



**САНХҮҮ ЭДИЙН ЗАСГИЙН ИХ СУРГУУЛЬ**  
**ОЛОН УЛСЫН НЯГТЛАН БОДОХ БҮРТГЭЛ**  
**САНХҮҮГИЙН МЭРГЭШСЭН ИНСТИТУТ**

**Боржигон Мандал**  
**Дашданзан ТАЙВАН**

**АРИЛЖААНЫ БАНКНЫ ҮЙЛ АЖИЛЛАГААНЫ**  
**ЭРСДЭЛИЙН УДИРДЛАГЫГ САЙЖРУУЛАХ**  
**БОЛОМЖ АРГА ЗАМ**



Мэргэжлийн индекс  
E031201

Бизнесийн удирдлагын  
**Мастерын зэрэг горилсон судалгааны ажил**

Удирдсан  
З.Оюунцацрал /Ph.D/

Улаанбаатар 2024 он



**САНХҮҮ ЭДИЙН ЗАСГИЙН ИХ СУРГУУЛЬ**  
**ОЛОН УЛСЫН НЯГТЛАН БОДОХ БҮРТГЭЛ**  
**САНХҮҮГИЙН МЭРГЭШСЭН ИНСТИТУТ**

**Боржигон Мандал**  
**Дашданзан ТАЙВАН**

**АРИЛЖААНЫ БАНКНЫ ҮЙЛ АЖИЛЛАГААНЫ**  
**ЭРСДЭЛИЙН УДИРДЛАГЫГ САЙЖРУУЛАХ**  
**БОЛОМЖ АРГА ЗАМ**



Мэргэжлийн индекс  
E031201

Бизнесийн удирдлагын  
Мастерын зэрэг горилсон судалгааны ажил

Удирдагч: ..... З.Оюунцацрал /Ph.D/

Улаанбаатар 2024 он

## ГАРЧГИЙН ТОВЬЁГ

Мэдэгдэх хуудас .....	i
Талархал .....	ii
ХҮСНЭГТ МЭДЭЭЛИЙН ЖАГСААЛТ .....	iii
ЗУРГАН МЭДЭЭЛИЙН ЖАГСААЛТ .....	v
ХАВСРАЛТЫН ЖАГСААЛТ .....	vii
ТОВЧИЛСОН ҮГИЙН ЖАГСААЛТ .....	viii
ТОВЧ ХУРААНГУЙ .....	ix
ОРШИЛ .....	1
I БҮЛЭГ. ОНОЛ, АРГА ЗҮЙН СУДАЛГАА .....	4
1.1 Арилжааны банкны эрсдэлийн удирдлагын тухай ойлголт, үүсэл хөгжил .....	4
1.2 Арилжааны банкны эрсдэлийн төрлүүд .....	12
1.2.1 Санхүүгий эрсдэл .....	13
1.2.2 Үйл ажиллагааны эрсдэл .....	13
1.2.3 Стратегийн эрсдэл .....	13
1.2.4 Ажилтан, албан хаагчид .....	14
1.2.5 Техник, технологи .....	15
1.2.6 Хяналт шалгалт .....	15
1.2.7 Гадаад орчны нөлөөлөл .....	15
1.3 Арилжааны банкны эрсдэлийн дуршил болон арга зүй .....	16
1.4 Арилжааны банкны үйл ажиллагааны эрсдэлийн менежментийн ач холбогдол .....	20
1.4.1 Комплайнсын эрсдэлийн удирдлага .....	21
1.4.2 Залилангийн эрсдэлийн онол .....	22
1.4.3 Бизнес процесс удирдлага .....	24
1.5 Бүлгийн дүгнэлт .....	26
II БҮЛЭГ. МОНГОЛ УЛСЫН БАНКНЫ СЕКТОРЫН ӨНӨӨГИЙН БАЙДЛЫН СУДАЛГАА .....	27
2.1 Банкны салбарын өнөөгийн үндсэн үзүүлэлтүүд .....	27
2.2 Монгол улсын арилжааны банкуудын эрсдэлийн менежментийн өнөөгийн байдлын судалгаа .....	29
2.2.1 Олон улсын байгууллагуудаас хийгдсэн залилангийн эрсдэлийн судалгаа мэдээлэл .....	29
2.2.2 Олон улсад сүүлийн 10 жилийн залилангийн өөрчлөлт .....	31
2.2.3 Олон улсын банкуудад залилангийн эрсдэлийн удирдлагын өнөөгийн байдал .....	32

2.2.4 Монгол улсын хууль, эрх зүйн орчин ба зохицуулагч байгууллагын шаардлага	37
2.3 Монгол улсад ашиглан залилангийн гэмт хэргийн өнөөгийн байдал	39
2.4 Арилжааны банкны ажилтнуудаас залилангийн эрсдэлийн нөхцөл байдлын судалгаа	40
2.5 Бүлгийн дүгнэлт	45
III БҮЛЭГ. СУДАЛГААНЫ АРГА ЗҮЙ	46
3.1 Судалгааны хүрээ ба дизайн	46
3.2 Судалгааны арга зүй	46
3.3 Судалгааны аргачлал	47
3.3.1 Үйл ажиллагааны эрсдэлийг үнэлэх риск матрицын аргаар шинжлэх нь	49
IV БҮЛЭГ. СУДАЛГААНЫ ШИНЖИЛГЭЭ БА ҮР ДҮН	52
4.1 Үйл ажиллагааны эрсдэлийг үнэлэх риск матрицын арга	52
4.2 Арилжааны банкуудад үйл ажиллагааны эрсдэлийн сан байгуулах боломж	57
4.3 Арилжааны банкуудын залилангийн эрсдэлд хийсэн шинжилгээ	60
4.2.1 Ашиглан гарч буй хэмжээнд албан тушаалын ялгаа байгаа эсэхийг шалгах нь	61
4.2.2 Ашиглан гарах хэмжээнд ажилчдын хүйсийн ба цалингийн хэмжээний нөлөөлөл болоод бүс нутгийн ялгаа байгаа эсэхийг шалгах нь	63
4.2.3 Арилжааны банкны залилангийн эрсдэлийн алдагдлыг эконометрик аргачлалаар загварчлах нь	64
4.4 Залилангийн кэйст хийсэн процесс шинжилгээ	67
ДҮГНЭЛТ	71
САНАЛ, ЗӨВЛӨМЖ	73
НОМ ЗҮЙ	74
ХАВСРАЛТ	76

## МЭДЭГДЭХ ХУУДАС

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

Магистрантын нэр: Д. Тайван

Гарын үсэг:

Огноо: 2024.01.25

## **ТАЛАРХАЛ**

Энэхүү судалгааны ажлыг гүйцэтгэхэд үнэтэй хувь нэмэр үзүүлж чиглүүлж, зөвлөсөн З.Оюунцацрал багшдаа, мөн заавар, зөвлөгөө өгч чиглүүлж байсан бүх багш нартаа гүнээ талархсанаа илэрхийлье.

Судалгааны ажилд мэргэжлийн чиглүүлэг өгсөн банкны салбарын мэргэжилтнүүд, судалгаанад хамрагдсан нийт ажилтнуудад талархал илэрхийлж байна.

## ХҮСНЭГТЭН МЭДЭЭЛИЙН ЖАГСААЛТ

Хүснэгт 1. 1 Хэмжих аргачлалын харьцуулалт .....	7
Хүснэгт 1. 2 Арилжааны банкны эрсдэлийн менежментийн хөгжлийн түүхэн хандлага ...	12
Хүснэгт 1. 3 Арилжааны банкны эрсдэлийн ангилал.....	12
Хүснэгт 1. 4 Үйл ажиллагааны эрсдэлийн кейсүүд.....	14
Хүснэгт 1. 5 Эрсдэлийн онооны самбар.....	19
Хүснэгт 2. 1 Арилжааны банкуудын актив, ажилтны тоо, 2022 он .....	27
Хүснэгт 2. 2 Банкуудын зах зээл эзлэлт, банкны ангиллаар .....	29
Хүснэгт 2. 3 Залилангийн эсрэг байгууллагын хэрэгжүүлж буй арга хэмжээ болон тэдгээрийн нөлөө .....	35
Хүснэгт 2. 4 Залилангийн эсрэг авч хэрэгжүүлж буй голлох арга хэмжээ .....	36
Хүснэгт 2. 5 Залилагчийн албан тушаал болон алдагдлын дундаж хэмжээ .....	37
Хүснэгт 2. 6 Залилагчдын ажилласан жил болон алдагдлын дундаж хэмжээ.....	37
Хүснэгт 2. 7 Залиланг бууруулах арга хэмжээ ба хууль, эрх зүйн зохицуулалт .....	38
Хүснэгт 2. 8 Залингийн хэв шинж бүхий гэмт хэргийн тоо .....	39
Хүснэгт 2. 9 Нийт бүртгэгдсэн гэмт хэргт эзлэх залилах хэв шинжийн гэмт хэрэг .....	39
Хүснэгт 2. 10 1000 хүнд ноогдох гэмт хэргийн тоо.....	40
Хүснэгт 2. 11 Гэмт хэргийн хохирлын хэмжээ .....	40
Хүснэгт 2. 12 Банкны салбарт учирсан үйл ажиллагааны эрсдэлийн зарим тохиолдлууд ..	44
Хүснэгт 3. 1 Судалгааны арга зүй .....	46
Хүснэгт 3. 2 Риск матрицын үнэлгээ.....	49
Хүснэгт 3. 3 Магадлалын түвшин тооцох.....	50
Хүснэгт 3. 4 Нөлөөллийн түвшин тодорхойлох .....	50
Хүснэгт 3. 5 Үйл ажиллагааны эрсдэлийг тооцох .....	51
Хүснэгт 4. 1 Магадлалын түвшин тооцох.....	52
Хүснэгт 4. 2 Риск матрицын үнэлгээ.....	52
Хүснэгт 4. 3 Процесс үйл ажиллагаа.....	53
Хүснэгт 4. 4 Мэдээллийн технологи .....	54
Хүснэгт 4. 5 Залилан .....	54
Хүснэгт 4. 6 Ажилтны алдаатай үйлдэл.....	55
Хүснэгт 4. 7 Үйл ажиллагааны эрсдэлийг үнэлсэн нэгтгэл .....	56
Хүснэгт 4. 8 Үйл ажиллагааны эрсдэлийн учирсан алдагдлын хувь төрлөөр.....	57
Хүснэгт 4. 9 Үйл ажиллагааны эрсдэлийн сангийн хэмжээг бусад үзүүлэлтүүдтэй харьцуулсан судалгаа, Хаан банк.....	57
Хүснэгт 4. 10 Үйл ажиллагааны эрсдэлийн сангийн хэмжээг бусад үзүүлэлтүүдтэй харьцуулсан судалгаа, Голомт банк.....	58
Хүснэгт 4. 11 Үйл ажиллагааны эрсдэлийн сангийн хэмжээг бусад үзүүлэлтүүдтэй харьцуулсан судалгаа, Төрийн банк.....	59
Хүснэгт 4. 12 Үйл ажиллагааны эрсдэлийн сангийн хэмжээг бусад үзүүлэлтүүдтэй харьцуулсан судалгаа, ХХБанк .....	59
Хүснэгт 4. 13 Үнэлгээний үр дүн .....	61
Хүснэгт 4. 14 Албан тушаалуудын статистик үр дүнгүүд .....	62

