



ХЭНТИЙ АЙМГИЙН  
ЗАСАГ ДАРГЫН ТАМГЫН ГАЗАР

## ЭРСДЛИЙН МЕНЕЖМЕНТИЙН ЖУРАМ /ЗАРЧИМ БА ЗААВАР/

Баримт бичгийн дугаар: Хэ АЗДТГ ISO/МББ/17

Баталсан: .....

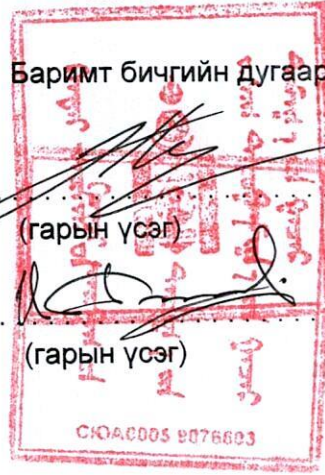
(гарын үсэг)

Хянасан: .....

(гарын үсэг)

Ж. Гантулга  
Тамгын газрын дарга

Ц. Ганчимэг  
Хяналт-шинжилгээ, үнэлгээний  
хэлтсийн дарга



Эх хувь	Дардас
Хяналттай хувь	
Хуулбар ба хяналттай хувь	
Хүчингүй хувь	
Хяналтгүй хувь	

ЧИНГИС ХОТ  
2023 ОН

**АГУУЛГА**

Нэг. Хамрах хүрээ .....	4
Хоёр. Нэр томьёо ба тодорхойлолт .....	4
Гурав. Хэлтсийн эрсдэлийн менежментийн зарчим .....	6
Дөрөв. Цар хүрээ .....	7
Тав. Үйл явц .....	12

Баримт бичгийн үндсэн мэдээлэл

Баримт бичгийн хариуцагч	Тушаалын дугаар	Баталсан огноо	Мөрдөж эхлэх огноо	Хуудасны тоо
Хэ АЗДТГ	A/12	2023.03.20	2023.06.05	23

Нэмэлт өөрчлөлтийн тухай мэдээлэл

Хувилбар	Өөрчлөлт оруулсан огноо	Өөрчлөлтийн утга	Өөрчлөлт оруулсан ажилтан

### **Нэг. Хамрах хүрээ**

Хэнтий аймгийн Засаг даргын тамгын газрын Чанарын менежментийн тогтолцооны хүрээнд боловсруулсан эрсдлийн менежментийн энэхүү баримт бичигт эрсдэлийн менежментийн зарчим, ерөнхий арга зүйн зааврыг тусгана.

Энэхүү менежментийн зарчим ба зааврыг хэлтсийн мэргэжилтнүүд, албан хаагчид, ажилтнууд хэрэглэнэ.

Хэлтсийн эрсдэлийн менежментийн цар хүрээнд хэлтсийн хувьсан өөрчлөгдөж байгаа хэрэгцээ, зорилт, нөхцөл байдал, бүтэц, үйл ажиллагаа, чиг үүрэг, хөрөнгө, санхүү болон ажлын туршлагыг харгалзан үзнэ.

### **Хоёр. Нэр томъёо ба тодорхойлолт**

**Эрсдэл** - Зорилтыг тодорхой бус болгож байгаа үр нөлөө

**Эрсдэлийн менежмент** - эрсдэлийг хянах, удирдахад чиглэсэн байгууллагаас авч хэрэгжүүлж буй зохицуулалтын үйл ажиллагаа,

**Эрсдэлийн менежментийн цар хүрээ** - хэлтсийн хэмжээнд эрсдэлийн менежментийн загварыг гаргах, хэрэгжүүлэх, хянах, дүн шинжилгээ хийх, байнга сайжруулахад чиглэсэн үндсэн ба зохион байгуулалтын арга хэмжээнүүдийн цогц,

**Эрсдэлийн менежментийн бодлого** - Эрсдэлийн менежментийн талаарх хэлтсийн ерөнхий үзэл баримтлал, чиглэлүүдийн тунхаг,

**Эрсдэлд хандах хандлага** - эрсдэлээс зайлсхийх эсвэл хүлээн авах, үнэлэх, илрүүлэх, олж тогтоох, хэлтсийн арга зам,

**Эрсдэлийн менежментийн төлөвлөгөө** - Эрсдэлийн удирдлагад хэрэглэх удирдлагын хэрэгсэл, нөөцийг тодорхойлсон эрсдэлийн удирдлагын цар хүрээнд хамаарах тодорхой арга замын төлөвлөгөө,

**Эрсдэлийг хариуцагч** - Эрсдэлийг удирдах эрх мэдэл, үүрэг хариуцлага бүхий ажилтан буюу нэгж,

**Эрсдэлийн менежментийн үйл явц** - Эрсдэлийг тогтоох илрүүлэх, шинжлэх, үнэлэх, арга хэмжээ авах, хянах, дүн шинжилгээ хийх, нөхцөл байдлыг тодорхойлох, мэдээлэх, зөвлөлдөх үйл ажиллагаанд удирдлагын бодлого, дүрэм, журмыг системтэйгээр хэрэглэх,

**Нөхцөл байдлыг тодорхойлох** - Эрсдэлийн удирдлагад хамаарах гадаад болон дотоод үзүүлэлтүүд тогтоох болон эрсдэлийн менежментийн бодлогын хамрах хүрээ ба эрсдэлийн шалгуурыг тодорхойлох,

**Гадаад нөхцөл байдал** - Зорилтдоо хүрэхэд шаардагдах хэлтсийн гадаад нөхцөл байдал Олон улсын, үндэсний, бүс нутаг ба орон нутгийн аль ч түвшний соёл, нийгэм, улс төр, эрх зүйн орчин, санхүү, технологи, эдийн засаг, байгаль, орчны болон өрсөлдөөний байдал Хэлтсийн зорилгод нөлөөлөх үндсэн хүчин зүйл, хандлага Харилцан ажиллагаатай гадны оролцогч талуудын ойлголт, үнэлэмж

**Дотоод нөхцөл байдал** - Зорилтдоо хүрэхийн тулд шаардлагатай хэлтсийн дотоод орчин Дотоод нөхцөл байдалд дараах асуудал хамаарна:

- Засаглал, бүтэц, зохион байгуулалт, үүрэг хариуцлага,
- Хүрэхээр тогтоосон бодлого, зорилтууд ба стратеги,
- Нөөц болон мэдлэг /хөрөнгө, хугацаа, хүмүүс, үйл явц, тогтолцоо ба технологи/-ийн хэмжээ, чадавх,
- Мэдээллийн тогтолцоо, мэдээллийн урсгал ба шийдвэр гаргах үйл явц
- Дотоодын харилцагчдын харилцаа, хүлээлт, үнэлэмж,
- Аймгийн засаг даргын тамгын газрын соёл,
- Хэлтсээс баталсан стандарт, арга зүйн заавар болон загварууд, ба гэрээгээр харилцах хэлбэр, цар хүрээ.

**Мэдээлэх ба зөвлөлдөх** - эрсдэлийг удирдах талаар оролцогч талуудыг яриа хэлэлцээрт татан оролцуулах, мэдээлэл олж авах, солилцох, мэдээллээр хангах зорилготой байнга хэрэгждэг үйл явц

**Оролцогч тал** - аливаа шийдвэр буюу үйл ажиллагаанд нөлөөлөх, нөлөөнд нь өртөх эсвэл өртөж болзошгүй хүн буюу байгууллага

**Эрсдэлийн үнэлгээ** - эрсдэлийг илрүүлэх, эрсдэлийг шинжлэх болон эрсдэлийг дүгнэх бүх үйл явц

**Эрсдэлийг илрүүлэх** - эрсдэлийг олох, таних ба тайлбарлах үйл явц

**Эрсдэлийн эх үүсвэр** - эрсдэл үүсэх бодит боломжийг дангаар эсвэл хосолсон байдлаар бий болгох зүйлс

**Тохиолдол** - тодорхой нөхцөл байдал бий болох эсвэл өөрчлөгдөх.

**Үр дагавар** - зорилтуудад хүрэхэд нөлөөлсөн тохиолдлын үр дүн

**Тохиолдох магадлал** - ямар нэг зүйл тохиолдох боломж

**Эрсдэлийн төрх** - аливаа багц эрсдэлийн тайлбар

**Эрсдэлийг шинжлэх** - эрсдэлийн мөн чанарыг ойлгох ба эрсдэлийн түвшинг тодорхойлох үйл явц

**Эрсдэлийн шалгуур** - эрсдэлийн ач холбогдолд үнэлэлт өгөх нөхцөл

**Эрсдэлийн түвшин** - эрсдэлийн үр дагаварууд тэдгээрийн тохиолдох магадлалаар илэрхийлэгдэх эрсдэлүүдийн хослол буюу эрсдэлийн хэмжээ

