

**МОНГОЛ УЛСЫН БАНКНЫ САЛБАРЫН  
КОМПАЕНСЫН ХЭРЭГЖИЛТИЙН ӨНӨӨГИЙН  
БАЙДЛЫГ ҮНЭЛЭХ НЬ**



МОНГОЛ УЛСЫН БАНКНЫ САЛБАРЫН  
КОМПЛАЕНСЫН ХЭРЭГЖИЛТИЙН ӨНӨӨГИЙН  
БАЙДЛЫГ ҮНЭЛЭХ НЬ

СУДАЛГААНЫ БАГИЙН УДИРДАГЧ:

Б. Мөнхзаяа /Ph.D./

СУДАЛГААНЫ БАГИЙН ГИШҮҮН:

С. Мөнгөнчимэг /Магистрант/

## АГУУЛГА

|  |    |
|--|----|
| МЭДЭГДЭХ ХУУДАС .....  | 1  |
| ТАЛАРХАЛ.....  | 2  |
| ТОВЧ ХУРААНГУЙ.....  | 3  |
| НЭР ТОМЪЁОНЫ ТАЙЛБАР .....   | 8  |
| УДИРТГАЛ .....   | 9  |
| Судалгааны үндэслэл.....   | 9  |
| Судалгааны зорилго ба зорилтууд: .....   | 10 |
| Судалгааны ажлын хамрах хүрээ: .....   | 11 |
| Судалгааны ач холбогдол: .....   | 11 |
| Судалгааны арга:.....  | 11 |
| I. БҮЛЭГ СЭДВИЙН СУДЛАГДСАН БАЙДАЛ БА ОНОЛЫН ТОЙМ .....                                  | 12 |
| 1.1. Сэдвийн судлагдсан байдал.....  | 12 |
| 1.2. Комплаенсийн онол, орчин үеийн хандлага .....                                       | 16 |
| 1.3. Комплаенсын хэрэгжилтийн үнэлгээний арга аргачлал.....                              | 28 |
| II. БҮЛЭГ СУДАЛГААНЫ АРГА ЗҮЙ, ДИЗАЙН .....  | 43 |
| 2.1. Судалгааны дизайн .....   | 43 |
| Дотоод комплаенс .....   | 43 |
| 2.2. Судалгааны аргыг сонгосон үндэслэл.....   | 44 |
| 2.3. Түүвэр сонгосон үндэслэл .....  | 44 |
| III. БҮЛЭГ ОЛОН УЛС БОЛОН МОНГОЛ УЛСЫН КОМПЛАЕНСЫН ӨНӨӨГИЙН<br>БАЙДЛЫН СУДАЛГАА .....    | 45 |
| 3.1. Олон улсын комплаенсын өнөөгийн байдал .....  | 45 |
| 3.2. Монгол улсын банкны салбарын комплаенсийн өнөөгийн байдал.....                      | 48 |
| 3.3. Олон улсын комплаенсийн стандарт, зарчим, удирдамжийн харьцуулсан судалгаа<br>..... | 49 |
| IV. БҮЛЭГ АРИЛЖААНЫ БАНКНЫ КОМПЛАЕНСЫН ӨНӨӨГИЙН БАЙДЛЫН<br>ХЭРЭГЖИЛТИЙГ ҮНЭЛЭХ НЬ .....  | 51 |

|   |    |
|---|----|
| 4.1. Арилжааны банкны зохицуулалтын комплаенсийн хэрэгжилтийн өнөөгийн байдлын судалгаа ..... | 51 |
| 4.2. Арилжааны банкны “Комплаенс төлөвшлийн загвар”-аар үнэлэх судалгаа .....                 | 55 |
| 4.2.2 Банкуудын ерөнхий мэдээллийн судалгаа.....  | 55 |
| 4.2.3 Банкуудын “Комплаенсын төлөвшлийн загвар”-аар үнэлсэн судалгаа .....                    | 56 |
| 4.2.4 Арилжааны банкны ажилтнуудад комплаенсын соёл тогтсон талаарх тандалтын судалгаа .....  | 64 |
| 4.2.5 Банк тус бүр дээр хийгдсэн судалгааны үр дүн .....                                      | 67 |
| ДҮГНЭЛТ.....  | 70 |
| НОМЗҮЙ.....   | 72 |
| ХАВСРАЛТ .....  | 77 |

## МЭДЭГДЭХ ХУУДАС

Энэхүү судалгааны ажил нь өөрийн бүтээл болохыг баталж байна. Энэхүү бүтээл нь СЭЗИС-ийн оюуны өмч болох бөгөөд тус сургуулийн номын сан судалгааны ажлыг нийтийн хүртэл болгохыг зөвшөөрч байна.

Магистрантын нэр: С. Мөнгөнчимэг

Гарын үсэг:

Огноо: 2023.04.03

## **ТАЛАРХАЛ**

Энэхүү судалгааны ажлыг хийж гүйцэтгэхэд гүн туслалцаа үзүүлж үнэтэй цаг зав, зөвлөмжөө харамгүй хайрласан удирдагч багш Б. Мөнхзаяа /Ph.D./ СЭЗИС-ийн Санхүүгийн удирдлагын тэнхимийн дэргэдэх санхүүгийн зах зээлийн сургалт судалгааны хүрээлэнгийн багш нар болон сурах үйлсийг маань дэмжсэн хайрт гэр бүл, ажлын хамт олондоо гүнээ талархал илэрхийлье.

## ТОВЧ ХУРААНГУЙ

Монгол улсын аж ахуй нэгж, байгууллага, компаниуд эрсдлийн удирдлагын менежмент, сайн засаглалыг амжилттай нэвтрүүлсээр байгаа боловч комплаенс хэмээх тогтолцоог орхигдуулан төдийлөн ач холбогдлыг нь үнэлэхгүй хандлагатай байна. Ялангуяа банкны салбарын хувьд дэлхийн хөгжилтэй хөл зэрэгцэн алхах, гадаад болон дотоодын зах зээлээс хөрөнгө оруулалт татах, олон улсын хөрөнгийн биржид гарахад байгууллагын нэр хүнд, мэдээллийн ил тод байдал, байгууллагын соёл, ёс зүй, хариуцлагын асуудал хөндөгдөх учраас дээрх эрсдлээс урьдчилан сэргийлэх үүднээс комплаенсыг үр дүнтэй нэвтрүүлж, хэрэгжүүлэх зайлшгүй шаардлага тулгарч байгаа юм.

Энэхүү судалгааны ажлын гол зорилго нь банкны салбарын комплаенсын хэрэгжилтийн өнөөгийн байдлыг олон улсад хүлээн зөвшөөрөгдсөн шалгуур үзүүлэлт бүхий үнэлгээний шкалаар үнэлж, дүгнэлт өгөх юм. Судалгаанд нийт 6 арилжааны банк хамрагдсан бөгөөд үүнээс судалгааны үр дүнг илүү бодит болгох үүднээс нэмэлтээр 68 банкны ажилтнуудаас комплаенс соёл хэр тогтсон талаарх тандалтын судалгааг авсан болно.

Судалгааг “Нью-Йорк”-ийн их сургуулийн дэд ерөнхийлөгч, Глобал комплаенсын гүйцэтгэх захирлаар ажиллаж байсан одоо “Guidepost” олон улсын компанийн зөвлөх Robert F. Roach хэмээх комплаенсын чиглэлээр олон жилийн туршлагатай эрдэмтний “Compliance maturity model”-Комплаенсын төлөвшлийн загвараар үнэлсэн болно. Уг төлөвшлийн загвар нь Америкийн Нэгдсэн Улсын “Federal Sentencing Guidelines for Organizations” (FSGO) - “Байгууллагад ял шийтгэл оногдуулах Холбооны Удирдамж”-ийн дагуух элементүүдээр комплаенсын төлөвшлийг үнэлдэг. Энэхүү загвар нь комплаенсын 5 элементийн хүрээнд 5 түвшинд үнэлдэг.

Судалгааны үр дүнгээс дурдвал: Монголын банкны салбарын хувьд ерөнхийдөө өндөр буюу 3-4 дүгээр үе (Defined to Mature) шатанд байна.

Энэ нь Комплаенсын хороо улиралд нэг удаа хуралдаж, комплаенсын удирдах түвшний ажилтан нь комплаенсын тайланг тайлагнадаг. Комплаенсын эрсдлээс урьдчилан сэргийлэх арга хэмжээг төлөвлөдөг, Комплаенсын дүрэм журам нээлттэй бөгөөд байгууллагын вэбсайтад (дотоод эсвэл гадаад) хялбархан олох боломжтой, Байгууллагын хэмжээнд дагаж мөрдөх сургалтын хөтөлбөр байдаг бөгөөд удирдлага/хариуцсан ажилтнууд хянадаг. Байгууллага нь дагаж мөрдөх үндсэн чиглэлээр сургалт явуулах шаардлагатай хүмүүсийг тодорхойлж, тэдний оролцоог хянадаг. Сургалтын тайланг нэгтгэж, удирдах ажилтнууд болон ТУЗ-д мэдээлдэг, Дотоод комплаенсын хөтөлбөрийн бүх элементүүд болон эрсдлүүдийн хяналт байдаг гэдгийг илэрхийлнэ.

## ХҮСНЭГТИЙН МЭДЭЭЛЛИЙН ЖАГСААЛТ

|  |    |
|--|----|
| Хүс043Дэгт I-1 Комплаенсийн хамрах хүрээ .....   | 10 |
| Хүснэгт I-1 Комплаенсын үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэх цар хүрээ .....   | 19 |
| Хүснэгт I-2 Комплаенс, Дотоод хяналт, Дотоод аудит ялгаа.....  | 21 |
| Хүснэгт I-3 Комплаенсын ач холбогдол .....   | 22 |
| Хүснэгт I-4Улс орнуудын комплаенсийн үзүүлэлтүүд .....   | 33 |
| Хүснэгт I-5: Олон улсын комплаенсийн хөтөлбөрийн шаардлага, стандарт, банкны салбарын хууль, дүрмүүд ..... | 35 |
| Хүснэгт I-6 Комплаенсын төлөвшлийн загвар- <b>Комплаенсын бүтэц</b> .....                                  | 38 |
| Хүснэгт I-7 Комплаенсын төлөвшлийн загвар- <b>Комплаенсын дүрэм, журам</b> .....                           | 39 |
| Хүснэгт I-8 Комплаенсын төлөвшлийн загвар- <b>Комплаенсын сургалт</b> .....                                | 39 |
| Хүснэгт I-9 Комплаенсын төлөвшлийн загвар- <b>Комплаенсын эрсдэл</b> .....                                 | 40 |
| Хүснэгт I-10 Комплаенсын төлөвшлийн загвар- <b>Комплаенсын хяналт</b> .....                                | 41 |
| Хүснэгт II-1 Судалгааны дизайн .....   | 43 |
| Хүснэгт III-1 Арилжааны банкны комплаенсийн хэлтэсийн мэдээлэл .....                                       | 49 |
| Хүснэгт III-2 Олон улсын комплаенсийн стандарт, зарчим, удирдамж .....                                     | 50 |
| Хүснэгт IV-1 Шалгуур үзүүлэлтүүд.....  | 53 |
| Хүснэгт IV-2Судалгааны үр дүн графикаар .....  | 54 |
| Хүснэгт IV-3 Банкны эзэмшлийн хэлбэр .....   | 55 |
| Хүснэгт IV-4.....  | 55 |
| Хүснэгт IV-5 Үйл ажиллагаа явуулж буй жил.....   | 55 |
| Хүснэгт IV-6 Байгууллагын ажилтны тоо .....  | 56 |
| <i>Хүснэгт IV-7 Банкны цахим хуудаст комплаенсын талаар мэдээлэл олон нийтэд ил тод байдаг эсэх</i> .....  | 56 |
| Хүснэгт IV-8 Комплаенсын орон тооны мэргэжилтэн байдаг эсэх .....  | 56 |
| Хүснэгт IV-9 Комплаенсын бүтэц, ажил үүргийн хуваарилалттай эсэх.....                                      | 57 |
| Хүснэгт IV-10 Холбогдох газрын удирдлагаас бүрдсэн комплаенсын хороотой эсэх ...                           | 57 |
| Хүснэгт IV-11Комплаенсын бүтэц нэгтгэл.....  | 57 |
| Хүснэгт IV-12 Комплаенсын төлөвшлийн загвар-Комплаенсын бүтэц .....  | 58 |



|   |           |
|---|-----------|
| Хүснэгт IV-13 Комплаенсын дүрэм журам байдаг эсэх.....  | 58        |
| Хүснэгт IV-14 Комплаенсын дүрэм журмын талаарх мэдээллийг ажилтнуудад өгдөг эсэх .....          | 58        |
| Хүснэгт IV-15 Комплаенсын дүрэм, журмыг батлах, хянах процесс байдаг эсэх .....                 | 59        |
| Хүснэгт IV-16 Комплаенсын төлөвшлийн загвар-Комплаенсын дүрэм, журам .....                      | 59        |
| Хүснэгт IV-17 Комплаенсын төлөвшлийн загвар-Комплаенсын дүрэм, журам .....                      | 59        |
| Хүснэгт IV-18 Комплаенсын сургалт байдаг эсэх.....  | 59        |
| Хүснэгт IV-19 Комплаенсын хөтөлбөрийг мэдээллийн сувгаар дамжуулан ажилтнуудад өгдөг эсэх ..... | 60        |
| Хүснэгт IV-20 Комплаенсын төлөвшлийн загвар-Комплаенсын сургалт .....                           | 60        |
| Хүснэгт IV-21 Комплаенсын төлөвшлийн загвар-Комплаенсын сургалт .....                           | 60        |
| Хүснэгт IV-22 Комплаенсын эрсдлийг тодорхойлдог эсэх.....                                       | 61        |
| Хүснэгт IV-23 Комплаенсын эрсдлийн үнэлгээ хийдэг эсэх .....                                    | 61        |
| Хүснэгт IV-24 Комплаенсын төлөвшлийн загвар-Комплаенсын эрсдэл.....                             | 61        |
| Хүснэгт IV-25 Комплаенсын төлөвшлийн загвар-Комплаенсын эрсдэл.....                             | 62        |
| Хүснэгт IV-26 Комплаенсын хөтөлбөрийн элемент болон эрсдлийн хяналт байдаг эсэх .....           | 62        |
| <i>Хүснэгт IV-27 Хяналт шалгалтын тадаарх удирдамж байдаг эсэх .....</i>                        | <i>62</i> |
| Хүснэгт IV-28 Комплаенсын төлөвшлийн загвар-Комплаенсын хяналт.....                             | 63        |
| Хүснэгт IV-29 Комплаенсын төлөвшлийн загвар-Комплаенсын хяналт.....                             | 63        |
| Хүснэгт IV-30 Комплаенсын хэрэгжилтийн загвар нэгтгэл хүснэгт .....                             | 63        |

## **ЗУРАГ МЭДЭЭЛЛИЙН ЖАГСААЛТ**

|  |    |
|--|----|
| Зураг I-1 Комплаенсийн хамрах хүрээ .....                  | 10 |
| Зураг I-1Комплаенс, Дотоод хяналт, Дотоод аудит ялгаа..... | 21 |
| Зураг I-2 Комплаенсын ач холбогдол.....                    | 22 |
| 3. Зураг II-1 Түүврийн хэмжээ.....                         | 44 |

|  |    |
|--|----|
| Зураг IV-1 Манай байгууллагын ёс зүй, комплаенсын талаарх дүрэм, журам (хөтөлбөр) ойлгомжтой байдаг .....  | 64 |
| Зураг IV-2 Би байгууллагынхаа комплаенсын баг/мэргэжилтэний юу хийдэг (үүрэг, оролцоо)-ийг сайн мэддэг .....   | 65 |
| Зураг IV-3 Манай байгууллагын ажилтнууд бүгд ёс зүйн дүрэм, журмаа ойлгож хэрэгжүүлдэг гэдэгт итгэлтэй байдаг .....  | 65 |
| Зураг IV-4 Манай байгууллагын удирдлага болон ажилтнуудад байгууллагын дотоод ёс зүй, дүрэм, журам ижил үйлчилдэг гэдэгт итгэлтэй байдаг.....                      | 65 |
| Зураг IV-5 Хэрэв надад байгууллагын дотоод ёс зүй, дүрэм журамтай холбоотой асуудал тулгарахад би хаана хандахаа мэднэ .....                                       | 65 |
| Зураг IV-6 Хэрэв би байгууллагын эрх ашигтай хамааралтай, ёс зүй, дүрэм журамтай холбоотой асуудалд холбогдвол ямар шийтгэл, дүрэм журам үйлчлэхийг сайн мэднэ. 65 |    |

## **ХАВСРАЛТЫН ЖАГСААЛТ**

|  |    |
|--|----|
| Хавсралт 1 Ажилтнуудаас авсан судалгаа.....            | i  |
| Хавсралт 2 Ажилтнуудтай хийсэн ярилцлагын товчлол..... | iv |

## ТОВЧИЛСОН ҮГИЙН ЖАГСААЛТ

ААН – Аж ахуйн нэгж

АМГТГ – Ашигт малтмал газрын тосны газар

АНУ – Америкийн нэгдсэн улс

ББСБ – Банк бус санхүүнгийн байгууллага

ДНБ – Дотоодын нийт бүтээгдэхүүн

МУ – Монгол Улс

МҮХАҮТ – Монголын Үндэсний Худалдаа Аж Үйлдвэрийн Танхим

МХБ – Монголын хөрөнгийн бирж

МУТСТ – Мөнгө угаах терроризмыг санхүүжүүлэхтэй тэмцэх

ОУ – Олон улс

ОХУ – Оросын холбооны улс

ХК – Хувьцаат компани

ХХК – Хязгаарлагдмал хариуцлагатай компани

СЗХ – Санхүүгийн зохицуулах хороо

СЭЗИС – Санхүү Эдийн Засгийн Их Сургууль

ТУЗ – Төлөөлөн удирдах зөвлөл

ҮСХ – Үндэсний статистикийн хороо

ЭШХ – Эрдэм шинжилгээний хурал

COSO – Committee of Sponsoring Organizations буюу Ивээн тэтгэгч байгууллагын комиссын хороо

EI – Ethics and Compliance Institute

GRC – “Governance, risk, compliance” үгийн товчлол

ICA – “International compliance association” Олон улсын комплаенсын холбоо

ISO – “International organization for standardization” Олон улсын стандартчиллын байгууллага

MSE – Mongolian stock exchange, Монголын хөрөнгийн бирж

SOX – “Sarbanes Oxley” үгийн товчлол

## **НЭР ТОМЪЁОНЫ ТАЙЛБАР**

Комплаенс – компанийн засаглалын нэгэн хэсэг бөгөөд тухайн аж ахуйн нэгж, байгууллагад хууль тогтоомж, журам, зааварт нийцүүлж үйл ажиллагаа явуулах чадамж;

## УДИРТГАЛ

### Судалгааны үндэслэл

Монгол улсын хувьд байгууллага, аж ахуй нэгжүүд өөрсдийн үйл ажиллагааг сайжруулах үүднээс сайн засаглал, эрсдлийн удирдлагын менежментийг амжилттай нэвтрүүлсээр байгаа боловч комплаенс хэмээх тогтолцоог орхигдуулан төдийлөн ач холбогдлыг үнэлэхгүй хандлагатай байна. Хэдий комплаенсын тогтолцоо нь олон улсад 1980-аад оноос хөгжсөн боловч манай улсад 2016 оноос л буюу Монгол улс ФАТФ-н саарал жагсаалтаас гарах ажлуудын хүрээнд арилжааны банкуудад зохицуулалтын комплаенс буюу мөнгө угаах, терроризмын санхүүжилттэй тэмцэхийн хүрээнд нэвтэрсэн. Олон улсын туршлагаас судалахад комплаенс нь байгууллагын дотоод соёлыг бүрдүүлэгч, итгэл үнэмшил үүсгэгч систем болдог бөгөөд комплаенсын үйл ажиллагааг үр дүнтэй хэрэгжүүлснээр байгууллагын өдөр тутмын үйл ажиллагаа нь эрс сайжирч удирдлагын “толгой өвчин багасах, орлого ашиг нэмэгдэх, боловсон хүчний бүтээмж дээшлэх, дотоод зарчимч, ёс зүйн орчинг бүрдүүлэх гол хүчин зүйл болдог.” (Ж.Оймандах, Комплаинс систем ба удирдах арга барилыг шинэ түвшинд гаргах нь, 2017) Харин манай орны хувьд компаниуд комплаенсын асуудлыг төдийлөн чухалчлан авч үздэггүй бөгөөд дотоод хяналт, аудиттай ижил зүйл мэтээр ойлгох, зөвхөн хууль, эрх зүй сахиулах буюу компаний үйл ажиллагаа нь Монгол улсын хууль тогтоомжид нийцэж байна уу гэх талаас нь авч үздэг буюу зохицуулалтын комплаенс талаас ойлгох хандлагууд их байна. Гэтэл комплаенсын үйл ажиллагаа нь Олон улсад дараах 2 түвшинд хэрэгжиж байна. Үүнд:

1. Дотоод (internal)
2. Зохицуулалтын (regulatory)

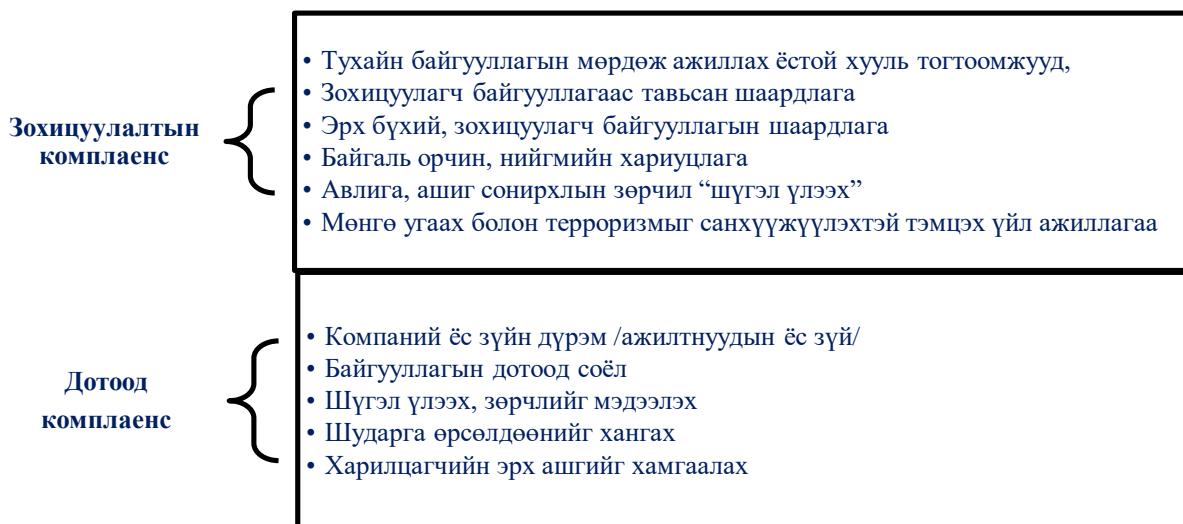
Дотоод комплаенсыг хэрэгжүүлэх нь байгууллагын дотоод соёл, ажилтнуудын ёс зүй сайжрах цаашлаад харилцагч, бэлтгэн нийлүүлэгч болон ялангуяа хөрөнгө оруулагчдын итгэл үнэмшлийг бэхжүүлэх өөрийн байгууллагад учирч болохуйц аливаа эрсдлийг урьдчилан сэргийлэхэд чухал ач холбогдолтой. “Мөн комплаенсын асуудал олон нийтэд нээлттэй хувьцаат компаниуд дээр илүү яригддаг бөгөөд учир нь хувьцаат компанийн хувьд хөрөнгө оруулагчдын сонирхол, хувьцаа эзэмшигчдийн компанид итгэх итгэл, нийгмийн хандлага зэрэг нь тухайн компанийн санхүүгийн үзүүлэлтээс гадна сайн комплаенсын хэрэгжилттэй байгаагаар илэрхийлэгддэг байна.” (СЗХ, Комплеансын ажилтнуудад зориулсан гарын авлага, 2019)

АНУ, Их Британи, Австрали, Япон, Европын холбооны дийлэнхи улс орнууд, Канад, Хон-Конг, Сингапур зэрэг орнуудын санхүүгийн зах зээл дээрх үйл ажиллагаа эрхэлж буй бизнесүүдэд бизнесийн ёс зүй болон комплаенсын хөтөлбөрийг нэвтрүүлэхийг хуульчилсан байна. Тиймээс хэрэв аливаа байгууллага хөрөнгийн бирж дээр олон нийтэд хувьцаа гаргахаас өмнө бизнес төлөвлөгөөнд комплаенс хөтөлбөрийг оруулаагүй бол уг

компаний IPO буюу олон нийтэд хувьцаа гаргах эрхийг олгохгүй зохицуулалттай болсон.” (Ж.Оймандах, Комплаенс систем ба удирдах арга барилыг шинэ түвшинд гаргах нь, 2017)

Манай улсын хувьд хөгжиж буй эдийн засгийн зах зээлийн нийт хөрөнгийн 81 хувийг арилжааны банкууд дангаараа эзэлдэг маш чухал салбар юм. Комплаенсын дотоод хэрэгжилт тодорхой бус байдгаас үүдэн ажилтнууд санхүүгийн хууль бус үйлдэл болон албан тушаалаа урвуулан ашиглах ёс зүйгүй үйлдэл гаргах буюу авилгалын үйлдэл зэргээс харилцагчаа алдах, байгууллага санхүүгийн алдагдал, хохирол амсах цаашлаад бизнесийн нэр хүндээ алдах эрсдэл өндөр байдаг. Ялангуяа банкны салбарын хувьд итгэлцэл дээр тогтдог бизнесийн байгууллага тул нэр хүндийн эрсдэлд онцгой анхаардаг. Мөн арилжааны банкууд дэлхийн хөгжилтэй хөл зэрэгцэн алхах, гадаад болон дотоодын зах зээлээс хөрөнгө оруулалт татах, олон улсын хөрөнгийн биржид гарахад байгууллагын нэр хүнд, мэдээллийн ил тод байдал, байгууллагын соёл, ёс зүй, хариуцлагын асуудал хөндөгдөх учраас дээрх эрсдлээс урьдчилан сэргийлэх үүднээс сайн засаглалыг хэрэгжүүлэх нэгэн хэрэгсэл болох комплаенсыг үр дүнтэй нэвтрүүлсэн эсэх, хэрэгжүүлэлтийг үнэлэх шаардлагатай юм.

Зураг I-1 Комплаенсийн хамрах хүрээ



Эх сурвалж: (СЗХ, Комплаенсийн ажилчдад зориулсан гарын авлага)

### Судалгааны зорилго ба зорилтууд:

Монгол улсын банкны салбар дахь комплаенсын хэрэгжилтийн өнөөгийн байдлын хэрэгжилтийг үнэлж, дүгнэлт өгөхөд энэхүү судалгааны ажлын зорилго оршино. Үүнд:

1. Зохицуулалтын комплаенсын хэрэгжилтийг комплаенсын үзүүлэлт сайтай улс орны дагаж мөрддөг дүрэм, журам, стандартуудын харьцуулсан судалгаагаар гарган авсан шалгуур үзүүлэлтээр үнэлсэн.

2. Дотоод комплаенсыг олон улсад хүлээн зөвшөөрөгдсөн шалгуур үзүүлэлт бүхий үнэлгээний шкалаар үнэлсэн.

Дээрх зорилгодоо хүрэхийн тулд дараах зорилтуудыг дэвшүүлэн ажилласан.

1. Комплаенсын талаарх ойлголт, тодорхойлолт, орчин үеийн хандалгыг судлах;
2. Олон улс дахь комплаенсын өнөөгийн байдлын хэрэгжилтийг үнэлэх арга аргачлалыг судлах;
3. Олон улс ба Монгол улсын банкны салбар дахь комплаенсын өнөөгийн байдлыг судлах;
4. Комплаенсын хэрэгжилт сайтай улс орнуудын дагаж мөрддөг комплаенсын дүрэм, журам, стандартуудын харьцуулсан судалгаа хийх;
5. Монголын банкны салбарын комплаенсын өнөөгийн байдлын хэрэгжилтийг боловсруулсан арга, аргачлалаар үнэлэх;
6. Судалгааны үр дүнд тулгуурлан Монгол улсын банкны салбарын комплаенсын өнөөгийн байдалд үнэлэлт, дүгнэлт өгч, санал зөвлөмж боловсруулах;

### **Судалгааны ажлын хамрах хүрээ:**

Монгол улсад үйл ажиллагаа явуулж буй арилжааны банкуудаас төлөөлөл болгон 6 банк буюу Хаан, Хас, Голомт, Худалдаа хөгжлийн банк, Тээвэр хөгжлийн банк, М банкуудын хүрээнд хийсэн болно.

### **Судалгааны ач холбогдол:**

Монгол улсын хувьд комплаенсийн талаар ойлголт үүсээд 20 орчим жил орчим болж байгаа боловч арилжааны банкны дотоод комплаенсын хэрэгжилтийн үнэлгээ дотоодод хийгдсэн судалгаа хомс байгаа тул энэхүү судалгаа нь дараа дараагийн судлаачдын судалгаанд хувь нэмэр оруулах ач холбогдолтой. Хэдийгээр комплаенсийн талаар ойлголт нэвтрээд 20 орчим жил болсон ч комплаенсийг зөвхөн МУТСТ хуулийн хэрэгжилтийг хангахтай холбон ойлгох, зарим банкны комплаенсийн нэгж нь зөвхөн энэ чиглэлээр үйл ажиллагаа явуулж байгаа тул ойлголтыг нэгтгэх, бүрэн хэмжээнд комплаенсийн үйл хэрэгжилтийг хангахад шаардлагатай асуудлуудыг тодорхойлох ач холбогдолтой юм.

### **Судалгааны арга:**

Монгол улсын банкны салбарын комплаенсын өнөөгийн байдлын хэрэгжилтийг тодорхойлохын тулд тоон болон чанарын судалгааг хослуулан өгөгдлийг цуглуулж үр дүнг нэгтгэсэн.

Судалгаанд нийт 6 арилжааны банк хамрагдсан бөгөөд судалгааг үр дүнг илүү нягтлах болгох үүднээс нэмэлтээр 84 арилжааны банкны ажилтнуудаас комплаенс соёл хэр тогтсон талаарх тандалтын судалгааг авсан болно.

Судалгааг анкет асуулгын байллаар болон онлайн анкет бөглүүлэх аргаар авсан бөгөөд судалгааны өгөгдлийг задлан шинжлэх, нэгтгэн дүгнэх, харьцуулах зэрэг шинжилгээний аргуудаар боловсруулсан. Судалгааны үр дүнг тоочих, дүрслэн үзүүлэх, харьцуулах зэрэг аргуудыг ашиглан харуулсан болно.

## **I. БҮЛЭГ СЭДВИЙН СУДЛАГДСАН БАЙДАЛ БА ОНОЛЫН ТОЙМ**

### **1.1. Сэдвийн судлагдсан байдал**

Сэдвийн судлагдсан байдлын хүрээнд комплаенсийн тогтолцоо, хэрэгжилтийн талаар олон улсын комплаенсийн эрх зүйн орчин, үнэлгээний арга аргачлалыг судлан, хэрэгжилтийн талаар хийсэн судалгааны ажлуудтай танилцан, манай улсад хийгдсэн ижил сэдэвт судалгааны ажлуудтай харьцуулан дүгнэлт хийлээ.

Зарим улсын хувьд Комплаенсийн тогтолцооны талаар заавал дагаж мөрдөх хуулийн шаардлага байхгүй боловч комплаенсийн үндсэн зарчмууд, үр дүнтэй комплаенсийн тогтолцооны шаардлагуудыг тодорхойлон гаргаж, тухайн шаардлагад байгууллагын комплаенсийн тогтолцоо нийцэж байвал байгууллагад оноох ял, шийтгэлийг хэмжээг бууруулах систем байдаг байна.

#### ***Олон улсад судлагдсан байдал***

Комплаенсийн хэрэгжилтийн талаарх судалгааны ажлуудаас банкны салбарын комплаенсийн хэрэгжилтийн талаар Базелийн хорооноос хийсэн судалгааг сонгон авч үзлээ. Базелийн хороо нь 2005 онд “Compliance and compliance functions in the banks” буюу Банкуудын комплаенс ба комплаенсийн нэгжийн баримтлах 10 зарчмыг тодорхойлсон комплаенсийн зарчмуудын хэрэгжилтийн түвшинг тодорхойлох зорилгоор 2008 онд Базелын хорооны гишүүн 13, гишүүн бус 8 улсын банкууд хамруулан судалгаа хийсэн ба судалгаанд оролцогчдын дийлэнх хэсэг нь эдгээр зарчмыг хангасан үр дүн гарсан байна (Implementation of a compliance principles, A survey, 2005).

Итали улсын санхүүгийн байгууллагуудын комплаенсийн эрсдэлийг одоогийн нөхцөл байдлыг судлах зорилгоор “Compliance risk in Italian Banks: the result of a survey” судалгааны ажлыг хийсэн бөгөөд судалгаанд оролцогчдийн ихэнх хувь нь комплаенс нь байгууллагын нэр хүндийг өсгөх, үнэ цэнэ нэмэгдүүлэх ач холбогдолтой гэж ойлгож байгаа тул зохицуулагч байгууллагаас гаргаж байгаа шаардлагуудад эерэг хандлагатай байна. Гадны банкны салбартай харьцуулахад италийн банкуудын комплаенсийг аудитын нэгж нь хавсран хариуцдаг ба энэ тал дээр харьцангуй бага анхаарал хандуулж байна. Мөн комплаенсийн эрсдэлийг үр дүнтэй удирдахын тулд зохицуулагч байгууллагаас илүү тодорхой, ойлгомжтой зааварчилгаа өгөх хэрэгтэй байна үзсэн байна (Compliance risk in Italian Banks: the result of a survey, 2008).



