



**САНХҮҮ ЭДИЙН ЗАСГИЙН ИХ СУРГУУЛЬ**  
**ОЛОН УЛСЫН АЯЛАЛ ЖУУЛЧЛАЛЫН СУРГАЛТ**  
**СУДАЛГААНЫ ИНСТИТУТ**

**Харчин**  
**Эрдэнэхуяг ЭНГҮҮН**

**АЯЛЛЫН КОМПАНИЙН ЭРСДЭЛИЙН**  
**ТӨЛӨВЛӨГӨӨ:**  
**АУТБАУНД АЯЛЛЫН ЖИШЭЭ ДЭЭР**



Мэргэжлийн индекс  
D041304

Бизнесийн удирдлагын бакалаврын  
Зэрэг горилсон Дипломын төсөл

Удирдсан  
Б. Цогтбаяр \Ph.D\

Улаанбаатар. 2026



**САНХҮҮ ЭДИЙН ЗАСГИЙН ИХ СУРГУУЛЬ**  
**ОЛОН УЛСЫН АЯЛАЛ ЖУУЛЧЛАЛЫН СУРГАЛТ**  
**СУДАЛГААНЫ ИНСТИТУТ**

**Харчин**  
**Эрдэнэхуяг ЭНГҮҮН**

**Аяллын компанийн эрсдэлийн төлөвлөгөө:**  
**АУТБАУНД АЯЛЛЫН ЖИШЭЭ ДЭЭР**



**Мэргэжлийн индекс**  
**D041304**

**Бизнесийн Удирдлагын Бакалаврын**  
**Зэрэг Горилсон Дипломын Төсөл**

Удирдагч : . . . . . Б. Цогтбаяр \Ph.D\

Зөвлөх : . . . . . Ц. Дашцэрэн \MBA\

Шүүмж : . . . . . Б. Мөнхтогтох \MBA\

Улаанбаатар. 2026

## **ГАРЧИГИЙН ТОМЪЁГ**

<b>МЭДЭГДЭЛ</b> .....	<b>i</b>
<b>ТАЛАРХАЛ</b> .....	<b>ii</b>
<b>ТОВЧ ХУРААНГУЙ</b> .....	<b>iii</b>
<b>ХҮСНЭГТЭН МЭДЭЭЛЛИЙН ЖАГСААЛТ</b> .....	<b>iv</b>
<b>ЗУРГАН МЭДЭЭЛЛИЙН ЖАГСААЛТ</b> .....	<b>v</b>
<b>ХАВСРАЛТЫН ЖАГСААЛТ</b> .....	<b>vi</b>
<b>ТОВЧИЛСОН ҮГИЙН ТАЙЛБАР</b> .....	<b>vii</b>
<b>НЭР ТОВЬЁНЫ ТАЙЛБАР</b> .....	<b>viii</b>
<b>ОРШИЛ</b> .....	<b>ix</b>
Судалгааны актуаль байдал .....	1
Судалгааны зорилго .....	2
Судалгааны зорилтууд.....	2
Судалгааны аргачлал.....	2
Судалгааны бүтэц.....	3
<b>I БҮЛЭГ. АЯЛАЛ ЖУУЛЧЛАЛЫН САЛБАРЫН СИСТЕМ БА ЭРСДЭЛИЙН</b> <b>УДИРДЛАГА БҮЛЭГ</b> .....	<b>4</b>
1.1    Аяллын бизнес загвар, үйлчилгээний систем.....	4
1.1.1    Аяллын компани ба бизнес загварын онцлог .....	4
1.1.2    Аяллын багц үйлчилгээ ба бизнесийн ангилал .....	5
1.1.3    Аяллын үйлчилгээний систем ба нийлүүлэгч байгууллагууд.....	6
1.2    Аяллын эрсдэл, эрсдэлийн менежментийн төлөвлөгөө, загвар .....	8
1.2.1    Эрсдэлийн онолын суурь ойлголт .....	8
1.2.2    Аяллын салбар дахь эрсдэлийн ангилал .....	9
1.2.3    Эрсдэлийн менежментийн онолын загвар .....	10
1.2.4    Эрсдэлийн үнэлгээ ба матрицын арга .....	11

1.2.5	Эрсдэлийн хариу арга хэмжээний стратеги .....	12
1.2.6	Эрсдэлийн менежментийн төлөвлөгөөний бүтэц.....	13
1.2.7	Эрсдэлийн бүртгэлийн загвар.....	13
1.2.8	Олон улсын туршлага .....	14
1.2.9	Аяллын салбарын эрсдэлийн менежментийн системийн логик .....	15
1.3	Гадаад аяллын салбарт гарч буй эрсдэл.....	19
1.3.1	Улс төр, аюулгүй байдлын эрсдэл.....	20
1.3.2	Байгалийн гамшиг ба цаг уурын эрсдэл .....	21
1.3.3	Эрүүл мэндийн болон тахлын эрсдэл .....	22
1.3.4	Санхүүгийн болон валютын эрсдэл .....	24
1.3.5	Эрх зүй, зохицуулалтын эрсдэл .....	25
1.3.6	Нийлүүлэлтийн гинжин хэлхээний эрсдэл .....	26
1.3.7	Нэр хүндийн болон мэдээллийн эрсдэл.....	27
<b>II БҮЛЭГ. АЯЛЛЫН САЛБАР ДАХЬ ЭРСДЭЛИЙН МЕНЕЖМЕНТИЙН ЗАГВАР .....</b>		<b>31</b>
2.1	Монголын гадаад аяллын зах зээлийн судалгаа .....	31
2.1.1	Монголын аутбаунд аяллын зах зээлийн хэмжээ ба хөгжлийн чиг хандлага 31	
2.1.2	Монгол аялагчдын зорих чиглэл, хугацаа, зарцуулалтын шинжилгээ.....	33
2.1.3	Монголын тэргүүлэгч аутбаунд аяллын компаниудын шинжилгээ .....	34
2.1.4	Компаниудын аяллын хөтөлбөрийн шинжилгээ.....	39
2.1.5	Аялагчдын түүвэр судалгааны үр дүн.....	40
2.2	Гадаад аяллын эрсдэлийн судалгаанд суурилсан шинжилгээ.....	42
2.2.1	Судалгааны оролцогч компаниудын ерөнхий тодорхойлолт.....	42
2.2.2	Газрын тээврийн компаниудын онцлог эрсдэлийн шинжилгээ .....	43
2.2.3	Нийлүүлэгч талуудын эрсдэлийн үнэлгээний шинэчилсэн шинжилгээ ...	44
2.2.4	Аялагчаас үүдэн гардаг эрсдэлийн шинэчилсэн шинжилгээ .....	46

2.2.5	Нийт судалгааны нэгтгэл: Тээврийн хэлбэрийн ялгаагаар эрсдэлийн харьцуулалт .....	47
2.3	Санал болгох эрсдэлийн төлөвлөгөөний загвар .....	48
2.3.1	Олон улсын загваруудтай харьцуулалт ба санал болгох загварын өвөрмөц байдал	48
2.3.2	Загварын практик үр дүнгийн тооцоолол .....	50
2.3.3	Загварын суурь зарчим ба таван тулгуур .....	52
2.3.4	Шинэчилсэн эрсдэлийн нэгдсэн бүртгэлийн загвар .....	53
2.3.5	Тээврийн хэлбэрээр тохируулсан шалгах хуудас.....	56
2.3.6	Хямралын хариу үйлдлийн шинэчилсэн стандарт протокол .....	57
2.3.7	Компанийн хэмжээ ба тээврийн хэлбэрээр тохируулсан хэрэгжилтийн шат	59
2.3.8	Загварын хязгаарлалт.....	60
	ДҮГНЭЛТ.....	62
	САНАЛ ЗӨВЛӨМЖ.....	65
	НОМ ЗҮЙ.....	67
	ХАВСРАЛТ .....	73

## МЭДЭГДЭЛ

Энэхүү дипломын төслийг өөрийн оюуны бүтээл болохыг баталгаажуулж, зохиогчийн эрхийн аливаа зөрчилгүй болохыг баталж байна. Энэхүү дипломын төслийн зохиогчийн эрх болон түүнд хамаарах эрхийг би дангаар эзэмшинэ.

Санхүү, эдийн засгийн их сургууль (сэзис) энэхүү бүтээлийг сургалт, судалгаа, ашгийн бус зорилгоор, зохиогчийн эрхийн зөрчлөөс сэргийлэх үүндээс олон улсын creative commons attribution-noncommercial-noderivs (cc by-nc-nd) лицензийн дагуу ашиглах эрхтэй.

Нэр: Э. ЭНГҮҮН

Гарын үсэг:

Огноо: 2025/00/00

## ТАЛАРХАЛ

Энэхүү судалгааны ажлыг удирдан чиглүүлж, судалгааны арга зүй, агуулгын чиглэлд үнэтэй санал, мэргэжлийн зөвлөмжөөр тасралтгүй туслалцаа үзүүлсэн удирдагч багш Б. Цогтбаяр-д чин сэтгэлийн гүн талархлаа илэрхийлье.

Их сургуульд суралцах хугацаандаа эрдэм мэдлэгийг харамгүй түгээж, суралцах замаа гэрэлтүүлж, чин сэтгэлийн дэмжлэг, үнэтэй зөвлөгөөгөөр хүч нэмж байсан эрхэм хүндэт багш нар болох Ц. Дашцэрэн, Б. Цогтбаяр, Б. Мөнхтогтох, Б. Болормаа, Б. Ариунзаяа, Д.Мөнгөнтуул нартаа гүн талархал илэрхийлье.

Судалгааны ажлыг амжилттай гүйцэтгэхэд минь сэтгэл санааны тулга болж, урам зориг өгч, хамт зүтгэсэн ангийн найз нөхөд болон хамт олондоо чин сэтгэлийн баяр хүргэж, талархал илэрхийлье.

## ТОВЧ ХУРААНГУЙ

Энэхүү судалгааны ажил нь Монгол улсын аутбаунд аяллын компаниудад тулгарч буй эрсдэлийн шинж чанар, хэмжээ, менежментийн байдлыг судалж, практик хэрэглэгдэхүйц эрсдэлийн удирдлагын загвар санал болгохыг зорьсон болно. Судалгааны ажилд хосолмол (mixed-method) аргачлалыг хэрэглэж, онолын шинжилгээ, байгууллагын судалгаа (n=9), зорчигчдын түүвэр судалгаа (n=120) болон ном зүйн шинжилгээг нэгтгэн ашигласан.

Судалгааны гол дүнгээс харахад, Монголын аутбаунд аяллын зах зээл 2022–2024 оны хооронд дөрөв дахин тэлж, 2024 онд давхардсан тоогоор 3.5 сая иргэн гадаадад аялсан боловч аяллын компаниудын эрсдэлийн менежментийн тогтолцоо энэ өсөлтийг дагаж хөгжөөгүй байна. Судалгааны 9 компанийн зургаа нь эрсдэлийн төлөвлөгөөтэй боловч зөвхөн гурав нь эрсдэлийн сантай байна. Газрын тээврийн гурван компани нийтдээ эрсдэлийн сангүй, хоол хүнсний эрсдэл тус компаниудын 100 хувьд тохиолдсон, чартер нислэгийн дүүргэлт хангалтгүйгээс санхүүгийн хүнд нөхцөлд орсон кейс тогтоогдсон байна.

Судалгааны гол үр дүнд ISO 31000:2018 стандарт болон Монголын аутбаунд аяллын бодит нөхцөлд суурилсан гурван давхаргат эрсдэлийн менежментийн загварыг боловсруулсан. Загварт 12 зүйл бүхий эрсдэлийн нэгдсэн бүртгэл, тээврийн хэлбэрээр тохируулсан шалгах хуудас, таван хямралын төрлийн стандарт протокол багтасан болно. Загварыг хэрэгжүүлснээр жижиг компани жилд 3–8 сая төгрөг, том компани жилд 25–60 сая төгрөгийн тооцооллын хэмнэлт бий болгох боломжтой.

**Түлхүүр үгс:** *аутбаунд аялал, эрсдэлийн менежмент, ISO 31000, аяллын компани, эрсдэлийн бүртгэл, хямралын менежмент, нийлүүлэлтийн гинжин хэлхээ, Монгол*

## ХҮСНЭГТЭН МЭДЭЭЛЛИЙН ЖАГСААЛТ

Хүснэгт 1.1 Эрсдэлийн үнэлгээний матриц .....	11
Хүснэгт 1.2 Эрсдэлийн бүртгэлийн загварчилсан жишээ .....	14
Хүснэгт 1.3 Гадаад аяллын гол эрсдэл, шалтгаан ба шийдвэрлэх арга замын нэгтгэл ...	28
Хүснэгт 2.1 Монгол иргэдийн гадаадад аялсан тооны динамик (2020–2023) .....	33
Хүснэгт 2.2 Монгол аялагчдын гол зорих чиглэл ба онцлог .....	34
Хүснэгт 2.3 Монголын тэргүүлэгч аутбаунд аяллын компаниудын харьцуулсан шинжилгээ.....	35
Хүснэгт 2.4 Монголын аутбаунд аяллын компаниудын тээврийн хэлбэрийн ангилал....	36
Хүснэгт 2.5 Тээврийн хэлбэрээс хамааруулсан эрсдэлийн онцлог шинж .....	38
Хүснэгт 2.6 Аялагчдын түүвэр судалгааны үндсэн үр дүн (n=120) .....	41
Хүснэгт 2.7 Судалгаанд оролцсон компаниудын ерөнхий үзүүлэлт .....	42
Хүснэгт 2.8 Нийлүүлэгч талуудын эрсдэлийн үнэлгээ - нийт 9 компанийн нэгтгэл (1-5 оноо) .....	45
Хүснэгт 2.9 Аялагчаас үүдэн гардаг эрсдэл - нийт 9 компанийн хариулт .....	46
Хүснэгт 2.10 Тээврийн хэлбэрээр харьцуулсан эрсдэлийн нэгтгэл .....	47
Хүснэгт 2.11 Санал болгох загварыг олон улсын загваруудтай харьцуулсан шинжилгээ .....	49
Хүснэгт 2.12 Загварыг нэвтрүүлснээр бий болох тооцооллын үр дүн.....	50
Хүснэгт 2.13 Компанийн хэмжээгээр тооцооллын харьцуулалт .....	51
Хүснэгт 2.14 Монголын аутбаунд аяллын компанид санал болгох эрсдэлийн менежментийн загварын гурван давхаргат бүтэц.....	53
Хүснэгт 2.15 Аутбаунд аяллын компанийн шинэчилсэн эрсдэлийн нэгдсэн бүртгэл (n=9 судалгааны дүнд суурилсан).....	54
Хүснэгт 2.16 Тээврийн хэлбэрээр тохируулсан аялалын өмнөх стандарт шалгах хуудас .....	56
Хүснэгт 2.17 Шинэчилсэн хямралын хариу үйлдлийн стандарт протокол .....	58
Хүснэгт 2.18 Компанийн хэмжээ ба тээврийн хэлбэрээр тохируулсан загварын хэрэгжилтийн шат.....	59

**ЗУРГАН МЭДЭЭЛЛИЙН ЖАГСААЛТ**

Зураг 1.1 Эрсдэлийн менежментийн цикл .....	16
Зураг 2.1 Монголын аутбаунд аяллын зах зээлийн өсөлт.....	32

**ХАВСРАЛТЫН ЖАГСААЛТ**

Хавсралт А Чартер нислэг үйлдэх чадвартай аяллын компаниудаас авсан судалгаа .....	73
Хавсралт В Газрын аялал зохион байгуулагч аяллын компаниудаас авсан судалгаа .....	75
Хавсралт С Эрдэлийн менежментийн цахим хэрэгслийн техникийн тайлбар .....	77

**ТОВЧИЛСОН ҮГИЙН ТАЙЛБАР**

<b>Товчлол</b>	<b>Тайлбар</b>
<b>АНУ</b>	Америкийн Нэгдсэн Улс
<b>АНЭ</b>	Арабын Нэгдсэн Эмират
<b>БНСУ</b>	Бүгд Найрамдах Солонгос Улс
<b>БНХАУ</b>	Бүгд Найрамдах Хятад Ард Улс
<b>ГХГТГ</b>	Гадаад Харилцааны Газрын Тэргүүлэх Газар
<b>МААХ</b>	Монголын Аяллын Агентлагуудын Холбоо
<b>МОНТИА</b>	Монголын Аялал Жуулчлалын Холбоо
<b>МҮХАҮТ</b>	Монгол Улсын Худалдаа Аж Үйлдвэрийн Танхим
<b>НӨАТ</b>	Нэмүү Өртгийн Албан Татвар
<b>ОХУ</b>	Оросын Холбооны Улс
<b>COVID-19</b>	Coronavirus Disease 2019 - Коронавирусийн өвчин 2019
<b>DIY</b>	Do It Yourself - Өөрийн биеэр зохион байгуулах аялал
<b>ERM</b>	Enterprise Risk Management - Байгууллагын эрсдэлийн менежмент
<b>FIT</b>	Fully Independent Traveller - Бие даасан зорчигч
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization - Олон улсын стандартчиллын байгууллага
<b>MATA</b>	Mongolian Association of Travel Agents - Монголын Аяллын Агентлагуудын Холбоо
<b>MONTIA</b>	Mongolian Tourism Association - Монголын Аялал Жуулчлалын Холбоо
<b>OECD</b>	Organisation for Economic Co-operation and Development - Эдийн засгийн хамтын ажиллагаа, хөгжлийн байгууллага
<b>ROI</b>	Return on Investment - Хөрөнгө оруулалтын өгөөж
<b>SLA</b>	Service Level Agreement - Үйлчилгээний түвшний гэрээ
<b>SMS</b>	Short Message Service - Богино мессеж үйлчилгээ
<b>SOP</b>	Standard Operating Procedure - Стандарт ажиллагааны заавар

<b>UFE</b>	University of Finance and Economics - Санхүү Эдийн Засгийн Их Сургууль
<b>UNWTO</b>	United Nations World Tourism Organization - НҮБ- ын Дэлхийн Аялал Жуулчлалын Байгууллага
<b>USD</b>	United States Dollar - Америкийн доллар
<b>WHO</b>	World Health Organization - Дэлхийн Эрүүл Мэндийн Байгууллага

## НЭР ТОМЬЁНЫ ТАЙЛБАР

### Нэршил

### Тайлбар

Аутбаунд аялал

Нэг улсын иргэд гадаад улс оронд аялах үйл ажиллагаа. Энэхүү судалгааны гол судлагдахуун.

Аяллын агент

Тур оператор болон аялал жуулчлалын үйлчилгээний байгууллагын бүтээгдэхүүнийг зуучлан борлуулдаг хуулийн этгээд.

Багц аялал

Ирээдүйд худалдан авах гадаад валютын ханшийг санхүүгийн деривативын хэрэгслээр урьдчилан тогтоож, ханшийн хэлбэлзлийн эрсдэлээс хамгаалах арга.

Инбаунд аялал

Гадаадын иргэд тухайн улсад ирж аялах үйл ажиллагаа.

Нийлүүлэлтийн гинжин хэлхээ

Аяллын эцсийн бүтээгдэхүүнийг бүрдүүлэхэд оролцдог агаарын тээвэр, зочид буудал, хоол үйлдвэрлэл, дотоод тээвэр зэрэг бүх нийлүүлэгчдийн харилцан уялдаатай систем.

Нэр хүндийн эрсдэл

Байгууллагын нэр хүнд, итгэл, брэнд үнэ цэнд сөргөөр нөлөөлж болзошгүй нөхцөл байдал.

Пандеми

Дэлхийн олон улс, тив дамнасан өргөн хүрээтэй халдварт өвчний тархалт.

Тур оператор

Аялал жуулчлалын бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг төлөвлөн бүрдүүлж, шууд болон аяллын агентаар дамжуулан борлуулдаг хуулийн этгээд.

Хямралын менежмент

Гэнэтийн буюу хүнд нөхцөл байдал үүссэн үед байгууллагын хариу үйлдэл, нөхөн сэргэлтийн удирдлагын тогтолцоо.

Чартер нислэг

Тусгай захиалгаар авсан, тогтмол хуваарийн бус онгоцны нислэг.

Эрсдэл

ISO 31000:2018 стандартын тодорхойлолтоор зорилгод нөлөөлж болзошгүй тодорхойгүй хүчин зүйлсийн нэгдэл.

Эрсдэлийн бүртгэл

Тодорхойлогдсон эрсдэлүүдийг магадлал, нөлөөлөл, хариу арга хэмжээ, хариуцагчийн хамт нэгтгэсэн системчилсэн баримт бичиг.

Эрсдэлийн матриц

Эрсдэлийн тохиолдох магадлал болон нөлөөллийн хэмжээг хоёр тэнхлэгт нэгтгэн, эрсдэлийн түвшин болон эрэмбийг тодорхойлох хэрэгсэл.

Эрсдэлийн менежмент

Байгууллагын үйл ажиллагаанд үүсч болох эрсдэлийг системтэйгээр тодорхойлох, үнэлэх, хариу арга хэмжээ авах, хяналт тавих тасралтгүй цикл процесс.

Эрсдэлийн хүлцэх хязгаар

Байгууллагын үйл ажиллагааны зорилгоо хэрэгжүүлэх явцад хүлээн зөвшөрч болох эрсдэлийн дээд хэмжээ.

## **ОРШИЛ**

Аялал жуулчлалын салбар нь 21-р зуунд дэлхийн хамгийн хурдацтай өсөлттэй үйлчилгээний салбаруудын нэг болж хувирсан бөгөөд Монгол улсад ч мөн энэ чиг хандлага тодорхой илэрч байна. Дэлхийн аялал жуулчлалын байгууллагын тайлангаар, 2023 онд дэлхийн олон улсын аяллын тоо ковидын өмнөх түвшнийхээ 88 хувьд хүрч нөхөн сэргэсэн байна (UNWTO, 2023). Монгол улсад 2024 онд давхардсан тоогоор 3.5 сая орчим иргэн гадаадад аялсан нь аутбаунд аяллын зах зээлийн хурдацтай өсөлтийг тодорхой харуулж байна (News.mn, 2025).

Гэвч зах зээлийн өсөлттэй зэрэгцэн аяллын компаниудын өмнө тавигдаж буй эрсдэлүүд ч нэмэгдэж байна. Улс төрийн тогтворгүй байдал, байгалийн гамшиг, эрүүл мэндийн хямрал, валютын хэлбэлзэл, нийлүүлэлтийн гинжин хэлхээний доголдол зэрэг нь аутбаунд аяллын компаниудад байнгын сорилт болж байдаг. Энэхүү судалгааны ажлын хүрээнд Монголын тэргүүлэгч аутбаунд аяллын есөн компанийн дунд явуулсан байгууллагын судалгааны дүнгээс харахад, оролцогч компаниудын нэг нь аялагч гадаадад нас барсан, нэг нь аялагч амиа хорлосон кейстэй байсан байна. Энэ нь Монголын аяллын компаниудын хариуцлагын стандарт болон эрсдэлийн менежментийн тогтолцоог яаралтай сайжруулах хэрэгцээг тодорхойлж байна.

COVID-19-ийн тахал нь Монголын аутбаунд аяллын компаниудын 38 хувийг бизнесээ зогсоох буюу хааж, салбарын эрсдэлийн менежментийн сул талыг нүүр тулан харуулсан (МАТА, 2021). Тахлын дараах нөхөн сэргэлтийн үед эрсдэлийн менежментийн тогтолцоогүй компаниуд удаан сэргэсэн бол урьдчилгаа бэлтгэлтэй байсан компаниуд харьцангуй хурдан ажиллагаагаа сэргээсэн байна. Иймд аутбаунд аяллын компанид иж бүрэн, практик хэрэглэгдэхүйц эрсдэлийн менежментийн загвар боловсруулах нь энэхүү судалгааны үндсэн хэрэгцээ юм.

### **Судалгааны актуаль байдал**

Монголын аутбаунд аяллын зах зээлийн хэмжээ 2022–2024 оны хооронд дөрөв дахин нэмэгдсэн байна. Гэвч энэ хурдацтай өсөлтийн хажуугаар эрсдэлийн менежментийн судалгаа, стандарт, тогтолцоо дагаж хөгжихгүй байгаа нь салбарын тогтвортой байдалд аюул учруулж байна. Монголд аутбаунд аяллын эрсдэлийн менежментийн тогтолцоог судалсан өргөн хүрээний эрдэм шинжилгээний ажил хомс байгаа тул энэхүү судалгаа нь тухайн хоосон орон зайг бөглөх оролдлого болж байна.

### **Судалгааны зорилго**

Гадаад чиглэлийн аялал зохион байгуулдаг компанийн эрсдэлийг тодорхойлж, эрсдэлийн удирдлагын төлөвлөгөө болон хяналтын тогтолцоог боловсруулан, Монголын аутбаунд аяллын компаниудын үйл ажиллагаанд хэрэгжүүлэх боломжтой загвар санал болгоно.

### **Судалгааны зорилтууд**

- Аутбаунд аяллын эрсдэлийн төрлүүдийг ангилан тодорхойлох-үйл ажиллагааны, санхүүгийн, эрх зүйн, аюулгүй байдлын, тээврийн, геополитикийн, байгалийн эрсдэл гэх мэт.
- Монголын аутбаунд аяллын зах зээлийн хэмжээ, шинж чанар болон тэргүүлэгч компаниудын байр суурийг судлан тогтоох.
- Монголын тэргүүлэгч аутбаунд аяллын компаниудын дунд байгууллагын судалгаа явуулж, эрсдэлийн менежментийн практик байдлыг шинжлэх.
- Олон улсын стандарт болон практик дүнгийн нэгтгэл дээр суурилан Монголын аутбаунд аяллын компаниудад зориулсан эрсдэлийн менежментийн загварыг санал болгох.

### **Судалгааны аргачлал**

Энэхүү судалгааны ажилд хосолмол (mixed-method) аргачлалыг хэрэглэсэн бөгөөд чанарын болон тоон судалгааны аргуудыг нэгтгэн хэрэглэсэн болно.

Ном зүйн судалгаа. Аялал жуулчлалын эрсдэлийн менежментийн олон улсын эрдэм шинжилгээний бүтээлүүд, ISO 31000:2018 стандарт болон холбогдох хуулийн баримт бичгүүдийг судалж, онолын суурийг бүрдүүлсэн.

Байгууллагын судалгаа (n=9). Монгол Улсын Улсын бүртгэлийн ерөнхий газарт бүртгэлтэй 400 гаруй аяллын компаниас тэргүүлэгч есөн компанийг зорилтот түүврийн (purposive sampling) аргаар сонгосон бөгөөд сонгох шалгуур нь жилийн жуулчдын тоо ( $\geq 1000$ ), гадаад аяллын мэргэшсэн туршлага ( $\geq 5$  жил), тээврийн хэлбэрийн төлөөлөл (агаарын, газрын) зэрэг байв. Зорчигчдын n=120 түүвэр нь Улаанбаатар хотын иргэдээс санамсаргүй түүврийн аргаар бүрдүүлэгдсэн бөгөөд 95 хувийн итгэлцлийн түвшинд алдааны хязгаар  $\pm 8.9$  хувь байна. Өгөгдлийн боловсруулалтад тоон судалгаанд хувийн жин, дундаж тооцооллын аргуудыг, чанарын судалгаанд агуулгын шинжилгээний аргыг хэрэглэсэн болно.

Ном зүйн шинжилгээ. Монголын аутбаунд аяллын тэргүүлэгч долоон компанийн аяллын хөтөлбөр, цахим хуудасны мэдээллийг системтэйгээр шинжлэн зах зээлийн байдлыг тодорхойлсон болно.