**Эрсдэлийг дүгнэх** - эрсдэл болон түүний хэмжээг хүлээн зөвшөөрөх буюу тэвчих боломжтой эсэхийг тогтоохын тулд эрсдэлийг шинжлэх үйл явцын үр дүнг эрсдэлийн шалгууртай харьцуулах үйл явц

**Эрсдэлийн арга хэмжээ** - эрсдэлийг өөрчилж, хувиргах үйл явц. Эрсдэлийн арга хэмжээнд дараах зүйлүүд багтана. Үүнд:

- Эрсдэлтэй үйл ажиллагааг эхлүүлэхгүй эсвэл үргэлжлүүлэхгүй байх тухай шийдвэр гаргах замаар эрсдэлээс зайлсхийх,
- Боломжийг алдахгүй байх зорилгоор эрсдэлийг гаргах/хүлээн авах буюу нэмэгдүүлэх
- Эрсдэлийн эх үүсвэрийг арилгах
- Тохиолдох магадлалыг өөрчлөх
- Үр дагаврыг өөрчлөх
- Эрсдэлийг бусад талуудтай хамт үүрэх/гэрээ болон эрсдэлийн санхүүжилт хийх/, ба мэдээлэлд үндэслэн шийдвэр гаргаж эрсдэлийг хадгалах

**Зохицуулалт** - эрсдэлийг өөрчлөх арга хэмжээ.

**Үлдэгдэл эрсдэл** - эрсдэлийн арга хэмжээ авсны дараа үлдсэн эрсдэл

**Мониторинг** - гүйцэтгэлийн түвшин шаардлагатай буюу хүлээгдэж байгаа хэмжээнд байгаа эсэхийг тогтоох зорилгоор нөхцөл байдлыг тодорхойлох буюу ажиглах, зөвлөх, тогтмол шалгалт хийх

**Хяналт** - тогтоосон зорилтдоо хүрэх талаар авч хэрэгжүүлж буй асуудлын тохирсон, оновчтой болон үр дүнтэй байдлыг тодорхойлох зорилго бүхий үйл ажиллагаа

#### **Гурав. Хэлтсийн эрсдэлийн менежментийн зарчим**

Эрсдэлийн менежментийг үр дүнтэй байлгахын тулд хэлтэс бүх түвшинд дараах зарчмыг баримтлана.

##### **А. Эрсдэлийн менежмент үнэт зүйлийг бий болгох ба хамгаалах**

Засаг даргын тамгын газрын эрсдэлийн менежмент нь албан хаагчид, ажилтны эрүүл мэнд, аюулгүй байдал, хууль, эрх зүйн орчин, иргэдийн хүлээлт, хүрээлэн буй орчны хамгаалал, үйлчилгээний чанар, төслийн менежмент, үйл ажиллагааны үр ашиг, засаглал ба нэр хүнд зэргийг тодорхой болгож хэлтэс тавьсан зорилтдоо хүрэх, гүйцэтгэлээ сайжруулахад хувь нэмэр оруулна.

##### **Б. Эрсдэлийн менежмент хэлтсийн бүх үйл явцын салшгүй хэсэг байх**

Эрсдэлийн менежмент бол хэлтсийн үндсэн үйл ажиллагаанаас салангид бие даасан үйл ажиллагаа биш юм.

Эрсдэлийн менежмент удирдлагын үүрэг хариуцлагын нэг хэсэг бөгөөд стратеги төлөвлөлт, менежментийн үйл явцын өөрчлөлт зэрэг бүх үйл явцын салшгүй хэсэг байна.

##### **В. Эрсдэлийн менежмент шийдвэр гаргах үйл явцын нэг хэсэг байх**

Эрсдэлийн менежмент хэлтсийн даргад арга хэмжээний олон хувилбаруудаас сонгох, арга хэмжээг эрэмбэлэх, мэдээлэлд суурилж сонголт хийхэд нь дэмжлэг үзүүлнэ.

Даргын шийдвэр гаргах үйл явцыг тамгын газрын даргын 2023 оны 03 дугаар сарын 20-ны өдрийн А/12 дугаар тушаалаар батлагдсан "Баримт бичиг боловсруулах, хяналт тавих журам"-аар зохицуулах бөгөөд энэхүү журмыг баримтлана.

##### **Г. Эрсдэлийн менежмент тодорхой бус байдлыг ил тод болгох.**

Эрсдэлийн менежмент тодорхойгүй байдлыг илрүүлж, тухайн тодорхойгүй байдлын мөн чанар, үүнд хэрхэн хандахыг тодорхойлж харуулна.

**Д. Эрсдэлийн менежмент дэс дараалалтай, бүтэцтэй, хугацаатай байх**

Чанарын удирдлагын тогтолцооны турш, хэлтсийн үйл явцын зураглалын дагуу бүтэцтэй байх хандлага эрсдэлийн менежментэд үр ашигтай, нягт нямбай, харьцуулж болохуйц, үнэн зөв үр дүн гарахад нөлөөлнө.

**Е. Эрсдэлийн менежмент нь хамгийн бодит мэдээлэлд үндэслэсэн байх**

Эрсдэлийг удирдах үйл явцын оролт нь түүхэн баримт мэдээлэл, туршлага, оролцогч талуудын санал, ажиглалт, урьдчилсан таамаг болон шинжээчийн дүгнэлт зэрэг мэдээллийн эх сурвалжуудад үндэслэнэ.

**Ё. Эрсдэлийн менежмент тухайн нөхцөл байдалд тохирсон байх**

Эрсдэлийн менежмент нь хэлтсийн гадаад ба дотоод нөхцөл байдал түүнчлэн эрсдэлийн төрхөд тохирсон байна.

**Ж. Эрсдэлийн менежмент нь хүний ба соёлын хүчин зүйлийг харгалзсан байх**

Эрсдэлийн менежмент хэлтэс тавьсан зорилтдоо хүрэхэд эерэг ба сөргөөр нөлөөлж болох хэлтсийн дотор, гадна байгаа хүмүүсийн санаа бодол, ойлголт, ур чадварыг тодорхойлно.

**З. Эрсдэлийн менежмент нь ил тод ба оролцоог хангасан байх,**

Оролцогч талуудын цаг үеэ олсон, зүй зохистой оролцоо, ялангуяа хэлтсийн бүх түвшний шийдвэр гаргагчдын оролцоо нь эрсдэлийн менежментийг шинэлэг, цаг үеэ мэдэрсэн байх боломжийг бүрдүүлнэ.

Оролцоо нь оролцогч талуудыг маш сайн таниулах бөгөөд эрсдэлийн шалгуур тогтооход тэдгээрийн санаа, бодлыг тусгана.

**И. Эрсдэлийн менежмент өөрчлөлтөд мэдрэмжтэй, уян хатан, давтагдах шинжтэй байх**

Эрсдэлийн менежмент өөрчлөлтөд мэдрэмжтэй байж, түүнд тохирсон хариу арга хэмжээг авна. Гадаад, дотоодод үйл явдал тохиолдсоноор нөхцөл байдал болон мэдлэг өөрчлөгдөж, эрсдэлд хяналт, мониторинг хийх үед шинэ эрсдэл үүсч, зарим эрсдэл нь өөрчлөгдөж, устаж алга болно.

**К. Эрсдэлийн менежмент нь хэлтэст ахиж дэвших боломжийг олгохуйц байх**

Аймгийн Засаг даргын тамгын газар эрсдэлийн менежментээ сайжруулах үүднээс хэлтсийн бүх бусад талуудад жигд хэрэгжих стратеги боловсруулж, хэрэгжүүлнэ.

**Дөрөв. Цар хүрээ**

**4.1 Ерөнхий зүйл**

Эрсдэлийн менежмент амжилттай байх нь хэлтсийн бүх түвшинд үндсэн ба зохион байгуулалтын арга хэмжээг хэрэгжүүлэх удирдлагын цар хүрээний үр дүнгээс хамаарна. Цар хүрээ нь байгууллагын тодорхой нөхцөл байдалд болон янз бүрийн түвшинд эрсдэлийн менежментийн үйл явцыг хэрэглэж эрсдэлийг үр дүнтэй удирдахад дэмжлэг үзүүлнэ.

Цар хүрээ эрсдэлийн менежментийн үйл явцаас үүссэн эрсдэлийн талаар хангалттай мэдээлэл өгөх ба энэ нь хэлтсийн бүх тасгуудын түвшинд хариуцлага тооцох, шийдвэр гаргах үндэслэл болж ашиглагдана. Хэнтэй

Энэхүү цар хүрээ удирдлагын тогтолцоог зөвлөж чиглүүлэхээс илүү хэлтэст удирдлагын тогтолцооны бүх хэсгүүддээ эрсдэлийн менежментийг хэрэгжүүлэхэд туслана.

#### 4.2 Эрх мэдэл ба үүрэг амлалт

Эрсдэлийн менежментийг нэвтрүүлэх, түүний байнгын үр нөлөөг хангах зорилгоор аймгийн нийгмийн даатгалын хэлтсийн тасаг бүр энэхүү үүрэг амлалтандаа хүрэх төлөвлөлтийг хийнэ.