Anthony G. Tarantino (АНУ-ын Калифорния мужийн “Санта Клара” их сургуулийн “Levy” бизнесийн сургуулийн “Санхүүгийн тэнхим”-ийн профессор) -ийн бичсэн “Manager’s guide to Compliance” номонд комплаенсийн хяналтын асуудлыг дэлхий нийтээрээ яагаад ихэд сонирхох болсон, ямар шалтгааны улмаас хөрөнгийн биржэд бүртгүүлэх гэж буй компаниудад комплаенсын хэрэгжилтийг шалгуур үзүүлэлтэндээ оруулах болсон гэх мэт комплаенсийн үүсэл хөгжлөөс аваад Sarbanes-Oxley(SOX), BASEL II, COSO зэрэг олон улсын мэргэжлийн байгууллагуудын стандарт, зарчим, чиг үүргийг комплаенсын хяналттай холбон бичсэн. Мөн энэхүү номонд компаниудын сайн туршлагууд болон суралцагч өөрийгөө шалгах шалгалтын хэсэгтэйгээрээ бусад онолын номнуудаас онцлогтой юм. (Tarantino, Manager's guide to compliance, 2006)

Комплаенсийн зөрчил гаргасны улмаас Францын болон бусад улсуудын компаниуд торгуулж байгаатай холбоотой Францын компаниудын комплаенсийн тогтолцоо ямар түвшинд байгааг тогтоох зорилготой хийсэн “latory Compliance in FraRegunce” судалгааны ажил нь хийсэн. (KPMG, 2016) Тус судалгаанд Францын нийт 150 гаруй компани оролцсон бөгөөд тэдгээрийн 38% нь өөрийн комплаенсийн тогтолцоог хангалттай түвшинд хүрсэн гэж үнэлсэн нь АНУ-тай харьцуулахад 32%-иар бага байна. Мөн судалгаанаас харахад комплаенсийн нэгж нь гүйцэтгэх удирдлагад үйл ажиллагаагаа тайлагнадаг, бусад бизнесийн болон дэмжих нэгжүүдтэй идэвхтэй хамтран ажилладаг тохиолдолд илүү үр дүнтэй байдаг байна. Франц улсын компаниудад Комплаенс хариуцсан захирлын албан тушаалыг ач холбогдолтой гэж үздэг болсон боловч зарим компаниудын хувьд комплаенс хариуцсан захирлын үүрэг, хариуцлага, үйл ажиллагаа болон комплаенсийн эрсдэлийг үр дүнтэй удирдахад шаардлагатай нөөцийг тодорхойлоход хүндрэлтэй байна. Илүү өргөн цар хүрээтэй үр дүнтэй ажиллахын тул комплаенсийн нэгж нь хуулийн, дотоод хяналтын болон дотоод аудитын нэгжүүдтэй нягт хамтран ажиллах шаардлагатай байна. Мөн эрсдэлээ үр дүнтэй найдвартай удирдахын тулд компаниуд бүтцээ зөв зохион байгуулах, комплаенсийн нэгжийн нөөцийг зөв хуваарилах шаардлагатай байна гэсэн дүгнэлтэд хүрсэн байна.

Энэхүү судалгааны ажлаар Албани улсын банкны системийн хууль, эрх зүйн тогтолцоог тодорхойлж, комплаенсийн сайн туршлагыг бий болгодог үндсэн зарчмуудыг тайлбарлаж, банкуудын комплаенсийн эрсдэлээ удирдаж байгаа бодит байдал болон системийн хувьд комплаенсийн эрсдэлийн удирдлагыг хэрхэн сайжруулах боломжтой талаар зөвлөмж өгөхийг зорьсон бөгөөд судалгааны үр дүнд банкууд зах зээлийн болон зээлийн эрсдэлийг тодорхойлж, үнэлдэгтэй нэгэн адил комплаенсийн эрсдэлийг мөн үнэлэх шаардлагатай, ингэснээр банк нь нийт эрсдэлээ оновчтой удирдах нөхцөл бүрдэх ба нэр хүндэд сайнаар нөлөөлнө. Үүнээс гадна комплаенс нь бүх эдийн засгийн салбарт зохистой засаглалын нэг бүрдэл хэсэг болон орж ирж байна гэж дүгнэсэн байна. (E.Misha, 2016)

Мөн Скандинавын орнуудын комплаенсийн тогтолцоог үнэлэх зорилгоор хийсэн “Nordic Ethics and Compliance Journey” судалгаанд тухайн бүс нутгийн 49 компани оролцсон бөгөөд нийт компанийн 73 хувь нь 1000-с дээш ажилтантай, 10% нь 5000-с дээш

ажилтантай томоохон компаниуд хамрагдаж, 9 бүлгийн хүрээнд комплаенсийн тогтолцоог үнэлэх асуултуудад хариулсан. Судалгааны үр дүнд оролцогчдын 92% өөрийн компанийн комплаенсийн тогтолцоог хангалттай түвшин хүрсэн гэж үзсэн байна. (KPMG, Nordic Ethics and Compliance Journey, 2020)

Мөн дээрх байгууллага нь 2022 онд “A triple threat access the America” судалгааны ажилдаа төрөл бүрийн салбарын 642 удирдах албан тушаалтан хамруулсан. Судалгаанд хамрагдагсдын комплаенсийн тогтолцоо хангалтгүй байсны улмаас 83% нь 2022 онд хамгийн багадаа 1 удаа кибер халдагд өртсөн, 71% нь дотоод эсвэл гадаад луйварт өртсөн, 55% нь зохицуулагч байгууллагаас торгууль хүлээсэн байна. (KPMG, A triple threat access the America, 2022)

Олон улсын аудитын компани болох Deloitte компани нь Норвеги, Дани, Швед болон Финланд улсын 70 компанийг хамарсан комплаенсын хэрэгжилт, хяналтын үйл явцыг үнэлэх судалгааг хийсэн байна. Уг судалгаанд олон салбарт үйл ажиллагаа явуулж буй компаниуд оролцсон бөгөөд судалгаанд дээрх компаниудын ахлах комплаенсын мэргэжилтэн болон менежерүүд түүнтэй адилтгах албан тушаалтнууд оролцсон. Энэхүү судалгааны гол зорилго нь комплаенсын хэрэгжилт, төлөвшил компаниуд дээр хэр явагдаж байгааг дараах шалгууруудаар гаргаж ирсэн байна. Үүнд:

- Комплаенсын баг хангалттай эрх мэдэлтэй байж чаддаг эсэх
- Комплаенсын баг комплаенсын үйл ажиллагаанд хамаарах эрсдлийг үнэлэх
- Комплаенсын баг комплаенсын хөтөлбөрийн үр дүнтэй байдлыг зөв хэмжиж чадаж байгаа эсэх (Deloitte, 2014)

Энэхүү судалгааны үр дүнд нийт судалгаанд оролцогсдын 51% нь бие даасан комплаенсын мэргэжилтэнгүй бөгөөд энэ нь комплаенсын хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэхэд хүндрэлтэй байдаг гэж хариулсан байна. Мөн энэхүү судалгаанаас нэгэн онцлогтой үр дүн гарсан нь дээрх комплаенсын мэргэжилтэнгүй 51%-д хамаарах компаниуд нь том, жижиг янз бүрийн хэмжээтэй компаниуд байсан бөгөөд үүгээр компанийн хэмжээ нь комплаенсын мэргэжилтний орон тоотой байхад огт хамааралгүй гэсэн дүгнэлтэнд хүрч болохоор байна.

### ***Монгол улсад судлагдсан байдал***

Харин манай улсын хувьд хуулийн этгээдүүдийг комплаенсийн тогтолцоо бүрдүүлсэн байхыг шаарддаг хууль, тогтоомж байхгүй, комплаенсийн тогтолцооны байвал зохих шаардлагуудыг тодорхойлсон стандарт байхгүй байна. Банкуудын холбооны дэргэдэх Комплаенсийн мэргэжлийн зөвлөл болон ББСБ-ын холбооны дэргэдэх Комплаенсийн мэргэжлийн зөвлөлүүд нь комплаенсийн форум зохион байгуулдаг боловч хэлэлцүүлж байгаа сэдэв нь мөн МУТСТ чиглэлийг түлхүү хамарч байна.

Комплаенсын тогтолцоо, хэрэгжилт, үнэлгээний талаар цогц судалгаа, шинжилгээний ажил, тэр дундаа банкны салбарын дотоод комплаенсын хэрэгжилтийн талаар судалгаа,

шинжилгээ олноц багатай, зохицуулалтын түвшиний буюу МУТСТэмцэх асуудлын хүрээнд хийгдсэн ажлууд байсан.

“Арилжааны банкуудын комплаенсын үйл ажиллагааг сайжруулах боломж, арга зам” судалгааны ажил нь мөнгө угаах болон терроризмыг санхүүжүүлэхтэй тэмцэх асуудлын хүрээнд хийгдсэн бөгөөд санхүүгийн байгууллагуудын хувьд сайн комплаенстай байхын ач тусыг ойлгож эхлэн, өөр өөрийн ойлголтоор комплаенсийн тогтолцоог нэвтрүүлж байгаа боловч олон улсын стандартад нийцсэн комплаенсийн тогтолцоо нэвтрүүлсэн байгууллага цөөхөн байна гэж дүгнэсэн байна. (Оюун-Эрдэнэ, 2021)

“ББСБ-ын үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлагыг сайжруулах нь” судалгааны ажлаа монгол улсын ББСБ-ын дүрэм журмын хэрэгжилтийг үнэлэх, учирч болох эрсдэлээс урьдчилан сэргийлэх зорилгоор хийсэн бөгөөд мөнгө угаах, терроризмыг санхүүжүүлэхтэй тэмцэх зорилгоор дотооддоо мөрдөх дүрэм, журмыг хуульд нийцүүлэн боловсруулсан хэдий ч хэрэгжилтийг хангуулах, хяналт тавих, хүний нөөцөө сургах, эрсдэлийг тооцох үйл ажиллагаа хангалтгүй, мөн хариуцсан мэргэжлийн ажилтан байхгүй, дотоод аудит, хяналт сул байгаа нь эрсдэлд орох өндөр магадлалтай гэж үзсэн байна. (Агиймаа, 2020)

“Монгол Улс дах хувьцаат компаниудын дотоод комплаенсын хэрэгжилтийн өнөөгийн байдал, сайжруулах арга зам” судалгааны ажилд Монголын хөрөнгийн биржийн ТОП-5 хувьцаат компанийг сонгон авч комплаенсын үйл ажиллагаа, хэрэгжилт түвшинг тодорхойлсон. Судалгааны ажлын үр дүнд гадаад улсад хувьцаагаа гаргадаг компаниудын комплаенсын хэрэгжилт сайн, дотоодод хувьцаагаа арилжаалдаг компаниудын комплаенсын хэрэгжилт тааруу байна гэсэн дүгнэот гарсан байна. (Цогтсайхан, 2021)

“Комплаенсын үйл явцыг үнэлэх судалгаа” /ХК-ны жишээн дээр/ нь монгол улсын хувьцаат компаниудад комплаенсын нэвтэрсэн байдлыг судалж, боловсронгуй, үр дүнтэй тогтолцоо бүрдүүлэх, үнэлгээний санал боловсруулах зорилготой бөгөөд олон нийтэд нээлттэй байх ёстой хувьцаат компаниудийн мэдээлэл хаалттай, комплаенс систем бүрэн хөгжөөгүй байгаа талаарх асуудлыг дэвшүүлж улмаар 101 хувьцаат компанийн нөхцөл байдлыг АНУ-ын нэгэн програм хангамжийн компанийн комплаенсын үнэлгээний шкалыг ашиглан үнэлсэн байна. Үнэлгээгээр компаниудад комплаенсын тухай ойлголт нэгдээгүй, комплаенсыг аудит, эрсдлийн удирдлага, хуулийн зөвлөхийн ажилтай ялгаж салгахгүй, хэм хэмжээний актуудыг мөрдлөг болгох талаар төрийн байгууллага, хуулийн зөвлөхөөс туслалцаа авдаг байгууллага ихэнх хувийг эзэлж байгаа талаар судалгаандаа дурдсан байна. (Анударь, 2021)

“Комплаенс систем ба удирдах арга барилыг шинэ түвшинд гаргах нь” эрдэм шинжилгээний өгүүлэлд Комплаенсын талаар тэр дундаа комплаенсын дотоод хэрэгжилтийн нэгэн хэсэг болох байгууллагын соёл нь удирдлагын арга барил, ёс зүйгээс ихээхэн хамаардаг гэдэг талаас нь авч үзсэн байна. Монгол улсын хувьд комплаенс гэх

ойлголт нь шинэ зүйл бөгөөд комплаенсыг хууль, эрх зүй сахиулах үйл ажиллагаа талаас нь зөвхөн харж байгаа талаар шүүмжилсэн байна. (Оймандах, 2017)

Олон улсад хийгдсэн судалгааны ажлууд ихэвчлэн аль нэгэн салбарын комплаенсийн хэрэгжилтийн түвшнийг тодорхойлох зорилготой байсан бол манай улсын хувьд хувьцаат компаниуд болон хөрөнгийн биржид бүртгэлтэй хувьцаат компаниудын хувьд комплаенсийн хэрэгжилтийг судалсан байна. Харин банк, санхүүгийн салбарт комплаенсийн тогтолцооны хэрэгжилтийг цогцоор нь үнэлсэн судалгааны ажил одоогоор байхгүй бөгөөд хийгдсэн судалгааны ажлууд нь зохицуулалтын комплаенс нэгэн хэсэг буюу зөвхөн МУТСТ үйл ажиллагааг үнэлж, санал зөвлөмж хүргүүлсэн байгаа нь тус салбарын комплаенсийн тогтолцооны хэрэгжилтийг дотоод болон зохицуулалт гэсэн цогцоор судлах шаардлагатай байгааг харуулж байна.

## **1.2. Комплаенсийн онол, орчин үеийн хандлага**

Дундад зууны үеэс худалдаачид бизнесийн стандартыг бий болгож эхэлсэн ба аажмаар компаниуд өөрсдийн дотоод зохицуулалт, журам гаргадаг болж өргөжсөн байна. 20 дугаар зууны дунд үеэс засгийн газрын зохицуулалт нэмэгдсэнээр бизнесүүд засгийн газартай хамтран ажиллахын тулд илүү зохион байгуулалттай, албан ёсны байх шаардлагатай тулгарч эхэлжээ. Одоогийн комплаенсийн ойлголтын суурь 1960 оны эхээр гарсан Женерал Электрик болон Вестингхаузын үнийн хуйвалдааны хэргийн дараагаар тавигдаж, компаниудтай холбоотой луйвар нэмж илрэх бүрд тухайн төрлийн луйвраас сэргийлэх зохицуулалтууд нэмэгдэн гарсаар байсан гэж судлаачид үздэг. Харин дуулиант Ватергэйтийн хэргийн дараа АНУ-ын конгресс Foreign Corrupt Practices Act-ыг баталсан ба үүний дараа 1980-д оны эхэнд АНУ-ын үндэсний батлан хамгаалах хөтөлбөрийн төсөвтэй холбоотой хэргийг илрүүлэхээр ерөнхийлөгч Роналд Рейгэн Хөх тууз хороог байгуулан шалгалт хийж, холбогдолтой зөвлөмжүүдийг гаргасан комплаенсийн хөгжилд томоохон алхам болсон юм (media, Law shelf educational , 2023) Ийнхүү хэд хэдэн томоохон хэрэг олон нийтэд ил болсны дараа АНУ-ын Яллах хорооноос 1991 онд хууль зөрчсөн байгууллагуудад шийтгэл оноох тухай зааварчилгааг баталсан ба тус зааварчилгаанд хэрэв байгууллага нь үр дүнтэй комплаенсийн хөтөлбөртэй бол оногдох ялыг бууруулах тухай заасан байна.

Тус зааварчилгаанд 2004 болон 2010 онуудад нэмэлт өөрчлөлтүүд оруулж, одоогоор хүчин төгөлдөр хэрэгжиж байна. (COSO, 2020)

Хөгжлийн эхэн үедээ комплаенс нь зөвхөн АНУ-д, засгийн газартай хамтран үйл ажиллагаа эрхэлдэг компаниудыг хамарч байсан бол (Fou, 2022) одоо дэлхийн ихэнх улсад, бүх салбарт, бүх төрлийн байгууллагад маш өргөн хүрээнд хэрэглэгдэж байгаа ба үүнд 2008–2009 онд болсон эдийн засгийн хямралын томоохон шалтгааны нэг нь комплаенсийн хангалтгүй үйл ажиллагаа байсан нь нөлөөлсөн гэж үзэж байна. (СЗХ, 2019)

Хэдийгээр АНУ нь комплаенсийн тогтолцооны хувьд хамгийн өндөр хөгжсөн улс боловч бусад олон улсууд өөрсдийн комплаенсийн тогтолцоо, баримт бичгийг бий болгож хөгжүүлж байна. Жишээлбэл: Олон улсын стандартын байгууллага 2014 онд Комплаенсийн удирдлагын тогтолцооны стандарт ISO19600, 2016 онд Авлигын эсрэг стандарт ISO37100-г тус тус баталсныг дэлхийн олон байгууллагууд дагаж мөрдөж байгаа ба Базелийн хорооноос 2005 онд батлан гаргасан “Банкны комплаенс ба комплаенсийн нэгж” баримт бичгийг олон улсын банкууд үйл ажиллагаандаа тусган хэрэгжүүлж байна. Үүнээс гадна мөн COSO олон улсын ивээн тэтгэгч байгууллагуудын холбооноос 2020 онд “Комплаенсийн эрсдэлийн удирдлага: COSO байгууллагын эрсдэлийн удирдлагын тогтолцоог ашиглах нь” гарын авлагад тус байгууллагаас тодорхойлон гаргадаг байгууллагын эрсдэлийн удирдлагын зарчмуудыг комплаенсийн эрсдэлийг удирдахад хэрхэн ашиглахыг тодорхойлсон байна.

Манай улсын хувьд комплаенсийн талаар ойлголт нь 2003 онд монгол улс олон улсын терроризмыг санхүүжүүлэхтэй тэмцэх конвенцид нэгдэн орж, 2006 онд МУТСТ хуулийн анхны хувилбарыг батлан гаргасан холбоотой орж ирсэн бөгөөд одоогоор банкны салбарт түлхүү хөгжөөд байна.

### ***Комплаенсын тухай тодорхойлолтууд***

“Комплаенс хэмээх ухагдахууныг судлаачид, эрдэмтэд, бизнесийн байгууллагууд олон талаас нь янз бүрээр тодорхойлсон байдгаас хамгийн энгийнээр “Олон улсын комплаенсын холбоо”-оос дараах байдлаар тодорхойлсон байдаг.

Үүнийг дурдвал Комплаенс гэдэг нь хууль дүрэм, журам, зааварт нийцүүлж үйл ажиллагаа явуулах чадамж гэсэн байна.” (ICA, 2020) Өөрөөр хэлбэл Комплаенс гэдэг нь бизнесийн үйл ажиллагаанд оролцож буй сектор нь үйл ажиллагаандаа тухайн улсад мөрдөгдөж буй хууль тогтоомж, дүрэм журам болон олон улсын стандартыг нийцүүлэн дотооддоо дагаж мөрдөх, хэрэгжилтийг хянах цогц систем гэж хэлж болохоор байна. “Орчин үед хөгжингүй орнуудын томоохон компаниуд комплаенсыг мэргэжлийн үйл ажиллагааны нэг чиглэл болгон хөгжүүлж байна. “Комплаенс гэдэг асуудал аливаа бизнесийн байгууллагад хамааралтай хэдий ч ялангуяа банк, санхүүгийн байгууллага, хөрөнгийн зах зээлийн оролцогч- үнэт цаасны компани зэрэг зохицуулалтай үйл ажиллагаа эрхлэгч, хувьцаат компаниудын хүрээнд комплаенсыг илүү түлхүү хөгжүүлэх шаардлага тулгарч байна.” (СЗХ, хууд. 22, 2019, р. 22)

“Комплаенс гэх үг нь италиар “complire”, испаниар “cumplir”, латинаар “complere” англиар “compliment” буюу гүйцэтгэх, гүйцээх, биелүүлэх гэсэн үгнүүдээс гаралтай.” (СЗХ, 2019, р. 6) Монгол хэлэнд комплаенсыг НИЙЦЭЛ хэмээн тодорхойлж байгаа боловч ихэнх нийтлэл, гарын авлагад олон улсын нэршлээрээ буюу “Комплаенс” гэдгээрээ орсон байдаг. Мөн энэхүү ойлголт монгол улсад нэвтрээд төдийлөн удаагүй гэдэг утгаараа зарим нийтлэл болон байгууллагууд баримт бичигтээ “Комплайнс” гэж бичиж байхад зарим нь “Комплаенс” гэж бичсэн байх жишээтэй. Судлаачийн хувьд

Санхүүгийн зохицуулах хороо (СЗХ) болон Монголын комплаенсын холбооны баримт бичгийн дагуу “Комплаенс” гэх нэршлээр бичсэн болно.

Мөн комплаенс хэмээх ойлголтыг зарим ном сурах бичиг, судлаачдын дурдсанаар тодорхойлбол:

“Комплаенс гэдэг нь тогтоосон хууль тогтоомж, дүрэм журам, протокол, стандарт, техникийн тодорхойлолтын дагуу ажиллах тухай ойлголт юм.” (Tarantino, 2008, p. 6)

“Комплаенс гэдэг нь “Аливаа үйлдэл (баримт бичиг, аудитын тайлан бэлтгэх зэрэг)-ийн эзэн, үйлдвэрлэгч эсвэл бүтээгдэхүүн ханган нийлүүлэгч аливаа хууль тогтоомж, хүлээн зөвшөөрөгдсөн практикийн дадал, нарийн зохицуулсан дүрэм, журам, тусгай стандарт эсвэл гэрээгээр заасан шаардлагыг биелүүлснийг гэрчлэх эсвэл баталгаажуулах явдал” гэж ойлгоно.” (Ж.Оймандах, [Linkedin.com](https://www.linkedin.com), 2016)

“Комплаенс гэдэг нь байгууллагын бүхий л үйл ажиллагаа нь хууль болон журмын дагуу явагдах үйлдэл юм.” ([Riskconnect.com](https://www.riskconnect.com), 2020) “Post holding” компанийн комплаенсын захирал Cindy Morison: “Комплаенс гэдэг нь хууль тогтоомжийн шаардлагад нийцүүлсэн компанийн бодлого, журмыг мөрдөх үйлдэл юм.” (Morrison, 2019) “Society for Corporate Compliance and Ethics (SCCE)” болон “Health Care Compliance Association” нийгэмлэгийн гүйцэтгэх захирал Gerry Zack: “Комплаенс гэдэг нь байгууллага болон байгууллагын ажилтнуудын холбогдох хууль тогтоомж, дүрэм журмыг дагаж мөрдөх, дагаж мөрдөхгүй байх эрсдлийг бууруулах ерөнхий бүтэц юм.” (Zack, 2019) “CIB группын комплаенсын мэргэжилтэн Dr. Annamária Nádaи: “Комплаенс нь хориг арга хэмжээ, торгууль, санхүүгийн алдагдал, нэр хүндийн эрсдэл зэрэг эрсдлийг тодорхойлох бие даасан удирдлагын функц юм.” (Nádaи, 2019)

“Комплаенсын үйл ажиллагаа нь мөрдөгдөж буй хууль тогтоомж, дүрэм журам, олон улсын стандарт, аргачлалыг мөрдөж ажиллаж чадаж байгаа эсэх, үйл ажиллагаандаа хянан нийцүүлж чадаж байгаа эсэхийг тодорхойлохоос гадна этик буюу ёс зүйн хэм хэмжээ, бизнесийн, мэргэжлийн ёс зүй, нийгмийн хариуцлага, эрсдэлийн үнэлгээ зэрэг асуудлууд багтана.” (СЗХ, 2019, p. 7) “Комплаенс гэдэг нь байгууллагын бүхий л үйл ажиллагаа нь хууль болон журмын дагуу явагдах үйлдэл юм.” ([Riskconnect.com](https://www.riskconnect.com), 2020) зэрэг олон тодорхойлолтууд байдаг.

Дүгнээд хэлбэл комплаенс гэдэг нь аливаа улс орон, байгууллага, хувь хүн өөрт хамааралтай олон улсын гэрээ конвенци, хууль, дүрэм, журам, хариуцлагыг дагаж мөрдөн ёс зүйтэй, авлига, ашиг сонирхолын зөрчлөөс ангид байж, зөрчлийг мэдээлдэг, хариу арга хэмжээ авдаг байхыг хэлэх ба хүн бүр өдөр тутмын амьдралдаа комплаенсийг хэрэгжүүлэх шаардлагатай тулгардаг.

## **Комплаенсын зорилго, хамрах хүрээ**

“Комплаенсын үндсэн зорилго нь мэргэжлийн болон ёс зүйн стандартыг зөрчсөний үр дүнд үүсэх хууль эрх зүйн болон тухайн байгууллага, аж ахуйн нэгжийн нэр хүндийн эрсдэлийг бууруулахад оршдог.” (Ж.Оймандах, Linkedin.com, 2016) Комплаенсын үйл ажиллагааны хэрэгжилтийг дараах ерөнхий цар хүрээнд хэрэгжүүлдэг:

### *Хүснэгт I-1 Комплаенсын үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэх цар хүрээ*

| Хууль тогтоомж, дүрэм, журам  |                                |                              |
|-------------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| Дотоод дүрэм, журам, аргачлал |                                | Олон улсын стандарт          |
| Ёс зүйн хэм хэмжээ            | Компанийн засаглалын тогтолцоо | Эрсдэлийн үнэлгээ, удирдлага |

Эх үүсвэр: (СЗХ, www.frc.mn, 2023)

Комплаенсын үйл ажиллагааны хэрэгжилтийн цар хүрээг компанийн онцлог, үйл ажиллагаа явуулж буй салбараас шалтгаалан тохируулан хийх ёстой. Үүний тулд компани нь өөрт тулгарч буй гадаад ба дотоод комплаенсын эрсдлийг тодорхойлох шаардлагатай. Энэ нь хууль эрх зүй, бизнесийн орчин, корпорацийн стратеги, дотоод үйл явцын холбогдох туршлагыг сайтар ойлгох шаардлагатай.

Дээрх хүрээнд комплаенсын үйл ажиллагааг явуулахад комплаенсын үйл ажиллагааны хөтөлбөрийг боловсруулах шаардлагатай бөгөөд комплаенсын хөтөлбөрийг боловсруулах нэгдсэн стандарт байхгүй хэдий ч дараах асуудлуудыг багтаасан байвал зохино. Үүнд:

1. Комплаенсын ажилтан томилох;
2. Бодлогын баримт бичиг, дотоод дүрэм журам боловсруулах;
3. Сургалтын хөтөлбөртэй байх;
4. Өөр хоорондоо холбогдох мэдээллийн сувгуудыг тодорхойлох;
5. Мөнгө угаах болон терроризмыг санхүүжүүлэхтэй тэмцэх хөтөлбөр;
6. Дотоод хяналтын хөтөлбөрийг үнэлэх үнэлгээ, мониторинг хийх;
7. Хариуцлага хүлээлгэх, алдаа дутагдал илэрсэн тохиолдолд арга хэмжээ авах г.м

## **Комплаенсын хяналтын үндсэн зарчмууд**

Аливаа байгууллага үйл ажиллагаандаа комплаенсын хяналтыг хэрэгжүүлэх үед дараах үндсэн зарчмуудыг баримталбал зохистой байдаг. Үүнд:

1. Хараат бус байдал.

Энэхүү зарчим нь өөр хоорондоо уялдаатай 4 комплаенсын хэсгээс бүрддэг бөгөөд үүнийг дурдвал:

- Комплаенсын хяналтын үйл ажиллагаа нь албан ёсны бие даасан байх;
- Комплаенсын эрсдэлийн удирдлагын уялдааг хангах комплаенсын мэргэжилтэнтэй байх;

- Комплаенсын хяналтыг хэрэгжүүлэх болон компанийн ажилтнуудын хооронд сонирхлын зөрчил үүсгэхгүй байх;
- Комплаенсын хяналтыг хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай санхүү, төсөвтэй байх ба комплаенсын мэргэжилтэн нь байгууллагын бүх нэгжүүдээс шаардлагатай мэдээллийг авах эрх нь нээлттэй байх.

## 2. Эрх зүйн байдал.

Комплаенсын хяналтын үйл ажиллагааг зохицуулж буй стандартуудыг байгууллагын дотоод дүрэм, журамд тусгасан байх шаардлагатай ба дараах нөхцөлүүдийг багтаасан байвал зохино:

- Комплаенсын хяналтын зорилго, чиг үүрэг ба комплаенсын мэргэжилтний үүрэг хариуцлага;
- Комплаенсын хяналтын хараат бус байдлыг хангасан нөхцөлүүд;
- Эрдлийг хянах чиглэлээр комплаенсын хяналтын нэгжийн байгууллагын бусад нэгжүүд, дотоод хяналтын нэгжтэй хамтран ажиллах аргачлал;
- Комплаенсын мэргэжилтний шаардлагатай гэж үзсэн мэдээллийг авах эрх, мөн бусад ажилтнуудын түүнд мэдээлэл өгөх үүрэг, хариуцлага;
- Комплаенсын норматив, стандартыг зөрчсөнтэй холбоотойгоор дотоод шалгалт хэрэгжүүлэх эрх;
- Комплаенсын мэргэжилтний компанийн удирдлага /ТУЗ, ТУЗ-ийн хороод, гүйцэтгэх удирдлага/-д мэдээлэл өгөх, санал бодлоо чөлөөтэй илэрхийлэх эрх;
- Комплаенсын чиглэлээр компанийн эрх бүхий этгээдийн тайлагналд хяналт тавих эрх;
- ТУЗ болон түүний хороодтой шууд харьцах эрх.

## 3. Комплаенсын мэргэжилтний тайлагнал.

Комплаенсын мэргэжилтэн өөрийн шууд удирдлагадаа тайлагнах бөгөөд комплаенсын чиглэлээр компанийн комплаенсын хяналтын удирдах ажилтанд мөн тайлагнана.

## 4. Сонирхлын зөрчлийг арилгах.

Комплаенсын ажилтан нь зөвхөн комплаенсын хяналтын чиг үүргийг хэрэгжүүлэх нь зохистой боловч ихэвчлэн жижиг компаниудын хувьд энэ нь боломжгүй тул давхар чиг үүрэг хүлээдэг байна. Энэ нөхцөлд ашиг сонирхлын зөрчлийг үүсгэж болох нөхцөлийг арилгах нь чухал байдаг.

## 5. Дотоод мэдээллийн нээлттэй байдал.

Комплаенсын хяналтын алба нь өөрийн санаачилгын дагуу байгууллагын бүх нэгжийн албан хаагчидтай хамтран ажиллаж, комплаенсын чиглэлээр дурын мэдээллийг авах эрхтэй байна.

6. Нөөц. Комплаенсын хяналтын үйл ажиллагааны нөөц нь зохих хэмжээнд хангагдсан байх шаардлагатай. Комплаенсын хяналтын үйл ажиллагааны нэг чухал нөөц бол мэргэшсэн, туршлага, мөн хувийн зан чанар бүхий хүний нөөц юм. Мэргэжилтнүүд нь



байгууллагын зүгээс хууль тогтоомж, эрх зүйн акт, нормативыг мөрдөх, тэдгээрийн үр нөлөө, ач холбогдлын талаар мэргэшсэн байна. Хяналтын арга барил, хууль тогтоомжийн шинэчлэл, өөрчлөлт зэргийг сургалт, дадлагын тусламжтайгаар мэргэшүүлнэ.

7. Зохицуулагч болон хяналтын байгууллагатай хамтран ажиллах.

Комплаенсын хяналтын ажилтнуудын хяналтын байгууллагуудтай харилцан үр дүнтэйгээр хамтран ажиллах явдал маш чухал.

### ***Комплаенсын үүрэг, ач холбогдол***

“Комплаенсын үйл ажиллагааны үүрэг нь “Хууль тогтоомж, дүрэм хаана, хэрхэн зөрчигдөж байгааг илрүүлэх, түүнээс урьдчилан сэргийлэх, хууль, дүрэм журам зөрчсний улмаас байгууллагад учирч болзошгүй алдагдал, хохирлыг багасгаж бизнесийг саадгүй, амжилттай явуулахад дэмжлэг үзүүлэх юм.” (Steinberg, 2011) Комплаенсын үйл ажиллагааны хяналтын чиг үүргүүдийг харахад санхүүгийн байгууллагуудын дотоод аудит болон дотоод хяналтын чиг үүрэгтэй ижил байдал ажиглагддаг бөгөөд “Базелийн хороо”-ноос комплаенсын хяналт болон дотоод аудит, дотоод хяналтын чиг үүргүүдийг тусгаарлах, комплаенсын хяналтын үйл ажиллагааг тодорхой цаг хугацааны үечилсэн байдлаар үнэлж байхыг зөвлөсөн.

**Комплаенс:** Бодлого, төлөвлөгөө, дагаж мөрдөх стандарт, аргачлал болон хууль тогтоомж, дүрэм журмын хэрэгжилтийг хангуулах тухайн байгууллагын хяналтын тогтолцоо;

**Дотоод хяналт:** Байгууллагын зорилтыг биелүүлэхэд чиглэсэн үйл ажиллагаанд тусгагдан, байгууллагын бүх ажилтнууд мөрдөн, биелүүлэх цогц арга хэмжээ;

**Дотоод аудит:** Дотоод аудит нь байгууллагын үйл ажиллагааг сайжруулах, түүний үнэ цэнийг нэмэгдүүлэхэд чиглэсэн хараат бус, бодитой, баталгаа өгөх, зөвлөх үйл ажиллагаа /Энэ нь системтэй, оновчтой арга хандлагаар байгууллагын эрсдэлийн удирдлага, засаглал ба дотоод хяналтын үйл явцыг үнэлэх ба сайжруулахад тусалдаг/;

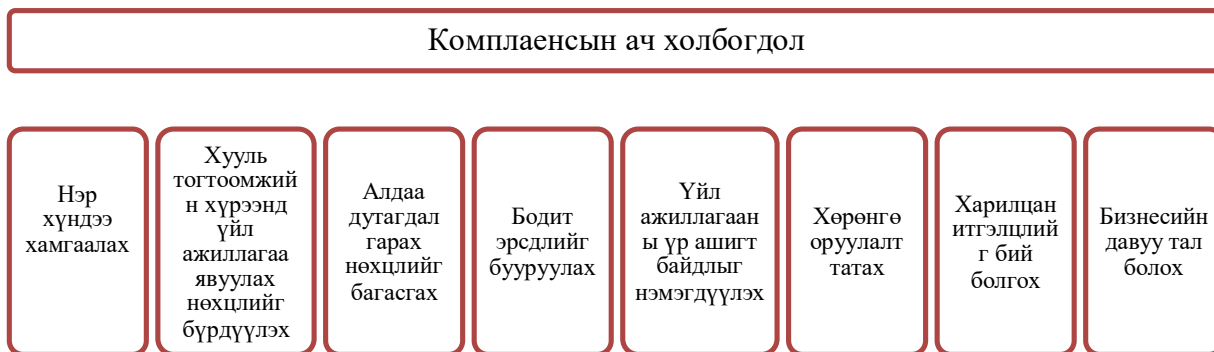
### *Зураг 1-1Комплаенс, Дотоод хяналт, Дотоод аудит ялгаа*

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p><b>Комплаенс - Урьдчилсан төлөв</b></p> <p>Эрсдлийг удирдах үүрэг бүхий комплаенсын хяналт нь байгууллагын бүх шатанд үүсэж болзошгүй комплаенсын эрсдлийг тооцон уялдуулснаар цаг хугацааны хувьд урьдчилсан төлөвт ажилладаг</p> | <p><b>Дотоод хяналт - Одоо төлөв</b></p> <p>Удирдлага болон ажилтан өөрийн хариуцсан чиг үүргээ гүйцэтгэж байх одоо цагийн үйл явцад хяналт тавьдаг.</p> | <p><b>Дотоод аудит - Өнгөрсөн төлөв</b></p> <p>Олон улсын стандартад зааснаар дотоод аудитыг аль болох эрсдэлд суурилсан байдлаар хийх шаардлагыг тавьж байгаа хэдий ч практикт ихэвчлэн алдаа дутагдал, зөрчил гарсны дараагаар аудит хийгдэж, дотоод хяналтын аль процесст алдаа гарсныг илрүүлж, залруулах талаар зөвлөмж хүргүүлдэг.</p> |
|---|--|--|

Эх үүсвэр: [www.frc.mn](http://www.frc.mn)

Байгууллага комплаенсын хяналтыг хэрэгжүүлэх нь тухайн байгууллагын ажилтан, харилцагч болон дотоод, гадаад хөрөнгө оруулагчдын итгэл үнэмшлийг бэхжүүлэх, өөрийн байгууллагад учирч болохуйц аливаа эрсдэлээс урьдчилан сэргийлэхэд чухал ач холбогдолтой.

