



ЭРСДЛИЙН УДИРДЛАГЫН БОДЛОГО

2023 он

1. НИЙТЛЭГ ҮНДЭСЛЭЛ :

- 1.1. Энэхүү баримт бичгийг Монгол Улсын Компаний тухай хууль, Үнэт цаасны зах зээлийн тухай хууль, Компаний засаглалын кодексийн хүрээнд нийцүүлэн боловсруулсан болно.
- 1.2. Энэхүү бодлогын зорилго нь “Улаанбаатар БҮК” ХК /цаашид “компани” гэх/ –ийн стратегийн болон үйл ажиллагааны зорилго зорилтоо биелүүлэх явцад учрах эрсдэлээс урьдчилан сэргийлэх, бууруулах, эрсдлээс гарах алдагдлыг хамгийн бага түвшинд байлгах, түүнээс үр ашигтайгаар гарах /зайлсхийх/ замаар эрсдлийн удирдлагын тогтолцоог бүрдүүлэх, удирдах, хэрэгжүүлэх, хянах үйл ажиллагаатай холбогдон гарах харилцааг зохицуулахад оршино.

2. ЭРСДЭЛ ТҮҮНИЙ УДИРДЛАГА

- 2.1. Компаний засаглах болон гүйцэтгэх удирдлагын үндсэн үүрэг нь байгууллагын зорилгыг хангахын тулд учирч болох эрсдлийг зохистойгоор удирдах явдал юм.
- 2.2. Эрсдэл гэж компани зорилго зорилтдоо хүрэхэд учрах тодорхой бус байдал, түүний үр дагавар, гарз хохирлыг ойлгох ба компаний үйл ажиллагааны бүх түвшинд үүсэх магадлалтай эрсдэлүүдийг тодорхойлно.
- 2.3. Компаний эрсдэлийн удирдлагын үйл явц нь
 - 2.3.1. **Эрсдэлийн цар хүрээг тодорхойлж бүртгэх** ,
 - байгууллага онцлог эрсдэлээ таньж тодорхойлох, ойлгох,
 - Эрсдэлийг хэмжих шалгуурыг тодорхой болгох
 - Тогтоосон шалгуурын дагуу эрсдэлийн нөлөөллөө хэмжих
 - 2.3.2. **Эрсдэлийг үнэлэх, шинжлэн дүгнэх**
 - Тогтоосон шалгуурын дагуу эрсдэлийн нөлөөллөө хэмжих
 - Эрсдэлийн матрикс гаргаж харилцан хамаарал, тоон ба чанарын шинж чанарыг ялгах, харилцан уялдааг тодорхойлох
 - Тодорхойлсон эрсдэлийн түвшинг ангилж зэрэглэх
 - 2.3.3. **Эрсдэлийг удирдах**
 - Эрсдэлийн дагуу хариу арга хэмжээг тодорхойлох
 - Мониторинг хийж хэрэгжүүлсэн арга хэмжээний нөлөөг дүгнэх
 - Дахин эрсдэлээ үнэлэх гэсэн тасралтгүй үйл явц юм.

Байгууллага хэвийн үйл ажиллагаагаа хангахад дараах үндсэн эрсдэлүүдийг авч үзнэ

- Төсөв санхүүгийн эрсдэл
- Үйл ажиллагааны эрсдэл
- Нийцлийн эрсдэл ба комплайнс

- 2.4. Эрсдэлийг эх үүсвэрээс хамаарч доорх байдлаар ангилна

- 2.4.1. Гадаад : Компаний гадаад үйл ажиллагаан, гадны хүчин зүйлсийн нөлөөллөөс үүдэлтэй, компаний зүгээс удирдах, хянахад хүндрэлтэй эрсдлүүд (улс төр, эдийн засаг, нийгэм соёл, технологи, хууль эрхзүй, байгаль орчин)