Хүснэгт 4. 15 Үнэлгээний үр дүн .....63



## ЗУРГАН МЭДЭЭЛИЙН ЖАГСААЛТ

Зураг 1. 1 Эрсдэлийн менежмент уялдаа .....	5
Зураг 1. 2 Оллсон эрсдэлийн менежментийн үе шат .....	5
Зураг 1. 3 КОСО-гийн эрсдэлийн менежментийн үйл явцын зураглал .....	6
Зураг 1. 4 Үйл ажиллагааны эрсдэлийг үнэлэх үйл явц .....	7
Зураг 1. 5 ОУСБ-ын эрсдэлийн менежментийн үйл явцын зураглал.....	9
Зураг 1. 6 Санхүүгийн гол эрсдэлүүдийн харилцан хамаарал .....	11
Зураг 1. 7 Эрсдэлийн пирамид.....	17
Зураг 1. 8 Эрсдэлийн дуршил, эрсдэлийн тэсвэр болон эрсдэлийн хүрээ .....	18
Зураг 1. 9 Эрсдэлийн хүчин чадал болон эрсдэлийн дуршилийн уялдаа холбоо.....	19
Зураг 1. 10 Комплаесын хөгжил.....	21
Зураг 1. 11 Япон улс дах комплайнсын зөрчилөөс болж дампуурсан байгууллага .....	22
Зураг 1. 12 Залилангийн гурвалжин .....	23
Зураг 1. 13 Залилангийн төрөл .....	24
Зураг 1. 14 Бизнес процесс менежементийн хөгжил .....	25
Зураг 2. 1 Банкны салбарын голлох үзүүлэлтүүд /их наяд төгрөгөөр/ .....	27
Зураг 2. 2 Банкны салбарын цэвэр ашиг, жилээр тэрбум төгрөгөөр.....	28
Зураг 2. 3 Банкуудын зах зээл эзлэлт, голлох үзүүлэлтүүдээр /актив, депозит, зээл, цэвэр ашиг/.....	28
Зураг 2. 4 Залилангийн төрөл ба хам үйлдэгдэх шинж ба эзлэх хувь.....	30
Зураг 2. 5 Залилангийн зөрчлийн тоо хэмжээ, эдийн засгийн салбараар .....	31
Зураг 2. 6 Банкны салбарт гарч буй залиланд эзэлж буй хувь хэмжээ .....	31
Зураг 2. 7 Залилангийн 2012-2022 оны өөрчлөлт .....	32
Зураг 2. 8 Эрсдэл хариуцагч .....	32
Зураг 2. 9 Олон улсын банкуудад залилангийн эрсдэлийн удирдахад авч буй арга хэмжээ .....	33
Зураг 2. 10 Залилангийн эрсдэлийн өөрчлөлт.....	33
Зураг 2. 11 Залилангийн илрүүлсэн арга.....	34
Зураг 2. 12 Гомдол мэдээлэгчдийн төрөл .....	35
Зураг 2. 13 Залилангийн илрүүлэлтийн төрөл, хугацаа, алдагдалын дундаж хэмжээ.....	35
Зураг 2. 14 Судалгаанд хамрагдасдын ерөнхий мэдээлэл .....	41
Зураг 2. 15 Комплайнс, залилангийн эрсдэлийн нөхцөл байдал.....	42
Зураг 2. 16 Банкны ажилтны ёс зүйн төлөвшил .....	43
Зураг 2. 17 Банкуудад процесс удирдлагын түвшин .....	44
Зураг 3. 1 Судалгааны үе шатууд .....	47
Зураг 3. 2 Эрсдэлийн менежментийн үйл явцын зураглал .....	47
Зураг 4. 1 Арилжааны банкуудын үйл ажиллагааны эрсдэлийн матриц .....	56
Зураг 4. 2 Алдагдлын хэмжээнд харгалзах залилангийн тоо хэмжээний статистик .....	65
Зураг 4. 3 Залилангийн гистограм .....	65
Зураг 4. 4 Загваруудын харьцуулалт .....	66
Зураг 4. 5 Гипербол функцийн загварчлал.....	67

Зураг 4. 6 “Л” банкны хадгаламж барьцаалсан үйл ажиллагааны процесс зураглал .....	68
Зураг 4. 7 “Л” банкны хадгаламж барьцаалсан үйл ажиллагааг сайжруулах процесс загварчилал.....	69

## **ХАВСРАЛТЫН ЖАГСААЛТ**

Хавсралт А. Шинжилгээний өгөгдөл

## ТОВЧИЛСОН ҮГИЙН ЖАГСААЛТ

### Нэршил товчлол

ҮСХ

АБ

ҮАЭ

МУТС

KPMG International

Limited

Deloitte

### Тайлбар

Үндэсний Статистикийн Хороо

Арилжааны банк

Үйл ажиллагааны эрсдэл

Мөнгө угаах болон Терроризмыг санхүүжүүлэх

Үндэстэн дамнасан мэргэжилийн аудит, татвар,  
нягтлан бодох бүртгэлийн зөвлөх үйлчилгээ

олон улсын сүлжээ байгууллага

Deloitte Touche Tohmatsu Америкт төвтэй

үндэстэн дамнасан мэргэжилийн аудит, татвар,  
нягтлан бодох бүртгэлийн зөвлөх үйлчилгээ

## **ТОВЧ ХУРААНГУЙ**

Энэхүү магистрын зэрэг горилсон судалгааны ажлаараа арилжааны банкны үйл ажиллагааны эрсдэлийн дотоод залилангийн эрсдэлийг үнэлэх, түүний удирдлагыг сайжруулах арга замыг тодорхойлохыг зорьлоо.

Залилангийн эрсдэлийг удирдахад үйл ажиллагааны эрсдэлийн матриц арга нь үр дүнтэй бус байгаа нь ажиглагдсан. Судалгаагаар залилангийн эрсдэлийг удирдахад дан ганц үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлага нь бүрэн хангалтгүй тул Комплаинс, процесс удирдлага цаашлаад байгууллагын соёлын түвшинд удирдах нь зүйтэй юм. Энэхүү судалгааны ажлын хүрээнд удирдлагуудын үр дүнтэй оролцоог тодорхойлон удирдах нь зүйтэй юм.

**Түлхүүр үг:** эрсдэлийн менежмент, авилга, залилан

## ОРШИЛ

### Судалгааны ажлын үндэслэл, асуудал

Олон улсын байгууллагуудын судалгаа, Монгол улсын гэмт хэргийн статистик мэдээлэл болон банкны салбарын ажилтнуудаас авсан тандалтын судалгаа зэргээс дүгнэхэд санхүүгийн залилангийн хэмжээ өссөн үзүүлэлттэй байна. Залилан нь нэг талаасаа үйл ажиллагааны эрсдэлийн нэг төрөл бөгөөд нөгөө талаас комплайнсын зөрчилд тооцогдоно. Залилангийн эрсдэл нь байгууллагад их хэмжээний алдагдал, нэр хүндийн эрсдэл учруулаад зогсохгүй байгууллагыг дампуурахад хүргэдэг хүчин зүйлсийн нэг юм.

Арилжааны банкууд эрсдэлийн удирдлагыг хэрэгжүүлж байгаа боловч банкны дотоод залилангийн хэмжээ буурахгүй байгаа нь банкуудад залилангийн эрсдэлийн зохистой удирдлага хангалтгүй байна. Банкууд нь Залилангийн эрсдэлд анхаарал хандуулах, цаашлаад үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлагын чадамжийг нэмэгдүүлэх нь арилжааны банкуудад цаашдын хөгжил, тогтвортой байдалд чухал ач холбогдол гэж үзэж байна.

### Судалгааны хамрах хүрээ

Монгол улсад үйл ажиллагаа явуулж буй арилжааны дөрвөн банк.

### Сэдвийн судлагдсан байдал

Судлаач	Огноо	Судалгааны ажлын нэр	Судалгааны үр дүн
<b>Дотоодод судлагдсан байдал</b>			
Б.Золзаяа	2018	Залилангийн аудитын онол, арга зүй түүнийг нэвтрүүлэх нь /Арилжааны банкны жишээн дээр/	Байгууллага дотоод аудитын нэгждээ залилангийн аудитын онол арга зүйг нэвтрүүлснээр залилангаас үүсэх эрсдэлийг бууруулж, урьдчилан сэргийлж, бий болсон тохиолдолд тохиолдолд хурдан илрүүлж хариу арга хэмжээ авах боломжтой гэсэн дүгнэлтэд хүрсэн байна.
Ц.Өлзийсайхан	2021	Залиланд нөлөөлөгч хүчин зүйлсийн судалгаа /Арилжааны банк/	Судалгаанд анкетын арга ашиглан судалгаа авч залиланд нөлөөлөгч хүчин зүйлсийг тодорхойлон дараах санал зөвлөмж өгсөн байна. Үүнд: Залилангийн эсрэг хяналтын бодлого, төлөвлөгөө боловсруулах, Залилангийн аудитор орон тоог үүсгэх, Дотоод хяналтын нягт, нямбай систем нэвтрүүлэх, Ажилтнуудад залилангийн эсрэг мэдлэг олгох болон ёс зүйн сургалтад тогтмол хамруулах гэсэн зөвлөмжүүдийг өгсөн байна.
Б.Ариунжаргал	2019	Арилжааны банкны үйл ажиллагааны эрсдэлийг үнэлж сан байгуулах боломж	Судалгааны үр дүнгээс харахад бизнес төлөвлөлт дэх хүлээн зөвшөөрөх алдагдлын хэмжээг банкны эрсдэл даах чадвар, хязгаарлалтуудын хүрээнд тодорхойлон үнэлж санхүүгийн арга хэмжээ авах нь эрсдэлийн удирдлагын тогтолцоон дах зайлшгүй байх ёстой банкны стратегийн хэрэгжүүлэх үйл явц хэмээн үзэж Базелийн хорооны

			зөвлөмжийн дагуу сан байгуулхыг зөвлөсөн байна.
М.Мишээл	2023	Залиланг бууруулах арга зам /Арилжааны банкны жишээн дээр/	Судалгаанд баримт бичгийн болон харьцуулалт хийх аргаар залилангийн талаар илүү дэлгэрүүлэн судалж, тухайн гэмт хэрэг ямар хүчин зүйлээс үүсдэг болохыг тодорхойлж, хэрхэн бууруулах боломжтой талаар санал зөвлөмжийг боловсруулсан байна. Байгууллага шүгэл үлээх бодлогыг боловсруулан хэрэгжүүлэх, ажилтнуудын цалин хөлс урамшууллын системийг боловсронгуй болгох, дотоод хяналтын албаны хяналт шалгалтыг сайжруулах гэсэн санал зөвлөмжийг өгсөн байна.
<b>Олон улсад судлагдсан байдал</b>			
Tomonori TANAKA	2016	The New Model about Fraud Risk Factors I	Энэхүү судалгааны хүрээнд залилангийн гурвалжинг илүү дэлгэрүүлж хувь хүн болон байгууллагын хүчин зүйлсээр дэлгэрүүлэн 6 хүчин зүйлсийн хүрээнд залилангийн шинэ загварыг боловсруулсан.
Shigeyushi Shima, Ayako Komatsu, Hirohisa Ogawa, Sayaka Okamatsu, Daisuke Takagi	2013	Analisis and Consideration of Work Environments for Incident Prevention Countermeasure Related to Insider Threat	Энэхүү судалгаа нь ажлын байрны орчинд ажилтны гүйцэтгэлийн үнэлгээг, цагийн менежмент, ажилтан хоорондын харилцааг сайжруулах замаар дотоод залиланг бууруулах боломжтой анкет судалгааны хүрээнд дүгнэсэн.

### Судалгааны ажлын зорилго

Энэхүү судалгааны ажлын зорилго нь арилжааны банкны үйл ажиллагааны эрсдэлийн хүрээнд залилангийн эрсдэлийг үнэлэх, тэдгээрийг бууруулах арга хэмжээг тодорхойлоход оршино.

### Судалгааны ажлын зорилт

Дээрх зорилгыг биелүүлэхийн тулд дараах зорилтуудыг дэвшүүлээ. Үүнд:

- Арилжааны банкны үйл ажиллагааны эрсдэлийн менежментийн ач холбогдлыг судлах;
- Үйл ажиллагааны эрсдэлийн хүрээнд луйврын эрсдэлийг тодорхойлох;
- Олон улсад луйврын эрсдэлийн өнөөгийн байдлыг судлах;
- МУ-ын арилжааны банк дахь залилангийн эрсдэлийн төлөв байдлын шинжилгээ;
- Арилжааны банкны үйл ажиллагааны эрсдэлийн үнэлгээний аргачлалыг судлах;
- Арилжааны банкны луйврын эрсдэлийн удирдлагын үйл ажиллагааг сайжруулах арга зүйг боловсруулах;
- Бизнес процесс менежментийг үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлагад ашиглах арга замыг тодорхойлох;
- Дүгнэлт, санал зөвлөмж

**Судалгааны арга зүй**

Судалгаанд тоон шинжилгээний арга, баримт бичгийн болон кейс шинжилгээний аргуудыг хэрэглэв.

**Судалгааны ажлын бүтэц**

Энэхүү магистрын зэрэг горилсон дипломын ажил нь удиртгал, 4 бүлэг, 15 дэд бүлэг, дүгнэлт, санал зөвлөмж, ашигласан материал, хавсралт хэсгээс бүрдэнэ.