Зураг I-2 Комплаенсын ач холбогдол



Эх үүсвэр: [www.frc.mn](http://www.frc.mn)

### Комплаенсын ажилтны үүрэг, хариуцлага

“Байгууллага комплаенсын үйл ажиллагааг үр дүнтэй хэрэгжүүлэх нөхцлийг бүрдүүлэх зорилгоор комплаенс хариуцсан нэгж эсвэл ажилтан томилох ёстой байдаг. Байгууллагын үйл ажиллагааны цар хүрээ, онцлог, нөөц бололцооноос хамааруулж комплаенсын нэгж байгуулах эсвэл ажилтан томилж болно. Практикт жижиг байгууллагуудад комплаенсын чиг үүргийг өөр албан тушаалтай ажилтан давхар хариуцаад явдаг. Үүнийг хориглосон заалт байхгүй хэдий ч энэ тохиолдолд комплаенсын ажилтанд ашиг сонирхлын зөрчил үүсэх нөхцөл бүрдэх эрсдэлтэй. Сүүлийн үед өндөр хөгжилтэй орнуудад байгууллагын комплаенсын мэргэжилтэн зөвхөн өөрийн үндсэн үүргийг гүйцэтгэх ёстойгоос гадна тодорхой түвшний эрхүүдийг эдэлдэг болсон байна.” (СЗХ, “Банкнаас бусад санхүүгийн байгууллагуудын комплаенсын ажилтнуудын гарын авлага”, 2019, хууд. 11)

Комплаенсын ажилтны хэрэгжүүлэх гол чиг үүрэг үндсэндээ дараах байдалтай байна. Үүнд:

- Эрсдлийг илрүүлэх буюу тухайн байгууллагад тулгараад байгаа эрсдэлийг илрүүлж үүнийг бууруулах тухай зөвлөгөө өгөх;
- Комплаенсын ажилтан эрсдэлийн үнэлгээг хийж байгууллагын удирдлагуудад хамгийн өндөр эрсдэлтэй үйл ажиллагааны талаар мэдээлнэ.
- Эрсдэлээс урьдчилан сэргийлэх буюу энэхүү зорилгоор авах арга хэмжээнүүдийг тодорхойлох: Комплаенсын ажилтан эрсдэлүүдийг тодорхойлсны дараа тэдгээрийг бууруулах чиглэлд хийгдэх ажлуудыг тодорхойлж, байгууллагын удирдлагуудад танилцуулж хэлэлцэнэ. Авах арга хэмжээ бүр тухайн нөхцөл байдлаас хамаарч харилцан адилгүй байна. Зарим тохиолдолд байгууллагын

ажилтнуудад нэмэлт сургалт оруулах шийдвэр гаргахад одоо мөрдөгдөж буй дүрэм, журамдаа нэмэлт, өөрчлөлт оруулах шийдвэр ч мөн гарах боломжтой.

- Эрсдэлд мониторинг хийх буюу эрсдэлийг бууруулах зорилгоор авсан арга хэмжээний үр дүнтэй байдалд байнгын хяналт тавьж удирдлагуудад мэдээлэх: Эрсдэлээс урьдчилан сэргийлэх ажил болон үр дүнтэй комплаенс нь байнгын хийгдэж байх ёстой ажил юм. Комплаенсын ажилтан байгууллагын дотоод хяналт хууль тогтоомж, дотоод дүрэм журамтай нийцэж байгаа эсэхэд хяналт тавьж ажиллана. (СЗХ, 2019, хууд. 11)

Бусад чиг үүргийг дараах байдлаар тодорхойлж болно:

- Комплаенсын соёлыг бүрдүүлэх, түгээх;
- Комплаенсын сургалтын хөтөлбөрийг боловсруулах, ажилтнууд болон удирдлагуудад хичээл орох;
- Удирдлагуудад зөвлөх;
- Мониторинг хийх;
- Зохицуулалтын байгууллага, хууль хяналтын байгууллага зэрэг гадны
- Комплаенстай холбоотой аливаа асуудлыг шийдвэрлэх;
- Эрсдэлийн үнэлгээг хийх;
- Байгууллагын комплаенсын түвшинг хэмжиж, дүгнэлт боловсруулах, цаашид алдаа дутагдлыг арилгах чиглэлээр авах арга хэмжээг тодорхойлох;
- Ажлын тайланг боловсруулж удирдлагуудад танилцуулах;

Комплаенсын ажилтан байгууллагын комплаенсын үйл ажиллагааг албажуулах, эмх цэгцтэй, ойлгомжтой болгох зорилгоор хөтөлбөр боловсруулах нь зохимжтой бөгөөд байгууллага бүрийн хөтөлбөр түүний онцлог, үйл ажиллагааны төрөл, эрсдэлийн түвшнээс хамаараад харилцан адилгүй байна.

### ***Комплаенсын эрсдэл***

Комплаенсын эрсдлийн тухай ойлголт:

“Эрсдэл гэдэг нь гадаад болон дотоод орчны нөлөөллөөс үүссэн хувь хүн, байгууллагын үйл ажиллагаанд үзүүлэх сөрөг үр дагавар юм. Эрсдлийг үүсэх шалтгаан, учрах нөлөө, тохиолдох давтамж, учруулж болох хохирол зэрэг шинж чанараар нь ангилдаг. Эрсдлийг хэзээ, хаана, ямар хэмжээний эрсдэл учрахыг урьдчилан тодорхойлоход бэрхшээлтэй байдаг. Аливаа эрсдлийн цаана шалтгаан үр дагавар байдаг ба эрсдлийн шалтгаан нь байгалийн хүчин зүйл эсхүл хүний хүчин зүйлээс хамаарч болно. Харин үр дагавар нь мөнгөн эсхүл мөнгөн бус хохирлоор хэмжигддэг.” (СЗХ, 2019, хууд. 60) Аливаа байгууллага нь нөөцийг үр ашиггүй зарцуулснаас үүдэн бизнесийн болон үйл ажиллагааны зорилгодоо хүрч чадахгүйд хүрэх эрсдэл, бизнесийн шийдлийн хэрэгжилт муу, өөрчлөгдөж буй нөхцөлд дасан зохицох чадвар бага зэргээс үүдэн бизнесийн боломжоо алдах, алдагдал хүлээх магадлалтай стратегийн эрсдэл, олон нийтийн сөрөг ойлголтоос үүдэн орлого, ашиг багасахад хүргэх нэр хүндийн эрсдэл зэрэг олон төрлийн эрсдэлтэй тулгарч байдаг. Тэгвэл эдгээр эрсдлүүдээс хамгийн чухал нь буюу

комплаенсын үйл ажиллагааны гол хэсэг нь комплаенсын эрсдэл байдаг. Энэхүү комплаенсын эрсдэл нь хууль тогтоомж, дүрэм журам, ёс зүйн стандарт, байгууллагын дотоод бодлого зэрэг зөрчигдсөнөөс тухайн байгууллага нь нэр хүндээ алдах, тусгай зөвшөөрөл, лицензээ хураалгах, торгууль, акт тавиулах, санхүүгийн хувьд хохирохыг хэлдэг. “Өөрөөр хэлбэл комплаенсын эрсдэл гэдэг нь хууль дүрэм, журмыг дагаж мөрдөөгүйгээс үүдэлтэй мөнгөн хохирол болон эрсдэлд өртөх магадлал гэж хэлж болно.” (Enterslice.com, 2020) Комплаенсын эрсдэл нь хууль тогтоомж, дүрэм журам, ёс зүйн хэм хэмжээ болон байгууллагын дотоод бодлого зэрэг зөрчигдсөнөөс үүсэх ба байгууллагын үйл ажиллагааг доголдуулсан хүндрэл, бэрхшээлийг үүсгэдэг.

### ***Комплаенсын эрсдлийн үнэлгээний аргачлал:***

“Комплаенсын эрсдлийн үнэлгээ нь байгууллагад эрсдлийн үйл явдал тохиолдох магадлал, тохиолдож болох шалтгаан, нөлөөллийн ноцтой байдлыг багтаасан эрсдлийг бүрэн хэмжээгээр ойлгоход тусална. Үр дүнтэй зохион байгуулалттай комплаенсын эрсдлийн үнэлгээ нь байгууллагуудад эрсдлийг эрэмбэлэх, холбогдох эрсдэл эзэмшигчдэд байршуулах, эрсдлийг бууруулахад нөөцийг үр дүнтэй хуваарилахад тусалдаг.” (Deloitte, 2015)

Комплаенсын эрсдлийн үнэлгээг дараах үе шатуудтай хийх ба тухайн байгууллага эрсдлийн үнэлгээ хийхдээ өөрсдийн бизнесийн онцлогийг тусгах боломжтой бөгөөд түүнээс үл хамааран комплаенсын дараах алхмуудыг заавал гүйцэтгэнэ. Үүнд:

- Эрсдэлийг тодорхойлох /risk identification/
- Эрсдэлийг хэмжих /risk measurement/
- Эрсдэлийг хянах /risk monitoring/
- Эрсдэлийг удирдах /risk control and mitigation/

Комплаенсийн эрсдлийн үнэлгээг бусад эрсдлийн үнэлгээнээс ялгах нь:

Байгууллага аливаа эрсдлийг тодорхойлохын тулд үнэлгээ хийдэг. Ихэнх тохиолдолд байгууллагын эрсдлийг үнэлэх (Enterprise risk assessment) үйл явц нь компанийн стратегийн зорилгодоо хүрэхэд нөлөөлж болзошгүй “bet the company” эрсдлийг тодорхойлоход чиглэгддэг. Харин байгууллагууд дотоод аудитын төлөвлөгөөг боловсруулахад туслах зорилгоор дотоод аудитын эрсдлийн үнэлгээ (Internal audit risk assessment) хийдэг. Дотоод аудитын эрсдлийн уламжлалт үнэлгээ нь санхүүгийн тайлангийн эрсдэл болон үйл ажиллагааны болон комплаенсын эрсдлийг харгалзан үзэх магадлалтай байдаг. (Deloitte, Compliance risk assessments-The third ingredient in a world-class, 2015) Эдгээр хоёр төрлийн эрсдлийн үнэлгээ нь ихэвчлэн комплаенстай холбоотой эрсдлийг тодорхойлох зорилготой боловч хууль эрх зүйн болон зохицуулалтын комплаенсын эрсдлийг тусгайлан тодорхойлох зорилгогүй байдаг. Тиймээс комплаенсын эрсдлийн үнэлгээ нь байгууллага эсвэл дотоод аудитын эрсдлийн үйл явцтай холбоотой байх ёстой боловч ерөнхийдөө илүү төвлөрсөн хандлагыг шаарддаг.

## ***Зохицуулалтын болон дотоод комплаенсын онцлог, ялгаа***

“Комплаенсын үйл ажиллагаа нь 2 түвшинд явагддаг. Үүнд:

1. Тухайн байгууллагын мөрдөж ажиллах ёстой хууль тогтоомжууд, зохицуулагч байгууллагаас тавьсан шаардлага, мөрдөх ёстой хэм хэмжээг сахиулах /regulatory compliance/
2. Хууль эрх зүйн орчны хүрээнд тухайн байгууллагын дотооддоо баталсан дүрэм журмуудыг сахиулах /internal compliance/” (СЗХ, 2019, хууд. 6)

### **1. Зохицуулалтын комплаенсын тухай ойлголт**

“Regulatory” буюу зохицуулалтын комплаенс нь байгууллага үйл ажиллагаа явуулахын тулд дагаж мөрдөх ёстой засгийн газраас тогтоосон дүрэм журам юм. (Smartcompliance.com, 2020) Эдгээр дүрэм, журам нь бүх салбар, аж ахуйн нэгжид адилхан байдаггүй тул тухайн байгууллага ямар удирдамжийг дагаж мөрдөх ёстойг мэдэх нь чухал юм. Зохицуулалтын комплаенсын хамгийн тод жишээ бол 2002 оны Sarbanes-Oxley (SOX) акт юм. Энэхүү акт нь одоо мөрдөгдөж буй журамд олон өөрчлөлт оруулж, дүрэм зөрчсөн хүмүүст хатуу шийтгэл оногдуулахаар заасан байдаг. Sarbanes-Oxley акт нь зохицуулалтын комплаенсыг дагаж мөрдөж байгаагийн тод жишээ юм. Зохицуулалтын комплаенсын стандартыг дагаж мөрдөхгүй байх нь зохицуулагч байгууллагаас торгууль оногдуулах үндэслэл болдог. Харин зохицуулалтын комплаенсыг дагаж мөрдөх нь урьдчилан тооцоолоогүй зарим эрсдлээс урьдчилан сэргийлэх ач холбогдолтой.

Зохицуулалтын комплаенс болон түүний хэрэгжилт нь байнга өөрчлөгдөж байдаг орчинг бий болгож байдаг. Хэдий зохицуулалтын комплаенс нь бизнесийн байгууллагыг хууль дүрэм журмын дагуу үйл ажиллагаа эрхлэх, аливаа эрсдэлд орохоос урьдчилан сэргийлэх, хэрэглэгч үйлчлүүлэгчдийн эрх ашгийг хамгаалах зэрэг олон давуу талтай ч “эрх бүхий зохицуулагч байгууллага” болон түүнийг гүйцэтгэгч бизнесийн байгууллагуудад адил хууль эрх зүй, зохион байгуулалт, санхүүгийн хувьд ихээхэн бэрхшээл учруулж байдаг. Учир нь эрх бүхий зохицуулагч байгууллагын албан тушаалтнуудын хувьд байгууллагуудын дагаж мөрдөх хамгийн үр дүнтэй механизмыг хайж олохын тулд эцэс төгсгөлгүй эрэл хайгуулыг хийж байдаг. Харин нөгөө талаар зохицуулагч байгууллагаас ирсэн шаардлага, дүрэм журам нь бизнесийн байгууллага үйл ажиллагаа явуулахад ихээхэн чирэгдэл, дарамт болон ирдэг бөгөөд зохицуулалтын дарамтыг даван туулах байнгын эрэл хайгуулыг эсрэгээрээ хийж байдаг байна.

Зохицуулалтын комплаенсын дүрэм журам нь тогтмол хөгжиж, цаг үе, нөхцөл байдлаа даган үргэлж хувьсан өөрчлөгдөж байдаг бөгөөд нэгэн хэвээр үргэлжилдэггүй байна.

### **2. Дотоод комплаенсын тухай ойлголт**

Дотоод комплаенс гэдэг нь хууль эрх зүйн орчны хүрээнд байгууллага дотооддоо баталсан хөтөлбөр юм. АНУ-ын “Байгууллагад зориулсан Холбооны ял шийтгэлийн удирдамж” (FSGO) -ийн дагуу байгууллагууд зөрчлөөс урьдчилан сэргийлэх, илрүүлэх зохион байгуулалтын хөтөлбөр боловсруулж, зөрчлийн талаар урьдчилан мэдээлэх, зохицуулагч байгууллагуудтай хамтран ажиллах, хариуцлага хүлээх замаар "гэм буруугийн оноог" бууруулж болно гэж үздэг байна. Эдгээр гэм буруугийн хүчин зүйлийг комплаенсын үр дүнтэй хөтөлбөр хэрэгжүүлснээр цаашид бууруулах боломжтой байдаг. “Байгууллагад зориулсан Холбооны ял шийтгэлийн удирдамж” (FSGO) нь комплаенсын ёс зүйн цогц хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх үндсэн суурь нөхцлийг бүрдүүлдэг байна. (Steer, 2014) Энэхүү удирдамжинд зааснаар дотоод комплаенсын хөтөлбөр нь долоон үндсэн бүрэлдэхүүн хэсгийг агуулсан байх ёстой гэж үздэг байна. (G.Silverman, 2008, p. 38). Үүнд:

1. Байгууллага нь ажилтнуудын дагаж мөрдөх комплаенсын стандарт хөтөлбөр, журмыг баталсан байх;
2. Комплаенсын хөтөлбөрийг байгууллага доторх дээд шатны удирдах албан тушаалтнуудаар хянуулдаг байх;
3. Байгууллага нь гэмт зан үйлд холбогдох эрсдэл өндөртэй ажилтнуудад томоохон эрх мэдлийг шилжүүлэхгүй байхад анхаарах;
4. Байгууллага нь боловсруулсан комплаенсын хөтөлбөр болон хэрэгжилтийнхээ талаар ажилтнууддаа сургалт орж, үр дүнтэй харилцаа холбоо үүсгэдэг байх;
5. Байгууллага нь хяналт болон аудитын тогтолцоог хэрэгжүүлэх мөн комплаенсын систем нь ажилтнууд шударга бус үйлдлийг ямар нэгэн айдасгүйгээр мэдээлж байх тогтолцоог бүрдүүлдэг байх (Жишээ нь: шүгэл үлээх систем);
6. Байгууллага ажилтнууддаа шударга бус үйлдлийг мэдээлэхэд урамшуулах, үүний хажуугаар буруутай этгээдэд холбогдох хариуцлагыг тооцох бодлогыг хэрэгжүүлдэг байх;
7. Байгууллагад зөрчил мэдээлэгдсэн тохиолдолд холбогдох арга хэмжээг авч, ирээдүйд дахин тохиолдохоос урьдчилан сэргийлэх арга хэмжээг цаг алдалгүй авдаг байх; (G.Silverman, 2008, p. 38)

Эдгээр долоон элемент нь АНУ-д байгууллагын дотоод комплаенсын хөтөлбөрүүдийн үндэс суурийг бий болгодог. Зөвхөн АНУ-аар хязгаарлагдахгүй олон улс орон дотоод комплаенсын хөтөлбөрийнхөө үндэс суурийг дээрх шалгуур үзүүлэлтүүд дээр үндэслэн тавьдаг байна. “Байгууллагад ял шийтгэл оногдуулах Холбооны Удирдамж”-нд (FSGO) 2004 оны 11-р сард оруулсан нэмэлт өөрчлөлтөөр дотоод комплаенсын хөтөлбөрт бас нэг нарийн төвөгтэй байдлыг нэмж оруулсан. Үүнд байгууллагуудын ёс зүй, соёлд анхаарал хандуулах, байгууллагын комплаенсын үйл явц, хөтөлбөрт дээд удирдлагын гүйцэтгэх үүрэг, хариуцлагыг дахин тодорхойлох, дагаж мөрдөх эрсдлийн талаарх ойлголт, менежментийг өргөжүүлэх зэрэг багтсан болно.

Байгууллагын дотоод комплаенсын үр дүнтэй хөтөлбөр нь хэд хэдэн чухал бүрэлдэхүүн хэсгүүдтэй байдаг. Байгууллагын үйл ажиллагаа, салбарын онцлог, зохицуулалтын

шаардлагаас хамаарч байгууллага дахь дотоод комплаенсын үүргүүд өөр өөр байж болох ч, комплаенс хөтөлбөрүүдэд түгээмэл хэрэглэгддэг зарим элементүүд байдаг. (G.Silverman, 2008, p. 38) Үүнд:

- **Дагаж мөрдөх бодлого, журам:** Байгууллагын комплаенсын бодлогыг үр дүнтэй боловсруулж, илэрхийлэх шаардлага нь үр дүнтэй комплаенс чиг үүргийн хувьд хамгийн чухал зүйл юм. “Байгууллагад зориулсан холбооны шийтгэлийн удирдамж”-д дурдсанаар комплаенсын бодлого, журмыг тогтоох нь үр дүнтэй комплаенсын хөтөлбөрийн үндэс суурь болдог. Байгууллагын комплаенсын бодлого, журам нь байгууллагын дүрэм журам, стандарт, байгууллагын үйл явц, хяналт шалгалтын үүрэг хариуцлага, комплаенсын эрсдлийн үр дагаврыг тусгасан байх ёстой.
- **Ёс зүйн асуудлууд:** Дотоод комплаенсын хөтөлбөр нь байгууллагын ёс суртахууны дүрэм, зан үйлийн стандарт (жишээлбэл, ашиг сонирхлын зөрчил) -ийг агуулсан бодлого боловсруулахад идэвхтэй оролцдог, мөн ёс зүйгүй зан үйлтэй холбоотой асуудлыг судалж, /эсвэл зөвлөгөө, удирдамж өгдөг байх ёстой.
- **Сургалт ба боловсрол:** Дотоод комплаенсын хөтөлбөр нь ажилтнуудад зориулан комплаенсын соёл, ёс зүйн цогц сургалтыг хэрэгжүүлдэг байх ёстой.
- **Хяналт:** Хяналт нь комплаенсын хөтөлбөрийн өөр нэгэн чухал үүрэг юм. Байгууллагын хяналтын болон үйл ажиллагааны нэгжүүдтэй хамтран ажиллахдаа комплаенс хөтөлбөр нь байгууллагын үйл ажиллагаа, хөтөлбөр, үйл явцыг хянах мөн хяналт шалгалтын үйл ажиллагаанаас үүдэлтэй асуудал, мэдээллийг шийдвэрлэхийн тулд байгууллагын нэгжүүдтэй хамтран харилцаа холбоо үүсгэн ажилладаг. (Жишээ нь шүгэл үлээх систем)
- **Эрсдлийн үнэлгээ ба дотоод хяналт:** Дотоод комплаенс нь дагаж мөрдөх эрсдлийн чиглэлүүдийг (зохицуулалт, нэр хүнд, дагаж мөрдөх, ёс зүй) тодорхойлох, эдгээр эрсдлийг удирдахад байгууллагын дотоод хяналтын бодлого, журмын үр нөлөөг тодорхойлох зорилгоор идэвхтэй хөтөлбөр хэрэгжүүлдэг.
- **Харилцаа холбоо:** Энэ нь байгууллагын ажилтнууд, гэрээт гүйцэтгэгчид, бизнесийн түншүүд болон бусад гол оролцогч талуудад түүний дагаж мөрдөх ёс зүй, ёс зүйн бодлого, практик, хууль тогтоомжийн зохицуулалт, байгууллагын анхаарлыг татаж буй бусад асуудлуудыг тогтмол мэдээлдэг. Үүний нэгэн адил үр дүнтэй зохион байгуулалтын харилцааны хөтөлбөр нь ажилчид, сайн дурынхан, төлөөлөгчид, үйлчлүүлэгчид болон бусад хүмүүсээр хангах механизмыг бий болгодог. Мөн үр дүнтэй харилцаа холбооны програм нь ёс зүйгүй зан үйлийн сэжигтэй байдлын талаар байгууллагын дээд удирдлага, удирдах зөвлөлд мэдээлэх боломжийг олгодог.
- **Мөрдөн байцаалт:** Дотоод комплаенс хөтөлбөр нь байгууллагын хууль эрх зүй, аудитын хэлтэстэй (эсвэл гадны зөвлөхтэй) хамтран хууль тогтоомж, зохицуулалтын шаардлага, дагаж мөрдөх бодлого, практик, ёс зүйн зан үйлийг зөрчсөн үйл ажиллагааг шалгадаг.

### 1.3.Комплаенсын хэрэгжилтийн үнэлгээний арга аргачлал

*Улс орнуудын комплаенсийн ёс зүйн дүрэм, бодлогын баримт бичиг, стандарт, зарчим, удирдамжууд*

“Хуулийн хүрээнд байгууллага нь ёс зүйн дүрэмтэй байхыг шаарддаггүй ч байгууллага бүр ёс зүйн дүрэмтэй байх ёстой.” (ECI, 2021)

Сайн бичигдсэн ёс зүйн дүрэм нь байгууллагын эрхэм зорилго, үнэт зүйлс, зарчмуудыг тодорхой болгож, мэргэжлийн ёс зүйн стандарттай уялдуулдаг. Энэхүү ёс зүйн дүрэм нь байгууллагын удирдлага болон ажилчдад төлөвшүүлэхийг хүсч буй үнэт зүйлсийг тусгасан байдаг бөгөөд ингэснээр байгууллагад хүссэн зан төлөв, байгууллагын соёлыг бий болгоход чухал үүрэг гүйцэтгэдэг. Үүний үр дүнд бичгээр гаргасан байгууллагын дотоод ёс зүйн дүрэм нь хувь хүн болон байгууллагын гүйцэтгэлийг хэмжих жишиг болж чаддаг. “Мөн ёс зүйн дүрэм нь ажилтнуудын өдөр тутмын шийдвэр гаргахад дэмжлэг үзүүлэх гол гарын авлага, лавлагаа болдог бөгөөд ажилчдад өдөр тутмын ажил дээрээ тулгардаг ёс зүйн бэрхшээлийг шийдвэрлэх боломжийг олгодог. Энэ нь ажилтнуудад байгууллагын доторх ёс зүйтэй холбоотой холбогдох баримт бичиг, үйлчилгээ, бусад нөөцийг олоход нь туслахад үнэ цэнэтэй лавлах болдог байна. (ECI, 2021)

Компанийн ёс зүйн дүрэм нь тухайн байгууллагын ажилтан өөрийн мэргэжлийн үүргээ биелүүлэх процест гуравдагч талуудтай (байгууллагын ажилтнууд хамаарагдана) харилцахад мөрдөх зан үйлийн журмыг тодорхойлдог гол баримт бичиг бөгөөд компанийн бизнес, үнэт зүйл, өмч хөрөнгө зэрэг бизнесийн зарчимд бүхэлд нь үйлчилдэг. Байгууллага ёс зүйн дүрмээс гадна дараах стандарт, бодлогын баримт бичгийг боловсруулан мөрддөг:

- Бэлэг сэлт өгөх, хүлээн авах (Gift policy);
- Зөрчлийн талаар мэдээлэх- “Шүгэл үлээх” (Whistleblowing policy);
- Авлига, хээл хахуулиас урьдчилан сэргийлэх (Financial Crime / Fraud Prevention);
- Гэмт хэргийн замаар олсон орлогыг хууль ёсны болгох буюу мөнгө угаах, терроризмыг санхүүжүүлэхээс урьдчилан сэргийлэх, тэмцэх (Fight against Money Laundering and Terrorist Financing);
- Нууц хадгалах (Confidentiality);
- Сонирхлын зөрчлөөс урьдчилан сэргийлэх (Conflict of interests, Chinese Walls);
- Дотоод мэдээлэл ашиглах, түүнд тавих хяналт;
- Зах зээлийг урвуулан ашиглахаас урьдчилан сэргийлэх;
- Ажилтнуудын үнэт цаастай холбоотой гүйлгээнд тавих хяналт; (СЗХ, Комплаенсын гарын авлага, 2019)

Судалгааны байгууллагууд комплаенсын үйл ажиллагааны талаарх судалгааг хийхдээ дээрх анхан шатны шалгуур үзүүлэлтүүд дээр үндэслэн асуулгаа боловсруулдаг байна.

***АНУ-ын Холбооны Ял оноох удирдамж***



Тус удирдамжид заасны дагуу үр дүнтэй комплаенсийн хөтөлбөр нь дараах зүйлсийг агуулсан байна. Үүнд:

1. Байгууллага нь гэмт хэргээс урьдчилан сэргийлэх, илрүүлэх стандарт болон журмыг тодорхойлсон байна.
2. А) Байгууллагын эрх бүхий дээд албан тушаалтан нь комплаенс болон ёс зүйн хөтөлбөрийн талаар мэдлэгтэй байж, хэрэгжилт болон үр дүнг хянадаг байна.  
  
В) Дээд түвшний удирдлага нь энэхүү удирдамжид заасны дагуу үр дүнтэй комплаенс, ёс зүйн хөтөлбөртэй байлгах үүрэг хүлээнэ. Дээд түвшний удирдлагаас хамгийн багадаа 1 хүн комплаенс, ёс зүйн хөтөлбөрийг хариуцна.  
  
С) Байгууллагын хэмжээнд хамгийн багадаа 1 ажилтан комплаенс, ёс зүйн хөтөлбөрийн өдөр тутмын хэрэгжилтийг хангах үүрэг хүлээсэн байна. Тухайн ажилтан нь дээд түвшний удирдлага, шаардлагатай тохиолдолд байгууллагын эрх бүхий дээд албан тушаалтанд хөтөлбөрийн үр дүнгийн талаар тогтмол давтамжтай мэдээлдэг байна. Энэхүү үүргээ биелүүлэх хүрээнд тухайн ажилтныг шаардлагатай нөөц, зохих эрх мэдэл, болон эрх бүхий дээд албан тушаалтантай харилцах боломжоор хангана.
3. Байгууллага нь эрх бүхий албан тушаалд өмнө нь хууль бус үйл ажиллагаа эсвэл комплаенс, ёс зүйн зөрчил гаргаж байсан этгээдийг мэдсээр байж томилохгүй ба энэ талаар бүх боломжит арга хэмжээг авна.
4. А) Байгууллага нь энэхүү заалтын В хэсэгт заасан этгээдүүдэд дотоод стандарт, бодлого, журам болон комплаенс, ёс зүйн ойлголтыг сургалтад хамруулах, эсвэл тус бүрийн үүрэг хариуцлагыг таниулах замаар олгоно.  
  
В) Энэхүү заалтын А хэсэгт заасан этгээдүүдэд эрх бүхий дээд албан тушаалтан, дээд түвшний удирдлага, орлох эрхтэй албан тушаалтан, байгууллагын ажилтан болон шаардлагатай тохиолдолд байгууллагын түншүүд хамаарна.
5. Байгууллага нь дараах арга хэмжээг авч хэрэгжүүлнэ. Үүнд:
  - А) Байгууллагын комплаенс, ёс зүйн хөтөлбөр хэрэгжиж байгаа эсэх, хяналт, аудит хийгдэж, зөрчлийг илрүүлж байгаа эсэхийг тогтмол хянаж байх
  - В) Байгууллагын комплаенс, ёс зүйн хөтөлбөрийн үр дүнтэй байдлыг тогтмол давтамжтай үнэлж байх.

- С) Байгууллагын ажилтан эсвэл түнш боломжит эсвэл бодит зөрчлийн талаар ямар нэгэн айдасгүйгээр мэдээлэх боломжийг хангах үүднээс мэдээлэгчийн нууцлалыг хамгаалах механизмийг бүрдүүлэх.
6. Байгууллагын комплаенс, ёс зүйн хөтөлбөрийг
- А) комплаенс, ёс зүйн хөтөлбөрийг дагаж мөрдсөн тохиолдод урамшуулал олгох,  
В) зөрчил гаргасан эсвэл зөрчил гарахаас сэргийлэх, илрүүлэх боломж байсан ч арга хэмжээ аваагүй тохиолдолд сахилгын шийтгэл хүлээлгэх замаар байнга нийтэд таниулж байна.
7. Зөрчил гарсан тохиолдод зохих хариуцлагыг хүлээлгэж, цаашид ижил төрлийн зөрчил гарахгүй байх арга хэмжээг авна. Шаардлагатай тохиолдод комплаенс, ёс зүйн хөтөлбөрт өөрчлөлт оруулж болно.

Дээрхийг шаардлагуудыг хэрэгжүүлэхийн тулд байгууллага нь тогтмол давтамжтэй эрсдэлийн үнэлгээ хийж, тодорхойлсон эрсдэлийг бууруулах зорилгоор шаардлагатай тохиолдолд дээрх заалтуудыг тодорхойлох, хэрэгжүүлэх, өөрчлөх арга хэмжээг авдаг байна.

***COSO, “Комплаенсийн эрсдэлийн удирдлага: Байгууллагын эрсдэлийн удирдлагын зарчмуудыг ашиглах нь***

Тус гарын авлагад заасны дагуу эрсдэлийн удирдлагын дараах 20 зарчмыг хэрэгжүүлсэнээр байгууллагын комплаенсийн эрсдэлийн удирдах боломжтой. Үүнд:

1. Байгууллагын ТУЗ комплаенсийн эрсдэлийг ерөнхийд нь хянадаг байх
2. Комплаенсийн эрсдэлийн удирдлагыг хэрэгжүүлэх бүтэц, зохион байгуулалтыг бий болгох
3. Комплаенсийн соёлыг бий болгож, түгээх
4. Комплаенс, ёс зүйн амлалтуудыг биелүүлэх
5. Чадварлаг, туршлагатай хүний нөөцийг ажилд авах, хөгжүүлэх, хадгалж үлдэх
6. Бизнесийн зорилготой комплаенсийн хөтөлбөрийг нийцүүлэх
7. Эрсдэлийн аппетитыг тодорхойлох
8. Байгууллагын стратегитай комплаенсийн хөтөлбөрийг нийцүүлэх
9. Бизнесийн зорилготой хамааралтай комплаенсийн эрсдэлийг үнэлдэг байх
10. Эрсдэлийг тодорхойлох
11. Эрсдэлийг үнэлэх
12. Эрсдэлийг ангилах
13. Эрсдэлийн хариу арга хэмжээг хэрэгжүүлэх

14. Комплаенсийн эрсдэлийг байгууллагын эрсдэлийн удирдлагын нэг хэсэг болгон авч үзэх
15. Байгууллагад томоохон өөрчлөлт гарахад комплаенсийн хөтөлбөрийг эргэн хянадаг байх
16. Эрсдэл болон гүйцэтгэлийг хянадаг байх
17. Тасралтгүй сайжруулдаг байх
18. Шаардлагатай мэдээлэл болон технологид хандах эрхтэй байх
19. Эрсдэлийн мэдээллийг дамжуулдаг байх
20. Комплаенсийн эрсдэл, соёл болон гүйцэтгэлийг тогтмол давтамжтай мэдээлдэг байх.

