мальта, Мексик, Норвег, Польш, Бүгд Найрамдах Армени, Румын, Словени, Нидерланд, Их Британи, АНУ, Хорват.

***Судалгааны явцад хариуцагч орнуудаас өгсөн нэмэлт баримт бичиг:***

(*Ихэнх тохиолдолд дараах баримт бичгүүд нь зөвхөн хүлээн авагчдын дотоод хэрэглээнд зориулагдсан бөгөөд гадагш түгээх зорилгоор тарааж, хуулбарлаж болохгүй)

**Австрийн Статистикийн Газар:**

- *Risikobewertung – Risikokatalog (Observar, angepasst). 2015*
- *Нийгмийн статистикийн төслийн мэдээлэл цуглуулах - Erhebungsinfrastruktur (EIS) Neu (Судалгааны дэд бүтэц). Шинэ Эрсдэлийн менежмент. 2015*
- *Эрсдэлийн менежментийн каталог. Assessment von Chancen und Risiken. 2013*
- *Дүгнэлт каталог, 2009.*

**Австралийн Статистикийн Хороо (ABS), Австрали:**

- *Эрсдэлийн менежментийн хамрах хүрээ. Хэсэг А – Эрсдэлийн Бодлого.* 2015
- *Эрсдэлийн менежментийн хамрах хүрээ. Хэсэг В- Эрсдэлийн журам.* 2015
- *Байгууллагын төлөвлөгөө 2015-2019.* 2015
- *Чанарын хаалга ашигласан статистикийн үйл явцын чанарын менежмент.* 2010
- *ABS Дотоод хяналтын хамрах хүрээ*
- *Хариуцлага тооцох эрх бүхий байгууллагын заавар. 01-01 Эрсдэл ба хариуцлагатай байдлыг удирдах нь*

**Канадын Статистик:**

- Байгууллагын эрсдэлийг таниулах арга зүй, үр дүн (http://www.statcan.gc.ca/)
- Байгууллагын Эрсдэлийн танилцуулга 2012-2104. 2012

**Литва улсын статистик:**

- SL Эрсдэлийн бүртгэлийн судалгаа

**Үндэсний Статистик, Газарзүй, МэдээллийН Хүрээлэн (INEGI), Мексик:**

- *Эрсдэлийн менежментийн матриц. 2015 он.*
- *2015 оны тооллогын дундах үеийн судалгаанд зориулсан матрицын материал. 2015 он*
- *Үндэсний статистик, газарзүйн хүрээлэнгийн аудит, эрсдэлийн хорооны нэгдмэл байдал, үйл ажиллагааны гарын авлага. 2014 он*
- *INEGI-ийн Эрсдэлийн менежментийн арга зүй. 2014 он*
- *Үндэсний статистик, газарзүйн хүрээлэнгийн дотоод хяналтын стандартыг тогтоосон Үндэсний статистик, газарзүйн хүрээлэнгийн удирдах зөвлөлийн хэлэлцээр. 2014 он*
- *Холбооны мэдээлэл боловсруулах стандартын төсөл 183. Интеграцийн стандарт, Функцийн загварчлалын тодорхойлолт (IDEF0). 1993 он*

**Үндэсний статистикийн хүрээлэн, Румын**:

- *Дугаар 1038-2011-эрсдэлийн менежментийн тогтолцооны журам* 2011

**Үндэсний / Олон улсын стандарт, Загвар, Журам**

**ANAO (Австралийн Үндэсний Аудитын Газар)**

Заавар:

- *Төрийн хэвшлийн аудитын хороо.*

*2.1 Эрсдэлийн Менежмент.* 2011 / 8 сар

Онцлох үйл явдал

Энэхүү гарын авлага нь Австралийн Үндэсний Аудитын Байгууллагын (ANAO) 2005 оны төрийн хэвшлийн аудитын хороодын илүү сайн туршлагуудыг багтаасан удирдамжийг шинэчилж, орлуулсан. Олон тооны зарчим болон практик нь адилхан хэвээр байгаа ч энэхүү гарын авлагад хэд хэдэн сайжруулалт хийгдсэн. Үүнд: Эрсдэлийн менежмент болон бусад холбогдох байгууллагуудтай холбоотой хорооны үүрэг хариуцлага; Байгууллагын Гүйцэтгэх захирал/ТУЗ-тэй тогтмол харилцаа холбоотой ажиллахын ашиг тус, тэр дундаа өндөр эрсдэлтэй төсөл, хөтөлбөрүүдийг хянан шалгах хорооны үүрэг хариуцлагатай холбоотой юм. Энэхүү гарын авлага нь Залилан мэхлэх явдлыг Хянах удирдамжийг орлуулах, мөн удирдамжид дурдсан залилан мэхлэх үйл явдлын хяналтын гол стратегиудыг нэмэгдүүлэх зорилготой юм. Энэхүү баримт бичиг нь дээд менежмент болон залилан мэхлэх явдлын хяналтыг шууд хариуцдаг хүмүүст зориулсан чухал хэрэгсэл боловч энэхүү гарын авлагын элементүүд нь ажилтнууд, гүйцэтгэгч, үйлчилгээ үзүүлэгч зэрэг хүмүүст өргөнөөр ашиглагддаг. Энэхүү гарын авлагын зорилго нь *1997 оны Санхүүгийн Менежмент, Хариуцлагын тухай хууль, 1997 оны Хамтын нөхөрлөлийн Эрх бүхий байгууллага, Компаниудын тухай хуулийн* дагуу үйл ажиллагаа явуулж буй төрийн хэвшлийн байгууллагуудын Аудитын хороодын үйл ажиллагааны талаар зааварчилгаа өгөх явдал юм. Австралийн Үндэсний Аудитын Байгууллагын (ANAO) шилдэг туршлага, удирдамжийн нэгэн адил аж ахуйн нэгж бүр өөрийн нөхцөл байдалд тохирсон илүү сайн практик зарчим, туршлагыг тодорхойлж, хэрэгжүүлэхийн тулд үүнийг ашиглахыг зөвлөж байна. Уг гарын авлагад Аудитын хороонд тохирсон 9 чиглэлээр бүлэглэсэн олон чиг үүрэг, хариуцлагыг авч үзсэн болно.

Үүнийг доорх холбоосоор харах боломжтой.

www.anao.gov.au/html/Files/BPG%20HTML/BPG_PublДХCectorAuditCommittees/2_1.html

**AS/NZS (Австрали, Шинэ Зеландын хамтарсан олон улсын стандарт). Хамтарсан техникийн хороо ОВ-007, Эрсдэлийн менежмент**

Нийтлэгдсэн зааварчилгаа:

- *AS/NZS ISO 31000:2009. Эрсдэлийн Менежмент – Зарчим, Журам*. 2009/11 сар

Онцлох үйл явдал

Энэхүү стандарт нь Австрали, Шинэ Зеландын хамтарсан ISO 31000:2009 стандарт бөгөөд AS/NZS 4360:2004 стандартыг орлоно. Энэхүү стандартыг 2009 оны 11-р сарын 6-нд Австралийн Стандартын Зөвлөлийн төлөөлөл болон 2009 оны 10-р сарын 16-нд Шинэ Зеландын Стандартын Зөвлөлөөс тус тус батлагдсан. Түүний өмнөх хувилбар болох AS/NZS 4360 Эрсдэлийн менежментийн стандарт нь 1995 онд анх хэвлэгдсэн. AS/NZS 4360 стандартыг хамгийн сүүлд 2004 онд шинэчлэн найруулсан бөгөөд Австрали, Шинэ Зеландын хамтарсан хороо /ОВ-007/ 2009 онд орон нутагт батлагдсан ижил төстэй засвар гаргахаас илүүтэйгээр эрсдэлийн менежментийн олон улсын стандартыг боловсруулахад дэмжлэг үзүүлнэ гэж шийдсэн. Энэхүү стандарт нь байгууллагуудыг удирдан чиглүүлэх

зарчим, ерөнхий хүрээ, эрсдэлийг удирдах үйл явцыг харуулдаг. Энэхүү хэвлэлд шинэлэг болсон зүйл нь байгууллагын дагаж мөрдөх эрсдэлийн менежментийн 11 зарчмыг багтаасан бөгөөд эдгээр зарчмуудыг үр дүнтэй хэрэгжүүлэх, байгууллагын удирдлагын тогтолцоонд нэгтгэх удирдлагын тогтолцоо юм. Эрсдэлээс илүү тодорхой бус байдлын зорилгод үзүүлэх нөлөөллийн үүднээс эрсдэлийг авч үзэхийг зөвлөж байна. Энэхүү хэвлэлд эрсдэлийг удирдан чиглүүлэхээр ажиллаж байсан, өндөр амжилтад хүрэхийг хүсэж буй байгууллагуудад зориулсан эрсдэлийн менежментийн сайжруулсан шинж чанаруудыг тодорхойлсон мэдээллүүдийг багтаасан болно.

Үүнийг доорх холбоосоор харах боломжтой.
https://shop.standards.govt.nz/catalog/31000%3A2009%28AS%7CNZS+ISO%29/view

**Базелийн Хороо – Эрсдэлийн менежментийн дэд бүлэг**

Нийтлэгдсэн заавар:

- *Дотоод хяналтын системийн хамрах хүрээ.* 1998 / 9 сар

Онцлох үйл явдал
Бельги, Канад, Франц, Герман, Итали, Япон, Люксембург, Нидерланд, Швед, Швейцарь, Их Британи, АНУ-ын хяналтын байгууллагуудыг багтаасан Базелийн Банкны хяналтын хорооноос 1998 онд Дотоод хяналтын тогтолцооны хамрах хүрээг танилцуулсан. Базелийн хорооноос танилцуулсан зарчмууд нь дотоод хяналтын тогтолцоонд үр дүнтэй хяналт тавихад ач холбогдолтой тогтолцоог бүрдүүлнэ гэж үзэж энэхүү удирдамжийг дэлхий даяарх хяналтын байгууллагуудад түгээсэн. Хорооны зүгээс дотоод хяналтыг оновчтой болгох нь чухал гэдгийг онцлон тэмдэглэхийг хүсэж байна. Дотоод хяналтын таван элементэд удирдлагын хяналт, хяналтын соёл, эрсдэлийг танин мэдэх, үнэлэх, хяналтын үйл ажиллагаа ба ажил үүргийн хуваарилалт, мэдээлэл, харилцаа холбоо, хяналт, дутагдлыг засах үйл ажиллагаа багтдаг. Эдгээр таван элементийн үр дүнтэй үйл ажиллагаа нь байгууллагын гүйцэтгэл, мэдээлэл, дагаж мөрдөх зорилгодоо хүрэх гол түлхүүр юм. Энэхүү удирдамж нь банкны байгууллагын тодорхой чиглэл, үйл ажиллагаанд чиглээгүй. Үүнийг дагаж мөрдөх эсэх нь тухайн байгууллагын үйл ажиллагааны онцлог, нарийн төвөгтэй байдал, эрсдэлээс хамаарна. Тодорхой салбартай нягт холбоотой боловч энэхүү удирдамжийн зарчмуудыг өөр өөр салбарт зааж чиглүүлж, үр дүнтэйгээр хэрэгжүүлэх боломжтой.

Үүнийг доорх холбоосоор харах боломжтой.
www.bis.org/publ/bcbs40.htm

**Удирдлагын Нягтлан бодогчдын Мэргэшсэн Институт (CIMA)**

Нийтлэгдсэн заавар:

- *Эрсдэлийн удирдах удиртгал.* Цуврал сэдвийн дугаар. 28  2008/ 12 сар

Онцлох үйл явдал
Удирдлагын Нягтлан бодогчдын Мэргэшсэн Институт нь удирдлагын нягтлан бодогчдын дэлхийн хамгийн том, тэргүүлэгч мэргэжлийн байгууллага юм. Дэлхийн 176 оронд 229,000 гаруй гишүүд, оюутнуудтай. Тус институт нь ажил олгогчидтой нэлээд идэвхтэй харилцаатай бөгөөд тэргүүлэх судалгааны ажлуудыг ивээн тэтгэдэг. Удирдлагын нягтлан бодогчдын мэргэшсэн институт нь гишүүд, оюутнуудынхаа ажил, хэрэгцээ шаардлагад нийцүүлэн Техникийн мэдээллийн үйлчилгээгээр (TIS) дэмжлэг үзүүлдэг. Цуврал сэдвүүд нь Удирдлагын Нягтлан бодогчдын Мэргэшсэн Институт (CIMA)-ийн гишүүдийн сонирхсон

сэдвүүдийг сэргээх эсвэл танилцуулах зорилготой. Эдгээрт үндсэн тодорхойлолт, товч тойм, практик хэрэглээний бүрэн тайлбарыг багтаасан болно. Эцэст нь эдгээр гарын авлага нь нарийвчилсан ойлголт, судалгаа хийх нэмэлт нөөцийг тодорхойлдог. Энэхүү гарын авлагыг Техникийн мэдээллийн албанаас бэлтгэн гаргасан.