##### Хэлтсийн эрсдэлийн менежментийн бодлого:

Энэхүү бодлогын үндсэн зорилго нь Засгийн газар, Хэнтий аймгийн Засаг даргын тамгын газар болон түүний харьяа агентлаг, байгууллагуудыг эрсдэлээс хамгаалах бодлого, зорилго, зорилтыг хэрэгжүүлэх үйл ажиллагаанд учирч болзошгүй эрсдэлийг тодорхойлох, бүртгэлийн нэгдсэн тогтолцоог бий болгох, удирдах, хянах зарчмыг тодорхойлоход оршино.

##### Зарчим

Эрсдэлийн удирдлагын бодлого нь дараах үндсэн зарчмын хүрээнд хэрэгжинэ. Үүнд:

- Монгол улсад мөрдөгдөж буй хууль тогтоомжийн хүрээнд хэлтсийн өмнөө тавьсан зорилгодоо хүрэх, түүний хэрэгжилтийг хангахад хамгийн бага эрсдэлтэй байхад чиглэнэ.
- Эрсдэлийн удирдлагын тогтолцоо нь нэгдмэл байх ба түүнийг хэрэгжүүлэх Эрсдэлийн удирдлагын ажлын хэсэг нь тамгын газрын даргын даргын 2022 оны 03 дүгээр сарын 25-ны өдрийн А/14 дүгээр тушаалаар томилсон Чанарын баг байна.
- Эрсдэлийн удирдлагын үйл явцад хэлтсийн нийт албан хаагчдын нэгдсэн оролцоог хангана,
- Эрсдэлийг тодорхойлж, түүнээс урьдчилан сэргийлэх арга хэмжээг авч хэрэгжүүлэх, нэгдсэн удирдлагаар хангагдан үр дүнтэй зохион байгуулахад чиглэнэ.
- Эрсдэлийн удирдлагын бодлогыг хэрэгжүүлэхтэй холбоотой хэрэглэсэн нэр томъёоны ойлголтыг энэхүү журмын 2 дугаар бүлгийн дагуу ойлгон хэрэгжүүлнэ.
  - Хэлтсийн соёл, эрсдэлийн менежментийн бодлого хоорондын уялдааг хангах
  - Хэлтсийн гүйцэтгэлийн шалгууртай эрсдэлийн менежментийн гүйцэтгэлийн шалгуурыг нийцүүлж тодорхойлох,
  - Хэлтсийн зорилт, стратегитай эрсдэлийн менежментийн зорилтыг уялдуулах
    - Эрсдэлийн удирдлагын стратеги, бодлого журмуудыг боловсруулах, сайжруулах, хэрэгжилтийг хангуулах.
    - Эрсдэлийн удирдлагад ашиглагдах дэвшилтэт арга, аргачлалыг судалж нэвтрүүлэх.
    - ОУ-ын болон Монгол улсын хэмжээнд эдийн засаг санхүүгийн зах зээлийн талаар судалгаа таамаглал хийх.
    - Эрсдэлийн менежментийн нэгдсэн төлөвлөгөө боловсруулах, хэрэгжилтэд хяналт тавих.
    - Эрсдэлийн удирдлагад ашиглагдах тайланг боловсруулах, эрсдэлүүдийг ангилан бүртгэх замаар мэдээллийн бааз үүсгэх.
    - Мөнгө угаах болон терроризмыг санхүүжүүлэхийн эсрэг бодлого боловсруулах, хэрэгжилтийг хангах, хяналт тавих.

Засаг даргын тамгын газар нь чанарын бодлого, чанарын зорилтууд, чанарын дотоод аудитын үр дүн, өгөгдлийн задлан шинжилгээ, залруулах ба эрсдэлээс урьдчилан



сэргийлэх арга хэмжээ, удирдлагын дүн шинжилгээг ашиглах замаар ЧМТ-ны үр нөлөөг байнга сайжруулахыг зорьж ажилладаг.

Энэ зорилтыг биелүүлэхийн тулд

- Удирдлагын дүн шинжилгээний хурал тогтмол зохион байгуулах;
- Процессуудын хэрэгжилт болон явцын мэдээллийн дүн шинжилгээг хийх;
- ЧУТ-ны үр нөлөөг гадны болон дотоод аудитаар үнэлэх;
- Залруулах болон эрсдэлээс урьдчилан сэргийлэх үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэх;
- Чанарын бодлого ба Чанарын зорилтуудын нийцэл болон тохиромжтой байдлыг үнэлэх арга хэмжээг зохион байгуулж байна.
- Хууль, дүрэм журмын хэрэгжилтийг хангах
- Хэлтсийн зохих бүх түвшинд эрх үүрэг, хариуцлагыг шилжүүлэх хуваарилах
- Эрсдэлийн менежментийг шаардлагатай нөөцөөр хангах
- Бүх оролцогч талуудад эрсдэлийн менежментийн үр ашгийг мэдээлэх
- Эрсдэлийг удирдах цар хүрээг зохистой хэмжээнд тогтмол хадгалах нөхцлийг бүрдүүлэх.

#### **4.3 Эрсдэлийн менежментийн хамрах хүрээний загвар**

##### **4.3.1 Хэлтэс, түүний нөхцөл байдлын талаарх ойлголт**

Эрсдэлийн удирдлагын хамрах хүрээний загварыг гаргах, хэрэгжүүлэх эдгээрт нөлөөлж болох дотоод болон гадаад нөхцөл байдлыг тодорхойлсон.

##### **4.3.2 Эрсдэлийн менежментийн бодлогыг тодорхойлох**

Эрсдэлийн менежментийн бодлого нь хэлтсийн эрсдэлийн менежментийн зорилт, түүнийг биелүүлэх үүрэг амлалтыг илэрхийлнэ.

Эрсдэлийн удирдлагыг хэрэгжүүлэхдээ хэлтсийн зорилго, үйл ажиллагаанд нөлөөлөх боломжтой үйл явдал, нөхцөл байдлыг урьдчилан тодорхойлох, үнэлэх, шинжлэх, удирдах ба хянах цогц үйл ажиллагааг хамаарна.

Хэлтсийн эрсдэлийн удирдлагын үйл ажиллагаа нь дараах үе шаттай хэрэгжинэ.

Үүнд:

- Зорилго, үйл ажиллагаанд нөлөөлөх хүчин зүйлсийн шинжилгээ хийх,
- Эрсдэлийг тодорхойлох ба бүртгэлжүүлэх,
- Эрсдэлийн үнэлгээ, шинжилгээ ба дүгнэлт хийх,
- Эрсдэлд удирдлагын ба хяналтын арга хэмжээг тодорхойлох,
- Эрсдэлийн удирдлагын явцын хяналт ба мониторинг хийх,
- Эрсдэлийн мэдээлэл солилцох, мэдээллээр хангах зэрэг болно.

##### **4.3.3 Хариуцлага**

Аливаа хяналтын үр нөлөө, үр ашиг, нийцэмжийг хангах, эрсдэлийн менежментийн үйл явцыг хэрэгжүүлэх үүднээс хэлтэс эрсдэлийг удирдах эрх мэдэл, үүрэг хариуцлага, зохих чадамжтай байна.

Эрсдэлийг удирдах эрх мэдэл нь хэлтсийн дарга болон хэлтсийн даргын зөвлөлд төвлөрөх бөгөөд аймгийн Засаг даргын Тамгын газрын бүх албан хаагчид үүрэг хариуцлага хүлээнэ.

- Эрсдэлийн менежментийн хамрах хүрээ нь Хэнтий аймгийн Засаг даргын Тамгын газар

- Эрсдэлийг удирдах хамрах хүрээг боловсруулах, хэрэгжүүлэх, тогтвортой байлгахад Чанарын удирдлагын хороо хариуцлага хүлээнэ.
- Эрсдэлийн менежментийн үйл явцын талаар хэлтсийн бүх түвшинд нийт байцаагч нар, албан хаагчид, ажилтнууд үүрэг хариуцлага хүлээнэ.

Хэлтсийн эрсдэл нь стратегийн, салбарын бодлого, зохицуулалтын болон үйл ажиллагааны гэсэн гурван түвшинд ангилагдана. Эрсдэлийн түвшин нь хэлтсийн үйл ажиллагааны хүрээнд тухайн эрсдэлийг удирдах ба хянах эрх, үүргийн тогтолцооны зааг, ялгаагаар тодорхойлогдоно.