***Банкны хяналт шалгалтын Базелын хороо: “Банкуудын комплаенс болон комплаенсийн тогтолцоо***

Энэхүү баримт бичгээр Базелын хороо нь банкны салбарын хэрэгжүүлбэл зохих 10 зарчмыг тодорхойлсон. Үүнд:

1. Банкны ТУЗ нь банкны комплаенсийн эрсдэлийн удирдлагыг хяналтдаа байлгах үүрэгтэй. ТУЗ нь комплаенсийн бодлогыг батлах ба үр дүнтэй хэрэгжилтийг хангах үүднээс комплаенсийн нэгжийг байнгын орон тоон дээр үүсгэнэ. ТУЗ эсвэл ТУЗ ын дэргэдэх хороо нь комплаенсийн хэрэгжилтийн үр дүнтэй байдлыг үнэлнэ.
2. Банкны дээд удирдлага нь банкны комплаенсын эрсдэлийг үр дүнтэй удирдах үүрэг хүлээнэ.
3. Банкны дээд удирдлага нь комплаенсийн бодлогыг бий болгож, түгээх ба ТУЗ-д комплаенсийн эрсдэлийн удирдлагын талаар тайлагнана.
4. Банкны дээд удирдлага нь орон тооны, үр дүнтэй комплаенсийн нэгжийг бий болгоно.
5. Банкны комплаенсийн нэгж нь бие даасан байна.
6. Банкны комплаенсийн нэгж нь үүргээ бүрэн хэрэгжүүлэхэд шаардлагатай нөөцөөр хангагдсан байна.
7. Комплаенсийн нэгж нь комплаенсийн эрсдэлийг удирдахад дээд удирдлагад дэмжлэг үзүүлнэ.
8. Комплаенсийн нэгжийн үйл ажиллагааг тодорхой давтамжтайгаар дотоод хяналтаар оруулдаг байна.

9. Банк нь өөрийн үйл ажиллагаа явуулдаг бүх улс орны хууль тогтоомжийг дагаж мөрдөх ба тухайн улсын банкны бүтэц болон комплаенсийн нэгжид тавигдах шаардлагыг биелүүлнэ.
10. Комплаенсийг банкны эрсдэлийн үйл ажиллагааны нэг гол хэсэг гэж үзэх ба энэхүү үйл ажиллагааны зарим хэсгийг хөндлөнгийн байгууллагаар хийлгэх тохиолдолд дээд удирдлага хэрэгжилтэд тогтмол хяналт тавьж байна.

### ***ISO19600: Комплаенсийн удирдлагын олон улсын стандарт***

Тус стандартын дагуу байгууллагууд нь дараах зүйлсийг хэрэгжүүлсэн байх шаардлагатай. Үүнд:

- **Гүйцэтгэлийг хянаж, тасралтгүй сайжруулдаг байх:** Удирдлагын баг нь комплаенсын удирдлагын тогтолцооны талаар манлайлал, тууштай байдлыг харуулж, ажилтнуудад үлгэрлэх ёстой. Энэ хэсэгт удирдлагын багийн үүрэг, оролцооны талаар илүү тусгасан байна.
- **Компланесийн бодлого, зорилттой байх:** Удирдлагын баг холбогдох мэргэжилтнүүдтэй зөвлөлдсөний үндсэн дээр комплаенсын удирдамжийн баримт бичгийг бий болгох ёстой. Энэхүү комплаенсын удирдамж нь:
  - Байгууллагын зорилгод нийцсэн байх;
  - Комплаенсын зорилтыг тодорхойлох хүрээг бий болгосон байх;
  - Холбогдох шаардлагыг хангах амлалтыг багтаасан байх;
  - Комплаенсын удирдлагын системийг тасралтгүй сайжруулсан байхаар хийгдсэн байх ёстой.
- **Комплаенсийн эрсдэлийн үнэлгээ хийж бууруулах төлөвлөгөө гаргасан байх:** Байгууллага комплаенсын эрсдлийг үнэлж, төлөвлөгөө гарган урьдчилан сэргийлж ажиллах ёстой.
- **Нөөц:** Байгууллага нь хэмжээ, бүтэц, үйл ажиллагаандаа тохирсон комплаенсын удирдлагын системийг бий болгох, хөгжүүлэх, хэрэгжүүлэх, үнэлэх, тасралтгүй сайжруулахад шаардлагатай нөөцийг тодорхойлж өгөх ёстой. Нөөцөд санхүүгийн болон хүний нөөц, гадны зөвлөгөө, мэргэшсэн ур чадвар, зохион байгуулалтын дэд бүтэц, комплаенсын менежмент, хууль ёсны үүрэг хариуцлагын талаархи орчин үеийн лавлах материал, мэргэжлийн хөгжил, технологи орно.
- **Сургалт:** Сургалтын хөтөлбөрийн зорилго нь бүх ажилчдыг байгууллагын комплаенсын соёл, дагаж мөрдөх удирдамжтай нийцүүлэн ажил үүргээ гүйцэтгэх чадвартай болгох явдал юм. Зөв зохистой боловсруулсан сургалт нь ажилтнуудад аливаа эрсдэлд өөрийгөө оруулахгүй байх, мөн аливаа эрсдэл учирч болзошгүй үйл явдлыг мэдээлэх зэргээр ажилтнуудын дунд комплаенс соёлыг тогтооход сургалтын үйл ажиллагаа чухал үүрэгтэй.
- **Комплаенсын талаарх мэдлэг, ойлголт:** Үүнд комплаенсын үйл ажиллагааг дэмжин ажиллахад дээд удирдлагын үүрэг, хариуцлага, байгууллагын зан төлөв, комплаенсын

соёлын талаарх мэдлэг ойлголтыг хэрхэн хэрэгжүүлэх талаар авч үздэг байна. Жишээ нь: Байгууллагын ажилтнууд дараахь зүйлийг мэдэж байх ёстой. Үүнд (Комплаенсын бодлого, журам, COMPLAENСЫН ХЯНАЛТЫН ҮР АШГИЙГ ДЭЭШЛҮҮЛЭХЭД ТЭДНИЙ ГҮЙЦЭТГЭХ ҮҮРЭГ, оруулах хувь нэмэр болон комплаенсын хөтөлбөрийн шаардлагыг биелүүлээгүйн үр дагавар) Түүнчлэн комплаенс соёлыг тогтоосноор ажилтнууд хууль бус үйлдлийг айдасгүйгээр мэдээлэх, байгууллага тэрхүү үйлдэлд шударга хариу арга хэмжээ авахад анхаарч комплаенс тогтолцоог бүрдүүлсэн байх гэх мэт

- **Харилцаа холбоо:** Байгууллага нь комплаенсын тухай мэдээллийг бүх ажилчдад тасралтгүй сонсох, ойлгуулахын тулд харилцаа холбооны зохих аргыг ашиглах ёстой. Байгууллагын дотоод харилцаа холбоонд вэбсайт, и-мэйл, хэвлэлийн мэдээ, тогтмол сонин, олон нийтийн яриа хэлэлцээ, утсан харилцаа гэх мэт ордог. Эдгээр хандлага нь байгууллагын комплаенс үүргийг ойлгож, хүлээн зөвшөөрөхөд түлхэц болдог.
- **Хяналт, дүн шинжилгээ, үнэлгээ:** COMPLAENСЫН МЕНЕЖМЕНТИЙН СИСТЕМИЙН ХЯНАЛТ НЬ ИХЭВЧЛЭН ДАРААХ ЗҮЙЛИЙГ АГУУЛДАГ.
  - Сургалтын үр дүнтэй байдал
  - Хяналтын үр дүнтэй байдал,
  - COMPLAENСЫН ҮҮРЭГ ХАРИУЦЛАГЫГ ҮР ДҮНТЭЙ ХУВААРИЛАХ;
  - Өмнө нь тодорхойлогдсон комплаенсын зөрчлийг арилгах үр дүнтэй байдал;
  - Дотоод комплаенсын хяналтыг хуваарийн дагуу хийгээгүй байдал

### *Улс орнуудын комплаенсийн эрх зүйн орчин, банкны салбарын хууль, журмууд*

#### **Улс орнуудын комплаенсийн үзүүлэлт**

АНУ болон комплаенсийн үзүүлэлтүүд сайтай Шинэ Зеланд, Сингапур, Франц, Испани зэрэг улсуудыг сонгон авч тэдгээрийн комплаенсийн эрх зүйн орчин, стандарт, шаардлага болон тогтолцоог судлахыг зорилоо. Үүнд:

#### *Хүснэгт I-2 Улс орнуудын комплаенсийн үзүүлэлтүүд*

| № | Улсын нэр   | Basel AML index | Corruption Perception Index | Credit Rating |
|---|-------------|-----------------|-----------------------------|---------------|
| 1 | АНУ         | 4.32            | 24/180                      | AA+, AAA      |
| 2 | Шинэ Зеланд | 3.31            | 2/180                       | AA+Aaa        |
| 3 | Сингапур    | 4.28            | 5/180                       | AAA, Aaa      |
| 4 | Франц       | 3.52            | 21/180                      | AA, Aa2       |
| 5 | Испани      | 3.88            | 35/180                      | A, Baa        |

#### **АНУ**

Комплаенсийг АНУ-д үүссэн гэж үздэг ба МУТСТ тэмцэх талаар маш олон хууль, зохицуулалт байдаг боловч комплаенсийн ерөнхий тогтолцооны талаар хуульчилсан

зүйл байдаггүй. Гэхдээ байгууллага нь ямарваа нэгэн гэмт хэрэгт холбогдоход АНУ-ын Холбооны ял оноох байгууллагын удирдамжийн дагуу үр дүнтэй комплаенсийн тогтолцоог хэрэгжүүлсэн тохиолдолд ялыг хөнгөлөх талаар тусгасан байдаг байна. Тус удирдамж нь нийт 8 заалттай, АНУ-д бүртгэлтэй, эсвэл АНУ-д үйл ажиллагаа эрхэлдэг байгууллагуудын хувьд дагаж мөрдөх минимум шаардлагыг агуулсан гэж үздэг. (COSO, Compliance Risk Management: Applying the COSO ERM Framework, 2020)

Банкны салбартай холбоотой гол хуулиуд нь Үндэсний банкны тухай хууль (1864), Холбооны нөөцийн тухай хууль (1913), Гласс-Стигал акт (1933), Банкны нууцын тухай хууль (1970) болон Додд-Франк акт (2010) байна.

### ***Шинэ Зеланд***

Тус улсын хувьд комплаенсийн ерөнхий тогтолцооны талаар хуульчилсан зүйл байхгүй, дагаж мөрдөхийг санал болгосон стандарт байхгүй. МУТСТ хуулийг 2013 оноос эхлэн хэрэгжүүлж эхэлсэн ба тус хуулийн дагуу байгууллага нь эрсдэлийн үнэлгээ хийх, удирдлагыг тогтмол сургалтад хамруулдаг байх, мэдээлдэг байх, бүртгэл хадгалдаг байх, эрсдэлийг бууруудах бусад арга хэмжээ авдаг байх шаардлагатай. (affairs, 2023)

Банкны салбартай холбоотой гол хуулиуд нь Банкны тухай хууль (1989), Хадгаламж татан төвлөрүүлэх хууль (2021), Санхүүгийн зах зээлийн дэд бүтцийн тухай хууль (2021), Санхүүгийн зах зээлийн тухай хууль (2013) зэрэг байна.

### ***Сингапур***

Сингапурын Авилгын гэмт хэргийг мөрдөх товчоо 2017 онд Авлигын эсрэг хуулийн хэрэгжилтийг хангах үүднээс “Сингапурт бизнес эрхлэхэд дагаж мөрдөх Авлигын эсрэг удирдамж” гаргасан ба тус удирдамжид компаниуд авилгаас сэргийлэхэд байгууллагын дээд удирдлага авлигын эсрэг бодлого болон ёс зүйн кодыг баталж хэрэгжүүлэх, тогтмол эрсдэлийн үнэлгээ хийдэг байх, дотоод хяналт, аудит хийдэг байх, сургалтад хамруулдаг байх, авлигын эсрэг тогтолцоогоо үнэлж, сайжруулдаг байх шаардлагатай гэж заасан байдаг байна.

Банкны салбартай холбоотой гол хуулиуд нь Банкны тухай хууль (1970), Үнэт цаас болон Фючерсийн тухай хууль (2001), Санхүүгийн зөвлөхийн тухай хууль (2001), Сингапурын мөнгөний бодлогын тухай хууль (1970), Төлбөр төлөх үйлчилгээний тухай хууль (2019), Авлига, хар тамхины худалдаа, болон бусад хүнд гэмт хэргийн тухай хууль (1992) зэрэг байна.

### ***Франц***

Тус улс 2016 онд Sapin-II Авлигын эсрэг хуулийг баталсан ба тус хуулийн хэрэгжилтийг хангахтай холбоотой Авлигатай тэмцэх газраас төрийн болон хувийн салбарын байгууллагуудад авлига, хээл хахууль, луйвар, ашиг сонирхлын зөрчил, нийтийн хөрөнгийг зүй бусаар ашиглах, давуу тал олгохоос урьдчилан сэргийлэх, илрүүлэх зааварчилгааг 2017 онд анх батлан 2019 онд шинэчилсэн байна. Тус зааварчилгаанд дээд

удирдлага нь авлигын эсрэг бодлого, журмыг баталж, комплаенсийн хөтөлбөрийг хянаж, ажилтнууд болон гуравдагч талд комплаенсийн хөтөлбөрийг танилцуулдаг байх, ёс зүйн код, шүгэл үлээх системтэй байх, эрсдэлийг тодорхойлж, үнэлж, удирддаг байх, гуравдагч этгээдийн хяналтыг хэрэгжүүлдэг байх, ажилтнуудыг эрсдэлийн сургалтад хамруулдаг байх, дотоод хяналт үнэлгээ хийдэг байх талаар заасан байдаг.

Банкны салбартай холбоотой гол хуулиуд нь ЕХ-ны Капиталын шаардлага, Үнэт цаасны зах зээлийн удирдамж, Францын мөнгө болон санхүүгийн код, Санхүүгийн хэрэгслийн зах зээлийн удирдамж, МУ-тай тэмцэх удирдамж, Sapin-II Авлигын эсрэг хууль, Төлбөрийн үйлчилгээний удирдамж, Банк санхүүгийн байгууллагын дижитал үйлчилгээний талаар шаардлага, Луйвартай тэмцэх талаар хууль зэрэг байна.

### ***Испани***

Тус улс 2015 онд эрүүгийн хэргийн хуульдаа өөрчлөлт оруулж, хэрэв компани нь тодорхой шаардлагуудыг хангасан комплаенсийн дотоод хөтөлбөртэй бол тухайн компанийн ажилтан, гэмт хэрэг үйлдсэн тохиолдолд компанийг гэмт хэргийн хариуцлагаас чөлөөлөх тухай нэмэлт өөрчлөлт оруулсан байна. Үүний тулд комплаенсийн хөтөлбөр нь эрсдэлийн үнэлгээ хийдэг байх, гэм хэргээс урьдчилан сэргийлэх санхүүгийн хяналтууд хэрэгжүүлдэг байх, стандарт болон хяналтыг зөрчсөн тохиолдлуудыг комплаенс хариуцсан нэгжид мэдээлдэг байх, комплаенсийн зөрчил гаргасан ажилтанд сахилгын хариуцлага оногдуулдаг байх, комплаенсийн хөтөлбөрийг тогтмол давтамжтай хянаж, ноцтой зөрчил гарсан эсвэл байгууллага бүтцийн болон эдийн засгийн өөрчлөлтөд орсон тохиолдолд комплаенсийн хөтөлбөрт шаардлагатай өөрчлөлтүүдийг хийдэг байх зэргийг шаарддаг.

Банкны салбартай холбоотой гол хуулиуд нь Зээлийн үйлчилгээ үзүүлэгчийн талаар хууль, Зээлийн үйлчилгээ үзүүлэгч байгууллагуудын бүтэц, хяналт, төлбөрийн чадварын тухай хууль зэрэг байна.

*Хүснэгт I-3: Олон улсын комплаенсийн хөтөлбөрийн шаардлага, стандарт, банкны салбарын хууль, дүрмүүд*

| <b>№</b> | <b>Улсын нэр</b> | <b>Комплаенсийн хөтөлбөрийн шаардлага, стандарт</b>                              | <b>Банкны салбарын хууль, дүрмүүд</b>  |
|----------|------------------|--|--|
| 1        | АНУ              | Холбооны ял шийтгэл оноо удирдамжийн комплаенсийн үр дүнтэй хөтөлбрийн шаардлага | Үндэсний банкны тухай хууль<br>Холбооны нөөцийн тухай хууль<br>Гласс-Стигал акт<br>Банкны нууцын тухай хууль<br>Додд-Франк акт   |
| 2        | Шинэ Зеланд      | Заавал мөрдөх шаардлага стандарт байхгүй   | Банкны тухай хууль<br>Хадгаламж татан төвлөрүүлэх хууль<br>Санхүүгийн зах зээлийн дэд бүтцийн тухай хууль<br>Санхүүгийн зах зээлийн тухай хууль                                      |
| 3        | Сингапур         | Сингапурт бизнес эрхлэхэд дагаж мөрдөх Авлигын эсрэг удирдамж                    | Банкны тухай хууль<br>Үнэт цаас болон Фючерсийн тухай хууль<br>Санхүүгийн зөвлөхийн тухай хууль<br>Сингапурын мөнгөний бодлогын тухай хууль<br>Төлбөр төлөх үйлчилгээний тухай хууль |

|   |        |   |   |
|---|--------|---|---|
|   |        |   | Авлига, хар тамхины худалдаа, болон бусад хүнд гэмт хэргийн тухай хууль   |
| 4 | Франц  | Авлигатай тэмцэх газраас гаргасан төрийн болон хувийн салбарын байгууллагуудад авлига, хээл хахууль, луйвар, ашиг сонирхлын зөрчил, нийтийн хөрөнгийг зүй бусаар ашиглах, давуу тал олгохоос урьдчилан сэргийлэх, илрүүлэх зааварчилгаа | ЕХ-ны Капиталын шаардлага, Үнэт цаасны зах зээлийн удирдамж, Францын мөнгө болон санхүүгийн код, Санхүүгийн хэрэгслийн зах зээлийн удирдамж, МУ-тай тэмцэх удирдамж, Sapin-II Авлигын эсрэг хууль, Төлбөрийн үйлчилгээний удирдамж, Банк санхүүгийн байгууллагын дижитал үйлчилгээний талаар шаардлага, Луйвартай тэмцэх талаар хууль |
| 5 | Испани | Эрүүгийн хуулиндаа комплаенсийн дотоод хөтөлбөртэй компаниудын ял, шийтгэлийг хөнгөвчлөхөөр тусгасан  | Зээлийн үйлчилгээ үзүүлэгчийн талаар хууль, Зээлийн үйлчилгээ үзүүлэгч байгууллагуудын бүтэц  |

Комплаенсийн үзүүлэлт сайтай улс орнуудад Шинэ Зеландаас бусад нь дагаж мөрдөхийг зөвлөсөн комплаенсийн хөтөлбөрийн зарчмуудыг баталсан бөгөөд энэхүү зарчмуудыг хэрэгжүүлдэг тохиолдолд байгууллагад оноох ял шийтгэлийг хөнгөлөх заалттай байдаг байна.

#### *Дотоод комплаенсын хэрэгжилтийг үнэлэх шалгуур үзүүлэлтүүд*

Олон улсад байгууллагын дотоод комплаенсыг үнэлэх шалгуур үзүүлэлтүүд байгууллагын онцлогоос шалтгаалаад өөр өөр байх боловч ерөнхий агуулгын хувьд нэг байдаг. Комплаенс хэмээх ойлголтын үндэс суурийг тавьсан, комплаенсын үйл ажиллагааг хамгийн өргөн хүрээгээр хэрэгжүүлдэг олон хууль журмуудыг баталсан АНУ-ын “Federal Sentencing Guidelines for Organizations”(FSGO)- “Байгууллагад ял шийтгэл оногдуулах Холбооны Удирдамж”-ын дагуу байгууллага дотоод комплаенсын хөтөлбөртөө үндсэн 7 шалгуур үзүүлэлтийг тусгасан байх ёстой гэж үздэг байна.(G.Silverman, 2008, p. 38) Үүнд:

1. Байгууллага нь ажилтнуудын дагаж мөрдөх комплаенсын стандарт хөтөлбөр, журмыг баталсан байх;
2. Комплаенсын хөтөлбөрийг байгууллага доторх дээд шатны удирдах албан тушаалтнуудаар хянуулдаг байх;
3. Байгууллага нь гэмт зан үйлд холбогдох эрсдэл өндөртэй ажилтнуудад томоохон эрх мэдлийг шилжүүлэхгүй байхад анхаарах;
4. Байгууллага нь боловсруулсан комплаенсын хөтөлбөр болон хэрэгжилтийнхээ талаар ажилтнууддаа сургалт орж, үр дүнтэй харилцаа холбоо үүсгэдэг байх;



5. Байгууллага нь хяналт болон аудитын тогтолцоог хэрэгжүүлэх мөн комплаенсын систем нь ажилтнууд шударга бус үйлдлийг ямар нэгэн айдасгүйгээр мэдээлж байх тогтолцоог бүрдүүлдэг байх (Жишээ нь: шүгэл үлээх систем);
6. Байгууллага ажилтнууддаа шударга бус үйлдлийг мэдээлэхэд урамшуулах, үүний хажуугаар буруутай этгээдэд холбогдох хариуцлагыг тооцох бодлогыг хэрэгжүүлдэг байх;
7. Байгууллагад зөрчил мэдээлэгдсэн тохиолдолд холбогдох арга хэмжээг авч, ирээдүйд дахин тохиолдохоос урьдчилан сэргийлэх арга хэмжээг цаг алдалгүй авдаг байх; (G. Silverman, 2008)

Судалгааны байгууллагууд комплаенсын үйл ажиллагааны талаарх судалгааг хийхдээ дээрх анхан шатны шалгуур үзүүлэлтүүд дээр үндэслэн асуулгаа боловсруулдаг байна.

Түүнчлэн Олон улсын стандартчиллын байгууллага (ISO) нь 2014 онд “Комплаенсын менежментийн системийн удирдамж” –ийг гаргасан байдаг. “ISO” нь үндэсний стандартын байгууллагуудаас бүрдсэн олон улсын төрийн бус байгууллага юм. Энэхүү байгууллага нь төрийн өмчийн, үйлдвэр, худалдааны стандартыг боловсруулж хэвлүүлдэг бөгөөд үндэсний стандартын янз бүрийн байгууллагын төлөөлөгчдөөс бүрддэг. Энэхүү байгууллагаас гаргасан комплаенсын удирдамжинд комплаенсын үйл ажиллагааны шаардлагыг тодорхой заагаагүй боловч комплаенсын удирдлагын тогтолцоо болон санал болгох практик зааварчилгааг өгдөг. Энэхүү олон улсын стандартад заасан удирдамж нь байгууллага комплаенсын хөтөлбөрт дасан зохицох зорилготой бөгөөд энэхүү удирдамжийг ашиглах нь байгууллагын дагаж мөрдөх удирдлагын тогтолцооны хэмжээ, төлөвшлийн түвшин, байгууллагын үйл ажиллагааны нөхцөл байдал, мөн чанар, нарийн төвөгтэй байдал, түүний дагаж мөрдөх байдал зэргээс хамаарч өөр өөр байж болно. Удирдлагын системийн стандарт, комплаенсын менежментийн тогтолцоог мөрдөөгүй байгууллагууд энэхүү стандартыг байгууллагынхаа бие даасан удирдамж болгон хялбархан нэвтрүүлэх боломжтой юм. (ISO, 2014) Энэхүү олон улсын стандарт нь бусад удирдлагын тогтолцоонд нийцүүлэхтэй холбоотой шаардлагыг сайжруулах, комплаенс үүргийнхээ ерөнхий менежментийг сайжруулахад байгууллагад туслах үүрэгтэй.

Дээрх дотоод комплаенсын шалгуур үзүүлэлтийг байгууллага хэр сайн нэвтрүүлснийг үнэлэх нэгэн арга нь “**Комплаенс хөтөлбөрийн төлөвшлийн үнэлгээний модель**” юм. Програм хангамжийн компаниуд болон комплаенсын олон улсын байгууллагуудаас комплаенсын үнэлгээний модель (зарим тохиолдолд үнэлгээний шкал)-ийг боловсруулсан байдаг. Энэ төрлийн үнэлгээний арга боловсруулсан олон компаниуд байдаг бөгөөд үүнээс дурдвал АНУ-ын Нью Йорк хотод байрлалтай “Gan integrity” хэмээх компанийн “Compliance Program Maturity Model” (Gan Integrity, 2021) АНУ-ын Hyperproof компанийн “Compliance maturity spectrum” (Hyperproof, 2020), Society of Corporate Compliance and Ethics (SCCE) - Корпорацийн комплаенс болон ёс зүйн нийгэмлэгээс гаргасан “Compliance maturity model” (SCCE, 2015) юм. Эндээс “Корпорацийн комплаенс болон ёс зүйн нийгэмлэг”-ийн “Комплаенсын төлөвшлийн загвар”-ыг сонгон үнэлгээг хийсэн бөгөөд учир нь уг төлөвшлийн загвар нь АНУ-ын

“Federal Sentencing Guidelines for Organizations”(FSGO)- “Байгууллагад ял шийтгэл оногдуулах Холбооны Удирдамж”-ийн дагуух элементүүдээр комплаенсын төлөвшлийг үнэлдэг. Энэ нь судлаачийн сонгосон дээрх дотоод комплаенсыг үнэлэх 7 шалгуур үзүүлэлттэй нийцэж байгаа юм.

Энэхүү “Комплаенсын хөтөлбөрийн төлөвшлийн загвар” нь 5 элементийн хүрээнд үнэлгээг хийдэг. Үүнд:

- Комплаенсын бүтэц
- Комплаенсын дүрэм, журам
- Комплаенсын сургалт
- Комплаенсын эрсдэл
- Комплаенсын хяналт

Дээрх элементүүдийн хүрээнд байгууллага комплаенсыг хэрхэн нэвтрүүлснээр нь 5 түвшингээр ангилж үнэлгээг гаргадаг байна.

*Хүснэгт I-4 Комплаенсын төлөвшлийн загвар-Комплаенсын бүтэц*

| <b>1-түвшин<br/>Ad Hoc</b>                         | <b>2-түвшин<br/>Fragmented</b>   | <b>3-түвшин<br/>Defined</b>  | <b>4-түвшин<br/>Mature</b>  | <b>5-түвшин<br/>Optimized</b>   |
|--|--|--|---|---|
| Албан ёсны комплаенсын бүтэц, бүрэлдэхүүн байхгүй. | Удирдлагын баг болон ТУЗ комплаенсын хөтөлбөрийг дагаж мөрдөхийг ажилтнуудаас шаарддаг боловч дагаж мөрдөхдөө тууштай байдаггүй. | Комплаенс бүтцийг бий болгосон.  | Комплаенсын эрсдлийн үнэлгээ, бууруулах төлөвлөгөөг тогтмол, цаг тухайд нь хийдэг.  | Комплаенсын албаны ажилтнуудын нэгдсэн сүлжээтэй бөгөөд комплаенсын үйл ажиллагааг зохицуулахын тулд тогтмол уулзалт хийж байдаг.   |
| Бие даасан хяналт байхгүй.                         | Хариуцлага тооцох асуудлыг өргөн хүрээнд ойлгодог боловч албан ёсоор баримтжуулаагүй болно. Комплаенсын хяналт тууштай бус.      | Комплаенсын хороо байдаг бөгөөд үүнд байгууллагын гол үйл ажиллагааны төлөөлөгчид багтдаг. | Комплаенсын мэргэжилтнүүд тогтмол цаг хугацаанд Комплаенсын удирдах түвшний ажилтанд тайлагнадаг.   | Комплаенсын хороо нь комплаенсыг стратегийн тэргүүлэх чиглэл гэж үздэг. Комплаенсын эрсдлийн хувилбаруудыг тодорхойлж, үнэлэн комплаенсын хяналттай уяж жил бүр шинэчилдэг. |
| Хариуцлага тооцох асуудлыг тодорхойлоогүй.         | Комплаенсын хороо байж болох ч, комплаенсын үйл ажиллагаа нь реактив болон тусгаарлагдмал хэлбэрээр байдаг.                      | Комплаенсын удирдах түвшний ажилтан эсвэл комплаенсын ажилтан байдаг.                      | Комплаенсын хороо улиралд нэг удаа хуралдаж, комплаенсын удирдах түвшний ажилтан нь комплаенсын тайланг тайлагнадаг. Комплаенсын эрсдлээс урьдчилан | ТУЗ, Аудитын Хороо, Удирдлагын баг байгууллагын хэмжээнд комплаенсын үүрэг хариуцлагыг дэмжиж байдаг.   |

|                                 |  |  |  |   |
|---------------------------------|--|--|--|---|
|                                 |  |  | сэргийлэх арга хэмжээг төлөвлөдөг.   |   |
| Комплаенс эрсдлийг ойлгодоггүй. | Комплаенс эрсдлийг ойлгодог боловч албан ёсоор баримтжуулаагүй | Комплаенсын эрсдлийг тодорхойлох, бууруулах процессыг нэвтрүүлсэн. | Комплаенсын удирдах түвшний ажилтан ТУЗ болон Аудит Хороонд бие даан, шууд хандах эрхтэй.<br>Комплаенсын талаар ТУЗ-д тогтмол тайлагнадаг. | Комплаенс, эрсдлийн удирдлага, дотоод аудит нь нэгдсэн ажлын төлөвлөгөөг хэрэгжүүлдэг.<br>Нэгдсэн функцийг автоматжуулсан процессоор дэмждэг. |

Эх үүсвэр: (<https://www.corporatecompliance.org/system, n.d.>)

**Хүснэгт I-5 Комплаенсын төлөвшилийн загвар- Комплаенсын дүрэм, журам**

| <b>1-түвшин<br/>Ad Hoc</b>                                   | <b>2-түвшин<br/>Fragmented</b>  | <b>3-түвшин<br/>Defined</b>                                     | <b>4-түвшин<br/>Mature</b>   | <b>5-түвшин<br/>Optimized</b>  |
|--|---|---|--|--|
| Комплаенсын зарим дүрэм журам байдаг.                        | Комплаенсын дүрэм журам байдаг боловч бүрэн биш мөн албан ёсоор баримтжуулаагүй.        | Комплаенсын бүх дүрэм журам албан ёсоор баримтжуулсан байдаг.   | Комплаенсын дүрэм журам нээлттэй бөгөөд байгууллагын вэбсайгад (дотоод эсвэл гадаад) хялбархан олох боломжтой.   | Комплаенсын дүрэм журамдаа байнгын сайжруулалт хийдэг  |
| Ажилчдад комплаенсын дүрэм журмын талаар мэдээлэл өгдөггүй   | Ажилчдад комплаенсын дүрэм журмын талаар мэдээлэл өгдөг боловч тогтмол биш              | Ажилчдад комплаенсын дүрэм журмын талаар тогтмол мэдээлэл өгдөг | Ажилчдад комплаенсын дүрэм журмын талаар тогтмол мэдээлэл өгдөг. Дүрэм журмын биелэлтийг хянадаг.  | Дүрэм журмын сайжруулалтыг тогтмол хийж, цаг алдалгүй ажилчдадаа хүргэдэг.   |
| Комплаенсын дүрэм журмыг батлах болон хянах процес байдаггүй | Комплаенсын дүрэм журмыг батлах болон хянах процес байдаг ч албан ёсоор баримтжуулаагүй | Комплаенсын дүрэм журам батлагдсан ч хяналт тавьдаггүй          | Хуулийн өөрчлөлтийг дагаж мөрдөхийн тулд комплаенсын дүрэм журмыг тогтмол хянаж байдаг.<br>Комплаенсын дүрэм журмын хяналт тавих процес нь албан ёсны бөгөөд баримтжуулсан байдаг. | Шинэ болон нэмэлт өөрчлөлт оруулсан дүрэм журмыг цаг тухайд нь хэрэгжүүлэхийн тулд хууль тогтоомжийг идэвхтэй хянадаг.<br>Хууль тогтоомжийн үйлчилгээг ашигладаг.<br>Комплаенсын дүрэм журмын хяналтыг автоматжуулж болно. |

Эх үүсвэр: (<https://www.corporatecompliance.org/system, n.d.>)

**Хүснэгт I-6 Комплаенсын төлөвшилийн загвар- Комплаенсын сургалт**

| <b>1-түвшин<br/>Ad Hoc</b> | <b>2-түвшин<br/>Fragmented</b> | <b>3-түвшин<br/>Defined</b> | <b>4-түвшин<br/>Mature</b> | <b>5-түвшин<br/>Optimized</b> |
|----------------------------|--------------------------------|-----------------------------|----------------------------|-------------------------------|
|----------------------------|--------------------------------|-----------------------------|----------------------------|-------------------------------|

|  |  |   |  |   |
|--|--|---|--|---|
| Комплаенсын сургалт байдаггүй.   | Комплаенсын сургалт байдаг боловч тогтмол биш.                 | Комплаенсын сургалтыг цаг тухайд нь хийж гүйцэтгэдэг. Сургалтын тайланг удирдах албан тушаалтнууд болон ТУЗ-д мэдээлдэггүй.   | Байгууллагын хэмжээнд дагаж мөрдөх сургалтын хөтөлбөр байдаг бөгөөд удирдлага/хариуцаа ажиглалтууд хянадаг. Байгууллага нь дагаж мөрдөх үндсэн чиглэлээр сургалт явуулах шаардлагатай хүмүүсийг тодорхойлж, тэдний оролцоог хянадаг. Сургалтын тайланг нэгтгэж, удирдах ажиглалтууд болон ТУЗ-д мэдээлдэг. | Сургалтын үйл ажиллагааг автоматжуулсан. Чадварын үнэлгээ, баталгаажуулалтын хөтөлбөрийг дагаж мөрдөх үндсэн чиглэлүүдэд хэрэгжүүлдэг. Сургалтыг тасралтгүй сайжруулахын тулд хяналт, хэмжүүрийг ашигладаг. |
| Комплаенсын талаарх мэдээллийг ажиглалтуудад хүргэдэггүй. Комплаенсын мэдээллийн хөтөлбөр байдаггүй. | Комплаенсын талаархи мэдээлэл ажиглалтуудад тогтмол хүрдэггүй. | Комплаенсын талаархи мэдээллийг ажиглалтуудад имэйл, зурагт хуудас болон бусад аргуудаар хүргэдэг ч албан ёсны баримтжуулсан комплаенсын мэдээллийн хөтөлбөр байдаггүй. | Комплаенсын талаарх мэдээллийн хөтөлбөр байдаг. Мөн шинэчилэл хийгдэж байдаг.  | Комплаенсын талаарх мэдээллийн хөтөлбөр тасралтгүй сайжруулахад комплаенсын хяналт, хэмжүүрийг ашигладаг.   |