Үүнийг доорх холбоосоор харах боломжтой.

www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/cid_tg_intro_to_managing_rist.apr07.pdf

**CNRMA**

Нийтлэгдсэн зааварчилгаа:

*OPNAVINST 3500.39 (цуврал), Үйл ажиллагааны эрсдэлийн менежмент (ОЭМ)*. 2010/7 сар

Онцлох үйл явдал

Үйл ажиллагааны Эрсдэлийн Менежмент (ORM) бол Үйл ажиллагааны эрсдэлийн менежментийн хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх Тэнгисийн цэргийн хүчний заавар юм. CNRMA нь Дундад Атлантын бүс нутагт эрэг дээрх суурилуулалтын менежмент, гүйцэтгэлийг удирдаж, хянадаг. Тэнгисийн цэргийн зорилго нь хүн бүр (офицер, цэргийн албан хаагч, энгийн иргэн) тайван цагт болон мөргөлдөөний үед албан үүргээ гүйцэтгэж байгаа болон гадуур хийж буй бүх зүйлдээ эрсдэлийг бие даан удирдахад суралцаж, урам зоригтойгоор бэлтгэгдсэн байх ба, ингэснээр бүх үйл ажиллагааг амжилттай эсвэл хамгийн бага эрсдэлийг хүлээж дуусгах боломжийг бүрдүүлэх явдал юм. Удирдах албан тушаалтнууд үйл ажиллагааны эрсдэлийн менежменттэй холбоотой хэд хэдэн үүрэг хариуцлагыг хүлээдэг бөгөөд үүнд үйл ажиллагааны эрсдэлийн менежментийн сургалт, хэрэгжилтийг хянах үүрэгтэй Гүйцэтгэх захирлыг ORM-ийн хөтөлбөрийн менежерээр томилох, ба доод тал нь нэг офицер, нэг ахлах албан тушаалтан ORM-ийн зааварлагчаар мэргэшсэн байх ёстой. Тодорхой нэг салбартай нягт холбоотой энэхүү удирдамжийн зарчмуудыг янз бүрийн салбарт зааж, үр дүнтэйгээр хэрэгжүүлэх боломжтой бөгөөд ORM-ийн олон арга техникийг үйл ажиллагааны янз бүрийн салбартай холбоотой үйл ажиллагааны төлөвлөлт, шийдвэр гаргах үйл явцад тусгаж болно.

Үүнийг доорх холбоосоор харах боломжтой.

www.public.navy.mil/airfor/nalo/Documents/SAFETY/OPNAVINST%203500.39C%20OPERATIONAL
%20RISK%20MANEGEMENT.pdf

**COSO (Treadway Комиссын Ивээн тэтгэгч байгууллагуудын Хороо)**

Лавлагааны нийтлэгдсэн удирдамж:

- *Үйлдвэрийн Эрсдэлийн Менежмент (ERM) – Нэгтгэсэн тогтолцоо* 2004/9 сар

Лавлагааны нийтлэгдсэн баримт бичиг

- *Практик дахь Эрсдэлийн үнэлгээ*. 2012/10 сар
- *Үйлдвэрлэлийн Эрсдэлийн менежментийг бэхжүүлэх Эрсдэлийн чухал индикаторыг хөгжүүлэх нь.* 2010/12 сар
- *Стратегийн ач холбогдлын үүднээс үйлдвэрийн Эрсдэлийн менежментийг бэхжүүлэх нь*. 2009

Онцлох үйл явдлууд

Treadway Комиссын Ивээн тэтгэгч байгууллагуудын Хороо /COSO/ нь бизнесийн ёс зүй, үр дүнтэй дотоод хяналт, компанийн удирдлагаар дамжуулан санхүүгийн тайлагналын

чанарыг сайжруулах зорилготой сайн дурын хувийн хэвшлийн байгууллага юм. COSO-ийн гишүүд нь: Америкийн Мэргэшсэн Нягтлан Бодогчдын Институт, Америкийн Нягтлан Бодогчдын Нийгэмлэг, Олон Улсын Санхүүгийн Удирдах байгууллага, Удирдлагын Нягтлан Бодогчдын Институт, Дотоод Аудиторуудын Институт юм. Үйлдвэрлэлийн Эрсдэлийн Менежмент /ERM/ нь АНУ болон дэлхий даяар өргөн хэрэглэгддэг тогтолцоо юм. Хорь гаруй жилийн өмнө Трэдвэй Хороо (COSO)-ийн Ивээн тэтгэгч байгууллагуудын хорооноос бизнес эрхлэгчид болон бусад байгууллагуудад дотоод хяналтын тогтолцоогоо үнэлэх, сайжруулахад нь туслах зорилгоор "Дотоод хяналт – Нэгдсэн тогтолцоо"-г боловсруулан гаргасан. Энэхүү тогтолцоог бодлого, дүрэм, журамд тусгаж, олон мянган аж ахуйн нэгж, байгууллагууд тогтоосон зорилгодоо хүрэхийн тулд үйл ажиллагаагаа илүү сайн хянах зорилгоор ашигладаг. 2001 онд COSO байгууллагынхаа эрсдэлийн менежментийг үнэлж, сайжруулахын тулд менежментэд ашиглахад хялбар тогтолцоог боловсруулах зорилгоор төсөл санаачлан, PricewaterhouseCoopers компанитай хамтран ажилласан. COSO нь өргөнөөр хүлээн зөвшөөрөгдсөн байгууллагын Эрсдэлийн менежментийн тогтолцоо шаардлагатай гэж дүгнэсний үндсэн дээр PricewaterhouseCoopers-тэй хамтран ажилласан. PricewaterhouseCoopers-д COSO-ийн таван байгууллагын төлөөлөгчдөөс бүрдсэн зөвлөл PricewaterhouseCoopers-д тусалсан. Төслийн ач холбогдлыг харгалзан үзэж, энэхүү хамрах хүрээг эцсийн байдлаар нийтлэхээс өмнө олон нийтийн дунд санал асуулга явуулсан. Олон байгууллага байгууллагын эрсдэлийн менежментийн зарим асуудалд оролцож болно гэдгийг COSO хүлээн зөвшөөрсөн. Эрсдэлийг тодорхойлох, хэмжих, эрэмбэлэх, хариу арга хэмжээ авах үр дүнтэй хөтөлбөрийг бий болгоход нь удирдах зөвлөл болон ахлах удирдлагуудад байгууллагын эрсдэлийн менежментийн хандлагыг үнэлэх боломжийг олгох мэдлэг, зарчмын нэгдсэн суурь байхгүй байна. "ERM – нэгдсэн тогтолцоо" нь хэмжээнээс үл хамааран бүх байгууллагад байгууллагын Эрсдэлийн менежментийн илүү өргөн хүрээтэй сэдвээр илүү бат бөх, өргөн хүрээтэй анхаарал хандуулах боломжийг олгох замаар дотоод хяналтыг хэрэгжүүлдэг. Энэхүү хамрах хүрээ нь байгууллагын эрсдэлийн менежментийн үндсэн бүрэлдэхүүн хэсгүүдийг тодорхойлж, гол зарчим, үзэл баримтлалыг хэлэлцэж, нийтлэг хэлийг санал болгодог ба байгууллагын эрсдэлийн менежментийн тодорхой чиглэл, удирдамжаар хангадаг.

Үүнийг доорх холбоосоор харах боломжтой.

www.coso.org/ERM-IntegratedFramework.htm
www.coso.org/documents/COSO_09_board_position_final102309PRINTandWEBFINAL_000.pdf
www.coso.org/documents/COSOAnncsOnlineSurvy2GainInpt4Updt2IntrnlCntrlIntgratdFЭMwrk%20-%20for%20merge_files/COSO-EЭM%20Risk%20Assessment%20inPractice%20Thought%20Paper%20OCtober%202012.pdf

www.coso.org/documents/COSOKRIPaperFull-FINALforWebPostingDec110_000.pdf

**А (Канадын мэргэшсэн нягтлан бодогчид)**

Нийтлэгдсэн зааварчилгаа: *Хяналт хийх заавар. CoCo (Хяналтын шалгуур) Хамрах хүрээ* 1995

Онцлох үйл явдлууд

Канадын мэргэшсэн мэргэжлийн нягтлан бодогчид (CPA Canada) нь Канадын нягтлан бодох бүртгэлийн цогц мэргэжлийг эмжих зорилгоор үүсгэн байгуулагдсан үндэсний байгууллага юм. Улс орон болон дэлхий даяар 200,000 гаруй гишүүнтэй, дэлхийн хамгийн том үндэсний нягтлан бодох бүртгэлийн байгууллагуудын нэг болох CPA Canada нь олон улсын нягтлан бодох бүртгэл, аудит, баталгаажуулалтын стандартад нөлөөлөхөд чухал

үүрэг гүйцэтгэдэг. Илүү сайн хяналт, эрсдэлийн менежмент, компанийн засаглал бүхий байгууллагын гүйцэтгэл, шийдвэр гаргалтыг сайжруулах зорилгоор 1992 онд CoCo-г нэвтрүүлсэн. 1995 онд Хяналтын удирдамжийг боловсруулж, CoCo-ийн хамрах хүрээ, хяналтыг хэрхэн тодорхойлсон талаар тайлбар гаргасан. Энэхүү хамрах хүрээ нь байгууллагын зорилго (чиглэл), тууштай байдал (өөрийн шинж чанар ба үнэт зүйлс), чадвар (чадамж), хяналт, суралцах (хувьсал) гэсэн дөрвөн чиглэлээр үр дүнтэй хяналт тавих 20 шалгуурыг багтаасан болно. Энэхүү загвар нь дотоод хяналт бол байгууллагын хамгийн сайн үр дүнд хэрэгжүүлэх үйл ажиллагаа гэж тодорхойлдог. Байгууллагын зорилгод хүрэхэд хувь нэмэр оруулдаг эдгээр үйл ажиллагаа нь: үйл ажиллагааны үр ашиг, үр ашигт байдал; дотоод болон гадаад тайлагналын найдвартай байдал; холбогдох хууль тогтоомж, дотоод бодлогыг дагаж мөрдөх зэрэгт чиглэдэг. CoCo-ийн хяналт нь дараах зүйлээс бүрддэг. Үүнд: "Байгууллагын эдгээр элементүүд (түүний нөөц, систем, үйл явц, соёл, бүтэц, үүрэг даалгаврууд) байгууллагын зорилгыг хэрэгжүүлэхэд хүмүүсийг дэмждэг."

Үүнийг доорх холбоосоор харах боломжтой.

https://www.cpacanada.ca/

**Санхүүгийн Тайлагналын Зөвлөл (FRC)**

Нийтлэгдсэн заавар:

- *Эрсдэлийн менежмент, дотоод хяналт, холбогдох санхүү, бизнесийн тайлагналын талаарх удирдамж (The Turnbull Guidance). 2014 / 9 сар*

Онцлох үйл явдлууд

Санхүүгийн Тайлагналын зөвлөл нь Их Британийн компанийн чанартай засаглалыг дэмжих, хөрөнгө оруулалтыг дэмжих зорилгоор тайлагнах үүрэг хүлээсэн бие даасан зохицуулагч юм. Тус байгууллага нь Их Британийн Компанийн Засаглалын хуулиар дамжуулан компанийн засаглалын өндөр стандартыг сурталчилдаг. Түүнчлэн, байгууллагын тайлагналын стандарт, аудит, актуар практикийн стандартыг тогтоож, нягтлан бодох бүртгэл, аудитын стандартыг хянаж, мөрддөг. Санхүүгийн Тайлагналын Зөвлөл нь ТУЗ болон ТУЗ-ийн хороодод Их Британийн Компанийн Засаглалын хуулийг өөрсдийн нөхцөл байдалд хэрхэн хэрэглэх талаар авч үзэхэд туслах заавар болон бусад хэвлэлийг бэлтгэн хүргэдэг. Эдгээр хэвлэлд "Эрсдэлийн менежмент, дотоод хяналт, холбогдох санхүү, бизнесийн тайлан" зэрэг багтдаг. Энэхүү удирдамж нь Санхүүгийн Тайлагналын Зөвлөлийн дотоод хяналтын өмнөх хэвлэлүүдийг шинэчилж, нэгтгэж, орлуулдаг. Үүнд: Захирлуудад зориулсан заавар (өмнө нь Turnbull Guidance гэгддэг байсан) ба Байнгын асуудал ба Хөрвөх чадварын эрсдэл: Их Британийн компаниудын захирлуудад зориулсан заавар бөгөөд Их Британийн Компанийн Засаглалын дүрэмд оруулсан өөрчлөлтийг тусгасан болно. Энэ нь уламжлалт Turnbull-ийн дотоод хяналтын удирдамжийг Санхүүгийн Тайлагналын Зөвлөлийн Удирдах зөвлөл болон Эрсдэлийн тайлангийн дүгнэлтэд тусгагдсан эрсдэлийн менежментийн сайн туршлагууд, Үргэлжлэх асуудал ба Хөрвөх чадварын эрсдэлийг судлах Шарманы зөвлөлийн эцсийн зөвлөмжтэй холбож өгдөг. Дотоод хяналт: Цогц хуулийн талаарх Захирлуудад зориулсан удирдамж (Турнбуллын удирдамж)-ийг анх 1999 онд гарсан. 2004 онд Санхүүгийн тайлагналын зөвлөл нь удирдамж болон холбогдох үйл ажиллагааны үр нөлөөг авч үзэх, мөн тодруулга болон удирдамжийг шинэчлэх шаардлагатай эсэхийг тодорхойлох зорилгоор Турнбуллын Хяналтын бүлгийг үүсгэн байгуулсан. Удирдамжийн үр дүнтэй байдлыг хянаж үзэхэд, зөвлөлдөх уулзалтууд нь анхны зорилгодоо хүрэхийн тулд маш амжилттай хол замыг туулсан нь тодорхой болсон. Удирдах зөвлөл болон хөрөнгө оруулагчид 1999 оноос хойш эрсдэлийн менежмент болон дотоод хяналтын ерөнхий стандартыг мэдэгдэхүйц сайжруулахад энэхүү удирдамж нөлөөлсөн гэж мэдэгдэв. Хоёр дахь хувилбар нь 2005 онд гарсан (Дотоод хяналт: Захирлуудад зориулсан нэгдсэн дүрмийн шинэчилсэн удирдамж). Дүрмийн 2014 оны хэвлэлд гарсан аливаа зарчимд оруулсан нэмэлт, өөрчлөлттэй

уялдуулан нэр томьёог нийцүүлэх зорилгоор, Удирдамжийн шинэ хувилбарыг 2014 онд бэлтгэн гаргасан.