- Шаардлагатай тохиолдолд хэлтэс нь дээрх эрсдэлийн түвшин бүрт тохирох
  - Стратегийн эрсдэлд хэлтсийн зорилго, зорилт хэрэгжихгүй байх, орон нутаг, ерөнхий газрын хоорондын ажлын уялдаа холбоо алдагдах, салбарын нэр хүндэд нөлөөлөх шийдвэр гаргах, хөрөнгө, санхүүгийн ноцтой хохирол учрах, зорилтот түвшний шалгуур хангагдахгүй байх зэрэг эрсдэлүүд орно.
  - Салбарын бодлого, зохицуулалтын эрсдэлд төсөв, хөрөнгө оруулалт, нягтлан бодох бүртгэл, санхүү, худалдан авалт, төрийн сангийн бодлогын төлөвлөлт, хэрэгжилт саатах, хяналт шалгалт, бүтэц зохион байгуулалт сулрах зэрэг эрсдэлүүд орно.
  - Хөтөлбөр, төсөл, үйл ажиллагааны эрсдэлд хэлтсийн үйл ажиллагааны санхүүжилт, хүний нөөц, мэдээлэл, харилцаа, холбоо, дотоод зохион байгуулалт сулрах, бүртгэл, тайлан, мэдээлэл алдаатай байх, үйл ажиллагаатай байх, үйл ажиллагааны үр дүн, чанар муудах, аюулгүй байдал алдагдах, хууль, тогтоомжийн заалт хэрэгжихгүй байх зэрэг эрсдэлүүд орно.
- Эрсдэлийн дэд ангиллыг бий болгон ашиглаж болно.
- Эрсдэлийн бүртгэл нь стратегийн, салбарын бодлого, зохицуулалтын болон үйл ажиллагааны эрсдэлийг нэгтгэх, үнэлэх, хянах зорилго бүхий мэдээллийн сан бөгөөд бүртгэлийг хөтөлнө.
- Эрсдэлийн бүртгэлд орсон эрсдэлүүдийг тохиолдох давтамж болон үзүүлэх нөлөөллөөс хамаарч жил тутам шинэчилнэ. Эрсдэлийн бүртгэлд ороогүй, шинээр тохиолдсон эрсдэлийг эрсдэлийн бүртгэлд улирал тутам шинэчлэн бүртгэнэ.

#### 4.3.4 Зохион байгуулалтын үйл явцад нэгтгэх

Эрсдэлийн менежментийг хэлтсийн бүх үйл ажиллагаа болон үйл явцад үр нөлөөтэй, үр ашигтай, уялдаа холбоотой байдлаар суулгахын тулд үйл явцын зураглалын яст мэлхийн диаграммаар гаргахдаа эрсдэл бүрийг тооцсон сонголтыг тэмдэглэн сонголт хийж боловсруулав. Үйл явц бүрт байгаа сонголттой тэмдэглэгээ бүрийн эрсдэл гэж үзнэ. Эрсдэлийн менежментийн үйл явц эдгээр зохион байгуулалтын үйл явцаас тусдаа биш, түүний нэг хэсэг бөгөөд үйл ажиллагааны ба стратегийн төлөвлөлт, хяналт болон өөрчлөлтийн менежментийн үйл явцад тусгасан болно.

#### 4.3.5 Нөөц

Хэлтэс нь эрсдэлийн менежментэд зохих нөөцийг хуваарилна. Үүнд дараах зүйлүүд хамаарна:

- Хүмүүс, ур чадвар, чадамж,
- Эрсдэлийн менежментийн үйл явцын үе шат бүрт шаардлагатай нөөц,
- Эрсдэлийг удирдахад ашиглах хэлтсийн үйл явц, арга, хэрэгсэл,
- Баримтжуулсан үйл явц, дүрэм, журам /үйл явцын зураглалын диаграмм/,
- Мэдээллийн ба мэдлэгийн менежментийн тогтолцоо,
- Төрийн албан хаагчийн сургалтын хөтөлбөр.

#### 4.3.6 Дотоодод мэдээлэл солилцох, тайлагнах арга хэлбэрийг бүрдүүлэх

Эрсдлийг хариуцагчид туслах, үүрэг хариуцлагыг нь сайжруулах зорилгоор дотоодод мэдээлэл солилцох, тайлагнах арга хэлбэрийг бүрдүүлнэ. Энэ арга хэлбэр нь дараах зүйлийг хамарна. Үүнд:

- Эрсдэлийн менежментийн цар хүрээний үндсэн бүрдэл хэсгүүд болон аливаа холбогдох өөрчлөлтийг зохих хэмжээнд тайлагнах,
- Цар хүрээ, түүний үр нөлөө, үр дүнгийн талаар дотооддоо бүрэн тайлагнах,
- Эрсдэлийн менежментийн хэрэгжилтээс гарсан холбогдох мэдээлэл нь зохих түвшинд болон хугацаандаа бэлэн байх,
- Дотоод оролцогч талуудтай зөвлөлдөх үйл явц

#### 4.3.7 Гадагш мэдээлэл солилцох ба тайлагнах арга хэлбэрийг бүрдүүлэх

Хэлтэс нь гадаад оролцогч талуудтай хэрхэн холбогдох арга замыг тусгасан төлөвлөгөө боловсруулж, хэрэгжүүлнэ. Энэ нь дараах асуудлыг хамарна.

- шаардлагатай гадаад оролцогч талуудыг татах, мэдээллийн үр ашигтай солилцоог хангах,
- хууль, эрх зүйн зохицуулалт, засаглалын шаардлагатай нийцүүлэн гадагш тайлагнах,
- мэдээлэл солилцох, зөвлөлдөхөд санал хүсэлт ирүүлэх ба тайлагнах,
- хэлтэст итгэх итгэлийг бий болгоход мэдээлэл солилцоог ашиглах,
- аливаа хямрал эсвэл болзошгүй тохиолдолд оролцогч талуудтай холбогдох, Эдгээр арга хэлбэрүүдэд янз бүрийн эх үүсвэрээс эрсдэлийн мэдээллийг нэгтгэх үйл явц багтах тул мэдээллийн үнэн бодит байдлыг хангалзаж үзнэ.

#### 4.4. Эрсдэлийн менежментийг хэрэгжүүлэх

##### 4.4.1. Эрсдэлийг удирдах цар хүрээг хэрэгжүүлэх

Эрсдэлийг удирдах байгууллагын цар хүрээг хэрэгжүүлэхдээ хэлтэс дараах зүйлийг хэрэгжүүлнэ. Үүнд:

- Цар хүрээг хэрэгжүүлэх тохиромжтой хугацаа, стратегийг тодорхойлох,
- Эрсдэлийн менежментийн бодлого, үйл явцыг зохион байгуулалтын үйл явцад ашиглах,
- Хууль, эрх зүйн зохицуулалтын шаардлагыг дагаж мөрдөх,
- Эрсдэлийн менежментийн үйл явцын үр дүнтэй нийцсэн байдлаар зорилтоо тодорхойлох, боловсруулах, шийдвэр гаргах нөхцлийг хангах,
- Мэдээлэлтэй байх болон сургалт явуулах,
- Эрсдэлийн менежментийн цар хүрээний зохих нөхцлийг хангахын тулд оролцогч талуудтай харилцах ба зөвлөлдөх.

##### 4.4.2. Эрсдэлийн менежментийн үйл явцыг хэрэгжүүлэх

Эрсдэлийн менежмент нь хэлтсийн үйл ажиллагаа ба үйл явцын нэг хэсэг байдлаар холбогдох бүх түвшин, ажил үүргийг хамарсан эрсдэлийн менежментийн төлөвлөгөөний дагуу 5-р бүлэгт заасан эрсдэлийн менежментийн үйл явцын хүрээнд хэрэгжинэ.

#### 4.5. Цар хүрээний хяналт ба мониторинг

Эрсдэлийн менежмент нь үр дүнтэй байж, зохион байгуулалтын гүйцэтгэлийг байнга дэмжиж байх нөхцлийг хангахын тулд хэлтэс дараах зүйлийг хийж хэрэгжүүлнэ. Үүнд:

- Эрсдэлийн менежментийн гүйцэтгэлийг үзүүлэлтээр хэмжиж, тохиромжтой байгаа эсэхийг байнга хянах,
- Эрсдэлийн менежментийн төлөвлөгөөний ахиц дэвшил болон зөрүүг байнга хэмжих,
- Эрсдэлийн менежментийн цар хүрээ, бодлого, төлөвлөгөө хэлтсийн дотоод, гадаад нөхцөл байдалд тохиромжтой хэвээр байгаа эсэхийг үе үе хянах,

- Эрсдэл, эрсдэлийн менежментийн төлөвлөгөөний ахиц, эрсдэлийн менежментийн бодлого хэр сайн мөрдөгдөж байгааг тайлагнах,
- Эрсдэлийн менежментийн цар хүрээний үр нөлөөг хянах.

#### 4.6. Цар хүрээний байнгын сайжруулалт

Хяналт болон мониторингийн үр дүнд үндэслэн эрсдэлийн менежментийн тогтолцоо, бодлого болон төлөвлөгөөг хэрхэн сайжруулах шийдвэрийг гаргана. Энэ шийдвэр нь хэлтсийн эрсдэлийн менежмент болон эрсдэлийн менежментийн соёлыг дээшлүүлэхэд чиглэнэ.