### **Судалгааны бүтэц**

Судалгааны ажил оршил, хоёр үндсэн бүлэг болон дүгнэлтээс бүрдэнэ. Нэгдүгээр бүлэгт аялал жуулчлалын бизнес загвар, үйлчилгээний систем болон эрсдэлийн менежментийн онолын суурийг тодорхойлж, гадаад аяллын салбарт гарч буй эрсдэлүүдийг дэлгэрэнгүй авч үзэв. Хоёрдугаар бүлэгт Монголын гадаад аяллын зах зээлийн судалгаа, тэргүүлэгч компаниудын эрсдэлийн менежментийн байдлын шинжилгээ болон санал болгох загварыг танилцуулсан болно.

## **I БҮЛЭГ. АЯЛАЛ ЖУУЛЧЛАЛЫН САЛБАРЫН СИСТЕМ БА ЭРСДЭЛИЙН УДИРДЛАГА БҮЛЭГ**

### **1.1 Аяллын бизнес загвар, үйлчилгээний систем**

Аялал жуулчлалын салбар нь орчин үеийн дэлхийн эдийн засгийн хамгийн хурдацтай өсөлттэй, харилцан уялдаа холбоо бүхий үйлчилгээний салбаруудын нэг юм. (Organization), 2017)-ийн тодорхойлолтоор аялал жуулчлалын салбар нь жуулчдын хэрэгцээ шаардлагыг хангах зорилгоор тээвэр, байр, хоол хүнс, үзвэр үйлчилгээ болон бусад нэмэлт үйлчилгээг нэгтгэн нийлүүлдэг цогц үйл ажиллагааны систем юм.

Дээрх тодорхойлолтоос үзвэл аялал жуулчлал нь ганц нэг тусгаар байгууллагын ажил биш, харин олон талт талуудын харилцан хамаарал дээр тогтдог цогц систем юм. Энэхүү тогтолцооны гол зангилаа нь аяллын компаниуд бөгөөд тэд жуулчдын хүсэл сонирхлоос эхлээд үйлчилгээний нийлүүлэлтийн гинжин хэлхээг бүхэлд нь зангидан зохицуулдаг. Тийм ч учраас тус салбарыг шинжлэхдээ нийлүүлэлтийн сүлжээ болон оролцогчдын үүрэг хүлээлтийг системийн онолын үүднээс цогцоор нь авч үзэх нь чухал ач холбогдолтой.

#### **1.1.1 Аяллын компани ба бизнес загварын онцлог**

Аяллын компани нь жуулчдад зориулсан аяллын бүтээгдэхүүн боловсруулж, үйлчилгээ нийлүүлэгч байгууллагуудтай хамтран багц үйлчилгээ бүрдүүлдэг зуучлагч байгууллага юм (Holloway & Humphreys, 2019). Энэ нь аяллын компаниуд бодит үйлчилгээг өөрсдөө үйлдвэрлэхээс илүүтэйгээр олон төрлийн үйлчилгээг нэгтгэн, хэрэглэгчид үнэ цэн нэмсэн хэлбэрээр хүргэдэг болохыг харуулдаг.

Эдгээр өвөрмөц шинж чанаруудыг харгалзан үзвэл, аяллын компаниудын бизнесийн бүтцийг ердийн үйлдвэрлэлийн загвартай адилтгах боломжгүй юм. Үүний оронд үйлчилгээний нэгдмэл байдлыг хангах замаар үнэ цэнийг бүтээдэг “үйлчилгээний интеграцид суурилсан зуучлалын бизнес загвар” хэмээн тодорхойлох нь онолын хувьд илүү оновчтой юм.

(Goeldner & Ritchie, 2012) аяллын компанийн бизнес загварыг дараах үндсэн үйл ажиллагааны хүрээнд тайлбарласан байдаг. Үүнд:

- хэрэглэгчийн хэрэгцээ, шаардлагыг тодорхойлох;

- аяллын бүтээгдэхүүн буюу багц үйлчилгээ боловсруулах;
- үйлчилгээ нийлүүлэгч байгууллагуудтай хамтран ажиллах;
- аяллыг зохион байгуулах;
- бүтээгдэхүүнийг зах зээлд борлуулах;
- аяллын дараах үйлчилгээг үзүүлэх.

Эдгээр үйл ажиллагааны цогц байдлыг харвал, аяллын компанийн бизнес загвар нь хэрэглэгчийн эрэлт хэрэгцээг тандан тодорхойлохоос эхлээд нийлүүлэлтийн гинжин хэлхээг уялдуулах, улмаар үйлчилгээний дараах бодит туршлагыг үнэлэх хүртэлх эргэх холбоо бүхий тасралтгүй үйл явц юм. Өөрөөр хэлбэл, тэдний үйл ажиллагаа нь зөвхөн борлуулалтын үзүүлэлтээр хязгаарлагдахгүй бөгөөд үйлчилгээний чанарын хяналт болон хэрэглэгчийн сэтгэл ханамжийн удирдлагыг нэгтгэж байдгаараа онцлогтой. Чухамхүү энэхүү ялгаа нь аяллын компанийг бусад худалдааны салбараас тусгаарлах гол шалгуур болох бөгөөд менежментийн түвшинд системийн сэтгэлгээ болон нөхцөл байдалд дасан зохицох уян хатан чадварыг нэгэн зэрэг шаарддаг байна.

### **1.1.2 Аяллын багц үйлчилгээ ба бизнесийн ангилал**

Аяллын компанийн үндсэн бүтээгдэхүүн нь багц аяллын үйлчилгээ байдаг. Багц аялал нь нислэг, зочид буудал, хоол хүнс, дотоод тээвэр, аяллын хөтөлбөр, хөтөч тайлбарлагч, даатгал зэрэг олон төрлийн үйлчилгээг нэгтгэсэн цогц бүтээгдэхүүн юм. (Middleton & Clarke, 2001)

Тус бүтээгдэхүүний гол давуу тал нь жуулчдад аяллын явцаа илүү хялбар, оновчтой бөгөөд цэгцтэйгээр төлөвлөх боломжийг бүрдүүлдэгт оршдог. Өөрөөр хэлбэл, аялагч тал олон салбарын нийлүүлэгчидтэй биечлэн харилцаж цаг хугацаа алдах шаардлагагүй бөгөөд аяллын компани бүх үйлчилгээг нэг цэгт зангидан, үйл ажиллагааны нэгдсэн хариуцлагыг хүлээдгээрээ онцлогтой.

Аяллын компаниудын бизнес загварыг үйл ажиллагааны чиглэлээр нь дараах байдлаар ангилдаг (UNWTO (эсвэл World Tourism Organization), 2017). Үүнд:

- **Инбаунд аялал** - гадаадын жуулчдыг тухайн улс оронд хүлээн авах үйл ажиллагаа

- **Аутбаунд аялал** - дотоодын жуулчдыг гадаад улс оронд аялуулах үйл ажиллагаа
- **Дотоод аялал** - нэг улсын доторх аялал жуулчлалын үйл ажиллагаа.

Аутбаунд аяллын компаниуд нь гадаадын тур оператор, зочид буудал, тээврийн байгууллагуудтай хамтран аяллын бүтээгдэхүүн боловсруулж, олон улсын зах зээлд чиглэсэн үйл ажиллагаа явуулдаг (Altexsoft, 2020). Монгол Улсын аялал жуулчлалын зах зээлийг ажиглахад, гадагш чиглэсэн (аутбаунд) аялал нь дотоодод ирэх (инбаунд) урсгалтай харьцуулахад илүү эрчимтэй хөгжиж, хамрах хүрээ нь ч тэлсээр байна. Үүнийг дагаад хилийн чанад дахь тур операторуудтай түншлэлийн харилцаа тогтоосон дотоодын компаниудын тоо жил ирэх тусам өсөх хандлага ажиглагдах болов. Энэхүү өсөлт нь зах зээлийн шинэ боломжуудыг нээж өгч буй хэдий ч нөгөө талдаа манай салбар олон улсын геополитик, эдийн засгийн нөхцөл байдлаас шууд хамааралтай болох, улмаар гадаад орчны эрсдэлд өртөмтгий болох сөрөг талыг ч дагуулж байна.

### 1.1.3 Аяллын үйлчилгээний систем ба нийлүүлэгч байгууллагууд

Аяллын үйлчилгээний систем нь олон оролцогч байгууллагаас бүрдэх бөгөөд тэдгээрийн уялдаа холбоонд тулгуурлан аяллын бүтээгдэхүүн бий болдог. (Cooper, Fletcher, Fyall, Gilbert, & Wanhill, 2008) аялал жуулчлалын салбарыг “үйлчилгээний үнэ цэний сүлжээ” (value chain) хэлбэрээр тайлбарласан нь энэхүү харилцан хамаарлыг тодорхой илэрхийлдэг.

Энэхүү системд дараах үндсэн оролцогчид багтана:

- **Тур оператор**-аялал жуулчлалын бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг төлөвлөн бүрдүүлж, шууд, эсхүл аяллын агентаар дамжуулан худалдан борлуулах, аялал зохион байгуулах хуулийн этгээд. (Аялал жуулчлалын тухай хууль (Шинэчилсэн найруулга), 2023) Энэ байгууллага нь аяллын бүтээгдэхүүний бүтэц, чанар, найдвартай байдлыг тодорхойлох гол субъект болдог.
- **Аяллын агент**-тур оператор болон аялал жуулчлалын үйлчилгээний байгууллагын бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг зуучлан борлуулж байгаа хуулийн этгээд (Аялал жуулчлалын тухай хууль (Шинэчилсэн найруулга), 2023)Агентын үйл ажиллагаа нь зах зээлийн эрэлт, хэрэглэгчийн зан төлөвийг тодорхойлоход чухал ач холбогдолтой.

- **Үйлчилгээ нийлүүлэгч байгууллагууд**-аяллын бодит үйлчилгээг үзүүлэгч талууд бөгөөд дараах чиглэлүүдийг хамарна:
  - агаарын тээврийн компани;
  - зочид буудал;
  - ресторан,
  - орон нутгийн тур оператор;
  - дотоод тээврийн компани;
  - хөтөч тайлбарлагч;
  - даатгалын байгууллага.

Хэдийгээр эдгээр байгууллагууд нь засаг захиргаа, менежментийн хувьд бие даасан байдаг ч аяллын эцсийн бүтээгдэхүүн бий болоход нэгдсэн нэг организмын хувиар нягт уялдаа холбоонд ажилладаг. Иймээс гинжин хэлхээний аль нэг хэсэгт үүссэн өчүүхэн төдий доголдол нийт аяллын чанарыг бүхэлд нь үнэгүйдүүлэх өндөр эрсдэлтэй байдаг нь аялал жуулчлалыг системийн хамаарал туйлын өндөртэй салбар болгодог юм. Чухамхүү энэхүү хамаарлыг гүн гүнзгий ухамсарлах нь аяллын компаниуд эрсдэлийг урьдчилан таамаглах, удирдлагын оновчтой тогтолцоог бүрдүүлэхэд хамгийн чухал суурь нөхцөл болж өгдөг.

Аяллын үйлчилгээний системийн үе шат

Аяллын үйлчилгээ нь дараах үндсэн үе шатаар хэрэгждэг бөгөөд эдгээр үе шат тус бүр нь хоорондоо нягт уялдаатай байдаг:

1. **Төлөвлөлтийн үе шат**-зах зээлийн судалгаа хийх, аяллын маршрут боловсруулах, үйлчилгээ нийлүүлэгч байгууллагуудтай хамтран ажиллах, үнэ тооцоолох (Goeldner & Ritchie, 2012).
2. **Маркетинг, борлуулалтын үе шат**-аяллын бүтээгдэхүүнийг сурталчлах, хэрэглэгчдээс захиалга авах, аяллыг баталгаажуулах (Middleton & Clarke, 2001).
3. **Хэрэгжилтийн үе шат**-нислэг, байр, тээвэр, хөтчийн зохион байгуулалт зэрэг бодит үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэх (Holloway & Humphreys, 2019) .
4. **Аяллын дараах үе шат**-хэрэглэгчийн сэтгэл ханамжийг үнэлэх, санал хүсэлт авах, үйлчилгээний чанарыг сайжруулах.

Дээрх үе шатууд нь бие биеэсээ ангид бус, харин нэгдмэл нэгэн гинжин хэлхээг бүрдүүлж байдаг тул аль нэг шатанд гарсан өчүүхэн төдий алдаа ч үйлчилгээний эцсийн үр дүнд сөргөөр нөлөөлөх аюултай. Энэ нь аяллын компанийн менежмент зөвхөн хэсэгчилсэн үйл ажиллагаанд төвлөрөх бус, харин үйл явцыг бүхэлд нь хамарсан системийн удирдлагын арга барилыг хэрэгжүүлэх зайлшгүй шаардлагатайг сануулж байгаа хэрэг юм.

Аялал жуулчлалын үйлчилгээ нь хүний хүчин зүйл, гадаад орчны нөлөөлөл, нийлүүлэгч байгууллагуудын гүйцэтгэлээс шууд хамааралтай байдаг (Organization), 2017). Ийм онцлог шинжүүд нь аяллын компанийн үйл ажиллагааны орчинд тодорхой бус байдлыг бий болгож, улмаар эрсдэлт нөхцөл үүсэх гол хөшүүрэг болдог. Үүнтэй холбоотойгоор эрсдэлийн удирдлагын онолын үзэл баримтлалыг практик үйл ажиллагаатай уялдуулан гүнзгийрүүлэн судлах зайлшгүй шаардлага урган гарч байна. Өөрөөр хэлбэл, энэхүү системийн эмзэг байдал нь удирдлагын оновчтой стратеги, эрсдэлээс сэргийлэх механизмыг нарийвчлан боловсруулах бодит хэрэгцээг бий болгож байгаа юм.

## **1.2 Аяллын эрсдэл, эрсдэлийн менежментийн төлөвлөгөө, загвар**

### **1.2.1 Эрсдэлийн онолын суурь ойлголт**

Эрсдэлийг ерөнхий утгаар нь ирээдүйн үр дүнгийн тодорхойгүй байдал болон зорилтот төлөвлөгөөний зөрүүгээр илэрхийлдэг гэж үздэг. (International Organization for Standardization, 2018) стандартын хүрээнд эрсдэл нь зорилгод нөлөөлж болзошгүй тодорхойгүй хүчин зүйлсийн нэгдэл бөгөөд түүнийг системтэйгээр удирдах шаардлагатай гэж тодорхойлсон байдаг.

Аяллын салбарт энэхүү ойлголт нь илүү өргөн хүрээг хамардаг бөгөөд үйлчилгээний олон нийлүүлэгч, хэрэглэгчийн зан төлөв, гадаад орчны хувьсах хүчин зүйлсийн огтлолцлоос үүсдэг цогц системийн эрсдэл гэж ойлгогдоно. Cooper et al. (2008)-ийн судалгаанд аяллын салбарын эрсдэл нь харилцан хамаарал бүхий үйлчилгээний сүлжээн дотор үүсдэг системийн шинжтэй гэж онцолсон нь дээрх ойлголтыг баталгаажуулдаг.

Дээрх тодорхойлолтуудыг нэгтгэн харвал аялал жуулчлалын салбар дахь 'эрсдэл' хэмээх ойлголт нь ганц эх үүсвэрээс үүдэлтэй шууд нөлөөлөл биш юм. Харин энэ нь хоорондоо нарийн хэлхээ холбоо бүхий олон талт хүчин зүйлсийн харилцан үйлчлэлээс үүсэх дам болон хуримтлагдсан нөлөөлөл гэж үзэх нь зүйтэй. Чухамхүү эрсдэлийн энэхүү

“системийн шинж чанар”-ыг зөв тодорхойлох нь эрсдэлийн удирдлагын үр ашигтай тогтолцоог бүрдүүлэх тулгуур үндэс болж байна.

## **1.2.2 Аяллын салбар дахь эрсдэлийн ангилал**

Аяллын компанийн үйл ажиллагаанд үүсэх эрсдэлүүдийг судлаачид хэд хэдэн үндсэн бүлэгт ангилдаг. (Norkin, 2018)-ийн эрсдэлийн удирдлагын ангиллын онолоор эдгээрийг стратегийн, үйл ажиллагааны, санхүүгийн болон гадаад орчны эрсдэл гэж системчлэн ангилж болно.

### **1. Үйл ажиллагааны эрсдэл**

Нислэгийн саатал, цуцлалт, зочид буудлын захиалгын алдаа, тээврийн доголдол зэрэг нь аяллын шууд хэрэгжилтэд саад учруулдаг (Holloway & Humphreys, 2019). Эдгээр нь үйлчилгээний гинжин холбоонд шууд нөлөөлдөг онцлогтой бөгөөд аяллын компанийн өдөр тутмын ажиллагаанд хамгийн олон тохиолддог эрсдэлийн нэг юм.

### **2. Санхүүгийн эрсдэл**

Валютын ханшийн хэлбэлзэл, үйлчилгээний өртгийн өсөлт, төлбөрийн саатал зэрэг нь компанийн ашигт ажиллагаанд шууд нөлөө үзүүлдэг (Goeldner & Ritchie, 2012). Аяллын бүтээгдэхүүн нь олон улсын санхүүгийн гүйлгээ, төлбөрийн урсгал дээр суурилдаг тул санхүүгийн эрсдэл үүсэх магадлал туйлын өндөр байдаг. Ялангуяа Монгол Улсын зах зээлийн нөхцөлд үндэсний мөнгөн тэмдэгт болох төгрөгийн ханш тогтворгүй байгаа нь аяллын компаниудад гадаад валютын нөлөөллөөс гадна дотоод эдийн засгийн "давхар дарамт" буюу нэмэлт эрсдэлийг бий болгож байна.

### **3. Гадаад орчны эрсдэл**

Улс төрийн тогтворгүй байдал, байгалийн гамшиг, халдварт өвчин, хил гаалийн хязгаарлалт зэрэг нь аяллын үйл ажиллагааг бүрэн зогсоох хүртэл нөлөөлөх боломжтой (Organization), 2017). Эдгээр нь байгууллагын удирдлагын хяналтаас гадуур өрнөдөг давагдашгүй шинжтэй тул эрсдэл үүссэний дараа хариу арга хэмжээ авахаас илүүтэй, урьдчилан таамаглах болон эрсдэлийг сааруулах бэлэн байдлыг хангах нь стратегийн амин чухал ач холбогдолтой юм.

### **4. Хүний хүчин зүйлийн эрсдэл**

Ажилтны алдаа, харилцааны доголдол, мэдээллийн зөрүү нь үйлчилгээний чанарт шууд нөлөөлдөг (Cooper et al., 2008). Энэ төрлийн эрсдэл нь сургалт, стандарт ажиллагааны зааврын тусламжтайгаар бууруулах боломжтой хэдий ч практикт бүрэн арилгагдахааргүй байдаг.

## 5. Хууль эрх зүйн эрсдэл

Визийн зохицуулалт, даатгалын нөхцөл, хил гаалийн журам зэрэг нь аяллын гүйцэтгэлд нөлөөлдөг (Middleton & Clarke, 2001). Олон улсын зохицуулалтын өөрчлөлт нь аяллын компанийн урьдчилан мэдэх боломжгүй эрсдэл болж, үйл ажиллагааны тасалдалд хүргэх боломжтой.

Дээр дурдсан таван төрлийн эрсдэл нь бодит амьдрал дээр бие даасан хэлбэрээр тусгаарлагдах нь ховор бөгөөд нэг төрлийн эрсдэл өөр нэг эрсдэлийг өдөөх “гинжин урвал” буюу “домино эффект”-ийг үүсгэдэг. Иймээс аяллын компаниуд эрсдэлийг ангилал бүрээр нь салгаж авч үзэх бус, харин тэдгээрийн хоорондын нарийн холбоос, харилцан хамаарлыг системийн нэгдмэл өнцгөөс цогцоор нь харах нь менежментийн хамгийн оновчтой стратеги юм.

### 1.2.3 Эрсдэлийн менежментийн онолын загвар

Эрсдэлийн менежмент нь (International Organization for Standardization, 2018) стандартад тулгуурлан дараах үндсэн үе шатаар хэрэгждэг тасралтгүй давтагдах цикл процесс юм:

1. Эрсдэлийг тодорхойлох - Энэхүү эхний шатанд болзошгүй эрсдэлүүдийг илрүүлж, тэдгээрийн тохиолдох магадлал болон үзүүлэх хор уршгийг нарийвчлан шинжилдэг. Ингэснээр эрсдэлийн ерөнхий түвшнийг тогтоодог бөгөөд практикт “эрсдэлийн үнэлгээний матриц”-ын аргачлалыг гол тулгуур болгон ашигладаг байна.
2. Эрсдэлийг үнэлэх - Тодорхойлогдсон эрсдэл бүрийн тохиолдох давтамж болон нөлөөллийн цар хүрээг математик болон логик үндэслэлтэйгээр тооцоолж, ач холбогдлын дарааллаар эрэмбэлэх үйл явц юм.
3. Эрсдэлийн хариу арга хэмжээ боловсруулах - Тухайн эрсдэлийн шинж чанарт нийцсэн удирдлагын оновчтой тактикийг сонгож хэрэгжүүлнэ. Үүнд эрсдэлээс

зайлсхийх, хохирлын хэмжээг бууруулах, гуравдагч талд шилжүүлэх (даатгах гэх мэт), эсвэл үүсэж болох үр дагаврыг хүлээн зөвшөөрөх гэсэн үндсэн дөрвөн стратегийг хослуулан хэрэглэдэг.

4. Хяналт ба тасралтгүй сайжруулалт - Эрсдэлийн удирдлага нь нэг удаагийн үйлдэл биш бөгөөд эрсдэлтэй нөхцөл байдалд тогтмол хяналт тавьж, шинээр гарч ирж буй аюул заналыг цаг алдалгүй илрүүлэх замаар удирдлагын тогтолцоог тасралтгүй боловсронгуй болгож байх шаардлагатай.

Иймд эрсдэлийн удирдлагын тогтолцоог байгууллагын оршин тогтнох үндэс болсон стратегийн удирдлага болон шийдвэр гаргалтын процесс бүртэй нягт уялдуулан, тасралтгүй сайжруулах зарчмаар хэрэгжүүлэх нь нэн чухал юм. Өөрөөр хэлбэл, эрсдэлийн менежмент нь тусгаарлагдсан үйл ажиллагаа байхаас татгалзаж, байгууллагын соёл болон бодлогын салшгүй нэг хэсэг болох шаардлагатайг энэхүү онолын загвар илтгэж байна.

#### 1.2.4 Эрсдэлийн үнэлгээ ба матрицын арга

Эрсдэлийг үнэлэхэд магадлал болон нөлөөллийн түвшинг ашигладаг бөгөөд энэ нь эрсдэлийн матрицын үндсэн суурь болдог (International Organization for Standardization, 2018).

Хүснэгт 1.1 Эрсдэлийн үнэлгээний матриц

Магадлал Нөлөөлөл \	Маш бага	Бага	Дунд	Өндөр
Бага	Хянах	Хянах	Анхаарах	Анхаарах
Дунд	Хянах	Анхаарах	Анхаарах	Шийдвэрлэх
Өндөр	Анхаарах	Шийдвэрлэх	Шийдвэрлэх	Зогсоох

Эх сурвалж: (Hopkin, *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*, 2018).

Эрсдэлийг эрэмбэлэх, нөөцийг оновчтой хуваарилах, шийдвэр гаргах үйл явцыг боловсронгуй болгох зэрэг нь энэхүү аргачлалын гол давуу талууд юм. Матрицын аргын практик ач холбогдол нь эрсдэлүүдийн эрэмбэ дарааллыг ил тод болгож, менежерүүдэд хязгаарлагдмал нөөц бололцоогоо хамгийн өндөр магадлалтай бөгөөд хамгийн их хохирол учруулж болзошгүй эрсдэлүүдэд төвлөрүүлэх боломжийг олгодогт оршино. Гэвч

матриц нь тодорхой цаг хугацааны 'агшин'-ыг харуулсан статик тооцоолол байдаг тул эрсдэлийн динамик өөрчлөлттэй уялдуулан тогтмол шинэчилж байх нь зүйтэй.

### 1.2.5 Эрсдэлийн хариу арга хэмжээний стратеги

Эрсдэлийг удирдах хүрээнд дараах дөрвөн үндсэн стратегийг ашиглана (Hopkin, Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management, 2018)

- **Зайлсхийх** - Хэрэв эрсдэлийн түвшин байгууллагын дааж чадах хэмжээнээс хэтэрсэн бол тухайн зах зээл, чиглэл эсвэл үйл ажиллагаанаас бүрэн татгалзаж, бизнесийн загвараа өөрчлөх замаар эрсдэлийг “тэг” болгох арга хэмжээ юм.
- **Бууруулах** - Эрсдэл тохиолдох магадлал болон түүний үзүүлэх хор уршгийг дотоод стандарт, аюулгүй ажиллагааны журам, системтэй хяналтын тусламжтайгаар боломжит хамгийн бага түвшинд хүртэл багасгах стратеги.
- **Шилжүүлэх** - Санхүүгийн болон үйл ажиллагааны болзошгүй хохирлыг гэрээний үндсэн дээр эсвэл даатгалын механизмаар дамжуулан гуравдагч талд (даатгалын компани, туслан гүйцэтгэгч гэх мэт) шилжүүлж, өөрт ирэх ачааллыг хөнгөлөх үйл явц юм.
- **Хүлээн зөвшөөрөх** - Магадлал багатай эсвэл хохирлын хэмжээ нь бизнесийн үйл ажиллагаанд ноцтой саад болохооргүй тохиолдолд эрсдэлийг хяналттайгаар үлдээж, нөөц бололцоогоо бэлэн байлгах замаар хариу арга хэмжээ авахад анхаардаг.

Дээрх дөрвөн стратегийг нөхцөл байдалд тохируулан оновчтой хослуулах нь аяллын компанийн санхүүгийн болон үйл ажиллагааны тогтвортой байдлыг хангах тулгуур хүчин зүйл болдог. Практик дээр зөвхөн нэг стратегийг дангаар нь баримтлах нь учир дутагдалтай бөгөөд эрсдэлийн шинж чанар, гадаад орчны хувьсамтгай нөхцөл байдалтай уялдуулан удирдлагын арга барилаа уян хатнаар сонгох нь тухайн компанийн эрсдэлийг удирдах чадавхыг илтгэх гол шалгуур юм.

### 1.2.6 Эрсдэлийн менежментийн төлөвлөгөөний бүтэц

Эрсдэлийн менежментийн төлөвлөгөө нь байгууллагын үйл ажиллагаанд үүсэж болох эрсдэлийг системтэйгээр удирдах баримт бичиг юм. (International Organization for Standardization, 2018)-ийн дагуу дараах бүрэлдэхүүн хэсгүүдийг агуулдаг:

- Эрсдэлийн бүртгэл (Risk Register) - Илэрсэн бүх аюул занал, болзошгүй эрсдэлүүдийг нэгтгэн системчилсэн мэдээллийн сан бөгөөд энэ нь удирдлагын багийн шийдвэр гаргах гол тулгуур болдог.
- Магадлал ба нөлөөллийн үнэлгээ - Матрицын аргачлалаар эрсдэл бүрийн учруулж болох хохирол болон тохиолдох давтамжийг тоон болон чанарын үзүүлэлтээр үнэлэх үйл явц юм.
- Хариу арга хэмжээний төлөвлөгөө - Тухайн эрсдэлийг хэрхэн сааруулах, хэзээ хэрэгжүүлэх зэрэг цаг хугацаа болон арга зүйн нарийвчилсан зааварчилгааг багтаана.
- Хариуцагчийн тодорхойлолт - Эрсдэл бүрийг хариуцан хянах эзэн буюу тухайн ажилтан, нэгжийн үүргийг тодорхой болгож, гүйцэтгэлийн хяналтыг бодитой болгох үе шат.
- Хяналт, шинэчлэлтийн хугацаа - тогтмол хяналт ба шинэчлэлтийн давтамж.