Үүнийг доорх холбоосоор харах боломжтой.
https://www.frc.org.uk/Our-Work/Codes-Standards/Corporate-governance/UK-Corporate-Governance-Code/Guidance-for-boards-and-board-committees.aspx#biscuit3

**АНУ-ын Засгийн газрын хариуцлагын алба (GAO)**

Лавлагааны нийтлэгдсэн стандарт:

- *Холбооны засгийн газрын дотоод хяналтын стандартууд (Ногоон ном).* 2014 / 9 сар

Онцлох үйл явдлууд

Стандартууд нь хөтөлбөрийн, санхүүгийн болон тохирлын үйл ажиллагаанд холбооны агентлагуудын эрсдэл, дотоод хяналтын тогтолцоог үнэлэх зааварчилгааг өгдөг. 2014 оны 9-р сарын 10-нд Засгийн газрын хариуцлагын алба нь Холбооны засгийн газрын дотоод хяналтын стандартын шинэчилсэн найруулгыг гаргасан. 2014 оны шинэчилсэн найруулга болох GAO/AIMD-00-21.3.1, Холбооны Засгийн газрын дотоод хяналтын стандартыг (1999 оны 11-р сар) орлоно. Холбооны Менежерүүдийн Санхүүгийн Шударга байдлын тухай хууль (FMFIA) нь холбооны агентлагийн удирдлагуудын дотоод хяналтын системийг үе үе хянаж, жил бүр тайлагнаж байхыг шаарддаг. Холбооны Менежерүүдийн Санхүүгийн Шударга байдлын тухай хууль нь Ерөнхий Хяналтын Ажилтнаас дотоод хяналтын стандартыг тогтоохыг шаарддаг. 1983 онд анх боловсруулан гаргасан эдгээр дотоод хяналтын стандартууд нь хөтөлбөрийн болон санхүүгийн удирдлагын аль алинд нь холбооны агентлагуудын дотоод хяналтын стандартуудыг танилцуулдаг. Ногоон номыг төрийн болон орон нутгийн болон төрийн бус байгууллагууд, ашгийн бус байгууллагууд дотоод хяналтын тогтолцооны үндэс болгон баталж болно. Ногоон номыг засварлахдаа олон нийтийн санал, Ногоон номын зөвлөх зөвлөлийн саналыг багтаасан төдийгүй, өргөн хүрээтэй хэлэлцүүлгийн үр дүнг ч багтаасан. Засгийн газрын хариуцлагын алба нь стандартын өөрчлөлтийг эцэслэн боловсруулахдаа бүх санал, хүсэлтийг харгалзан үзсэн. Ногоон ном дахь стандартууд нь дотоод хяналтын таван бүрэлдэхүүн хэсгээс бүрддэг. Таван бүрэлдэхүүн хэсэг бүр нь хэд хэдэн зарчмуудыг агуулдаг. Эдгээр зарчмууд нь бүрэлдэхүүн хэсэг бүрийн шаардлага болно. Хяналтын орчин (5 зарчим); Эрсдэлийн үнэлгээ (4 зарчим); Хяналтын үйл ажиллагаа (3 зарчим); Мэдээлэл, харилцаа холбоо (3 зарчим); Хяналт шинжилгээ (2 зарчим).

Үүнийг доорх холбоосоор харах боломжтой.
www.gao.gov/greenbook/overview

**Эрсдэлийн менежментийн Институт (IRM); Даатгал, Эрсдэлийн Менежерүүдийн Холбоо (AIRMIC); Сэрэмжлүүлэг (Олон нийтийн Эрсдэлийн менежментийн Нийгэмлэг)**

Лавлагааны нийтлэгдсэн стандарт:

- *Эрсдэлийн менежментийн Стандарт.* 2002

Онцлох үйл явдлууд

Эрсдэлийн менежментийн стандартыг анх 2002 онд Эрсдэлийн менежментийн хүрээлэн, Даатгал, эрсдэлийн менежерүүдийн холбоо болон Олон нийтийн эрсдэлийн менежментийн нийгэмлэг (Alarm)-ээс хамтран нийтэлсэн. Дараа нь Европын Эрсдэлийн менежментийн Нийгэмлэгийн Холбооноос үүнийг албан ёсоор баталсан. Энэхүү стандарт

нь Их Британи улс дах эрсдэлийн менежментийн томоохон байгууллагуудаас бүрдсэн багийн ажлын үр дүн юм. Нэмж дурдахад, тус баг нь өргөн хүрээний сэдвийг хамруулсан хэлэлцүүлгийн үеэр эрсдэлийн менежментийн чиглэлээр ажилладаг бусад мэргэжлийн байгууллагуудын санал, дүгнэлтийг авсан. Дэлхийн эрсдэлийн менежментийн стандарт болох ISO 31000-ыг нийтэлсэн хэдий ч, энэ нь бизнесийн менежерүүдэд (зөвхөн эрсдэлийн мэргэжилтнүүд гэхээсээ илүү) эрсдэлийг удирдах практик, системтэй хандлагыг тодорхойлсон энгийн гарын авлага болдог учраас Эрсдэлийн менежментийн Институтээс эрсдэлийн менежментийн анхны стандартыг боловсруулан гаргахад дэмжлэг үзүүлэхээр шийдсэн.

Үүнийг доорх холбоосоор харах боломжтой.
www.theiЭМ.org/knowledge-and-resources/risk-management-standards/iЭМs-risk-management- standard/

***ISO (Олон улсын стандартчиллын байгууллага)***

- *ISO/IEC 27001:2005. Мэдээллийн Технологи -- Хамгаалалтын Техник -- Мэдээллийн Аюулгүй Байдлын Удирдлагын Систем -- Шаардлагууд*
- *ISO/IEC 27001:2013. Мэдээллийн Технологи -- Хамгаалалтын Техник -- Мэдээллийн Аюулгүй Байдлын Удирдлагын Систем -- Шаардлагууд*

Үүнийг доорх холбоосоор харах боломжтой.
https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso-iec:27001:ed-2:v1:en

**Техникийн Хороо TC 262 – Эрсдэлийн Менежмент**

Лавлагаа хэвлэгдсэн стандартууд:

- *ISO Guide 73:2009. Эрсдэлийн Менежмент - Тайлбар толь*
- *ISO 31000:2009. Эрсдэлийн Менежмент – Зарчим ба Журам*
- *ISO/TR 31004:2013. Эрсдэлийн Менежмент - ISO 31000-ийг хэрэгжүүлэх зааварчилгаа*
- *IEC 31010:2009. Эрсдэлийн Менежмент – Эрсдэлийн үнэлгээний техник*

Үүнийг доорх холбоосоор харах боломжтой:
www.iso.org/iso/iso_catalogue/catalogue_tc/catalogue_tc_browse.htm?commid=629121

**Техникийн Хороо TC 176/SC 1 – Агуулга, Нэр томьёо**

Лавлагаа хэвлэгдсэн стандартууд:

- *ISO 9000:2000. Чанарын Удирдлагын Тогтолцоо - Үндэс ба үгсийн сан*

**Техникийн Хороо TC 176/SC 2 – Чанарын тогтолцоонууд**

Лавлагаа хэвлэгдсэн стандартууд:

- *ISO 9004.4:1993. Чанарын менежмент ба чанарын тогтолцооны элементүүд - Хэсэг 4: Чанарыг Сайжруулах Зааварчилгаа*

Үүнийг доорх холбоосоор харах боломжтой:
www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=29280

www.iso.org/iso/catalogue_detail.htm?csnumber=16544

**Техникийн Хамтарсан Хороо ISO/IEC JTC 1/SC 7 Программ хангамж, системийн**

**инженерчлэл**

**Техникийн Хороо ISO/TC 159/SC 4 Хүн-системийн харилцан үйлчлэлийн эргономик**

Лавлагаа хэвлэгдсэн стандартууд:

- *ISO/IEC 9126-1. Программ хангамжийн Инженеринг – Бүтээгдэхүүний Чанар - Хэсэг 1: Чанарын Загвар*
- *ISO 20282-1:2006. Өдөр тутмын бүтээгдэхүүнийг ашиглахад хялбар байдал- Хэсэг 1: Ашиглалтын нөхцөл, хэрэглэгчийн шинж чанарт тавигдах зураг төслийн шаардлага*
- *ISO/IEC TR 9126-4:2004. Программ хангамжийн Инженеринг – Бүтээгдэхүүний Чанар – Хэсэг 4: Ашиглалтын чанарын үзүүлэлтүүд*
- *ISO 9241-11. Хэсэг 11: Ашиглалтын талаарх заавар*
- *ISO/IEC TR 9126-2. Программ хангамжийн Инженеринг – Бүтээгдэхүүний Чанар -Хэсэг 2 Гадаад хэмжигдэхүүн*
- *ISO/IEC TR 9126-3. Программ хангамжийн Инженеринг – Бүтээгдэхүүний Чанар - Хэсэг 3 Дотоод хэмжигдэхүүн*
- *ISO/IEC 18019:2004. Хэрэглээний программ хангамжийн хэрэглэгчийн баримт бичгийг боловсруулах, бэлтгэх заавар*
- *ISO/IEC 15910:1999. Программ хангамжийн хэрэглэгчийн баримтжуулалтын үйл явц*
- *ISO 13407:1999. Интерактив системд зориулсан хүн төвтэй төлөвлөлтийн үйл явц*
- *ISO/IEC 14598-1:1999. Программ хангамжийн бүтээгдэхүүний үнэлгээ*
- *ISO/TR 16982:2002. Хүн төвтэй дизайныг дэмждэг ашиглах боломжтой аргууд*

Үүнийг доорх холбоосоор харах боломжтой:

www.iso.org/iso/catalogue_detail.htm?csnumber=22749
www.iso.org/iso/catalogue_detail.htm?csnumber=34122
www.iso.org/iso/catalogue_detail.htm?csnumber=39752
www.iso.org/iso/catalogue_detail.htm?csnumber=16883
www.iso.org/iso/catalogue_detail.htm?csnumber=22750
www.iso.org/iso/iso_catalogue/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=22891
www.iso.org/iso/catalogue_detail.htm?csnumber=30804
www.iso.org/iso/catalogue_detail.htm?csnumber=29509
www.iso.org/iso/catalogue_detail.htm?csnumber=21197
www.iso.org/iso/catalogue_detail.htm?csnumber=24902
www.iso.org/iso/iso_catalogue/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=31176

Онцлох үйл явдлууд

ОУСБ нь аж үйлдвэр, худалдааны холбоод, шинжлэх ухаан, академи, хэрэглэгчид болон хэрэглэгчдийн холбоо, Засгийн газар, зохицуулагчид, нийгмийн болон бусад сонирхлын бүлгүүд зэрэг оролцогч талуудад зориулсан 16,000 гаруй олон улсын стандартыг боловсруулсан. Тодруулбал, ТС 262-ын шууд хариуцлагын дор боловсруулж хэвлүүлсэн стандартуудаас дурдвал, ISO 31000 болон ISO Guide 73-ын анхны хэвлэлүүд 2009 онд хэвлэгдсэн. ISO 31000 стандартыг дэлхийн хүн амын 70 гаруй хувийг хамарсан 50 гаруй үндэсний стандартын байгууллага үндэсний стандартаа болгон баталсан. Түүнчлэн НҮБ-ын хэд хэдэн агентлаг, үндэсний Засгийн газрууд энэхүү баримт бичгийг эрсдэлтэй холбоотой өөрсдийн стандарт, бодлого боловсруулах үндэс болгон баталсан. ISO 31000 стандартын бүх нэр томьёо, тодорхойлолтууд нь ISO Guide 73-д багтсан учраас ISO 31000 стандартын нэр томьёо, тодорхойлолтод оруулсан аливаа өөрчлөлт нь хоёр баримт бичигт ижил байх болно. Үүний үр дүнд ISO 31000 болон түүнийг дагалдах эрсдэлийн менежментийн нэр томьёоны талаарх гарын авлага ISO Guide 73 таван жил тутамд шинэчлэгддэг.