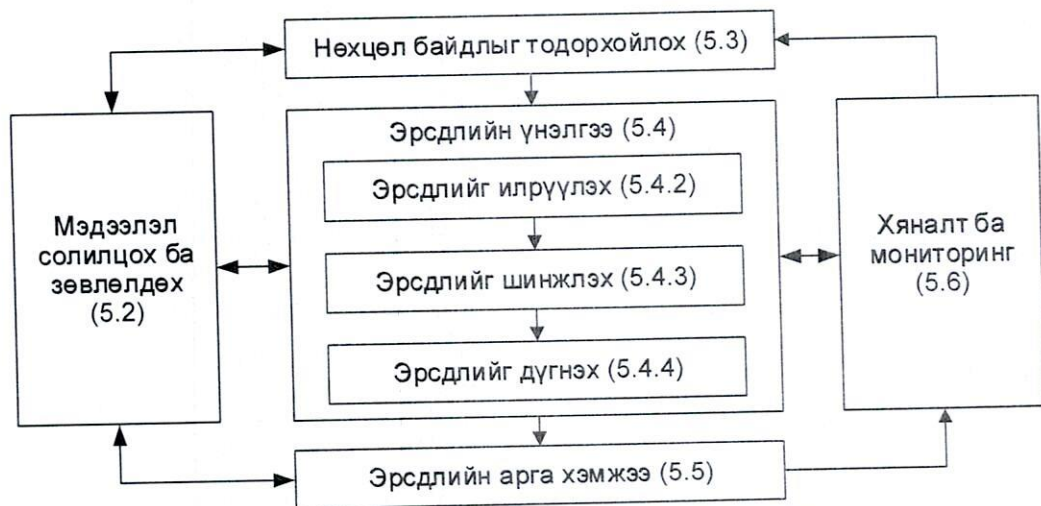
### Тав. Үйл явц

#### 5.1. Ерөнхий зүйл

Эрсдэлийн менежментийн үйл явц нь

- Менежментийн салшгүй хэсэг байх,
- Хэлтсийн соёл болон үйл ажиллагаанд тусгагдсан байх,
- Хэлтсийн эрхэм зорилгод тохирсон байх

Үйл явц нь 5.2-оос 5.6-д тодорхойлсон үйл ажиллагаанаас бүрдэнэ. Эрсдэлийн менежментийн үйл явцыг Зураг 3-т үзүүлэв.



Зураг 3. Эрсдэлийн менежментийн үйл явц

#### 5.2. Мэдээлэл

Эрсдэлийн менежментийн үйл явцын бүх шатанд гадаад, дотоод оролцогч талуудтай мэдээлэл солилцох болон зөвлөлдөх шаардлагатай.

Иймд мэдээлэл солилцох болон зөвлөлдөх ажиллагааны төлөвлөгөөг жил бүр боловсруулан баталж хэрэгжүүлнэ. Дотоод мэдээлэл солилцох үйл ажиллагааны аюулгүй байдлыг Засаг даргын тамгын газрын даргын 2018 оны 07 дугаар сарын 02-ны өдрийн А/35 тоот тушаалаар баталсан "Цахим мэдээллийн аюулгүй байдлыг хангах журам"-аар зохицуулна.

Энэ нь эрсдэл, түүний шалтгаан, үр дагавар болон тухайн эрсдэлийн талаар авч хэрэгжүүлж буй арга хэмжээтэй асуудал руу чиглэгдэнэ. Үр дүнтэй дотоод, гадаад мэдээлэл солилцох ба зөвлөлдөх нь оролцогч талуудыг яагаад тодорхой арга хэмжээ авах шаардлагатай шалтгаан ба шийдвэр гаргах үндэслэлийг ойлгоход болон эрсдэлийн менежментийн үйл явцыг хэрэгжүүлэхэд тэдгээрийн үүрэг хариуцлагыг хангах нөхцлийг бүрдүүлнэ. Зөвлөлдөх багийн хандлага:

- Нөхцөл байдлыг зохих хэмжээнд байлгахад туслах,
- Оролцогч талуудын ашиг сонирхлыг ойлгох, харгалзан үзэх нөхцлийг хангах,
- Эрсдэлийг зохих ёсоор тодорхойлоход дэмжлэг үзүүлэх,
- Эрсдэлийг шинжлэхдээ өөр өөр газрын мэдлэг чадварыг нэгтгэх,
- Эрсдэлийн шалгуурыг тогтоох болон эрсдэлийг дүгнэхдээ янз бүрийн үзэл бодлыг зохих хэмжээнд авч үзэх нөхцлөөр хангах,
- Эрсдэлийн арга хэмжээний төлөвлөгөөг дэмжих, найдвартай хэрэгжүүлэх,
- Эрсдэлийн менежментийн үйл явцын үед шаардлагатай өөрчлөлтийн менежментийг бэхжүүлэх,
- Гадаад ба дотоодын харилцан мэдээлэл солилцох ба зөвлөлдөх төлөвлөгөөг боловсруулах.

Оролцогч талуудтай мэдээлэл солилцох ба зөвлөлдөх нь эрсдэлийн ойлголтдоо үндэслэж эрсдэлийн талаар оролцогч талууд шийдвэр гаргана. Шийдвэр гаргахад оролцогч талууд болон хэлтсийн даргын дэргэдэх зөвлөлийн гишүүдийн үзэл бодол чухал нөлөөтэй учир оролцогч талуудын ойлголтыг тодорхойлж, бүртгэж шийдвэр гаргах үйл явцад харгалзаж үзнэ.

Харилцан мэдээлэл солилцох ба зөвлөлдөх нь мэдээллийн солилцоог үнэн бодит, уялдаатай, нягт нямбай, ойлгомжтой байхад дэмжлэг үзүүлж, нууцлал болон бие даасан байдлыг хангана.

### 5.3. Нөхцөл байдлыг тодорхойлох

#### 5.3.1. Ерөнхий зүйл

Нөхцөл байдлыг тодорхойлсноор хэлтэс нь зорилтоо зөв томъёолж, эрсдэлийг удирдахад харгалзаж үзэх гадаад болон дотоод үзүүлэлтээ тогтоож, цаашдын үйл явц дахь эрсдэлийн шалгуур, хамрах хүрээгээ тодорхойлно. Эдгээр үзүүлэлтийн ихэнх нь эрсдэлийн менежментийн цар хүрээний загварт авч үзсэнтэй ижил байгаа тохиолдолд эрсдэлийн менежментийн үйл явцын нөхцөл байдлыг тодорхойлохдоо тухайн эрсдэлийн менежментийн үйл явцын цар хүрээтэй хэрхэн эдгээр нь холбогдож байгааг маш нарийн авч үзэх шаардлагатай.

#### 5.3.2. Гадаад нөхцөл байдлыг тодорхойлох

Гадаад нөхцөл байдал бол хэлтэс зорилгодоо хүрэхийг эрмэлзэх үеийн гадаад орчин юм.

Эрсдэлийн шалгуурыг боловсруулахдаа гадаад оролцогч талуудын зорилт, санаа бодлыг харгалзаж байх үүднээс гадаад нөхцөл байдлын ойлголт чухал байдаг. Энэ нь хууль, эрх зүйн зохицуулалтын шаардлагын онцлог заалтууд, оролцогч талуудын ойлголт болон эрсдэлийн менежментийн үйл явцын хамрах хүрээн дэх тухайн эрсдэлийн бусад асуудлыг хамарсан хэлтсийн өргөн хүрээний нөхцөл байдалд үндэслэнэ.

Гадаад нөхцөл байдалд:

- Бүс нутаг ба орон нутгийн соёл, нийгэм, улс төр, эрх зүйн орчин, санхүү, технологи, эдийн засаг, байгаль орчны болон өрсөлдөөний байдал
- Аймгийн эдийн засаг, нийгмийн хөгжлийн түвшин, ажилгүйдэл ядуурал,
- Ажил олгогч болон даатгуулагчдын мэдлэг мэдээлэл, хүний суурь хөгжлийн түвшин, ухамсар
- Хэлтсийн зорилгод нөлөөлөх үндсэн хүчин зүйл, хандлага,
- Харилцан ажиллагаатай гадны оролцогч талуудын ойлголт, үнэлэмж

### 5.3.3. Дотоод нөхцөл байдлыг тодорхойлох

Дотоод нөхцөл байдал бол хэлтэс нь зорилгодоо хүрэхийг эрмэлзэх үеийн дотоод орчин юм.