# I БҮЛЭГ. ОНОЛ, АРГА ЗҮЙН СУДАЛГАА

## 1.1. Арилжааны банкны эрсдэлийн удирдлагын тухай ойлголт, үүсэл хөгжил

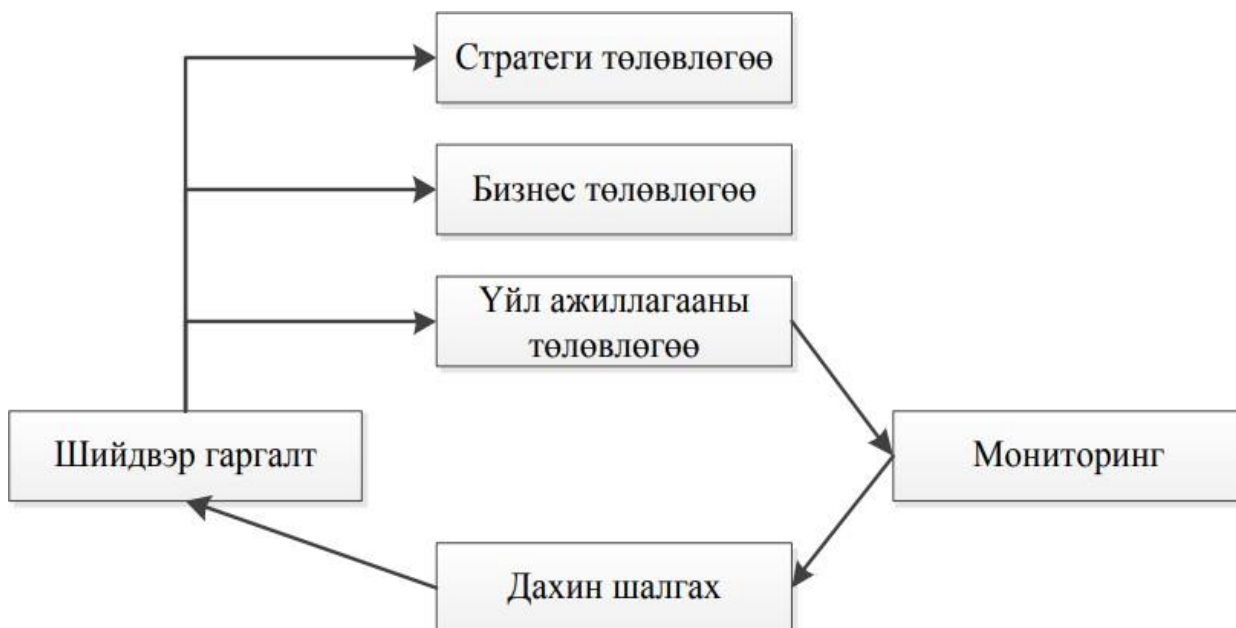
Эрсдэлийн менежментийн анхны санаа нь 20-р зууны эхэн үеэс тавигдсан гэж үздэг бөгөөд захиргааны сонгодог онолыг үндэслэгч А.Файоль гаргажээ. Түүний боловсруулсан үйлдвэрийн менежментийг үндсэн зургаан функцэд хуваасны нэг нь аюулгүй байдал буюу эрсдэлийг тодорхойлох, бууруулах асуудал байжээ. Түүний дараа 1921 онд Ф.Найтын “Эрсдэл, тодорхойгүй байдал ба ашиг” гэсэн бүтээлдээ эрсдэлийг хэмжигддэг, хэмжигддэггүй гэж ангилаад өмнө нь тохиолдож байсан эрсдэлүүд нь ямар нэгэн тархалттайгаар ирээдүйд тохиолддог гэж үзжээ. Түүнээс хойш хийгдсэн судалгаанууд дээрх санааг улам боловсронгуй болгон эрсдэлийг тодорхойлох, удирдах, шийдвэр гаргах, мөн тархалтын хуулийн дагуу магадлалын онолыг хослуулан хөгжиж иржээ. Дараагийн нэг томоохон хувь нэмэр оруулсан хүн бол Шведийн Статсфортаг компаний эрсдэлийн менежер Г.Хамилтоны 1974 онд боловсруулсан “Эрсдэлийн менежментийн тойрог” бүтээлдээ эрсдэлийн менежментийг үйл явц гэж тодорхойлсон ба эрсдэлийг үнэлэхээс эхлээд хяналт тавих бүх үе шатуудыг тодорхой болгон хариуцах эзэнтэй болгосон.

Магадлалын онол дээр суурилан өмнөх хугацааны түүхэн мэдээлэлд тулгуурлан эрсдэлийг тодорхойлоход Ж.М.Кейнсийн бүтээл зүй ёсоор хувь нэмэр оруулсан. Эрсдэл үүсгэгч зах зээлийн хүчин зүйлүүд нь тодорхой хамааралтай байх тул нийт эрсдэлийг багцын хувьд тооцох аргазүйг эдийн засагч, доктор Г.Марковиц 1952 он үндэслэсэн ба уг бүтээлээрээ 1990 оны Нобелийн шагналт хүртжээ. Уг судалгаанд хөрөнгө оруулалтын багцын оновчтой сонголтыг эрсдэл, өгөөжийн тодорхой түвшинд тооцох аргазүйг боловсруулсан. Мөн 1981 оны Нобелын шагналт эдийн засагч Ж.Тобины 1969 оны “Багцын оновчтой сонголт”-ын загварыг эрсдэлийн шинжилгээнд өнөөг хүртэл түгээмэл ашиглаж байна. Эрсдэлийн менежмент гэдэг нь учирч болзошгүй эрсдэлээс хүлээх алдагдлыг тодорхойлох, бууруулах үйл ажиллагааг хэлнэ. Чикагогийн их сургуулийн профессор К.Калп “Эрсдэлийн менежмент нь бизнесийн тасралтгүй хөгжих үйл ажиллагааг хангах зорилго бүхий эрсдэлийг бууруулах үйл явц” юм гэж хэлснээс харахад аливаа бизнесийн байгууллагын хөгжлийг бүрэлдүүлэгч нэг тулгуур нь эрсдэлийн удирдлага гэдгийг харуулж байна. Шийдвэр гаргаж буй орчин тодорхой бус байхын хэрээр хүлээж болзошгүй эрсдэлийг тодорхойлох, хэмжих, оновчтой шийдвэр гаргах нь шийдвэр гаргаж буй хүний туршлага, мэдлэг чадвар мөн хандлагатай хэмжээний мэдээлэл, тохиромжтой аргазүй ашиглаж байгаа байдлаас хамаарна. (Намсрай.Б ба бусад, 2006).

Эрсдэлийн менежмент шийдвэрийг оновчтой болгохын тулд тодорхой бус орчны шийдвэр гаргалтын арга хэрэгслүүдийг ашиглах ба энэ нь удирдлагын шийдвэр гаргах үйл явцыг тодорхой хэмжээгээр хөнгөвчилнө (Цэнд. Н., 2013)

Шийдвэр гаргалт нь зорилго үнэлэмжид суурилсан шийдвэрийн хувилбаруудыг боловсруулах, түүнээс тохиромжтой хувилбарыг сонгох үйл явц юм (Harris, 1998)

Зураг 1.1 Эрсдэлийн менежмент уялдаа



Эх сурвалж: Оллсоны эрсдэлийн менежментийн тогтолцоо, 2002 он

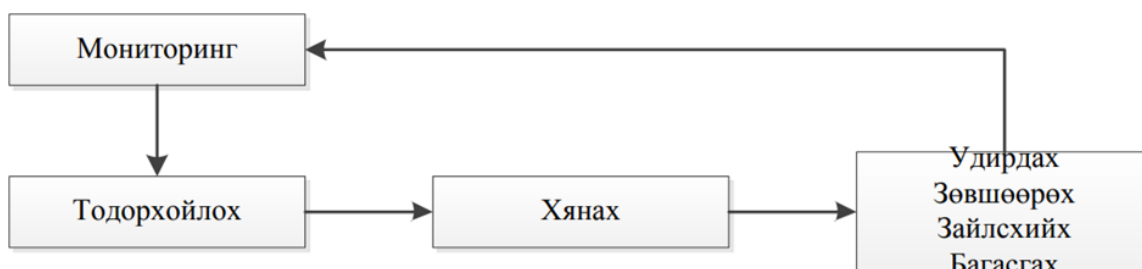
Сүүлийн үед эрсдэлийн менежментийн үйл явцыг тодорхойлоход дараах 3 загвар түлхүү ашиглагдаж байна. Үүнд:

- Оллсоны эрсдэлийн менежментийн тогтолцоо, 2002 он
- КОСО-гийн эрсдэлийн менежментийн тогтолцоо, 2004 он
- ОУСБ-ын эрсдэлийн менежментийн тогтолцоо, 2009 он

#### Оллсоны эрсдэлийн менежментийн тогтолцоо

Английн Стандарт Чартерэд банкны эрсдэлийн ахлах менежер С.Оллсон эрсдэлийн менежмент бол тасралтгүй үргэлжлэх үйл явц бөгөөд эрсдэлийг тодорхойлох үе шат нь байгууллагын зорилгоос шалтгаалан өөр өөр байх боловч гадаад орчны нөлөөлөл тодорхой бус байдлыг бий болгодог гэж бичсэн ба эрсдэлийг тодорхойлон, түүнийг хэмжээний дараа байгууллагын санхүүгийн хүчин чадал, зорилго, хувьцаа эзэмшигчдийн хүлээж буй өгөөжөөс шалтгаалан татгалзах, хүлээн зөвшөөрөх, бууруулах, удирдах гэсэн хувилбаруудаас тохиромжтойг нь сонгоно.

Зураг 1.2 Оллсон эрсдэлийн менежментийн үе шат



Эх сурвалж: Оллсоны эрсдэлийн менежментийн тогтолцоо, 2002 он

### КОСО-гийн эрсдэлийн менежментийн тогтолцоо

Түүний дараа 2004 онд боловсруулсан КОСО эрсдэлийн удирдлагын тогтолцоонд байгууллагын стратеги төлөвлөлт, үйл ажиллагаа, тайлагнал, комплайнс (дүрэм журмын хэрэгжилт) буюу дотоод орчны хүрээнд зорилгоо тодорхойлох, эрсдэлийг тодорхойлох, үнэлэх, удирдах, хянах, мэдээлэх, мониторинг буюу эргэх холбоо гэсэн үе шатуудыг бизнесийн салбар, газар, нэгж, албаны түвшинд бүрдүүлэн авч үздэг.

Зорилгоо тодорхойлох, эрсдэлээ тодорхойлох үнэлэх, эрсдэлийг удирдах, үйл ажиллагааг хянах, мэдээлэл харилцаа холбоо, мониторингийн үе шатууд (COSO, 2004) багтана. Эрсдэлийн менежментийн энэ нэгдсэн тогтолцоо нь бүх төрлийн байгууллагад нийцнэ гэж үздэг.

Зураг 1. 3 КОСО-гийн эрсдэлийн менежментийн үйл явцын зураглал



Эх сурвалж: КОСО-гийн эрсдэлийн менежментийн тогтолцоо, 2004 он

- **Эрсдэлээ үнэлэх** - Эрсдэлийг хэрхэн удирдах суурийг тодорхойлох мөн магадлал болон үр нөлөөг судлан дүн шинжилгээ хийгдсэн байна. Эрсдэл нь зайлшгүй үлдэгдэл суурь дээр тулгуурлан үнэлэгдэнэ;
- **Эрсдэлээ удирдах** - Аж ахуйн нэгжүүд эрсдэлийг удирдахдаа дараах арга хэмжээг сонгодог-эрсдэлээс зайлс хийх, эрсдэлийг хүлээн зөвшөөрөх, эрсдэлийг бууруулах мөн эрсдэлийг шилжүүлэх. Эдгээр арга хэмжээнүүдийг эрсдэлийн хандлага болон эрсдэл даах чадвартаа уялдуулж өгнө;
- **Хяналтын үйл ажиллагаа** - Эрсдэлд үр ашигтайгаар хариу үзүүлэхийн тулд бодлого, дүрэм журмыг гарган хэрэгжүүлдэг байх;
- **Мэдээлэл, харилцаа холбоо** - Хэрэгцээт мэдээллийг тодорхойлж байгууллагын ажилчид энэхүү мэдээллийг солилцсоноороо ажилчид үүрэг хариуцлагаа амжилттай биелүүлж чаддаг. Аж ахуйн нэгжийн доод шатны ажилчдаас удирдлага хүртэл өргөн хүрээнд харилцаа холбоо үүсч байвал үүнийг үр ашигтай харилцаа гэнэ;
- **Мониторинг** - Аж ахиун нэгжийн эрсдэлийн удирдлагын систем нь байнгын хяналтанд байдаг ба шаардлагатай тохиолдолд өөрчлөлт хийж болдог. Байгууллагын хэрэгжиж байгаа менежментийн үйл ажиллагаагаар эсвэл тус тусын үнэлгээгээр мониторинг хийдэг. (COSO, Enterprise risk management integrated framework, 2004);
- **Эрсдэлийг таньж мэдэх** - Эрсдэлийг таньж, мэдэх явц нь эрсдэлийн үнэлгээний өмнө хийгдэх ба эрсдэлийн дэлгэрэнгүй жагсаалтыг гаргаж ирнэ. Энэ үе шатанд байгууллагын эрсдэлийн бүдүүвчийг маш өргөн хүрээнд таамаглал дэвшүүлж хамгийн нийтлэг эрсдэлүүдээр бүрдүүлнэ. Удирдлагын үйл ажиллагаа болон бизнесийн нэгжийн түвшинд эрсдэл бүрийг нарийвчлан авч үзэж, төлөөлөн удирдах зөвлөл болон дээд удирдлагаас хамгаалах шаардлагатай хамгийн чухал эрсдэлүүдийн дарааллыг тогтооно. Ийнхүү дараалал тогтоох нь эрсдэлийн үнэлгээг амжилттай хийж гүйцэтгэхэд тус болно;