TC 176-ийн боловсруулсан бүлэг стандартууд нь үйл явцын зураглал гаргахад дэмжлэг үзүүлдэг байгууллагуудад тусгайлан зориулагдсан бөгөөд энэ хэсгийг боловсруулахад лавлах эх сурвалж болгон ашигласан болно. Үүний хамрах хүрээ нь чанарын удирдлагын салбарын стандартчилал (чанарын удирдлагын нийтлэг тогтолцоо ба туслах технологи), түүнчлэн тодорхой салбар дахь чанарын удирдлагын стандартчилал болно. ISO/TC 176 нь чанарын ерөнхий тогтолцооны стандартуудын бүрэн бүтэн байдлыг хангах, чанарын удирдлагын тогтолцооны үр дүнгийн талаарх ISO/IEC салбарын бодлогыг үр дүнтэй хэрэгжүүлэхэд чиглэгдсэн зөвлөх үүргийг бүх ISO болон IEC-ийн техникийн хороодод хариуцдаг. ISO/TC 176 нь чанарын ерөнхий тогтолцооны стандартуудын нэгдмэл байдлыг хангах, чанарын удирдлагын тогтолцооны үр дүнгийн талаарх ISO/IEC салбарын бодлогыг үр дүнтэй хэрэгжүүлэхэд ISO болон IEC-ийн бүх техникийн хороодод зөвлөх үүрэгтэй.

JTC 1/SC 7 ба TC 159/SC 4-ийн шууд удирдлагын дор хэвлэгдсэн бүлэг стандартууд нь ЭМ-ийн мэдээллийн системийг зохион бүтээх, хэрэгжүүлэхэд байгууллагуудад дэмжлэг үзүүлдэг онцгой ач холбогдолтой. JTC 1/SC7 нь ISO болон IEC-ээс дараах бүрэн эрхийг авсан. Үүнд: программ хангамжийн бүтээгдэхүүн, системийн инженерчлэлийн үйл явцын стандартчилал, туслах хэрэгсэл, туслах технологи. TC 159/SC 4-ийн хувьд түүний хамрах хүрээ нь хүний шинж чанар, гүйцэтгэлд чиглэсэн эргономикийн чиглэлийн стандартчилал юм.

## OCEG

Лавлагаа нийтлэгдсэн стандартууд:

- *The GRC Чадамжийн Загвар 3.0 (Улаан ном).* 2015

<u>Онцлох үйл явдлууд</u>

OCEG нь ашгийн бус, олон улсын судалгааны байгууллага, нийгэмлэг юм. Тус байгууллага нь 50,000 гаруй гишүүдэд засаглал, эрсдэлийн менежмент, тохирлын (GRC) талаар мэдээлэл өгч, эрх мэдэл олгож, ахиж дэвшихэд тусалдаг. Түүний гишүүдэд жижиг дунд бизнес эрхлэгчид, олон улсын корпорацууд, ашгийн бус байгууллага, төрийн байгууллагуудын холбоод, гүйцэтгэх, менежмент, бусад мэргэжилтнүүд багтдаг. 2002 онд үүсгэн байгуулагдсан OCEG нь АНУ-ын Скотсдейл хотод төвтэй. OCEG-ийн тогтолцоо нь GRC Чадавхын Загвар (ихэвчлэн Улаан ном гэж нэрлэдэг) дээр төвлөрдөг. Энэ нь "Сайн засаглал", "Эрсдэлийн менежмент", Дагаж мөрдөх" зарчмыг нэгтгэсэн үр дүнтэй GRC системийн үндсэн элементүүдийг тодорхойлж чадсан. Анхны Улаан ном 2004 онд гарсан: олон сарын турш дүн шинжилгээ хийж, хамтран ажиллаж, нягтлан шалгасны дараа анхны OCEG стандарт боловсруулагдсан. Анх OCEG чадавхын загвар гэж нэрлэгддэг байсан бөгөөд номын ар нь гүн улаан өнгөтэй байсан. Иймд үүнийг OCEG-ийн Улаан ном гэж нэрлэх болсон. Энэхүү стандарт нь байгууллагуудад дагаж мөрдөх болон ёс зүйн асуудлыг шийдвэрлэхэд туслахуйц өндөр түвшний, нарийвчилсан туршлагын аль алиныг харуулдаг. Энэхүү стандарт нь нэг жилийн дотор 100,000 гаруй удаа татагдсан бөгөөд улс орнуудад өргөнөөр тархсан. 2.0 хувилбар анх 2009 онд хэвлэгдсэн; ба 2.1 хувилбар нь 2012 онд хэвлэгдэн гарсан. Улаан номын 3.0 хувилбар нь OCEG-ийн одоо дэлхий даяар 50,000 гаруй хүн хамрагдаж байгаа дэлхийн гишүүнчлэлийн дунд 10 жилийн хэрэглээний түүхтэй. Улаан номын Удирдах Хороо хэд хэдэн төсөл боловсруулах, хянан хэлэлцэх хуралдаанд оролцсон бөгөөд боловсруулах үйл явцад Улаан номын баримт бичгийн төсөл болгонд зориулан тайлбар гаргасан.

Үүнийг доорх холбоосоор харах боломжтой:

<u>www.oceg.org/resources/red-book-3/</u>

**Английн Стандартын Хүрээлэн (BSI)**

Лавлагаа нийтлэгдсэн стандартууд:

- *BS 31100:2011 Эрсдэлийн Менежмент: BS ISO 31000 стандартыг хэрэгжүүлэх дадлагын дүрэм, заавар*. 2011 / 6 сар

Онцлох үйл явдлууд

1901 онд байгуулагдсан Английн Стандартын Хүрээлэн нь дэлхийн анхны үндэсний стандартын байгууллага болсон. BSI Kitemark-ийг анх 1903 оны 6-р сарын 12-нд BSI-аас бүртгүүлсэн. Үүнийг Английн анхны Стандартын Тэмдэглэгээ гэдэг байсан бөгөөд энэ нь Британийн хамгийн чухал, хамгийн их хүлээн зөвшөөрөгдсөн хэрэглэгчийн чанарын тэмдгийн нэг болсон. Зуун гаруй жилийн өсөлт, хөгжлийн явцад BSI нь үйлчлүүлэгчдэдээ бизнесийн цогц үйлчилгээг хүргэж, тэдний гүйцэтгэлийг нэмэгдүүлэх, дэлхий даяар өрсөлдөх чадварыг нэмэгдүүлэхэд тусалдаг. Их Британийн Эрсдэлийн менежментийн мэргэжилтнүүдийн хорооны зөвшилцөлд үндэслэн BS 31100 нь ISO 31000 стандартад заасан эрсдэлийн үр дүнтэй удирдлагын үндсэн зарчмуудыг хэрхэн хэрэгжүүлэх талаар практик, тодорхой зөвлөмжүүдийг өгдөг. Их Британийн Стандартын Байгууллагын (БСХ) мэдээлснээр "BS 31100 нь аливаа байгууллагын зорилгодоо амжилттай хүрэх магадлалыг нэмэгдүүлэхийн тулд аливаа байгууллагын эрсдэлийн менежментийг ойлгох, хөгжүүлэх, хэрэгжүүлэх, хадгалахад үндэс суурь" болдог. Их Британийн энэхүү стандарт нь эрсдэлийн менежментийн зарчим, нэр томьёог тогтоож, эрсдэлийн менежментийн загвар, тогтолцоо, үйл явц, хэрэгжилтийн талаарх зөвлөмжийг өгдөг. BS 31100-ийн зөвлөмжүүд нь нийтлэг шинж чанартай бөгөөд төрөл, хэмжээ, шинж чанараас үл хамааран төрийн болон хувийн хэвшлийн бүх байгууллагад ашиглагдаж, өргөжүүлэхэд зориулагдсан болно. Зөвлөмжийг хэрхэн хэрэгжүүлэх нь тухайн байгууллагын үйл ажиллагааны орчин, нарийн төвөгтэй байдлаас хамаарна. BS 31100 нь дараах үйл ажиллагааг хариуцдаг хүн бүрийн хэрэглээнд зориулагдсан болно. Үүнд: Байгууллага зорилгодоо хүрч чадсан эсэхийг баталгаажуулах; тодорхой газар нутаг эсвэл үйл ажиллагаанд эрсдэлийг удирдах; байгууллага дах эрсдэлийн менежментэд хяналт тавих; байгууллагын эрсдэлийн менежментийн баталгааг хангах" зэрэг багтана. Эхний хэвлэлийг 2008 онд бэлтгэн гаргасан бөгөөд энэ хувилбарыг 2011 онд шинэчлэн гаргасан.

Үүнийг доорх холбоосоор харах боломжтой:
http://shop.bsigroup.com/ProductDetail/?pid=000000000030228064

**Өмнөд Африкийн Захирлуудын хүрээлэн (IoDSA)**

Лавлагаа хэвлэгдсэн стандартууд:

- *Компанийн Засаглалын Тайлан (Кинг III).* 2009 / 9 сар
- *Хаан хуулийн засаглалын зарчим (Кинг III).* 2009 / 9 сар

Онцлох үйл явдлууд

Өмнөд Африкийн Захирлуудын хүрээлэн нь 1993 оны 7-р сард Компанийн засаглалын Нэгдсэн хороог байгуулж, 1994 онд хэвлэгдсэн Компанийн засаглалын талаарх анхны хорооны тайланг гаргажээ. Анхны Хааны тайланг нийтлэхэд компанийн засаглалын хүртээмжтэй аргачлалыг өргөн хүрээтэй тусгасан нийтлэл гэдгээрээ олон улсад хүлээн зөвшөөрөгдсөн. 2002 оны 3-р сарын 26-ны өдөр Сандтоны конвенцийн төвд 700 хүн оролцсон Захирлуудын Хүрээлэн бага хурлын үеэр Өмнөд Африкийн компанийн засаглалын талаарх хааны тайлан – 2002 (Хан II тайлан) нээлтээ хийсэн. Өмнөд Африк дахь Захирлуудын Хүрээлэн нь 2009 онд Йоханнесбургийн Сандтон дахь Сандтон конвенцын төвд Засаглалын зарчмууд болон Засаглалын талаар тусгасан тайланг (III Хаан) албан ёсоор танилцуулсан. 2010 оны 3-р сарын 1-ний өдөр буюу Хаан II-ийг хэрэглэх эхлэх хүртэл Хаан III хүчин төгөлдөр байсан. Шинэ дүрэм болон тайлан нь 2011

оны 5-р сарын 1-нээс хүчин төгөлдөр болсон бөгөөд энэ нь 2008 оны Компанийн тухай хуулийн 71-р зүйлд нийцсэн Хамтын нөхөрлөлийн 56 орны нэгэн адил Хаан III нь засаглалын зарчимд суурилсан арга барилыг дагаж мөрдөх эсвэл тайлбарлахын тулд бичигдсэн байдаг. Энэ дэглэм нь Нидерландад, одоо Өмнөд Африкт нэлээд чухал хэвээр байна. Энэхүү аргачлал нь дэлхий даяар нэлээд маргаантай асуудал хэвээр байгаа ч, Хаан III Хороо энэ нь зарчим, үйл ажиллагаанд хамаарах хууль тогтоомжийн бус хууль байх ёстой гэж үзсээр байна.

Үүнийг доорх холбоосоор харах боломжтой:
https://iodsa.site-ym.com/store/ListProducts.aspx?catid=177819

https://jutalaw.co.za/uploads/King_III_Report/#p=1

**ЮНЕСЕ-ийн албан ёсны статистикийн шинэчлэл хийх Удирдах шатны бүлэг (HLG-MOS) Стандартын Шинэчлэлийн Хороо**

Лавлагаа гаргасан загварууд:

- *Статистикийн байгууллагад зориулсан үйл ажиллагааны ерөнхий загвар (СБҮАЕЗ), Хувилбар 1.0.* 2015/ 36 сар
- *Ерөнхий статистик Бизнесийн үйл ажиллагааны загвар (СБҮЯЕЗ), Хувилбар 5.0.* 2013/ 5 сар

Онцлох үйл явдлууд

2010 онд Европын Статистикчдийн Бага хурлын хорооноос статистикийн шинэчлэлтэй холбоотой олон улсын хэмжээнд ажлыг хянах, зохицуулах зорилгоор ЮНЕСЕ-ийн албан ёсны статистикийн шинэчлэл хийх эрхтэй удирдах шатны бүлгийг (HLG-MOS) байгуулсан. Энэ нь статистикийн үйлдвэрлэл, үйлчилгээний стандартад суурилсан шинэчлэлийг дэмждэг. Түүнчлэн энэ нь Европын статистикчдийн бага хуралд шууд тайлагнадаг бөгөөд энэ байгууллагаас бүрэн эрхээ авдаг. HLG-MOS-ийн эрхэм зорилго нь цар хүрээг хөгжүүлэх, статистикийн байгууллагуудын шинэчлэлийг дэмждэг мэдээлэл, хэрэгсэл, аргуудыг хуваалцахад хяналт тавих юм. Зорилго нь статистикийн үйлдвэрлэлийн үйл явцын үр ашгийг сайжруулах, хэрэглэгчийн хэрэгцээнд нийцсэн бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэх чадварыг нэмэгдүүлэх явдал юм.