Эрсдэлийн менежментийн үйл явц нь хэлтсийн соёл, үйл явц, бүтэц ба стратегитэй тохирсон байна. Дотоод нөхцөл байдал нь хэлтсээс эрсдэлийг удирдах арга замд нөлөөлж болох хэлтэс дэх аливаа зүйл юм. Үүнийг дараах шалтгааны улмаас тогтоох шаардлагатай байдаг. Үүнд:

- а/ эрсдэлийн менежментийг хэлтсийн зорилтын хүрээнд авч үздэг,
- б/ тодорхой төсөл, үйл явц, үйл ажиллагааны зорилт, шалгуурыг байгууллагын зорилтыг бүхэлд нь харгалзан тодорхойлно,
- в/ засаглал, бүтэц, зохион байгуулалт, үүрэг, хариуцлага,
- г/ бодлого, зорилт ба тэдгээрт хүрэх стратеги,
- д/ нөөц болон мэдлэг
- е/ дотоод оролцогч талуудын харилцаа, ойлголт, үнэлэмж,
- ё/ байгууллагын соёл,
- ж/ мэдээллийн тогтолцоо, мэдээллийн урсгал ба шийдвэр гаргах үйл явц
- з/ хэлтсээс баталсан стандарт, арга зүйн заавар, баримтжуулсан мэдээлэл, чанарын гарын авлага

### 5.3.4. Эрсдэлийн менежментийн үйл явцын нөхцөл байдлыг тодорхойлох

Хэлтсийн үйл ажиллагааны зорилт, стратеги, хамрах хүрээ ба өгөгдөхүүн буюу эрсдэлийн менежментийн үйл явцад ашиглагдах хэлтсийн эдгээр хэсгүүд тогтоосон байх хэрэгтэй. Эрсдэлийн удирдлага нь эрсдэлийн менежментийг хэрэгжүүлэхэд ашиглагдах нөөцийг тэнцвэртэй байлгахад онцгой анхаарна.

Шаардлагатай эдгээр нөөц, үүрэг хариуцлага, эрх мэдэл болон хөтлөгдөх бичиг баримт мөн тодорхойлогдсон байх ба эрсдэлийн менежментийн үйл явцын нөхцөл байдал хэлтсийн хэрэгцээнээс хамааран янз бүр байна. Үүнд:

- Эрсдэлийн менежментийн үйл ажиллагааны зорилго, зорилтыг энэхүү журмын 4.2-т тодорхойлсон,
- Эрсдэлийн менежментийн үйл явцын хүрээнд хариуцлагыг энэхүү журмын 5.1-д тодорхойлсон,
- Тодорхой хориглох ба зөвшөөрөх зүйлийг тусган боловсруулсан эрсдэлийн менежментийн үйл ажиллагааны далайц, цар хүрээг тодорхойлох.
- Үйл ажиллагаа, үйл явц, чиг үүрэг, төсөл, үйлчилгээ буюу хөрөнгийн хугацаа болон байршлыг тодорхойлох,
- Хэлтсийн үйл ажиллагаа юм уу бусад төсөл, үйл явц болон тодорхой төсөл, үйл явц эсвэл үйл ажиллагаа хоорондын харилцан уялдааг тодорхойлох,
- Эрсдэлийн удирдлага дахь гүйцэтгэл, үр дүнг үнэлэх арга хэлбэрийг тодорхойлох,
- Зайлшгүй гаргах шийдвэрийг тогтоох, тодорхой заах,
- Хэрэгцээтэй судалгаа болон түүний зорилт, хэмжээг томъёолох, эдгээр судалгаанд шаардагдах нөөцийг тодорхойлох.

### 5.3.5. Эрсдэлийн шалгуурыг тодорхойлох

Хэлтэс эрсдэлийн ач холбогдлыг дүгнэхэд хэрэглэгдэх шалгуурыг тогтооно. Энэ шалгуур нь хэлтсийн үнэ цэнэ, зорилт болон нөөцийг илэрхийлнэ. Зарим шалгуур нь хууль, эрх зүйн зохицуулалтаар тавигдах шаардлага болон байгууллагаас тавьж буй бусад шаардлагаас урган гарч болно.

Эрсдэлийн шалгуур нь хэлтсийн эрсдэлийн менежментийн бодлоготой нийцсэн байх бөгөөд аливаа эрсдэлийн менежментийн үйл явцын эхэнд тодорхойлогдож, байнга хянагдаж байна.

Хэлтсийн эрсдэлийн шалгуурыг тодорхойлохдоо дараах хүчин зүйлүүдийг харгалзана. Үүнд:

- тохиолдож болох үр дагавар ба шалтгааны төрөл, шинж чанар болон түүнийг хэрхэн хэмжих,
- магадлалыг хэрхэн тодорхойлох,
- магадлал болон үр дагаврын цаг хугацаа,
- эрсдэлийн түвшинг хэрхэн тодорхойлох,
- оролцогч талуудын үзэл бодол,
- эрсдэлийг хүлээн зөвшөөрөх буюу хүлцэх түвшин,
- олон төрлийн эрсдэлийн хослолыг харгалзан үзэх эсэх, хэрэв харгалзан үзсэн бол ямар хослолыг хэрхэн авч үзэх,

#### 5.4. Эрсдэлийн үнэлгээ

##### 5.4.1. Ерөнхий зүйл

Эрсдэлийн үнэлгээ нь эрсдэлийг илрүүлэх, эрсдэлийг шинжлэх, эрсдэлийг дүгнэх үйл явц юм.

##### 5.4.2. Эрсдэлийг илрүүлэх

Хэлтэс нь эрсдэлийн эх үүсвэр, нөлөөлөх хэсэг, тохиолдол, түүний шалтгаан болон түүнээс учирч болох үр дагаврыг олж тогтооно. Энэ үе шатны зорилго нь зорилтын биелэлтийг хангах, сайжруулах, сэргийлэх, бууруулах, хурдасгах юмуу хойшлуулж болох эдгээр үзэгдлүүдэд суурилсан эрсдэлийн дэлгэрэнгүй жагсаалтыг бий болгох юм. Энэ нь боломж нь бүрдээгүй байгаа эрсдэлийг олж тогтооход чухал юм. Энэ үе шатанд илрээгүй эрсдэл дараагийн шинжилгээнд хамрагдахгүй учраас нарийвчлан илрүүлэх нь чухал юм.

Илрүүлэх үйл явцад тэдгээрийн эх үүсвэр хэлтсийн хяналтанд байгаа эсэх, тэрчлэн эрсдэлийн эх үүсвэр болон шалтгаан нь илэрхий биш байгаа эсэхийг үл харгалзан эрсдэлүүдийг хамааруулна. Эрсдэлийг илрүүлэх үйл явцад дангаараа болон хамтдаа нөлөөлөх тодорхой үр дагаврын нөлөөллийг шалгаж үзнэ.

Хэрвээ эрсдэлийн эх үүсвэр эсвэл шалтгаан тодорхойгүй байсан ч үр дагаврыг өргөн хүрээнд авч үзнэ. Мөн юу тохиолдож болохыг тодорхойлохдоо ямар үр дагавар тохиолдож болохыг харуулсан болзошгүй шалтгаан болон цагийн байдлыг зайлшгүй авч үзнэ. Шалтгаан ба үр дагаварыг бүгдийг нь нарийвчлан авч үзэх хэрэгтэй.

Засаг даргын тамгын газар нь өөртөө нүүрлэж буй эрсдэл, өөрийнхөө зорилт, чадавхидаа тохирсон эрсдэлийг илрүүлэх арга, хэрэгслийг ашиглана. Эрсдэлийг илрүүлэхэд шинэчилсэн, холбогдох мэдээлэл чухал. Энд байж болох зохих бүх мэдээллийг багтаана. Тус хэлтэст болон салбарт олон жил ажилласан, туршлагатай, хяналт шалгалтын чиг үүрэг хэрэгжүүлж буй албан хаагчдыг эрсдэлийг илрүүлэхэд оролцуулна.

##### 5.4.3. Эрсдэлийг шинжлэх

Эрсдэлийн үнэлгээ ба шинжилгээний зорилго нь засаг даргын тамгын газрын зорилго, зорилт, төлөвлөгөө ба үйл ажиллагаанд учрах эрсдэлийн тоон болон чанарын үзүүлэлтийг илэрхийлэхэд оршино.

Эрсдэлийн үнэлгээг тухайн эрсдэлийн гарах магадлал буюу давтамж, үзүүлэх нөлөөлөл хоёрын үржвэрээр хэмжинэ.

Эрсдэлийн үнэлгээний шалгуур, эрсдэлийн аппетитыг хоёр жил тутам холбогдох хууль, журам, бодлого, стандартын хүрээнд боловсруулж, хэлтсийн даргын зөвлөлөөр хэлэлцэн батална.

Эрсдэлийн давтан үнэлгээ ба шинжилгээг хоёр жил тутам, эсвэл хэлтсийн бүтэц, зохион байгуулалт, чиг үүрэг өөрчлөгдсөн нөхцөлд хийж гүйцэтгэнэ.