- 2.4.2. Дотоод : Компаний дотоод үйл ажиллагаа, хүчин зүйлсийн нөлөөллөөс үүдэлтэй, компаний зүгээс удирдах, хянахад хүндрэл багатай эрсдэлүүд (Удирдлагын, төслийн, санхүүгийн, үйл ажиллагааны, хүний нөөцийн, мэдээлэл, харилцаа холбоо, нийцлийн)
- 2.5. Эрсдэлийг үр дагавраас нь шалтгаалж дараах байдлаар ангилна
- 2.5.1. **Стратегийн эрсдэл** : Компаний стратегийн зорилго, зорилт засаглалын тогтолцоонд нөлөөлөх үр дагавар бүхий эрсдэлийг ойлгоно
- 2.5.2. **Санхүүгийн эрсдэл** : Гадаад болон дотоод хүчин зүйлийн нөлөөллөөс шалтгаалан компаний санхүүгийн үйл ажиллагаанд учрах эрсдэлийг ойлгоно. Үүнд :
- 2.5.2.1. Эд хөрөнгө дутах, үрэгдэх, зориулалтын бусаар хэрэглэсэн, эд хөрөнгө ашиглалтын шаардлага хангахгүй болсон зэргээс байгууллагын үйл ажиллагаанд доголдол үүсэх, орлогоо зөв зарцуулаагүйгээс санхүүгийн хүндрэл үүсэх
- 2.5.2.2. Мөнгөн хөрөнгө дутсан, алдагдсан, нөөцгүй болсон, алдагдал хүлээсэн, өдөр дутмын санхүүгийн төлбөр тооцоонд саатал гарах
- 2.5.2.3. Орлого буурсан, орлогын төлөвлөгөө тасалдах, хангалттай хяналтгүй төсвийн зарцуулалтаас үүдэн санхүүгийн хүндрэл гара:
- 2.5.2.4. Орлогын боломжоо буруу тооцсон
- 2.5.2.5. Авлага ихэссэн, өр төлбөр хуримтлагдсан
- 2.5.2.6. Батлагдсан төсөв хэтрүүлэх
- 2.5.2.7. Төсөв, зардлын төлөвлөлтийн бодлого буруу, зардлын баримтжуулалт хангалтгүй байх
- 2.5.2.8. Удирдлагын шийдвэр гаргалт, хяналтын тогтолцоо сул байх
- 2.5.2.9. Хөрөнгө оруулалтыг зөв тооцоолоогүй байх
- 2.5.2.10. Төсвийн төлөвлөлтийг нарийвчлан хийгээгүй байх
- 2.5.2.11. НББ-н олон улсын стандартын зөв мөрдөөгүй
- 2.5.3. **Үйл ажиллагааны эрсдэл** : Дотоод хүчин зүйлсийн нөлөөгөөр компаний үйл ажиллагаанд учрах эрсдэлийг ойлгоно
- 2.5.3.1. Санхүүгийн төлбөр тооцоо саатсанаас үйл ажиллагаа доголдсон, тасалдсан
- 2.5.3.2. Санхүү бүртгэл тайлан мэдээ хуулийн хугацаанд, тогтмол үнэн зөв хийгддэггүй
- 2.5.3.3. Санхүүгийн тайлан мэдээг хурдан үнэн зөв боловсруулах технологийн чадамжгүй байх
- 2.5.3.4. Санхүүгийн үйл ажиллагаанд ёс зүйгүй үйлдэл гарсан, буруу хандлага илэрсэн
- 2.5.3.5. Орон тоо хангалтгүй, ур чадвартай боловсон хүчний дутагдалтай байх,
- 2.5.3.6. Ажлын байрны орчин нөхцөл, нийгмийн хамгаалал муу байх
- 2.5.3.7. Цалингийн систем үр нөлөө муутай байх, ажлын ачаалал, хариуцлагатай уялдаагүй байх
- 2.5.3.8. Нарийн мэргэжлийн аутсорсинг авахад хүндрэлтэй байх
- 2.5.3.9. Үнэ өртгийн судалгаа хангалтгүй хийснээс төсөвт нөлөөлөх
- 2.5.3.10. Гарч болох эрсдэлүүдийг таньж оновчтой урьдчилан сэргийлэх ажил хийгддэггүйгээс үйл ажиллагаанд гэнэтийн хүндрэл гарч доголдох