НҮБ-ын ЕЭЗК / Евростат / ЭЗХАХБ-ын Статистикийн мета өгөгдлийн хамтарсан ажлын хуралдаан (METIS)-аар Нийтлэг Мета өгөгдлийн хүрээ (CMF)-г бэлтгэсэн. Энэхүү хүрээний С хэсэг нь "Мета өгөгдөл ба Статистикийн мөчлөг" гэсэн гарчигтай. Энэ хэсэг нь статистикийн бизнесийн үйл явцын үе шатуудад хамаарах бөгөөд тэдгээрийг тайлбарлах ерөнхий нэр томьёог харуулдаг. 2013 оны 11 сараас хойш энэ ажлыг HLG-MOS-ийн дэргэдэх Стандартын Шинэчлэлийн Хороо хариуцах болсон. 2007 оны 7-р сард Вена хотод болсон CMF-ийн С хэсгийг боловсруулах семинарын үеэр, Шинэ Зеландын Статистик Газрын ашигладаг бизнесийн үйл явцын загвар нь Ерөнхий Статистик Бизнесийн Үйл ажиллагааны загварыг боловсруулахад маш сайн үндэс суурь болно гэдэгт оролцогчид санал нэгдсэн. Хэд хэдэн төсөл боловсруулж, олон нийтийн хэлэлцүүлгийг зохион байгуулсны дараа, статистикийн бизнесийн үйл ажиллагааны ерөнхий загвар (GSBPM)-ийн 4.0 хувилбар 2009 оны 4-р сард гарсан. Дараа нь үүнийг олон улсын албан ёсны статистикийн нийгэмлэг өргөнөөр хүлээн зөвшөөрсөн бөгөөд HLG-ийн алсын хараа, стандартад суурилсан шинэчлэлийн стратегийн тулгын чулуунуудын нэг болсон. 2012 оны 12-р сард нэмэлт загвар болох Статистик мэдээллийн Нийтлэг Загвар (GSIM) -ыг гаргасан. GSIM-ийг боловсруулж, хэрэгжүүлсний ажлын үр дүнд СБҮЯЕЗ-д хэд хэдэн боломжит сайжруулалтыг хийсэн. 2013 онд, HLG нь загваруудын

баримт бичгийн хоорондын уялдаа холбоог сайжруулах ба практик хэрэгжилтэд тулгуурлан санал хүсэлтийг тусгахын тулд GSBPM болон GSIM-ийн өргөн хүрээний тоймыг багтаасан "Статистикийн Шинэчлэлийн Хамрах Хүрээ ба Стандарт" төслийг эхлүүлсэн. GSBPM -ийн одоогийн хувилбар (хувилбар 5.0) нь энэ ажлын шууд үр дүн болсон.
HLG-MOS-оос Статистикийн байгууллагуудад зориулсан Үйл ажиллагааны Ерөнхий Загвар (GAMSO) 1.0 хувилбарыг 2015 оны 3-р сарын 1-нд гаргахаар баталсан. Статистикийн байгууллагуудыг Статистикийн байгууллагуудад зориулсан Үйл ажиллагааны Ерөнхий Загварыг ашиглахыг уриалж, Статистикийн байгууллагуудад зориулсан Үйл ажиллагааны Ерөнхий Загварын практик хэрэгжилтэд үндэслэн санал хүсэлтээ өгөхийг урьсан. Энэхүү санал хүсэлтийг харгалзан 2016 онд GAMSO-г дахин хянах болно. GAMSO нь ердийн статистикийн байгууллагын хүрээнд явагддаг үйл ажиллагааг тодорхойлдог. Энэ нь статистикийн үйлдвэрлэлийг дэмжихэд шаардлагатай нэмэлт үйл ажиллагаагаар GSBPM -ийг өргөтгөж,орлуулдаг. GSBPM -ийг боловсруулан гаргахдаа эдгээр нийтлэг үйл ажиллагааг давтагддаг үйл явц гэж нэрлээд, жагсаасан боловч нарийвчлан боловсруулаагүй байна. Эдгээр үйл ажиллагааг илүү нарийвчлан зааж өгөх үүднээс олон жилийн турш олон удаа GSBPM -ийг өргөжүүлэхийг уриалж байсан. Тиймээс эдгээр хэрэгцээг хангахын тулд GAMSO-г боловсруулсан.

Үүнийг доорх холбоосоор харах боломжтой:
http://www1.unece.org/stat/platfoЭМ/display/СБҮАЕЗ/СБҮАЕЗ+v1.0
http://www1.unece.org/stat/platfoЭМ/display/metis/The+Generic+Statistical+Business+Process+
Model

**Их Британийн НМ Төрийн Сан - Засгийн газрын Санхүүгийн Удирдах Газар**

Лавлагаа гаргасан загварууд:

- *Улбар шар ном Эрсдэлийн Менежмент – Зарчим, Агуулга*. 2004 / 10 сар

Онцлох үйл явдлууд
Төрийн төв байгууллагуудад хэд хэдэн тайлан, тухайлбал Үндэсний Аудитын Газрын 2000 оны "Инновацыг дэмжих – төрийн байгууллагуудын эрсдэлийг удирдах нь" тайлан, мөн Стратегийн Хэлтсийн 2002 оны "Эрсдэл – эрсдэл, тодорхойгүй байдлыг зохицуулах Засгийн газрын чадавхыг сайжруулах нь" зэрэг тайлангууд нь эрсдэлийн менежментийн хөтөлбөр, дотоод хяналтын тухай мэдэгдлийг боловсруулах ажилд нэлээд түлхэц өгсөн. 2001 онд Төрийн сан "Эрсдэлийн менежмент - Стратегийн тойм" номыг хэвлүүлсэн нь "Улбар шар ном" нэртэй болсон ба энэ нь төрийн байгууллагуудын дунд эрсдэлийн менежментийн үйл явцыг боловсруулах, хэрэгжүүлэхэд маш их түгээмэл болсон эрсдэлийн менежментийн тухай ойлголтуудыг ерөнхийд нь танилцуулсан. Энэхүү заавар нь 2001 онд хэвлэгдэн гарсан улбар шар номын залгамжлагч гэж үздэг. Энэ нь эрсдэлийн менежментийн зарчмуудын талаарх өргөн хүрээний нийтлэг удирдамжийг үргэлжлүүлэн хүргэдэг боловч эрсдэлийн менежментийн туршлагаар олж авсан сургамжийг тусгах үүднээс сайжруулалт хийсэн. 2001 онд хэвлэгдсэнээс хойших хамгийн чухал өөрчлөлт бол 2004 онд бүх төрийн байгууллагууд эрсдэлийн менежментийн үндсэн үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэх болсон. Энэ нь эрсдэлийн менежментийн гол сорилт нь эрсдэлийг анхлан тодорхойлох, дүн шинжилгээ хийх, эрсдэлийн менежментийн үйл явцыг хөгжүүлэхэд ороогүй, харин эрсдэлийн менежментийг байнга хянаж, сайжруулахад чиглэж байгааг харуулдаг. Энэ нь эрсдэлийн менежментийн дотоод үйл явц болон байгууллагын өргөн хүрээний үйл ажиллагаатай холбоотой Эрсдэлийн менежментийг авч үзэхэд чиглэгддэг.

Үүнийг доорх холбоосоор харах боломжтой:
https://www.gov.uk/government/publicatiNSO/orange-book

**СУДАЛГААНЫ АЖЛЫН ЭХ СУРВАЛЖ, БАЙГУУЛЛАГЫН БАРИМТ БИЧИГ, МЭРГЭЖЛИЙН ГАРЫН АВЛАГА:**

Aabo, T., Fraser, J., & Simkins, B. J. (2005). Эрсдэл хариуцсан ахлах ажилтны өсөлт ба хувьсал: "Гидро Нэг" дэх байгууллагын Эрсдэлийн менежмент. Корпорацын Санхүүгийн Сэтгүүл, 17(3), 62–75.

Сэрүүлэг, Олон нийтийн эрсдэлийн менежментийн нийгэмлэг – Их Британи (2010). Төрийн үйлчилгээ дэх Эрсдэлийн менежментийн үндэсний хэмжээний гүйцэтгэлийн загвар.

Ariff, M. S. M., Zakuan, N., Tajudin, M. N. M., & Ismail, K (2015). Малайзын Судалгааны Их сургуулиудын эрсдэлийн менежментийн практик ба байгууллагын гүйцэтгэлийн концепцийн загвар. Аялал жуулчлал, зочлох үйлчилгээний салбар дах үйлчилгээний үүрэг, 153.

Австралийн Засгийн газар, (2013). Эрсдэлээс Хамгаалах Удирдлагын Төлөвшлийн загвар

Bodein, S., Pugliese, A. & Walker, P. Эрсдэлийн менежментийн зураглал. Нягтлан бодох бүртгэлийн сэтгүүл, 2001 оны 12-р сар, 192-р боть, 6-р дугаар, 65-70-р хуудас.

Bruce, R. (2005). Эрсдэлийн менежментийн тухай шуурхай мэдээ. Нягтлан бодох бүртгэл (4-р сар), 22.

Bruno-Britz, M. (2009). ЕЭМ-ийн насжилт. Банкны систем ба Технологи, 1 (2-р сар), 20.

Burton, E. J. (2008). Аудитын хороо: ЕЭМ-тэй хэрхэн ажиллах ёстой вэ? Корпорацын Ня-бо Бүртгэл, Санхүүгийн Сэтгүүл, 19(4), 3–5.

Chenhall, R. H., & Euske, K. J. (2007). Байгууллагын төлөвлөсөн өөрчлөлт дэх удирдлагын хяналтын тогтолцооны үүрэг: Хоёр байгууллагын дүн шинжилгээ. Нягтлан бодох бүртгэл, байгууллага ба нийгэм, 32, 601–637.

Chua, W. F. (2007). Нягтлан бодох бүртгэл, хэмжих, тайлагнах, стратеги боловсруулах - Үйл үгсийг дахин ашиглах: Тойм эссе. Нягтлан бодох бүртгэл, Байгууллага ба Нийгэм, 32(4–5), 487–494.

CMMI бүтээгдэхүүний баг (2002). Чадавхын төлөвшлийн загвар интеграцчлал (CMMI), Программ хангамжийн инженерийн хүрээлэн (SEI).

Curtis, E., & Turley, S. (2007). Бизнесийн Эрсдэлийн аудит – Аудитын ажлын урт хугацааны судалгаа. Нягтлан бодох бүртгэл, Байгууллага ба Нийгэм, 32, 439–461.

Drennan, L. T., McConnell, A., & Stark, A. (2014). Төрийн хэвшил дэх Эрсдэл ба Хямралын менежмент. Routledge.

Epstein, M.J., & Rejc, A. (2006). Дотоод болон гадаад шийдвэр гаргагчдад зориулсан байгууллагын Эрсдэлийн тайлан, Мэргэшсэн нягтлан бодох бүртгэлийн удирдамж, Канад: Канадын Мэргэшсэн Нягтлан бодогчдын Нийгэмлэг (CMA-Canada)

Европын Статистикийн Системийн Хороо (ESSC) - Алсын Хараг Хэрэгжүүлэгч Бүлэг ба Алсын Хараг хэрэгжүүлэх сүлжээ (2015). ESS Vision 2020 -ийг хэрэгжүүлэх эрсдэлийг тодорхойлох, үнэлэх.

Fraser, I., & Henry, W. (2007). Эрсдэлийн Менежментийг нэвтрүүлэх: Бүтэц, Арга барил.

Удирдлагын Аудитын Сэтгүүл, 22(4), 392–409

Gates, S. (2006). Стратегийн эрсдэлийг байгууллагын эрсдэлийн менежментэд тусгах нь: Корпорацын өнөөгийн практикт хийсэн судалгаа. Корпорацын Санхүүгийн Сэтгүүл, 18(4), 81–90.

Gephart, R. P., Van Maanen, J., & Oberlechner, T. (2009). Орчин үеийн Байгууллагууд ба Эрсдэл.

Байгууллага судлал, 30 (02 ба 03), 141–155.

Мэдээллийн системийн Засгийн газрын төв (1993) Эрсдэлийн менежментийн танилцуулга. HMSO, Норвич.

Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1993). Стратегийн өөрчлөлтийн тухай ойлголт:

Архетипүүдийн оруулсан хувь нэмэр. Удирдлагын академи сэтгүүл, 36(5), 1052–1081.

Griffioen, R., van Delden, A., & de Wolf, P.P. (2012). BLUE-Үйлдвэрлэл ба Худалдааны Статистик - SP1- Хамтын ажиллагаа-Хамтын төсөл - Жижиг, дунд хэмжээний төвлөрсөн судалгааны төсөл FP7-SSH-2009- Буцалтгүй тусламжийн Гэрээ № 244767 SSH-CT-2010-244767. Deliverable 7.3.

Hillson, D. A. (1997) 'Эрсдэл төлөвшлийн загвар руу чиглэх нь'. Төсөл ба бизнесийн эрсдэлийн менежментийн олон улсын сэтгүүл, 1-р боть

Holton, G. A. (2003). Эрсдэлд өртөх үнэ цэнэ: Онол ба Практик. Сан Диего, Калифорниа: Судалгааны нийтлэл.