Эрсдэлийг шинжлэх явцад эрсдэлийн талаарх ойлголтыг олж авна. Эрсдэлийг шинжлэх нь хамгийн тохиромжтой эрсдэлийн арга хэмжээний стратеги, арга замыг тогтоох болон ямар нэг эрсдэлийн арга хэмжээ авах шаардлагатай эсэх шийдвэрээр хангаж эрсдэлийг дүгнэх явцын оролт болно. Эрсдэлийг шинжлэх нь эрсдэлийн түвшин, өөр өөр төрлийг оролцуулсан хувилбарууд болон хийгдэх ёстой сонголтын талаарх шийдвэр гаргалтыг мэдээллээр хангана.

Эрсдэлийг шинжлэхэд эрсдэлийн шалтгаан ба эх үүсвэр, түүний эерэг ба сөрөг үр дагавар, эдгээр үр дагавар гарч болох магадлалыг судалж үздэг. Үр дагавар болон магадлалд нөлөө үзүүлэх хүчин зүйлийг тодорхойлно. Эрсдэлийг үр дагавар ба түүний магадлалаар нь болон эрсдэлийн бусад шинж чанарыг тодорхойлж шинжилнэ. Тохиолдол нь олон тооны үр дагавартай байж, олон тооны зорилтод нөлөөлнө. Одоогоор тавьж буй хяналт, түүний үр нөлөө, үр дүнг мөн тооцож үзнэ.

Үр дагавар ба магадлалаар илэрхийлэгдэх арга нь эрсдэлийн түвшинг тодорхойлох бөгөөд эдгээрийн хослолоор эрсдэлийн төрлийг, эрсдэлийн үнэлгээний үр дүн болж ашиглах зорилго, бэлэн мэдээллийг илэрхийлнэ. Эдгээр нь эрсдэлийн шалгууртай нийцсэн байна. Түүнчлэн төрөл бүрийн эрсдэл түүний эх үүсвэрийн хоорондын харилцан хамаарлыг авч үзэх нь чухал.

#### 5.4.4. Эрсдэлийг дүгнэх

Эрсдэлийн дүгнэлт гаргах үйл ажиллагааны зорилго нь тодорхойлж, шинжилсэн эрсдэлүүдийг үнэлгээнийх нь дагуу харьцуулж, эрэмбэлэх, тэдгээрийг хэлтсийн эрсдэлийн аппетиттэй харьцуулан дүгнэлт гаргахад оршино.

#### 5.5. Эрсдэлийн арга хэмжээ

##### 5.5.1. Ерөнхий зүйл

1. Эрсдэлээс урьдчилан сэргийлэх, түүнээс үүсэх хохирол, сөрөг нөлөөллийг бууруулах зорилгоор

1.1. эрсдэлийг ихэсгэж байгаа үйл ажиллагаанаас татгалзах, эрсдэлээс зайлсхийх шийдвэр гаргах, эрсдэлийн эх үүсвэрийг арилгах,

1.2. эрсдэлийг бууруулах, түүний магадлал ба нөлөөллийг багасгах,

1.3. эрсдэлийг бусдад шилжүүлэх болон бусад талуудтай эрсдэлийг хуваалцах,

1.4. хяналттайгаар эрсдэлийг хүлээн зөвшөөрөх гэх мэт холбогдох эрсдэлүүдэд тохирсон арга хэмжээнүүдийг төлөвлөж, хэрэгжүүлнэ.

2. Тухайн эрсдэлийн удирдлагын арга хэмжээг авч хэрэгжүүлэхэд шаардагдах зардал, өртгийн тооцоог хийж, тухайн эрсдэлийн удирдлагын арга хэмжээг авч хэрэгжүүлэх боломжтой эсэхийг тооцно.



3. Хэлтэс, тасаг нь байгууллагын эрсдэлийн аппетитээс давсан эрсдэлүүдийг үнэлгээний дагуу эрэмбэлж, өндөр оноотойгоос нь эхлүүлэн эрсдэлийг бууруулах, үр нөлөөг багасгах боломжуудыг судалж, шаардлагатай арга хэмжээг хэрэгжүүлэх эрсдэлийн удирдлагын жилийн төлөвлөгөөг боловсруулна.

4. Эрсдэлийн удирдлагын арга хэмжээний жилийн төлөвлөгөөнд тухайн эрсдэлийг үүсгэж буй нөхцөл байдал, түүний үр дагавар, нөлөөллийг бууруулахад чиглэсэн үйл ажиллагаа, хариуцах ажилтан, шаардлагатай нөөц зэргийг хамруулсан байна.

5. Хэлтэс, тасгууд эрсдэлийн удирдлагын арга хэмжээг хэрэгжүүлсний дараа үлдэх эрсдэлийг дахин үнэлж, хэлтсийн эрсдэлийн аппетитээс бага байлгахыг зорино. Хэрэв үлдэгдэл эрсдэлийн үнэлгээ эрсдэлийн аппетитээс өндөр байвал тухайн эрсдэлийг удирдах арга хэмжээ хангалтгүй гэж үзэх бөгөөд эрсдэлийг бууруулах нэмэлт арга хэмжээг авч хэрэгжүүлэх шаардлагатай.

6. Хэлтэс өөрийн бодлого, зохицуулалт, үйл ажиллагаанд тулгарах үлдэгдэл эрсдэлийн хяналтын тогтолцоог боловсруулж, дотоод хяналтын үйл ажиллагааны хүрээнд хэрэгжүүлнэ.

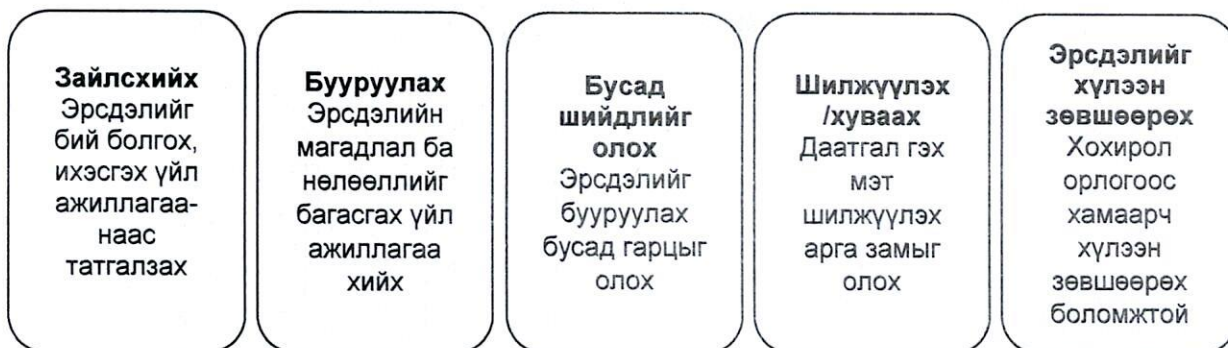
#### 5.5.2. Эрсдэлийн арга хэмжээний хувилбарыг сонгох

Эрсдэл нь хэлтсийн зорилгодоо хүрэхэд учирч болох саад, нөхцөл байдлууд гэж тодорхойлсон. Хэлтэс үйл ажиллагаа явуулж буй салбар, орчин, гадаад орчны нөлөөлөл, түүний тодорхойгүй байдлыг мэдэх нь зөвхөн эрсдэлийг тодорхойлж, хянаж, удирдах арга хэмжээ авахаас гадна байгууллагын урт ба дунд хугацааны стратеги төлөвлөлтийг хийх, хэлтсийн чадамжийг сайжруулж, бүтээмж, үр ашгийг сайжруулах үндэс болно.

Хэлтсээс тодорхойлсон эрсдэл бүрт тохирсон арга хэмжээг дангаар болон хослуулан авах ёстой бөгөөд эрсдэлийг хянах, удирдах үйл ажиллагаа нь энэхүү арга хэмжээний хүрээнд хийгдэнэ. Эрсдэлийг хүлээн зөвшөөрөх түвшин нь тухайн эрсдэлд ямар арга хэмжээ авахыг шийдэхэд чухал үүрэгтэй. Эрсдэлд тохирсон дараах үндсэн таван арга хэмжээнүүдийг авах боломжтой. (Зураг 3). Үүнд:

- Эрсдэлээс зайлсхийх,
- Эрсдэлийг бууруулах,
- Эрсдэлийг багасгах бусад шийдлүүдийг олох
- Эрсдэлийг хуваах, шилжүүлэх
- Эрсдэлийг хүлээн зөвшөөрөх

Хамгийн тохиромжтой эрсдэлийн арга хэмжээний хувилбарыг сонгохдоо хууль тогтоомж, зохицуулалтын болон нийгмийн хариуцлага, хүрээлэн буй орчны хамгаалал зэрэг бусад шаардлагуудад нийцүүлэн зардал ба үр ашгийн дагуу хэрэгжилтийн ололт, амжилтын тэнцлийг авч үзнэ.