Энэхүү иж бүрэн бүтэц нь эрсдэлийг зөвхөн цаасан дээр тодорхойлоод зогсохгүй, түүнийг өдөр тутмын үйл ажиллагаандаа тасралтгүй удирдах бодит боломжийг олгодог. Харамсалтай нь, Монгол Улсын аяллын компаниудын өнөөгийн практикт ийм төрлийн системтэй төлөвлөгөө боловсруулж, түүнийгээ тогтмол хэрэгжүүлж буй аж ахуйн нэгжүүд тун цөөн байна. Эрсдэлийн менежментийн энэхүү “хоосон орон зай” нь салбарын тогтвортой өсөлтөд саад болж буй гол хүчин зүйлүүдийн нэг бөгөөд дотоодын компаниудыг гадаад орчны гэнэтийн цохилтод өртөмтгий, эмзэг болгож байгаа юм.

### 1.2.7 Эрсдэлийн бүртгэлийн загвар

Эрсдэлийн бүртгэл (Risk Register) нь байгууллагын эрсдэлийн менежментийн хамгийн гол ажлын хэрэгсэл болдог. Доорх хүснэгтэд аяллын компанид хэрэглэж болох эрсдэлийн бүртгэлийн загварчилсан жишээг харуулав.

## Хүснэгт 1.2 Эрсдэлийн бүртгэлийн загварчилсан жишээ

Ангилал	Эрсдэлийн тайлбар	Магадлал	Нөлөөлөл	Түвшин	Хариу арга хэмжээ	Хариуцагч
Нислэгийн эрсдэл	Нислэг цуцлагдах, саатах	Дунд	Өндөр	Өндөр	Нөөц нислэг, даатгал	Оп. менежер
Визийн эрсдэл	Виз татгалзагдах	Бага	Өндөр	Дунд	Урьдчилсан шалгалт	Мэргэжилтэн
Санхүүгийн эрсдэл	Валютын ханшийн хэлбэлзэл	Өндөр	Дунд	Өндөр	Ханш тогтворжуулах	Санхүүч
Гадаад орчны	Улс төрийн тогтворгүй байдал	Бага	Өндөр	Дунд	Хяналт, нөөц палан	Удирдлага
Нийлүүлэгчийн	Зочид буудлын захиалга алдагдах	Дунд	Дунд	Дунд	SLA гэрээ, нөөц буудал	Захиалгын мэргэжилтэн

Эх сурвалж: (International Organization for Standardization, 2018) стандарт ба судлаачдын нэгтгэн боловсруулсан загвар.

Энэхүү хүснэгтийн ач холбогдол нь эрсдэл бүрийг тодорхой хариуцагчтай, тэдгээрт тохирсон хариу арга хэмжээний стратегитай нь шууд уялдуулж өгдөгт оршино. Өөрөөр хэлбэл, эрсдэлийг зөвхөн онолын түвшинд бус, бодит гүйцэтгэлтэй нь холбох замаар удирдлагын хяналтыг бодитой болгож байгаа хэрэг юм. Практик дээр ийм төрлийн бүртгэл хөтлөөгүй тохиолдолд эрсдэлийн менежмент нь системлэг үйл ажиллагаа биш, харин ердөө санааны түвшний буюу хэрэгжих боломжгүй хийсвэр төлөвлөгөө болон үлдэх эрсдэлтэй.

### 1.2.8 Олон улсын туршлага

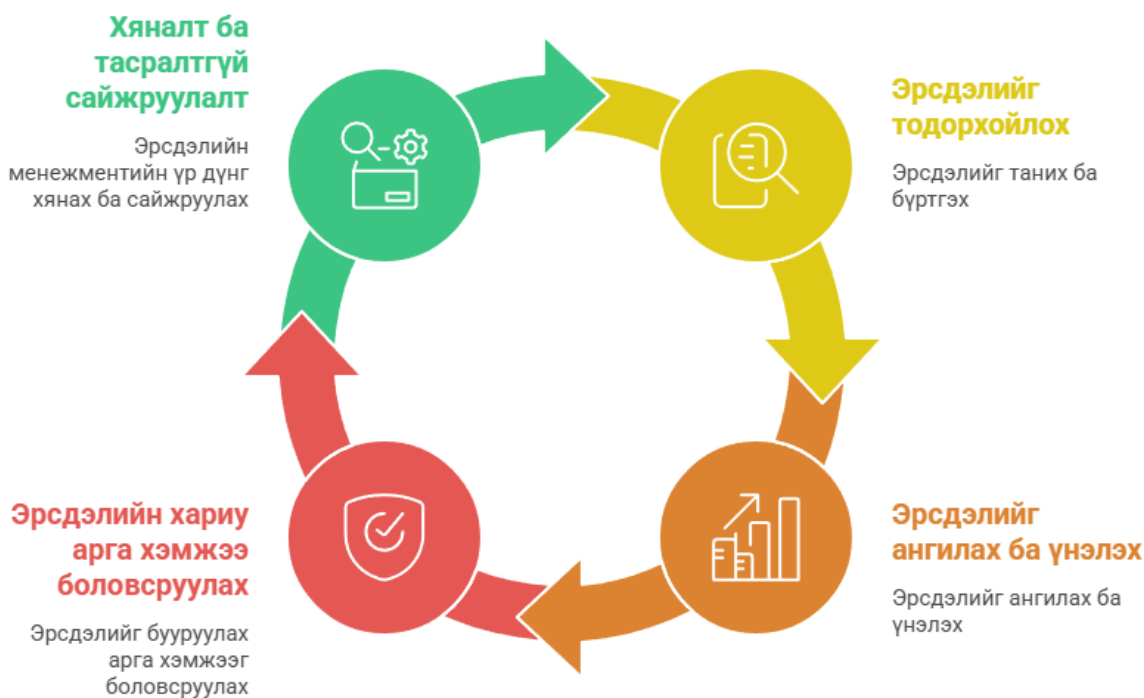
Олон улсын аяллын байгууллагуудын туршлага нь эрсдэлийн менежментийн чухал хичээл өгдөг. TUI Group, Expedia Group зэрэг томоохон аяллын компаниуд эрсдэлийн менежментийг үйл ажиллагааны бүх түвшинд нэвтрүүлж, стандартчилсан систем ашигладаг. Тэдгээр байгууллагууд ISO 31000 болон дотоод эрсдэлийн удирдлагын тогтолцоог (risk framework) хослуулан хэрэгжүүлж, эрсдэлийг урьдчилан таамаглах, бууруулах, даатгалд шилжүүлэх стратегийг нэгэн зэрэг ашигладаг.

Тухайлбал, дэлхийн аялал жуулчлалын гигант TUI Group байгалийн гамшиг, геополитикийн хямрал болон цар тахлын үед ажиллах нөөц төлөвлөгөөг урьдчилан боловсруулсан байсан нь COVID-19-ийн дараах сэргэлтийн хурдаараа салбартаа тэргүүлэх гол хөшүүрэг нь болсон юм. Энэхүү жишээ нь эрсдэлийн менежмент гэдэг нь зөвхөн асуудал гарсан үед авах хариу үйлдэл бус, харин байгууллагын оршин тогтнох чадварыг тодорхойлогч стратегийн удирдлагын цогц систем болохыг бэлхнээ гэрчилнэ. Монголын аяллын компаниудын хувьд энэхүү дэлхийн жишгээс суралцаж, үйл ажиллагаандаа эрсдэлийн удирдлагын соёлыг нэвтрүүлэхэд ISO 31000 стандарт нь арга зүйн хамгийн найдвартай бөгөөд олон улсад хүлээн зөвшөөрөгдсөн суурь үндэс болох боломжтой.

### **1.2.9 Аяллын салбарын эрсдэлийн менежментийн системийн логик**

Аяллын салбарын эрсдэлийн менежментийн систем нь ISO 31000:2018 стандартын үндсэн тасралтгүй циклд (эхлээд тодорхойлох, дараа нь үнэлэх, арга хэмжээ боловсруулах, хяналт ба сайжруулалт) суурилан, аяллын бүтээгдэхүүний нийлүүлэлтийн бүх үе шатанд практик хувь нэмэртэйгээр нэвтрэн хэрэгждэг тасралтгүй давтагдах логик юм (Mongol Chamber of Commerce and Industry, 2023). Энэ систем нь аялал жуулчлалд байнга өөрчлөгдөж байгаа гадаад орчин, олон нийлүүлэгч, хүний хүчин зүйл болон тодорхойгүй байдалтай уялдаж, компаниудын тогтвортой ажиллагааг хангах үндсэн механизм болдог (Joinme.mn, 2020).

Зураг 1.1 Эрсдэлийн менежментийн цикл



## 1. Эрсдэлийг тодорхойлох (Identify)

Аяллын компанийн хувьд энэ үе шат нь багц аялал бүрд боломжит эрсдэлийг нэгтгэн бүртгэх үйл явц болдог. Үүнд: нислэгийн саатал, цуцлалт, дамжин нислэгийн алдагдал зэрэг тээврийн эрсдэл; зочид буудлын захидал, оронгүй байх, стандартын доголдол; виз болон хил гаалийн хязгаарлалт, даатгалын нөхцөл, хууль эрх зүйн өөрчлөлт; валютын ханшийн хэлбэлзэл, үйлчилгээний өртгийн өсөлт гэх мэт нэг үйл ажиллагаанаас бус бүх системээр нөлөөлөх эрсдэлүүд жагсана (Joinme.mn, 2020).

Энэ хэсэгт аяллын компани нь төлөвлөлтийн (International Organization for Standardization, 2018), маркетингийн, хэрэгжилтийн болон аяллын дараах хэд хэдэн үе шатанд гарч болох эрсдэлийг эрсдэлийн бүртгэл (Risk Register) хэлбэрээр бүртгэж, цаашид ангилах ба үнэлэх үе шатанд суурийн мэдээлэл үүсгэдэг (Government Sector Risk Management Guide, 2023).

## 2. Эрсдэлийг ангилах ба үнэлэх (Assess)

Аяллын салбарт эрсдэлийн үнэлгээ нь зөвхөн ISO 31000-ийн стандартын логикийг биш, аяллын бүтээгдэхүүний онцлогт тулгуурлан хэрэглэхэд тусгай ач холбогдолтой.

Хамгийн их ашиглагддаг аргачлал бол ердийн хэвийн эрсдэлийн матриц (магадлал х нөлөөлөл), хэд хэдэн ангиллыг тусгаж аяллын компанийн хяналтыг харуулах зорилготой.

#### **Ангилал:**

- үйл ажиллагааны эрсдэл (нислэг, байр, тээвэр, хөтчийн доголдол);
- санхүүгийн эрсдэл (валютын ханш, төлбөрийн саатал, үнэ тооцооны алдаа);
- гадаад орчны эрсдэл (улс төрийн тогтворгүй байдал, байгалийн гамшиг, цар тахал, хил хязгаарлалт) (Joinme.mn, 2020).

#### **Үнэлэлт:**

- магадлалыг “бага / дунд / өндөр” гэж ангилж,
- нөлөөллийг “жижиг / дунд / том” гэж ангилж,
- матриц дээрх “түвшин”-д үндэслэн эрсдэлийг давуу эсэл, эсвэл шийдвэр гаргалтад чиглүүлдэг (International Organization for Standardization, 2018).

Аяллын компанийн хувьд энэхүү үе шат нь зөвхөн “том эрсдэл юу вэ?” гэдгийг тодорхойлох бус, ямар эрсдэл нь нэг нислэг, нэг буудал, эсвэл нэг газарт төвлөрөхөөс илүү холбоо хамаарал бүхий системийн эрсдэл вэ? гэдгийг тогтоох зорилготой (Joinme.mn, 2020).

### **3. Эрсдэлийн хариу арга хэмжээ боловсруулах (Treat)**

Аяллын салбарт эрсдэлийн хариу арга хэмжээ нь (International Organization for Standardization, 2018)-ийн дөрвөн стратегийг (зайлсхийх, бууруулах, шилжүүлэх, хүлээн зөвшөөрөх) (International Organization for Standardization, 2018) практик байдлаар хэрэгжүүлдэг:

- **Зайлсхийх** - эрсдэл хэт өндөр байвал турийн маршрутыг өөрчилж, аюултай бүсийг орхих, тухайлсан улсын аяллыг түр хориглох (жишээ нь цар тахал, байгалийн гамшиг) (Joinme.mn, 2020).

- **Бууруулах** - стандарт ажиллагааны заавар (SOP), хөтчийн сургалт, нийлүүлэгчийн гэрээ, захидлын системийг сайжруулж, доголдлын магадлал болон нөлөөллийг багасгах (Joinme.mn, 2020).
- **Шилжүүлэх** - аяллын даатгал, түнш компанийн нийлүүлэгчийн хариуцлагыг гэрээнд тодорхойлж эрсдэлийг даатгал эсвэл гэрээгээр хуваах (International Organization for Standardization, 2018).
- **Хүлээн зөвшөөрөх** - бага эрсдэл, түвшин багатай тохиолдлыг хяналттайгаар хүлээн зөвшөөрөх, харин тусгай хяналт хүрээлэн багтаах (International Organization for Standardization, 2018).

Аяллын компаний хувьд энэ үе шат нь зөвхөн “нягтдах эрсдэлтэй” аялал биш, хүн бүрд тохирох түвшин дээр хязгаарлагдсан эрсдэл хүлээн зөвшөөрлийн хүрээ (risk appetite) тогтоож, бүх жуулчинд ил тод журам баталж өгөх шаардлагатайг илэрхийлнэ (International Organization for Standardization, 2018).

#### 4. Хяналт ба тасралтгүй сайжруулалт (Monitor & Review)

Аяллын салбарт эрсдэлийн менежментийн системийн хамгийн чухал онцлог нь тогтмол хяналт ба хувьсаж байгаа орчныг урьдчилан харах чадвар юм. Энэ үе шатны логик нь дараах хэлбэрээр хэрэгждэг (International Organization for Standardization, 2018):

- **Системчилсэн хяналт:**
  - өмнөх аяллуудын гомдол, хариуцлага, даатгалын тохиолдлуудыг бүртгэж, эрсдэлийн бүртгэлийг шинэчилдэг;
  - жижигхэн доголдлуудыг “мэдээлэл – эрсдэл – засварын арга хэмжээ – үр дүн” гэсэн хүрээнд хянах (“close-the-loop” систем) (Government Sector Risk Management Guide, 2023).
- **Цаг хугацааны харьц:**
  - үйл ажиллагааны түвшин дээр: нэг аялал дээрх эрсдэлийн хариу арга хэмжээг туршиж, амжилт ба хомсдолыг тэмдэглэж, дараагийн багцуудад нэмэлт коррекц хийх;
  - стратегийн түвшин дээр: жил бүр эрсдэлийн удирдлагын төлөвлөгөөг дахин хянаж, шинэ эрсдэлийг (жишээ нь улс төрийн хувьсгал, шинэ даатгалын хязгаар, виртуаль худалдан борлуулалтад гарч байгаа эрсдэл) үндэслэл, практик тоон

мэдээлэлтэй холбож, удирдлагын шийдвэр гаргадаг (Mongolian Tourism Policy Studies, 2021).

- **Аяллын соёлд нэвтрүүлэх:**

Аялал жуулчлалын байгууллагад эрсдэлийн менежмент нь зөвхөн “зөвшөөрөлт цаас бичих” ажил биш, харин ажилтны мэдлэг, шийдвэр гаргалт, жуулчдын танилцуулга, хариуцлагын хуваарилалт зэрэгт нягт холбогдсон соёл болон хөгжих шаардлагатай гэж ISO 31000:2018 тайлбарлана (International Organization for Standardization, 2018).

## **5. “Хаалттай цикл” ба аяллын салбарын онцлог**

Аяллын салбарт энэхүү эрсдэлийн менежментийн логик нь дээрх дөрвөн үе шатыг тасралтгүй давталттайгаар хэлэх “хаалттай цикл” болж байгаа бөгөөд: тийм эрсдэлүүд нь нэгэн удаагийн гамшиг биш, харин олон удаа давтагдах; жуулчин хооронд төрөл бүрийн хязгаар, туршлага, төрөлх нөхцөл өөр өөр байдаг тул эрсдэлийн удирдлага мөн адил хувьсдаг (Joinme.mn, 2020).

Иймээс аяллын компаниуд эрсдэлийн менежментийг устган, шинэ ажилтны хийх ажил биш, харин: бүх түвшний ажилтанд суурь болгож, өмнөх аяллуудын “аль эрсдэл юуг нөлөөлсөн вэ?” гэсэн судалгааг хичээлээр хэлэлцэж, шинэчилгээний явцад практик жишээг удирдлагын хуралд хүргэж, эрсдэлийн менежментийг “байнга хэрэгжих үйл ажиллагааны стандарт” болгон хөгжүүлж байна (International Organization for Standardization, 2018).

### **1.3 Гадаад аяллын салбарт гарч буй эрсдэл**

Гадаад аялал буюу аутбаунд аялал нь өөрийн оронд байх үеийнхээс илүү олон, илүү төвөгтэй эрсдэлтэй тулгардаг онцлогтой. Зорчигч нь гадаад хүрээлэн, өөр хэл, өөр эрх зүйн орчин, өөр эрүүл мэндийн систем бүхий нутаг дэвсгэрт хөдөлдөг тул эрсдэлийн хүчин зүйлсийн тоо, нарийн төвөгтэй байдал эрс нэмэгддэг (Ritchie & Jiang, 2019). Аяллын компани нь зорчигчийн аюулгүй байдал, санхүүгийн хамгаалалт, эрх зүйн нийцэл гэсэн гурван тулгуурын хүрээнд эрсдэлийг зэрэг удирдах үүрэг хүлээдэг (Cooper, Fletcher, Fyall, Gilbert, & Wanhill, Tourism: Principles and Practice, 2008). Иймээс энэхүү бүлэгт гадаад аяллын салбарт бодит практик дээр тулгарч буй эрсдэлүүдийг нарийвчлан ангилж, тэдгээрийн үүсэх үндсэн шалтгаан болон нөлөөллийг шинжлэх болно. Мөнхүү дотоодын болон олон улсын аяллын компаниуд эдгээр эрсдэлтэй хэрхэн нүүр тулж, ямар

арга замаар оновчтой шийдвэрлэж байгааг бодит баримт, кейсүүдэд тулгуурлан гүнзгийрүүлэн авч үзэхийг зорилоо.

### **1.3.1 Улс төр, аюулгүй байдлын эрсдэл**

Улс төрийн тогтворгүй байдал, зэвсэгт мөргөлдөөн, терроризм болон иргэний үймээн нь аутбаунд аяллын хамгийн томоохон бөгөөд урьдчилан тооцоолоход хэцүү эрсдэлийн нэг юм (Pizam & Mansfeld, 1996). Ritchie болон Jiang (2019) нарын судалгаанаас үзэхэд, улс төрийн хямралт нөхцөл байдал нь тухайн бүс нутгийг чиглэх аяллын урсгалыг дунджаар 30-70 хувиар огцом бууруулдаг болох нь тогтоогджээ. Эдгээр эрсдэл нь голчлон очих улсын дотоод улс төрийн зөрчил болон олон улсын дипломат харилцааны хурцадмал байдал гэсэн хоёр үндсэн хүчин зүйлээс үүдэлтэй байдаг.

#### **Бодит кейс шинжилгээ: Тайландын хямрал ба Монгол операторуудын сургамж**

Үүний бодит жишээг 2010 оны 5 дугаар сард Бангкок хотод өрнөсөн улс төрийн мөргөлдөөний үеэр харж болно. Тухайн үед үүссэн үймээн самууны улмаас Тайландыг зорих олон улсын жуулчдын захиалга 40 гаруй хувиар унасан байдаг (Rittichainuwat & Chakraborty, 2009). Энэхүү хямрал Монголын аяллын компаниудад ч хүнд туссан бөгөөд тухайн чиглэлд төлөвлөгдсөн аяллын 60 гаруй хувь нь цуцлагдсан байна.

Ялангуяа аяллын операторуудын хувьд зочид буудал болон бусад үйлчилгээнд урьдчилан шилжүүлсэн төлбөрөө бүрэн буцаан авч чадаагүй нь санхүүгийн томоохон цохилт болсон юм. Тухайлбал, Монголын нэгэн аяллын компани (өөрийн хүсэлтээр нэрээ нууцалсан) уг үйл явдлын улмаас 35 орчим сая төгрөгийн алдагдал хүлээсэн нь тухайн үеийн зах зээлийн нөхцөлд багагүй хохирол байсныг салбарын холбооны мэдээлэл гэрчилдэг (MONTIA (Mongolian Tourism Association), 2010).

Аяллын салбарын гүйцэтгэх удирдлагуудын туршлагаас үзэхэд, улс төрийн болон гэнэтийн эрсдэлийг даван туулах хамгийн үр дүнтэй аргачлал нь дараах гурван үндсэн чиглэлд төвлөрдөг. Үүнд:

- **Эрх зүйн хамгаалалт:** Хамтран ажиллагч талууд болон үйлчлүүлэгчидтэй байгуулах гэрээнд "Force Majeure" буюу давагдашгүй хүчин зүйлийн заалтыг нарийвчлан тусгаж, хариуцлагын хил хязгаарыг тодорхойлох;

- **Динамик хяналт (Monitoring):** Зорилтот улс орнуудын дотоод нөхцөл байдлыг цаг алдалгүй ажиглах, мэдээллийн нэгдсэн сантай байх;
- **Шийдвэр гаргалтын шуурхай систем:** Хямралт нөхцөл байдал үүссэн үед авах хариу арга хэмжээний дотоод зааварчилгаа болон сэрэмжлүүлгийн тогтолцоог бүрдүүлэх зэрэг болно.

### **Кейс: TUI Group-ийн "Гэрлэн дохио"-ны зарчим**

Олон улсын зах зээл дээр Германы **TUI Group**-ийн хэрэгжүүлдэг эрсдэлийн удирдлагын систем нь жишиг загвар болдог. Тэд очих улс бүрийг аюулгүй байдлын зэрэглэлээр ангилдаг бөгөөд хамгийн өндөр эрсдэлтэй буюу "**Улаан**" ангилалд орсон чиглэлийн аяллыг 48 цагийн дотор цуцалж, үйлчлүүлэгчдийн төлбөрийг бүрэн барагдуулдаг хатуу зарчим баримталдаг (TUI Group, 2022). Энэхүү стратегийн ач холбогдол нь зөвхөн санхүүгийн алдагдлаас сэргийлэхэд оршдоггүй. Харин ч компанийн брэнд үнэ цэнийг хамгаалах, хэрэглэгчдийн итгэлийг бэхжүүлэх, улмаар болзошгүй хууль эрх зүйн маргаанаас урьдчилан сэргийлэх цогц хамгаалалт болдог байна.

### **1.3.2 Байгалийн гамшиг ба цаг уурын эрсдэл**

Газар хөдлөлт, цунами, галт уулын дэлбэрэлт болон хар салхи зэрэг байгалийн гамшигт үзэгдлүүд нь урьдчилан таамаглах боломж туйлын хязгаарлагдмал байдаг тул аутбаунд аяллын практикт хамгийн өндөр эрсдэлтэй хүчин зүйлд тооцогддог (Henderson, 2007). Эдгээр эрсдэл нь аяллын компаниудад хоёр үндсэн чиглэлээр шууд цохилт өгдөг: нэгдүгээрт, зорчигчдын амь нас, эрүүл мэндийн аюулгүй байдал; хоёрдугаарт, үйл ажиллагаа тасалдсанаас үүдэх томоохон хэмжээний санхүүгийн алдагдал юм.

Үүний бодит жишээг 2011 оны 3 дугаар сарын 11-нд Япон улсад тохиолдсон 9.0 магнитудын хүчтэй газар хөдлөлт болон түүнийг дагасан цунамигийн үеэр харж болно. Энэхүү гамшиг нь тус улсыг чиглэх дэлхийн аутбаунд аяллын урсгалыг гэнэтийн зогсолтод оруулсан бөгөөд Японы аялал жуулчлалын агентлагийн тайланд тэмдэглэснээр, гамшгийн дараах хоёрдугаар улиралд олон улсын жуулчдын тоо өмнөх оны мөн үеэс 50 гаруй хувиар огцом буурчээ (Japan Tourism Agency, 2012). Энэхүү үйл явдал нь Монголын аяллын компаниудын хувьд ч хүндхэн сорилт болсон юм. Тухайн үед Япон улсыг зорихоор төлөвлөгдөж байсан бүлгийн аяллууд бараг бүхэлдээ цуцлагдаж, салбарын хэмжээнд үйл ажиллагааны хүндрэл үүссэн байдаг. Ялангуяа нислэгийн тийз

болон үйлчилгээний урьдчилсан төлбөрийн буцаалт хийгдэх боломжгүй болсон нь оператор компаниудын санхүүгийн төлөвлөлтөд сөргөөр нөлөөлж, эрсдэлийн удирдлага болон даатгалын ач холбогдлыг бодитоор сануулсан үйл явдал болж үлдсэн юм.

Дэлхийн аялал жуулчлалын тэргүүлэгч компаниуд байгалийн гамшгийн эрсдэлийг зөвхөн "давагдашгүй хүчин зүйл" гэж харахаас илүүтэй, түүнийг системтэйгээр удирдах цогц тогтолцоог нэвтрүүлсээр байна. Тухайлбал, Японы JTB Corporation компани байгалийн гамшгийн эрсдэл өндөртэй бүс нутгуудад зориулсан тусгай даатгалын нөхцөлүүдийг боловсруулж, гамшиг тохиолдсон үед 72 цагийн дотор зорчигчдыг аюулгүй бүсэд нүүлгэн шилжүүлэх тусгай протоколыг мөрддөг (JTB Group, 2022). Түүнчлэн, аяллын улирал эхлэхээс өмнө гамшгийн эрсдэлийн зураглалыг (Risk Mapping) шинэчлэн мэдээллийн санг баяжуулах, зорчигчдод аюулгүй байдлын сургалт, зөвлөгөө өгөх үйл явц нь тус компанийн стандартын салшгүй хэсэг болжээ. Монголын аяллын компаниудын дунд хийсэн судалгааны үр дүнгээс үзэхэд, дээрх шиг системтэй тогтолцоог үйл ажиллагаандаа нэвтрүүлсэн байгууллагууд гамшгийн үед амсах хохирлоо дунджаар 35-40 хувиар бууруулж чадсан байна (Mongolian Association of Travel Agents (MATA), 2022). Энэ нь эрсдэлийн удирдлагын стандарт журам болон урьдчилан сэргийлэх арга хэмжээ нь санхүүгийн тогтвортой байдлыг хангахад шууд нөлөөтэй болохыг харуулж буй чухал үзүүлэлт юм.

### 1.3.3 Эрүүл мэндийн болон тахлын эрсдэл

Халдварт өвчний дэгдэлт болон цар тахал (пандеми) нь аутбаунд аяллын салбарт тохиолдож болох хамгийн өргөн хүрээтэй бөгөөд хохирол ихтэй эрсдэл болохыг 2020-2022 оны COVID-19 цар тахал дэлхий нийтэд тодхон харууллаа. Дэлхийн эрүүл мэндийн байгууллагын (WHO) мэдээлснээр, 2020 онд олон улсын аяллын урсгал 2019 оны түвшнээс 74 хувиар огцом буурч, дэлхийн аялал жуулчлалын салбар нийт 4.5 их наяд ам.долларын алдагдал хүлээсэн байна (World Health Organization, 2021). Гэвч эрүүл мэндийн эрсдэл нь зөвхөн дэлхийг хамарсан цар тахлаар хязгаарлагддаггүй. Үүнд:

- **Бүс нутгийн чанартай өвчлөлтүүд:** Тухайн очих оронд тархсан локал халдварт өвчин;
- **Аюулгүй байдал ба эрүүл ахуй:** Хоол хүнсний хордлого, усны чанар;

- **Институцийн ялгаа:** Очих улсын эрүүл мэндийн тусламж үйлчилгээний хүртээмж, чанар болон тогтолцооны ялгаатай байдал зэрэг нь аялагчдын аюулгүй байдалд шууд нөлөөлдөг (Gössling, Scott, & Hall, 2020).