Hopkin, P. (2014). Эрсдэлийн менежментийн үндэс: эрсдэлийн үр дүнтэй менежментийг ойлгох, үнэлэх, хэрэгжүүлэх.

HopkiNSOn, M. (2000) Практик дах эрсдэлийн төлөвшлийн загварууд. Эрсдэлийн менежментийн эмхэтгэл, 5.

Hutter, B. M., & Power, M. (2005). Байгууллагад эрсдэл тулгарах. Кембрижийн Их сургууль.

IACCM – Олон улсын гэрээ, Арилжааны Удирдлагын Холбоо (2002), Бизнесийн эрсдэлийн менежментийн төлөвшлийн загвар (ВЭМ), Бизнесийн эрсдэлийн менежментийн ажлын хэсэг.

IIЭМ (Эрсдэлийн менежментэд хөрөнгө оруулагчид), (2015). Эрсдэлийн менежментийн төлөвшлийн загвар (ЭМММ).

IMA - Удирдлагын нягтлан бодогчдын институт (2006). Байгууллагын Эрсдэлийн менежмент: Удирдлагын нягтлан бодох бүртгэлийн тогтолцоо, элементүүд ба интеграци, мэдэгдэл.

Jaafari, A. (2001). Төслийн эрсдэл, тодорхойгүй байдал, боломжуудын талаарх менежмент: Өөрчлөлт хийх хугацаа. Төслийн удирдлагын олон улсын сэтгүүл, 19(2), 89–101.

Lam, J. (2003). Байгууллагын Эрсдэлийн менежмент: Урамшууллаас эхлээд хяналт хүртэл, Хобокен. Нью Жерси: Уайли.

Lam, J. (2006). Эрсдэлийн гол үзүүлэлтүүд болон ЕЭМ-ийн тайланг боловсруулах шилдэг туршлагууд. James Lam & Associates, Inc.

Lampel, J., Shamsie, J., & Shapira, Z. (2009). Ховор үйл явдал, зохион байгуулалтад суралцах нь. Байгууллагын шинжлэх ухаан, 20(5), 835–845.

Liebenberg, A. P., & Hoyt, R. E. (2003). Байгууллагын эрсдэлийн менежментийг тодорхойлогч хүчин зүйлүүд: Эрсдэл хариуцсан ахлах ажилтнуудыг томилсон баримт. Эрсдэлийн менежмент ба даатгалын тойм, 6(1), 37–52.

Martin, D., & Power, M. (2007). Байгууллагын эрсдэлийн менежментийн төгсгөл. Aeibrookings зохицуулалтын судалгааны нэгдсэн төв, 8-р сар.

MC Connell, P. (2012). Үйл ажиллагааны эрсдэлийн менежментийн төлөвшлийн загвар (ОЭМММ)

Mikes, A. (2005). Байгууллагын Эрсдэлийн менежмент үйл ажиллагаа. Эрсдэл, зохицуулалтын шинжилгээний төв (CARR) Хэлэлцүүлгийн цуврал тайлан №. 35.

Mikes, A. (2009). Эрсдэлийн менежмент ба тооцооллын соёл. Удирдлагын нягтлан бодох бүртгэлийн судалгаа, 20(1), 18–40.

Miller, K. D. (1998). Эдийн засгийн эрсдэл ба Эрсдэлийн нэгдсэн менежмент. Стратегийн удирдлагын сэтгүүл, 19(5), 497–514.

Miller, K. D. (2009). Модернизмын дараах байгууллагын эрсдэл. Байгууллага судлал, 30(2/3), 157–180.

Miller, P., Kurunmaki, L., болон O'Leary, T.. (2008). Нягтлан бодох бүртгэл, хайбрид ба эрсдэлийн менежмент. Нягтлан бодох бүртгэл, Байгууллага ба Нийгэм, 33 (7–8), 942–967.

Orsini, B. (2002 оны 8-р сар) Эрсдэлийн менежментийн төлөвшсөн оношилгооны хэрэгсэл, Дотоод аудитор.

Page, M., & Spira, L. F. (2004). Turbull Тайлан, Дотоод хяналт ба Эрсдэлийн менежмент:

Дотоод аудитын хөгжүүлэлтийн үүрэг. Мэргэшсэн нягтлан бодогчдын институт: Шотланд.
PMI Эрсдэлийн Ашиг Сонирхлын Бүлэг (2002), Эрсдэлийн менежментийн төлөвшлийн загвар (ЭМММ), RiskSIG. Porter, M. E.(1990). Улс үндэстнүүдийн өрсөлдөхүйц давуу тал. Харвардын Бизнесийн тойм 68, дугаар. 2 (1990 оны 3-р сараас 4-р сар): 73–93.
Power, M. (2004). Бүх зүйлийн эрсдэлийн менежмент. Лондон: Демо.
Power, M. (2007). Эрсдэлийн менежментийн ертөнцийг бий болгоход үүссэн тодорхойгүй байдал. Оксфордын Их сургуулийн хэвлэл.
Power, M. (2009). Ур дүнгүй Эрсдэлийн менежмент. Нягтлан бодох бүртгэл, Байгууллага ба Нийгэм, 34 (6–7), 849–855.
Power, M., Scheytt, T., Soin, K., & Sahlin, K. (2009). Нэр хүндийн эрсдэл нь орчин үеийн зохион байгуулалтын логик болох нь. Байгууллага судлал, 30(2–3), 301–324.
Price, T. (2008). Ул мэдэгдэх эрсдэлийг илрүүлэх. Волл Стрийт ба Технологи, 1 (12-р сар), 36. PricewaterhouseCoopers (2004). Эрсдэлийг удирдах: Гүйцэтгэх захирлын үнэлгээ. Нью Йорк: PwC.
Pritchard, C.L. нар. (2014). Эрсдэлийн менежмент: Үзэл баримтлал ба Удирдамж. CRC Хэвлэл.
Rasmussen, J (1997). Хөдөлгөөнт нийгэм дэх эрсдэлийн менежмент: Загварчлалын асуудал. Аюулгүй байдлын шинжлэх ухаан, 27 (2/3), 183–213.
Rieger, L. (2005). Байгууллагын Эрсдэлийн менежментийг хэрэгжүүлэх амжилтын хүчин зүйлүүд. Банкны нягтлан бодох бүртгэл, Санхүү, 18(3), 21–26.
Эрсдэл ба даатгалын удирдлагын нийгэмлэг ба LogicManager (2008). Байгууллагын эрсдэлийн менежментийн төлөвшлийн загвар (RIMS).
Rittenberg, L., & Covaleski, M. A. (2001). Дотоод аудитын чиг үүрэг, гадаад байдал, дотоод хяналт: Мэргэжлийн болон байгууллагад тавигдах шаардлагыг хянах. Нягтлан бодох бүртгэл, Байгууллага ба Нийгэм, 26 (7–8), 617–641.
SaЭМa, M., Thomas, S., & Shah, A. (2003). Эрсдэлтэй үнэ цэний загваруудыг сонгох. "Урьдчилан таамаглах нь" Сэтгүүл, 22 (4), 337–358.

Scapens, B., & Bromwich, M. (2009). Редакц: Эрсдэлийн менежмент, Компанийн засаглал, Удирдлагын нягтлан бодох бүртгэл. Удирдлагын нягтлан бодох бүртгэлийн судалгаа, 20 (1), 1.

Spira, L. F., & Page, M. (2003). Эрсдэлийн менежмент: Дотоод хяналтыг шинэчлэн боловсруулах, дотоод аудитын үүргийг өөрчлөх нь. "Нягтлан бодох бүртгэл, аудит ба хариуцлага" сэтгүүл, 16 (4), 640–661. Статистик Нидерланд. Недерпелт, P.W.M. (2010). Чанарын удирдлагын шинэ загвар. The Hague/Heerlen.

Их Британийн НМ Төрийн Сан - Төрийн Санхүүгийн Удирдах Газар, (2009). Эрсдэлийн менежментийн үнэлгээний хамрах хүрээ: Хэлтэст зориулсан хэрэгсэл.

Taleb, N. N. (2007). Хар хун: Боломжгүй зүйлийн нөлөө. Random House. Дотоод аудитын хүрээлэн, (2010). Эрсдэлийн менежментийн төлөвшлийн загвар

Walker, P. L., Shenkir, W. G., & Barton, T. L.(2003). Практик дах ЕЭМ. Дотоод аудитор, 60(4), 51–55.

Walker, P., Shenkir, W., & Barton, T. (2002). Аж ахуйн нэгжийн Эрсдэлийн менежмент: Бүгдийг нэгтгэх нь. Алтамонте Спрингс: Дотоод аудиторуудын судалгааны хүрээлэн.

M Wheatley, (2007) "Төлөвшлийн асуудал", Төслийн Удирдлагын Сүлжээ.

Widener, S. K. (2007). Хяналтын тогтолцоо дахь хөшүүргийн эмпирик дүн шинжилгээ. Нягтлан бодох бүртгэл, Байгууллага, Нийгэм, 32 (7–8), 757–788.

Woods, M. (2009). Бирмингем хотын зөвлөлийн хүрээнд эрсдэлийн менежментийн хяналтын тогтолцооны болзошгүй байдлын онолын хэтийн төлөв. Удирдлагын нягтлан бодох бүртгэлийн судалгаа, 20 (1), 69–81.

Zolkos, R. (2008). Санхүүгийн хямрал нь ЕЭМ-ийн бодит хэрэгцээг харуулах нь. Бизнесийн даатгал, 6 (10-р сар), 6.

## Тайлбар толь


| | |
|---|---|
| Зөвшөөрөгдөх эрсдэл | III |
| Харилцаа холбоо, зөвлөгөө | III |
| Хяналт | III |
| Байгууллагын хэмжээний эрсдэлийн менежмент (ERM) | III |
| Нөхцөл байдлыг бий болгох | III |
| Үйл явдал | IV |
| Гадаад нөхцөл байдал | IV |
| Тодорхойлогдсон эрсдэл | IV |
| Төрөлхийн эрсдэл | IV |
| Дотоод нөхцөл | IV |
| Нөлөөлөл | V |
| Эрсдэлийн түвшин | V |
| Магадлал | V |
| Мониторинг | V |
| Үлдэгдэл эрсдэл | V |
| Эрсдэл | V |
| Эрсдэлийн дүн шинжилгээ | VI |
| Эрсдэлд өртөмтгий байдал | VI |
| Эрсдэлийн үнэлгээ | VI |
| Эрсдэлийн хандлага | VI |
| Эрсдэлээс татгалзах | VI |
| Эрсдэлийн шалгуур | VI |
| Эрсдэлд өртөх | VI |
| Эрсдэлийг тодорхойлох | VIII |
| Эрсдэлийн менежмент | VIII |
| Эрсдэлийн менежментийн тогтолцоо | VIII |
| Эрсдэлийн менежментийн төлөвлөгөө | VIII |
| Эрсдэлийн менежментийн бодлого | VIII |
| Эрсдэлийн менежментийн үйл явц | VIII |
| Эрсдэлийн зураглал | VIII |
| Эрсдэлийн төлөвшил | VIII |
| Эрсдэлийн хэмжилт | VIII |
| Эрсдэл хүлээгч | VIII |
| Эрсдэлийн төлөв | VIII |
| Эрсдэл бүртгэгч/Эрсдэлийн бүртгэл | VIII |
| Эрсдэлийн эх сурвалж | VIII |
| Эрсдэлийн стратеги | VIII |
| Эрсдэлийг хүлцэх | IX |
| Эрсдэлийн залруулга | IX |
| Эрсдэлийг хэмжих /хэмжих/ | IX |
| Тойм хяналт | IX |
| Оролцогч тал | X |
| Нийт эрсдэл | X |
| Зөвшөөрч болохгүй эрсдэл | X |
| Тодорхойлоогүй эрсдэл | X |

## Тайлбар толь

**Байгууллагын эрсдэлийн удирдлага (ЕЭМ)**
Enterprise-wide risk management (ERM)

Байгууллага нь зорилгодоо хүрэхэд нөлөөлж буй боломж, аюул заналыг тодорхойлох, үнэлэх, хариу арга хэмжээ авах, тайлагнах замаар тууштай, тасралтгүй зохион байгуулж байгаа үйл явц.

**Гадаад нөхцөл байдал** (External context) нь байгууллага зорилтдоо хүрэхийг эрмэлздэг гадаад орчин. Гадаад нөхцөл байдал нь дараах зүйлийг агуулж болно:

- олон улсын, үндэсний, бүс нутгийн болон орон нутгийн соёл, нийгэм, улс төр, хууль эрх зүй, зохицуулалт, санхүү, технологи, эдийн засаг, байгалийн болон өрсөлдөөнт орчин;
- Байгууллагын зорилтод нөлөөлж буй гол хөшүүрэг, чиг хандлага; болон
- Гаднын оролцогч талуудтай харилцах харилцаа, тэдний ойлголт, үнэлэмж.