Эх үүсвэр: (<https://www.corporatecompliance.org/system, n.d.>)

*Хүснэгт 1-7 Комплаенсын төлөвшлийн загвар- Комплаенсын эрсдэл*

| <b>1-түвшин<br/>Ad Hoc</b>                                | <b>2-түвшин<br/>Fragmented</b>                    | <b>3-түвшин<br/>Defined</b>   | <b>4-түвшин<br/>Mature</b>   | <b>5-түвшин<br/>Optimized</b>  |
|---|---|---|--|--|
| Комплаенсын эрсдэлийг бууруулах үйл ажиллагаа хийгддэггүй | Ажиглалтууд комплаенсын эрсдэлийг мэддэг.         | Комплаенсын эрсдэлийг тодорхойл ох, үнэлэх, тайлагнах үйл явцыг хэрэгжүүлсэн.                     | Комплаенсын эрсдэлийн менежментийн бүх үйл явцыг байгууллагын хэмжээнд хэрэгжүүлсэн бөгөөд эрсдэлийн бүртгэл болон бусад аргаар албан ёсоор баримтжуулсан болно. | Комплаенс, Эрсдэлийн удирдлага, Дотоод аудит нь эрсдэлийн удирдлагын нэгдсэн үйл явцтай бөгөөд тэдгээрийг хянах замаар тасралтгүй сайжруулдаг. |
| Комплаенсын эрсдэлийн үнэлгээ байдаггүй                   | Комплаенсын эрсдэлийн үнэлгээ тогтмол хийгддэггүй | Комплаенсын эрсдэлийн удирдлагын албан ёсны процесстой жишээ нь ISO 31000 эсвэл COSO ERM гэх мэт. | Комплаенсын эрсдэлийн үнэлгээг жил бүр хийдэг. Бууруулах төлөвлөгөөг эрсдэлийн эзэд хянадаг.   | Гүйцэтгэх удирдлага, ТУЗ нь эрсдэлийн хөтөлбөрийг тогтмол хянаж, стратегийн болон байгууллагын үндсэн эрсдлүүдийг удирдан зохион байгуулдаг.   |
|   |   |   | Комплаенсын эрсдэлийн менежментийн үр дүнг жил бүр   | Комплаенсын эрсдэлийн менежментийн процессыг   |

|  |  |  |   |                 |
|--|--|--|---|-----------------|
|  |  |  | гүйцэтгэх удирдлага, ТУЗ-д тайлагнадаг. | автоматжуулсан. |
|--|--|--|---|-----------------|

Эх үүсвэр: (

*Хүснэгт I-8 Комплаенсын төлөвшлийн загвар- Комплаенсын хяналт*

| <b>1-түвшин<br/>Ad Hoc</b>  | <b>2-түвшин<br/>Fragmented</b>  | <b>3-түвшин<br/>Defined</b>  | <b>4-түвшин<br/>Mature</b>   | <b>5-түвшин<br/>Optimized</b>   |
|---|---|--|--|---|
| Дотоод комплаенсын хөтөлбөрийн элементүүд болон эрсдлүүдийн хяналт байдаггүй. | Дотоод комплаенсын хөтөлбөрийн зарим элементүүд болон эрсдлүүдийн хяналт байдаг | Дотоод комплаенсын хөтөлбөрийн шаардлагатай элементүүд болон эрсдлүүдийн хяналт байдаг | Дотоод комплаенсын хөтөлбөрийн бүх элементүүд болон эрсдлүүдийн хяналт байдаг  | Хяналт шалгалтыг комплаенс, дотоод аудит болон эсрдэлийн хэлтэсд нэгтгэдэг  |
| Хяналт шалгалтын талаархи удирдамж байдаггүй                                  | Хяналт шалгалтын талаархи зарим удирдамж байдаг                                 | Хяналт шалгалтын талаархи удирдамж баримтуулжсан байдаг                                | Хяналт шалгалтыг бүрэн баримтжуулсан бөгөөд үүнд эрсдэл эзэмшигчдийн байнгын хяналт, бие даасан хяналт хоёуланг нь багтаасан болно | Албан ёсны нэгдсэн хяналтын төлөвлөгөөг комплаенс, дотоод аудит болон эсрдэлийн хэлтэс жил бүр боловсруулдаг. Хяналтын төлөвлөгөөг удирдах албан тушаалтнууд болон ТУЗ жил бүр хянаж, баталдаг. |
|   |   |  | Хяналтын үр дүнг залруулах арга хэмжээ төлөвлөгөөг удирдлагууд болон ТУЗ-д мэдээлдэг   | Хяналтын үйл ажиллагаанаас үүдэлтэй хэмжигдэхүүнүүдийг дагаж мөрдөх хөтөлбөрийг тасралтгүй сайжруулахын тулд боловсруулж, тайлагнаж, ашигладаг. Боломжтой бол автоматжуулалтыг ашигладаг.       |

Эх үүсвэр: (

## Бүлгийн дүгнэлт

Комплаенсын тухай онол, ухагдахуун нь АНУ-тай салшгүй холбоотой бөгөөд үүсэл хөгжил нь ч энэ улсаас эхлэлтэй юм. Анх 1970 оны эхээр АНУ болон бусад хөгжингүй орнуудын Үндэстэн дамнасан корпорациуд хүчээ авч мөнгө угаах, авилгал хээл хахуулийн болон залилангийн хэргүүд газар авсанаар АНУ-д холбогдох хууль тогтоомж гарч үүнээс үүдэлтэйгээр комплаенсын хөгжлийн үе шат эхэлсэн гэж үздэг.

Комплаенс хэмээх ухагдахууныг судлаачид, эрдэмтэд, бизнесийн байгууллагууд олон талаас нь янз бүрээр тодорхойлсон байдгаас хамгийн энгийнээр “Олон улсын комплаенсын холбоо”-оос дараах байдлаар тодорхойлсон байдаг. Үүнийг дурдвал

Комплаенс гэдэг нь хууль дүрэм, журам, зааварт нийцүүлж үйл ажиллагаа явуулах чадамж гэсэн байдаг.

Комплаенсын хяналтыг хийх гол зорилго нь аливаа холбогдох эрсдлээс урьдчилан сэргийлэх бөгөөд комплаенсын эрсдэл гэдэг нь хууль дүрэм, журмыг дагаж мөрдөөгүйгээс үүдэлтэй мөнгөн хохирол болон эрсдэлд өртөх магадлал гэж хэлж болно. Комплаенсыг Зохицуулалтын болон Дотоод гэж ангилах бөгөөд тухайн байгууллагын мөрдөж ажиллах ёстой хууль тогтоомжууд, зохицуулагч байгууллагаас тавьсан шаардлага, мөрдөх ёстой хэм хэмжээг сахиулахыг **/regulatory compliance/** - “Зохицуулалтын комплаенс” хэрэгжүүлдэг бол хууль эрх зүйн орчны хүрээнд тухайн байгууллагын дотооддоо баталсан дүрэм журмуудыг сахиулахыг **/internal compliance/**- “Дотоод комплаенс” зохицуулдаг.

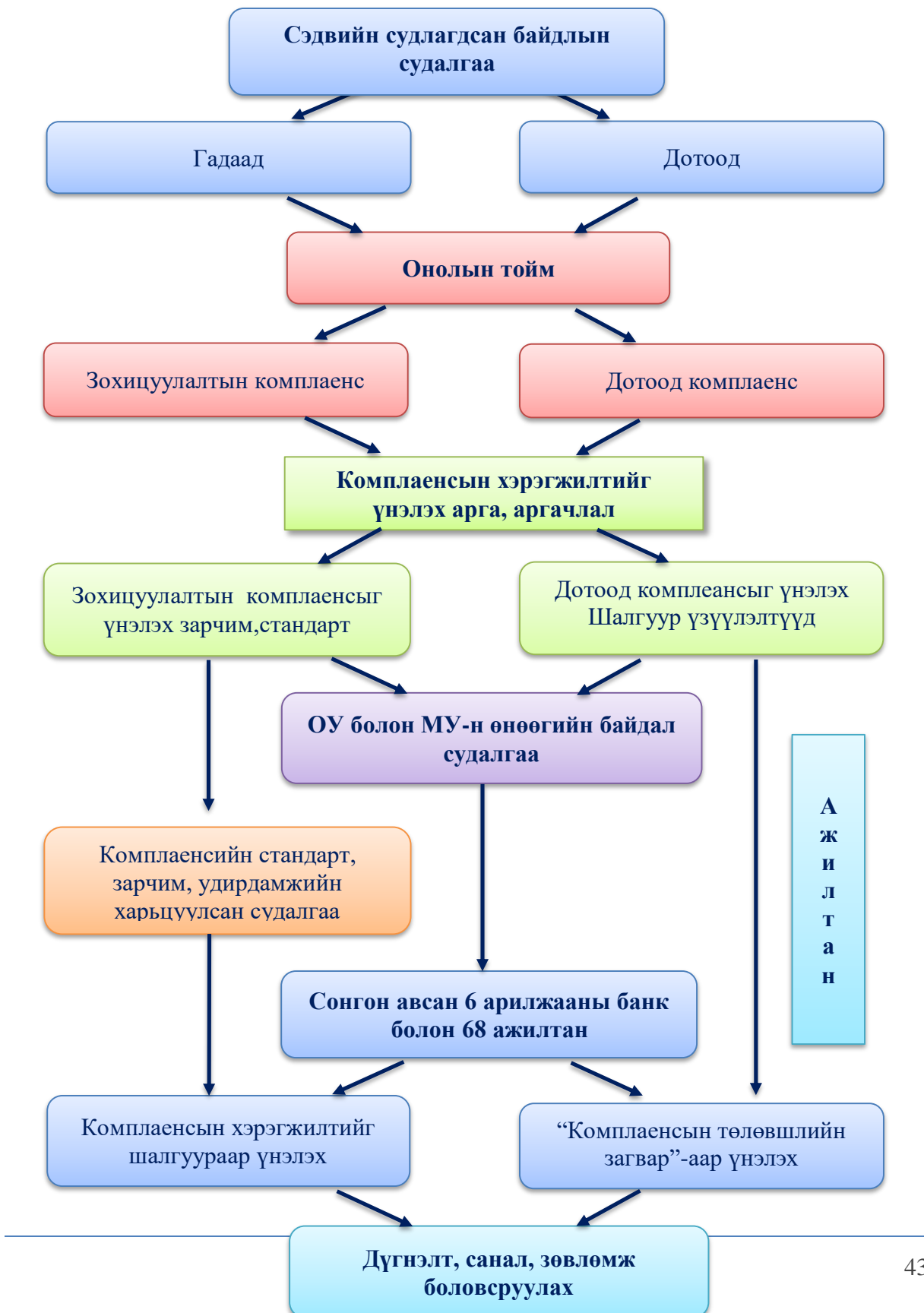
Олон улсад байгууллагын дотоод комплаенсыг үнэлэх шалгуур үзүүлэлтүүд байгууллагын онцлогоос шалтгаалаад өөр өөр байх боловч ерөнхий агуулгын хувьд нэг байдаг. Комплаенс хэмээх ойлголтын үндэс суурийг тавьсан, комплаенсын үйл ажиллагааг хамгийн өргөн хүрээгээр хэрэгжүүлдэг олон хууль журмуудыг баталсан АНУ-ын “Federal Sentencing Guidelines for Organizations”(FSGO)- “Байгууллагад ял шийтгэл оногдуулах Холбооны Удирдамж”-ын дагуу байгууллага дотоод комплаенсын хөтөлбөртөө үндсэн 7 шалгуур үзүүлэлтийг тусгасан байх ёстой гэж үзсэн байдаг.

Дотоод комплаенсын шалгуур үзүүлэлтийг байгууллага хэр сайн нэвтрүүлснийг үнэлэх нэгэн арга нь “Комплаенс хөтөлбөрийн төлөвшлийн үнэлгээний модель” юм. Програм хангамжийн компаниуд болон комплаенсын олон улсын байгууллагуудаас комплаенсын үнэлгээний модель (зарим тохиолдолд үнэлгээний шкал)-ийг боловсруулсан байдаг. Энэ төрлийн үнэлгээний арга боловсруулсан олон компаниуд байдаг бөгөөд үүнээс дурдвал АНУ-ын Нью Йорк хотод байрлалтай “Gan integrity” хэмээх компанийн “Compliance Program Maturity Model” (Gan Integrity, 2021) АНУ-ын Hyperproof компанийн “Compliance maturity spectrum” (Hyperproof, 2020), Society of Corporate Compliance and Ethics (SCCE) - Корпорацийн комплаенс болон ёс зүйн нийгэмлэгээс гаргасан “Compliance maturity model” (SCCE, 2015) зэргийг дурдаж болно.

## II. БҮЛЭГ СУДАЛГААНЫ АРГА ЗҮЙ, ДИЗАЙН

### 2.1. Судалгааны дизайн

Хүснэгт II-1 Судалгааны дизайн



## 2.2. Судалгааны аргыг сонгосон үндэслэл

Дотоод комплаенсын шалгуур үзүүлэлтийг байгууллага хэр сайн нэвтрүүлснийг үнэлэх нэгэн арга нь “Комплаенс хөтөлбөрийн төлөвшлийн үнэлгээний модель” юм. Програм хангамжийн компаниуд болон комплаенсын олон улсын байгууллагуудаас комплаенсын үнэлгээний модель (зарим тохиолдолд үнэлгээний шкал)-ийг боловсруулсан байдаг. Энэ төрлийн үнэлгээний арга боловсруулсан олон компаниуд байдаг бөгөөд үүнээс дурдвал АНУ-ын Нью Йорк хотод байрлалтай “Gan integrity” хэмээх компанийн “Compliance Program Maturity Model” (Gan Integrity, 2021) АНУ-ын Hyperproof компанийн “Compliance maturity spectrum” (Hyperproof, 2020), Society of Corporate Compliance and Ethics (SCCE) - Корпорацийн комплаенс болон ёс зүйн нийгэмлэгээс гаргасан “Compliance maturity model” (SCCE, 2015) юм. Эндээс “Корпорацийн комплаенс болон ёс зүйн нийгэмлэг”-ийн “Комплаенсын төлөвшлийн загвар”-ыг сонгон үнэлгээг хийсэн бөгөөд учир нь уг төлөвшлийн загвар нь АНУ-ын “Federal Sentencing Guidelines for Organizations”(FSGO)- “Байгууллагад ял шийтгэл оногдуулах Холбооны Удирдамж”-ийн дагуух элементүүдээр комплаенсын төлөвшлийг үнэлдэг. Энэ нь судлаачийн сонгосон дээрх дотоод комплаенсыг үнэлэх 7 шалгуур үзүүлэлттэй нийцэж байгаа юм

## 2.3. Түүвэр сонгосон үндэслэл

Монголын банкны салбарт нийт 12 банк үйл ажиллагаа явуулж байна. Үүний 5 нь буюу Хаан, ХХБ, Голомт, Хас, Төрийн банкууд нь системийн банкууд юм. Судалгааг дараах мэдээлэлд үндэслэн доорх 6 банк болон 84 банкны ажилтнаас авсан.

### Түүврийн хэмжээг тооцоолсон тухай:

#### 3. Зураг II-1 Түүврийн хэмжээ

$$\text{Sample size} = \frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2} \div \left( 1 + \left( \frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right) \right)$$

Эх үүсвэр: <https://www.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>

#### Хүснэгт II-2 Банкны салбарын мэдээлэл

| Банкны салбарын нийт хөрөнгө | Банкны салбарын ажилтны тоо |
|------------------------------|-----------------------------|
| 45.9 их наяд төгрөг          | 14,853                      |

Эх сурвалж: <https://stat.mongolbank.mn/>



Хүснэгт II-3 судалгаанд хамрагдсан банкны мэдээлэл

| №           | Банкны нэр             | Нийт хөрөнгө               | Ажилтны тоо   |
|-------------|------------------------|----------------------------|---------------|
| 1           | Хаан банк              | 15.1 их наяд төгрөг        | 6,500         |
| 2           | Худалдаа хөгжлийн банк | 9.6 их наяд төгрөг         | 3,300         |
| 3           | Голомт банк            | 8.9 их наяд төгрөг         | 2,300         |
| 4           | ХасБанк                | 3.9 их наяд төгрөг         | 1,200         |
| 5           | Тээвэр хөгжил банк     | 1.2 их наяд төгрөг         | 243           |
| 6           | М банк                 | 235 тэрбум төгрөг          | 201           |
| <b>Нийт</b> |                        | <b>38.9 их наяд төгрөг</b> | <b>12,544</b> |

Эх сурвалж: Банкуудын вэб сайт

## III. БҮЛЭГ ОЛОН УЛС БОЛОН МОНГОЛ УЛСЫН КОМПЛАЕНСЫН ӨНӨӨГИЙН БАЙДЛЫН СУДАЛГАА

### 3.1. Олон улсын комплаенсын өнөөгийн байдал

Олон улсын комплаенсын өнөөгийн байдалыг судлахдаа комплаенсын үзүүлэлтээр тэргүүлж байгаа улсуудын банкыг сонгон авч комплаенсийн засаглал, комплаенстай холбоотой батлан гаргасан баримт бичгүүд, комплаенсийн ажилтанд тавигдах шаардлага, комплаенсийн нэгж болон ажилтны үүргийг харьцуулан судалсан. Банк тус бүрийн мэдээллийг доорхи хэсгүүдэд оруулсан.

|   | Банкны нэр                 | Улс      | Нийт актив (тэрбум \$) |
|---|----------------------------|----------|------------------------|
| 1 | JP Morgan Chase & Co (JPM) | АНУ      | 2,727.38               |
| 2 | Bank of America (BAC)      | АНУ      | 2,395.89               |
| 3 | Citigroup (C)              | АНУ      | 1,988.23               |
| 4 | UBS Group AG (UBS)         | Швейцарь | 968.728                |

Хүснэгт 1.3-1: Банкуудын мэдээлэл /2023 он/  
Нийт актив (тэрбум \$)

<https://www.relbanks.com/worlds-top-banks/top-world-banks-by-assets-2019>

1. **АНУ-н JP Morgan Chase & Co (JPM) банк нь** Нью-Йоркийн Холбооны нөөцийн банкаар зохицуулагддаг, АНУ-ын Нью-Йорк хотод төвтэй хувьцаат компанид бүртгэлтэй банкны холдинг компани юм. Мөнгө угаах болон терроризмын үйл ажиллагааг санхүүжүүлэхтэй тэмцэх олон улсын хүчин чармайлтад оролцохыг тууштай баримталж ажилладаг. Уг банк нь АНУ-ын холбооны болон муж улсын банк, үнэт цаасны янз бүрийн зохицуулагчид болон бусад зохицуулалтын байгууллагууд, түүний дотор өөрийгөө зохицуулах байгууллагууд, түүнчлэн АНУ-ын болон АНУ-ын бус бусад төрийн байгууллагуудаар зохицуулагддаг бөгөөд эдгээр хууль эрх зүйн хүрээнд тодорхой хуулийн этгээдэд хяналт тавих эрх мэдэлтэй байдаг. Банк нь АНУ-ын PATRIOT-ын нэмэлт, өөрчлөлт оруулсан Банкны нууцын

тухай хууль зэрэг АНУ-д мөрдөгдөж буй мөнгө угаахтай тэмцэх хууль тогтоомж, дүрэм журмыг дагаж мөрдөх зорилготой эрсдэлд суурилсан дэлхийн мөнгө угаахтай тэмцэх ("AML") дагаж мөрдөх хөтөлбөрийг ("AML хөтөлбөр") хэрэгжүүлсэн. Энэ нь 2001 оны хууль болон аж ахуй нэгжийн үйл ажиллагаа явуулж буй нутаг дэвсгэрт мөнгө угаах болон терроризмыг санхүүжүүлэхээс урьдчилан сэргийлэхтэй холбоотой бусад холбогдох хууль тогтоомж, дүрэм журам юм.

Дараах элементүүдээс бүрдсэн дэлхийн хориг арга хэмжээг дагаж мөрдөх хөтөлбөрийг ("GSC хөтөлбөр") байгуулсан. ТАЗ хөтөлбөрийн өдрийн хэрэгжилт, үйл ажиллагаа; бие даасан туршилт; байнгын сургалтын хөтөлбөр; тайлагнах, бүртгэл хөтлөх. GSC-ийг Санхүүгийн гэмт хэрэгтэй тэмцэх газрын даргын томилсон Global Sanctions Compliance хариуцсан захирал удирддаг. (<https://reports.jpmorganchase.com/investor-relations/2022/ar-ceo-letters.htm>, 2023)

2. **Bank of America** нь Банк санхүү, хөрөнгө оруулалт, хөрөнгийн менежмент болон бусад санхүүгийн болон эрсдэлийн менежментийн бүтээгдэхүүн, үйлчилгээгээр хувь хүн, жижиг дунд зах зээлийн бизнес, томоохон корпорациудад үйлчилдэг дэлхийн тэргүүлэгч санхүүгийн байгууллагуудын нэг юм. Тус компани нь АНУ-д 68 сая орчим хэрэглэгч болон жижиг бизнесийн үйлчлүүлэгчдэд 3900 орчим жижиглэнгийн санхүүгийн төв, 15000 орчим АТМ болон 56 сая баталгаажсан дижитал хэрэглэгчтэй шагналт дижитал банкаар үйлчилдэг. Уг банк нь баялгийн удирдлага, корпорацийн болон хөрөнгө оруулалтын банк санхүү, олон төрлийн хөрөнгийн ангиллын арилжааны чиглэлээр дэлхийн хэмжээнд тэргүүлэгч бөгөөд дэлхийн өнцөг булан бүрт байгаа корпорациуд, засгийн газар, байгууллага, хувь хүмүүст үйлчилдэг. Тус компани нь АНУ, түүний нутаг дэвсгэр болон 35 гаруй улс даяар үйл ажиллагаагаа явуулж үйлчлүүлэгчдэд үйлчилдэг. Банкны хувьцаа (NYSE: BAC) Нью-Йоркийн хөрөнгийн бирж дээр бүртгэлтэй. (<https://about.bankofamerica.com/en/our-company>, 2023)
3. **Citigroup (C)** банк нь хамгийн эртний 240 жилийн түүхтэй. Холбоо бүрийн хүчээр санхүүгийн амьдралыг сайжруулахад туслах зорилготой нэгдсэн банк.
4. **UBS Group AG** нь Швейцарьт бүртгэлтэй, оршин суудаг бөгөөд Урлагийн дагуу үйл ажиллагаагаа явуулдаг. 620фф. Aktiengesellschaft, хувьцаагаар хязгаарлагдсан корпораци болох Швейцарийн үүргийн тухай хуулийн Бүртгэлтэй оффис нь Bahnhofstrasse 45, 8001 Цюрих, Швейцарь хаягт байрладаг бөгөөд байгууллагын таних дугаар нь CHE-395.345.924 юм. UBS Group AG нь 2014 оны 6-р сарын 10-нд үүсгэн байгуулагдаж, 2014 онд UBS группын холдинг компани болж байгуулагдсан. UBS Group AG-ийн хувьцаанууд Швейцарийн ЗУРГААН бирж болон Нью-Йоркийн хөрөнгийн биржид бүртгэлтэй (ISIN: CH0244767585; CUSIP: H42097107). UBS Group AG нь компанийн засаглалтай холбоотой Швейцарийн SIX биржийн компанийн засаглалтай холбоотой мэдээллийн талаарх удирдамж, түүнчлэн Швейцарийн Корпорацийн шилдэг туршлагын тухай хуульд заасан стандарт зэрэг Швейцарийн компанийн засаглалтай холбоотой хууль эрх зүйн болон зохицуулалтын

бүх шаардлагуудыг дагаж мөрдөж, дагаж мөрддөг. Удирдах ажилтны нөхөн олговрын хавсралт зэрэг засаглал. (<https://www.usbank.com/index.html>, 2023)

*Хүснэгт 1.3-1: Олон улсын банкуудын комплаенсийн баримт бичгүүд*

| №  | Баримт бичгийн нэр                            | JPMorgan Chase&Co | BAC | Citigroup | US Bank Corp |
|----|---|-------------------|-----|-----------|--------------|
| 1  | Комплаенсийн хөтөлбөр                         |                   | +   |           | +            |
| 2  | Ёс зүйн код                                   | +                 | +   | +         |              |
| 3  | Санхүүгийн ажилтны ёс зүй                     | +                 |     | +         |              |
| 4  | Улс төрийн оролцооны талаар баримтлах бодлого | +                 |     | +         | +            |
| 5  | Авлигын эсрэг амлалт                          | +                 |     | +         | +            |
| 6  | Ашиг сонирхлын зөрчлийн эсрэг бодлого         | +                 |     | +         | +            |
| 7  | Хүний эрхийн зарчим                           | +                 |     |           | +            |
| 8  | МУТСТ хөтөлбөр                                | +                 | +   |           | +            |
| 9  | Олон улсын хориг, арга хэмжээний хөтөлбөр     | +                 |     |           |              |
| 10 | Эдийн засгийн хориг арга хэмжээний хөтөлбөр   | +                 | +   |           |              |
| 11 | Шүгээл үлээх, зөрчлийг мэдээлэх               | +                 | +   |           |              |
| 12 | Modern Slavery act statement                  | +                 |     |           |              |

Дээрх хүснэгтээс харахад дэлхийн хамгийн өндөр нийт активтай АНУ-н JP Morgan Chase & Co (JPM) банк нь 12 нэр төрлийн баримт бичгүүдийг дагаж мөрдөн ажиллаж байна. Эдгээр бичиг баримтуудын давхцалаараа хамгийн их нь 1 Ёс зүй код, 4 Улс төрийн оролцооны талаар баримтлах бодлого, 5 Авлигын эсрэг амлалт, 6 Ашиг сонирхлын зөрчлийн эсрэг бодлого, 8 МУТСТ хөтөлбөр буюу эдгээр 4 баримт бичгүүд байна.

### **3.2. Монгол улсын банкны салбарын комплаенсийн өнөөгийн байдал**

Монгол улс нь 2003 онд “Терроризмыг санхүүжүүлэхтэй тэмцэх олон улсын конвенци”-д элсэн орж, 2004 онд мөнгө угаах болон терроризмыг санхүүжүүлэхтэй тэмцэх, тэдгээрээс сэргийлэх олон улсын бодлогыг тодорхойлдог Олон улсын санхүүгийн арга хэмжээ авах бүлэг (Financial Action Task Force буюу ФАТФ)-ын салбар байгууллага болох Ази, Номхон далайн бүс нутгийн мөнгө угаахтай тэмцэх байгууллага (APG) – д элсэн орсоноор мөнгө угаах болон терроризмийг санхүүжүүлэхтэй тэмцэх олон улсын тогтолцоонд үүрэг хүлээх болсон нь комплаенсийн талаарх ойлголтын эхлэлийг тавьсан гэж үзэж болно.

Үүнтэй холбоотой Мөнгө угаах, терроризмийг санхүүжүүлэхтэй тэмцэх тухай хуулийг анх 2006 онд батлан гаргаж 2013 онд шинэчилэн найруулсан бөгөөд 2018 оны 04 дүгээр сард нэмэлт өөрчлөлт оруулан мөрдөж байна. (<http://eagle.mn/r/64244>)

Монгол улс нь 2013 болон 2019 онуудад МУТСТ тогтолцооны стратегийн дутагдалтай орны тоонд орж ФАТФ ын саарал жагсаалтад орж байсан ба 2017 онд Европын холбооны Татварын чиглэлээр хамтран ажилладаггүй улсын жагсаалтад мөн орж байсан юм. Эдгээр жагсаалтаас манай улс зөвлөмжүүдийг хэрэгжүүлсэний дүнд гарч чадсан ба 2021 онд Эдийн засгийн сэргэлтийн бодлогод ФАТФ ын саарал жагсаалтад орохгүй байх, Европын холбооны Татварын чиглэлээр хамтран ажилладаггүй улсын жагсаалтад орохгүй байх гэсэн зорилтуудыг тус тус дэвшүүлээд байгаа юм.

Банкны салбарын хувьд Хаан банк 2012 онд, Худалдаа хөгжлийн банк болон Голомт банкууд 2016 онд комплаенсийн нэгжийг тус тус байгуулж байсан байна. Мөн арилжааны банкуудын комплаенсийн нэгжүүд нэгдэн монголын банкны холбооны дэргэд Комплаенсийн мэргэжлийн зөвлөлийг байгуулж салбарын Комплаенс, Мөнгө угаах болон терроризмыг санхүүжүүлэхтэй тэмцэх (МУТСТ) тогтолцоог сайжруулж, соёлыг бэхжүүлэхэд чиглэсэн тодорхой ажлуудыг зохион байгуулж, мэргэжлийн санал санаачилгыг гарган, туршлага солилцох, хууль тогтоомжийн биелэлтийг ханган ажиллахад тулгарч буй асуудал, хүндрэлүүдийг шийдвэрлэх арга замыг хамтран тодорхойлох, зохицуулагч байгууллагуудад шийдэл тодорхойлохоор санал боловсруулан дэвшүүлж, улсын МУТСТ ажиллагаа болон бусад төрлийн үнэлгээнд салбарыг төлөөлөн оролцож, улсын үнэлгээг сайжруулахад шаардлагатай ажилд зохицуулагч байгууллага болон хууль сахиулах байгууллагуудтай хамтран ажиллах чиг үүрэгтэйгээр үйл ажиллагаа явуулж байна. Тус зөвлөл нь Монгол банк болон гишүүн банкуудтай хамтран комплаенсийн форумыг 2013 оноос эхлэн жил бүр зохион байгуулж байсан бол Санхүүгийн зохицуулах хорооноос Санхүүгийн салбарын комплаенс хэлэлцүүлэгийг 2018 болон 2019 онуудад зохион байгуулжээ.

Үүнээс гадна Монголын комплаенсийн холбоо болон Монголын санхүүгийн комплаенсийн холбоо гэсэн 2 төрийн бус байгууллага байгаагаас Монголын комплаенсийн холбоо нь МУТСТ чиглэлээр сургалт зохион байгуулах, холбогдох

ажилтныг сургаж, мэргэшүүлэх үндсэн зорилготойгоор идэвхитэй үйл ажиллагаа явуулж байна.

*Хүснэгт III-1 Арилжааны банкны комплаенсийн хэлтэсийн мэдээлэл*

| №  | Банкны нэр                       | Бүтэц  | Ажилтны тоо  |
|----|----------------------------------|--|--|
| 1  | Хаан банк                        | Хууль комплаенс хариуцсан дэд захирал дор харьяалагддаг      | Комплаенсын бие даасан нэгжтэй, удирдлагын хороо ажилладаг 15 ажилтантай                     |
| 2  | Худалдаа хөгжлийн банк           | Эрсдэл хариуцсан гүйцэтгэх захирлын орлогч дор харьяалагддаг | Бие даасан нэгж нь 8 ажилтантай. 3 ажилтан олон улсын мэргэжлийн сертификаттай               |
| 3  | Голомт банк                      | Ерөнхийлөгчийн дор харьяалагддаг                             | Бие даасан нэгж нь 9 ажилтантай. 1 ажилтан олон улсын мэргэжлийн сертификаттай               |
| 4  | Төрийн банк                      | Гүйцэтгэх захирал орлогч дэд захирлын дор харьяалагддаг      | Нууцлалтай   |
| 5  | Хасбанк                          | Гүйцэтгэх захирал болон Эрсдэлийн удирдлагад харьяалагддаг   | Нэгж нь 7 ажилтны бүрэлдэхүүнтэй 1 захирал, 6 мэргэжилтэнтэй. Бүгд мэргэжлийн сертификаттай. |
| 6  | Богд банк                        | Эрсдэл хариуцсан гүйцэтгэх захирлын орлогч дор харьяалагддаг | Нууцлалтай   |
| 7  | Үндэсний хөрөнгө оруулалтын банк | Эрсдэл, хуулийн газар дор харьяалагддаг                      | Нууцлалтай   |
| 8  | Ариг банк                        | Гүйцэтгэх захирал дор харьяалагддаг                          | Нууцлалтай   |
| 9  | Тээвэр хөгжлийн банк             | Гүйцэтгэх захирал дор харьяалагддаг                          | 3 ажилтантай. 1 мэргэжлийн сертификаттай   |
| 10 | Чингис хаан банк                 | Санхүү хариуцсан дэд захирлын дор харьяалагддаг              | Нууцлалтай   |
| 11 | Капитрон банк                    | Үйл ажиллагааны газрын дор харьяалагддаг                     | Нууцлалтай   |
| 12 | М банк                           | Гүйцэтгэх захирал дор хуулийн хэлтэст хамдаа харьяалагддаг   | Комплаенсийн чиг үүргийг давхар хариуцсан 1 ажилтантай                                       |

*Эх сурвалж: Банкуудын вэб сайтаас*

### **3.3. Олон улсын комплаенсийн стандарт, зарчим, удирдамжийн харьцуулсан судалгаа**

Олон улсад байгууллагад комплаенсийн үр дүнтэй тогтолцоо, хөтөлбөрийг бий болгох талаар хэд хэдэн удирдамж, стандарт, зарчим байдаг ба эдгээрийг харьцуулан комплаенсийн удирдлагын нийтлэг зарчмуудыг тодорхойллоо. Үүнд:

АНУ-ын Ял оноох хорооноос батлан гаргасан Комплаенсийн үр дүнтэй хөтөлбөрийн шаардлагууд, ISO19600: Комплаенсийн менежментийн тогтолцооны удирдлагын стандарт, COSO-ын “Комплаенсийн эрсдэлийн удирдлага: Байгууллагын эрсдэлийн удирдлагын зарчмуудыг ашиглах нь” Банкны хяналт шалгалтын Базелын хороо: “Банкуудын комплаенс болон комплаенсийн тогтолцооны стандартуудыг нэгтэн зохицуулалтын комплаенсын шалгуур зарчимуудыг гаргахыг зорьсон.