- *Үнэлгээний шалгуур тогтоох* - Эрсдэлийн үнэлгээний үйл явцын хүрээнд хамгийн түрүүнд үнэлгээний шалгуур тогтоох явдал юм. Эрсдэл нь ерөнхийдөө эрсдэл тохиолдох магадлал, үзүүлэх нөлөөллийн хүрээнд тодорхойлогдоно. Ихэнх байгууллагууд тохиолдох магадлал, үзүүлэх нөлөөлөл, эрсдэлд өртөх байдал, давтамж зэргээр илүү далайцтай эрсдэлийг үнэлэх нь ашиг тустай гэж үздэг;
- *Эрсдэлийг үнэлэх* - Эрсдэлийг үнэлэхдээ тодорхойлсон хэмжүүрийг ашиглан эрсдэл бүрийн үнэ цэнийг тодорхойлно. Энэ нь хоёр үе шаттай бөгөөд эхний алхам нь чанарын шинжилгээ хийх ба дараагаар нь хамгийн чухал гэсэн эрсдэлд тоон шинжилгээ хийнэ;
- *Эрсдэлийн хамаарлыг үнэлэх* - Эрсдэлүүд дан дангаар оршдоггүй бөгөөд тэдгээрийн хамаарлыг удирдах нь хамгийн чухал. Ач холбогдолгүй эрсдэл мэт боловч бусад нөхцөл байдалд нөлөөлж их хэмжээний хохирол учруулах талтай байдаг. Тиймээс тухайн байгууллага магадлалын тархалт болон эрсдэлийн хамаарлын матриц гэх мэт арга зүйг ашиглан эрсдэлийг бүхэл болгож харах хэрэгтэй;
- *Эрсдэлийг эрэмбэлэх* - Эрсдэлийн зорилтод түвшин, дээд хязгаарыг урьдаас тодорхойлж эрсдэлийн түвшинг харьцуулан эрэмбэлнэ. Эрсдэл бол тохиолдох магадлал, үзүүлэх нөлөөлөл, эрсдэлд өртөх байдал, давтамжаараа зөвхөн санхүүгийн хүрээнд биш ба нэр хүнд, аюулгүй байдал, эрүүл мэнд болон бусад нөхцөл байдалтай холбоотой байна;
- *Эрсдэлд хариу үзүүлэх* - Эрсдэлийн үнэлгээний үр дүнд эрсдэлд хариу үзүүлэх төлөвлөгөө гаргах, стратеги боловсруулж, зардал үр ашгийн шинжилгээ хийснээр эрсдэлийг хүлээн зөвшөөрөх, бууруулах, шилжүүлэх, хянах гэсэн сонголтуудаас сонгох болно. (Aebi.V., 2021)

Зураг 1. 4 Үйл ажиллагааны эрсдэлийг үнэлэх үйл явц



Эх сурвалж: (COSO, Risk assessment in practice, 2012)

Хүснэгт 1. 1 Хэмжих аргачлалын харьцуулалт

Аргачлал	Давуу тал	Сул тал
Чанарын шинжилгээ	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Харьцангуй хурдан ба амархан;</li> <li>✓ Эрүүл мэнд, аюулгүй байдал, нэр хүнд зэрэг санхүүгийн бус давтамж, магадлал болон санхүүгийн нөлөөллөөс гадна маш их мэдээллээр хангана;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Эрсдэлийн түвшинд өөр өөр хязгаарыг тогтоож өгдөг;</li> <li>✓ Адил эрсдэлийн түвшинд эрсдэлийн тохиолдол тодорхой бус байдаг;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Тоон шинжилгээний талаар мэддэггүй олон тооны ажилчид ойлгоход амар;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Эрсдэлийн хамаарал үүсвэл нийт дүн нь тоогоор илэрхийлэгдэхгүй;</li> <li>✓ Зардал үр ашгийн шинжилгээ хийхэд бага хэмжээний чанар хэрэгтэй;</li> </ul>
Тоон шинжилгээ	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Эрсдэлийг мөнгөн урсгалаар хэмжихдээ;</li> <li>✓ Эрсдэлийн хамаарлыг тоон дүнгээр харуулах боломж өгдөг;</li> <li>✓ Бизнесийн үйл ажиллагаанд хамгийн их өгөөжтэй эрсдэлд суурилсан хөрөнгийн хувиарлалт хийх боломжтой;</li> <li>✓ Төлбөрийн чадварыг хангахын тулд өөрийн хөрөнгийн шаардлагатай хэмжээг тооцоход тусалдаг.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Цаг их шаарддаг ба зардал ихтэй;</li> <li>✓ Доллар гэх мэт хэмжих нэгжээ сонгох ёстой ба жилийн давтамж буюу чанарын нөлөөллийг орхигдуулдаг;</li> <li>✓ Нарийн тодорхойлох чадвартай тоог ашигласан эсэх нь тодорхойгүй;</li> <li>✓ Таамаглал буруу байх.</li> </ul>

Эх сурвалж: (COSO, Risk assessment in practice, 2012)

Чанарын үнэлгээний хувьд хамгийн нийтлэг хэрэглэгддэг үнэлгээний аргачлал бол ярилцлага, санал асуулга, сценари шинжилгээ, ажлын хэсэг гаргах, бэнчмарк зэрэг байдаг. Тоон шинжилгээнд магадлалын тархалт ба үнэлэх хувийг урьдаас тодорхойлохын тулд сценари шинжилгээ болон бэнчмарк хэрэглэдэг.

Үйл ажиллагааны эрсдэлийг дөрвөн хүчин зүйлд хувааж авч үздэг. Аливаа байгууллага эрсдэлийн менежментийг тодорхойлохдоо гадаадын өргөн тархсан стандарт, зөвлөмжүүдийг нэвтрүүлэх нь давуу талтай юм. Тухайлбал эрсдэлийг системтэйгээр тодорхойлох, асуудал шийдвэрлэх, шийдвэр гаргах хэрэгсэл болгодог. Эрсдэлийн менежмент гэдэг нь бизнесийн тасралтгүй хөгжих процессийг хангах зорилгоор эрсдэлийг бууруулах үйл явц юм. Эрсдэлийн менежментийн гаргасан шийдвэр хэр оновчтой болохыг хянах мөн үнэлэх үе шатыг мониторинг хийх үе шат гэнэ.

#### ОУСБ-ын эрсдэлийн менежментийн тогтолцоо

1995 онд Австрали, Шинэ Зеланд улсууд хамтран “Эрсдэлийн менежмент”-ийн стандартыг боловсруулсан байсан (AS/NZS 4360, 2004). Үүний дараа ОУСБ 2009 онд “Эрсдэлийн менежмент, үндсэн зарчим, удирдамж”-ийг (ISO/AZ/NZS 31000, 2009) боловсруулсан ба уг стандартаар байгууллагын стратеги зорилго болон гадны өөрчлөлттэй уялдаатай гарч болзошгүй эрсдэлүүдийг тодорхойлох, үнэлэх, бууруулах, хэрэгжилтэд хяналт тавих зэрэг зургаан үе шатаас бүрдэнэ. Орчноо болон эрсдэлээ тодорхойлох үе шатууд нь эрсдэлийг таньж мэдэх зорилготой үйл ажиллагаа юм.

Эрсдэлийн шинжилгээ, эрсдэлийг үнэлэх үе шатууд нь эрсдэлийн дарааллыг тодорхойлох зорилготой, эрсдэлийг бууруулах үе шат нь эрсдэлийг удирдах зорилготой үйл ажиллагаанууд юм. Эдгээр үе шатууд бүрд эргэх холбоо, мониторинг тогтмол хийх шаардлагатай. Эдгээр загварууд нь бүтцийн хувьд ялгаатай боловч агуулгын хувьд эхлээд эрсдэлээ тодорхойлох, үнэлэх, удирдах эргэх холбоо буюу хяналт гэсэн тасралтгүй үргэлжлэх үйл явц гэж үздэг.

Зураг 1. 5 ОУСБ-ын эрсдэлийн менежментийн үйл явцын зураглал



Эх сурвалж: (ISO/AZ/NZS 31000, 2009)

Арилжааны банкны менежментийн гол асуудал нь 1980-аад оныг хүртэл зээлийн эрсдэл байсан бол 1973 онд Бреттон Вудсийн ханшийн тогтолцоо уналтад орж чөлөөт ханшийн тогтолцоо буюу тухайн валютын эрэлт нийлүүлэлтийн үндсэн дээр худалдах, худалдан авах ханш тогтдог болсон. Ингэснээр аль нэг валютаар илэрхийлэгдэх хөрөнгө нь тухайн валютын өөрчлөлттэй уялдан үнэ цэнэ нь өөрчлөгдөж байдаг. Энэ нь хөрөнгө эзэмшигчдэд зах зээлийн буюу валютын ханшийн эрсдэл үүсдэг. Түүний томоохон жишээ нь 1995 оны 2-р сарын 26 өдөр 233 жилийн түүхтэй Английн Лондон хотын Baring банк дампуурчээ. Уг банкны Сингапур дахь салбарт ажилладаг хөрөнгө оруулалтын ажилтан нь Японы фьючерсын зах зээлд хөрөнгө оруулалт хийснээр 1.2 тэрбум доллар алдаж дампуурчээ. Гол шалтгаан нь тооцоо судалгаанд үндэслээгүй оролцсоноор зах зээлийн эрсдэлд өртсөн. Мөн Японы Дайва банк фьючерсийн арилжаанд оролцож 1 тэрбум гаруй долларын алдагдал хүлээжээ.

Арилжааны банкуудад нийтлэг учирдаг эрсдэлүүд нь зээлийн эрсдэл, хүүгийн эрсдэл, зах зээлийн эрсдэл, үйл ажиллагааны эрсдэл, хөрвөх чадварын эрсдэл, төлбөрийн чадварын эрсдэл, улс орны тусгаар тогтнолын эрсдэл, тэнцлийн гадуурх үйл ажиллагааны эрсдэл гэж ангилдаг. Санхүүгийн зуучлал үзүүлдэг байгууллагын хувьд зээлийн үйлчилгээ нь бизнесийн үндсэн чиглэл учраас нийт орлогын дийлэнх хэсгийг зээлийн хүүгийн орлогоос бүрдүүлдэг боловч тодорхой хэмжээний эрсдэлийг дагуулдаг. Тийм ч учраас банкны зээлийн эрсдэлийг судлах хандлага тэргүүн

ээлжид байдаг боловч зах зээлийн эрсдэл томоохон алдагдал хүлээх магадлалтай байдаг учраас уг эрсдэлүүдийг тооцож, удирдах нь банкинд томоохон ач холбогдолтой. Арилжааны банкууд голлох зээл, зах зээл, үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлагыг илүү түлхүү анхаарал хандуулж судалсаар ирсэн.

ОУТТБ буюу Базелийн хорооноос 1988 онд 12 улс хамтран банкны өөрийн хөрөнгийн хүрэлцээт байдлын олон улсын Базел I стандартыг баталсан (BIS, International convergence of capital measurement and capital standards, 1988) ба 2004 онд гаргасан Базел II-стандартад зээл, зах зээл, үйл ажиллагааны эрсдэлийг удирдах зөвлөмжийг гаргасан. Базел I стандартад эрсдэлийг хянах зарчмууд нь ирээдүйд тодорхой хугацаанд гарч болзошгүй зээлийн эрсдэлийг тодорхойлох, уг эрсдэлийг банкны ӨХ-өөр нөхөх чадварыг илэрхийлэх үзүүлэлтийг тогтооход чиглэж байсан бол Базел II-т зээлээс гадна зах зээл, үйл ажиллагааны эрсдэлд илүү анхаарал хандуулан эдгээр эрсдэлийг хэмжих, үүсч болзошгүй алдагдлыг ӨХөөр нөхөх чадвартай эсэхийг тогтооход чиглэсэн байдаг.

Уг стандартаар эрсдэлийг санхүүгийн, үйл ажиллагааны, стратегийн, болон тохиолдлын эрсдэлүүд гэж ангилдаг. Үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлага нь тооцоо хийж магадлалыг тодорхойлоход мэдээллийн дутмаг байдлаас шалтгаалан хүндрэлтэй байдаг. Харин бизнесийн болон тохиолдлын эрсдэлүүдийг тоон шинжилгээний аргуудаар үнэлэх боломжгүй тул чанарын үнэлгээ хийж, үйл ажиллагаанд нөлөөллийг тодорхойлж шийдвэр гаргалтад ашиглах боломжтой байдаг.

Банкны хяналт шалгалтын Базелын хороо нь банкны зохистой харьцааны шалгуур үзүүлэлтийн олон улсын стандартыг тодорхойлон санхүүгийн тогтвортой байдлыг сайжруулах, бэхжүүлэх, хяналт шалгалтыг сайжруулах зорилготой байгууллага юм. Базелийн хорооноос 1984 оноос эхлэх үйл ажиллагааны эрсдэлтэй холбоо бүхий баримт бичгийг гаргаж эхэлсэн байдаг ба 2003 онд Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk –т Байгууллагын эрсдэлийн удирдлагын зохистой орчинг бий болгох, бүрэлдхүүний үүрэгтэй холбоотой 10 зарчмыг тусгасан байдаг. (risk, 2003)

Зарчимын тайлбар:

Эрсдэлийн удирдлагын зохистой орчинг бий болгох зарчмын хүрээнд

**Зарчим.1** Төлөөлөн удирдах зөвлөл нь банкныхаа үйл ажиллагааны эрсдэлийн хамгийн чухал хүчин зүйлсийг бусад төрлийн эрсдэлээс тусдаа, хянах боломжит эрсдэлийн төрөлд хамрагддагийг ойлгож танилцсан байх ёстой дээр үндэслэж банкныхаа үйл ажиллагааны эрсдэлийн стратегийг батлах, тогтмол хугацаагаар үнэлж дүгнэх ёстой. ТУЗ нь үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлагын хамрах хүрээ аргачлалыг батлахаас гадна бас удирдлагын багын үйл ажиллагааг хянах ёстой.