Зураг 4. Эрсдэлд тохирсон арга хэмжээнүүд

#### Эрсдэлээс зайлсхийх

Эрсдэл үүсгэх, бий болгох ямарваа нэг зүйл, үйлдэл болон үйл ажиллагаанаас боломжтой бол татгалзах, зогсоох арга хэмжээг авна. Энэхүү арга хэмжээ нь тухайн эрсдэлийг авсанаар үүсэх боломжуудаас мөн татгалзана гэсэн үг. Жишээ нь үйлдвэрлэлийн салбарт эрсдэл бүхий технологийг туршихаас зайлсхийх нь шинэ бүтээгдхүүн гаргах, үр ашгийг нэмэгдүүлэх боломжоосоо татгалзана гэсэн үг. Эрсдэлээс зайлсхийх арга хэмжээг тухайн эрсдэлээс үүсэх боломж, үр ашиг нь эрсдэлийг бууруулах, хянах, удирдах үйл ажиллагааны зардлаас илт, давуу бага байх нөхцөлд сонгоно.

#### Эрсдэлийг бууруулах

Эрсдэлийг бууруулахын тулд эрсдэлийн эх үүсвэр, магадлал ба нөлөөллийг багасгах үйл ажиллагааг хийнэ. Үүнд:

- Учирч болох эрсдэлийн эх үүсвэрийг арилгахын тулд тухайн аюул, заналхийлэлд бодит саад бий болгох (нэвтрэх эрх, орж/гарах автомат хаалга, цонхны хаалт гэх мэт), арилгах (галд тэсвэртэй материал, аюултай бодисын хадгалалт, хамгаалалт гэх мэт) гэх мэт үйл ажиллагааг авч болдог.
- Учирч болох аюул, зөрчил, гэнэтийн үйл ажиллагааны магадлалыг бууруулахын тулд дүрэм, журам гаргах, аудит, хяналт, засвар үйлчилгээ, туршилт, сургалт, чанарын удирдлагын хөтөлбөрүүдийг хэрэгжүүлдэг. Ингэснээр тодорхой эрсдэл үүсэх магадлал/ давтамжийг бууруулж, хүн бүр тогтсон дүрэм журмын дагуу ажиллана.
- Учирч болох аюул, гэнэтийн үйл ажиллагааны нөлөөллийг бууруулахын тулд бэлэн байдлын төлөвлөлт, аюулын гарц, олон нийттэй харилцах алба, мэдээллийг давхар хадгалах тогтолцоо зэргийг авч хэрэгжүүлдэг.

#### Эрсдэлийн бусад шийдлийг олох

Эрсдэлийг хянах, удирдах үйл явц нь өртөг, зардал, эрсдэл өндөртэй бол түүнийг илүү сайн удирдаж, хянах чадвар бүхий байгууллагад үл харьяалагдах этгээд, нэгжид хариуцуулж болдог. Жишээ нь төр-хувийн хэвшлийн хамтын ажиллагааны хэлбэрүүд болох концессын гэрээгээр ажил гүйцэтгүүлэх, зарим үйлчилгээг аутсорсингоор хийлгэх, удирдлагын гэрээгээр хариуцуулах зэрэг нь үүрэг хүлээж, үйлчилгээ үзүүлэхийн сацуу эрсдэлийг нь давхар хариуцах зарчмыг бий болгодог. Жишээ нь өнөө үед байгууллагууд манаач, харуул авч ажиллуулснаас гэрээт хамгаалалтын албатай гэрээ байгуулж ажиллуулж байгаа нь эрсдэлийг илүү сайн, чадамжтай удирдах нэг хэлбэр болсон байна.

#### Эрсдэлийг шилжүүлэх

Эрсдэлээс учирч болох хор хохирлыг бууруулах зорилгоор эрсдэлийг шилжүүлэх болон хуваах боломжтой бөгөөд үүний санхүүгийн эрсдэлд өргөн хэрэглэгддэг үндсэн жишээ нь даатгал юм.

Түүнчлэн хөрөнгө оруулагч нартай хамтрах, хамтарсан үйлдвэр байгуулах, хувьцаанд портфолио/багц хэлбэрээр хөрөнгө оруулалт хийх зэрэг нь эрсдэлийг шилжүүлэх санхүү, хөрөнгө оруулалтын жишээнүүд юм.

Эрсдэлийг хүлээн зөвшөөрөх

Хэрэв эрсдэлийн нөлөөлөл ба магадлал бага, тухайн хүн болон байгууллагын чадамж өндөр, эрсдэлийг хүлээн зөвшөөрөх төвшин буюу эрсдэлийн дуршил /аппетит зэргээс хамаарч хүлээн зөвшөөрч болно.

5.5.3. Эрсдэлийн арга хэмжээний төлөвлөгөөг боловсруулах, хэрэгжүүлэх

Эрсдэлийн арга хэмжээний төлөвлөгөөний зорилго нь сонгож авсан эрсдэлийн арга хэмжээний хувилбарыг хэрхэн хэрэгжүүлэхийг тусгасан баримт бичиг юм. Арга хэмжээний төлөвлөгөөнд дараах бодлогын болон хөгжлийн баримт бичгүүд хамарна. Өөрөөр хэлбэл дараах баримт бичгүүдийн зорилго зорилтууд хэрэгжихгүй байх эрсдэлээс урьдчилан сэргийлнэ. Үүнд:

- Засгийн газрын үйл ажиллагааны хөтөлбөрт тусгагдсан салбарын заалтууд,
- Салбарын хэмжээнд хэрэгжиж байгаа үндэсний хөтөлбөр, хууль тогтоомжууд
- Хэнтий аймгийн Засаг даргын үйл ажиллагааны хөтөлбөр, аймгийн эдийн засаг, нийгмийг хөгжүүлэх жил бүрийн үндсэн чиглэл,
- гэх мэт

Эрсдэлийн арга хэмжээний төлөвлөгөөнд:

- Арга хэмжээний хувилбарыг сонгосон шалтгаан, хүлээгдэж буй үр ашиг,
- Төлөвлөгөөг батлах хүний хариуцлага болон хэрэгжүүлэхэд хүлээх үүрэг,
- Хэрэгжүүлэхээр дэвшүүлж буй үйл ажиллагаа,
- Болзошгүй тохиолдлыг багтаасан шаардлагатай нөөц,
- Гүйцэтгэлийн хэмжүүр,
- Тайлагнах болон мониторингид тавигдах шаардлага,
- Хугацаа, хуваарь

5.6. Мониторинг ба хяналт

Мониторинг ба хяналтын аль аль нь эрсдэлийн менежментийн үйл явцын төлөвлөгдсөн хэсэг байх бөгөөд тогтмол шалгалт эсвэл ажиглалтыг агуулна.

Аймгийн Засаг даргын тамгын газрын үйл ажиллагаанд хяналт шинжилгээ хийх, үр дүнг үнэлэхдээ Засгийн газрын 2020 оны 206 дугаар тогтоолоор батлагдсан “Бодлогын баримт бичгийн хэрэгжилт, захиргааны байгууллагын үйл ажиллагаанд хяналт, шинжилгээ, үнэлгээ хийх нийтлэг журам”-ыг баримтлана. Энэхүү журмын ерөнхий болон тусгай үнэлгээний үзүүлэлтүүд нь салбарын эрсдэлийг тодорхойлох, илрүүлэх арга хэрэгсэл болно.

Хэлтсийн мониторинг ба хяналтын үйл явц нь дараах зорилгын үүднээс эрсдэлийн менежментийн үйл явцын бүх асуудалд хамаарна. Үүнд:

- Хяналтын загвар ба ажиллагааны аль алинд нь үр нөлөөтэй, үр дүнтэй байлгах,
- Эрсдэлийн үнэлгээг сайжруулахад шаардлагатай мэдээлэл олж авах,
- Тохиолдол, өөрчлөлт, чиг хандлага, амжилт болон алдаагаа шинжлэх, сургамж авах,

- Эрсдэлийн шалгуурыг өөрчлөгдөхөд хүргэх дотоод, гадаад нөхцөл байдлын өөрчлөлт болон эрсдэлийн арга хэмжээг нэмж засварлах шаардлага, нэн тэргүүний асуудлыг илрүүлэх,
- Шинээр үүсч буй эрсдэлийг олж тогтоох.

5.7. Эрсдэлийн менежментийн үйл явцыг бүртгэх

Эрсдэлийн менежментийн үйл ажиллагаа эргэж хянагдах боломжтой байх ёстой. Эрсдэлийн менежментийн үйл явцад бүртгэл нь арга болон хэрэгсэл, түүнчлэн бүхий л үйл явцыг сайжруулах үндэс суурь болдог. Бүртгэлийг хийхтэй холбоотой шийдвэрт дараах зүйлийг анхаарч үзнэ. Үүнд:

- Хэлтсийн тасралтгүй суралцах хэрэгцээ,
- Удирдлагын зорилгоор мэдээллийг дахин ашиглаж хүртэх үр ашиг,
- Бүртгэлийг хийх ба хөтлөхөд гарах зардал, хүчин чармайлт,
- Хадгалах мэдээллийн хэрэгсэл, засварлах, нэвтрэх арга,
- Хугацаа,
- Мэдээллийн төвөгтэй байдал