Хүснэгт III-2 Олон улсын комплаенсийн стандарт, зарчим, удирдамж

| №  | Зарчим  | Базелийн хороо | ISO 19600 | COSO | АНУ-ын Ял оноох удирдамж | Мэдээлэл авах эх сурвалж  | Нийцэл /%/ |
|----|---|----------------|-----------|------|--------------------------|---------------------------|------------|
| 1  | Комплаенсийн эрсдэлийн удирдлагыг хэрэгжүүлэх бүтэц, зохион байгуулалтыг бий болгох, комплаенсийн нэгж нь бие даасан байх | +              | +         | +    | +                        | Ажилтан                   | 100%       |
| 2  | Комплаенсийн соёлыг бий болгож, түгээх  | +              | +         | +    | +                        | Ажилтан<br>Вэб сайт       | 100%       |
| 3  | Чадварлаг, туршлагатай хүний нөөцийг ажилд авах, хөгжүүлэх, хадгалж үлдэх   | +              | +         | +    | +                        | Ажилтан                   | 100%       |
| 4  | Эрсдэл болон гүйцэтгэлийг хянадаг байх  | +              | +         | +    | +                        | Ажилтан                   | 100%       |
| 5  | Тасралтгүй сайжруулдаг байх   |                | +         | +    | +                        | Ажилтан                   | 100%       |
| 6  | ТУЗ комплаенсийн эрсдэлийн удирдлагад хяналт тавьдаг байх   | +              |           | +    | +                        | Ажилтан/В эб сайт         | 75%        |
| 7  | Эрсдэлийн ап№_петитыг тодорхойлох   | +              | +         | +    |                          | Ажилтан                   | 75%        |
| 8  | Байгууллагын стратегитай комплаенсийн хөтөлбөрийг нийцүүлэх   | +              | +         | +    |                          | Ажилтан/В эб сайт         | 75%        |
| 9  | Бизнесийн зорилготой хамааралтай комплаенсийн эрсдэлийг үнэлдэг байх  | +              | +         | +    |                          | Ажилтан/Н ээлтэй мэдээлэл | 75%        |
| 10 | Эрсдэлийг тодорхойлох   | +              | +         | +    |                          | Ажилтан                   | 75%        |
| 11 | Эрсдэлийг үнэлэх  | +              | +         | +    |                          | Ажилтан                   | 75%        |
| 12 | Эрсдэлийг ангилах   | +              | +         | +    |                          | Ажилтан                   | 75%        |
| 13 | Эрсдэлийн хариу арга хэмжээг хэрэгжүүлэх  | +              | +         | +    |                          | Ажилтан                   | 75%        |
| 14 | Комплаенсийн эрсдэлийг байгууллагын эрсдэлийн удирдлагын нэг хэсэг болгон авч үзэх  | +              | +         | +    |                          | Ажилтан                   | 75%        |
| 15 | Байгууллагад томоохон өөрчлөлт гарахад комплаенсийн хөтөлбөрийг эргэн хянадаг байх  |                | +         | +    |                          | Ажилтан                   | 75%        |
| 16 | Шаардлагатай мэдээлэл болон технологид хандах эрхтэй байх   | +              | +         | +    |                          | Ажилтан                   | 75%        |
| 17 | Эрсдэлийн мэдээллийг дамжуулдаг байх  |                | +         | +    |                          | Ажилтан                   | 75%        |
| 18 | Комплаенсийн эрсдэл, соёл болон гүйцэтгэлийг тогтмол давтамжтай мэдээлдэг байх.   | +              | +         | +    |                          | Ажилтан                   | 75%        |
| 19 | Зөрчлийг мэдээлдэг системтэй байх   |                | +         |      | +                        | Ажилтан                   | 75%        |
| 20 | Зөрчилд хариуцлага хүлээлгэдэг байх   |                | +         |      | +                        | Ажилтан                   | 75%        |
| 21 | Комплаенс, ёс зүйн амлалтуудыг биелүүлэх  |                |           | +    | +                        | Аваагүй                   | 50%        |
| 22 | Бизнесийн зорилготой комплаенсийн хөтөлбөрийг нийцүүлэх   |                | +         | +    |                          | Аваагүй                   | 50%        |

Харьцуулсан судалгааны үр дүнгээр нийт 22 зарчим байдгаас нийцэлээрээ:

- 5 зарчим -100%
- 17 зарчим -75%

- 2 зарчим -50% байгаа нь улс орнуудын байгууллагын дагаж мөрддөг стандарт, зарчим, удирдамжуудын дундаж давцал 85%-тай байна. Уг харьцуулсан судалгааны 75%-100% нийцэлтэй байгаа 20 зарчимыг шалгуур үзүүлэлт болгон Ш.БҮЛЭГ-т Монголын 6 арилжааны банкны комплаенсын хэлтэсийн ажилтнаас судалгаа авч дүгнэлт гаргасан.

#### **IV. БҮЛЭГ АРИЛЖААНЫ БАНКНЫ КОМПЛАЕНСЫН ӨНӨӨГИЙН БАЙДЛЫН ХЭРЭГЖИЛТИЙГ ҮНЭЛЭХ НЬ**

##### **4.1. Арилжааны банкны зохицуулалтын комплаенсийн хэрэгжилтийн өнөөгийн байдлын судалгаа**

Монгол улсын хувьд банкны салбартай холбоотой дотоодын дараах хуулиуд хүчин төгөлдөр хэрэгжиж байна. Үүнд:

- Төв банкны тухай хууль
- Банкны тухай хууль
- Банк, эрх бүхий хуулийн этгээдийн мөнгөн хадгаламж, мөнгөн хөрөнгийн шилжүүлэг, зээлийн үйл ажиллагааны тухай хууль
- Банкны салбарын тогтвортой байдлыг хангах тухай хууль
- Банкан дахь мөнгөн хадгаламжийн даатгалын тухай хууль
- Үндэсний төлбөрийн системийн тухай хууль
- Төлбөр тооцоог үндэсний мөнгөн тэмдэгтээр гүйцэтгэх тухай хууль
- Валютын зохицуулалтын тухай хууль
- Мөнгө угаах болон терроризмийг санхүүжүүлэхтэй тэмцэх тухай хууль

Үүнээс гадна банкууд нь өөрийн салбарын үйл ажиллагаатай холбоотой монгол улсын нэгдэн орсон олон улсын гэрээ, конвенци, хэлэлцээр, корресподент банкуудын шаардлага, өөрийн дотоод бодлого, журмын хэрэгжилтийг хангах үүрэг хүлээдэг ба үүгээр хязгаарлагдахгүй юм.

Ингээд нийт 6 арилжааны банкуудын вэб сайтаас дотооддоо ашигладаг Комплаенстай холбоотой баримт бичгүүдийг вэб сайтаас мэдээллийг авч доор орууллаа.

##### **Тээвэр хөгжлийн банк**

1. МУТСТ үйл ажиллагааны ерөнхий тогтолцоо
2. Ёс зүйн код
3. Гүйлгээнд хяналт тавих, мэдээллийг шалгах шаардлага

##### **Хаан банк**

1. Харилцагч бүртгэх бодлого журамд орсон нэмэлт өөрчлөлт,
2. МУТСТ хуулийн өөрчлөлт, сэжигтэй гүйлгээний жишээнүүд,
3. МУТСТ гарын авлага,

4. Банк санхүүгийн байгууллагын МУТС-тэй тэмцэх тогтолцооны талаар асуулга, гадаад төлбөр тооцоог хориглох, хяналт тавих улс орны жагсаалт, бэлэн мөнгөний гарал үүслийг тодорхойлох маягт,
5. Тусгай хяналт тавих гүйлгээний төрөл, сэжигтэй гүйлгээ мэдээлэх маягт,

#### **Голомт банк**

1. Ёс зүйн код
2. Авилгын эсрэг бодлого
3. Сонирхлын зөрчилтэй асуудлыг шийдвэрлэх
4. Луйврын эсрэг бодлого
5. Зөрчлийн тухай мэдээлэх бодлого
6. МУТСТ бодлого
7. Хориг арга хэмжээ хэрэгжүүлэх бодлого

#### **ХасБанк**

1. Монгол Улсын холбогдох хууль тогтоомжийг дагаж мөрдөх,
2. Банкны Санхүүгийн гэмт хэрэгтэй тэмцэх бодлогыг хэрэгжүүлэх, мөнгө угаах, терроризмыг санхүүжүүлэх болон үй олноор хөнөөх зэвсэг дэлгэрүүлэх эрсдэлээс урьдчилан сэргийлэх, үүнтэй холбоотойгоор банкны ажилтны зүгээс авах арга хэмжээг тодорхойлох, холбогдох харилцааг зохицуулах
3. МУТС-ээс урьдчилан сэргийлэх үйл ажиллагааны журам
4. Санхүүгийн гэмт хэрэгтэй тэмцэх бодлого
5. Ёс зүйн дүрэм
6. Шүгэл үлээх бодлого
7. Авлига, залилангын эсрэг бодлого

#### **Тээвэр хөгжлийн банк**

1. Ёс зүйн дүрэм
2. Сонирхлын зөрчил ба харилцагчийг хамгаалах
3. МУТСТ журам

#### **М банк**

1. Авилгын эсрэг үйл ажиллагаа, шүгэл үлээх
2. МУТСТ журам

Эдгээр банкуудын хувьд бүгд МУТСТ журам, ёс зүйн кодтой байна. Үүн дээр зарим банкууд авилга, ашиг сонирхолын зөрчил, луйвар, зөрчлийг мэдээлэх зэрэг баримт бичгүүдийг батлан хэрэгжүүлж байгаа нь олон улсын банкуудын батлан хэрэгжүүлдэг баримт бичигтэй адил байна.

Иймд комплаенсийн ойлголтын хүрээнд зөвхөн МУТСТ үйл ажиллагааг авч үзэх нь маш өрөөсгөл тул доорх хэсэгт чанарын судалгааны арга зүйн тусламжтайгаар монголын



банкны зохицуулалтын комплаенсын өнөөгийн байдал болон хэрэгжилтийн үнэлэхийн тулд анхдагч судалгааг дээрх 6 арилжааны банкны комплаенс хариуцсан ажилтантай хагас бүтэцлэгдсэн ярилцлагын аргаар авсан. Судалгаанд хамрагдсан арилжааны банкны мэргэжилтэнүүд, арилжааны банкууд нэрээ нууцлахыг хүссэн болно./Байгууллагын дотоод журамд комплаенсын ажилтны нэрийг нууцлахыг тусгасан байдаг./

Судалгааны асуулгыг ПБҮЛЭГ-т хийсэн Олон улсын комплаенсийн стандарт, зарчим, удирдамжийн харьцуулсан судалгаагаар гаргаж авсан 20 зарчимын хүрээнд авсан.

*Хүснэгт IV-1 Шалгуур үзүүлэлтүүд*

|                   |   |
|-------------------|---|
| <b>Шалгуур 1</b>  | Комплаенсийн эрсдэлийн удирдлагыг хэрэгжүүлэх бүтэц, зохион байгуулалтыг бий болгох, комплаенсийн нэгж нь бие даасан байх |
| <b>Шалгуур 2</b>  | Комплаенсийн соёлыг бий болгож, түгээх  |
| <b>Шалгуур 3</b>  | Чадварлаг, туршлагатай хүний нөөцийг ажилд авах, хөгжүүлэх, хадгалж үлдэх   |
| <b>Шалгуур 4</b>  | Эрсдэл болон гүйцэтгэлийг хянадаг байх  |
| <b>Шалгуур 5</b>  | Тасралтгүй сайжруулдаг байх   |
| <b>Шалгуур 6</b>  | ТУЗ комплаенсийн эрсдэлийн удирдлагад хяналт тавьдаг байх   |
| <b>Шалгуур 7</b>  | Эрсдэлийн аппетитыг тодорхойлох   |
| <b>Шалгуур 8</b>  | Байгууллагын стратегитай комплаенсийн хөтөлбөрийг нийцүүлэх   |
| <b>Шалгуур 9</b>  | Бизнесийн зорилготой хамааралтай комплаенсийн эрсдэлийг үнэлдэг байх  |
| <b>Шалгуур 10</b> | Эрсдэлийг тодорхойлох   |
| <b>Шалгуур 11</b> | Эрсдэлийг үнэлэх  |
| <b>Шалгуур 12</b> | Эрсдэлийг ангилах   |
| <b>Шалгуур 13</b> | Эрсдэлийн хариу арга хэмжээг хэрэгжүүлэх  |
| <b>Шалгуур 14</b> | Комплаенсийн эрсдэлийг байгууллагын эрсдэлийн удирдлагын нэг хэсэг болгон авч үзэх  |
| <b>Шалгуур 15</b> | Байгууллагад томоохон өөрчлөлт гарахад комплаенсийн хөтөлбөрийг эргэн хянадаг байх  |
| <b>Шалгуур 16</b> | Шаардлагатай мэдээлэл болон технологид хандах эрхтэй байх   |
| <b>Шалгуур 17</b> | Эрсдэлийн мэдээллийг дамжуулдаг байх  |
| <b>Шалгуур 18</b> | Комплаенсийн эрсдэл, соёл болон гүйцэтгэлийг тогтмол давтамжтай мэдээлдэг байх.   |
| <b>Шалгуур 19</b> | Зөрчлийг мэдээлдэг системтэй байх   |
| <b>Шалгуур 20</b> | Зөрчилд хариуцлага хүлээлгэдэг байх   |

\* Улааруулсан шалгуур зарчмууд үнэлгээнд хэрэгжилтийг сайжруулах шаардлагатай.

Хүснэгт IV-2 Судалгааны үр дүн графикаар



\* Дундаж 0.72 байна. Дундажаас доош үзүүлэлттэй 7 зарчим байна.

**Бүлгийн судалгааны дүгнэлт**

1. Монгол улсын хувьд комплаенсийн тогтолцоо өндөр хөгжсөн орнуудтай харьцуулахад байгууллагын комплаенсын тогтолцоог бий болгох тогтсон стандарт байхгүйн улмаас банк бүр өөр өөрийн үзэмжээр комплаенсийг хэрэгжүүлж байна.
2. Бусад салбартай харьцуулахад арилжааны банкны салбарт комплаенсийн талаар ойлголт харцангуй сайн байгаа хэдий ч зарим банкуудын хувьд комплаенсийн нэгж байхгүй, өөр нэгжийн ажилтан давхар хариуцан ажиллаж байгаа зэрэг нь комплаенсийн нэгжийн хараат бус байх, дээд түвшний удирдлагад шууд тайлагнадаг байх зэрэг зарчмуудтай нийцэхгүй байна.
3. Судалгаанд хамрагдсан банкны дийлэнх хэсэг нь МУТСТ хууль, журмын хэрэгжилтээс гадна бусад комплаенсийн асуудлуудыг авч үзэн хэрэгжүүлж байгаа бол зарим нь комплаенсийн чиг үүргийг зөвхөн МУТСТ хууль, журмыг хэрэгжилтийг хангах зорилготой явцуу хүрээнд хэрэгжүүлж байна.
4. Комплаенсийн ажилтнууд нь нийтлэг комплаенсийн онол, ойлголтын талаар сайн мэдлэгтэй боловч банкны дээд түвшний удирдлагын зүгээс ойлголт, дэмжлэг тааруу байгаа учир шаардлагатай хүний болон санхүүгийн нөөц хангалттай бус, байгаа нь комплаенсыг бүрэн дүүрэн хэрэгжүүлэхэд хүндрэл учруулж байна.

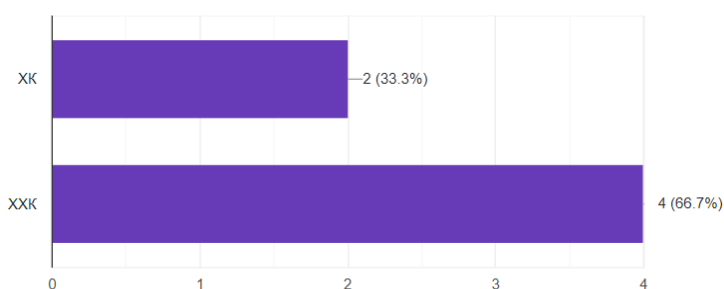
## 4.2. Арилжааны банкны “Комплаенс төлөвшлийн загвар”-аар үнэлэх судалгаа

Судалгаанд нийт 6 арилжааны банк хамрагдсан бөгөөд үүний 4 системийн банк, 2 жижиг банкууд юм. Тухайн судалгаанд хамрагдсан банкуудын комплаенсын дотоод журмаар комплаенсын мэргэжилтнээ нууцалдаг. Иймд судалгаанд хамрагдсан комплаенсын мэргэжилтнүүд банкны нэрээ нууцлахыг хүссэн болно. Судалгааг комплаенсын хэлтсийн ахлах мэргэжилтэн түүнээс дээш албан тушаалтан болон комплаенсын мэргэжилтэнгүй байгууллагын хувьд дотоод аудит, эрсдлийн удирдлага, хүний нөөцийн ахлах мэргэжилтэн болон комплаенсын талаарх мэдлэгтэй удирдах түвшний ажилтнуудаас авсан болно. /Энэ судалгаа нь банкны комплаенсын хэрэгжилтийг үнэлэх тул ямар нэртэй банк эсэх нь чухал биш үзсэн. /

Эдгээр банкуудын дотоод комплаенсын өнөөгийн байдлыг “Нью-Йорк”-ийн их сургуулийн дэд ерөнхийлөгч, Глобал комплаенсын гүйцэтгэх захирлаар ажиллаж байсан одоо “Guidepost” олон улсын компанийн зөвлөх Robert F. Roach хэмээх комплаенсын чиглэлээр олон жилийн туршлагатай эрдэмтний “Compliance maturity model”-Комплаенсын төлөвшлийн загвараар үнэлсэн болно. Уг төлөвшлийн загвар нь АНУ-ын “Federal Sentencing Guidelines for Organizations”(FSGO)- “Байгууллагад ял шийтгэл оногдуулах Холбооны Удирдамж”-ийн дагуух элементүүдээр комплаенсын төлөвшлийг үнэлдэг. Энэ нь онолын хүрээнд судалсан дотоод комплаенсыг үнэлэх 7 шалгуур үзүүлэлттэй нийцэж байгаа юм. Энэхүү загвар нь комплаенсын 5 элементийн хүрээнд 5 түвшинд үнэлдэг. Асуулт бүрийн хариулт нь 1-5 хүртэлх үе шатыг илэрхийлсэн байх бөгөөд асуулгын дэлгэрэнгүй загвар болон үнэлгээний үе шатыг хавсралтаас үзнэ үү. 55

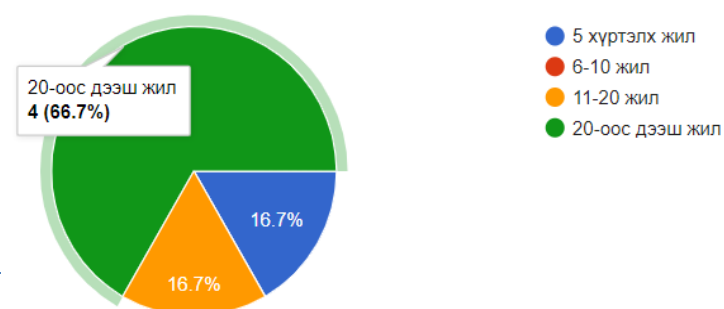
### 4.2.2 Банкуудын ерөнхий мэдээллийн судалгаа

Хүснэгт IV-3 Банкны эзэмшлийн хэлбэр



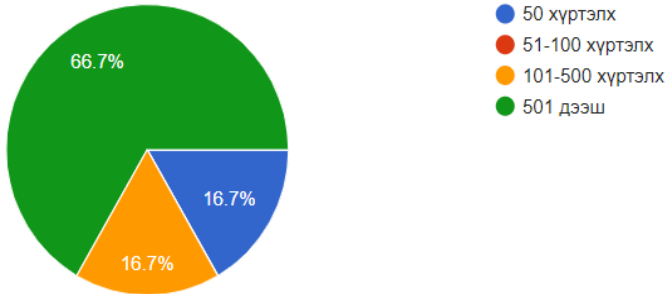
Судалгаанд хамрагдсан банкуудын 33% нь хувьцаат компани, 67% нь ХХК байна.

Хүснэгт IV-4 Үйл ажиллагаа явуулж буй жил



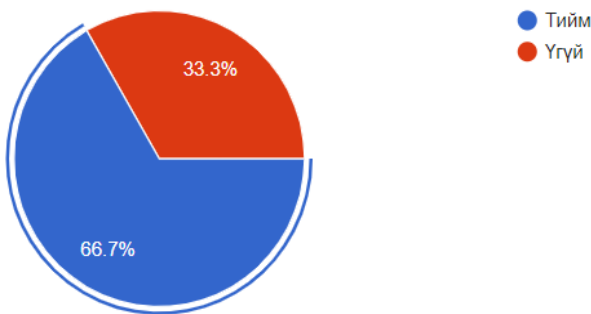
Байгууллагуудыг үйл ажиллагаа явуулж буй хугацаагаар нь авч үзвэл 6-10 жил үйл ажиллагаа явуулж байгаа банк байхгүй бөгөөд 67% нь 20-оос дээш жил үйл ажиллагаа явуулж буй ууган

Хүснэгт IV-5 Байгууллагын ажилтны тоо



Судалгаанаас харвал нийт компанийн 67%-аас дээш хувь нь 501-аас дээш тооны ажиллах хүчинтэй болохыг харж болохоор байна.

Хүснэгт IV-6 Банкны цахим хуудаст комплаенсын талаар мэдээлэл олон нийтэд ил тод байдаг



Судалгаанаас харвал нийт компанийн 67% буюу 4 банк комплаенсын талаар мэдээллийг ил тодоор нийтэлдэг 2 банк нь нийтлэхгүй байгаа нь анхаарал татаж байна.

### 4.2.3 Банкуудын “Комплаенсын төлөвшлийн загвар”-аар үнэлсэн судалгаа

#### Комплаенсын төлөвшлийн загвар-Комплаенсын бүтэц

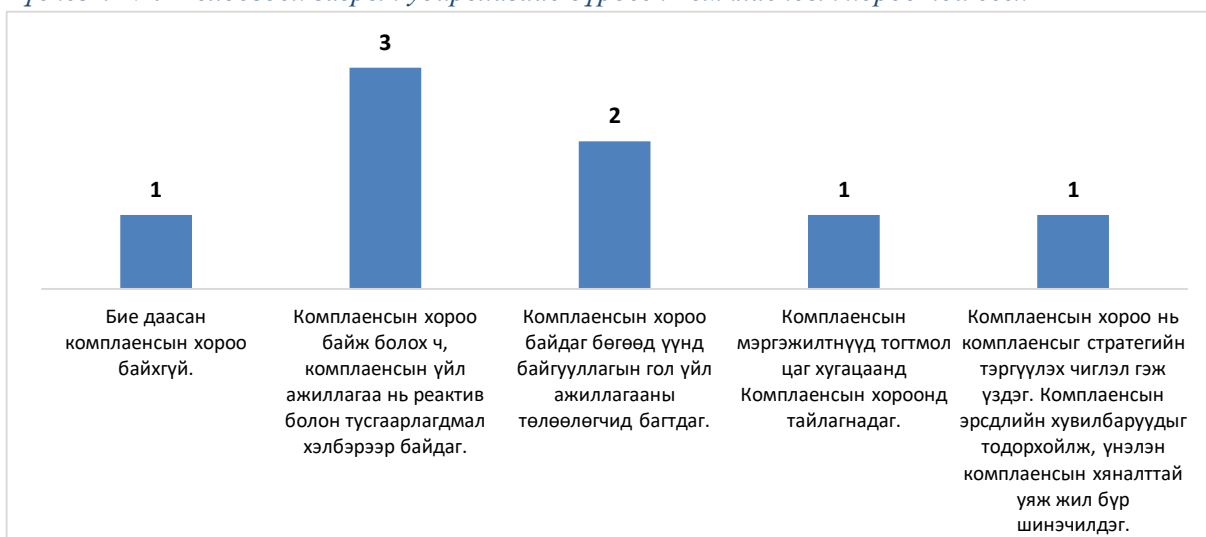
Хүснэгт IV-7 Комплаенсын орон тооны мэргэжилтэн байдаг эсэх



Хүснэгт IV-8 Комплаенсын бүтэц, ажил үүргийн хуваарилалттай эсэх



Хүснэгт IV-9 Холбогдох газрын удирдлагаас бүрдсэн комплаенсын хороотой эсэх

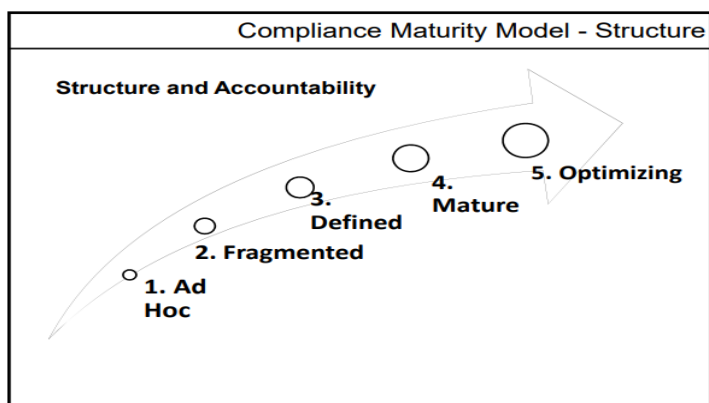


Дээрх үр дүнг нэгтгэн Комплаенсын бүтцийн төлөвшлийн үнэлгээг тоон хэлбэрт оруулан үнэлбэл дараах байдалтай байна.

Хүснэгт IV-10 Комплаенсын бүтэц нэгтгэл

| №           | Комплаенсын бүтэц  | Түвшин      |
|-------------|--|-------------|
| 1           | Комплаенсын орон тооны мэргэжилтэн байдаг эсэх                 | 4           |
| 2           | Комплаенсын бүтэц, ажил үүргийн хуваарилалттай эсэх            | 3.83        |
| 3           | Холбогдох газрын удирдлагаас бүрдсэн комплаенсын хороотой эсэх | 3.66        |
| <b>Нийт</b> |  | <b>3.83</b> |

Хүснэгт IV-11 Комплаенсын төлөвшлийн загвар-Комплаенсын бүтэц



Эндээс Комплаенсын бүтцийн хувьд Монголын арилжааны банкны салбарь 3.83 буюу 3-4 р үе (Defined-Mature) түвшинд байна.ё

Комплаенсын төлөвшлийн загвар-Комплаенсын дүрэм, журам

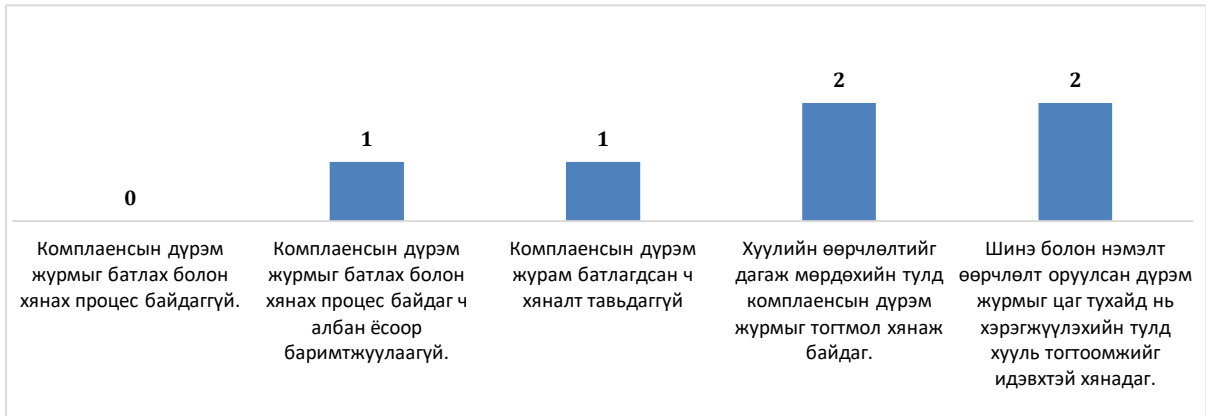
Хүснэгт IV-12 Комплаенсын дүрэм журам байдаг эсэх



Хүснэгт IV-13 Комплаенсын дүрэм журмын талаарх мэдээллийг ажилтнуудад өгдөг эсэх



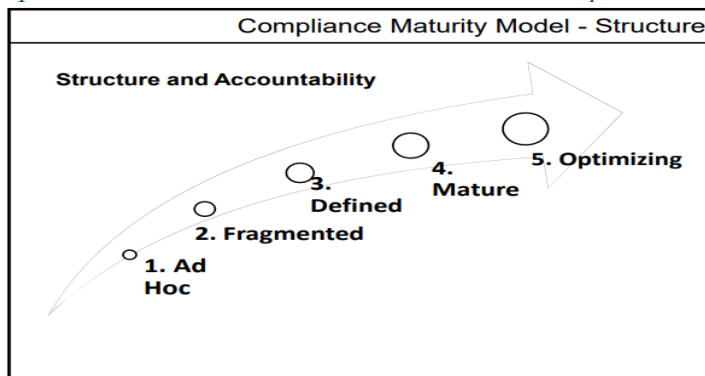
Хүснэгт IV-14 Комплаенсын дүрэм, журмыг батлах, хянах процесс байдаг эсэх



Хүснэгт IV-15 Комплаенсын төлөвшлийн загвар-Комплаенсын дүрэм, журам

| №           | Комплаенсын дүрэм, журам   | Түвшин     |
|-------------|--|------------|
| 1           | Комплаенсын дүрэм журам байдаг эсэх                                | 3.16       |
| 2           | Комплаенсын дүрэм журмын талаарх мэдээллийг ажилтнуудад өгдөг эсэх | 3.83       |
| 3           | Комплаенсын дүрэм, журмыг батлах, хянах процесс байдаг эсэх        | 3.83       |
| <b>Нийт</b> |  | <b>3.6</b> |

Хүснэгт IV-16 Комплаенсын төлөвшлийн загвар-Комплаенсын дүрэм, журам



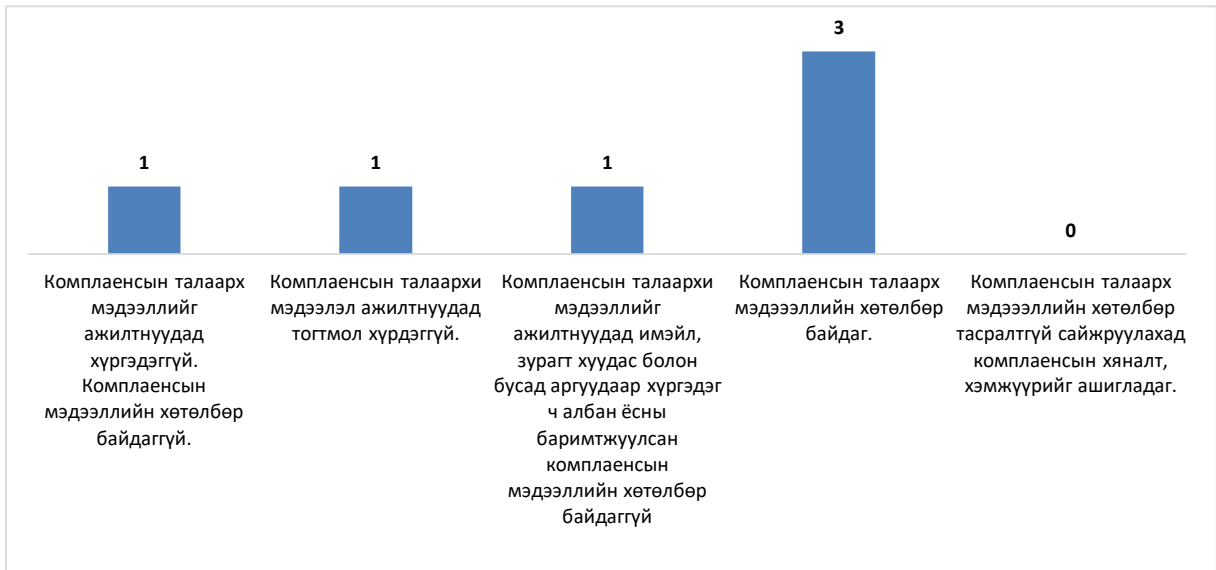
Эндээс Комплаенсын дүрэм, журамын хувьд Монголын арилжааны банкны салбарын 3.6 буюу 3-4 р үе (Defined-Mature) түвшинд байна.

Комплаенсын төлөвшлийн загвар-Комплаенсын сургалт

Хүснэгт IV-17 Комплаенсын сургалт байдаг эсэх



*Хүснэгт IV-18 Комплаенсын хөтөлбөрийг мэдээллийн сувгаар дамжуулан ажилтнуудад өгдөг эсэх*

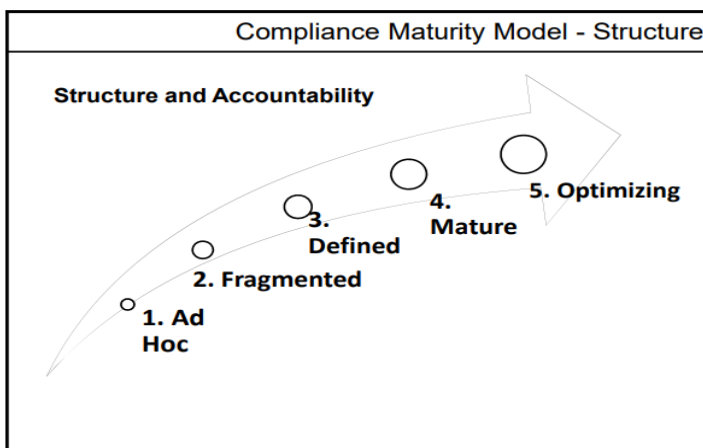


Дээрх үр дүнг нэгтгэн Комплаенсын бүтцийн төлөвшлийн 1-5 үе шатыг тоон хэлбэрт оруулан үнэлбэл дараах байдалтай байна.