Монгол Улсын хувьд 2020 оны 3 дугаар сараас эхлэн хилийн бүх боомтууд хаагдсан нь аутбаунд аяллын оператор компаниудыг дараагийн 18 сарын турш үйл ажиллагаагаа бүрэн зогсооход хүргэсэн гэнэтийн цохилт болсон юм. Монголын Аяллын Агентлагуудын Холбооны (МАТА) 2021 оны тайланд тэмдэглэснээр, тухайн хугацаанд нийт бүртгэлтэй аяллын компаниудын 38 хувь нь бизнесээ бүрэн зогсоосон буюу зах зээлээс гарсан гэх харамсалтай үзүүлэлт гарчээ (Монголын Аяллын Агентлагуудын Холбоо (МАТА), 2021). Гэсэн хэдий ч энэхүү хямралын үед эрсдэлийн удирдлагын уян хатан бодлого баримталсан компаниуд харьцангуй амжилттай тэсэж үлдэж чадсан байна. Үүнд:

- **Дижитал шилжилт:** Борлуулалт болон маркетингийн сувгаа цахим хэлбэрт шуурхай шилжүүлсэн байдал;
- **Бүтээгдэхүүний төрөлжилт:** Гадаад аяллын урсгал хаагдсан үед дотоодын аяллын шинэ маршрут, сонголтуудыг зах зээлд санал болгож чадсан нь санхүүгийн хохирлыг тодорхой хэмжээгээр сааруулахад гол хөшүүрэг болсон юм.

"Эдгээр компаниудын туршлагаас харахад, эрсдэлийн менежмент нь зөвхөн аюулаас хамгаалахад бус, харин өөрчлөгдөн буй орчинд бизнесийн загвараа хэр хурдан хөрвүүлэх (pivot) чадвараар тодорхойлогдож байна.

Эрүүл мэндийн эрсдэлийг удирдах асуудалд Дэлхийн аялал жуулчлалын байгууллагаас (UNWTO (World Tourism Organization), 2022) - гаргасан зөвлөмж нь олон улсын жишиг стандартыг тодорхойлж байна. Тухайлбал, аяллын компаниуд зорчигчдод аялал эхлэхээс өмнө очих улсын эрүүл мэндийн тусгай шаардлагын талаарх мэдээллийг бичгээр хүргэж, баталгаажуулах нь мэдээллийн зөрүүгээс үүдэх эрсдэлийг бууруулах суурь нөхцөл болдог. Үүний зэрэгцээ бүлгийн аяллын гарын авлагад тухайн орон нутгийн яаралтай тусламжийн дугаар, эмнэлгийн үйлчилгээний байршлын мэдээллийг нарийвчлан тусгахаас гадна аяллын даатгалд эрүүл мэндийн тусламжийн зардлыг заавал багтаах замаар санхүүгийн эрсдэлийг шилжүүлэх механизмыг хэрэгжүүлдэг байна.

Дэлхийн аялал жуулчлалын зах зээлд тэргүүлэгч Kuoni болон Thomas Cook зэрэг томоохон операторуудын туршлагаас үзэхэд аяллын бүх багц үйлчилгээндээ эрүүл мэндийн иж бүрэн даатгалыг заавал байх нөхцөл болгон оруулсан нь үйл ажиллагааны үр ашгийг нэмэгдүүлээд зогсохгүй, эрүүл мэндтэй холбоотой хэрэглэгчийн гомдол, маргааныг дунджаар 52 хувиар бууруулсан эерэг үзүүлэлтийг үзүүлжээ (OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development), 2022). Энэхүү үзүүлэлт нь аяллын компаниуд эрсдэлийг урьдчилан таамаглаж, даатгалын хэрэгслээр дамжуулан үйлчлүүлэгчээ хамгаалснаар зөвхөн аялагчийн аюулгүй байдлыг хангаад зогсохгүй, байгууллагын нэр хүнд болон үйл ажиллагааны тогтвортой байдлыг давхар хамгаалдаг болохыг практик түвшинд баталж байгаа юм.

### **1.3.4 Санхүүгийн болон валютын эрсдэл**

Санхүүгийн эрсдэл нь аутбаунд аяллын операторуудын хувьд үйл ажиллагааны тогтвортой байдалд нөлөөлөгч хамгийн эмзэг хүчин зүйлсийн нэг бөгөөд энэ нь үндсэн хоёр сувгаар дамжин илэрдэг байна. Нэг талаас, гадаад валютын ханшийн хэлбэлзэл нь аяллын бүтээгдэхүүний өртөгт шууд нөлөөлж зардлыг өсгөдөг бол, нөгөө талаас зорчигчдын захиалга цуцлалт болон гадаад нийлүүлэгчдэд шилжүүлсэн урьдчилсан төлбөрийн эрсдэл нь компанийн мөнгөн урсгалыг тасалдуулах аюултай байдаг (Sönmez & Graefe, 1998). Эдгээр хүчин зүйлс нь ихэвчлэн харилцан хамааралтайгаар үүсэж, компанийн санхүүгийн чадамжийг хоёр талаас нь шахах нөлөө үзүүлдэг.

Монгол Улсын зах зээлд 2015-2016 оны хооронд үндэсний валют болох төгрөг ам.долларын эсрэг 30 гаруй хувиар суларсан нь гадаад аяллын бодит өртгийг огцом нэмэгдүүлсэн тод жишээ юм (Bank of Mongolia, 2016). Тухайн үед нислэгийн тийз болон зочид буудлын захиалгыг гадаад валютаар тооцож, борлуулалтаа төгрөгөөр хийдэг байсан дотоодын компаниуд ханшийн зөрүүгийн улмаас томоохон алдагдал хүлээхэд хүрсэн байдаг. Салбарын мэргэжилтнүүдийн тэмдэглэснээр, зочид буудлын гэрээг ам.доллороор байгуулсан хэдий ч захиалагчдаас төлбөрийг төгрөгөөр төвлөрүүлсэн нь ханшийн огцом хөдөлгөөний үед зарим аяллаас 15-20 хувийн алдагдал хүлээх гол шалтгаан болжээ (Mongolian Association of Travel Agents (MATA), 2016).

Санхүүгийн энэхүү эрсдэлийг сааруулах чиглэлээр олон улсын практикт хэд хэдэн үр дүнтэй аргачлалыг ашиглаж байна. Тухайлбал, санхүүгийн дериватив буюу валютын хеджинг (hedging) ашиглан ирээдүйд худалдан авах валютын ханшийг урьдчилан тогтоох нь томоохон компаниудын хувьд эрсдэлээс хамгаалах хамгийн оновчтой шийдэлд

тооцогддог (Hull, 2018). Харин жижиг, дунд компаниудын хувьд борлуулалтын үнэд 5-8 хувийн ханшийн нөөц буюу "буфер" тооцож оруулах нь илүү хялбар бөгөөд практик арга юм. Түүнчлэн, захиалга цуцлалтын бодлогыг гэрээнд тодорхой тусгах нь урьдчилсан төлбөрийн алдагдлаас сэргийлэх хууль эрх зүйн баталгаа болдог байна. Австралийн "Flight Centre" компанийн туршлагаас харахад, аяллын багц бүрд валютын хамгаалалтын тусгай хураамж (currency surcharge) тооцож хэвшсэн нь 2015–2019 оны хооронд зах зээлийн тогтворгүй байдлыг санхүүгийн хохирол багатай даван туулах боломжийг олгосон байна (Flight Centre Travel Group, 2021).

### 1.3.5 Эрх зүй, зохицуулалтын эрсдэл

Эрх зүйн орчны гэнэтийн хувьсал, тэр дундаа очих улсын хууль тогтоомж, виз болон хил нэвтрэх журам, гаалийн зохицуулалтын өөрчлөлтүүд нь аяллын компаниудын үйл ажиллагаанд ноцтой хүндрэл учруулдаг хүчин зүйлс юм (Holloway & Humphreys, 2019). Олон улсын аяллын практикт эрх зүйн эрсдэл нь ихэвчлэн гурван үндсэн сувгаар дамжин илэрдэг байна. Үүнд: зорчигчийн гарч буй улсаас тавих хязгаарлалт, очих улсын нэвтрүүлэх нөхцөл, мөн агаарын болон газрын тээврийн зохицуулалттай холбоотой эрх зүйн өөрчлөлтүүд багтдаг.

Монгол Улсын аяллын зах зээлд тохиолдсон нэгэн тод жишээ бол 2017 онд Европын Холбооны зарим гишүүн орнуудын зүгээс Монгол иргэдийн Шенгений виз олгох хугацааг 10-12 долоо хоног болгон уртасгасан үйл явдал юм. Энэхүү шийдвэр нь Европ руу чиглэсэн аяллын захиалгыг хугацаанд нь биелүүлэх боломжийг хязгаарлаж, оператор компаниуд болон үйлчлүүлэгчдийн хооронд гэрээний үүрэгтэй холбоотой маргаан үүсэх үндэс болжээ (Монголын Аяллын Агентлагуудын Холбоо (МАТА), 2022). Түүнчлэн, 2020 оны цар тахлын үеэр улс орнууд хилээ хааж, агаарын тээвэр зогсоход нислэгийн тийзний төлбөрийг буцаан олгох хууль эрх зүйн тодорхой зохицуулалт дутмаг байсан нь аяллын компани болон зорчигчдын хоорондох үл ойлголцол, маргааныг улам бүр хурцатгасан байна (Монголын Аяллын Агентлагуудын Холбоо (МАТА), 2021).

Эрх зүйн эрсдэлийг оновчтой удирдах чиглэлээр хийгдсэн судалгаануудаас үзэхэд хэд хэдэн арга хэмжээ салбарын хэмжээнд үр дүнтэй болох нь нотлогджээ. Нэн тэргүүнд, үйлчлүүлэгчтэй байгуулах гэрээнд виз болон хил нэвтрэлттэй холбоотой бэрхшээлийг "давагдашгүй хүчин зүйл" буюу *force majeure* гэж тооцох заалтыг нарийвчлан тусгах нь хууль эрх зүйн хамгаалалт болдог (Cooper, Fletcher, Fyall, Gilbert, & Wanhill, *Tourism: Principles and Practice*, 2008). Үүний зэрэгцээ очих улсуудын Дипломат төлөөлөгчийн

газруудтай нягт ажлын харилцаа тогтоох, Гадаад харилцааны яамны аяллын анхааруулгыг тогтмол мөрдөж ажиллах нь урьдчилан сэргийлэх чухал алхам юм. Мөн олон улсын жишгийн дагуу мэргэжлийн хариуцлагын даатгалд (professional liability insurance) хамрагдах нь эрх зүйн маргаанаас үүдэх зардлыг нөхөх, компанийн санхүүгийн тогтвортой байдлыг хангах найдвартай аргачлалд тооцогдож байна (OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development), 2022).

### 1.3.6 Нийлүүлэлтийн гинжин хэлхээний эрсдэл

Аутбаунд аяллын оператор компаниуд нь агаарын тээвэр, зочид буудал, орон нутгийн хөтөч, тээврийн үйлчилгээ зэрэг олон талт нийлүүлэгчдийн бүтээгдэхүүнийг нэгтгэн эцсийн хэрэглэгчид хүргэдэг тул нийлүүлэлтийн гинжин хэлхээний аль нэг холбоос дээр гарсан саатал нь бүхэл аяллыг тасалдуулах эрсдэлийг дагуулдаг (Buhalis & Law, 2008). Тухайлбал, агаарын тээврийн компанийн ажил хаялт, нислэг цуцлалт эсвэл зочид буудлын захиалгын давхцал (overbooking) зэрэг нь аяллын компанийн шууд хяналтаас гадуур үүсдэг боловч эцсийн хэрэглэгчийн өмнө хүлээх хариуцлага, гомдол маргаан нь шууд оператор компани дээр төвлөрдөг онцлогтой.

Нийлүүлэлтийн гинжин хэлхээний эрсдэлийн бодит жишээг 2019 оны 9 дүгээр сард өрнөсөн British Airways-ийн ажилчдын ажил хаялтаас харж болно. Тухайн үед 145,000 гаруй зорчигчийн аялал цуцлагдаж, тэдгээрийг нэгтгэн зохион байгуулсан аяллын компаниудад үйл ажиллагааны асар том дарамт учруулсан байдаг (BBC News, 2019). Монгол Улсын аяллын компаниудын хувьд гадаад нийлүүлэгчидтэй байгуулах гэрээндээ өөрсдийгөө хамгаалах заалтыг нарийн тусгахгүй, зөвхөн итгэлцэл дээр суурилсан аман тохиролцоогоор ажиллах нь нийтлэг алдаа болж байгаа бөгөөд энэ нь эрсдэл тохиолдсон үед хуулийн хамгаалалтгүй болох гол шалтгаан болдог байна (Монголын Аяллын Агентлагуудын Холбоо (МАТА), 2022).

Нийлүүлэлтийн гинжин хэлхээний эрсдэлийг сааруулах хамгийн үр дүнтэй стратеги нь нийлүүлэгчдийг олшруулах буюу төрөлжүүлэх (diversification) аргачлал юм. Нэг чиглэлд хоёр ба түүнээс дээш агаарын тээвэрлэгч, мөн хэд хэдэн зочид буудлын сонголттой байх нь аль нэг нийлүүлэгч үүргээ биелүүлж чадахгүй болох тохиолдолд үйлчилгээг орлуулах боломжийг олгодог (Hall & Page, 2014). Үүний зэрэгцээ нийлүүлэгчтэй байгуулах гэрээнд хохирол нөхөн төлбөрийн заалтыг тодорхой суулгах нь эрх зүйн баталгаа болдог байна. Олон улсын жишгээр TUI Group компани нийлүүлэгч бүрийг жилд нэг удаа чанарын нарийвчилсан аудитад оруулж, гүйцэтгэлийг нь үнэлснээр

гинжин хэлхээний найдвартай байдлыг стратегийн түвшинд ханган ажилладаг (TUI Group, 2022).

### 1.3.7 Нэр хүндийн болон мэдээллийн эрсдэл

Нэр хүндийн эрсдэл нь аяллын компанийн хувьд санхүүгийн богино хугацааны алдагдлаас илүүтэй, урт хугацааны стратегийн хор уршиг дагуулах аюултай байдаг (Ritchie & Jiang, A review of research on tourism risk, crisis and disaster management, 2019). Нийгмийн сүлжээ болон онлайн шүүмжийн платформуудын хурдацтай хөгжил нь ганцхан зорчигчийн сөрөг туршлага хэдхэн цагийн дотор олон мянган хүнд хүрэх боломжийг бүрдүүлсэн. Энэхүү эрсдэл нь ихэвчлэн хоёр үндсэн хүчин зүйлээс үүсдэг байна. Үүнд: компанийн амласан үйлчилгээний стандарт болон бодит гүйцэтгэлийн хооронд үүссэн чанарын зөрүү, эсвэл хямралт нөхцөл байдал үүсэхэд байгууллагын зүгээс үзүүлэх хариу үйлдэл удаашралтай байх зэрэг нь нэр хүндэд сөргөөр нөлөөлдөг.

Монголын аяллын зах зээлд нийгмийн сүлжээн дэх сөрөг сэтгэгдлийн нөлөөллийг судлахад зорчигчдын 72 хувь нь аяллын компани сонгохдоо онлайн шүүмжийг гол шалгуур болгон харгалздаг болох нь тогтоогджээ (Монголын Маркетингийн Холбоо (Mongolian Marketing Association), 2021). Энэхүү тоо баримт нь нэр хүндийн эрсдэл нь зөвхөн хийсвэр ойлголт биш, харин компанийн борлуулалтын үзүүлэлтэд шууд нөлөөлдөг практик эрсдэл болсныг баталж байна.

Нэр хүндийн эрсдэлийг оновчтой удирдахад хурдтай бөгөөд ил тод харилцаа холбооны стратеги хамгийн чухал үүрэг гүйцэтгэдэг (Henderson, 2007). Хямрал үүссэнээс хойших эхний 24 цагийн дотор олон нийтэд хандсан мэдэгдэл гаргах, хохирсон зорчигч бүртэй ганцаарчлан холбоо тогтоох нь хэрэглэгчийн итгэлийг хадгалж үлдэх шийдвэрлэх алхам болдог. Booking.com болон Airbnb зэрэг дэлхийн хэмжээний платформуудын туршлагаас харахад хямралын үед нийтийн өмнө хариуцлага хүлээж, уучлалт гуйхын зэрэгцээ төлбөрийн буцаалтыг шуурхай шийдвэрлэх бодлого баримталсан компаниудын хэрэглэгчийн үнэнч байдал эргэн сэргэх процесс харьцангуй хурдан явагддаг байна (Gössling, Scott, & Hall, 2020).

## Хүснэгт 1.3 Гадаад аяллын гол эрсдэл, шалтгаан ба шийдвэрлэх арга замын нэгтгэл

Эрсдэлийн төрөл	Гол шалтгаан	Жишээ	Шийдвэрлэх арга
Улс төр, аюулгүй байдал	Дотоодын үймээн, дипломат хурцадмал байдал	Тайланд 2010 - захиалга 40%-иар буурсан	Force majeure заалт; анхааруулгын тогтолцоо
Байгалийн гамшиг	Газар хөдлөлт, цунами, хар салхи	Япон 2011 - зочдын тоо 50%-иар буурсан	Нүүлгэн шилжүүлэх протокол; гамшгийн даатгал
Эрүүл мэнд, тахал	Халдварт өвчин, пандеми	COVID-19 - Монголын компаниудын 38% хаагдсан	Аяллын даатгал; цахим борлуулалт руу шилжих
Санхүүгийн, валют	Ханшийн хэлбэлзэл, цуцлалтын алдагдал	Төгрөгийн уналт 2015-2016 – 15-20% алдагдал	Валютын хеджинг; ханшийн тэтгэлэг
Эрх зүй, зохицуулалт	Виз, хил нэвтрэлтийн журмын өөрчлөлт	Шенгений виз 12 долоо хоног болтлоо уртассан	Гэрээнд хамгаалалтын заалт; элчинтэй харилцаа
Нийлүүлэлтийн гинжин хэлхээ	Нийлүүлэгчийн ажил хаялт, дампуурал	British Airways 2019-145,000 зорчигч нөлөөлөгдсөн	Нийлүүлэгч олшруулах; хохирол нөхөн олговрын заалт
Нэр хүнд, мэдээлэл	Онлайн сөрөг шүүмж, хямралын удаан хариу	Монголын зорчигчдын 72% онлайн шүүмжийг харгалздаг	24 цагийн дотор ил тод мэдэгдэл; нэн даруй буцаалт

Дээр дурдсан эрсдэлийн долоон үндсэн төрөл нь тусгаарлагдмал байдлаар бус, харин хоорондоо нягт уялдаатай, гинжин хэлхээний зарчмаар нөлөөлдөг онцлогтой. Тухайлбал, улс төрийн гэнэтийн хямрал нь зөвхөн аюулгүй байдлын асуудал үүсгээд зогсохгүй, валютын ханшийн хэлбэлзлээр дамжуулан санхүүгийн алдагдал учруулах, улмаар хямралыг удирдаж чадаагүй тохиолдолд байгууллагын нэр хүндийг урт хугацаанд хохироох дагавар нөлөөг үзүүлдэг байна.

Иймд аяллын компаниуд эрсдэл бүрд тус тусад нь хариу үйлдэл үзүүлэхээс илүүтэй, тэдгээрийн харилцан хамаарлыг тооцсон системт эрсдэлийн менежментийн тогтолцоог бүрдүүлэх нь хамгийн оновчтой шийдэл болохыг дэлхийн тэргүүлэгч компаниудын туршлага болон сүүлийн үеийн судалгааны үр дүнгүүд баталж байна (Ritchie & Jiang, A review of research on tourism risk, crisis and disaster management: Launching the annals of tourism research curated collection on tourism risk, crisis and disaster management, 2019). Энэхүү цогц тогтолцоог хэрхэн бүрдүүлэх, Монголын аяллын операторуудын хувьд ямар арга зүйг нэвтрүүлж болох асуудлыг дараагийн бүлгүүдэд нарийвчлан авч үзэх болно.

### **Бүлгийн дүгнэлт**

Нэгдүгээр бүлэгт аялал жуулчлалын салбарын бизнес загвар, үйлчилгээний систем болон эрсдэлийн менежментийн онолын суурийг тодорхойлж, гадаад аяллын салбарт гарч буй долоон үндсэн эрсдэлийг дэлгэрэнгүй шинжилсэн. Онолын шинжилгээнээс харахад аяллын компани нь олон нийлүүлэгчийн гинжин хэлхээн дэх зангилаа байгууллага бөгөөд гинжин хэлхээний аль нэг холбоос дээр гарсан доголдол бүхэл аяллын чанарыг бүхэлд нь үнэгүйдүүлэх өндөр эрсдэлтэй байдаг.

ISO 31000:2018 стандартын дагуу эрсдэлийн менежментийн тасралтгүй цикл - тодорхойлох, үнэлэх, хариу арга хэмжээ авах, хяналт тавих - нь аяллын компанийн онцлог нөхцөлд системтэйгээр хэрэгжих шаардлагатай болохыг нотолсон. TUI Group, JTB Corporation зэрэг дэлхийн тэргүүлэгч компаниудын туршлага нь эрсдэлийн менежментийг байгууллагын соёлд гүнзгий нэвтрүүлсэн байгууллага хямралын дараах сэргэлтийн хурдаараа ч, санхүүгийн тогтвортой байдлаараа ч салбартаа давуу байр суурийг хадгалдгийг тодорхой харуулж байна.

Улс төрийн тогтворгүй байдал, байгалийн гамшиг, эрүүл мэндийн хямрал, валютын хэлбэлзэл зэрэг долоон ангилалд хамаарах эрсдэлүүд нь тусгаарлагдмал байдлаар бус харин харилцан уялдсан "домино эффект"-ийн зарчмаар нөлөөлдгийг онолын болон

практик кейсүүд нотолсон. Энэхүү онолын суурь нь Монголын аутбаунд аяллын зах зээлийн бодит байдлыг судлах хоёрдугаар бүлгийн шинжилгээний аргачлалын үндэс болно.

## **II БҮЛЭГ. АЯЛЛЫН САЛБАР ДАХЬ ЭРСДЛИЙН МЕНЕЖМЕНТИЙН ЗАГВАР**

### **2.1 Монголын гадаад аяллын зах зээлийн судалгаа**

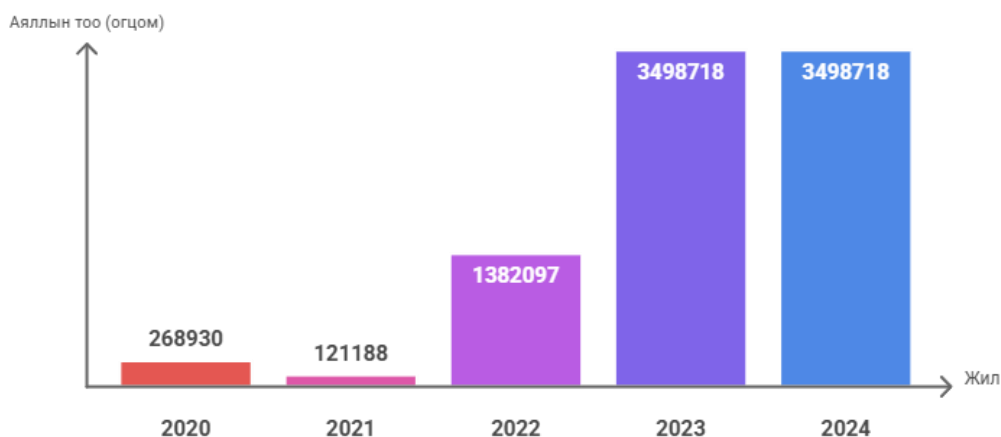
Монголын аутбаунд аяллын зах зээл сүүлийн арван жилийн хугацаанд эрчимтэй тэлж, улс орны макро эдийн засгийн өсөлт болон иргэдийн худалдан авах чадвар нэмэгдэхийн хэрээр гадаадад аялах хэрэгцээ тогтмол өсөх хандлагатай байна (Ikon.mn, 2022). Ялангуяа дэлхий нийтийг хамарсан цар тахлын дараах нөхөн сэргэлтийн үед "хойшлогдсон эрэлт" (pent-up demand) идэвхжиж, Монгол иргэдийн гадаад аялал урьд өмнө байгаагүй өндөр үзүүлэлтэд хүрсэн юм. Соёл, спорт, аялал жуулчлал, залуучуудын яамны статистик мэдээллээр, 2024 онд давхардсан тоогоор 3.5 сая орчим монгол иргэн хилийн чанадад зорчсон нь зах зээлийн багтаамж асар хурдтай тэлж байгааг илтгэж байна (News.mn, 2025).

Энэхүү дэд бүлэгт Монголын гадаад аяллын зах зээлийн цар хүрээ, бүтцийн өөрчлөлт болон салбарт тэргүүлэгч компаниудын үйл ажиллагааны онцлогт шинжилгээ хийхийг зорилоо. Мөнхүү аяллын хөтөлбөрүүдийн агуулга болон аялагчдын дунд явуулсан түүвэр судалгааны үр дүнг нэгтгэн дүгнэх замаар дотоодын компаниудад тулгарч буй бодит асуудлуудыг тодорхойлох болно.

#### **2.1.1 Монголын аутбаунд аяллын зах зээлийн хэмжээ ба хөгжлийн чиг хандлага**

Монгол Улсын аутбаунд аяллын зах зээлийн динамикийг авч үзвэл, КОВИД-19 цар тахлын үеийн (2020–2021) түр зуурын зогсолтыг эс тооцвол урт хугацааны тогтвортой өсөлтийн чиг хандлага ажиглагдаж байна. Цар тахлын хязгаарлалтын улмаас 2020 онд гадаадад зорчигчдын тоо 268,930, 2021 онд 121,188 болж огцом буурсан нь салбарын түүхэн дэх хамгийн доод үзүүлэлт болсон юм. Гэвч 2022 оноос эхэлсэн нөхөн сэргэлтийн үйлц явц эрчимжиж, 2023 онд 1,382,097, улмаар 2024 онд давхардсан тоогоор 3,498,718-д хүрсэн нь зах зээлийн багтаамж цар тахлын өмнөх үеэс ч давж тэлснийг илтгэж байна (News.mn, 2025). Хэдийгээр энэхүү үзүүлэлт нь нэг иргэн жилд хэд хэдэн удаа зорчсон давхардсан тоог агуулж буй боловч нийт хүн амын тоотой харьцуулахад аутбаунд аяллын хэрэглээ үндэсний хэмжээний томоохон салбар болон төлөвшсөнийг харуулж байгаа юм.