**Зарчим.2** Удирдлагын баг нь ТУЗ-аас баталсан үйл ажиллагааны эрсдэлийн стратегийг хэрэгжүүлэх хариуцлагыг хүлээж авна. Банкны байгууллагын бүхий л нэгж салбар даяар энэ стратеги нь хэрэгжих ёстой бөгөөд бүх түвшний ажилтнууд үйл ажиллагааны эрсдэлийн менежментийн тал дээр тус тус ямар үүрэг хариуцлага хүлээн авч байгаа талаар мэдээллэх, ажлын үйл явц, процесс болон систем бүхний үйл ажиллагааны эрсдэлийг хянахад зориулсан бодлого, процесс, дүрэм журмыг батлах үүргийг хүлээнэ.

**Зарчим.3** Банк доторх мэдээллийн урсгал нь үйл ажиллагааны эрсдэл удирдлагын тогтмол соёлтой байх ёстой. Удирдлага нь үйл ажиллагааны эрсдэлийн менежментийн систем нь хэр чанартай ажиллаж байгааг хянахаас гадна удирдах зөвлөлийн зүгээс удирдлагын ажлын гүйцэтгэлийг хянах бололцоог олгох ёстой.

Эрсдэлийг илрүүлэх, үнэлэх, хянах, бууруулах арга хэмжээг тогтоох зарчмын хүрээнд

**Зарчим.4** Банк нь өөрийн бизнесийн үйл ажиллагаа бүрт үйл ажиллагааны эрсдэлийг тодорхойлсон байх ёстой. Үүнээс гадна банк нь шинэ бараа үйлчилгээ, ажлын үйл явц, процесс болон систем нэвтрүүлэхээсээ өмнө эдгээртэй холбогдолтой үйл ажиллагааны эрсдэлийг шаардлагад нийцэхүйц түвшинд хянаж тогтоосон үгүйг шалгах шаардлагатай.

**Зарчим.5** Банк нь үйл ажиллагааны эрсдэлийг хэмжихэдшаардлагатай процессоо тодорхойлсон байх ёстой

**Зарчим.6** Банк нь бизнесийн үндсэн шугамаар дамжиж, үйл ажиллагааны эрсдэлийн давтамж болон алдагдалтай үйл явдлыг тодорхойлох хянадаг системтэй болох ёстой.

**Зарчим.7** Банк нь үйл ажиллагааны эрсдэлийг удирдаж, багасгах зориулалттай бодлого, аргачлал болон дүрэм журамтай байх ёстой. Үүнээс гадна эрсдэл хязгаарлаж удирдах өөр стратегиудын зардал болон ашгийг судалж, эрсдэлийн профайлаасаа харгалзан, үйл ажиллагааны эрсдэлийн өртөлтийг хянахад тохиромжтой стратеги хэрэгжүүлэх ёстой.

Эрсдэлийг удирдах ажилтнуудын үүргийн хүрээнд

**Зарчим.8** Хяналтын ажилтнууд нь эрсдэлийн удирдлагын ерөнхий үйл явцад зориулагдсан үйл ажиллагааны эрсдэл илрүүлж, хэмжин, хянаж, удирдах дотоод системтэй болохыг банкнуудаас шаардах ёстой.

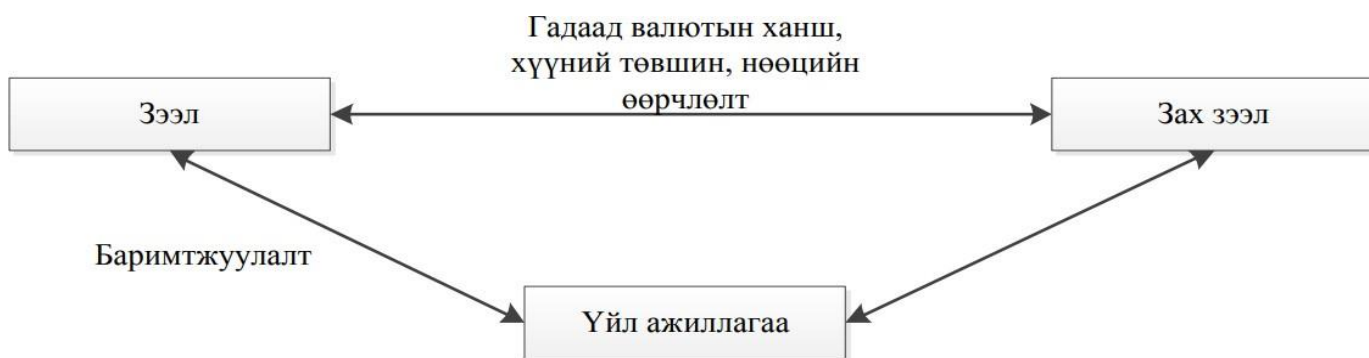
**Зарчим.9** Хяналтын ажилтанууд нь аливаа банкны стратеги, бодлого, ажлын үйл явц болон дадлыг үйл ажиллагааны эрсдэлтэй харьцуулсан бие даасан үнэлэмжийг шууд болон шууд бус байдлаар тогтмол хийх ёстой. Банк доторх бүх үйл ажиллагааны өөрчлөлт шинэчлэлтийг хянагчдад мэдээлэн тайлагнадаг ямар нэгэн механизмтай болох ёстой.

Мэдээллэх үүргийн хүрээнд

**Зарчим.10** Үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлагын чанарыг бие даан үнэлж дүгнэхэд шаардлагатай бүх мэдээллээ банк болгон олон нийтэд мэдээллэдэг байх.

Макро эдийн засгийн нөлөөллийн улмаас эрсдэлүүд нь хоорондоо харилцан хамааралтай байдаг. Тухайлбал зах зээл дээр хүүний түвшин өссөнөөр хүү болон зээлийн эрсдэл нэмэгддэг. Жишээ нь хүү өссөнөөр зээлдэгч төлбөрөө төлөхөд хүндрэлтэй болон зээлийн эрсдэл нэмэгдэх магадлалтай. Зах зээлийн эрсдэл учирсан байгууллагад дан ганц тэр эрсдэл бус бусад төрлийн эрсдэлүүдтэй хавсарч тохиолдсон байдаг (Зураг 1.6). Олон улсын практикт банкууд зээл, зах зээл, үйл ажиллагаа, хөрвөх чадварын эрсдэл дээр тулгуурлан банкны эрсдэлийн менежментийг хэрэгжүүлж байна.

Зураг 1. 6 Санхүүгийн гол эрсдэлүүдийн харилцан хамаарал



Эх сурвалж: Олсоны эрсдэлийн менежментийн тогтолцоо, 2002 он

Харин 2007-2008 оны санхүүгийн хямралын үеэр эрсдэлд өртсөн ихэнх банкууд зээлийн хэт их төвлөрөлтэй, зээлжих чадвар султай иргэдэд зээл өгсөн, хөрвөх чадвартай активын хэмжээ багассанаас үүдэж хадгаламж эзэмшигчдийн гэнэтийн татан авалтын үеэр хөрвөх чадварын эрсдэлд орсон. Арилжааны банкны эрсдэлийн менежментийн хөгжлийг он цагийн дарааллаар харж үзвэл:



Хүснэгт 1. 2 Арилжааны банкны эрсдэлийн менежментийн хөгжлийн түүхэн хандлага

Эрсдэлийн төрлүүд	1980 оноос өмнө	1981-1990 он	1991-2000 он	2001-2010 он	2011 оноос хойш
Зээлийн эрсдэл	→				
Зах зээлийн эрсдэл	→				
Үйл ажиллагааны эрсдэл	→				
Хөрвөх чадварын эрсдэл	→				
Нэгдсэн эрсдэл	→				

1980 оныг хүртэл зээлийн эрсдэл, 1990-ээд оны дунд үеэс зах зээлийн эрсдэл, 2000 оны эхэн үеэс үйл ажиллагааны эрсдэл, 2007-2008 оны хямралын үеэр хөрвөх чадварын эрсдэл, хямралаас хойш эрсдэлийг тус тусад нь бус нэгдсэн байдлаар тооцох аргагүй, хямралаас хойш эрсдэлийг тус тусад нь бус нэгдсэн байдлаар тооцох аргагүй, хямралаас хойш эрсдэлийг тус тусад нь бус нэгдсэн байдлаар тооцох аргагүйн шинэ хандлага гарч ирсэн (BIS, A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems, 2010).

## 1.2 Арилжааны банкны эрсдэлийн төрлүүд

Арилжааны банк нь бизнесийн хүрээ болон хэмжээгээрээ хамгийн том санхүүгийн байгууллага юм. Банк гэдэг нь хувьцаа эзэмшигчдийн оруулсан хөрөнгөөс бүрдсэн хувь нийлүүлсэн хөрөнгөтэй, хувьцаа эзэмшигч нь эзэмшиж байгаа хувьцааны хэмжээгээр хариуцлага хүлээдэг, бусдын мөнгөн хөрөнгийг хуримтлуулан хадгалж, өөрийн нэрийн өмнөөс зээл олгох, төлбөр тооцоо хийх зэрэг санхүүгийн зуучлалын үйл ажиллагааг Монгол банкны тусгай зөвшөөрөлтэйгөөр эрхэлдэг, ашгийн төлөө хуулийн этгээдийг хэлнэ.

Арилжааны банк нь бусдаас татсан эх үүсвэрийг ашиглан санхүүгийн зуучлалын үйлчилгээ үзүүлж хүү, ханшийн зөрүүнээс ашиг олдог. Хэрвээ алдагдал хүлээсэн тохиолдолд оруулсан хөрөнгийн хэмжээгээр бүрэн хариуцлага хүлээнэ. Арилжааны банкны үйл ажиллагааны төрөл бүр дээр эрсдэлүүд үүсэх боломжтой байдаг. Эрсдэлийн төрлүүдийг дөрөв хувааж үздэг.

Хүснэгт 1. 3 Арилжааны банкны эрсдэлийн ангилал

Санхүүгийн эрсдэл	Үйл ажиллагааны эрсдэл	Стратегийн эрсдэл	Тохиолдлын эрсдэл
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Зээл;</li> <li>✓ Зах зээлийн;</li> <li>✓ Валютын ханш;</li> <li>✓ Хүү;</li> <li>✓ Үнэт цаасны үнэ;</li> <li>✓ Барааны үнэ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Дотоод хяналтын тогтолцоо;</li> <li>✓ Луйвар;</li> <li>✓ Ажилчдын алдаатай үйлдэл;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Стратеги;</li> <li>✓ Муу удирдлага;</li> <li>✓ Систем;</li> <li>✓ Шийдвэр гаргалт;</li> <li>✓ Нэр хүнд;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Улс орны;</li> <li>✓ Хууль;</li> <li>✓ Дам нөлөө;</li> <li>✓ Хямрал;</li> </ul>

✓ Хөрвөх чадвар; ✓ Тэнцэлийн гадуурх.	✓ Мэдээллийн системийн доголдол; ✓ Технологи.	✓ Харилцагч тал; ✓ Зохицуулалт.	✓ Бусад тохиолдлын эрсдэл.
--	--	------------------------------------	----------------------------

### 1.2.1 Санхүүгийн эрсдэл

Зээлийн эрсдэл - Зээлийн эрсдэл гэдэг нь хөрөнгө оруулалт, авлага, зээлийн үндсэн болон хүүний төлбөр хугацаандаа бүрэн орж ирэхгүй тохиолдлыг зээлийн эрсдэл гэнэ. Зээлийн эрсдэл нь тухайн зээлдэгчээс эсвэл эдийн засгийн нөхцөл байдлаас болоод үүснэ. Зээлийн эрсдэлийг тооцох аргууд нь зээлдэгчийн болон, системийн гэсэн хоёр төрөлд хөгжиж байна.

Зах зээлийн эрсдэл - Зах зээлийн эрсдэл нь хүүний эрсдэл, гадаад валютын ханшын эрсдэл, барааны үнэ, үнэт цаасны үнийн хэлбэлзэл хөрөнгө оруулалтын эрсдэлийг авч үзнэ.

Хөрвөх чадварын эрсдэл - Энэ нь арилжааны банкны өөрийн хөрөнгийн хүрэлцээ боловч харилцагчийн өмнө хүлээсэн үүргээ цаг хугацаанд нь биелүүлэх чадваргүй болох, эсвэл тухайн үүргийг биелүүлэхэд ихээхэн хэмжээний зардал гарах нөхцөл байдал үүсэхийг хэлнэ. (Мөнхзаяа Б., 2013)

Тэнцэлийн гадуурх эрсдэл - Тэнцэлийн гадуурх эрсдэл нь тэнцлийн гадуурх үйл ажиллагаанд тайлан тэнцэлд тусгагдаагүй үйл ажиллагаанууд болох аккредитив, баталгаа, батлан даалт, зээлийн шугам мөн санхүүгийн деривативуудын хэлцлүүдээс хүлээх эрсдэлийг хэлнэ.