*Хүснэгт IV-19 Комплаенсын төлөвшлийн загвар-Комплаенсын сургалт*

| №           | Комплаенсын дүрэм, журам  | Түвшин      |
|-------------|---|-------------|
| 1           | Комплаенсын сургалт байдаг эсэх   | 3.3         |
| 2           | Комплаенсын хөтөлбөрийг мэдээллийн сувгаар дамжуулан ажилтнуудад өгдөг эсэх | 3           |
| <b>Нийт</b> |   | <b>3.15</b> |

*Хүснэгт IV-20 Комплаенсын төлөвшлийн загвар-Комплаенсын сургалт*

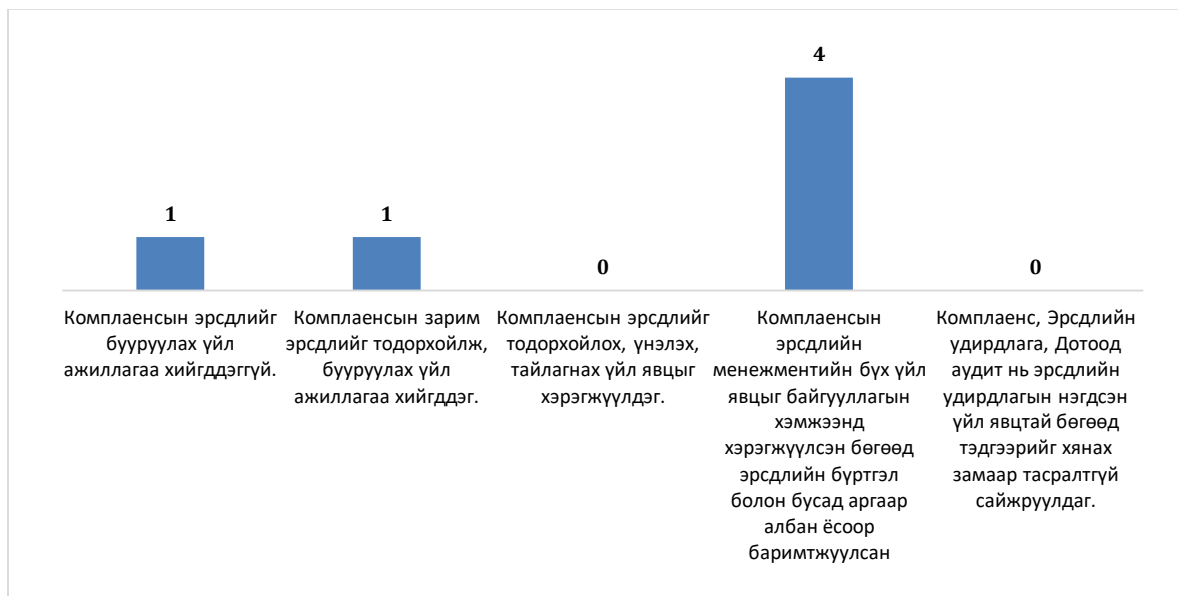


Эндээс Комплаенсын сургалтын хувьд Монголын арилжааны банкны салбарын 3.15 буюу 3-4 р үе (Defined-Mature) түвшинд байна.

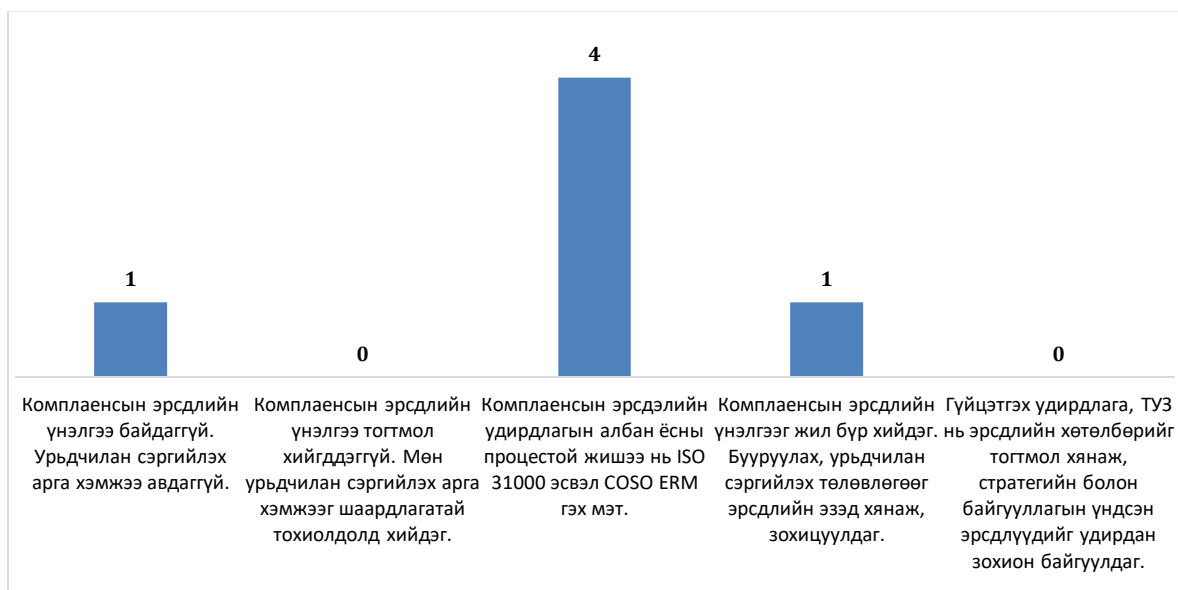


## Комплаенсын төлөвшлийн загвар-Комплаенсын эрсдэл

Хүснэгт IV-21 *Комплаенсын эрсдлийг тодорхойлдог эсэх*



Хүснэгт IV-22 *Комплаенсын эрсдлийн үнэлгээ хийдэг эсэх*

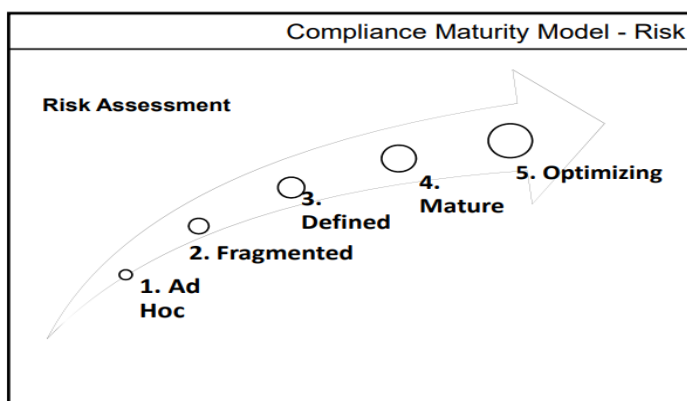


Дээрх үр дүнг нэгтгэн *Комплаенсын бүтцийн төлөвшлийн 1-5 үе шатыг тоон хэлбэрт оруулан үнэлбэл дараах байдалтай байна.*

Хүснэгт IV-23 *Комплаенсын төлөвшлийн загвар-Комплаенсын эрсдэл*

| №           | Комплаенсын бүтэц                        | Түвшин   |
|-------------|--|----------|
| 1           | Комплаенсын эрсдлийг тодорхойлдог эсэх   | 3.16     |
| 2           | Комплаенсын эрсдлийн үнэлгээ хийдэг эсэх | 2.83     |
| <b>Нийт</b> |  | <b>3</b> |

Хүснэгт IV-24 Комплаенсын төлөвшлийн загвар-Комплаенсын эрсдэл



Эндээс Комплаенсын эрсдлийн үнэлгээний хувьд Монголын арилжааны банкны салбарын 3 буюу 3-4 р үе (Defined-Mature) түвшинд байна.

Комплаенсын төлөвшлийн загвар-Комплаенсын хяналт

Хүснэгт IV-25 Комплаенсын хөтөлбөрийн элемент болон эрсдлийн хяналт байдаг эсэх



Хүснэгт IV-26 Хяналт шалгалтын тадаарх удирдамж байдаг эсэх

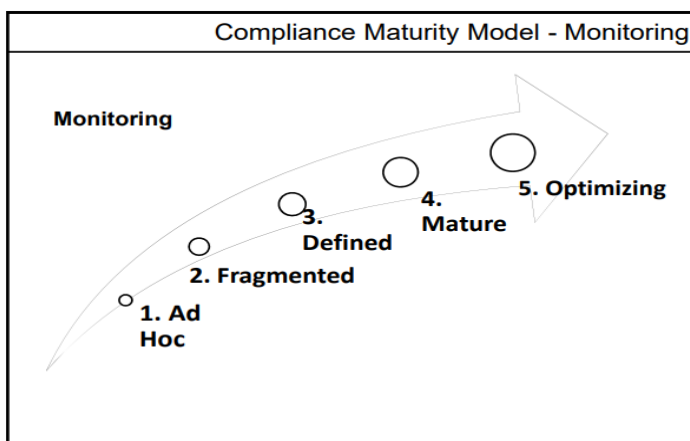


Дээрх үр дүнг нэгтгэн Комплаенсын бүтцийн төлөвшлийн 1-5 үе шатыг тоон хэлбэрт оруулан үнэлбэл дараах байдалтай байна.

Хүснэгт IV-27 Комплаенсын төлөвшлийн загвар-Комплаенсын хяналт

| №           | Комплаенсын хяналт  | Түвшин   |
|-------------|---|----------|
| 1           | Комплаенсын хөтөлбөрийн элемент болон эрсдлийн хяналт байдаг эсэх | 3        |
| 2           | Хяналт шалгалтын тадаарх удирдамж байдаг эсэх                     | 3        |
| <b>Нийт</b> |   | <b>3</b> |

Хүснэгт IV-28 Комплаенсын төлөвшлийн загвар-Комплаенсын хяналт



Эндээс Комплаенсын хяналтыг хэрэгжүүлдэг Монголын арилжааны банкны салбарын 3 буюу 3-4 р үе (Defined-Mature) түвшинд байна

Хүснэгт IV-29 Комплаенсын хэрэгжилтийн загвар нэгтгэл хүснэгт

| №        | Нэр                       | Түвшин   |
|----------|---------------------------|----------|
| 1        | Комплаенсын Бүтэц         | 3.83     |
| 2        | Комплаенсын дүрэм, журам  | 3.33     |
| 3        | Комплаенсын сургалт       | 3.16     |
| <b>4</b> | <b>Комплаенсын эрсдэл</b> | <b>3</b> |
| <b>5</b> | <b>Комплаенсын хяналт</b> | <b>3</b> |

### Бүлгийн дүгнэлт

- Энэхүү судалгаагаар Комплаенсийн хэрэгжилт нь эхний үе шатаас сүүлийн үе шат руу түвшин буурч байна. Энэ нь банкуудад комплаенсын бүтэц, дүрэм, журам, сургалт зэрэг хэрэгжилтын үе шатууд төлөвшсөн дараагийн үе шатуудадыг сайжруулах шаардлагатай гэж харагдаж байна.

#### 4.2.4 Арилжааны банкны ажилтнуудад комплаенсын соёл тогтсон талаарх тандалтын судалгаа

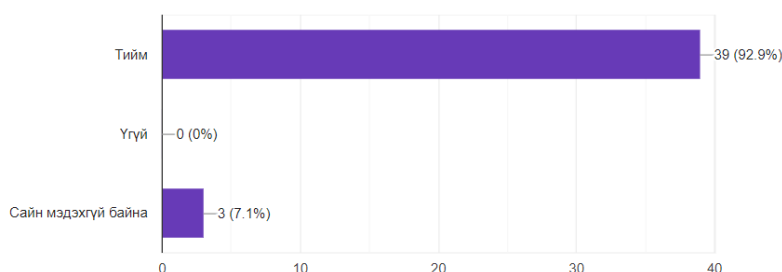
Байгууллагын соёлыг бүрдүүлж буй нийт ажилтнуудын дундах Дотоод комплаенсын талаарх ойлголтыг судлах нь тухайн байгууллагын комплаенсын соёл хэр тогтсон байгааг харж болох бас нэг шалгуур үзүүлэлт юм. Дээрх судалгааг сонгон авсан 6 арилжааны банкны 68 ажилтнуудаас авсан болно.

*Хүснэгт IV-30 Ажилтнуудын ерөнхий мэдээллийн судалгаа*

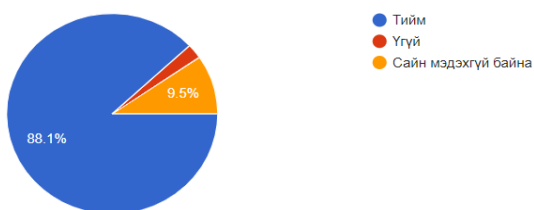
|                    |                | Давтамж | Хувь |
|--------------------|----------------|---------|------|
| Насны бүлэг        | 20-30          | 36      | 43%  |
|                    | 31-40          | 46      | 55%  |
|                    | 41-50          | 2       | 2%   |
|                    | 51-дээш        | 0       | 0    |
| Хүйс               | Эрэгтэй        | 26      | 31%  |
|                    | Эмэгтэй        | 58      | 69%  |
| Ажилласан жил      | 1-3 жил        | 28      | 33%  |
|                    | 3-5 жил        | 30      | 36%  |
|                    | 5-10 жил       | 4       | 5%   |
|                    | 10 дээш жил    | 22      | 26%  |
| Ажиллаж буй салбар | Бизнес хөгжил  | 6       | 7%   |
|                    | Зээлийн хэлтэс | 30      | 36%  |
|                    | Комплаенс      | 4       | 5%   |
|                    | Маркетинг      | 2       | 2%   |
|                    | Санхүү         | 6       | 7%   |
|                    | Хүний нөөц     | 4       | 5%   |
|                    | Эрсдэл         | 2       | 2%   |
|                    | Бусад          | 30      | 36%  |

Судалгаанд хамрагдсан ажилтнуудыг бүхэлд нь аваад үзвэл үзвэл 43%-ийг 20-30 нас, 55%-ийг 31-40 нас, 2%-ийг 41-50 насныхан эзэлж байна. Насны бүлгээр нь авч үзвэл нийт судалгаанд хамрагсдын 31%-ийг эрэгтэй, 69%-ийг эмэгтэй ажилтнууд эзэлж байгааг харж болохоор байна.

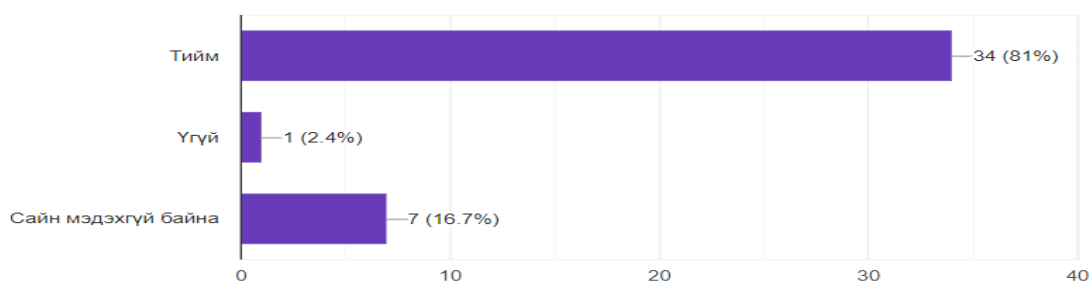
*Зураг IV-1 Манай байгууллагын ёс зүй, комплаенсын талаарх дүрэм, журам (хөтөлбөр) ойлгомжтой байдаг*



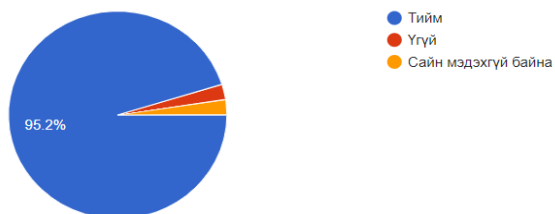
Зураг IV-2 Би байгууллагынхаа комплаенсын баг/мэргэжилтэний юу хийдэг (үүрэг, оролцоо)-ийг сайн мэддэг



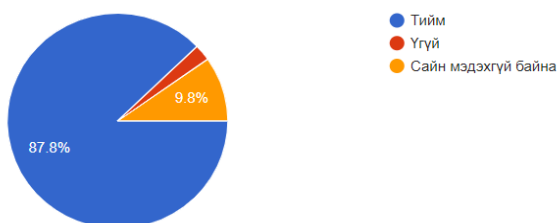
Зураг IV-3 Манай байгууллагын ажилтнууд бүгд ёс зүйн дүрэм, журмаа ойлгож хэрэгжүүлдэг гэдэгт итгэлтэй байдаг



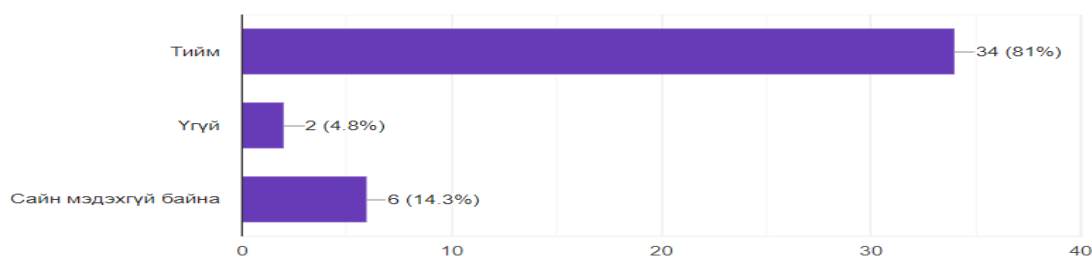
Зураг IV-4 Манай байгууллагын удирдлага болон ажилтнуудад байгууллагын дотоод ёс зүй, дүрэм, журам ижил үйлчилдэг гэдэгт итгэлтэй байдаг.



Зураг IV-5 Хэрэв надад байгууллагын дотоод ёс зүй, дүрэм журамтай холбоотой асуудал тулгарахад би хаана хандахаа мэднэ



Зураг IV-6 Хэрэв би байгууллагын эрх ашигтай хамааралтай, ёс зүй, дүрэм журамтай холбоотой асуудалд холбогдвол ямар шийтгэл, дүрэм журам үйлчлэхийг сайн мэднэ.



### Бүлгийн дүгнэлт

Банкны ажилчдаас авсан судалгаагаар комплаенсын хэлтэс, хороо, мэргэжилтэн ажиллаж байгаа тул 90%-ээс дээш буюу комплаенсын мэргэжилтний үүрэг хариуцлагыг сайн мэддэг, мэдээлэлтэй байдаг харагдаж байна. Ёс зүй, дүрэм журамтай холбоотой асуудал тулгарахад би хаана хандахыг үүнээс арай бага буюу 80 хүртэл хувьтай байна.

Эдгээр үзүүлэлтээс харахад банкны ажилчдад комплаенсын талаар мэдээлэл сайтай, аливаа асуудал тулгарахад ажилчид хаана хэнд хандах эсэхээ мэдэж байгаа нь ажилчдын комплеансын соёл сайн нэвтэрснийг илтгэж байна.

## 4.2.5 Банк тус бүр дээр хийгдсэн судалгааны үр дүн

Хүснэгт IV-31 Зохицуулалтын комплаенсын судалгааны үр дүн банк тус бүрээр

| №               | Зарчим   | Банк1     | Банк2     | Банк3     | Банк4     | Банк5     | Банк6     | Дундаж      |
|-----------------|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| 1               | Комплаенсийн нэгж нь бие даасан нэгжтэй эсэх, хэдэн ажилтантай эсэх                | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1           |
| 2               | Комплаенсийн соёлыг бий болгож, түгээх   | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 0         | 0.833333    |
| 3               | Чадварлаг, туршлагатай хүний нөөцийг ажилд авах, хөгжүүлэх, хадгалж үлдэх          | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1           |
| 4               | Эрсдэл болон гүйцэтгэлийг хянадаг байх   | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 0         | 0.833333    |
| 5               | Тасралтгүй сайжруулдаг байх  | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1           |
| 6               | ТУЗ комплаенсийн эрсдэлийн удирдлагад хяналт тавьдаг байх                          | 0         | 0         | 0         | 1         | 1         | 1         | 0.5         |
| 7               | Эрсдэлийн аппетитыг тодорхойлох  | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1           |
| 8               | Байгууллагын стратегитай комплаенсийн хөтөлбөрийг нийцүүлэх                        | 0         | 0         | 1         | 0         | 1         | 0         | 0.333333    |
| 9               | Бизнесийн зорилготой хамааралтай комплаенсийн эрсдэлийг үнэлдэг байх               | 0         | 0         | 1         | 0         | 1         | 0         | 0.333333    |
| 10              | Эрсдэлийг тодорхойлох  | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1           |
| 11              | Эрсдэлийг үнэлэх   | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1           |
| 12              | Эрсдэлийг ангилах  | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1           |
| 13              | Эрсдэлийн хариу арга хэмжээг хэрэгжүүлэх   | 0         | 0         | 1         | 0         | 1         | 0         | 0.333333    |
| 14              | Комплаенсийн эрсдэлийг байгууллагын эрсдэлийн удирдлагын нэг хэсэг болгон авч үзэх | 0         | 0         | 0         | 0         | 1         | 1         | 0.333333    |
| 15              | Байгууллагад томоохон өөрчлөлт гарахад комплаенсийн хөтөлбөрийг эргэн хянадаг байх | 0         | 0         | 0         | 1         | 1         | 1         | 0.5         |
| 16              | Шаардлагатай мэдээлэл болон технологид хандах эрхтэй байх                          | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 1         | 0.166667    |
| 17              | Эрсдэлийн мэдээллийг дамжуулдаг байх   | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1           |
| 18              | Комплаенсийн эрсдэл, соёл болон гүйцэтгэлийг тогтмол давтамжтай мэдээлдэг байх.    | 0         | 0         | 0         | 1         | 1         | 1         | 0.5         |
| 19              | Зөрчлийг мэдээлдэг системтэй байх  | 1         | 0         | 1         | 1         | 1         | 1         | 0.833333    |
| 20              | Зөрчилд хариуцлага хүлээлгэдэг байх  | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1         | 1           |
| <b>Нийт дүн</b> |  | <b>12</b> | <b>11</b> | <b>15</b> | <b>15</b> | <b>19</b> | <b>15</b> | <b>14.5</b> |

Дотоод комплаенсын судалгааны үр дүн банк тус бүрээр

Банк1

| № | Нэр                      | Түвшин |
|---|--------------------------|--------|
| 1 | Комплаенсын Бүтэц        | 3      |
| 2 | Комплаенсын дүрэм, журам | 2      |
| 3 | Комплаенсын сургалт      | 2      |
| 4 | Комплаенсын эрсдэл       | 2      |
| 5 | Комплаенсын хяналт       | 2      |

Дундаж түвшин 2.2 буюу хуваагдмал түвшинд байна. Энэ банкны хувьд байгууллагдаад удаагүй комплаенсын мэргэжилтэн нь ажилласан хугацаа бага байсан тул дотоод комплаенсын хэрэгжилт бага түвшинд

Банк2

| № | Нэр                      | Түвшин |
|---|--------------------------|--------|
| 1 | Комплаенсын Бүтэц        | 3      |
| 2 | Комплаенсын дүрэм, журам | 3      |
| 3 | Комплаенсын сургалт      | 2      |
| 4 | Комплаенсын эрсдэл       | 2      |
| 5 | Комплаенсын хяналт       | 2      |

Дундаж түвшин 2.4 буюу хуваагдмал түвшинд байна. Энэ банкны хувьд комплаенсын хэлтэс, нэгжтэй, дотоотдоо дүрэм журамтай, ажиллагсадаа сургалт явуулдаг. Комплаенсын зарим эрсдлийг тодорхойлж, бууруулах үйл ажиллагаа хийгддэг, Дотоод комплаенсын хөтөлбөрийн зарим элементүүд болон эрсдлүүдийн хяналт байдаг байна

Банк3

| № | Нэр                      | Түвшин |
|---|--------------------------|--------|
| 1 | Комплаенсын Бүтэц        | 4      |
| 2 | Комплаенсын дүрэм, журам | 3      |
| 3 | Комплаенсын сургалт      | 3      |
| 4 | Комплаенсын эрсдэл       | 3      |
| 5 | Комплаенсын хяналт       | 2      |

Дундаж түвшин 3 буюу тодорхойлогдсон түвшинд байна. Энэ банкны хувьд комплаенсын хэлтэстэй, дотоотдоо дүрэм журамтай, ажиллагсадаа сургалт явуулдаг. Комплаенсын эрсдлийг тодорхойлох, үнэлэх, тайлагнах үйл явцыг хэрэгжүүлдэг, Дотоод комплаенсын хөтөлбөрийн зарим элементүүд болон эрсдлүүдийн хяналт байдаг байна

Банк4

| № | Нэр                      | Түвшин |
|---|--------------------------|--------|
| 1 | Комплаенсын Бүтэц        | 4      |
| 2 | Комплаенсын дүрэм, журам | 4      |
| 3 | Комплаенсын сургалт      | 3      |
| 4 | Комплаенсын эрсдэл       | 3      |
| 5 | Комплаенсын хяналт       | 3      |

Дундаж түвшин 3.4 буюу тодорхойлсноос гүйцэтгэсэн түвшин рүү шилжиж байна. Энэ банкны хувьд комплаенсын хэлтэстэй, дотоотдоо дүрэм журамтай, ажиллагсадаа сургалт явуулдаг. Комплаенсын эрсдлийг тодорхойлох, үнэлэх, тайлагнах үйл явцыг



хэрэгжүүлдэг, Хяналт шалгалтыг бүрэн баримтжуулсан бөгөөд үүнд эрсдэл эзэмшигчдийн байнгын хяналт, бие даасан хяналт хоёуланг нь багтаасан болно.

Банк5

| № | Нэр                      | Түвшин |
|---|--------------------------|--------|
| 1 | Комплаенсын Бүтэц        | 4      |
| 2 | Комплаенсын дүрэм, журам | 4      |
| 3 | Комплаенсын сургалт      | 4      |
| 4 | Комплаенсын эрсдэл       | 4      |
| 5 | Комплаенсын хяналт       | 3      |

Дундаж түвшин 3.8 буюу тодорхойлсноос гүйцэтгэсэн түвшин рүү шилжиж байна. Энэ банкны хувьд комплаенсын хэлтэстэй, дотоотдоо дүрэм журамтай, ажиллагсдаа сургалт явуулдаг. Дотоод комплаенсын хөтөлбөрийн бүх элементүүд болон эрсдлүүдийн хяналт байдаг, Хяналт шалгалтын талаархи удирдамж баримтжуулсан байдаг.

Банк6

| № | Нэр                      | Түвшин |
|---|--------------------------|--------|
| 1 | Комплаенсын Бүтэц        | 4      |
| 2 | Комплаенсын дүрэм, журам | 4      |
| 3 | Комплаенсын сургалт      | 4      |
| 4 | Комплаенсын эрсдэл       | 4      |
| 5 | Комплаенсын хяналт       | 4      |

Дундаж түвшин 4 буюу гүйцэтгэсэн түвшинд байна. Энэ банкны хувьд комплаенсын хэлтэстэй, дотоотдоо дүрэм журамтай, ажиллагсдаа сургалт явуулдаг. Дотоод комплаенсын хөтөлбөрийн бүх элементүүд болон эрсдлүүдийн хяналт байдаг, Хяналт шалгалтыг бүрэн баримтжуулсан бөгөөд үүнд эрсдэл эзэмшигчдийн байнгын хяналт, бие даасан хяналт хоёуланг нь багтаасан болно.

**Дээрх 2 комплеансын үр дүнг нэгтгэж банк бүрээр харуулбал:**

|  | Банк1 | Банк2 | Банк3 | Банк4 | Банк5 | Банк6 |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Хэрэгжиж буй Шалгуур зарчим тоо        | 12    | 11    | 15    | 15    | 19    | 15    |
| Хэрэгжихгүй байгаа Шалгуур изарчим тоо | 8     | 9     | 5     | 5     | 1     | 5     |
| Дотоод комплаенсын түвшин              | 2.2   | 2.4   | 3     | 3.4   | 3.8   | 4     |

Шалгуур зарчмуудаас олон зарчмыг дагаж мөрдөн ажиллаж байгаа банкны дотоод комплаенсын өнөөгийн хэрэгжилт сайн буюу 5 түвшингээс 3-4 түвшинд байна. Үүнээс харахад Монголын арилжааны банкууд олон улсын комплаенсын хэрэгжилт сайтай банкуудтай адил заавал мөрдвөл зохистой юм. Мөн эдгээр 6 банкны дотооддоо мөрдөн ажиллаж буй комплеанстай холбогдолтой дүрэм, журам, баримт бичгүүдийг судалж уг судалгааны ажилд оруулсан.

## ДУГНЭЛТ

Монгол улсад комплаенсийн талаар ойлголт анх 2003 онд монгол улс “Терроризмын эсрэг конвенци”-д нэгдэн орж, 2006 онд Санхүүгийн гэмт хэрэгтэй тэмцэх байгууллага буюу FATF-ын гишүүн болсон үеэс орж ирсэн бөгөөд анхны комплаенсийн нэгжүүдийг арилжааны банкууд “Мөнгө угаахтай тэмцэх алба” нэрийн дор байгуулж эхэлсэн байна. Комплаенс нь хэдийгээр хууль, дүрэм, бодлого, журам, шаардлага, стандарт зэргийг ханган ажиллах тухай өргөн хүрээтэй ойлголт боловч манай улсад анх нэвтрэн орж ирсэн чиглэлтэйгээ холбоотойгоор МУТСТ чиглэл нь түлхүү хөгжиж одоог хүртэл зөвхөн МУТСТ хууль, журмыг биелүүлэн ажиллахтай холбон ойлгосон хэвээр байна.

Энэхүү судалгааны ажлаар бид монгол улсад комплаенсийн нэгжийг анхлан бий болгож, хөгжүүлсэн арилжааны банкны салбарыг сонгон авч тэдгээрийн комплаенсийн тогтолцооны одоогийн байдалд үнэлгээ хийн, цаашид сайжруулах санал, зөвлөмж боловсруулахыг зорьсон болно.

### **Санал, зөвлөмж**

Дээрх дүгнэлтэд үндэслэн дараах санал, зөвлөмжийг хүргүүлж байна. Үүнд:

1. Авилгатай тэмцэх, монгол банк газар зэрэг төрийн байгууллага, Монгол улсын комплаенсийн зөвлөл, Банкуудын холбооны дэргэдэх Комплаенсийн мэргэжлийн зөвлөл, ББСБ-ын холбооны дэргэдэх Комплаенсийн мэргэжлийн зөвлөл зэрэг төрийн бус байгууллагууд болон банкууд хамтран АНУ-ын “Ял шийтгэл оноох байгууллага”, ISO19600: “Комплаенсийн менежментийн стандарт”, COSO-ын “Комплаенсийн эрсдэлийн удирдлага: Байгууллагын эрсдэлийн удирдлагын зарчмыг ашиглах нь” баримт бичиг болон бусад комплаенсийн тогтолцоо сайн хөгжсөн орнуудын туршлага дээр тулгуурлан улсын хэмжээнд нэгдсэн комплаенсийн тогтолцоо, хөтөлбөрийн стандарт бий болгох, тухайн стандартын дагуу комплаенсийн үр дүнтэй тогтолцоог нэвтрүүлсэн байгууллагад хийх хяналт, шалгалтын тоог багасгах, зөрчил гаргасан тохиолдолд оноох ялын хэмжээг бууруулах зэрэг олон улсын туршлага хэрэгжүүлэх боломжтой эсэхийг судалж, хэрэгжүүлэх шаардлагатай байна.

2. Комплаенсийн мэргэжлийн холбоодууд болон комплаенсийн тогтолцоог харьцангуй сайн нэвтрүүлсэн банкууд комплаенсийн МУТСТ-ээс бусад чиг үүргийн талаар сурталчилах, таниулах ажлыг олон нийтийн сүлжээ, уулзалт, форум зохион байгуулах зэрэг замаар тогтмол явуулах шаардлагатай байна.
3. Банкуудын удирдлагууд комплаенсийн талаар ойлголтоо өргөжүүлж, ач холбогдлыг ухамсарлан зөвхөн МУТСТ-ээс бусад чиг үүргийг хэрэгжүүлэхэд комплаенсийн нэгж, ажилтнаа шаардлагатай санхүүгийн болон хүний нөөц, удирдлага, манлайллаар дэмжин ажилладаг байх шаардлагатай байна.

## НОМЗҮЙ

*Department of internal affairs.* <https://www.dia.govt.nz/AML-CFT-Legislation-ээс> Гаграсан (2008). Compliance risk in Italian Banks: the result of a survey.

COSO. (2020).

COSO. (2020).

COSO. (2020). *Compliance Risk Management: Applying the COSO ERM Framework.*

CPI. (2020).

Deloitte. (2014). The Nordic compliance survey. *The Nordic compliance survey.*-Д

E.Misha. (2016). *The Compliance Function in Banks and the Need for Increasing and Strengthening its Role-Lessons Learned from Practice.*

Fou. (2022).

Fou, T. (2022 оны 05 24). *Cobalt.* (<https://www.cobalt.io/blog/compliance-a-brief-history-challenges-today-and-how-to-best-address-them>) -ээс Гаграсан

<https://about.bankofamerica.com/en/our-company>. (2023).

<https://reports.jpmorganchase.com/investor-relations/2022/ar-ceo-letters.htm>. (2023).  
<https://reports.jpmorganchase.com/investor-relations/2022/ar-ceo-letters.htm>.

<https://www.usbank.com/index.html>. (2023).

ICA. (2020).

(2005). Implementation of a compliance principles, A survey.

KPMG. (2016).

KPMG. (2020). Nordic Ethics and Compliance Journey. *Nordic Ethics and Compliance Journey.*-Д

KPMG. (2022). A triple threat across the America. *A triple threat across the America.*-Д

media, Law shelf educational . (2023). *Law shelf educational media.* (<https://lawshelf.com/shortvideoscontentview/history-of-corporate-compliance-regulations>).-ээс Гаграсан

Morrison. (2019).

Nádai. (2019).

Riskconnect.com. (2020).

Riskconnect.com. (2020).

Tarantino, G. R. (2008). *GOVERNANCE, RISK, AND COMPLIANCE HANDBOOK*,  
*GOVERNANCE, RISK, AND COMPLIANCE HANDBOOK*.

Zack. (2019).

Агиймаа, Б. (2020).

Анударь, О. (2021).

Б.Цогтсайхан, 2. (2021).

Базелийн хороо. (2005).