- 2.5.3.11. Байгууллагын үйл ажиллагааг бүрэн хамарсан хяналтын тогтолцоо хэвшээгүй, хийх аргачлал дутуугаас үйл ажиллагааны доголдол давтагдах эрсдэл
- 2.5.3.12. Үйл ажиллагааны үе шат бүрт тогтмол хяналт тавих, үүрэг хариуцлагын хуваарилалт хийдэлтэй,эсвэл огт тодорхойгүйгээс алдаа дутагдалд хариуцлага тооцох боломжгүй болж эзэнгүйдэл үүсэх
- 2.5.4. Нийцлийн буюу эрхзүй зохицуулалт, Комплайнсын эрсдэл : Дотоод болон гадаад хүчин зүйлсийн нөлөөллөөс шалтгаалан үл нийцэл гарах эрсдэлийг ойлгоно./Компаний дотоод дүрэм, журам, бодлогууд болон гадаад хууль тогтоомж, зохицуулалтын нийцэлд нөлөөлөх үр дагавар бүхий эрсдлүүд/

Нийцлийн аудит нь тогтсон стандартаас гажсан, хууль ёс, санхүүгийн үр ашигтай, үр нөлөөтэй, байх зарчмыг зөрчсөн тохиолдлыг аль болох эрт илрүүлэн засаж залруулах боломж олгох, холбогдох этгээдэд хариуцлага хүлээлгэх, хохирлыг барагдуулах тухайн зөрчлүүдээс урьдчилан сэргийлэх, түүнийг багасгах арга хэмжээ авах зорилготой.

- 2.5.4.1. Зорилгоо хэрэгжүүлэх хүрэлцэхүйц хэмжээний төсөв батлагдаагүй
- 2.5.4.2. Дотоод хяналт, хөндлөнгийн үнэлгээ, олон нийтийн
- 2.5.4.3. Байгууллагын бүтэц зохион байгуулалт зөв хийгдээгүйгээс ажил хийдэх завсардах, ажил үүрэг давхардах

2.5.5. Бусад эрсдэлүүд: Дээрхээс бусад бүх төрлийн эрсдэлүүдийг ойлгоно

2.6. Эрсдэлийг илрүүлэх

2.6.1. Эрсдэлийг илрүүлэх үйл явц нь энгийн хялбар, цаг хугацаа бага шаардсан ажил байна

2.6.2. Эрсдэлийг илрүүлэх үйл ажиллагаа нь :

- Төлөвлөгөөт
- Ажлын шаардлагаар
- Тодорхой үүрэг чиглэлийн дагуу гэсэн чиглэлээр явагдана

2.7.3 Эрсдэлийг илрүүлэх үйл явц дараах үе шатаар хийгдэнэ.

- Эрсдэлийг тодорхойлох хүчин зүйлийг тооцох
- Эрсдэл бүхий нөхцөл байдлыг судалж тогтооно. /тухайн хэсэг, хэлтэс, албаны мэргэжилтэн/
- Эрсдэлийг тооцох /эрсдэл байна, байхгүй/
- Эрсдэл байгаа тохиолдолд эрсдэлийг дугаарлаж жагсаалтанд бүртгэнэ

2.7. Эрсдэлийг шинжлэх:

- Дугаар код бүхий жагсаалтаар бүртгэгдсэн эрсдэлд эрсдэлийн шинжилгээ хийх хуваарь гаргах, мэргэжилтэн /баг/ томилох /хэсэг, тасаг, албаны дарга/
- Эрсдэлийн шинжилгээ хийх /нөлөөлөх хүчин зүйлийг харгалзан шинжилгээний үр дүн гаргах

2.8. Эрсдэлийг үнэлж дүгнэх:

Эрсдэлийн эх үүсвэр, үр дагаврыг нарийн шинжилж ангилан ялгах, мөн эрсдэлийг удирдан ажиллах дарааллыг сонгохын тулд ач холбодогдлын түвшингээр зэрэглэж үнэлнэ. Компаний хувьд “**Эрсдэлийн үнэлгээний хослол матрицын арга-г** ашиглан эрсдэлийг үнэлнэ. Дээрх аргаар эрсдэлийг тодорхойлохын тулд Эрсдэлийг **Болзошгүй үр дагавар /тоо чанарын үнэлгээ/, тохиолдох магадлалыг /тоологдох боломжтой байх, үргэлжлэх чанартай байх/** тооцож үзнэ.