**Дотоод нөхцөл байдал** (Internal context) нь байгууллага зорилгодоо хүрэхийг эрмэлздэг дотоод орчин. Дотоод нөхцөл байдалд дараах зүйлс багтана. Үүнд:

- Засаглал, зохион байгуулалтын бүтэц, үүрэг, хариуцлага;
- Бодлого, зорилт, түүнд хүрэхийн тулд хэрэгжүүлж буй стратеги;
- Нөөц ба мэдлэгээр илрэх чадвар (хөрөнгө, цаг хугацаа, хүмүүс, үйл явц, систем, технологи гэх мэт);
- Дотоод оролцогч талуудын ойлголт, үнэлэмж;
- Мэдээллийн систем, мэдээллийн урсгал, шийдвэр гаргах үйл явц (албан ба албан бус аль аль нь);
- Дотоод оролцогч талуудтай харилцах харилцаа, тэдний ойлголт, үнэлэмж;
- Байгууллагын соёл, шударга байдал, ёс зүйн үнэт зүйлс;
- Байгууллагаас баталсан стандарт, заавар, загвар;
- Гэрээний харилцааны хэлбэр, цар хүрээ.

**Зөвшөөрөгдөх эрсдэл** (Acceptable risk)
Эрсдэлийн хяналтыг хэрэгжүүлсний дараа хадгалж үлдэхийг зөвшөөрсөн эрсдэл. Эрсдэлийг бууруулах цаашдын хүчин чармайлт нь үйл ажиллагааны амжилтын магадлалыг бууруулах, эсвэл өгөөж буурах цэгт хүрсэн үед эрсдэлийг хүлээн зөвшөөрч болохыг хэлнэ.

**Магадлал** (Likelihood)
Ямар нэг зүйл тохиолдох боломж. Үйл явдал тохиолдох магадлалыг объектив болон субъектив, чанарын болон тоон байдлаар тодорхойлж, хэмжиж болох ба чанарын нэр томьёо (өндөр, дунд, бага гэх мэт) эсвэл тоон үзүүлэлтүүд (хувь, давтамж гэх мэт)-г ашиглан тодорхойлж болно.

**Мониторинг** (Monitoring)
Шаардлагатай эсвэл хүлээгдэж буй гүйцэтгэлийн түвшингээс өөрчлөлтийг тодорхойлохын тулд байнгын шалгалт, хяналт, шүүмжлэлтэй ажиглалт эсвэл статусыг тодорхойлох үйл явц.

Мониторингийг эрсдэлийн менежментийн тогтолцоо буюу хамрах хүрээ (risk management framework), эрсдэлийн менежментийн үйл явц (risk management process), эрсдэл (risk) эсвэл хяналт (control)-ын үйл ажиллагаанд хэрэглэж болно.

**Нийт эрсдэл** (Total risk)
Тодорхойлсон болон үл мэдэгдэх эрсдэлийн нийлбэр.

**Нөлөөлөл** (Impact)
Тухайн үйл явдал нь аж ахуйн нэгж болон түүний зорилтод үзүүлж болзошгүй үр нөлөө, үр дагаврыг илэрхийлдэг. Үйл явдал нь янз бүрийн үр дагаварт хүргэж болзошгүй. Үр дагавар нь тодорхой эсвэл тодорхойгүй байж болох бөгөөд зорилгод эерэг эсвэл сөрөг нөлөө үзүүлж болно. Эерэг нөлөө бүхий үйл явдлууд боломжуудыг, сөрөг үр дагавартай нь хамтад нь эрсдэлийг илэрхийлдэг. Үр дагаврыг чанарын болон тоон хэлбэрээр илэрхийлж болно. Аж ахуйн нэгжүүд үйл явдлыг ихэвчлэн ноцтой байдал, нөлөөлөл эсвэл мөнгөн дүнгээр нь тодорхойлдог. Эхний үр дагавар нь өнгөцхөн нөлөөллөөр даамжирч болно.

**Нөхцөл байдлыг бүрдүүлэх** (Establishing the context)
Эрсдэлийг удирдах, эрсдэлийн менежментийн бодлогын хамрах хүрээ болон эрсдэлийн шалгуурыг тогтоох үед харгалзан үзэх ёстой гадаад болон дотоод параметрүүдийг тодорхойлох.

**Оролцогч тал** (Stakeholder)
Аливаа шийдвэр, үйл ажиллагаанд нөлөөлж болох, үүнд өртөж болох эсвэл өөрийгөө нөлөөлсөн гэж үзэж буй хүн эсвэл байгууллагыг хэлнэ. Шийдвэр гаргагч нь оролцогч тал байж болно.

**Тодорхойлогдсон эрсдэл** (Identified risk)
Шинжлэх арга, хэрэгслийг ашиглан тодорхойлсон эрсдэл. Шинжлэн судлах цаг хугацаа, зардал, эрсдэлийн менежментийн хөтөлбөрийн чанар, холбогдох технологийн төлөв байдал нь тодорхойлж болох эрсдэлийн хэмжээнд нөлөөлнө.

**Тодорхойлоогүй эрсдэл** (Unidentified risk)
Хараахан тогтоогдоогүй эрсдэл. Зарим эрсдэлийг тодорхойлох, хэмжих боломжгүй байдаг. Гэнэтийн шалгалтаар урьд өмнө тодорхойгүй байсан зарим эрсдэлийг илрүүлж болзошгүй юм.

**Тойм хяналт** (Review) нь зорилгодоо хүрэхийн тулд тухайн сэдвийн зохистой байдал, хүрэлцээ, үр нөлөөг тодорхойлоход чиглэсэн үйл ажиллагаа юм. Тойм хяналтыг эрсдэлийн менежментийн тогтолцоо, эрсдэлийн менежментийн үйл явц, эрсдэл эсвэл хяналтад хэрэглэж болно.

**Уламжлалт\архагшсан эрсдэл** (Inherent risk)
Эрсдэлийн магадлал эсвэл нөлөөллийг өөрчлөхийн тулд удирдлага ямар нэг арга хэмжээ аваагүй тохиолдолд байгууллагад учирч болох эрсдэл. Эдгээр эрсдэл нь тухайн байгууллагын салбар, стратеги, хүрээлэн буй орчны хүчин зүйлсээс үүдэлтэй байж болно. Өөрөөр хэлбэл, нөхцөл байдлыг сайжруулаагүй хяналтын ямар нэг арга хэмжээ байхгүйгээс тухайн нөхцөл байдал эсвэл орчинд үүсэж болох алдагдлын магадлал.

**Үйл явдал** (Event)
Тодорхой цогц нөхцөл байдал үүсэх эсвэл өөрчлөгдөхийг үйл явдал гэнэ. Үйл явдал нь нэг буюу хэд хэдэн тохиолдол байж болох ба хэд хэдэн шалтгаантай байж болно. Үйл явдал нь тохиолдоогүй зүйлээс бүрдэж болно. Аливаа үйл явдлыг заримдаа "тохиолдол" эсвэл "осол" гэж нэрлэж болно.

**Үлдэх\Үлдэгдэл эрсдэл** (Residual risk)
Эрсдэлийг залруулах (risk treatment) арга хэмжээ авсны дараа үлдсэн нийт эрсдэлийн хэсэг. Үлдэгдэл эрсдэл нь хүлээн зөвшөөрөгдөх эрсдэл (acceptable risk) болон тодорхойлоогүй эрсдэлээс (unidentified risk) бүрдэнэ.
Удирдлага нь энэхүү үлдэгдэл эрсдэл нь тухайн байгууллагын эрсдэлд нийцэх эсэхийг шийдэх ёстой. Үлдэгдэл эрсдэлийг мөн "хадгалагдсан эрсдэл" (retained risk) гэж нэрлэдэг. Энэ нь тухайн эрсдэлээс үүдэх боломжит хохирол, ашгийг хүлээн зөвшөөрөх үйл явц.

**Харилцаа холбоо, зөвлөгөө** (Communication and consultation)
Аливаа байгууллага эрсдэлийн менежментийн талаар мэдээлэл өгөх, хуваалцах, олж авах, оролцогч талууд болон бусад хүмүүстэй харилцан яриа өрнүүлэх зорилгоор явуулж буй тасралтгүй ба давтагдах үйл явц.

Мэдээлэл нь эрсдэлийн менежментийн оршихуй, мөн чанар, хэлбэр, магадлал, ноцтой байдал, үнэлгээ, хүлээн зөвшөөрөгдөх байдал, залруулах арга хэмжээ эсвэл бусад асуудалтай холбоотой байж болно.

Зөвлөгөө гэдэг нь аливаа асуудлаар шийдвэр гаргах, чиглэлийг тодорхойлохын өмнө тухайн байгууллага, оролцогч талууд болон бусад хүмүүсийн хооронд мэдээлэлтэй харилцах хоёр талын үйл явц юм. Зөвлөгөө нь:

- эрх мэдлээс илүү нөлөөллөөр шийдвэрт нөлөөлдөг үйл явц
- хамтарсан шийдвэр гаргах бус шийдвэр гаргахад оруулсан хувь нэмэр

**Хүлээн зөвшөөрөгдөөгүй эрсдэл** (Unacceptable risk)
Тогтоосон эрсдэлийн тэвчих боломжгүй, гэхдээ залруулах эсвэл хянах ёстой хэсэг.

**Хяналт** (Control)
Эрсдэлийг удирдах, тогтоосон зорилт, зорилгодоо хүрэх магадлалыг нэмэгдүүлэхийн тулд удирдлага, удирдах зөвлөл болон бусад талуудын авсан аливаа арга хэмжээ. Эрсдэл үүссэн тохиолдолд үзүүлэх нөлөөллийг эсвэл эрсдэлийн давтамжийг зохицуулахын тулд эдгээр арга хэмжээг авч болно.
Хяналтад эрсдэлийг өөрчилдөг аливаа төлөвлөгөө, үйл явц, бодлого, хэрэглүүр, практик болон бусад үйлдлүүд багтах ба зорилт, зорилгодоо хүрэх хангалттай баталгааг өгч чадах тохиромжтой арга хэмжээг зохион байгуулж, удирдан чиглүүлдэг. Хяналт нь төлөвлөсөн эсвэл таамагласан өөрчлөлтийн нөлөөг үргэлж үзүүлэхгүй байж болно.
Эрсдэлийн залруулах арга хэмжээ хэрэгжсэний дараа хяналт болж өөрчлөгддөг, эсвэл одоо байгаа хяналтуудыг өөрчилдөг.

**Эрсдэлийн түвшин** (Level of risk)
Үр дагавар (consequences) ба тэдгээрийн магадлал (likelihood)-ын хослолоор илэрхийлэгдсэн эрсдэлийн хэмжээ.

**Эрсдэл** (Risk)
Зорилтыг тодорхой бус болгож байгаа үр нөлөөг эрсдэл гэнэ. Өөрөөр хэлбэл зорилгодоо хүрэхэд нөлөөлнө гэж үзсэн үйл явдал тохиолдох магадлал.
Үр нөлөө гэдэг нь хүлээгдэж буй зүйлийн (эерэг ба/эсвэл сөрөг) хазайлт юм. Зорилтууд нь өөр өөр талуудтай (санхүү, эрүүл мэнд, аюулгүй байдал, байгаль орчны зорилго гэх мэт) бөгөөд өөр өөр түвшинд (стратегийн, байгууллагын хэмжээнд, төсөл, бүтээгдэхүүн, үйл явц гэх мэт) хэрэгжиж болно.

Байгууллагын бүх үйл ажиллагаа эрсдэлтэй байдаг. Байгууллага эрсдэлийг тодорхойлж, дүн шинжилгээ хийж, эрсдэлийн шалгуурыг хангахын тулд эрсдэлийг эрсдэлийн залруулгын аргаар өөрчлөх шаардлагатай эсэхийг үнэлдэг.
Эрсдэл нь ихэвчлэн болзошгүй үйл явдал (events), нөлөөлөл (impact) эсвэл эдгээрийн хослолоор тодорхойлогддог. Эрсдэлийг нөлөөлөл (нөхцөл байдлын өөрчлөлтийг оруулаад) болон үүсэх магадлалаар хэмждэг. Тодорхой бус байдал гэдэг нь аливаа үйл явдал, түүний үр дагавар, магадлалын (likelihood) талаарх мэдээлэл, ойлголт, мэдлэгийн хомсдол, дутмаг байдлыг хэлнэ.

**Эрсдэлийн шинжилгээ** (Risk analysis)
Эрсдэлийн мөн чанарыг ойлгох, эрсдэлийн түвшинг тодорхойлох үйл явцын дүн шинжилгээ.
Эрсдэлийн шинжилгээ нь эрсдэлийг үнэлэх, эрсдэлийн залруулах арга хэмжээний талаар шийдвэр гаргах үндэслэл болдог. Эрсдэлийн шинжилгээнд эрсдэлийн тооцоолол багтана.

**Эрсдэлд өртөмтгий байдал** (Risk appetite)
Зорилгодоо хүрч, оролцогч талуудад үнэ цэнийг бий болгохын тулд байгууллага хүлээж авахад бэлэн байгаа эрсдэлийн хэмжээ, төрөл. Эрсдэлд өртөмтгий байдал гэдэг нь менежментийн хүлээн зөвшөөрч болох эрсдэлийн түвшинг ерөнхийд нь авч үздэг дээд түвшний мэдэгдэл юм. Энэ нь аж ахуйн нэгжийн эрсдэлийн менежментийн философийг тусгаж, улмаар байгууллагын соёл, үйл ажиллагааны хэв маягт нөлөөлдөг. Олон аж ахуйн нэгж эрсдэлд өртөмтгий байдлыг чанарын хувьд тодорхойлдог бол бусад нь тоон аргачлалыг илүү баримталдаг.