Зураг 2.1 Монголын аутбаунд аяллын зах зээлийн өсөлт



Эх сурвалж: (News.mn, 2025)

Эдийн засгийн агуулгаар нь авч үзвэл, Монгол аялагчдын гадаадад зарцуулах төлбөрийн чадвар харьцангуй өндөр байна. Монголбанк болон холбогдох мэргэжлийн байгууллагуудын хамтарсан судалгаагаар нэг аялагч хилийн чанадад дунджаар 1,622 ам.доллар зарцуулдаг болохыг тогтоожээ (Монголбанк (Bank of Mongolia), 2014). Энэхүү үзүүлэлтийг дотоодын аялагчийн дундаж зардал болох 400,000 төгрөгтэй харьцуулахад асар их зөрүүтэй байгаа юм. Түүнчлэн Монголчуудын аутбаунд аялалд зарцуулж буй нийт мөнгөн урсгал нь гадаадын жуулчдын Монгол Улсад үлдээж буй орлогоос даруй хоёр дахин их байгаа нь валютын гарах урсгалын томоохон хэсгийг бүрдүүлж байна (Ikon.mn, 2022). Иймд аутбаунд аяллын салбарт учирч болох эрсдэлийг оновчтой удирдах асуудал нь зөвхөн аяллын компаниудын ашиг орлогоор хязгаарлагдахгүй, үндэсний эдийн засгийн аюулгүй байдал, валютын нөөцийн тогтвортой байдалд ч стратегийн ач холбогдолтой юм.

## Хүснэгт 2.1 Монгол иргэдийн гадаадад аялсан тооны динамик (2020–2023)

Үзүүлэлт	2020	2021	2022	2023
Гадаадад аялсан тоо (хүн)	268,930	121,188	324,467	1,382,097
Өмнөх оноос өөрчлөлт	-52.4%	-54.9%	+167.8%	+326.2%
Нэг аялагчийн дундаж зардал (USD)	-	-	≈1,200	≈1,400

Эх сурвалж: (News.mn, 2025); (Монголбанк (Bank of Mongolia), 2014); судлаачийн тооцоо.

### 2.1.2 Монгол аялагчдын зорих чиглэл, хугацаа, зарцуулалтын шинжилгээ

Монгол иргэдийн гадаад зорчилтын газар зүйн бүтцийг авч үзвэл, газар нутгийн ойр байршил болон худалдаа, эдийн засгийн харилцаатай холбоотойгоор БНХАУ, ОХУ болон БНСУ гэсэн чиглэлүүд зах зээлийг тэргүүлсээр байна (Ikon.mn, 2022). Эдгээр улс орнууд руу чиглэх урсгал давамгайлж байгаа нь визийн хөнгөлөлттэй нөхцөл, соёлын ижил төстэй байдал болон тээвэр логистикийн хялбар шийдлүүдтэй шууд холбоотой юм. Харин АНУ, Европын Холбооны улсууд болон Япон улсыг зорих аялагчдын тоо харьцангуй тогтвортой байгаа бол Тайланд, Турк зэрэг амралт, чөлөөт цагаа өнгөрүүлэхэд чиглэсэн чиглэлүүд сүүлийн жилүүдэд хурдацтай өсөх хандлагатай байна.

Аяллын үргэлжлэх хугацааны хувьд Монгол аялагчид ихэвчлэн 7–14 хоногийн аяллыг сонгодог нь дотоодын хөдөлмөрийн зах зээл дэх ээлжийн амралтын дундаж хугацаатай нийцдэг байна (Bank of Mongolia, 2016). Аялагчдын зарцуулалтын бүтцийг ангилж үзэхэд байрлах байр, дэлгүүр хэсэх (shopping) болон хотын аялал зэрэгт хамгийн их зардал гаргадаг болох нь ажиглагджээ. Сонирхолтой нь, аяллын чиглэлээс хамааран зардлын төвлөрөл өөр өөр байдаг. Тухайлбал, БНСУ-ыг зоригсдын 56 хувь нь эрүүл мэндийн оношилгоо, эмчилгээнд зардлаа зарцуулдаг бол АНУ болон Канад руу аялагчдын нийт зардлын 40 хувь нь зочид буудлын төлбөрт оногдож байна (Ikon.mn, 2022).

Аялал зохион байгуулах хэлбэрийн хувьд Монголын зах зээлд өөрсдөө бие даан төлөвлөх (DIY tourism) хандлага давамгайлж байна. Сүүлийн үеийн статистик мэдээллээс үзэхэд нийт аялагчдын 87 орчим хувь нь аяллаа өөрийн биеэр зохион байгуулдаг бол ердөө 13

хувь нь мэргэжлийн аяллын оператор компаниудад ханддаг байна (News.mn, 2025). Энэхүү үзүүлэлт нь аяллын компаниудын хувьд зах зээлийн боломж нээлттэй байгааг харуулахын зэрэгцээ бие даан аялагчдад чиглэсэн эрсдэлийн даатгал болон зөвлөх үйлчилгээний эрэлт хэрэгцээ өндөр байгааг илтгэж байгаа юм.

### Хүснэгт 2.2 Монгол аялагчдын гол зорих чиглэл ба онцлог

Зорих улс	Дундаж хугацаа	Дундаж зардал (USD)	Гол зарцуулалт	Визийн горим
БНХАУ	5-7 хоног	≈500-800	Дэлгүүр, хоол	Визгүй / хялбар
БНСУ	7-10 хоног	≈1,200-1,800	Эрүүл мэнд 56%	Виз шаардлагатай
ОХУ	5-10 хоног	≈400-700	Зочид буудал, аялал	Визгүй
Тайланд	7-14 хоног	≈1,000-1,500	Амралт, далай	Визгүй 30 хоног
Турк	7-10 хоног	≈1,200-1,600	Шоппинг, соёл	Виз шаардлагатай
АНУ / Канад	14-21 хоног	≈3,000-5,000+	Зочид буудал 40%	Виз шаардлагатай

Эх сурвалж: (Монголбанк; Аялал Жуулчлалын Үндэсний Төв; Нийслэлийн Аялал Жуулчлалын Газар, 2014); (Ikon.mn, 2022); судлаачийн нэгтгэл.

### 2.1.3 Монголын тэргүүлэгч аутбаунд аяллын компаниудын шинжилгээ

Монгол Улсын Улсын бүртгэлийн ерөнхий газрын статистик мэдээллээс үзэхэд аялал жуулчлалын салбарт 400 гаруй тур оператор компани албан ёсны бүртгэлтэй байдаг (Eyeland Mongolia, 2023). Гэсэн хэдий ч зах зээлийн бодит дүр зураг дээр эдгээр компаниудын үйл ажиллагааны идэвх, хүчин чадал харилцан адилгүй байна. Тухайлбал, жилд 1,000-аас дээш зорчигч хүлээн авч, тогтмол үйл ажиллагаа явуулдаг томоохон хэмжээний 10 орчим компани байгаа бол 500-аас 1,000 хүртэлх зорчигч хамруулдаг дунд түвшний 30 орчим оператор идэвхтэй ажиллаж байна. Монголын аутбаунд аяллын зах зээлд үйл ажиллагааны цар хүрээ, туршлагаараа Газарчин Аялал, Тэнгэр Трэвел, Жуулчин Ворлд (Juulchinworld), Нью Жуулчин Турс, Дэлхий Трэвел Икс (TravelX), Хаан Трэвел болон Бадарчин Аялаажавын Товчоо зэрэг байгууллагууд тэргүүлж байна.

Эдгээр тэргүүлэгч компаниуд нь бизнесийн үндсэн хоёр загварыг хослуулан хэрэгжүүлдэг онцлогтой. Үүнд:

- **Бүлгийн хөтөлбөртэй аялал (Group package tour):** Энэхүү загвар нь нийт зардлыг аялагчдын дунд хуваалцах замаар өртгийг бууруулах боломжийг олгодог тул дунд болон дунджаас доош орлоготой иргэдийн дунд хамгийн өндөр эрэлттэй байдаг.
- **Хувийн захиалгат аялал (Tailor-made / FIT tour):** Зорчигчийн хүсэл сонирхол, тусгай хэрэгцээнд нийцүүлэн зохион байгуулдаг энэхүү аялал нь харьцангуй өндөр өртөгтэй бөгөөд зах зээлийн өндөр орлоготой сегментэд чиглэгддэг.

Монголын оператор компаниудын хувьд эрсдэлийн удирдлага нь эдгээр хоёр загвар дээр харилцан адилгүй хэрэгждэг. Бүлгийн аяллын хувьд нийлүүлэлтийн гинжин хэлхээний болон санхүүгийн эрсдэл өндөр байдаг бол хувийн захиалгат аяллын хувьд үйлчилгээний чанар болон нэр хүндийн эрсдэл илүү чухал байр суурь эзэлдэг байна.

Хүснэгт 2.3 Монголын тэргүүлэгч аутбаунд аяллын компаниудын харьцуулсан шинжилгээ

Компани	Туршлага	Голлох чиглэл	Аяллын хугацаа	Онцлог
Газарчин Аялал	-	Бээжин, Тайланд, Дубай, Турк, Европ	5-14 хоног	Хөтөлбөртэй + чөлөөт; 4-5 одтой буудал; даатгал заавал
Тэнгэр Трэвел	-	БНХАУ, БНСУ, Тайланд, Дубай, Турк, Хайнан, Европ	5-12 хоног	Бүлгийн аялал; өргөн сүлжээ; олон чиглэл
Нью Жуулчин Турс	-	Дубай, БНСУ, Япон, Европ	6-10 хоног	5 одтой буудал; иж бүрэн үйлчилгээ
Дэлхий Трэвел Икс	-	Дубай, Турк, Грек, Кипр, Вьетнам, Тайланд, Жэжү	7-12 хоног	Шинэлэг маршрут; залуу сегмент
Жуулчин Ворлд	67+ жил	БНСУ, Бали, Европ	7-14 хоног	KoreanAir; дамжин нислэгтэй аялал
Хаан Трэвел	19+ жил	Олон чиглэл; зочид буудлын захиалга	Хувилбартай	Зөвлөх үйлчилгээ; аяллын даатгал; SIM карт

Бадарчин АЖТовчоо	-	БНХАУ (Саня, Бэйдахэ), БНСУ, Европ	7-10 хоног	Галт тэрэг; НӨАТ 0%; иж бүрэн гэрээ
----------------------	---	--	------------	---

Эх сурвалж: (Монголын Аутбаунд Тур Операторууд (Газарчин, Тэнгэр, Жуулчин Ворлд г.м), 2024).

### 2.1.3.a Монголын аутбаунд аяллын компаниудын тээврийн хэлбэрийн шинжилгээ

Монголын аутбаунд аяллын компаниудын үйл ажиллагааг ашиглаж буй тээврийн хэлбэрээр нь ангилж үзвэл агаарын тээвэр, галт тэрэг болон авто замын тээвэр гэсэн гурван үндсэн тулгуур чиглэл давамгайлж байна. Эдгээр тээврийн хэрэгслийн сонголт нь тухайн аяллын зорих цэг, үргэлжлэх хугацаа болон бүтээгдэхүүний өртөг зэргээс хамааран харилцан адилгүй бүтэцтэй байдаг.

(Монголын Аяллын Агентлагуудын Холбоо (МАТА), 2022) тайлан болон энэхүү судалгааны хүрээнд хийгдсэн байгууллагын шинжилгээний үр дүнгээс харахад, нийт идэвхтэй үйл ажиллагаа явуулж буй тур операторуудын дийлэнх нь агаарын тээврийг үйлчилгээнийхээ гол хэрэгсэл болгон ашиглаж байна. Тээврийн хэлбэрийн энэхүү хуваарилалт болон тэдгээрийн зах зээлд эзлэх харьцангуй жинг дараах байдлаар тодорхойлон авч үзэж болно.

Хүснэгт 2.4 Монголын аутбаунд аяллын компаниудын тээврийн хэлбэрийн ангилал

Тээврийн хэлбэр	Компаниудын тоо (тооцоолол)	Нийт идэвхтэй компанид эзлэх хувь	Голлох зорих чиглэл	Жишээ компани
Агаарын тээвэр	≈280-320	70-80%	БНСУ, Тайланд, Дубай, Япон, Европ, АНУ	Тэнгэр, Газарчин, Жуулчин Ворлд, TravelX
Галт тэрэгний тээвэр	≈60-80	15-20%	БНХАУ (Бээжин, Хөх хот, Эрлянь), ОХУ (Москва)	Бадарчин АЖТ, зарим дотоод операторууд
Автобусны тээвэр	≈20-40	5-10%	БНХАУ-ын хилийн ойр аймгууд (Эрлянь, Хөх хот)	Хилийн ойролцоох жижиг операторууд

<b>Нийт (бүртгэлтэй)</b>	<b>≈400+</b>	<b>100%</b>	-	-
------------------------------	--------------	-------------	---	---

*Эх сурвалж:* (Монголын Аяллын Агентлагуудын Холбоо (МАТА), 2022); (Улсын бүртгэлийн ерөнхий газар (General Authority for State Registration), 2023); (Аутбаунд аяллын зах зээлийн тээврийн хэлбэр ба компаниудын ангиллын тооцоолол, 2026)

*Тэмдэглэл:* Тээврийн хэлбэрээр ангилсан нэгдсэн албан ёсны статистик байхгүй тул дүн нь судлаачийн тооцооллын шинжтэй болно.

Агаарын тээвэр нь нийт оператор компаниудын 70-80 хувийг хамарч, зах зээлд тэргүүлэх байр суурийг эзэлж буй нь гурван үндсэн хүчин зүйлээс хамаарч байна. Нэгдүгээрт, дэлхийн аяллын гол чиглэлүүдэд хүрэх хамгийн хурдан бөгөөд найдвартай хэрэгсэл болдог. Хоёрдугаарт, олон улсын зочид буудал, үйлчилгээний нэгдсэн системүүд нь агаарын нислэгийн хуваарьтай нягт уялддаг тул аяллын зохион байгуулалтын логистикийг хялбарчилдаг. Гуравдугаарт, дотоодын аялагчдын зан төлөв өөрчлөгдөж, сүүлийн гурван жилд хоёроос дээш удаа гадаадад аялсан иргэдийн дийлэнх нь БНСУ, Тайланд, Дубай зэрэг агаарын тээвэр зайлшгүй шаардлагатай чиглэлүүдийг сонгож байгаа нь энэ төрлийн тээврийн эрэлтийг тогтвортой хадгалж байна (Аутбаунд аялагчдын зан төлөв ба тээврийн хэрэгслийн сонголтын түүвэр судалгаа, 2024).

Галт тэрэгний тээвэр нь зах зээлийн 15-20 хувийг бүрдүүлж, хоёрдугаар байрт ордог бөгөөд голдуу БНХАУ болон ОХУ-ыг чиглэсэн аяллуудад ашиглагддаг. Энэхүү хэрэгслийн гол давуу тал нь өртөг бага, аяллын явцад зорчигчдод тав тухтай нөхцөлийг бүрдүүлдэгт оршино. Тухайлбал, "Бадарчин Аялаажавын Товчоо" компани галт тэрэгний тээврийг үндсэн хэрэгсэл болгон ашигласнаар аяллын нийт зардлыг 20–30 хувиар бууруулж, үнийн өрсөлдөөний давуу талыг бий болгожээ (Бадарчин Аялаажавын Товчоо (Badarchin Travel), 2024). Мөн гадаад аяллын үйлчилгээнд НӨАТ-ыг 0 хувиар тооцох татварын тусгай зохицуулалт нь энэ чиглэлийн компаниудын ашигт ажиллагааг дэмжих чухал хөшүүрэг болж байна.

Автобусны тээвэр нь зах зээлийн хамгийн бага буюу 5–10 хувийг эзэлдэг бөгөөд БНХАУ-ын хилийн ойролцоох богино зайн аяллуудад (Эрээн, Хөх хот гэх мэт) зонхилон ашиглагддаг. Эдгээр аяллыг ихэвчлэн орон нутгийн жижиг операторууд хариуцдаг ба эрсдэлийн бүтэц нь дунд болон урт зайн аяллаас мэдэгдэхүйц ялгаатай байдаг.

Тээврийн хэлбэрийн сонголт нь аяллын компаниудын нүүр тулдаг эрсдэлийн шинж чанартай шууд хамааралтай юм. Агаарын тээвэрт суурилсан компаниуд нислэгийн саатал, цуцлалт болон дамжин нислэгийн холболт тасрах зэрэг нийлүүлэлтийн гинжин хэлхээний эрсдэлд хамгийн өртөмтгий байдаг. Харин галт тэрэгний тээвэр ашигладаг

компаниудын хувьд хилийн боомтын зохицуулалтын өөрчлөлт, цаг агаарын нөхцөл байдал болон тасалбар буцаалтын эрх зүйн тодорхойгүй байдал зэрэг нь гол сорилт болдог байна. Энэхүү ялгаатай байдлыг бид 2.2-т танилцуулах байгууллагын судалгааны үр дүнтэй холбож, 2.3-т санал болгох эрсдэлийн менежментийн загварт тусгайлан тусгасан болно.

Хүснэгт 2.5 Тээврийн хэлбэрээс хамааруулсан эрсдэлийн онцлог шинж

Тээврийн хэлбэр	Онцлог эрсдэл	Эрсдэлийн харьцангуй түвшин	2.3-д тусгасан хариу арга хэмжээ
Агаарын тээвэр	Нислэгийн саатал/цуцлалт; дамжин нислэгийн холбоо тасрах; тасалбарын үнийн огцом өсөлт	Өндөр	Хүснэгт 2.11-ийн №1, №9; Хүснэгт 2.12-ын нислэгийн хэсэг
Галт тэрэгний тээвэр	Хилийн зохицуулалтын өөрчлөлт; тасалбарын буцаалтын журам тодорхойгүй; цаг агаарын саад	Дунд	Хүснэгт 2.11-ийн №4, №5; force majeure заалт гэрээнд тусгах
Автобусны тээвэр	Замын аюулгүй байдал; хилийн хяналтын хүлээлт; механик доголдол	Дунд	Хүснэгт 2.11-ийн №5; нийлүүлэгчийн гэрээнд хохирол нөхөн олговрын заалт

Эх сурвалж: (Тээврийн хэлбэрээс хамааруулсан эрсдэлийн матриц болон хариу арга хэмжээний төлөвлөлт, 2026); (International Organization for Standardization (ISO), 2018).

Дээрх шинжилгээнээс үзэхэд агаарын тээвэрт суурилсан оператор компаниуд Монголын аутбаунд аяллын зах зээлийн дийлэнх хувийг бүрдүүлж байгаа нь энэхүү судалгааны анхаарал хандуулах үндсэн чиглэлийг тодорхойлж байна. Иймд дараагийн хэсэгт танилцуулах байгууллагын судалгааны үр дүн болон санал болгож буй эрсдэлийн менежментийн загвар нь голчлон агаарын тээврийг үйлчилгээнийхээ цөм болгосон компаниудад чиглэгдсэн болно. Гэсэн хэдий ч судалгааны цогц байдлыг хангах үүднээс галт тэрэг болон авто замын тээвэр ашигладаг операторуудад тулгардаг сорилтуудыг орхигдуулаагүй бөгөөд тэдгээрт зориулсан тусгайлсан хариу арга хэмжээ, эрсдэлийг сааруулах механизмыг Хүснэгт 2.5-д нарийвчлан тусгаж, 2.3-т дэвшүүлсэн загварт нэгтгэн оруулсан болно.

#### 2.1.4 Компаниудын аяллын хөтөлбөрийн шинжилгээ

Монголын аутбаунд аяллын зах зээлд БНХАУ, БНСУ, Тайланд, Арабын Нэгдсэн Эмират (Дубай) болон Турк улсууд хамгийн өндөр эрэлттэй чиглэл хэвээр байна. Аяллын дундаж хугацаа 7-10 хоног байгаа нь дотоодын хөдөлмөрийн зах зээл дэх ажилчдын ээлжийн амралтын ердийн хугацаатай шууд уялдаж байгаа юм. Түүнчлэн, компаниудын өрсөлдөх гол давуу тал нь зөвхөн маршрутын шинэлэг байдлаас гадна үнийн уян хатан бодлого, үйлчилгээний иж бүрдэл болон байрлах зочид буудлын зэрэглэлээр тодорхойлогдож байна.

Дээр дурдсан салбарын тэргүүлэгч компаниудын аяллын хөтөлбөрт хийсэн шинжилгээг нэгтгэн дүгнэхэд Монголын аутбаунд аяллын зах зээлд БНХАУ, БНСУ, Тайланд, Арабын Нэгдсэн Эмират болон Турк улсууд хамгийн өндөр эрэлттэй чиглэл хэвээр байгаа бөгөөд аяллын дундаж хугацаа 7-10 хоног байгаа нь дотоодын ажилчдын ээлжийн амралтын ердийн хугацаатай шууд уялдаж байна. Компаниудын зах зээлд өрсөлдөх гол давуу тал нь зөвхөн маршрутын шинэлэг байдлаас гадна үнийн уян хатан бодлого, үйлчилгээний иж бүрдэл болон байрлах зочид буудлын зэрэглэлээр тодорхойлогдож байгаа юм. Тухайлбал, Газарчин Аялал компани нь Бээжингийн Universal Studios парк руу хийх богино хугацааны аяллаас эхлээд Европын орнуудаар дамжих 14 хоногийн урт хугацааны хөтөлбөр хүргэх өргөн сонголтыг санал болгохын зэрэгцээ эрсдэлийн удирдлагын хүрээнд гадаад аяллын даатгалыг бүх хөтөлбөртөө заавал хамруулах бодлого баримталдаг байна. (Газарчин Аялал (Gazarchin Travel), 2024). Нөгөө талаас, Бадарчин Аялаажавын Товчоо нь БНХАУ-ын чиглэлд галт тэрэгний тээврийг голлон ашиглах замаар өртгийг бууруулж үнийн давуу талыг бий болгосон бөгөөд гадаад аяллын үйлчилгээнд НӨАТ-ын 0 хувийн татвар хэрэглэх эрх зүйн зохицуулалтыг үйл ажиллагаандаа үр дүнтэй нэвтрүүлсэн онцлогтой юм. (Бадарчин Аялаажавын Товчоо (Badarchin Travel), 2024). Харин Дэлхий Трэвел Икс компани БНСУ-ын Жэжү арал руу чиглэсэн шууд нислэг болон Грек, Кипр зэрэг өвөрмөц маршрутуудыг зах зээлд нийлүүлж залуу аялагчдын сегментийг татах стратеги баримталдаг (Дэлхий Трэвел Икс, 2025). бол Жуулчин Ворлд нь салбарын олон жилийн туршлагадаа тулгуурлан Korean Air авиа компанитай хамтарсан Бали, Индонезийн аяллыг өөрийн нэрийн хуудас болсон чанартай маршрут болгон хөгжүүлжээ (Жуулчин Ворлд (Juulchin World LLC), 2024). Эдгээр компаниудын үйл ажиллагааны ялгаатай байдал болон хэрэгжүүлж буй стратегийн шийдлүүд нь дараагийн бүлэгт авч үзэх эрсдэлийн үнэлгээ болон менежментийн загварт чухал суурь өгөгдөл болж байна.

### 2.1.5 Аялагчдын түүвэр судалгааны үр дүн

Энэхүү судалгааны ажлын хүрээнд Улаанбаатар хотын гадаад аяллын туршлагатай 120 аялагчийг хамруулсан түүвэр судалгааг 2024 оны 9-10 дугаар саруудад онлайн болон биечилсэн хэлбэрээр зохион байгууллаа. Судалгаанд санамсаргүй түүврийн аргыг ашигласан бөгөөд оролцогчдын хүйсийн бүтцийн хувьд 62 хувь нь эмэгтэй, 38 хувь нь эрэгтэй байв. Насны ангиллаар авч үзвэл 25-44 насныхан давамгайлж, нийт оролцогчдын 68 хувийг эзэлсэн бол ажлын байрны статусын хувьд 71 хувь нь хувийн хэвшлийн ажилтан болон бизнес эрхлэгчид байсан нь гадаад аяллын идэвхтэй сегментийг тодорхойлж байна.

Судалгааны үр дүнгээс харахад, оролцогчдын 58 хувь нь сүүлийн гурван жилийн хугацаанд хоёр ба түүнээс дээш удаа гадаадад аялсан туршлагатай байна. Аялагчдын хамгийн их зорьсон чиглэлүүдийг БНХАУ (42%), БНСУ (38%), Тайланд (35%), Дубай (29%) болон Турк (18%) улсууд тэргүүлжээ. Аяллаа зохион байгуулах арга замын хувьд оролцогчдын 54 хувь нь мэргэжлийн аяллын компаниар үйлчлүүлдэг гэж хариулсан нь өмнөх судалгаануудад дурдагдсан 13 хувьтай харьцуулахад өндөр үзүүлэлт юм. Энэхүү статистик зөрүү нь тухайн түүвэрт хамрагдсан иргэдийн аяллын туршлага, насны онцлог болон Улаанбаатар хотын идэвхтэй аялагчдын дунд явуулсан асуулгын аргачлалын ялгаанаас үүдэлтэй гэж үзэж болохоор байна.

Эрсдэлийн талаарх бодит туршлагыг тодруулахад оролцогчдын 76 хувь нь аяллын явцад ямар нэгэн бэрхшээл, эрсдэлтэй тулгарч байсан гэж хариулсан нь салбарын хэмжээнд эрсдэлийн менежмент зайлшгүй шаардлагатай байгааг илтгэж байна. Тухайлбал, нийт оролцогчдын 38 хувьд нислэг цуцлагдах болон саатах асуудал тулгарсан бол 22 хувьд нь эрүүл мэндийн хүндрэл, 18 хувьд нь зочид буудлын захиалгын зөрчил, 14 хувьд нь хулгайд өртөх болон эд юмс алдах эрсдэлүүд тохиолджээ. Гэвч аялагчдын эрсдэлд бэлтгэх байдал хангалтгүй байгаа нь ажиглагдсан бөгөөд судалгаанд оролцогчдын 67 хувь нь аяллын даатгал тогтмол авдаггүй, 54 хувь нь аяллын компанийн буцаалтын бодлого болон гэрээний нөхцөлтэй бүрэн танилцдаггүй болох нь тогтоогдсон байна.

## Хүснэгт 2.6 Аялагчдын түүвэр судалгааны үндсэн үр дүн (n=120)

Асуулга / Үзүүлэлт	Тоо	Эзлэх хувь
Сүүлийн 3 жилд 2+ удаа гадаадад аялсан	70	58%
Аяллын компани ашигладаг	65	54%
Аяллын явцад бэрхшээлтэй тулгарч байсан	91	76%
Аяллын даатгал авдаггүй	80	67%
Буцаалтын бодлоготой танилцдаггүй	65	54%
Нислэг цуцлагдах / саатсан туршлагатай	46	38%
Гадаадад эрүүл мэндийн асуудал гарсан	26	22%
Захиалсан зочид буудлын асуудал гарсан	22	18%
Хулгайд өртсөн / эд юмс алдсан	17	14%

Эх сурвалж: (Аутбаунд аялагчдын эрсдэлийн мэдлэг ба тохиолдсон бэрхшээлийн түүвэр судалгаа, 2024).

Судалгааны үр дүнг нэгтгэн дүгнэхэд Монгол Улсын аутбаунд аяллын зах зээл эрчимтэй тэлж, иргэдийн аяллын туршлага нэмэгдэж байгаа хэдий ч аялагчдын зүгээс эрсдэлээс урьдчилан сэргийлэх бэлтгэл болон аяллын даатгалын хамрагдалт хангалтгүй байгаа нь ажиглагдаж байна. Энэхүү бодит нөхцөл байдал нь аяллын компаниудын хувьд нэг талаас үйлчлүүлэгчдэд эрсдэлийн боловсрол олгох, даатгалын үйлчилгээг аяллын хөтөлбөрт зайлшгүй багтаах бодлогыг нэвтрүүлэх шаардлагыг бий болгож байна.