2.8.1 Болзошгүй үр дагавар /тоон үнэлгээ/

Болзошгүй үр дагаврыг тоон үнэлгээгээр үнэлэх

Шалгуур үзүүлэлт	Үнэлгээ	Тоон үнэлгээ
Байгууллагын төсвийн 1% хүртэл	Маш бага	1
Байгууллагын төсвийн 3% хүртэл	Бага	2
Байгууллагын төсвийн 5% хүртэл	Дунд	3
Байгууллагын төсвийн 10% хүртэл	Их	4
Байгууллагын төсвийн 10% -с дээш	Маш их	5

Болзошгүй үр дагавар /чанарын үнэлгээ/

Үр дагаврыг чанарын үнэлгээгээр үнэлэх

Шалгуур үзүүлэлт	Үнэлгээ	Тоон үнэлгээ
Үр дагавар багатай, хайхрахгүй орхиж болохоор	Маш бага	1
Үр дагавар багатай, хайхрахгүй орхиж болохооргүй	Бага	2
Үр дагавар дунд зэрэг, бага хэмжээний хүчин чармайлтаар залруулах боломжтой	Дунд	3
Үр дагавар өндөр, ихээхэн хүчин чармайлт гаргаж залруулах боломжтой	Их	4
Үр дагавар өндөр, ихээхэн хүчин чармайлт гаргаж залруулах боломжгүй	Маш их	5

2.8.2 Эрсдэлийн тохиолдох магадлал

Үргэлжлэх шинж чанартай эрсдэлийн тухайд

Тохиолдох магадлалдын жилийг шинжээчид 4 жилийг тохиромжтой гэж үздэг.

Тохиолдох магадлал ба харгалзах үнэлгээ				
Бараг үгүй “1”	Цөөн “2”	Дунд “3”	Олон”4”	Байнга”5”
Тохиолдох магадлал 5%-с бага	Тохиолдох магадлал 5%-25% хооронд	Тохиолдох магадлал 25%-70%	Тохиолдох магадлал 70%-90%	Тохиолдох магадлал 90%-с дээш

Үргэлжлэх шинж чанаргүй, тоолох боломжтой эрсдэлийн тухайд

Тохиолдох магадлал ба харгалзах үнэлгээ				
Бараг үгүй “1”	Цөөн “2”	Дунд “3”	Олон”4”	Байнга”5”
Дунд хугацаа /2-4 жилд-д 1 удаа	Жилд 1 удаа	Улиралд 1-3 удаа	Сард 1-3 удаа	Долоо хоногт 1 –с дээш

ЭРСДЭЛИЙН ҮНЭЛГЭЭНИЙ МАТРИКС АРГА

Тохиолдох магадлалын үнэлгээ						
	үнэлгээ	Бараг үгүй “1”	Цөөн “2”	Дунд “3”	Олон”4”	Байнга”5”
Үр дагаврын үнэлгээ	Маш бага “1”	1 (бага)	2 (бага)	3 (бага)	4 (бага)	5 (дунд)
	Бага “2”	2 (бага)	4 (бага)	6 (дунд)	8 (дунд)	10 (өндөр)
	Дунд “3”	3 (бага)	6 (дунд)	9 (дунд)	12 (өндөр)	15 (өндөр)
	Их “4”	4 (бага)	8 (дунд)	12 (өндөр)	16 (өндөр)	20 (хэт өндөр)
	Маш их “5”	5 (дунд)	10 (өндөр)	15 (өндөр)	20 (хэт өндөр)	25 (хэт өндөр)

2.9.1 Эрсдэлийн шинжилгээний үр дүнг хэлэлцэж авах арга хэмжээг төлөвлөх

2.9.2 Эрсдэлийг удирдах аргыг тодорхойлох

2.9.3 Хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааг сонгох

3. ЭРСДЭЛИЙН УДИРДЛАГЫН ЗАРЧИМ

3.1. Эрсдэлийн удирлагыг хэрэжуулэхэд дараах зарчмуудыг баримтална.

3.1.1. Соёлыг түгээх

3.1.1.1. Төлөөлөн Удирдах Зөвлөл /цаашид “ТУЗ” гэх/-ийн зүгээс эрсдэлийн удирдлагын соёлыг бий болгоход манлайлан оролцох

3.1.1.2. Эрсдэлийн удирдлагын бодлого, заавар журмууд нь компаний өдөр дутмын үйл ажиллагаанд үйлчлэх ба ажилтан бүр дагаж мөрдөнө

3.1.2. Үнэ цэнийг нэмэгдүүлэх : Эрсдэлийн удирдлага нь компаний бүх түвшний үйл ажиллагааны салшгүй нэг хэсэг байх