### 1.2.2 Үйл ажиллагааны эрсдэл

Үйл ажиллагааны эрсдэл нь мэдээллийн технологи, дотоод хяналтын алдаанаас хамаарсан арилжааны банкны хүлээж болзошгүй алдагдлыг хэлнэ. Эрсдэл үүсгэгч хүчин зүйл нь санхүүгийн байгууллагын ажилтан, албан хаагч зэрэг хүний хүчин зүйлүүд, техник тоног төхөөрөмжийн алдаа, гэмтэл саатал, хяналт шалгалтын дутмаг байдлаас үүснэ.

Ажилтны алдаатай үйлдэл - Арилжааны банкны өдөр тутмын үйл ажиллагаанд тохиолдож байдаг ба ажилчдын хайхрамжгүй буруу бүртгэлээс болоод өдөр тутам хийгддэг байгууллага, иргэдийн гүйлгээтэй харилцах эрсдэл.

Луйврын эрсдэл - Луйврын эрсдэл нь ажилтан, албан хаагчид эсвэл үйлчлүүлэгчид санаатайгаар хууран мэхэлснээр өөрийн хөрөнгө болон ашигт ажиллагаанд учрах алдагдлын эрсдэл. Хамгийн түгээмэл луйврын төрөл бол зээлийн ажилчид эсвэл салбарын ажилчид хөрөнгийг хууль бусаар шамшигдуулах эсвэл өөрийн болгох зорилгоор хийсэн үйлдэл.

### 1.2.3 Стратегийн эрсдэл

Арилжааны банкны стратегийн эрсдэлийг гадаад болон дотоод гэж ангилж болно. Арилжааны банкны дотоод эрсдэлд удирдлагын буруу шийдвэр гаргалт, шийдвэр гаргалтын зүй бус хэрэгжилт, муу удирдлага, үр ашиггүй хяналт орно. Харин гадаад эрсдэлд банкны өөрийн үйл ажиллагаанаас хамаардаггүй эрсдэлүүдийг хамааруулна.

1. Удирдлагын эрсдэл - Удирдлагын буруутай шийдвэр гаргалтын үйл явц эсвэл бүтэц зохион байгуулалтын хангалттай байдлаас үүсэх эрсдэл.
2. Нэр хүндийн эрсдэл - Нэр хүндийн эрсдэл нь хувь нийлүүлэгчдийн хооронд үүссэн асуудал, байгууллагын үйл ажиллагааны талаар таагүй мэдээлэл

цацагдсанаас харилцагчдын тоо цөөрч итгэл буурах, бизнесийн түншүүдээ алдах байдлаар илэрнэ.

3. *Гадаад орчны эрсдэл* - Гадаад орчны эрсдэлд улс төрийн байдал, хууль эрх зүйн орчин, газар зүйн байршил эдийн засгийн хямрал гээд гадаад орчны олон хүчин зүйл нөлөөлнө.

Хүснэгт 1. 4 Үйл ажиллагааны эрсдэлийн кейсүүд

№	Эрсдэл учирсан банк	Он	Хохирлын хэмжээ	Эрсдэл учруулсан хүчин зүйл
Кейс 1	Хадгаламж Банк	2002	14.2 тэрбум	Хүний хүчин зүйл
Кейс 2	ХХБ	2006	3 тэрбум	Хүний хүчин зүйл
Кейс 3	Голомт банк	2005	225 мянган ам доллар, 150 сая төг	Хүний хүчин зүйл
Кейс 4	ХХБ	2002	43.6 сая төгрөг	Сисмем, техник технологи
Кейс 5	Голомт банк	2012	83.2 сая төгрөг	Сисмем, техник технологи
Кейс 6	Хаан банк	2012	6.2 сая төгрөг	Сисмем, техник технологи
Кейс 7	Зоос банк	2006	1.9 тэрбум	Гадны хүчин зүйл

Дээрх хүснэгт нь манай улсын банкны системд үйл ажиллагааны эрсдэл тохиолдож байсан кейсүүд юм. Үйл ажиллагааны эрсдэл нь тохиолдолын хувьд бага ч гэсэн учрах хохирлын хэмжээ их юм. Банкны 2 шаталсан системтэй болсноос хойш нийт 16 компани дампуурсан байдаг. Банкуудын дампуурлын шалтгааныг шинжээчид олон талаас тайлбарлан хэлдэг. Бидний мэдэх “Зоос, Анод” банкуудын дампуурлын шалтгаан нь зээлийн эрсдэлд орсон мөн үйл ажиллагааны эрсдэл нөлөөлсөн гэж үздэг. Хэдий зээлийн эрсдэл байсан ч нэг зээлдэгчид олгох зээлийн хэмжээ хэтэрсэн байсан ба энэ нь байгууллагын дотоод аудит үйл ажиллагааны эрсдэлтэй нягт холбоотой юм.

Банкны хяналт шалгалтын тухай Базелын хорооноос 1998 онд “Үйл ажиллагааны эрсдэл”- ийн тухай заавар зөвлөмж гаргасан. Тус зөвлөмждөө үйл ажиллагааны ойлголт, эрсдэлийн хэмжүүр, мониторинг болон менежментийн мэдээллийн системийн тухай гаргажээ. (Basel committee, Operational risk, 1998)

Үйл ажиллагааны эрсдэл нь зөвхөн нэг төрлийн бус, олон хүчин зүйлээс шалтгаалан үүсдэг. Эрсдэл үүсгэгч хүчин зүйлийг гадаад, дотоод гэж ангилж үздэг. Мэдээллийн технологи болон дотоод хяналтын системийн алдаанаас хамааран санхүүгийн ажилтан, албан хаагч гэх мэт хүний хүчин зүйлүүд, техник тоног төхөөрөмжийн алдаа, саатлаас, хяналт шалгалтын дутмаг байдлаас үүсдэг. (Мөнхзаяа Б., Санхүүгий байгууллагын эрсдэлийн менежмент, 2013, хууд. 210)

#### **1.2.4 Ажилтан, албан хаагчид**

Үйл ажиллагааны эрсдэл үүсгэгч эхний хүчин зүйл нь ажилтан, албан хаагчдын санаатай болон санамсаргүй алдаатай үйл ажиллагаанаас бий болно.

### **1.2.5 Техник, технологи**

Мэдээллийн систем болон технологиос шалтгаалан санхүүгийн байгууллагын үйл ажиллагаанд учрах эрсдэлийг хэлнэ. Үүнд:

- Програм хангамж тасалдах;
- Техник хангамжийн эвдрэл гэмтэл;
- Сүлжээний саатал;
- Вирус;
- Дотоод сүлжээнд гадны халдлага орох.

Санхүүгийн байгууллага нь бусад бизнесийн байгууллагатай харьцуулахад харьцангуй өндөр техник, технологийг үйл ажиллагаанд ашигладаг.

### **1.2.6 Хяналт шалгалт**

Санхүүгийн байгууллагууд үйл ажиллагааны үе шат бүртээ хяналт шалгалтыг дутуу, сул хийснээс үүсч бий болох эрсдэл. Алба хэлтсүүд ажил үүргийн хуваарийнхаа дагуу үйл ажиллагаагаа явуулж байгаа эсэх дээр гүйцэтгэх шатны менежерүүд, дотоод хянан шалгалтын ажилтнууд хяналт шалгалтыг тавих шаардлагатай байдаг. Тухайлбал, Арилжааны албаныхан арилжаагаа журмын дагуу, хязгаарын дотор хийж буй эсэх, бүртгэл тайлангаа үнэн зөв хөтлөж байгаа эсэх дээр хяналт шалгалтыг дутуу хийснээр дээр дурьдаж байсан их хэмжээний алдагдлууд үүсч бий болсон.

### **1.2.7 Гадаад орчны нөлөөлөл**

Санхүүгийн байгууллагын хяналтанд байдаггүй үйл ажиллагаанд нь алдагдал үүсгэх тохиолдлын эрсдэлүүдийг хэлнэ. Тухайлбал, Улс төрийн нөхцөл байдал, зохицуулах байгууллагын тавьж буй шаардлага өөрчлөгдөх, хууль, татварын орчны өөрчлөлтөөс хамаарч санхүүгийн байгууллагын хэвийн үйл ажиллагаа доголдох нь ашигт ажиллагаанд сөргөөр нөлөөлдөг. Мөн дээрэм, гэмт халдлага, терроризм, гал түймэр, газар хөдлөлт гэх мэт бусад байгалийн давагдашгүй хүчин зүйлүүд нь санхүүгийн байгууллагын үйл ажиллагааны эрсдэлийг нэмэгдүүлдэг. (Б.Мөнхзаяа, 2013, хууд. 211)

Банкны удирдлагууд санхүүгийн болон үйл ажиллагааны эрсдэлээс зайлсхийхийн тулд хэр их хөрөнгө шаардлагатай, тухайн хөрөнгийг хэрхэн хянах талаар олон улсын стандарт бий болгох шаардлагатай болсон. Энэ шаардлагын хүрээнд Базел 2-г боловсруулж гаргасан ба 2004 онд анх хэвлэгдэн гарсан. Базел 2-т гурван төрлийн үндсэн ухагдахуун байдаг

- Энэ нь зээлийн эрсдэл, үйл ажиллагааны эрсдэл, зах зээлийн эрсдэлүүдийг авч үзэхээс гадна хөрөнгийн тогтвортой байдлыг авч үздэг. Бусад эрсдэлүүдийг авч үздэггүй
- Нэгдүгээр үндэслэлд хариу болгон хоёрдугаар үндэслэлийг гаргаж ирсэн. Энэ нь өмнөх үндэслэлийг илүү боловсонгүй болгож авч үзнэ. Жишээлбэл: Системийн эрсдэл, төвлөрлийн эрсдэл, стратегийн эрсдэл, нэр хүндийн эрсдэл, хөрвөх чадварын эрсдэл зэрэг орно;
- Энэ үндэслэлийн зорилго нь маркетингийн оролцогчдын хүлээн зөвшөөрсөн хүрэлцэхүйц хөрөнгийн шаардлагыг хөгжүүлж, шаардлагатай хөрөнгийн доод хэмжээ болон дунд шатны удирдагчдын хяналтыг нэмэгдүүлэх явдал юм.

ҮАЭ-үүд нь бусад эрсдэлүүдтэй харьцуулахад их хэмжээний алдагдал хүлээлгэх магадлал ихтэй тул эдгээр эрсдэлийг хэмжих, хянах нь чухал ач холбогдолтой. Базел II хорооноос ҮАЭ нь зөвхөн нэг төрлийн хүчин зүйлээс бус олон учир шалтгаанаас болж үүсдэг. Базел II хорооноос ҮАЭ-ийн төрлүүдийг 7 үндсэн эрсдэл, 20 дэд эрсдэл, 64 нарийвчилсан эрсдэлд хуваан ангилсан байдаг. (Б.Мөнхзаяа, 2013, хуудсд. 225-226)

## БАЗЕЛ II хорооноос гаргасан ҮАЭ-ийн төрлүүд

- Дотоод луйвар;
  - Зөвшөөрөлгүй үйл ажиллагаа;
  - Хулгай ба залилан;
- Гадаад луйвар;
  - Хулгай ба залилан;
  - Системийн аюулгүй байдал;
- Ажилтны дадлага туршлага;
  - Ажилчдын харилцаа холбоо;
  - Аюулгүй орчин;
- Харилцагч, бүтээгдэхүүний болон бизнесийн үйл явц;
  - Байгууллагын нууц;
  - Бизнесийн эсвэл зах зээлийн зүй бус хандлага;
  - Бүтээгдэхүүний дутагдал;
  - Сонгон шалгаруулалт, тэтгэлэг;
  - Зөвлөх үйл ажиллагаа;
- Үндсэн хөрөнгөд учрах эвдрэл гэмтэл;
  - Байгалийн гамшиг бусад үйл явдлууд;
- Бизнесийн түгээлт, системийн алдаа;
  - Системийн;
- Гүйцэтгэл болон үйл ажиллагааны явц;
  - Гүйлгээний бүртгэл, гүйцэтгэл болон үйлчилгээ;
  - Мониторинг болон тайлагнал;
  - Баримтжуулалт;
  - Үйлчлүүлэгч, харилцагчийн дансны удирдлага;
  - Оролцогч талуудын арилжаа;
  - Борлуулагч, бэлтгэн нийлүүлэгчид.

### **1.3 Арилжааны банкны эрсдэлийн дуршил болон арга зүй**

“Эрнэст Янг” буюу аудит болон баталгаажуулалтын үйлчилгээ үзүүлдэг олон улсын байгууллага нь эрсдэлийн дуршил тогтоох шат дарааллыг пирамид байдлаар дүрсэлсэн байдаг.