Нөгөө талаас, аялагчдын 76 хувь нь аяллын явцад ямар нэгэн хэлбэрийн бэрхшээлтэй тулгарч байгаа нь тур операторуудын хувьд эрсдэлийн менежментийн тогтолцоогоо боловсронгуй болгож, хямралын үед авах хариу арга хэмжээний төлөвлөгөөг нарийвчлан гаргах зайлшгүй хэрэгцээ байгааг илтгэж байна. Түүнчлэн, нислэг саатах болон эрүүл мэндийн асуудлууд хамгийн түгээмэл тохиолдож байгаа нь нийлүүлэлтийн гинжин хэлхээний найдвартай байдлыг хангах, гадаад түншлэгчидтэй байгуулах гэрээний нөхцөлийг чангатгах шаардлагатайг харуулж байна. Эдгээр хүчин зүйлс нь судалгааны ажлын дараагийн бүлэгт дэвшүүлэх эрсдэлийн удирдлагын загварын гол үндэслэл болох юм.

## 2.2 Гадаад аяллын эрсдэлийн судалгаанд суурилсан шинжилгээ

2.1-р дэд бүлэгт Монголын аутбаунд аяллын зах зээлийн хэмжээ, тэргүүлэгч компаниудын байр суурийг тодорхойлсон бол энэ хэсэгт тухайн компаниудын эрсдэлийн менежментийн практик байдлыг шинжлэх зорилгоор явуулсан байгууллагын судалгааны үр дүнг танилцуулна. Судалгааг 2026 оны 4 дүгээр сарын 18-ны өдрөөс 5 дугаар сарын 2-ны өдрийн хооронд Монголын аутбаунд аяллын есөн компанийн удирдлага болон менежментийн түвшний ажилтнуудын дунд онлайн асуулгын аргаар явуулсан. Нэрийг нийтлэхийг хүсэхгүй байсан учраас оролцогч компаниудыг А-И гэж нэрлэн нууцалсан болно.

Судалгааны хүрээнд оролцсон компаниудыг тээврийн хэлбэрээр нь хоёр бүлэгт ангилж болно: агаарын тээврийн зургаан компани (А-Е) болон газрын тээврийн гурван компани (З, Н, И). Энэ ангилал нь эрсдэлийн бүтэц, шинж чанарын ялгааг тодруулахад чухал ач холбогдолтой бөгөөд дэлгэрэнгүй шинжилгээг дор танилцуулна.

Судалгааны компаниудыг сонгохдоо зорилтот түүврийн аргыг ашигласан бөгөөд сонгох шалгуур нь: жилийн жуулчдын тоо ( $\geq 1000$ ), аутбаунд аяллын мэргэшсэн туршлага ( $\geq 5$  жил), тээврийн хэлбэрийн төлөөлөл (агаарын болон газрын тээвэр) зэрэг байв. Есөн компани нь нийт идэвхтэй операторуудын тоо болон үйл ажиллагааны цар хүрээг харгалзахад зорилтот түүврийн хувьд хангалттай гүйцэтгэлийн чадвартай байна.

### 2.2.1 Судалгааны оролцогч компаниудын ерөнхий тодорхойлолт

Судалгаанд нийт есөн компани оролцсон бөгөөд тус компаниудыг хүснэгтэд нэгтгэн харуулав.

Хүснэгт 2.7 Судалгаанд оролцсон компаниудын ерөнхий үзүүлэлт

Код	Тээвэр	Голлох чиглэл	Өвлийн жуулчид	Эрсдэлийн сан	Эрсдэлийн төлөвлөгөө	Хамгийн эрсдэлтэй чиглэл
А	Агаарын	Хятад	4,000	Үгүй	Тийм	Израйл
Б	Агаарын	Хятад	10,000	Тийм	Тийм	Тайланд
В	Агаарын	Зүүн өмнөд Ази	2,000+	Тийм	Тийм	Бүх аялал

Г	Агаарын	Хайнан, Бали, Япон г.м	2,000-3,000	Тийм	Тийм	Дамжин нислэгтэй аялал
Д	Агаарын	Халуун орон	4,500	Тийм	Тийм	Япон
Е	Агаарын	Бүх чиглэл	1,000	Үгүй	Үгүй	Фукок (Вьетнам)
З	Газрын (автобус)	Дундад Ази	1,200-1,400	Үгүй	Тийм	БНСУ-ын аялал
Н	Газрын (автобус)	Зүүн өмнөд Ази	250	Үгүй	Үгүй	Бали
И	Газрын (автобус)	Зүүн өмнөд Ази	100+	Үгүй	Тийм	Тайланд

Цэнхэр = газрын тээврийн компани; ногоон = тийм; улаан = үгүй.

Судалгааны нийт есөн компанийн өвлийн улирлын жуулчдын нийлбэр нь 25,050-аас 25,650 орчим байна. Эрсдэлийн менежментийн бэлэн байдлын хувьд есөн компанийн зургаа нь эрсдэлийн төлөвлөгөөтэй гэж хариулсан боловч зөвхөн гурав нь эрсдэлийн сантай байна. Газрын тээврийн гурван компани (З, Н, И) нийтдээ эрсдэлийн сангүй бөгөөд энэ нь жижиг, харьцангуй залуу компаниудад эрсдэлийн санхүүгийн нөөц бүрдүүлэх бэрхшээл байгааг харуулж байна.

## 2.2.2 Газрын тээврийн компаниудын онцлог эрсдэлийн шинжилгээ

Шинээр судалгаанд нэмэгдсэн газрын тээврийн гурван компанийн хариулт нь агаарын тээврийн компаниудаас мэдэгдэхүйц ялгаатай эрсдэлийн бүтцийг харуулж байна. Энэхүү ялгааг дараах байдлаар нэгтгэж болно.

З компани нь 2017 оноос Дундад Азийн чиглэлд ажилладаг бөгөөд 1,200-1,400 жуулчин хамруулдаг харьцангуй том компани юм. Хамгийн их эрсдэлтэй чиглэл нь БНСУ-ын аялал гэж хариулсан нь сонирхолтой - учир нь БНСУ нь агаарын тээврийн аялал бөгөөд тус компанийн голлох газрын тээврийн чиглэлтэй давхцахгүй байна. Энэ нь компани нь бусад хэлбэрийн аялал ч зохион байгуулдаг эсвэл БНСУ-ын нэр дурдсан нь визийн хүндрэлтэй холбоотой байж болохыг харуулдаг. Нийлүүлэгч талуудын эрсдэлийн үнэлгээнд газрын тээвэрт 2 (бага), зочид буудалд 3 (дунд), хоол ундаанд 3 (дунд), үзвэр үйлчилгээнд 4 (эрсдэлтэй) оноо өгсөн нь үзвэр үйлчилгээний нийлүүлэгч хамгийн эрсдэлтэй гэж үнэлсэн байна.

Н компани нь 2019 онд байгуулагдсан харьцангуй залуу компани бөгөөд Зүүн өмнөд Азийн чиглэлд 250 жуулчин хамруулдаг жижиг оператор юм. Эрсдэлийн сан, төлөвлөгөө аль алийг нь байхгүй гэж хариулсан нь Е компанитай адил байдал юм. Хоол хүнсний хордлогыг аялагчаас үүдэн гардаг хамгийн нийтлэг эрсдэл гэж, нийлүүлэгчийн хувьд цаг хугацааны хоцролтыг гол асуудал гэж дурдсан байна. Хамгийн чухал мэдээлэл бол нислэг цуцлагдсантай холбоотой санхүүгийн эрсдэл бий болж байсан гэсэн кейс бөгөөд - газрын тээвэр голлодог ч агаарын тээврийг мөн ашиглахаас шалтгаалдаг гэдгийг тодорхойлж байна. Нийлүүлэгч талуудын хувьд газрын тээвэрт 3 (дунд), хоол ундаанд 4 (эрсдэлтэй) оноо өгсөн нь хүнсний аюулгүй байдлын эрсдэл онцгой анхаарал шаарддагийг харуулж байна.

И компани нь 2018 оноос Зүүн өмнөд Азийн чиглэлд ажилладаг бөгөөд 100 гаруй жуулчин хамруулдаг жижиг компани юм. Хамгийн их эрсдэлтэй чиглэл нь Тайланд гэж хариулсан нь байгалийн гамшиг, улс төрийн тогтворгүй байдлын өмнөх судалгааны дүнтэй нийцдэг. Бүтээгдэхүүн нийлүүлэгчийн хувьд үнийн өсөлт, валютын ханшийн өөрчлөлтийг гол эрсдэл гэж, агаарын тээврийн нислэгийг нийтлэг эрсдэлийн хэлбэр гэж дурдсан байна. Судалгааны хамгийн онцлог олдвор бол чартер нислэгийн дүүргэлт хангалтгүйгээс зочид буудал зэрэг олон газарт урьдчилгаа өгснөөс үүдсэн санхүүгийн хүнд эрсдэл үүссэн гэсэн кейс юм. Энэ нь газрын тээврийн чиглэлд ажилладаг жижиг компаниуд чартер нислэгийн зохион байгуулалтад орох тохиолдолд санхүүгийн эрсдэл огцом нэмэгддэгийг харуулсан чухал олдвор болж байна. Нийлүүлэгч талуудын хувьд газрын тээвэрт 5 (хамгийн өндөр эрсдэл) гэж үнэлсэн нь анхаарал татаж байна.

### **2.2.3 Нийлүүлэгч талуудын эрсдэлийн үнэлгээний шинэчилсэн шинжилгээ**

Нийт есөн компанийн нийлүүлэгч талуудын эрсдэлийн үнэлгээг нэгтгэн харуулав. Агаарын тээврийн баганыг зургаан компанийн (А-Е) өмнөх судалгааны дүнгээс, газрын тээврийн баганыг шинэ гурван компанийн (З-И) дүнгээс тооцоолсон болно.

Хүснэгт 2.8 Нийлүүлэгч талуудын эрсдэлийн үнэлгээ - нийт 9 компанийн нэгтгэл (1-5 оноо)

Компани	Газрын тээвэр	Зочид буудал	Хоол, ундаа	Үзвэр үйлчилгээ	Нийлбэр	Хамгийн өндөр эрсдэл
А	4	2	2	2	10	Газрын тээвэр
Б	2	3	3	3	11	Зочид буудал / Хоол ундаа
В	3	3	2	1	9	Газрын тээвэр / Зочид буудал
Г	2	1	3	1	7	Хоол, ундаа
Д	3	2	1	1	7	Газрын тээвэр
Е	2	2	3	2	9	Хоол, ундаа
З	2	3	3	4	12	Үзвэр үйлчилгээ
Н	3	2	4	3	12	Хоол, ундаа
И	5	2	2	3	12	Газрын тээвэр
<b>Дундаж</b>	<b>2.9</b>	<b>2.2</b>	<b>2.6</b>	<b>2.2</b>	-	<b>Газрын тээвэр хамгийн өндөр</b>

Цэнхэр = газрын тээврийн шинэ компани; улбар шар = 4 оноо; улаан = 5 оноо.

Шинэ гурван компанийг нэмснээр нийт дундаж дүн мэдэгдэхүйц өөрчлөгдсөн байна. Газрын тээврийн эрсдэлийн оноо 2.7-аас 2.9-д өсөж хамгийн өндөр оноотой хэвээр үлдэж байгаа бол хоол, ундааны эрсдэлийн оноо 2.3-аас 2.6-д нэмэгдэж хоёрдугаар байрт гарч ирлээ. Энэ нь газрын тээврийн компаниуд зорчигчдыг орон нутгийн нийтийн хоолны газарт авч явдаг байдлаас шалтгаалан хоол хүнсний аюулгүй байдлын эрсдэл илүү өндөр байдагтай холбоотой юм.

Газрын тээврийн компани И нь газрын тээвэрт 5 - хамгийн дээд оноо өгсөн нь тус компаний онцлог нөхцөлтэй - автобус зогсоход учрах хэцүү нөхцөл, тусламж авахын хэцүү байдал, цаг агаарын нөлөө - шууд холбоотой гэж тооцоолж байна. Энэ нь агаарын тээврийн компаниудын дундаж 2.7-той харьцуулахад газрын тээврийн онцлог эрсдэл тодорхой ялгаатай болохыг нотолж байна.

## 2.2.4 Аялагчаас үүдэн гардаг эрсдэлийн шинэчилсэн шинжилгээ

Хүснэгт 2.9 Аялагчаас үүдэн гардаг эрсдэл - нийт 9 компанийн хариулт

Компани	Аялагчаас үүдэн гардаг эрсдэл	Бүтээгдэхүүн нийлүүлэгчийн эрсдэл	Нийтлэг эрсдэлийн ангилал
А	Эрүүл мэнд	Хоол хүнс тохирохгүй байх	Эрүүл мэнд / Хоол хүнс
Б	Төөрөх, өвдөх, хуулийг зөрчих	Үйлчилгээний чанар буурах, үнийн огцом өсөлт	Аюулгүй байдал / Санхүүгийн
В	Нислэгээс хоцрох	Агаарын тээврийн цаг өөрчлөгдөх	Үйл ажиллагааны
Г	Төөрч алга болох, архидан согтуурах	Зочид буудлын нийлүүлэлт	Аюулгүй байдал / Хүний зан үйл
Д	Архи хэтрүүлэн хэрэглэснээс үүдэх	Зочид буудлын хүрэлцээ	Хүний зан үйл / Эрүүл мэнд
Е	Буудлын өрөө голох	Буудлын өрөө хуваарилалтаар олгож чадаагүй	Үйлчилгээний чанар
З	Бэртэж гэмтэх; цаг баримтлаагүйгээс аяллаас хоцрох	Хоол хүнс тохирохгүй байх	Аюулгүй байдал / Эрүүл мэнд
Н	Хоолны хордлого	Цаг хугацааны хоцролт	Эрүүл мэнд / Үйл ажиллагааны
И	Хоол унд; аялагчийн хариуцлагагүй байдал	Үнийн өсөлт; валютын ханшийн өөрчлөлт	Эрүүл мэнд / Санхүүгийн

Цэнхэр = газрын тээврийн шинэ компани.

Шинэ гурван компаниас гарсан хамгийн онцлог олдвор бол хоол хүнс, эрүүл мэндийн эрсдэл давтан гарч байгаа явдал юм. З, Н, И гурван компани нийтдээ хоол хүнстэй холбоотой эрсдэлийг дурдсан байна. Газрын тээврийн аяллуудад зорчигчид орон нутгийн худалдааны газар, замын дагуух хоолны газруудад цагийн тулалдаанаар хооллочих тохиолдол нийтлэг байдаг тул энэ эрсдэл давтагдаж байгаа нь тодорхой шалтгаантай юм.

Мөн аялагчийн хариуцлагагүй байдал - И компанийн хариулт - болон цаг баримтлаагүйгээс аяллаас хоцрох - З компанийн хариулт - зэрэг нь газрын тээврийн

аяллын онцлог эрсдэл болж байна. Автобусны аялалд нислэгийн хатуу хуваарийн адил цагийн шаардлага байдаггүй учраас аялагчид цагийн хувьд хариуцлагагүй хандах тохиолдол нийтлэг гардаг бол энэ нь цаг хуваарийн алдагдал, улмаар зочид буудлын захиалгын зөрүү зэрэг дамжин нөлөөлдөг.

## 2.2.5 Нийт судалгааны нэгтгэл: Тээврийн хэлбэрийн ялгаагаар эрсдэлийн харьцуулалт

*Хүснэгт 2.10 Тээврийн хэлбэрээр харьцуулсан эрсдэлийн нэгтгэл*

Үзүүлэлт	Агаарын тээврийн компани (А–Е, n=6)	Газрын тээврийн компани (З–И, n=3)	Ялгааны онцлог
Эрсдэлийн сантай	3/6 компани (50%)	0/3 компани (0%)	Газрын тээвэр бүгд сангүй
Эрсдэлийн төлөвлөгөөтэй	5/6 компани (83%)	2/3 компани (67%)	Агаарын тээвэр илүү бэлтгэлтэй
Газрын тээврийн дундаж эрсдэлийн оноо	2.7	3.3	Газрын тээвэр өндөр эрсдэлтэй
Хоол хүнсний эрсдэл дурдсан	2/6 компани	3/3 компани (100%)	Газрын тээвэрт тогтмол асуудал
Санхүүгийн хүнд кейс дурдсан	3/6 компани	2/3 компани	Хоёр бүлгэд адилхан өндөр
Өвлийн улиралд жуулчдын дундаж	≈3,917 хүн	≈517 хүн	Агаарын тээвэр хамаагүй том хэмжээтэй

Хоёр бүлгийн харьцуулалтаас гарсан хамгийн чухал олдвор нь газрын тээврийн компани гурав нийтдээ эрсдэлийн сангүй байгаа явдал юм. Энэ нь тус компаниуд жижиг, харьцангуй залуу компани байдаг – 2017-2019 онуудад байгуулагдсан, жуулчдын тоо 100-1,400 хооронд - тул санхүүгийн нөөц тогтоох, эрсдэлийн тогтолцоо бүрдүүлэх боломж хязгаарлагдмал байдагтай шууд холбоотой гэж дүгнэж болно (*Ritchie & Jiang, 2019*).

Нийт есөн компанийн судалгааны нэгтгэсэн дүн нь эхний зургаан компанийн дүнтэй нийцэж, дараах таван гол дүгнэлтийг баталж байна: эрсдэлийн менежментийн тогтолцооны тэгш бус байдал, газрын тээврийн онцлог эрсдэл (хоол хүнс, цаг баримтлалт), санхүүгийн эрсдэлийн нийтлэг байдал, хүний зан үйлийн хүнд кейсүүд

болон жижиг компаниудад эрсдэлийн менежментийн суурь бүрдүүлэх хэрэгцээ. Эдгээр дүгнэлт нь 2.3-д санал болгох загварын хэрэгжилтийн шатлалын үндэслэлийг улам бэхжүүлж байна.

### **2.3 Санал болгох эрсдэлийн төлөвлөгөөний загвар**

2.1 болон 2.2-р дэд бүлгийн судалгааны үр дүн нь Монголын аутбаунд аяллын компаниудад нэгдсэн, практик хэрэглэгдэхүйц эрсдэлийн менежментийн загвар дутагдаж байгааг харуулсан. Шинэчилсэн судалгааны хүрээнд 9 компанийг хамруулсны дүн нь энэхүү хэрэгцээг улам нотолж байна: газрын тээврийн гурван компани нийтдээ эрсдэлийн сангуй, хоол хүнсний эрсдэл тус компаниудын 100 хувьд тохиолдсон, чартер нислэгийн дүүргэлт хангалтгүйгээс санхүүгийн хүнд нөхцөлд орсон кейс тогтоогдсон байна. Иймд энэ хэсэгт ISO 31000:2018 стандарт, Ritchie (2004)-ийн хямралын менежментийн загвар болон судалгааны шинэчилсэн дүнгийн нэгтгэл дээр суурилан Монголын аутбаунд аяллын компаниудын онцлог нөхцөлд - агаарын болон газрын тээврийн аль алинд - тохирсон иж бүрэн загварыг санал болгоно.

Санал болгох загвар нь гурван давхаргат бүтэцтэй: стратегийн давхарга (жилийн хэмжээнд), үйл ажиллагааны давхарга (аялал бүрд), хэрэгслийн давхарга (ажлын баримт бичиг). Мөн загварт тээврийн хэлбэрийн онцлогоос шалтгаалах ялгаатай эрсдэлийг тусгайлан авч үзнэ.

#### **2.3.1 Олон улсын загваруудтай харьцуулалт ба санал болгох загварын өвөрмөц байдал**

Дэлхийн томоохон аяллын компаниуд эрсдэлийн менежментийн янз бүрийн загварыг хэрэгжүүлдэг боловч эдгээр загварууд Монголын жижиг, дунд аяллын компаниудын нөхцөлд хэд хэдэн шалтгаанаар бүрэн тохиромжгүй байдаг (*Ritchie & Jiang, 2019*).

Хүснэгт 2.11 Санал болгох загварыг олон улсын загваруудтай харьцуулсан шинжилгээ

Харьцуулах үзүүлэлт	TUI Group (Герман)	JTB Corporation (Япон)	Flight Centre (Австрали)	Санал болгох загвар (энэхүү судалгаа)
Хэрэглэгдэх масштаб	Том компани (100,000+ ажилтан)	Том компани (олон улсын сүлжээ)	Дунд-том компани	Жижиг, дунд, том - 3 шатлалтайгаар тохируулсан
Тээврийн хэлбэр	Зөвхөн агаарын тээвэр	Агаарын + галт тэрэг	Зөвхөн агаарын тээвэр	Агаарын + газрын тээвэр (автобус, галт тэрэг)
Хэрэгжүүлэх зардал	Маш өндөр (\$1M+)	Өндөр (\$500K+)	Дунд (\$50K+)	Зардалгүйгээс \$10K хүртэл шатлалтай
Хоол хүнсний эрсдэл тусгасан эсэх	Дурдаагүй (зочид буудалд шилжүүлдэг)	Зарим хэмжээнд	Дурдаагүй	Тусгайлан тусгасан (газрын тээврийн онцлог)
Хүний зан үйлийн хүнд кейс (нас барах г.м)	Нийтлэг протоколтой боловч нийтэд ил биш	72 цагийн нүүлгэн шилжүүлэх протокол	Протоколтой	Монголын эрх зүй, элчин сайдын яамтай холбосон тодорхой протокол
Хэл, эрх зүйн орчин	Германы, Европын эрх зүй	Японы эрх зүй	Австралийн эрх зүй	Монгол хэл дээр, Монголын эрх зүйн орчинд нийцсэн
Чартерийн эрсдэл тусгасан эсэх	Тусгасан (томоохон хэмжээнд)	Тусгасан	Тусгасан	Тусгасан - жижиг компанийн чартерийн онцлогт тохируулан

Эх сурвалж: (TUI Group, 2022); (JTB Group, 2022); (Flight Centre Travel Group, 2021); судлаачийн нэгтгэл, 2026.

Дээрх харьцуулалтаас харахад санал болгох загварын хамгийн чухал гурван өвөрмөц байдал нь дараах юм. Нэгдүгээрт, газрын тээврийн компаниудад зориулсан

тусгай эрсдэлийн ангилал - хоол хүнс, цаг баримтлалд, чартерийн дүүргэлт - дэлхийн томоохон загваруудад тусгагдаагүй боловч Монголын контекстэд зайлшгүй шаардлагатай болохыг судалгааны дүн харуулсан. Хоёрдугаарт, загвар нь нэмэлт санхүүгийн хөрөнгөгүйгээр хэрэгжих боломжтой шатлалтай бөгөөд энэ нь Монголын жижиг операторуудад онцгой ач холбогдолтой. Гуравдугаарт, Монгол улсын эрх зүйн орчин - Аялал жуулчлалын тухай хууль, гадаадад монгол иргэнтэй холбоотой хуулийн зохицуулалт - тусгагдсан байна.

### 2.3.2 Загварын практик үр дүнгийн тооцоолол

2.2-ын судалгааны дүн болон Ritchie & Jiang (2019)-ийн олон улсын судалгааны коэффициентыг нэгтгэн санал болгосон загварыг нэвтрүүлснээр гарах практик үр дүнг тооцоолсон. Тооцооллын суурь коэффициент: бүрэн тогтолцоо нэвтрүүлснээр хямралын алдагдал 35–52% буурна; нийлүүлэгчийн оноо 1 нэгжээр буурах тутам нэг аяллын алдагдал 12–18% буурна; бичгийн гэрээт зан үйлийн журам маргааны зардлыг 52% бууруулна ( (Ritchie & Jiang, A review of research on tourism risk, crisis and disaster management, 2019); (OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development), 2022)).

Хүснэгт 2.12 Загварыг нэвтрүүлснээр бий болох тооцооллын үр дүн

Эрсдэлийн ангилал	Тооцооллын үндэслэл	Эрсдэл буурах хувь	Тооцооллын дундаж хэмнэлт
Нислэгийн цуцлалт, тээврийн доголдол	2.2-ын нислэгийн оноо 2.9/5; нөөц нислэгийн хувилбар + шалгах хуудас нэвтрүүлснээр	35–40%	≈8–15 сая ₮ / жил
Хямралын дараах санхүүгийн сэргэлт	COVID-19-ийн кейс: 18 сарын тасалдал; протокол + эрсдэлийн сантай компани сэргэлтийн хугацааг 2.4 дахин богиносгодог	2.4 дахин богино	≈30–50 сая ₮ / хямрал
Аялагчийн зан үйлийн маргаан, нэхэмжлэл	2.2-ын хүнд кейсүүд (нас барах, амиа хорлох); бичгийн гэрээт журам нэвтрүүлснээр	40–52%	≈10–20 сая ₮ / тохиолдол

Хоол хүнсний эрсдэл ●	2.2-ын газрын тээврийн 3/3 компани дурдсан; урьдчилсан шалгалт + нөөц жагсаалт нэвтрүүлснээр	60–70%	≈3–8 сая ₮ / тохиолдол
Чартерийн санхүүгийн эрсдэл ●	2.2-ын И компанийн кейс; 2.3.3-д санал болгосон 70%-ийн дүрэм нэвтрүүлснээр	Бүрэн урьдчилан сэргийлнэ	≈5–15 сая ₮ / жил
<b>НИЙТ</b>	n=9 судалгааны дүн + олон улсын коэффициент	<b>35–52% буурна</b>	<b>≈61–120 сая ₮ / жил (том компани)</b>

Эх сурвалж: 2.2-ын судалгааны дүн (2026, n=9); (Ritchie & Jiang, A review of research on tourism risk, crisis and disaster management, 2019); (OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development), 2022); (UNWTO (эсвэл World Tourism Organization), 2017); судлаачийн тооцоолол. ● = газрын тээврийн онцлог. Тэмдэглэл: тооцоолол нь судлаачийн тооцооллын шинжтэй.

#### Хүснэгт 2.13 Компанийн хэмжээгээр тооцооллын харьцуулалт

Үзүүлэлт	Жижиг газрын тээвэр (Н, И - n=2)	Жижиг агаарын тээвэр (Е - n=1)	Том агаарын тээвэр (Б, Д - n=2)	Үндэслэл
Нэвтрүүлэх хөрөнгө оруулалт	0 ₮	0 ₮	≈10-30 сая ₮	Хүснэгт 2.15-ын хэрэгжилтийн шатын зардал
Нэг хямралын дундаж алдагдал	≈5-15 сая ₮	≈10-30 сая ₮	≈35-100 сая ₮	2.1-ын 35 сая ₮-ийн кейс; COVID-19-ийн кейс
Загвар нэвтрүүлснээр жилийн хэмнэлт	≈3-8 сая ₮	≈8-20 сая ₮	≈25-60 сая ₮	Нийт алдагдлын 35–52%-ийн бууралтын тооцоолол
ROI	<b>Хязгааргүй</b>	<b>Хязгааргүй</b>	≈83-200%	Жижиг компани зардалгүй тул ROI хязгааргүй

Эх сурвалж: 2.2-ын судалгааны дүн; 2.3.7-ын хэрэгжилтийн шатын тооцоолол; (Ritchie & Jiang, A review of research on tourism risk, crisis and disaster management, 2019); судлаачийн тооцоолол, 2026.

Монголын аутбаунд аяллын компаниуд санал болгосон загварыг нэвтрүүлснээр жижиг компани нэмэлт зардалгүйгээр жилд 3-8 сая ₮, том компани жилд 25-60 сая ₮-ийн тооцооллын хэмнэлт бий болгох боломжтой. Хамгийн чухал нь 2.2-д тогтоогдсон И компанийн чартерийн болон Н компанийн хоол хүнсний хүнд кейсүүд нь зөв загвар нэвтрүүлснээр бүрэн урьдчилан сэргийлэх боломжтой байдаг (Ritchie & Jiang, A review of research on tourism risk, crisis and disaster management: Launching the annals of tourism research curated collection on tourism risk, crisis and disaster management, 2019); (Cooper, Fletcher, Fyall, Gilbert, & Wanhill, Tourism: Principles and Practice, 2008)).