3.1.3. Шийдвэр гаргалтын бүх түвшинд ашигладаг байх

3.1.4. Мэдээлэлтэй ил тод байх

3.1.4.1. Эрсдэлийн удирдлага нь тодорхойгүй байдлыг ил болгох, системтэй цаг хугацаандаа үнэн зөв мэдээлэл дээр үндэслэсэн байх

- 3.1.4.2. Компанийн эрсдэлийн удирдлагын мэдээлэл солилцохба зөвлөлдөх, хяналт ба мониторинг хийх үйл ажиллагаанд оролцохгадаад болон дотоод оролцогч талуудын оролцоо, хувь нэмрийг хүндэтгэсэн үздэг байх
- 3.1.5. Тасралтгүй байх
 - 3.1.5.1. Компани эрсдэлийн удирдлагын иж бүрэн тогтолцоог үйл ажиллагааны бүх түвшинд нэвтрүүлэх, хэрэгжүүлэх, тасралтгүй сайжруулах
 - 3.1.5.2. Компани нь стратеги зорилтууд, гадаад орчны өөрчлөлт, олон улсын практикт гарч байгаа эрсдэлийн удирдлагын шинэ мэдээлэл, технологийг дотоод мэдээллийн систем технологи, бодлого заавар, журам зэрэг эрсдэлийн удирдлагын бүхий л элементүүдэд тусган боловсронгуй болгон сайжруулж байх

4. ЭРСДЭЛИЙН УДИРДЛАГЫН ХЭРЭГЖҮҮЛЭЛТ ХЯНАЛТ

- 4.1. ТУЗ нь дараах байдлаар эрсдэлийг удирдана
 - 4.1.1. Компани нь эрсдэлийн удирдлагын бодлого болон бүтэцтэй байх ба ТУЗ -өөс үйл ажиллагааны бүх түвшинд эрсдэлийн удирдлагаар хангаж, дотооддоо мөрдөх эрсдэлийн удирдлагын бодлогыг баталж, түүнийг байнга сайжруулан нэмэлт өөрчлөлт оруулж байна.
 - 4.1.2. Компаний хүлээн зөвшөөрөх эрсдэлийн хэмжээ/ түвшинг тодорхойлно.
 - 4.1.3. Эрсдэлийн удирдлагын хэрэгжүүлэлтийн төлөвлөгөөг батлах
 - 4.1.4. ТУЗ -ийн дэргэдэх Аудитын хороогоор дамжуулан эрсдэлийн удирдлагын үйл ажиллагаа, түүний хэрэгжилтэнд хяналт тавих
- 4.2. Гүйцэтгэх удирдлага нь дараах байдлаар эрсдэлийг удирдана.
 - 4.2.1. Эрсдэлийн удирдлагын бодлогын хүрээнд эрсдэлийн удирдлагыг хэрэгжүүлэх
 - 4.2.2. Эрсдэлийн удирдлагын төлөвлөгөөг боловсруулах
 - 4.2.3. Эрсдэлийн удирдлагын бодлогын хүрээнд эрсдэлийн удирдлагын дотоод журмыг боловсруулж батлах, хэрэгжүүлэх
 - 4.2.4. Компанид тулгарч байгаа эрсдэл, тэдгээрийг хэрхэн удирдаж байгаа талаар мэдээллийг ТУЗ-ын дэргэдэх Аудитын Хороонд тогтмол хүргүүлэн заавар удирдамж авч ажиллах
 - 4.2.5. Гүйцэтгэх удирдлагын дэргэдэх Дотоод хяналтын алба компанийн эрсдэлийн удирдлагыг хариуцан ажиллах ба эрсдэлийн удирдлагын төлөвлөгөөг хэрэгжүүлэх, төлөвлөгөөний гүйцэтгэлд хяналт тавих

5. НЭМЭЛТ, ӨӨРЧЛӨЛТ

- 5.1. Эрсдэлийн удирдлагыг хариуцан ажиллаж байгаа гүйцэтгэх удирдлагын дэргэдэх дотоод хяналтын алба, ТУЗ түүний дэргэдэх Аудитын Хороо, Гүйцэтгэх удирдлагын санал, дотоод аудитын тайлан дүгнэлт зөвлөмжинд үндэслэн Эрсдэлийн удирдлагын бодлогод нэмэлт, өөрчлөлт оруулж болно.

---oOo---