1. Эрсдэлийн хүчин чадлыг тодорхойлно;
2. Байгууллагын стратеги зорилтыг хангах эрсдэлийн дуршлыг тогтооно;
3. Эрсдэлийн тэсвэрлэх чадварыг эрсдэлийн төрөл тус бүрт тооцно;
4. Эрсдэлийн зорилтоо тодорхойлно;
5. Эрсдэлийн хязгаарыг дээрх зүйлс дээр тулгуурлан тогтоож өгдөг.

Зураг 1.7 Эрсдэлийн пирамид



Эх сурвалж: (Young, n.d.)

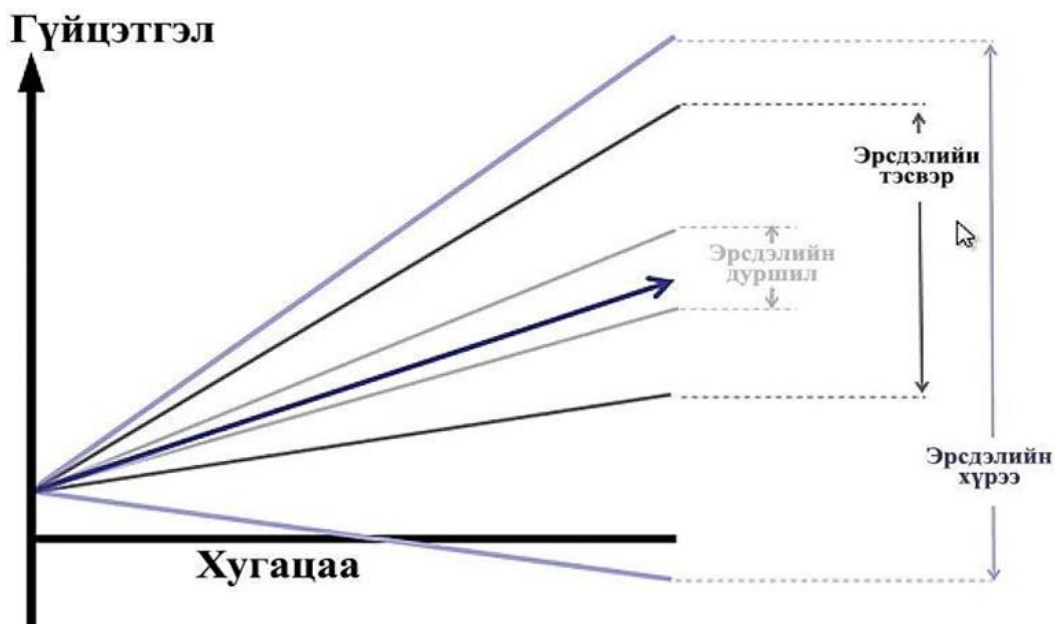
Эрсдэлийн дуршил нь тоон хэмжигдэхүүн, чанарын үзүүлэлтүүдийн багцаар тодорхойлогддог бизнесийн зорилгодоо хүрэхийн тулд бидний эрсдэлийн чадавхын хүрээнд авч үзэхийг хүсч байгаа эрсдэлийн нэгдсэн түвшинг илэрхийлдэг өөрөөр хэлбэл хүлээн зөвшөөрч болох эрсдэлийг хэлдэг. Эрсдэлийн дур сонирхол нь эрсдэлийг бууруулах үйл ажиллагааны удирдамж юм. (Kailan Shang, 2012) Эрсдэлийн дуршил нь дараах зүйлсэд гол анхаарлаа хандуулдаг. Үүнд:

1. Байгууллагын үнэ цэнийг хамгаалах, бий болгох;
2. Эрсдэлийн дуршил ба эрсдэлийн хязгаарын хоорондын уялдаа холбоог хангах. Эрсдэлийн дуршил нь тоон хэмжигдэхүүнээр эрсдэлийг тодорхойлж, шинжилгээг хийхэд тусалдаг. Энэ нь ахисан түвшний эрсдэлийн удирдлагад хувьцаа эзэмшигчийн өгөөжийг хамгийн их байлгахын тулд мэдээлэлтэй шийдвэр гаргахад тусалдаг;
3. Байгууллагын стратеги, болон соёлыг нэгтгэх. Үнэлгээний агентлагууд болон хөрөнгө оруулагч нар эрсдэлийн дуршил нь эрсдэлийн хязгаарт нийцэж байгаа эсэх талаар санаа зовдог.

Эрсдэлийн дуршлыг тогтоох нь бүх эрсдэлийг арилгахгүй хэдий ч менежмент зорилго зорилт стратеги төлөвлөлтөд тулгуурлаж эрсдэлийг хязгаарлах давуу талыг бий болгодог ба захирлууд, удирдлагууд болон ажилтнуудад эрсдэл болон боломжуудын аль алийг тодорхойлох, удирдах боломжийг олгодог.

Эрсдэлийг тэсвэрлэх чадвар, эрсдэлийн хязгаарлалтууд нь өөрсдийн эрсдэлийн дуршлын загварыг хөгжүүлэх зорилготой хоорондоо уялдаа хамаарал бүхий ойлголт юм. Эдгээр ойлголтууд нь нийт эрсдэлийн хамрах хүрээний өөр өөр хэмжигдэхүүнийг дүрслэн харуулах бөгөөд эдгээр эрсдэлийн хэмжигдэхүүн бүрт тодорхой байдлаар ялгагдах ёстой.

Зураг 1. 8 Эрсдэлийн дуршил, эрсдэлийн тэсвэр болон эрсдэлийн хүрээ



Эх үүсвэр: (Knowles, 2012)

Эрсдэлийн дуршил нь эрсдэл даах чадвартай нягт холбоотой. Энэ нь банкны хүлээж чадах хамгийн их эрсдэлийн хэмжээ юм. Үүнийг ихэвчлэн бэлэн байгаа актив, хөрвөх хөрөнгө болон зээл гаргах чадварын функцээр тодорхойлдог.

Эрсдэлийн хүчин чадал гэдэг нь тухайн байгууллагын өөрийн хөрөнгийн үндсэн суурь, төлбөр түргэн гүйцэтгэх чадвар, зээлийн чадамж, нэр хүндийн болон зохицуулалтын хязгаарлалтыг зөрчихөөс өмнөх тухайн байгууллага нь техникийн хувьд боломжтой болох хамгийн их эрсдэлийн хэмжээ юм. Удирдах зөвлөл стратегийг боловсруулах, эрсдэлийн дуршлыг тогтоохоос өмнө байгууллагын эрсдэлийн чадавхыг ойлгох хэрэгтэй. Байгууллага эрсдэлийн хүчин чадлыг харгалзахгүйгээр эрсдэлийн дуршлыг тогтоох нь ноцтой үр дагаварт хүргэж болзошгүй. Тэр тохиолдолд хүчин чадлаас давсан үзүүлэлт банк хүлээн зөвшөөрөх болж эрсдэлийн дуршлыг үр ашиггүй загварчилсан хувилбар болно.

Зураг 1. 9 Эрсдэлийн хүчин чадал болон эрсдэлийн дуршилийн уялдаа холбоо



Эх сурвалж: (Ireland, 2014)

Байгууллага эрсдэлийн түвшинг хэмжиж оноожуулах байдлаар эдгээр ойлголтуудын аль хэсэгт байгааг тогтоож болдог. Үүнийг Эрсдэлийн онооны самбар хэмээн нэрлэх ба дараах хэлбэртэй байна.

Хүснэгт 1. 5 Эрсдэлийн онооны самбар

Эрсдэл	Авах арга хэмжээ	Ангилал
Бага	Эрсдэл мэдэгдэхүйц бага хэмжээтэй гарсан, асуудал гарсан үед тухайн эрсдэл гарсан хэлтсийн мэргэжилтэн болон ажилтан тухайн эрсдэлийг хүлээнэ.	Эрсдэлийн дуршил
Дундаас доогуур	Үр дүнд хүрэхэд материал дутагдаж байна. Энэ асуудлыг шийдэхийн тулд байгууллагын удирдах ажилтантай холбогдох шаардлагатай.	Эрсдэлийг тэсвэрлэх чадвар
Дунд	Үр дүнгийн амжилтад сөргөөр нөлөөлдөг ба энэ үр дүнд удирдлагын хэлтсийн ажилтнуудад хүргэж, салбар дундын түвшний ажлын багийг томилж, удирдлагад хяналт тавих шаардлагатай.	Эрсдэлийг тэсвэрлэх чадвар
Хүнд	Үйл ажиллагааны үр дүнд ноцтой сөргөөр нөлөөлж байна. Үүний үр дүнд менежментийн ахлах ажилтны анхаарал, менежментийн баг болон ажлын багууд шийдвэр гаргаж асуудлуудыг тодорхойлж шийдвэрлэх.	Эрсдэлийн далайц
Хамгийн хүнд хэцүү үе (Гамшгийн үе)	Энэ нь байгууллага оршин тогтнох хүртэл аюулд хүргэдэг ба байгууллага бүх ажиллах хүчийг ашиглаж тулгарч буй асуудлыг тодорхойлж шийдэх шаардлагатай.	Эрсдэлийн далайц

Эрсдэлийн дуршлын мэдэгдэл нь эрсдэлийн удирдлагын дээд удирдамжийг тогтоодог. Энэ нь ТУЗ-аар батлагдах ба компанийн эрсдэлийн бодлогод багтах ёстой.

Эрсдэлийн дуршлын тогтолцоог бий болгох нь тийм ч хялбар үүрэг биш юм. Энэ нь дараах үе шатуудыг шаарддаг.

1. Компанийн өнөөгийн эрсдэлийн танилцуулга дээр үндэслэн дүн шинжилгээ хийх;



2. Эрсдэлийг тэсвэрлэх чадварын талаарх захирлуудын зөвлөлтэй хийсэн ярилцлага;
3. Компанийн зорилго, стратегитай уялдуулан эрсдэлийн дуршлыг тодорхойлох;
4. Эрсдэлийн дуршлын мэдэгдлийг албан ёсны болгож, захирлуудын зөвлөлийн зөвшөөрөлтэйгөөр гаргах;
5. Эрсдэлийн дуршилтай уялдуулан эрсдэлийн бодлого, эрсдэлийн хязгаар, эрсдэлийн хяналт шинжилгээний үйл явцыг бий болгох;
6. Эрсдэл бууруулах арга хэмжээний төлөвлөлт, хэрэгжилтийг эрсдэлийн дуршилтай уялдуулан гаргах.

#### Эрсдэлийн эрүүл соёлыг хөгжүүлэх нь

Банкнуд нь бүхий л байгууллагын хүрээнд болон хувийн бизнесийн шугамуудын соёл ба эрсдэлийн дуршилд нийцсэн бодитой эрсдэлийн хязгаарлалтуудыг тогтоох хэрэгтэй. Ахлах түвшний менежерүүд нь удирдаж буй эрсдэл дээрээ тооцоолсон боломжит хэмжээний алдагдалтай уялдуулан нарийн тооцоолсон тайлан гаргах хэрэгтэй. Энгийнээр тайлбарлавал, тэд өөрсдийн гэсэн эрсдэлд хандах хандлагадаа итгэлтэй байж “Хэдийгээр бид одоо маш их мөнгө олж байгаа боловч, энэ нь урт хугацаандаа бизнесийн үйл ажиллагааны үнэ цэнэд нэмэлт эрсдэлийн түвшин тийм ч их нөлөө үзүүлэхгүй байх болно” гэж хэлэх чадвартай байх хэрэгтэй.

Хийх хэрэгтэй ажил бол эрсдэл хаана гарч болох түүнийг хэрхэн зөөлрүүлэх ба эрсдэлийн дуршлын талаар байгууллагын бүхий л ажилтнууд зохих мэдлэгтэй болж түүний нөлөөллийг хэрхэн багасгаж болохыг мэдэж байх засаглалын системийг бий болгох юм. Энэ нь эрсдэлийн удирдлагад үүнээс урьдчилан сэргийлэх, хамгаалахад бизнесийн үүрэг хариуцлагын оролцооны хэлбэр юм. Энэхүү дуршил нь гүйцэтгэх удирдлагын түвшинд хянан баталгаажуулсан байх хэрэгтэй ба үүнд байгууллагын соёл болон хяналтын удирдлагын түвшинтэй ойролцоо хэмжээний ач холбогдол өгөх шаардлагатай юм. Энэ дуршлын түвшин тодорхой болсон үед боломжит шийдвэр гаргалт эхлэх үе буюу зээлийн багц бүрдүүлэлт хийх болно. Энэ нь хэдий хэмжээний эрсдэлийг хүлээж чадах эсэхтэй адил шинж чанараар тодорхойлогдоно.