Ж.Оймандах, LinkedIn.com. (2016).

Ж.Оймандах, Комплайнс систем ба удирдах арга барилыг шинэ түвшинд гаргах нь.  
(2017).

Ж.Оймандах, Комплайнс систем ба удирдах арга барилыг шинэ түвшинд гаргах нь.  
(2017).

Оймандах, Ж. (2017).

Оюун-Эрдэнэ, Э. (2021).

СЗХ. (2019).

СЗХ. (2019).

СЗХ. (2019).

СЗХ. (2019).

СЗХ. (2019). Комплеансын ажилтнуудад зориулсан гарын авлага.

СЗХ. (2019). хууд. 22.

СЗХ. (2023 оны 04 25). www.frc.mn.-ээс Гаргасан

СЗХ. (огноо байхгүй). Комплаенсийн ажилчдад зориулсан гарын авлага.

СЗХ, 2. (2019).

Цогтсайхан, Б. (2021).

COSO. (2019). COSO-Internal control -Intergated framework. In A. Schandl, *COSO-Internal control -Intergated framework* (p. 1). The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

Deloitte. (2014). *The Nordic compliance survey*. England: Deloitte.

Deloitte. (2015). *Compliance risk assessments-The third ingredient in a world-class*. Deloitte.

ECI. (2018). *The state of Ethics&Compliance in the work place*. Arlington: ECI.

ECI. (2021). *Developing an Organizational Code of Conduct*. Retrieved from Ethics and Compliance Initiative: <https://www.ethics.org/resources/free-toolkit/code-of-conduct/>

Enterslice.com. (2020). *Compliance Risk Management*. Retrieved from Enterslice.com: <https://enterslice.com/compliance-risk-management>

G.Silverman, M. (2008). *Compliance management for Public, Private or Nonprofit organization*. New York: McGraw-Hill.

Gan Integrity. (2021). *Gan Integrity*. Retrieved from <https://www.ganintegrity.com/>

Hyperproof. (2020). *Compliance maturity spectrum*. Retrieved from <https://hyperproof.io/compliance-maturity-spectrum/assessment-processes>

ICA. (2020). Retrieved from <https://www.int-comp.org/about-ica/>

ICA. (2020). Retrieved from <https://www.int-comp.org/careers/your-career-in-compliance/career-in-compliance/>

ISO. (2014). *ISO 19600 Compliance management systems guide*. Switzerland.

KPMG. (2016). *Global compliance survey*. Russia: KPMG.RU.

KPMG. (2021). *KPMG 2021 CCO survey*. London: KPMG.

Legal info. (2011, October 6). *Компанийн тухай хууль*. Retrieved from Legal info: <https://www.legalinfo.mn/law/details/310>

Morrison, C. (2019, May 9). What Is Compliance. (B. Weinstein, Interviewer)

Nádai, D. A. (2019, May 9). What is compliance. (B. Weinstein, Interviewer)

Riskconnect.com. (2020). Retrieved from Riskconnect.com: <https://riskconnect.com/resources/grc-guide/>

SCCE. (2015). *Compliance maturity model*. Retrieved from [https://assets.corporatecompliance.org/Portals/1/PDF/Resources/past\\_handouts/Higher\\_Ed/2015/201\\_Benchmarking-Compliance-Effectiveness\\_Roach\\_3.pdf](https://assets.corporatecompliance.org/Portals/1/PDF/Resources/past_handouts/Higher_Ed/2015/201_Benchmarking-Compliance-Effectiveness_Roach_3.pdf)

Smartcompliance.com. (2020, October 30). Retrieved from Smartcompliance.com: <https://smartcompliance.co/blog/what-is-regulatory-compliance>

Steer, J. R. (2014). Integrating an ethical Decision-Making Model into a Comprehensive Compliance and Ethics Program. *SCCE Higher Education Compliance Conference*, (p. 1). Clemson, SC.

Steinberg, R. M. (2011). *Governance, Risk Management, and Compliance*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.

Tarantino, A. (2006). *Manager's guide to compliance*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Tarantino, A. (2008). GOVERNANCE, RISK, AND COMPLIANCE HANDBOOK. In A. Tarantino, *GOVERNANCE, RISK, AND COMPLIANCE HANDBOOK* (p. 21). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Tenable. (2021). *Compliance Checks Reference guide*. Columbia: Tenable.

Zack, G. (2019, May 9). What is compliance. (B. Weinstein, Interviewer)

АМГТГ. (2021). "Эрдэс баялгын статистик"-2021/06. УБ хот: АШИГТМ малтмал, газрын тосны газар.

В.Болормаа. (2021). *Монголын уул уурхай*. Улаанбаатар: Grata International Mongolia. [https://gratanet.com/laravel-filemanager/files/3/Mining%20Mongolia\\_2021%20MNG.pdf](https://gratanet.com/laravel-filemanager/files/3/Mining%20Mongolia_2021%20MNG.pdf)-ээс Гаргасан

Ж.Оймандах. (2016 оны 10 сарын 17). [https://www.linkedin.com/pulse/%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%B5%D0%BD%D1%81-%D1%8B%D0%BD%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%B0%D1%80%D1%85%D1%86%D1%83%D0%B2%D1%80%D0%B0%D0%BB-%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86-3-oimandakh-jamiyansuren?trk=public\\_profile\\_article](https://www.linkedin.com/pulse/%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%B5%D0%BD%D1%81-%D1%8B%D0%BD%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D0%B0%D1%80%D1%85%D1%86%D1%83%D0%B2%D1%80%D0%B0%D0%BB-%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86-3-oimandakh-jamiyansuren?trk=public_profile_article)-ээс Гаргасан

Ж.Оймандах. (2017). *Комплайнс систем ба удирдах арга барилыг шинэ түвшинд гаргах нь*. Улаанбаатар.

Монголын санхүүгийн зохицуулах хороо. (огноо байхгүй). *Комплайнс*.

Монголын хөрөнгийн бирж. (2021). mse.mn: [http://mse.mn/mn/companies\\_info/1/114](http://mse.mn/mn/companies_info/1/114)-ээс Гаргасан

МҮХАҮТ. (2019 оны 11 сарын 07). Монгол улс.

СЗХ. (2018). *Санхүүгийн салбар дахь комплаенсын форум-2018*. <http://www.frc.mn/a/2730>-ээс Гаргасан

СЗХ. (2019). “Банкнаас бусад санхүүгийн байгууллагуудын комплаенсын ажилтнуудын гарын авлага”. Б.Батзориг-Д, “*Банкнаас бусад санхүүгийн байгууллагуудын комплаенсын ажилтнуудын гарын авлага* . Улаанбаатар хот: СЗХ.

СЗХ. (2019). *БАНКНААС БУСАД САНХҮҮГИЙН БАЙГУУЛЛАГУУДЫН КОМПЛАЕНСЫН АЖИЛТНУУДАД,,,,,,Г\_\_\_ ЗОРИУЛСАН ГАРЫН АВЛАГА*. Улаанбаатар.

СЗХ. (2019). *Комплаенсын гарын авлага*. Улаанбаатар хот: СЗХ.

СЗХ. (2020 оны 9 сарын 17). *Хувьцаат компанийн комплаенс, мэдээллийн ил тод байдал*. <http://www.frc.mn/a/3342>-ээс Гаргасан

ҮСХ. (2021 оны 7 сарын 1). *1212.mn*. 1212.mn: <https://1212.mn/BookLib>



## ХАВСРАЛТ

Байгууллагын комплаенсын төлөвшлийг үнэлэх асуулга

1. Банкны эзэмшлийн хэлбэр

а. ХК б. ХХК

2. Үйл ажиллагаа явуулж буй жил

а. 5 хүртэлх жил б. 6-10 жил в. 11-20 жил г. 20-оос дээш жил

3. Байгууллагын ажилтнуудын тоо

а. 50 хүртэлх б. 51-100 хүртэлх в. 101-500 хүртэлх г. 501 дээш

4. Банкны цахим хуудаст комплаенсын талаар мэдээлэл олон нийтэд ил тод байдаг эсэх

а. Тийм б. Үгүй

|  |   |  |
|--|---|--|
| Комплаенсын орон тооны мэргэжилтэн байдаг эсэх                 | 1 | Комплаенсын орон тооны мэргэжилтэн байхгүй   |
|  | 2 | Бусад хэлтсийн ажилтан комплаенс албан тушаалыг давхар хашдаг.   |
|  | 3 | Комплаенс мэргэжилтэн байдаг.  |
|  | 4 | Комплаенсын мэргэжилтэн, ахлах мэргэжилтэн зэрэг байгууллагад комплаенсын баг ажилладаг.   |
|  | 5 | Комплаенсын баг болон комплаенсын захирлын орон тоотойгоор комплаенсын баг бүрэн бүрэлдэхүүнээр ажилладаг  |
| Комплаенсын бүтэц, ажил үүргийн хуваарилалттай эсэх            | 1 | Албан ёсны комплаенсын бүтэц, бүрэлдэхүүн байхгүй.   |
|  | 2 | Удирдлагын баг болон ТУЗ комплаенсын хөтөлбөрийг дагаж мөрдөхийг ажилтнуудаас шаарддаг боловч дагаж мөрдөхдөө тууштай байдаггүй. Комплаенсын бүрэн бүтэцгүй.                 |
|  | 3 | Комплаенс бүтцийг бий болгосон.  |
|  | 4 | Комплаенсын бүтэцтэй бөгөөд комплаенсын эрсдлийн үнэлгээ, бууруулах төлөвлөгөөг тогтмол, цаг тухайд нь хийдэг  |
|  | 5 | Комплаенсын албаны ажилтнуудын нэгдсэн сүлжээтэй бөгөөд комплаенсын үйл ажиллагааг зохицуулахын тулд тогтмол уулзалт хийж байдаг.  |
| Холбогдох газрын удирдлагаас бүрдсэн комплаенсын хороотой эсэх | 1 | Бие даасан комплаенсын хороо байхгүй.  |
|  | 2 | Комплаенсын хороо байж болох ч, комплаенсын үйл ажиллагаа нь реактив болон тусгаарлагдмал хэлбэрээр байдаг.  |
|  | 3 | Комплаенсын хороо байдаг бөгөөд үүнд байгууллагын гол үйл ажиллагааны төлөөлөгчид багтдаг.   |
|  | 4 | Комплаенсын мэргэжилтнүүд тогтмол цаг хугацаанд Комплаенсын хороонд тайлагнадаг.   |
|  | 5 | Комплаенсын хороо нь комплаенсыг стратегийн тэргүүлэх чиглэл гэж үздэг. Комплаенсын эрсдлийн хувилбаруудыг тодорхойлж, үнэлэн комплаенсын хяналттай уяж жил бүр шинэчилдэг.ы |
|  | 1 | Комплаенсын зарим дүрэм журам байдаг.  |

|   |   |  |
|---|---|--|
| Комплаенсын дүрэм журам байдаг эсэх   | 2 | Комплаенсын дүрэм журам байдаг боловч бүрэн биш мөн албан ёсоор баримтжуулаагүй.   |
|   | 3 | Комплаенсын бүх дүрэм журам албан ёсоор баримтжуулсан байдаг.  |
|   | 4 | Комплаенсын дүрэм журам нээлттэй бөгөөд байгууллагын вэбсайтаас (дотоод эсвэл гадаад) хялбархан олох боломжтой   |
|   | 5 | Комплаенсын дүрэм журамдаа байнгын сайжруулалт хийдэг.   |
| Комплаенсын дүрэм журмын талаарх мэдээллийг ажилтнуудад өгдөг эсэх          | 1 | Ажилчдад комплаенсын дүрэм журмын талаар мэдээлэл өгдөггүй.  |
|   | 2 | Ажилчдад комплаенсын дүрэм журмын талаар мэдээлэл өгдөг боловч тогтмол биш.  |
|   | 3 | Ажилчдад комплаенсын дүрэм журмын талаар тогтмол мэдээлэл өгдөг.   |
|   | 4 | Ажилчдад комплаенсын дүрэм журмын талаар тогтмол мэдээлэл өгдөг. Дүрэм журмын биелэлтийг хянадаг   |
|   | 5 | Дүрэм журмын сайжруулалтыг тогтмол хийж, цаг алдалгүй ажилчдадаа хүргэдэг.   |
| Комплаенсын дүрэм, журмыг батлах, хянах процесс байдаг эсэх                 | 1 | Комплаенсын дүрэм журмыг батлах болон хянах процес байдаггүй.  |
|   | 2 | Комплаенсын дүрэм журмыг батлах болон хянах процес байдаг ч албан ёсоор баримтжуулаагүй.   |
|   | 3 | Комплаенсын дүрэм журам батлагдсан ч хяналт тавьдаггүй   |
|   | 4 | Хуулийн өөрчлөлтийг дагаж мөрдөхийн тулд комплаенсын дүрэм журмыг тогтмол хянаж байдаг.  |
|   | 5 | Шинэ болон нэмэлт өөрчлөлт оруулсан дүрэм журмыг цаг тухайд нь хэрэгжүүлэхийн тулд хууль тогтоомжийг идэвхтэй хянадаг.   |
| Комплаенсын сургалт байдаг эсэх   | 1 | Комплаенсын сургалт байдаггүй.   |
|   | 2 | Комплаенсын сургалт байдаг боловч тогтмол биш.   |
|   | 3 | Комплаенсын сургалтыг цаг тухайд нь хийж гүйцэтгэдэг. Сургалтын тайланг удирдах албан тушаалтнууд болон ТУЗ-д мэдээлдэггүй.  |
|   | 4 | Байгууллагын хэмжээнд дагаж мөрдөх сургалтын хөтөлбөр байдаг бөгөөд удирдлага/хариуцсан ажилтнууд хянадаг  |
|   | 5 | Сургалтын үйл ажиллагааг автоматжуулсан. Чадварын үнэлгээ, баталгаажуулалтын хөтөлбөрийг дагаж мөрдөх үндсэн чиглэлүүдэд хэрэгжүүлдэг.                               |
| Комплаенсын хөтөлбөрийг мэдээллийн сувгаар дамжуулан ажилтнуудад өгдөг эсэх | 1 | Комплаенсын талаарх мэдээллийг ажилтнуудад хүргэдэггүй. Комплаенсын мэдээллийн хөтөлбөр байдаггүй.   |
|   | 2 | Комплаенсын талаархи мэдээлэл ажилтнуудад тогтмол хүрдэггүй.   |
|   | 3 | Комплаенсын талаархи мэдээллийг ажилтнуудад имэйл, зурагт хуудас болон бусад аргуудаар хүргэдэг ч албан ёсны баримтжуулсан комплаенсын мэдээллийн хөтөлбөр байдаггүй |
|   | 4 | Комплаенсын талаарх мэдээллийн хөтөлбөр байдаг.  |
|   | 5 | Комплаенсын талаарх мэдээллийн хөтөлбөр тасралтгүй сайжруулахад комплаенсын хяналт, хэмжүүрийг ашигладаг.  |
| Комплаенсын эрсдлийг тодорхойлдог эсэх                                      | 1 | Комплаенсын эрсдлийг бууруулах үйл ажиллагаа хийгддэггүй.  |
|   | 2 | Комплаенсын зарим эрсдлийг тодорхойлж, бууруулах үйл ажиллагаа хийгддэг.   |
|   | 3 | Комплаенсын эрсдлийг тодорхойлох, үнэлэх, тайлагнах үйл явцыг хэрэгжүүлдэг.  |

|   |   |  |
|---|---|--|
|   | 4 | Комплаенсын эрсдлийн менежментийн бүх үйл явцыг байгууллагын хэмжээнд хэрэгжүүлсэн бөгөөд эрсдлийн бүртгэл болон бусад аргаар албан ёсоор баримтжуулсан  |
|   | 5 | Комплаенс, Эрсдлийн удирдлага, Дотоод аудит нь эрсдлийн удирдлагын нэгдсэн үйл явцтай бөгөөд тэдгээрийг хянах замаар тасралтгүй сайжруулдаг.   |
| Комплаенсын эрсдлийн үнэлгээ хийдэг эсэх:<br>Үүнд: Ашиг сонирхлын зөрчлийн форум бөглүүлэх, гэх мэт | 1 | Комплаенсын эрсдлийн үнэлгээ байдаггүй. Урьдчилан сэргийлэх арга хэмжээ авдаггүй.  |
|   | 2 | Комплаенсын эрсдлийн үнэлгээ тогтмол хийгддэггүй. Мөн урьдчилан сэргийлэх арга хэмжээг шаардлагатай тохиолдолд хийдэг.   |
|   | 3 | Комплаенсын эрсдлийн удирдлагын албан ёсны процестой жишээ нь ISO 31000 эсвэл COSO ERM гэх мэт.  |
|   | 4 | Комплаенсын эрсдлийн үнэлгээг жил бүр хийдэг. Бууруулах, урьдчилан сэргийлэх төлөвлөгөөг эрсдлийн эзэд хянаж, зохицуулдаг.   |
|   | 5 | Гүйцэтгэх удирдлага, ТУЗ нь эрсдлийн хөтөлбөрийг тогтмол хянаж, стратегийн болон байгууллагын үндсэн эрсдлүүдийг удирдан зохион байгуулдаг.  |
| Комплаенсын хөтөлбөрийн элемент болон эрсдлийн хяналт байдаг эсэх                                   | 1 | Дотоод комплаенсын хөтөлбөрийн элементүүд болон эрсдлүүдийн хяналт байдаггүй.  |
|   | 2 | Дотоод комплаенсын хөтөлбөрийн зарим элементүүд болон эрсдлүүдийн хяналт байдаг  |
|   | 3 | Дотоод комплаенсын хөтөлбөрийн шаардлагатай элементүүд болон эрсдлүүдийн хяналт байдаг.  |
|   | 4 | Дотоод комплаенсын хөтөлбөрийн бүх элементүүд болон эрсдлүүдийн хяналт байдаг.   |
|   | 5 | Хяналт шалгалтыг комплаенс, дотоод аудит болон эрсдлийн хэлтэсд нэгтгэдэг.   |
| Хяналт шалгалтын тадаарх удирдамж байдаг эсэх   | 1 | Хяналт шалгалтын талаархи удирдамж байдаггүй.  |
|   | 2 | Хяналт шалгалтын талаархи зарим удирдамж байдаг  |
|   | 3 | Хяналт шалгалтын талаархи удирдамж баримтжуулсан байдаг.   |
|   | 4 | Хяналт шалгалтыг бүрэн баримтжуулсан бөгөөд үүнд эрсдэл эзэмшигчдийн байнгын хяналт, бие даасан хяналт хоёуланг нь багтаасан болно.  |
|   | 5 | Албан ёсны нэгдсэн хяналтын төлөвлөгөөг комплаенс, дотоод аудит болон эрсдлийн хэлтэс жил бүр боловсруулдаг. Хяналтын төлөвлөгөөг удирдах албан тушаалтнууд болон ТУЗ жил бүр хянаж, баталдаг. |

**Судалгаанд оролцож, бидний ажилд үнэтэй хувь нэмэр оруулсанд баярлалаа.**

**Танд аз жаргал хүсье!**

## **Хавсралт 2** Ажилтнуудаас авах судалгаа

Судалгааны зорилго: Байгууллагын соёлыг бүрдүүлж буй нийт ажилтнуудын дундах “Дотоод комплаенсын үйл ажиллагаа”-ны талаарх ойлголтыг судлах нь тухайн байгууллагын комплаенс соёл хэр тогтсон байгааг харж болох бас нэг шалгуур үзүүлэлт юм.

1. Нас

а. 20-30 б. 31-40 в. 41-50 г. 51-дээш

2. Хүйс

а. Эрэгтэй б. Эмэгтэй

3. Ажилласан жил

а. 1-3 жил б. 3-5 жил в. 5-10 жил г. 10 дээш жил

4. Ажиллаж буй хэлтэс, салбар

а. Санхүү б. Мэдээлэл технологи в. Хүний нөөц г.Хууль д.Уурхай-үйлдвэрлэл е. Бусад

5. Манай байгууллагын ёс зүй, комплаенсын талаарх дүрэм, журам (хөтөлбөр) ойлгомжтой байдаг.

а. Тийм б. Үгүй в. Сайн мэдэхгүй байна.

6. Би байгууллагынхаа комплаенсын баг/мэргэжилтэний юу хийдэг(үүрэг, оролцоо)-ийг сайн мэддэг.

а. Тийм б. Үгүй в. Сайн мэдэхгүй байна

7. Манай байгууллагын ажилтнууд бүгд ёс зүйн дүрэм, журмаа ойлгож хэрэгжүүлдэг гэдэгт итгэлтэй байдаг.

а. Тийм б. Үгүй в. Сайн мэдэхгүй байна

8. Манай байгууллагын удирдлага болон ажилтнуудад байгууллагын дотоод ёс зүй, дүрэм, журам ижил үйлчилдэг гэдэгт итгэлтэй байдаг.

а. Тийм б. Үгүй в. Сайн мэдэхгүй байна

9. Хэрэв надад байгууллагын дотоод ёс зүй, дүрэм журамтай холбоотой асуудал тулгарахад би хаана хандахаа мэднэ.

а. Тийм б. Үгүй в. Сайн мэдэхгүй байна

10. Хэрэв би байгууллагын эрх ашигтай хамааралтай, ёс зүй, дүрэм журамтай холбоотой асуудалд холбогдвол ямар шийтгэл, дүрэм журам үйлчлэхийг сайн мэднэ.

а. Тийм б. Үгүй в. Сайн мэдэхгүй байна

### Хавсралт 3 Арилжааны банкны комплеансын ажилтнаас авсан судалгаа нэгтгэл

| Асуулт  | Хаян  | ХХБ   | Голomt   | Хас  | Тэвэр могойл   | М банк   |
|---|---|---|--|--|--|--|
| Комплеанс гэж юу вэ? Комплеансын талаарх таны ойлголт.  | Банкны дотоод үйл ажиллагаа, бодлого журм, ёс зүйн хэм хэмжээг холбогдох хууль тогтоомж, журам заавар эрх бүхий байгууллагын зүгээс таних хуулиар тогтоосон шаардлагад нийцж байгаа эсэхд хяналт тавих, нийцүүлэн баталгаажуулах, мэдээлэл иргэдийн, шийтхэн удирдах, банкны бусад газар нэгжийг арга зүй аргачлалаар хангах мэдлэг ойлголт дэвшүүлэхд дэмжлэг үзүүлж гарын авлага бэлтгэх, түгээх хэрэгжилтийг магадлан шалгах Зах зээлд гаргах шинэ бүтээгдэхүүнийг боловруулах ажлыг хянан баталгаажуулах үүднээс дэмжих дүгнэлт гаргах Мөнгө угаалт, терроризмын эсрэг, бусад тусгай зохицуулалттай хэрэгжилтийг үйл ажиллагааг удирдлагаар хангах, Монгол банканд тайлагнах ажлыг хариуцах, банкнаас эдгээр хэрэгжилтийг талаар холбогдох газар хэлтэс, ажилтнуудад сургалт явуулах зөвлөмж өгөх | Асуултыг тавиугүй   | Асуултыг тавиугүй  | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Комплеанс гэдэг нь байгууллагын өдөр тутмын үйл ажиллагаанд холбогдох хууль тогтоомж, дүрм журм, олон улсын стандартыг хэрэгжүүлэх тухай ойлголт юм.</li> <li>o Комплеанс гэдэг нь хууль тогтоомж, дүрм журм, олон улсын стандартад нийцүүлэн байгууллагыг санхүүгийн гэмт хэргээс /МУТСТ, авлига, хэвь хахуул, залмац, ёс зүйн зөрчил/ урьдчилан сэргийлэх үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэх, хяналт тавих тухай ойлголт юм.</li> </ul>   | Авлигаа үйл ажиллагааг холбогдох хууль, журам, зохицуулалт байгууллагын дүрм журм, стандартад нийцүүлэн хэрэгжүүлэх, дотоод үйл ажиллагааны журам зааврыг тэгжгэрт нийцүүлэн гаргаж мөрдөх, ажилтнууд мэргэжлийн болон хувь хүний ёс зүй, шударга байлалыг сайжиг ажиллах  | Комплеанс гэдэг нь авлигаа үйлдлийг хийхдээ холбогдох хууль, журамд нийцүүлэн хийж, журам, заавраа мөрдөж ажиллахыг хэдгж Комплеанс нь дотроо Хууль нийцлийг Комплеанс, Ерөнхий Комплеанс, Мөнгө угаахтай тэмцэх Комплеанс, Бизнесийн даатгалын Комплеанс, Эрүүд мөндийг салбарын Комплеанс гэх мэт тухайн аж ахуй нэгжийн үйл ажиллагаанаас хамаарсан олон төрөлтэй байдаг. |
| Танай банк Комплеансын бие даасан нэгжтэй юу, Тийм бол нэгж нь хэдэн ажилтантай вэ. Танай нэгжийн хэдэн ажилтан комплеанс эсвэл МУТСТ тэмцэх чиглэлээр мэргэжлийн сертификаттай вэ. | Комплеансын бие даасан нэгжтэй, удирдлагын хороо ажилладаг 15 ажилтантай  | Бие даасан нэгж нь 8 ажилтантай. 3 ажилтан олон улсын мэргэжлийн сертификаттай  | Бие даасан нэгж нь 9 ажилтантай. 1 ажилтан олон улсын мэргэжлийн сертификаттай   | o Тийм, нэгж нь захирал, 6 мэргэжилтэнтэй. Бүгд мэргэжлийн сертификаттай   | 3 ажилтантай. 1 мэргэжлийн сертификаттай   | Комплеансийн чиг үүргийг давхар хариуцан 1 ажилтантай  |
| Комплеансын нэгж нь бүтэцийн дүрвэр хана харьяалагддаг вэ.  | Хууль комплеанс хариуцсан дэд захирал   | Эрсдэл хариуцсан гүйцэтгэх захирлын орлогч  | Ерөнхийн чигийн дор харьяалагддаг  | o Гүйцэтгэх захирал болон Эрсдэлийн удирдлагад харьяалагддаг   | Гүйцэтгэх захирал  | Хуулийн хэлтэс   |
| Ямар ямар комплеансийн баримт бичгүүд байдаг вэ   | Харинцагч бүртгэх бодлого журмд орон нэмэлт өөрчлөлт, МУТСТ хуулийн өөрчлөлт, хэргийг гүйцэтгэж ажиллаж байна, МУТСТ гарын авлага, Банк санхүүгийн байгууллагын МУТСТ-тэй тэмцэх тогтоомжын талаар асуулаа, гадаад төлбөр тооцоог хориглох, хяналт тавих улс орны жагсаалт, бэлтгэсэн мөнгөний гарал үүсвийн тодорхойлох маягт, Тусгай хяналт тавих гүйцэтгэлийн төрөл, хэргийг гүйцэтгэх мэдээлэх маягт,   | 1. Комплеансийн үйл ажиллагааны журам<br>2. МУТСТ үйл ажиллагааны эрсдийг тогтоолох   | 1. Ёс зүйн код<br>2. Авлига, ашиг сонирхлын зөрчлөөс сэргийлэх журам<br>3. МУТСТ журм болон эсхийн өмчлөгч тогтоох, УТНБЭ тодорхойлох заавар<br>4. Дуйварын эсрэг бодлого<br>5. Зөрчлийн мэдээлэх бодлого  | o Монгол Улсын холбогдох хууль тогтоомжийг дагаж мөрдөх, Банкны Санхүүгийн гэмт хэргийг тэмцэх бодлогыг хэрэгжүүлэх, мөнгө угаах, терроризмыг санхүүжүүлэх болон үйл өншөөр ховоох зэвсэг дэлгэрүүлэх эрсдэлээс урьдчилан сэргийлэх, үүнийг холбоотойгоор банкны ажиглалтаа зүгээс авах арга хэмжээг тодорхойлох, холбогдох харилцааг зохицуулахад оршино.<br>o МУТСТ-ээс урьдчилан сэргийлэх үйл ажиллагааны журам<br>o Санхүүгийн гэмт хэргийг тэмцэх бодлого<br>o Ёс зүйн дүрм<br>o Шүүгч үзэх бодлого<br>o Авлига, залмаанын эсрэг бодлого   | 1. Ёс зүйн дүрм<br>2. Сонирхлын зөрчил ба харилцааг хангалуулах<br>3. МУТСТ журм   | 1. Авлигын эсрэг үйл ажиллагаа, шүүгч үзэх<br>2. МУТСТ журм  |
| Комплеансын нэгж болон мэргэжилтэн нь ямар ямар ажилд хийдэг вэ?  | Банкны дотоод үйл ажиллагаа, бодлого журм, ёс зүйн хэм хэмжээг холбогдох хууль тогтоомж, журам заавар эрх бүхий байгууллагын зүгээс таних хуулиар тогтоосон шаардлагад нийцж байгаа эсэхд хяналт тавих, нийцүүлэн баталгаажуулах, мэдээлэл иргэдийн, шийтхэн удирдах, банкны бусад газар нэгжийг арга зүй аргачлалаар хангах мэдлэг ойлголт дэвшүүлэхд дэмжлэг үзүүлж гарын авлага бэлтгэх, түгээх хэрэгжилтийг магадлан шалгах Зах зээлд гаргах шинэ бүтээгдэхүүнийг боловруулах ажлыг хянан баталгаажуулах үүднээс дэмжих дүгнэлт гаргах Мөнгө угаалт, терроризмын эсрэг, бусад тусгай зохицуулалттай хэрэгжилтийг үйл ажиллагааг удирдлагаар хангах, Монгол банканд тайлагнах ажлыг хариуцах, банкнаас эдгээр хэрэгжилтийг талаар холбогдох газар хэлтэс, ажилтнуудад сургалт явуулах зөвлөмж өгөх | Нэгжүүдийн комплеансийн үүрэг хариуцлагыг тодорхой болгох, МУТСТ хуулийн хэрэгжилтийг хангах  | Банкны бодлого журмыг мөнгөл улсын бодлогод бусад бодлого журмд нийцж байгаа эсэхийг хянах. МУТСТ хуулийн хэрэгжилтийг хангах, Олон улсын корпорацийн банкуудын шаардлагыг хангах. Гүйцэтгэл хяналт тавих, СМА д тэйлан мэдээ хүргэх, банк болон харилцагчид сургалт, мэдлэг олгох | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Харинцагчийг таних мэдэх үйл ажиллагаа</li> <li>o Гүйцэтгэлийн хяналт</li> <li>o Тусгай програмаар гүйцэтгэлийн хяналт хийн сэргийлэх гүйцэтгэл илрүүлэх, дүн шинжилгээг хийх, тайлан илгээх, бүртгэх, халгах</li> <li>o Хоригийн хяналт</li> <li>o Ерөнхий комплеанс /Холбогдох бодлого, журмын хэрэгжилтийн хяналт/</li> <li>o Сургалт</li> </ul>   | Комплеансийн үндсэн зарчмуудыг Банканд хэрэгжүүлэх, комплеансийн соёлыг төлөвшүүлж байх болно, Мөнгө угаах болон терроризмыг санхүүжүүлэхтэй тэмцэх (МУТСТ) комплеансийн үйл ажиллагааг дотоодын хууль болон Зохицуулалт байгууллагын дүрм журм, Олон улсын дүрм журмтай нийцүүлэн хэрэгжүүлэх, хэрэгжилтийг нийцлийг хангуулах ажлыг зохион байгуулах, комплеансийн эрсдэлийг үр дүнтэй удирдахад Банкны удирдлага, газар, нэгжид дэмжлэг үзүүлж ажиллана | МУТСТ хуулийн хэрэгжилтийг хангах  |
| Комплеансын мэргэжилтнийг сонгож авахдаа ямар шалгуур тавьдаг вэ?   | Банк санхүү, эдийн засаг, эрх зүй чиглэлээр бакалавр түгнээс дээш зэрэгтэй Англи хэлний ахсан түвшний мэдлэгтэй байх өгөгдөл судалгаа шинжилгээг хийх аналитик ур чадвартай сайтай байх   | Банк санхүү, эдийн засаг, эрх зүй чиглэлээр бакалавр түгнээс дээш зэрэгтэй Англи хэлний ахсан түвшний мэдлэгтэй байх өгөгдөл судалгаа шинжилгээг хийх аналитик ур чадвартай сайтай байх | Монголбанкны МУТСТ урьдчилан сэргийлэх хяналтын журмын дагуу ашиг сонирхлын зөрчлөөс ангид байх, санхүүгийн гэмт хэргийг орооходсон түүхгүй байх   | <ul style="list-style-type: none"> <li>o Нарийвчлан судалгаа, дүн шинжилгээ хийх, дүгнэлт болон шийдвэр гаргах чадвартай</li> <li>o Комплеанс болон МУТСТ хуулийн хэрэгжилтийг талаар ойлголт, мэдлэг, өмнө нь ажиллаж байсан туршлагатай бол давуу тал болно.</li> <li>o CAMS, ICA байгууллагын сертификаттай бол давуу тал болно.</li> <li>o Зан төлөвийн шаардлага:</li> <li>o Бие даан ажиллах ба бусдаас харваат бус шийдвэр гаргах чадвартай</li> <li>o Бусадтай нээлттэй харилцах, хамтран ажиллах;</li> <li>o Илдэх санваачагатай, шинийг эрхлүүлэгч, бүтээгч итгэлтэй</li> <li>o Мэргэжлийн, ёс зүйн, үнэнч шударга;</li> <li>o Хувийн зохион байгуулалт, цагийн менежмент маш сайн</li> <li>o Шуурхай, бүтээмжтэй ажиллах, ажлын ачаагаа давах чадвартай;</li> <li>o Эсрэг зөв хандлагатай, өөрийнөө итгэх, илтгэх, харилцааны өндөр ур чадвартай</li> </ul> | Хэлний түвшин, мэргэжлийн шалгуур, ур чадвар, хандлага   | Монголбанкны МУТСТ урьдчилан сэргийлэх хяналтын журмын дагуу ашиг сонирхлын зөрчлөөс ангид байх, санхүүгийн гэмт хэргийг орооходсон түүхгүй байх   |
| Комплеансийн үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэхд тулалдаж байгаа асуудал  | Гүйцэтгэх удирдлагын комплеансын талаарх мэдлэг, ойлголт  | Удирдлагын комплеансын талаар ойлголт   | ТУЗ болон гүйцэтгэх удирдлагын ойлголт дэмжлэг маш чухал   | o Удирдлагын хандлага, ойлголт   | Хариуцл өгөөгүй  | Ойголын зөрүү их, харилцагчдын Мөнгө угаах, терроризмыг санхүүжүүлэхтэй тэмцэх   |