### 2.3.3 Загварын суурь зарчим ба таван тулгуур

Санал болгох загвар нь ISO 31000:2018-ийн тасралтгүй цикл болон аяллын компанийн үйл ажиллагааны онцлогийг хослуулсан таван тулгуурт тогтолцоонд суурилдаг.

**Нэгдүгээр тулгуур - Тодорхойлох ба бүртгэх (Identify).** Аялал болон тээврийн хэлбэр бүрт тохирсон эрсдэлийн бүртгэлийг хийнэ. Судалгааны дүнд нислэгийн саатал, хоол хүнсний эрсдэл, чартерийн дүүргэлтийн эрсдэл хамгийн олон давтагдсан (International Organization for Standardization, 2018).

**Хоёрдугаар тулгуур - Үнэлэх (Assess).** Магадлал (бага/дунд/өндөр) × нөлөөлөл (бага/дунд/өндөр) матрицыг ашиглан эрсдэлийн эрэмбэ тогтооно. Тээврийн хэлбэр, улирал, чиглэлийн онцлогоос хамааруулан матрицыг жил бүр шинэчилнэ (Hopkin, Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management, 2018)

**Гуравдугаар тулгуур - Хариу арга хэмжээ боловсруулах (Treat).** Зайлсхийх, бууруулах, шилжүүлэх, хүлээн зөвшөөрөх стратегийн зохист хослолыг эрсдэл болон тээврийн хэлбэр тус бүрд тохируулан хэрэглэнэ. Газрын тээврийн компаниудын хувьд хоол хүнсний аюулгүй байдал болон чартерийн дүүргэлтийн эрсдэлд тусгайлан анхаарна (Cooper, Fletcher, Fyall, Gilbert, & Wanhill, Tourism: Principles and Practice, 2008).

**Дөрөвдүгээр тулгуур - Хяналт ба тасралтгүй сайжруулалт (Monitor & Review).** Аялал бүрийн дараа дүнг баримтжуулж, жилийн эцэст нэгтгэсэн шинжилгээ хийнэ. Судалгааны гурван хүнд кейс - нас барах, амиа хорлох, чартерийн санхүүгийн хохирол -

нь тухайн аяллын дараах дүн шинжилгээний ач холбогдлыг тодорхой харуулж байна (Ritchie & Jiang, A review of research on tourism risk, crisis and disaster management, 2019).

**Тавдугаар тулгуур - Байгууллагын соёлд нэвтрүүлэх (Embed).** Эрсдэлийн менежментийг зөвхөн менежер биш, хөтөч, жолооч, нярав, борлуулагч нар ч мэдэх ёстой ажлын стандарт болгон хөгжүүлнэ. Газрын тээврийн компаниудын хувьд жолооч болон хөтчийн хамтарсан хариуцлагын систем нэмэлтээр шаардлагатай (International Organization for Standardization (ISO), 2018).

Хүснэгт 2.14 Монголын аутбаунд аяллын компанид санал болгох эрсдэлийн менежментийн загварын гурван давхаргат бүтэц

Давхарга	Зорилго	Гол үйл ажиллагаа	Давтамж	Хариуцагч
Стратегийн давхарга	Жилийн эрсдэлийн төлөвлөгөө	Эрсдэлийн бүртгэл шинэчлэх; тээврийн хэлбэрээр ялгасан матриц тооцоолох; жилийн хяналтын тайлан	Жилд 1 удаа	Удирдлага, санхүүч
Үйл ажиллагааны давхарга	Аялал бүрийн урьдчилгаа бэлтгэл	Тээврийн хэлбэрт тохирсон эрсдэлийн шалгалт; нийлүүлэгч баталгаажуулах; зорчигчид мэдэгдэх	Аялал бүрт	Менежер, хөтөч, жолооч
Хэрэгслийн давхарга	Стандарт баримт бичгийн систем	Эрсдэлийн бүртгэл, шалгах хуудас, хямралын протокол, зорчигчийн мэдэгдлийн загвар	Тасралтгүй	Бүх ажилтан

Эх сурвалж: (International Organization for Standardization (ISO), 2018); (Ritchie, Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry, 2004); судлаачийн нэгтгэл, 2026.

### 2.3.4 Шинэчилсэн эрсдэлийн нэгдсэн бүртгэлийн загвар

Судалгааны шинэчилсэн дүнд үндэслэн эрсдэлийн бүртгэлийг 12 зүйл болгон өргөжүүлсэн бөгөөд газрын тээврийн онцлог эрсдэлүүдийг тусгайлан нэмсэн болно. Магадлал болон нөлөөллийн өнгөний тэмдэглэгээ:

- Улаан = **Маш өндөр** нөлөөлөл
- Улбар шар = **Өндөр** магадлал буюу нөлөөлөл

- Цэнхэр нүд = Газрын тээврийн онцлог эрсдэл

Хүснэгт 2.15 Аутбаунд аяллын компанийн шинэчилсэн эрсдэлийн нэгдсэн бүртгэл (n=9 судалгааны дүнд суурилсан)

№	Эрсдэлийн тайлбар	Ангилал	Магадлал	Нөлөөлөл	Хариу арга хэмжээ	Хариуцагч	Хугацаа
1	Нислэг цуцлагдах / саатах	Үйл ажиллагаа	Өндөр	Өндөр	Нөөц нислэгийн хувилбар; даатгал; зорчигчид 24 цагт мэдэгдэх	Опер. менежер	Нэн даруй
2	Зочид буудлын захиалга алдагдах	Нийлүүлэлт	Өндөр	Дунд	Нөөц буудалтай SLA гэрээ; урьдчилсан баталгаажуулалт	Захиалгын мэрг.	Аялалаас 7 хоногийн өмнө
3	Валютын ханшийн хэлбэлзэл	Санхүүгийн	Өндөр	Өндөр	Борлуулалтад 5-8% ханшийн нэмэгдэл; урьдчилгаа USD-р хадгалах	Санхүүч	Улирал бүр
4	Виз татгалздах / хугацаа алдах	Эрх зүйн	Дунд	Өндөр	Аялалаас 8 долоо хоногийн өмнө виз; гэрээнд force majeure заалт	Визийн мэрг.	Аялалаас 60 хоногийн өмнө
5	Улс төрийн үймээн / хилийн хаалт	Гадаад орчин	Бага	Маш өндөр	ГХГТГ-ын мэдэгдэл өдөр бүр шалгах; зайлсхийх стратеги	Удирдлага	Байнга
6	Байгалийн гамшиг	Гадаад орчин	Бага	Маш өндөр	Нүүлгэн шилжүүлэх протокол; гамшгийн даатгал; холбоо барих бүртгэл	Менежер, хөтөч	Аялал бүрт

7	Аялагчийн эрүүл мэндийн яаралтай тусламж	Хүний хүчин зүйл	Дунд	Өндөр	Даатгалд эрүүл мэнд заавал хамруулах; орон нутгийн эмнэлгийн мэдээлэл	Хөтөч, менежер	Аялалаас өмнө
8	Аялагчийн зан үйлийн эрсдэл (согтуурах, хоцрох)	Хүний хүчин зүйл	Дунд	Дунд	Зан үйлийн дүрэм журмыг бичгийн гэрээгээр баталгаажуулах; хөтөчийн зааварчилгаа	Хөтөч	Аяллын 1-р өдөр
9	Дамжин нислэгийн холбоо тасрах	Үйл ажиллагаа	Өндөр	Өндөр	Дамжих буудалд 3 цагаас дээш завсарлага; нийлүүлэгч олшруулах	Опер. менежер	Хөтөлбөр боловсруулахад
10	Нэр хүндийн хохирол (онлайн сөрөг шүүмж)	Нэр хүнд	Өндөр	Өндөр	24 цагийн дотор хариу мэдэгдэл; буцаалтын бодлогыг илтгэд зарлах	Удирдлага	Нэн даруй
11	Хоол хүнсний хордлого / чанарын доголдол	Эрүүл мэнд	Өндөр	Дунд	Орон нутгийн хоолны газрыг урьдчилан шалгах; хоолны стандартын жагсаалт гаргах	Хөтөч, жолооч	Аяллын өмнө
12	Чартерийн дүүргэлт хангалтгүй / санхүүгийн хохирол	Санхүүгийн	Дунд	Маш өндөр	Нийт зардлын 70%-аас дээш борлуулалтыг баталгаажуулсны дараа л урьдчилгаа төлөх	Удирдлага, санхүүч	Захиалга авахаас өмнө

Эх сурвалж: (International Organization for Standardization (ISO), 2018); судалгааны дүн 2026 (n=9); судлаачийн нэгтгэсэн загвар. Цэнхэр = газрын тээврийн онцлог эрсдэл (шинэ).

### 2.3.5 Тээврийн хэлбэрээр тохируулсан шалгах хуудас

Судалгааны 9 компанийн дүнд үндэслэн агаарын болон газрын тээврийн компаниудад тус тусдаа тохируулсан аялалын өмнөх шалгах хуудасны загварыг санал болгоно.

Хүснэгт 2.16 Тээврийн хэлбэрээр тохируулсан аялалын өмнөх стандарт шалгах хуудас

Шалгах зүйл	Агаарын тээврийн компани	Газрын тээврийн компани	Хариуцагч
<b>ТЭЭВЭР</b>			
Нислэгийн хуваарь баталгаажсан уу	<input type="checkbox"/> Авиакомпанийн системд шалгах	- (үл хамаарах)	Опер. менежер
Автобусны техникийн байдал шалгасан уу	- (үл хамаарах)	<input type="checkbox"/> Жолооч, техникийн шалгалт	Жолооч, менежер
Дамжин нислэгийн завсар 3+ цаг уу	<input type="checkbox"/> 3 цагаас бага бол эрсдэл өндөр	- (үл хамаарах)	Опер. менежер
<b>ЗОЧИД БУУДАЛ</b>			
Бүх захиалга баталгаажсан уу	<input type="checkbox"/> Баталгаажуулалтын номер авсан	<input type="checkbox"/> Баталгаажуулалтын номер авсан	Захиалгын мэргэжилтэн
Нөөц буудлын мэдээлэл бэлтгэгдсэн үү	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Захиалгын мэргэжилтэн
<b>ХООЛ ХҮНС — газрын тээврийн нэмэлт шалгалт</b>			
Замын дагуух хоолны газрыг урьдчилан шалгасан уу	- (үл хамаарах)	<input type="checkbox"/> Эрүүл ахуйн нөхцөл шалгасан байх	Хөтөч, жолооч
Нөөц хоолны газрын жагсаалт бэлтгэгдсэн үү	- (үл хамаарах)	<input type="checkbox"/> Дор хаяж 2 нөөц хувилбартай байх	Хөтөч

<b>ВИЗ, ХИЛИЙН ЗОХИЦУУЛАЛТ</b>			
Бүх зорчигчийн виз баталгаажсан уу	<input type="checkbox"/> Виз болон паспортын хугацаа шалгах	<input type="checkbox"/> Хилийн нэвтрэлтийн журам шалгах	Визийн мэрг.
Аюулгүй байдлын анхааруулга шалгасан уу	<input type="checkbox"/> ГХГТГ-ын сайт шалгах	<input type="checkbox"/> ГХГТГ-ын сайт шалгах	Менежер
<b>ЧАРТЕР — санхүүгийн шалгалт</b>			
Чартерийн борлуулалтын 70%+ баталгаажсан уу	<input type="checkbox"/> Агаарын чартерт хамаарна	<input type="checkbox"/> Автобусны чартерт хамаарна	Удирдлага, санхүүч
Урьдчилгаа төлбөр дараалал баримталсан уу	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Санхүүч
<b>ДААТГАЛ</b>			
Бүх зорчигчид аяллын даатгалтай уу	<input type="checkbox"/> Эрүүл мэнд, цуцлалт, тээш хамрагдсан	<input type="checkbox"/> Эрүүл мэнд, осол хамрагдсан	Борлуулагч
<b>АЯЛАГЧИЙН БЭЛТГЭЛ</b>			
Зан үйлийн дүрэм журам мэдэгдэж, гарын үсэг зуруулсан уу	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Цаг баримтлалын шаардлагыг онцлох	Хөтөч
Яаралтай холбоо барих мэдээлэл тараасан уу	<input type="checkbox"/> Элчин сайд, эмнэлгийн утас	<input type="checkbox"/> Элчин сайд, жолооч, эмнэлгийн утас	Хөтөч

Эх сурвалж: (International Organization for Standardization (ISO), 2018); судалгааны дүн 2026 (n=9); судлаачийн боловсруулсан загвар. Цэнхэр = газрын тээврийн нэмэлт шалгалт.

### 2.3.6 Хямралын хариу үйлдлийн шинэчилсэн стандарт протокол

Судалгааны гурван хүнд кейс - гадаадад нас барах, амиа хорлох, чартерийн санхүүгийн хохирол - болон газрын тээврийн компаниудын нислэгтэй холбоотой санхүүгийн эрсдэлийг нэмж тусгасан шинэчилсэн протоколыг санал болгоно.

Хүснэгт 2.17 *Шинэчилсэн хямралын хариу үйлдлийн стандарт протокол*

Хямралын төрөл	Эрсдэлийн түвшин	Эхний 24 цагийн хариу үйлдэл	Урт хугацааны арга хэмжээ	Хариуцагч
Нислэг цуцлагдах	Дунд	Нөөц нислэгт шилжүүлэх; буудлыг мэдэгдэх; зорчигчид SMS	Нийлүүлэгчид нэхэмжлэл гаргах	Опер. менежер
Зорчигч өвдөх / гэмтэх	Өндөр	Орон нутгийн эмнэлэгт хүргэх; даатгалд мэдэгдэх; гэр бүлд даруй холбогдох	Даатгалын нөхөн олговор дагуулах	Хөтөч, менежер
Хоол хүнсний хордлого (бүлгийн)	Өндөр	Бүлгийг нэн даруй эмнэлэгт хүргэх; хоолны газраас тусгаарлах; даатгалд мэдэгдэх	Хоолны газарт хариуцлага тооцох; дахин ашиглахгүй байх шийдвэр гаргах	Хөтөч, жолооч
Чартерийн санхүүгийн хохирол	Маш өндөр	Захиалагчдад нэн даруй мэдэгдэх; буцаалтын дарааллыг тодорхойлох; банктай зөвлөх	Гэрээний нөхцөлийг ашиглах; нийлүүлэгчидтэй нөхөн олговрын яриа хэлэлцээ	Удирдлага, санхүүч
Зорчигч гадаадад нас барах	Маш өндөр	Монгол улсын элчин сайдын яаманд даруй мэдэгдэх; гэр бүлд холбогдох; аялал зогсоох	Хуулийн зөвлөх; даатгалын компани; гэр бүлтэй хамтран ажиллах	Удирдлага, хуулийн зөвлөх
Улс төрийн үймээн	Маш өндөр	Аяллыг зогсоох; бүлгийг нэг цэгт цуглуулах; элчин сайдын яаманд мэдэгдэх	Нислэг/тээврийг эрт авах; аюулгүй газарт нүүлгэх	Удирдлага
Онлайн сөрөг шүүмж	Дунд	24 цагийн дотор нийтийн мэдэгдэл гаргах; тухайн зорчигчид хувийн холбоо барих	Буцаалтын боломж судлах; чанарын дүн шинжилгээ хийх	Удирдлага, маркетинг

*Эх сурвалж:* (Ritchie, Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry, 2004); Henderson (2007) (Henderson, 2007); судалгааны дүн 2026 (n=9). Цэнхэр = газрын тээврийн нэмэлт протокол.

### 2.3.7 Компанийн хэмжээ ба тээврийн хэлбэрээр тохируулсан хэрэгжилтийн шат

Судалгааны шинэчилсэн дүнд үндэслэн загварын хэрэгжилтийг компанийн хэмжээ болон тээврийн хэлбэрийн хослолоор тохируулсан байна.

Хүснэгт 2.18 Компанийн хэмжээ ба тээврийн хэлбэрээр тохируулсан загварын хэрэгжилтийн шат

Хэмжээ	Жил. жуулчид	Тээврийн хэлбэр	Үндсэн хэрэгсэл	Хөрөнгө оруулалт	Хугацаа
Жижиг (Н, И загвар)	100-500	Газрын тээвэр	Хүснэгт 2.12-2.13-ын Excel загвар + хоол хүнсний нэмэлт шалгалт	Цаг хугацааны зардал; нэмэлт санхүүгийн хөрөнгө шаардахгүй	1-2 сар
Жижиг (Е загвар)	500-1,500	Агаарын тээвэр	Хүснэгт 2.12-2.13-ын Excel загвар; хямралын протоколын А4 хуудас	Цаг хугацааны зардал; нэмэлт санхүүгийн хөрөнгө шаардахгүй	1-3 сар
Дунд (А, В, З загвар)	1,000-3,000	Агаарын + газрын хосолмол	Excel бүртгэл + аяллын менежментийн систем; тээврийн хэлбэрт тохируулсан шалгах хуудас; сургалт	Ажилтны сургалт (1-2 удаа/жил); програм хангамжийн хөрөнгө оруулалт	3-6 сар
Том (Б, Г, Д загвар)	3,000-аас дээш	Агаарын тээвэр (голлох)	Тусгай ERM систем; тусдаа эрсдэлийн менежерийн орон тоо; жилийн тайлан; олон тээврийн хэлбэрийн интеграц	ERM систем (~\$3,000-10,000); мэргэшсэн ажилтны зардал	6-12 сар

Эх сурвалж: Судалгааны дүн 2026 (n=9); ISO 31000 (2018); судлаачийн нэгтгэл. ERM = Enterprise Risk Management.

### 2.3.8 Загварын хязгаарлалт

Нэгдүгээрт, судалгааны хамрагдалт хязгаарлагдмал. n=9 компани нь Монголын аутбаунд аяллын зах зээлийн нэлээдгүй хэсгийг төлөөлдөг боловч 400 гаруй бүртгэлтэй компанийн дотроос агуулга, хэмжээгээр ялгаатай олон компани хамрагдаагүй байна. Ялангуяа хилийн боомтын жижиг операторуудын хувьд ахих судалгаа хийх шаардлагатай.

Хоёрдугаарт, хүний зан үйлийн эрсдэлийн шийдэл хязгаарлагдмал. Согтуурах, хоцрох, хариуцлагагүй байдал зэрэг нь аяллын компанийн шууд хяналтаас давж гардаг бөгөөд урьдчилгаа гэрээт мэдэгдэл хамгийн боломжит хамгаалалт болдог (*Cooper et al., 2008*).

Гуравдугаарт, тооцооллын дүн шинэчлэгдэх шаардлагатай. Тээврийн хэлбэрийн ангилал болон дундаж тооцооллын дүн нь нэмэлт судалгааны дүнтэй хамт шинэчлэгдэх бөгөөд одоогийн дүн нь "судлаачийн тооцоо" гэсэн шинжтэй гэдгийг анхаарах шаардлагатай.

### Бүлгийн дүгнэлт

Хоёрдугаар бүлэгт Монголын аутбаунд аяллын зах зээлийн хэмжээ, бүтэц болон тэргүүлэгч компаниудын үйл ажиллагааг судалж, есөн компанийн байгууллагын судалгаа болон 120 аялагчийн түүвэр судалгааны үр дүнг шинжилсний үндсэн дээр практик хэрэглэгдэхүйц эрсдэлийн менежментийн загварыг дэвшүүлсэн. Зах зээлийн судалгаанаас харахад Монголын аутбаунд аяллын урсгал 2022–2024 оны хооронд дөрөв дахин тэлсэн хэдий ч аяллын компаниудын эрсдэлийн менежментийн тогтолцоо энэ өсөлттэй уялдаагүй байна.

Байгууллагын судалгааны хамгийн чухал олдвор нь газрын тээврийн компаниуд нийтдээ эрсдэлийн сангуй, хоол хүнсний эрсдэл тус компаниудын бүгдэд тохиолдсон, чартер нислэгийн дүүргэлт хангалтгүйгээс санхүүгийн хүнд нөхцөлд орсон кейс тогтоогдсон явдал юм. Нийт судалгааны дүн нь Монголын аутбаунд аяллын компаниуд тээврийн хэлбэр, хэмжээ, туршлагаас үл хамааран нэгдсэн, практик эрсдэлийн менежментийн загвар дутагдаж байгааг бодитоор нотолсон.

Дэвшүүлсэн гурван давхаргат загвар нь ISO 31000:2018 стандарт болон судалгааны бодит дүнг нэгтгэн, агаарын болон газрын тээврийн онцлог эрсдэлийг тусгайлан тусгасан анхны загвар болж байна. Загварын хэрэгжилтийн үр дүнгийн тооцоолол нь жижиг компаниас том компани хүртэл нэмэлт зардалгүйгээс эхлэн хязгаарлагдмал хөрөнгө оруулалтаар эрсдэлийн хохирлоо 35–52 хувиар бууруулах боломжтойг харуулж байна.

## ДҮГНЭЛТ

Энэхүү судалгааны ажлын хүрээнд Монголын аутбаунд аяллын компаниудад тулгарч буй эрсдэлийн шинж чанар, хэмжээ, менежментийн байдлыг судалж, практик хэрэглэгдэхүйц загвар санал болгосон. Судалгааны явцад гарсан үндсэн дүгнэлтүүдийг дор нэгтгэн танилцуулна.

### **1. Монголын аутбаунд аяллын зах зээл эрчимтэй өсөж байгаа боловч эрсдэлийн менежментийн тогтолцоо дагаж хөгжөөгүй байна**

2024 онд Монгол улсаас 3.5 сая орчим хүн гадаадад аялсан нь 2022 оноос дөрөв дахин нэмэгдсэн дүн юм. Гэвч зах зээлийн энэ хурдацтай өсөлтийн хажуугаар аяллын компаниудын эрсдэлийн менежментийн тогтолцоо дагаж хөгжөөгүй байгааг судалгааны байгууллагын дүн харуулсан. Судалгаанд оролцсон есөн компанийн нэг нь эрсдэлийн сан ч, төлөвлөгөө ч байхгүй гэж хариулсан нь анхааруулах дохио юм.

### **2. Аутбаунд аяллын эрсдэл нь долоон тодорхой ангилалд хуваагдана**

Онолын шинжилгээ болон практик судалгааны нэгтгэлээс харахад, Монголын аутбаунд аяллын компаниудын өмнө тавигдаж буй эрсдэлүүд нь улс төр, аюулгүй байдал; байгалийн гамшиг; эрүүл мэнд, тахал; санхүүгийн болон валютын; эрх зүй, зохицуулалтын; нийлүүлэлтийн гинжин хэлхээний; нэр хүндийн болон мэдээллийн эрсдэл гэсэн долоон ангилалд хамаарна. Эдгээр эрсдэлүүд бие даасан байдлаар биш харин харилцан уялдсан байдлаар нөлөөлдөг тул системийн хандлагатай менежмент шаардагддаг.

### **3. Агаарын тээвэр болон газрын тээвэр хамгийн нийтлэг нийлүүлэлтийн эрсдэлийн эх үүсвэр болж байна**

Байгууллагын судалгааны дүнд есөн компанийн дунджаар газрын тээвэр хамгийн өндөр эрсдэлийн оноо (3.3/5) авсан нь нислэгийн саатал, цуцлалт, үнийн тогтворгүй байдал нь практикт хамгийн нийтлэг тулгарах эрсдэл болохыг нотолж байна. Газрын тээврийн компаниудын хувьд хоол хүнсний аюулгүй байдлын эрсдэл онцгой өндөр - гурван компани нийтдээ энэ эрсдэлийг дурдсан нь анхаарал татаж байна.

### **4. Хүний зан үйлийн эрсдэл - стандарт бүртгэлд ордоггүй боловч хамгийн хүнд үр дагавартай**

Судалгааны хамгийн онцгой олдвор бол гурван компани гадаадад аялагч нас барсан, амиа хорлосон, согтуурсан эх хүүхдийг орхиод алга болсон кейсийг дурдсан явдал юм. Эдгээр тохиолдол нь стандарт эрсдэлийн матрицад тусгагдаагүй боловч компанийн хуулийн хариуцлага, нэр хүнд, санхүүгийн хохиролд хамгийн ноцтой нөлөөлдөг эрсдэлийн ангилалд хамаарна. Аялагчдын зан үйлийн дүрэм журмыг бичгийн гэрээ хэлбэрээр баталгаажуулах, хөтчийн стандарт зааварчилгааг нэвтрүүлэх шаардлага байна.

## **5. Санал болгосон загвар нь гурван давхаргат бүтэцтэй, компанийн хэмжээгээр тохируулах боломжтой**

ISO 31000:2018 стандарт болон Монголын аутбаунд аяллын компаниудын бодит нөхцөлд тулгуурлан боловсруулсан эрсдэлийн менежментийн загвар нь стратегийн, үйл ажиллагааны болон хэрэгслийн гурван давхаргатаас бүрдэнэ. Загварт 12 гол эрсдэлийн бүртгэл, тээврийн хэлбэрт тохируулсан шалгах хуудас, таван хямралын төрлийн стандарт протокол тусгасан болно. Компанийн хэмжээнээс хамааруулан жижиг компани 1-3 сарт, дунд компани 3-6 сарт, том компани 6-12 сарт загварыг хэрэгжүүлэх боломжтой.

## **6. Зорчигчдын эрсдэлийн бэлтгэл дутмаг байна**

Зорчигчдын түүвэр судалгааны дүнд 120 оролцогчийн 76 хувь нь аяллын явцад ямар нэгэн бэрхшээлтэй тулгарч байсан гэж хариулсан боловч 67 хувь нь аяллын даатгал авдаггүй, 54 хувь нь буцаалтын бодлоготой танилцдаггүй болохыг харуулсан. Энэ нь аяллын компаниуд зөвхөн бүтээгдэхүүн зарах бус, зорчигчдод эрсдэлийн боловсрол олгох, даатгалыг заавал хамруулах мэргэжлийн хариуцлагатай болохыг онцолж байна.

## **Судалгааны практик ач холбогдол**

Энэхүү судалгааны ажлын гол практик үр дүн нь дараах гурван зүйлд оршино. Нэгдүгээрт, Монголын аутбаунд аяллын компаниуд шууд хэрэглэж болох эрсдэлийн бүртгэл болон шалгах хуудасны загварыг боловсруулсан. Хоёрдугаарт, хүний зан үйлийн хүнд кейсүүдэд зориулсан хямралын протоколыг анх удаа Монголын контекстэд тусгасан. Гуравдугаарт, зах зээлийн туршлага, хэмжээгээр ялгаатай компаниудад нийцсэн гурван шатлалт хэрэгжилтийн замналыг тодорхойлсон.

### **Цаашдын судалгааны чиглэл**

Энэхүү судалгааны хязгаарлалтуудыг харгалзан цаашдын судалгаанд дараах чиглэлүүдийг санал болгоно. Нэгдүгээрт, Монголын аутбаунд аяллын компаниудын эрсдэлийн менежментийн байдлын өргөн хүрээний эмпирик судалгаа - байгууллагын тоо цөөн (n=9) байсан тул олонхийг төлөөлөх чадвар хязгаарлагдмал байна. Хоёрдугаарт, санал болгосон загварын практик хэрэгжилтийн үр дүнг үнэлэх нийцлийн судалгаа. Гуравдугаарт, аутбаунд аяллын компаниудад зориулсан эрсдэлийн менежментийн хуулийн зохицуулалтын орчныг боловсронгуй болгох асуудал нь бодлогын судалгааны тусдаа сэдэв болж болно.

Дүгнэн хэлэхэд, Монголын аутбаунд аяллын зах зээл хурдацтай тэлж байгаа энэ үед аяллын компаниуд эрсдэлийн менежментийн тогтолцоогоо идэвхтэй хөгжүүлэх хэрэгтэй байна. Зах зээлийн өсөлт нь компанийн тогтвортой байдлыг автоматаар баталгаажуулдаггүй бөгөөд системтэй эрсдэлийн менежментийн тогтолцоо нь зорчигчийн аюулгүй байдал, компанийн нэр хүнд болон санхүүгийн тогтвортой байдлыг хамгаалах цорын ганц найдвартай механизм болдог.