**Эрсдэлийн үнэлгээ** (Risk assessment)
Эрсдэлийг тодорхойлох (risk identification), эрсдэлд дүн шинжилгээ хийх (risk analysis), эрсдэлийг хэмжих (risk measurement), эрсдэлийг жинлэх (risk weighting) ерөнхий үйл явц. Гарах магадлал бүхий нөхцөл эсвэл үйл явдлын талаар үнэлгээ хийж, мэргэжлийн үүднээс цогц зохицуулалт системт үйл ажиллагаа.

**Эрсдэлийн хандлага** (Risk attitude)
Байгууллагын эрсдэлийг тодорхойлох, шинжлэх, үнэлэх, эрсдэлээс зайлсхийх, эрсдэлийн арга хэмжээ авах байгууллагын чиглэл.

**Эрсдэлээс болгоомжлох, татгалзах** (Risk aversion)
Эрсдэлээс зугтаах\татгалзах хандлага.

**Эрсдэлийн шалгуур** (Risk criteria)
Эрсдэлийн ач холбогдлыг үнэлэх ажлын даалгавар. Эрсдэлийн шалгуур нь зохион байгуулалтын зорилт, гадаад, дотоод нөхцөл байдалд суурилдаг. Эрсдэлийн шалгуурыг стандарт, хууль тогтоомж, бодлого болон бусад шаардлагаас гаргаж болно.

**Эрсдэлд өртөх** (Risk exposure)
тодорхой эрсдэл тохиолдсон үед тухайн байгууллагад учирч болох нөлөөлөл ба магадлалын хосолсон үр дагавар. Өөрөөр хэлбэл, тухайн эрсдэл бодитой бий болсноор нөлөөлөл ба магадлалын үр дүнд тухайн байгууллагад үзүүлэх үр дагавар.

**Эрсдэлийг тодорхойлох** (Risk identification)
Эрсдэлийг олж илрүүлэх, таних, тайлбарлах үйл явц. Эрсдэлийг тодорхойлох нь эрсдэлийн эх үүсвэр, үйл явдал, тэдгээрийн шалтгаан, болзошгүй үр дагаврыг тодорхойлох явдал юм. Эрсдэлийг тодорхойлоход түүхэн өгөгдөл буюу эрсдэлийн эх

үүсвэр, тохиолдол, онолын дүн шинжилгээ, мэдээлэл болон шинжээчийн дүгнэлтэд оролцогч талуудын хэрэгцээ шаардлага зэрэгт үндэслэсэн шалтгаан ба боломжит үр дагавар хамаарна.

**Эрсдэлийн менежмент** (Risk management)
Байгууллага зорилтоо биелүүлэхдээ болзошгүй үйл явдал буюу нөхцөл байдлыг тодорхойлох, үнэлэх, удирдан чиглүүлэх, хянах гэсэн уялдаа холбоотой үйл ажиллагаа. Эрсдэлтэй холбоотойгоор байгууллагыг удирдах, хянах зохион байгуулалттай үйл ажиллагаа.

**Эрсдэлийн менежментийн тогтолцоо** (Risk management framework)
Байгууллагын хэмжээнд эрсдэлийн менежментийг төлөвлөх, хэрэгжүүлэх, мониторинг хийх, тоймлон хянах, байнга сайжруулах зорилгоор тухайн байгууллагаас сонгосон бүтэц, арга зүй, журам, тодорхойлолтуудын цогц арга хэмжээ юм. Үндэс суурь нь эрсдэлийг удирдах бодлого, зорилго, бүрэн эрх, үүрэг амлалтыг агуулдаг. Байгууллагын зохион байгуулалтад төлөвлөгөө, харилцаа холбоо, хариуцлага, нөөц, үйл явц, үйл ажиллагаа зэрэг багтана. Эрсдэлийн менежментийн тогтолцоо нь байгууллагын ерөнхий стратеги, үйл ажиллагааны бодлого, практикт тусгагдсан байдаг.

**Эрсдэлийн менежментийн төлөвлөгөө** (Risk management plan)
Эрсдэлийг удирдахад ашиглах арга барил, менежментийн бүрэлдэхүүн хэсэг, нөөцийг тодорхойлсон эрсдэлийн менежментийн тогтолцооны схем. Менежментийн бүрэлдэхүүн хэсгүүдэд ихэвчлэн журам, практик, үүрэг хариуцлагын хуваарилалт, үйл ажиллагааны дараалал, цаг хугацаа зэрэг орно.

**Эрсдэлийн менежментийн бодлого** (Risk management policy)
Эрсдэлийн менежменттэй холбоотой байгууллагын баримтлах хандлага, чиглэлийг тодорхойлсон мэдэгдэл

**Эрсдэлийн менежментийн үйл явц** (Risk management process)
Байгууллагын зорилгыг биелүүлэхийн тулд үндэслэлтэй баталгааг олж авахаар харилцах, зөвлөгөө өгөх, нөхцөл байдлыг тогтоох, эрсдэлийг тодорхойлох, дүн шинжилгээ хийх, үнэлэх, залруулах арга хэмжээ авах, хянах, шалгах үйл ажиллагаанд менежментийн бодлого, журам, практикийг системтэй хэрэглэх.

**Эрсдэлийн зураглал** (Risk map)
Нэг буюу хэд хэдэн эрсдэлийн магадлал, нөлөөллийн график дүрслэл.
Эрсдэлийн зураглал нь эрсдэлийн магадлал, нөлөөллийн тоон болон чанарын тооцоог гаргаж болно. Эрсдэлийн зураглалыг ихэвчлэн "дулааны зураглал" (heat maps) гэж нэрлэдэг. Учир нь эрсдэлийн түвшинг өнгөөр илэрхийлдэг бөгөөд улаан нь өндөр эрсдэлтэй, шар нь дунд зэргийн эрсдэлтэй, ногоон нь бага эрсдэлтэй байдаг.

**Эрсдэлийн төлөвшил** (Risk maturity)
Байгууллагын зан байдал, үзүүлэлтээр тодорхойлогддог янз бүрийн хувьсагч эсвэл хэмжигдэхүүнд үндэслэн байгууллагын эрсдэлийн менежментийн арга барилын хөгжлийн түвшинг хэмжих.

**Эрсдэлийн хэмжилт** (Risk measurement)
Тодорхойлсон шалгуурыг ашиглан эрсдэл тус бүрт оноо өгөх. Ихэнх байгууллагууд эрсдэлийн үнэлгээний хэмжүүрийг нөлөөлөл, магадлал болон бусад хэмжигдэхүүнээр тодорхойлдог.

**Эрсдэл хариуцагч** (Risk owner)
Эрсдэлийг удирдах хариуцлага, эрх бүхий ажилтан эсвэл байгууллагын нэгж.

**Эрсдэлийн профайл\дүр зураг\төрх** (Risk profile)
Эрсдэлийн иж бүрэн тайлбар буюу эрсдэлийн иж бүрдлийн тодорхойлолт. Өөрөөр хэлбэл, аливаа эрсдэлийн багцын тодорхойлолт. Эрсдэлийн багц нь бүхэл бүтэн байгууллага болон байгууллагын нэг хэсэг эсвэл өөрөөр тодорхойлсон эрсдэлийг агуулж болно.

**Эрсдэлийн бүртгэл /эрсдэлийг тэмдэглэх** (Risk register/risk log)
Тодорхойлсон эрсдэл, тэдгээрийн ноцтой байдал, авах арга хэмжээг бүртгэсэн үндсэн баримт бичиг.

**Эрсдэлийн эх үүсвэр** (Risk source)
Дангаараа эсвэл хослуулан эрсдэл үүсгэх хүчин чадалтай дотоод элемент. Эрсдэлийн эх үүсвэр нь биет болон биет бус байж болно.

**Эрсдэлийн стратеги** (Risk strategy)
Эрсдэлийн менежментийг удирдаж буй байгууллагын тодорхойлсон эрсдэлийн менежментийн ерөнхий зохион байгуулалтын арга. Үүнийг баримтжуулж, байгууллагын дотор хялбархан ашиглах боломжтой байх ёстой.

**Эрсдэлийг хүлцэх** (Risk tolerance)
"Эрсдэлийн хүлцэх буюу эрсдэл даах түвшин гэж аливаа цаг хугацаанд хүлээн зөвшөөрч, хүлцэх боломжит эрсдэлийн түвшин юм.
А.Энэ нь тодорхой зорилтод хүрэхтэй холбоотой өөрчлөлтийн зөвшөөрөгдөх түвшин. Энэ өөрчлөлтийг ихэвчлэн холбогдох зорилттой ижил нэгжээр хэмждэг. Эрсдэлд тэсвэртэй байдлыг тогтоохдоо удирдлага нь холбогдох зорилтын харьцангуй ач холбогдлыг харгалзан үзэж, эрсдэлд тэсвэрлэх чадварыг эрсдэлд өртөмтгий байдалтай уялдуулан судалдаг. Тиймээс байгууллага нь эрсдэлийн цар хүрээ, хэм хэмжээ бүхий хил хязгаарт эрсдэл даах чадвартай үйл ажиллагаа явуулдаг.

Б. Тодорхой зорилгод хүрэхийн тулд хүлээн зөвшөөрөх түвшний ялгаатай байдал, ирээдүйд хүлээгдэх ашиг тусыг хүртэхийн тулд тухайн этгээд тодорхой түвшинд эрсдэлийг хүлээн зөвшөөрөх хүсэл.

**Эрсдэлийн залруулга** (Risk treatment)
Тодорхойлсон эрсдэлийг өөрчлөхөд авах арга хэмжээ. Өөрөөр хэлбэл, байгууллага нь тусдаа саланги буюу бие даасан эрсдэлийг удирдах үйл явц юм. Эрсдэлийг залруулах арга хэмжээг эрсдэлийн хариу арга хэмжээ гэж бас нэрлэж болно. Аж ахуйн нэгж эрсдэлийн менежментийн нэг хэсэг болгон эрсдэл тус бүрт хариу арга хэмжээний төрөл бүрээс боломжит сонголтыг хийдэг. Эрсдэлийг залруулах арга хэмжээнд дараах зүйлс багтана. Үүнд:

- Зайлсхийх/Зогсоох (Avoidance/Terminating) гэдэг нь эрсдэл үүсгэж буй үйл ажиллагаанд үзүүлэх хариу үйлдэл юм. Өөрөөр хэлбэл эрсдэлийг үүсгэж буй нөхцөл байдлаас зайлсхийх, үр дагавраас сэргийлэх үйлдэл. Зайлсхийх үйлдлийн зарим жишээ нь бүтээгдэхүүний шугамаас гарах, салбараа зарах эсвэл өргөжүүлэхээс татгалзах шийдвэр байж болно.

- Залруулах /бууруулах (Treating/Reduction) нь эрсдэлийн магадлал, нөлөөллийг бууруулах арга хэмжээ авах, эсвэл аль алиныг нь залруулах арга хэмжээ юм.

- Шилжүүлэх/Хуваалцах (Transferring/Sharing) нь эрсдэлийн тодорхой хэсгийг тараах, хуваалцах, бусдад шилжүүлэх замаар эрсдэлийн магадлал, нөлөөллийг бууруулах хариу үйлдэл юм. Хуваалцах хариу арга хэмжээний нэг түгээмэл хэлбэр бол даатгал юм.

- Хүлцэх/Хүлээн зөвшөөрөх (Tolerance/Acceptance) гэдэг нь эрсдэлийн магадлал, нөлөөлөлд нөлөөлөх ямар ч арга хэмжээ авахгүй байхыг хэлнэ.

- Сөрөг үр дагаврыг залруулах эрсдэлийн залруулах арга хэмжээг заримдаа "эрсдэлийг сулруулах" (risk mitigation), "эрсдэлийг залруулах" (risk elimination), "эрсдэлээс урьдчилан сэргийлэх" (risk prevention), "эрсдэлийг бууруулах" (risk reduction) гэж нэрлэдэг. Эрсдэлийг залруулах арга хэмжээ нь шинэ эрсдэлийг бий болгох эсвэл одоо байгаа эрсдэлийг өөрчлөх боломжтой.

**Эрсдэлийг хэмжих** (Risk weighting) нь эрсдэл эсвэл түүний хэмжээ нь хүлээн зөвшөөрөгдөх эсвэл хүлцэх боломжтой эсэхийг тодорхойлох эрсдэлийн шинжилгээний үр дүнг эрсдэлийн шалгуур үзүүлэлттэй харьцуулах үйл явц юм.
Энэ нь эрсдэлийн түвшинг урьдчилан тодорхойлсон зорилтот эрсдэлийн түвшин болон хүлцлийн босготой харьцуулах замаар эрсдэлийн менежментийн тэргүүлэх чиглэлийг тодорхойлох үйл явц юм. Эрсдэлийн үнэлгээ нь эрсдэлийн залруулах арга хэмжээний талаар шийдвэр гаргахад тусалдаг.