## **САНАЛ ЗӨВЛӨМЖ**

Судалгааны дүн болон дэвшүүлсэн загварт тулгуурлан аяллын компаниуд, салбарын холбоод болон бодлого боловсруулагчдад дараах санал зөвлөмжийг хүргэж байна.

### **Аяллын компаниудад зориулсан санал зөвлөмж**

#### **1. Эрсдэлийн бүртгэлийг нэвтрүүлэх**

Судалгааны 12 зүйл бүхий эрсдэлийн нэгдсэн бүртгэлийн загварыг эх загвар болгон ашиглан тухайн компанийн онцлогт тохируулан боловсруулна. Бүртгэлийг жилд дор хаяж нэг удаа, мөн гадаад орчны томоохон өөрчлөлтийн дараа шинэчилж байх шаардлагатай. Энэ нь нэмэлт санхүүгийн зардал шаардахгүй, зөвхөн цаг хугацаа, мэдлэгийн хөрөнгө оруулалт юм.

#### **2. Аялал бүрд шалгах хуудас хэрэглэх**

Тээврийн хэлбэрт тохируулсан шалгах хуудасны загварыг аялал бүрийн өмнөх бэлтгэлийн стандарт хэрэгсэл болгон нэвтрүүлнэ. Агаарын тээврийн компаниуд нислэгийн баталгаажуулалт, дамжин нислэгийн хугацаа, визийн байдлыг; газрын тээврийн компаниуд техникийн шалгалт, хоолны газрын урьдчилсан шалгалтыг тусгайлан анхаарна.

#### **3. Хямралын протоколыг боловсруулж, сургалт явуулах**

Нас барах, амиа хорлох, бүлгийн хоол хордлого, чартерийн санхүүгийн хохирол, улс төрийн үймээн гэсэн таван хямралын төрлийн стандарт хариу үйлдлийн протоколыг боловсруулна. Жилд нэг удаагийн дотоод сургалтаар бүх ажилтанд эдгээр протоколыг таниулж, дадлагажуулна. Хөтөч, жолооч нарт анхан шатны тусламж, хямралын харилцааны ур чадвар олгох тусгай сургалт хэрэгтэй.

#### **4. Аяллын даатгалыг бүх хөтөлбөрт заавал хамруулах**

Судалгааны дүнд 76 хувийн зорчигч аяллын явцад бэрхшээлтэй тулгарч, 67 хувь нь даатгалгүй байгаа нь томоохон эрсдэл юм. Эрүүл мэнд, нислэг цуцлалт, тээш алдах даатгалыг аяллын багцад заавал хамруулах бодлогыг нэвтрүүлснээр зорчигчийн хамгаалалт нэмэгдэж, компанийн хуулийн хариуцлага буурна.

#### **5. Зорчигчтой бичгийн гэрээ байгуулах**

Зорчигч бүртэй аяллын үйлчилгээний нарийвчилсан гэрээ байгуулж, зан үйлийн дүрэм журам, буцаалтын нөхцөл, force majeure-ийн заалт, хариуцлагын хязгаарлалтыг тусгана.

Ялангуяа гадаадад архи, мансуурах бодис хэрэглэх, дур мэдэн тусдаа явах тохиолдолд компанийн хариуцлага хязгаарлагдах заалтыг нарийвчлан тусгах шаардлагатай.

## **6. Эрсдэлийн санхүүгийн нөөц бүрдүүлэх**

Судалгааны газрын тээврийн гурван компани нийтдээ эрсдэлийн сангүй байгаа нь санхүүгийн хүнд нөхцөлд тэсвэрлэх чадварыг хязгаарладаг. Жилийн борлуулалтын орлогын 2–5 хувийг эрсдэлийн нөөц сан болгон хадгалах нь хямралын үед санхүүгийн тогтвортой байдлыг хангах суурь механизм болно.

## **7. Чартерийн дүүргэлтийн дүрэм баримтлах**

Чартер нислэг болон чартер тээвэр зохион байгуулахдаа нийт зардлын 70-аас доошгүй хувийг урьдчилан борлуулж, баталгаажуулсны дараа л урьдчилгаа төлбөр хийх зарчим баримтлах нь санхүүгийн хямралаас урьдчилан сэргийлнэ.

## **Монголын Аяллын Агентлагуудын Холбоо (МАТА)-д зориулсан санал зөвлөмж**

Аутбаунд аяллын компаниудад зориулсан эрсдэлийн менежментийн суурь стандартыг боловсруулж, гишүүн байгууллагуудад нэвтрүүлэх шаардлагатай. Хүнд кейсүүдийн — нас барах, осол, хямрал — туршлага солилцооны хаалттай платформ бий болгох замаар салбарын хамтын суралцахуйн хэлбэрийг дэмжих нь нэн чухал юм. Мөн жилийн эрсдэлийн мэдээллийн тайлан гаргах, судалгааны байгууллагуудтай хамтран ажиллах тогтолцоо бий болгох нь салбарын бодит нөхцөл байдлыг тогтмол үнэлэх боломжийг бүрдүүлнэ.

## **Бодлого боловсруулагчдад зориулсан санал зөвлөмж**

Монголын аутбаунд аяллын компаниудын эрсдэлийн менежментийг системийн түвшинд сайжруулахын тулд **төрийн байгууллага — мэргэжлийн холбоо — хувийн хэвшлийн** гурван талт хамтын ажиллагааны тогтолцоо зайлшгүй шаардлагатай.

## **Төрийн байгууллагын үүрэг (АЖДЯ, ГХГТГ):**

Аялал жуулчлалын тухай хуулийн 2023 оны шинэчилсэн найруулгад аяллын даатгалыг заавал хамруулах шаардлагыг нарийвчилсан журмаар тодорхойлж, зөрчлийн хариуцлагын механизмыг бүрдүүлэх нь нэн тэргүүний зорилт юм. Гадаад харилцааны яам болон элчин сайдын яамдуудтай хамтран гадаадад монгол иргэнтэй холбоотой хямралын нэгдсэн мэдэгдлийн тогтолцоог бүрдүүлэх, мөн аяллын компаниудын лицензийн шаардлагад эрсдэлийн менежментийн суурь тогтолцоо — эрсдэлийн бүртгэл,

хямралын протокол — бий болгохыг нэмэлт шалгуур болгон оруулах нь салбарын хэмжээнд стандарт нэвтрүүлэх хамгийн үр дүнтэй арга зам болно.

Салбарын хэмжээнд эрсдэлийн мэдээллийн нэгдсэн систем бий болгож, аяллын компаниуд бодит цагийн дагуу аюулгүй байдлын мэдэгдэл авах боломжийг нэмэгдүүлэх нь гадаад орчны эрсдэлийг хамтын хүчээр зохицуулах үндэс болно.

**МАТА/MONTIA холбооны үүрэг:**

Гишүүн компаниудад нийтлэг эрсдэлийн мэдэгдлийн сувгийг жилд тогтмол ажиллуулах, хил дамнасан хямралын мэдээллийн эрт сэрэмжлүүлгийн систем бий болгох нь холбооны гол стратегийн чиглэл байх ёстой. Хэлтэс хоорондын дотоод сургалтын хөтөлбөрт эрсдэлийн менежментийн модулийг заавал оруулах нь мэргэжлийн чадавхыг тасралтгүй нэмэгдүүлэх тогтвортой механизм болно.

Хилийн чанадад монгол иргэнтэй холбоотой хямрал, ослын үеийн хариу үйлдлийн стандарт зааварчилгааг Гадаад харилцааны яамны хамтаар боловсруулж, аяллын компаниудад нийтэд тараах нь судалгааны хамгийн яаралтай бодлогын санал болж байна.

Эдгээр санал зөвлөмжүүд нь судалгааны бодит дүн, олон улсын туршлага болон Монголын нөхцөлд суурилсан бөгөөд аяллын компаниуд, салбарын холбоод болон бодлого боловсруулагчдын хамтын ажиллагаагаар хэрэгжих боломжтой. Монголын аутбаунд аяллын зах зээлийн тогтвортой, хариуцлагатай өсөлтийн үндэс нь зорчигчийн аюулгүй байдлыг хангах, эрсдэлийг системтэйгээр удирдах соёлыг нэвтрүүлэхэд оршино.

## НОМ ЗҮЙ

### Монгол хэлээр

1. Аутбаунд аялагчдын зан төлөв ба тээврийн хэрэгслийн сонголтын түүвэр судалгаа.  
Улаанбаатар: Дипломын ажлын анхдагч судалгаа.
2. Аутбаунд аялагчдын эрсдэлийн мэдлэг ба тохиолдсон бэрхшээлийн түүвэр судалгаа.  
(2024). Улаанбаатар.
3. Аутбаунд аяллын зах зээлийн тээврийн хэлбэр ба компаниудын ангиллын тооцоолол.  
(2026). Дипломын ажлын хүрээнд хийсэн анхдагч боловсруулалт.
4. Аялал жуулчлалын тухай хууль (Шинэчилсэн найруулга) (Улсын Их Хурал 2023).
5. Бадарчин Аялаажавын Товчоо (Badarchin Travel). (2024). *Галт тэрэгний тээвэрт суурилсан аутбаунд аяллын зардлын шинжилгээ ба өрсөлдөх чадвар*.  
Улаанбаатар.
6. Газарчин Аялал (Gazarchin Travel). (2024). <https://gazarchin.mn>-ээс Гаргасан
7. Дэлхий Трэвел Икс. (2025). Шинэ маршрут ба залуу аялагчдын хөтөлбөр (Жэжү, Грек, Кипр). <https://travelx.mn>-ээс Гаргасан
8. Жуулчин Ворлд (Juulchin World LLC). (2024). 67 жилийн туршлага ба дээд зэрэглэлийн аяллын маршрутууд.
9. Монголбанк (Bank of Mongolia). (2014). *Аялал жуулчлалын салбарын зардлын түүвэр судалгааны тайлан*. Улаанбаатар.
10. Монголбанк; Аялал Жуулчлалын Үндэсний Төв; Нийслэлийн Аялал Жуулчлалын Газар. (2014). *Аялал жуулчлалын салбарын зардлын түүвэр судалгаа (Зарцуулалтын бүтэц, дундаж хугацаа)*. Улаанбаатар.
11. Монголын Аутбаунд Тур Операторууд (Газарчин, Тэнгэр, Жуулчин Ворлд г.м). (2024). Аяллын хөтөлбөрүүд болон компанийн танилцуулга (2024 оны байдлаар).  
<https://tengertravel.mn/>; <https://travelx.mn/>; <https://newjuulchin.mn/>;  
<https://www.gazarchin.mn/>; <https://www.khaantravel.mn/>
12. Монголын Аяллын Агентлагуудын Холбоо (МАТА). (2021). *Аялал жуулчлалын салбарын нөхцөл байдлын тайлан 2021*. Улаанбаатар.

13. Монголын Аяллын Агентлагуудын Холбоо (МАТА). (2021). *Аялал жуулчлалын салбарын цар тахлын үеийн эрх зүйн орчны шинжилгээ*. Улаанбаатар.
14. Монголын Аяллын Агентлагуудын Холбоо (МАТА). (2022). *Аутбаунд аяллын салбарын стандарт ба эрсдэлийн судалгаа*. Улаанбаатар.
15. Монголын Аяллын Агентлагуудын Холбоо (МАТА). (2022). *Аялал жуулчлалын салбарын тур оператор компаниудын нэгдсэн судалгаа*. Улаанбаатар.
16. Монголын Маркетингийн Холбоо (Mongolian Marketing Association). (2021). *Дижитал маркетингийн нөлөөллийн судалгаа: Хэрэглэгчийн зан төлөв*. Улаанбаатар.
17. Нэмэгдсэн өртгийн албан татварын тухай хууль (14 дүгээр зүйл: Тэг /0/ хувь хэмжээгээр албан татвар ногдуулах үйлчилгээ) (2015 (Шинэчилсэн найруулга)).
18. Тээврийн хэлбэрээс хамааруулсан эрсдэлийн матриц болон хариу арга хэмжээний төлөвлөлт. (2026). Дипломын ажлын хүрээнд хийсэн эрсдэлийн шинжилгээ.
19. Улсын бүртгэлийн ерөнхий газар (General Authority for State Registration). (2023). *Хуулийн этгээдийн бүртгэлийн статистик мэдээлэл: Аялал жуулчлалын үйл ажиллагаа*. Улаанбаатар.

#### **Гадаад хэлээр**

1. Altexsoft. (2020). Travel Technology and Industry Insights.
2. Bank of Mongolia. (2016). Гадаад валютын ханшийн тойм - 2016.
3. BBC News. (2019 оны September 9). British Airways strike: 1,700 flights cancelled as pilots walk out.
4. Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research. *Tourism Management*, 609-623.
5. Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., & Wanhill, S. (2008). *Tourism: Principles and Practice*. London: Financial Times Prentice Hall.
6. Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., & Wanhill, S. (2008). *Tourism: Principles and Practice*. London: Financial Times Prentice Hall.
7. Eyeland Mongolia. (2023). Монгол Улсын аялал жуулчлалын салбарын лавлах.

8. Flight Centre Travel Group. (2021). Flight Centre Travel Group Annual Report 2021. Brisbane: Flight Centre.
9. Goeldner, C. R., & Ritchie, J. R. (2012). *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*. New Jersey: John Wiley & Sons.
10. Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 1-20.
11. Government Sector Risk Management Guide. (2023). Төрийн байгууллагын эрсдэлийн удирдлагын аргачлал. Ulaanbaatar.
12. Hall, C. M., & Page, S. J. (2014). *The Geography of Tourism and Recreation: Environment, Place and Space*. London: Routledge.
13. Henderson, J. C. (2007). *Tourism Crises: Causes, Consequences and Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
14. Holloway, J. C., & Humphreys, C. (2019). *The Business of Tourism*. London: SAGE Publications Ltd.
15. Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*. London: Kogan Page.
16. Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of Risk Management: Understanding, Evaluating and Implementing Effective Risk Management*. London: Kogan Page.
17. Hull, J. C. (2018). *Options, Futures, and Other Derivatives*. New York: Pearson.
18. Ikon.mn. (2022). Монголчуудын гадаад аяллын зардал ба валютын гарах урсгал.
19. Ikon.mn. (2022). Монголчуудын гадаад аяллын зардал ба зорих чиглэлийн статистик.
20. International Organization for Standardization (ISO). (2018). *ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines*. Geneva: ISO.
21. International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines*. Geneva: ISO.
22. International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines*. Geneva: ISO.
23. International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines*. Geneva: ISO.

24. International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines. Geneva: ISO.
25. Japan Tourism Agency. (2012). Annual Report on Tourism in Japan 2012. Japan Tourism Agency.
26. Joinme.mn. (2020). Аялал жуулчлалын салбарын эрсдэлийн судалгаа (Risk Research in Tourism Sector). Ulaanbaatar: Joinme LLC.
27. JTB Group. (2022). JTB Group Annual Report 2022.
28. Middleton, V. T., & Clarke, J. (2001). Marketing in Travel and Tourism. Oxford: Butterworth-Heinemann.
29. Mongol Chamber of Commerce and Industry. (2023). Бизнесийн эрсдэлийн удирдлагын зааварчилгаа. Ulaanbaatar.
30. Mongolian Association of Travel Agents (MATA). (2016). Аутбаунд аяллын салбарын судалгааны тайлан.
31. Mongolian Association of Travel Agents (MATA). (2022). Аутбаунд аяллын салбарын судалгааны тайлан.
32. Mongolian Tourism Policy Studies. (2021). Аялал жуулчлалын бодлого, зохицуулалтын судалгааны ЭМХЭТГЭЛ.
33. MONTIA (Mongolian Tourism Association). (2010). Улс төрийн хямралын үеийн аялал жуулчлалын салбарын нөхцөл байдал.
34. News.mn. (2025). Аялал жуулчлалын салбарын 2024 оны нэгдсэн статистик: Гадаад аялагчдын тоо.
35. OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). (2022). OECD Tourism Trends and Policies 2022. Paris: OECD Publishing.
36. OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). (2022). Tourism Policy Responses to the Coronavirus (COVID-19). OECD Publishing.
37. Organization), U. (. (2017). UNWTO Tourism Highlights: 2017 Edition. Madrid: World Tourism Organization.
38. Pizam, A., & Mansfeld, Y. (1996). Tourism, crime and international security issues. John Wiley & Sons.

39. Ritchie, B. W. (2004). Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*, 669-683.
40. Ritchie, B. W., & Jiang, Y. (2019). A review of research on tourism risk, crisis and disaster management. *Annals of Tourism Research*.
50. Ritchie, B. W., & Jiang, Y. (2019). A review of research on tourism risk, crisis and disaster management: Launching the annals of tourism research curated collection on tourism risk, crisis and disaster management. *Annals of Tourism Research*, 102812.
51. Rittichainuwat, B. N., & Chakraborty, G. (2009). Perceived travel risks regarding terrorism and disease: The case of Thailand. *Tourism Management*.
52. Sönmez, S. F., & Graefe, A. R. (1998). Determining Future Travel Behavior from Past Travel Experience and Perceptions of Risk and Safety. *Journal of Travel Research*, 171–177.
53. TUI Group. (2022). *TUI Group Annual Report 2022: Managing Risk in a Dynamic Environment*. Hanover: TUI AG.
54. UNWTO (World Tourism Organization). (2022). *Supporting Safe and Seamless Travel: International Standards and Recommendations*. Madrid: World Tourism Organization.
55. UNWTO (эсбэл World Tourism Organization). (2017). *UNWTO Tourism Highlights: 2017 Edition*. Madrid: World Tourism Organization.
56. World Health Organization. (2021). *World Health Statistics 2021: Monitoring health for the SDGs*.
57. World Tourism Organization (UNWTO). (2023). *World Tourism Barometer and Statistical Annex, December 2023*. Madrid, Spain.

**ХАВСРАЛТ****Хавсралт А Чартер нислэг үйлдэх чадвартай аяллын компаниудаас авсан судалгаа**

Байгуулгуудын ерөнхий мэдээлэл ба эрсдэлийн менежментийн байдал

№	Байгуулга үүсгэн байгуулагдсан он	2025–2026 өвлийн улиралд аялуулсан жуулчин	Хамгийн их аялал гардаг чиглэл	Хамгийн их эрсдэл гардаг чиглэл	Эрсдэлийн сан	Эрсдэлийн төлөвлөгөө
1	2000	4,000	Хятад	Израйл	Үгүй	Тийм
2	2004	10,000	Хятад	Тайланд	Тийм	Тийм
3	2010	2,000+	Зүүн өмнөд Ази	Бүх аялал	Тийм	Тийм
4	2022	2,000–3,000	Хайнан, Фукок, Сингапур, Бали, Япон, Тайланд, Малайз	Дамжин нислэгтэй аялал	Тийм	Тийм
5	2002	4,500	Халуун орон	Япон	Тийм	Тийм
6	2021	1,000	Бүх чиглэл	Фукок	Үгүй	Үгүй

Нийлүүлэгч талуудын эрсдэлийн үнэлгээ (1–5 оноо)

№	Агаарын тээвэр	Газрын тээвэр	Зочид буудал	Хоол, ундаа	Үзвэр үйлчилгээ
1	1	4	2	2	2
2	4	2	3	3	3
3	3	3	3	2	1
4	1	2	1	3	1
5	5	3	2	1	1
6	2	2	2	3	2
<b>Дундаж</b>	<b>2.67</b>	<b>2.67</b>	<b>2.17</b>	<b>2.33</b>	<b>1.67</b>

Үнэлгээ: 1 – эрсдэлгүй, 2 – бага, 3 – дунд, 4 – эрсдэлтэй, 5 – их

## Аялал зохион байгуулахад гардаг эрсдэлүүд

№	Аялагчаас үүдэх эрсдэл	Нийлүүлэгчээс үүдэх эрсдэл	Ерөнхий эрсдэлүүд
1	Эрүүл мэнд	Оргил ачааллын үед буудлын олдоц хомс болох	Онгоц саатах (цаг агаарын нөлөө)
2	Төөрөх, өвдөх, хууль дүрэм зөрчих	Үйлчилгээний чанар буурах, үнийн огцом өсөлт	Улс төрийн тогтворгүй байдал
3	Нислэгээс хоцрох	Агаарын тээврийн хуваарь өөрчлөгдөх	Тийзийн үнийн өсөлт
4	Төөрч алга болох, архидан согтуурах	Зочид буудлын нөөц хүрэлцэхгүй байх	Үнийн өсөлттэй холбоотой захиалгын зөрчил
5	Архи хэтрүүлэн хэрэглэх	Зочид буудлын хүрэлцээ дутагдах	Валютын ханш болон тийзийн үнийн өсөлт
6	Буудлын өрөө голох	Буудлын өрөө хуваарилалтын дагуу оруулахгүй байх, хөтчийн удирдлагын асуудал	Онгоц цуцлагдах, хуваарь гэнэт өөрчлөгдөх

## Байгуулгуудад тохиолдсон хамгийн том эрсдэлийн жишээ тохиолдлууд

№	Байгуулгад гарч байсан хамгийн том эрсдэлийн тохиолдол
1	Онгоцны суудлыг дүүргэж чадахгүй байх
2	COVID-19-ийн улмаас аялагчид гадаад улсад гацсан
3	Аялагчид онгоцноос хоцорсон
4	Аялагчийн амиа хорлосон тохиолдол — байгуулгад хамгийн ноцтой эрсдэл болсон
5	Жуулчин нас барсан тохиолдол
6	Согтуу зорчигч хүүхдүүдээ орхин алга болсон

## Хавсралт В Газрын аялал зохион байгуулагч аяллын компаниудаас авсан судалгаа

Байгуулгуудын ерөнхий мэдээлэл ба эрсдэлийн менежментийн байдал

№	Байгуулга үүссэн он	2025–2026 өвлийн улиралд аялуулсан жуулчин	Хамгийн их аялал гардаг чиглэл	Хамгийн их эрсдэл гардаг чиглэл	Эрсдэлийн сан	Эрсдэлийн төлөвлөгөө
7	2017	1,200–1,400	Дундад Ази	БНСУ-ын аялал	Үгүй	Тийм
8	2019	250	Зүүн өмнөд Ази	Бали	Үгүй	Үгүй
9	2018	100+	Зүүн өмнөд Ази	Тайланд	Үгүй	Тийм

Нийлүүлэгч талуудын эрсдэлийн үнэлгээ (1–5 оноо)

№	Газрын тээвэр	Зочид буудал	Хоол, ундаа	Үзвэр үйлчилгээ
7	2	3	3	4
8	3	2	4	3
9	5	2	2	3
<b>Дундаж</b>	<b>3.33</b>	<b>2.33</b>	<b>3.00</b>	<b>3.33</b>

Үнэлгээ: 1 – эрсдэлгүй, 2 – бага, 3 – дунд, 4 – эрсдэлтэй, 5 – их

Аялал зохион байгуулахад гардаг эрсдэлүүд


№	Аялагчаас үүдэх эрсдэл	Нийлүүлэгчээс үүдэх эрсдэл	Ерөнхий эрсдэлүүд
7	Бэртэж гэмтэх, цаг баримтлаагүйгээс аяллаас хоцрох	Хоол хүнс тохирохгүй байх	Цаг агаарын нөлөө
8	Хоолны хордлого	Цаг хугацааны хоцролт	Валютын ханшны эрсдэл
9	Хоол унд, ус; аялагчийн хариуцлагагүй байдал	Үнийн өсөлт, валютын ханшны өөрчлөлт	Агаарын тээврийн нислэгийн эрсдэл

Байгуулгуудад тохиолдсон хамгийн том эрсдэлийн жишээ тохиолдлууд

№	Байгуулгад тохиолдсон хамгийн том эрсдэлийн жишээ
7	Мэдээлэл өгөөгүй
8	Нислэг цуцлагдсантай холбоотой санхүүгийн эрсдэл бий болсон
9	Чартер нислэгийн дүүргэлт хангалтгүй байсны улмаас зочид буудал болон бусад газарт урьдчилгаа өгснөөс үүдсэн санхүүгийн эрсдэл үүссэн

## Хавсралт С Эрсдэлийн менежментийн цахим хэрэгслийн техникийн тайлбар

	<p><b>Хэрэглэх заавар</b></p> <p>① QR кодыг ухаалаг утсаараа уншуулна эсвэл хөтчид <a href="https://ersdeliintuluvluguu.tiiny.site">ersdeliintuluvluguu.tiiny.site</a> гэж бичнэ</p> <p>② Зүүн цэснээс хэрэгцээт табыг сонгоно</p> <p>③ Компанийн мэдээллийг оруулаад шинжилгээ хийнэ</p> <p><b>7 таб:</b></p> <p><b>Таб 1–2</b> Компанийн мэдээлэл + Нийлүүлэгчийн үнэлгээ</p> <p><b>Таб 3</b> Эрсдэлийн шинжилгээний үр дүн</p> <p><b>Таб 4</b> Эрсдэлийн бүртгэл — Хүснэгт 2.12</p> <p><b>Таб 5</b> Шалгах хуудас — Хүснэгт 2.13</p> <p><b>Таб 6</b> Хямралын протокол — Хүснэгт 2.14</p> <p><b>Таб 7</b> Хэрэгжилтийн шат — Хүснэгт 2.15</p>
<p> QR кодыг уншуулаарай <a href="https://ersdeliintuluvluguu.tiiny.site">ersdeliintuluvluguu.tiiny.site</a></p> <p><i>Интернэт холболт шаардлагатай</i></p>	

Үзүүлэлт	Тайлбар
Хандах холбоос	<a href="https://ersdeliintuluvluguu.tiiny.site">https://ersdeliintuluvluguu.tiiny.site</a>
Хэрэглэх орчин	Интернэт холболттой ухаалаг утас, компьютер, таблет — нэмэлт суулгалт шаардахгүй
Ажиллах хөтч	Chrome, Firefox, Safari, Edge — аль ч хөтч тохиромжтой
Тээврийн хэлбэр	Агаарын тээвэр / Газрын тээвэр / Галт тэрэг / Хосолмол — шалгах хуудас автоматаар тохируулагдана
Мэдээллийн нууцлал	Компанийн мэдээлэл гуравдагч этгээдэд хадгалагдахгүй — зөвхөн нэг тоглолтод л хадгалагдана
Хэвлэх боломж	Шалгах хуудасны  товчоор PDF хэлбэрт хадгалж аяллын багт тарааж болно
Суурь стандарт	ISO 31000:2018 · n=9 байгуулллагын судалгааны дүн (2026) · Монголын аутбаунд аяллын компаниудад зориулсан

Хүснэгт	Апп таб	Агуулга	Тооцооллын дүн
Хүснэгт 2.12	Таб 4	Эрсдэлийн нэгдсэн бүртгэл — 12 эрсдэл, магадлал, нөлөөлөл, хариу арга хэмжээ, хариуцагч	Компани бүр хэрэглэж болох
Хүснэгт 2.13	Таб 5	Аялалын өмнөх стандарт шалгах хуудас — тээврийн хэлбэрт автоматаар тохируулагдана	Явцыг хувиар хянана
Хүснэгт 2.14	Таб 6	Хямралын хариу үйлдлийн протокол — 7 төрлийн хямрал, 24 цагийн хариу үйлдэл	Нас барах кейс хамрагдсан
Хүснэгт 2.15	Таб 7	Загварын хэрэгжилтийн үе шат — компанийн хэмжээ, тээврийн хэлбэрт тохируулсан, ROI тооцоолол	Таны компани тодроно