Эрсдэлийн удирдлагын хороо нь үүнд гол үүрэгтэй оролцоно. Асуулга судалгаа авсан оролцогчдын ¼ нь энэ талаар ямар ч ойлголтгүй ба төлөвлөгөөгүй байгаа талаар үр дүн үзүүлсэн. 2008 оны 10 дугаар сард хэвлэгдсэн Financial Times сэтгүүл дээр “Банко Стандер”-ийн эрсдэлийн удирдлагын хороо нь 7 хоногт 2 удаа хагас өдрөөр хуралддаг, гүйцэтгэх удирдлагын 10 хүн нэгдэх өдөр болгон хамгийн багадаа 4 цагаар хуралдаж энэхүү хугацааны ихэнхийг нь эрсдэлүүдийг шинжилж, гүйлгээг хүлээн зөвшөөрөх талаар ярилцдаг байна. Тийм олон банк үүнийг хийдэггүй ба энэ нь удирдлагын цагийг маш ихээр хороодог боловч үүнийг бид хэзээ ч илүүдэхгүй мөн зайлшгүй шаардлагатай зүйл хэмээн үздэг. (KPMG, 2009)

#### **1.4 Арилжааны банкны үйл ажиллагааны эрсдэлийн менежментийн ач холбогдол**

Эрсдэлийн менежмент нь өнөөгийн арилжааны банкуудын сайн засаглал, үр дүнтэй удирдлагын салшгүй хэсэг бөгөөд хөрөнгө оруулагчид, харилцагчдын зүгээс найдвартай үйл ажиллагаа явуулах баталгаа гэж үздэг. Эрсдэлийг тодорхойлж, үнэлэх нь байгууллагын стратеги шийдвэр гаргах, төлөвлөлт хийх, үйл ажиллагаа, үйл явцыг чиглүүлэх, нөөцийг зөв хуваарилах үндэслэл болж, эрсдэлийг зөв зохистой удирдах боломжийг нэмэгдүүлдэг.

Эрсдэлийн менежментийг үр дүнтэй нэвтрүүлснээр аюулыг тодорхойлж, урьдчилан харж, арга хэмжээ авснаар зөвхөн боломжит алдагдлыг бууруулаад зогсохгүй шинэ боломж, нөөцийг олгодог. Хяналт сайжрахаас гадна үйл ажиллагааны үр дүнтэй, үр ашигтай байдал нэмэгдэнэ.

Түүнчлэн эрсдэлийн удирдлагын тогтолцоо нь байгууллагын холбогдох хууль тогтоомж, зохицуулах норм, дүрэм, журмын нийцэмжийг сайжруулахаас гадна зөв, зохистой шийдвэр гаргах болон төлөвлөх, нөөцийн хуваарилалтыг үр ашигтай хийх боломжыг олгодог.

Эрсдэлийн менежментийн тогтолцоог нэвтрүүлснээр:

- Байгууллага өөрийн зорилгодоо хүрэх магадлал өндөрсөх;
- Аюул болон боломжуудыг илүү сайн тодорхойлох;
- Эрх зүй, зохицуулалт, олон улсын нормд нийцэх;
- Сайн дурын болон шаардлагатай тайлан, бүртгэл сайжирах;
- Байгууллагын засаглал сайжирч, харилцагчдын итгэл нэмэгдэх;
- Шийдвэр гаргалт, төлөвлөлт сайн үндэслэлтэй болох;
- Нөөц үр дүнтэй хуваарилагдаж, ашиглагдах;
- Үйл ажиллагаа илүү үр дүнтэй, үр ашигтай болох;
- Төлөвлөөгүй алдагдал, зардал буурч байгууллагын чадамж сайжирах;
- Ажиллагсдын эрүүл мэнд ба аюулгүй ажиллагаа сайжирах ач холбогдолтой.

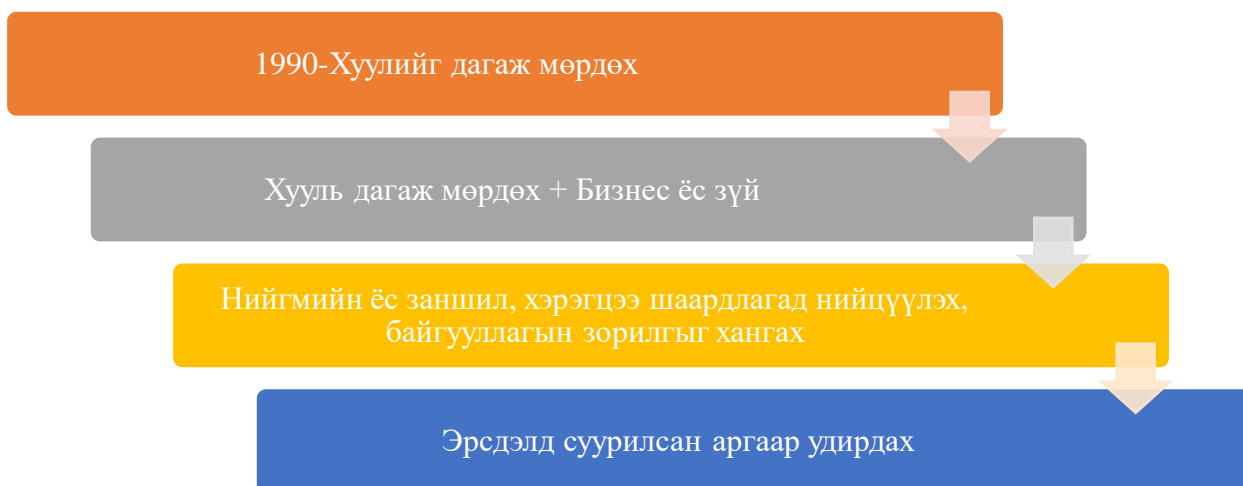
#### 1.4.1 Комплайнсын эрсдэлийн удирдлага

Комплайнс нь компанийн засаглалын нэгэн хэсэг бөгөөд тухайн байгууллагын хууль тогтоомж, дүрэм, журамд нийцүүлж үйл ажиллагаа явуулах чадамж гэж тодорхойлдог.

Энэхүү ойлголт нь АНУ-д байгууллагын хууль бус үйлдэл ил тод болж, хууль бус үйлдлээс урьдчилан сэргийлэх арга хэмжээгээр тодорхойлогдож байсан. 1991 оноос АНУ-ын зөрчлийн тухай хуулиар Комплайнсын тогтолцоо бүхий байгууллагын зөрчлийн шийтгэлийн хэмжээг багаар тогтоож өгснөөр байгууллагууд Комплайнсыг үйл ажиллагаандаа нэвтрүүлж эхэлжээ. Үүний хүрээнд Базелийн хорооноос Комплайнсын удирдлагыг банкны үйл ажиллагаанд нэвтрүүлэх Банкны засаглалын зарчим, Комплайнс болон Банкны Комплайнсын функц зэрэг баримт бичгийг гаргасан. Монгол улсын хүрээнд Комплайнсын удирдлага нь Мөнгө угаах, терроризмтэй тэмцэх хүрээнд хүчтэй нэвтрэн, одоогийн байдлаар хөгжлийн шатанд явж байна. Банкууд нь Комплайнсын удирдлагыг ОСЕС болон Базелын зөвлөмж зэргийг үндэслэн өөрийн байгууллагын онцлогт тохируулан тодорхойлж хэрэгжүүлэн ажиллаж байна.

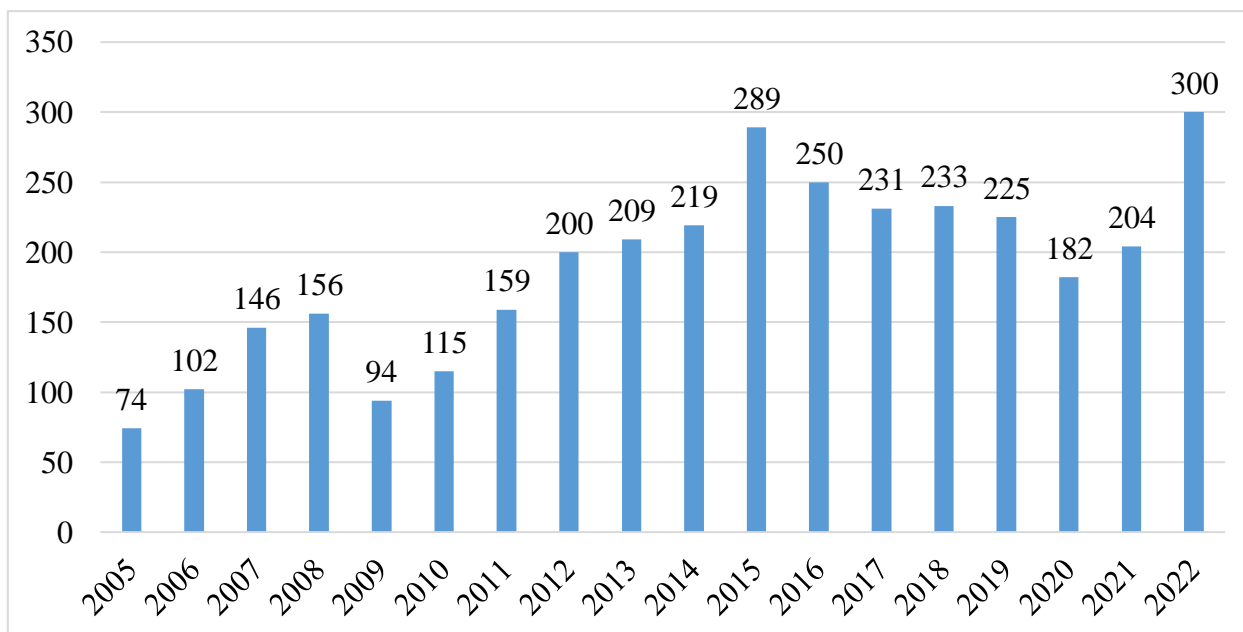
Базелийн зохистой засаглалын зарчмын хүрээнд Комплайнсын нэгжийн үүргийг байгууллагын зүй зохистой байдлыг хамгаалах, мөн хамрах хууль тогтоомж болон дотоод бодлогыг дагаж мөрдөн үйл ажиллагааг явуулахыг хариуцах гэж тодорхойлжээ. Комплайнсын тодорхойлолт хөгжлийн үе шатад дараах байдлаар өөрчлөгдөн иржээ.

Зураг 1. 10 Комплаесын хөгжил



Япон улсын Teitoku Databank INC-ээс 2023 онд танилцуулсан “Комплайнсын зөрчил ба байгууллагын дампуурлын судалгаагаар” 2022 онд Комплайнсын зөрчлөөс болж дампуурсан байгууллагын тоо түүхэн дэх хамгийн ихээр буюу 300 байгууллага бүртгэгдсэн байна.

Зураг 1.11 Япон улс дахь комплайнсын зөрчлөөс болж дампуурсан байгууллага



Эх сурвалж: Зөрчилтэй компаниудын дампуурлын чиг хандлагын судалгаа, 2022

Дээрх судалгаагаар дампуурсан байгууллагуудын зөрчлийн төрлөөс авч үзвэл хуурамч тайлагнал, хууль тогтоомжийн зөрчил, цалингийн залилангаас голлон дампуурсан байна. Basel-хорооноос банкуудад Комплайнсын удирдлагыг эрсдэлд суурилсан аргаар, бие даасан хараат бус нэгжийн хүрээнд хэрэгжүүлэхийг санал болгодог.

МУ-ын арилжааны банкуудад Комплайнсын эрсдэлийн хүрээнд МУТС-тэй тэмцэх хууль эрх зүйн хүрээнд хэрэгжилтийг хангахад анхааран ажиллаж байна. Сүүлийн жилүүдэд банкуудын Комплайнс хариуцсан нэгжийн үйл ажиллагаа нь өргөжин бизнес ёс зүй, шүгэл үлээх бодлого зэрэг асуудлыг хамрах болсон.

#### 1.4.2 Залилангийн эрсдэлийн онол

Залилангийн эрсдэл нь байгууллагын хэмжээ, хэлбэр, үйл ажиллагааны чиглэлээс үл хамааран байдаг. Залилангийн эрсдэл нь тухайн байгууллагын нэр хүнд, имидж сөргөөр нөлөөлөөд зогсохгүй, их хэмжээний торгууль хүлээх, дампуурахад хүргэж болзошгүй аюултай.

Залилан гэж “бусдыг хууран мэхлэх замаар, хохирогчид алдагдал, хэрэгтэнд ашиг авчирч буй үйлдэл” гэж “АНУ-ын дотоод аудиторуудын холбоо”, “АНУ-ын мэргэшсэн нягтлан бодогчдын холбоо”, “Мэргэшсэн залилангийн байцаагчдийн холбоо”-с хамтран гаргасан “Бизнес дэх залилангийн эрсдэлийн удирдлагын зөвлөмж”-ид тодорхойлжээ. АНУ-ын Нийлэг хууль (Common law)-д залиланг нотлох 3 шаардлагыг тодорхойлжээ.

Үүнд:

1. Бодит бус зүйлсийг санаатайгаар үүсгэх
2. Хохирогч түүнд итгэсэн
3. Үр дүнд нь алдагдал учирсан байх гэж тодорхойлжээ.

Харин Монголбанкнаас гаргасан “Эдийн засаг, санхүүгийн нэр томъёоны тайлбар толь”-д “Залилан”-г “Санхүүгийн ашиг олох зорилгоор хууль зөрчсөн үйлдэл” гэж тодорхойлжээ. Залилантай холбоотой хамгийн өргөн тархсан онол бол 1959 онд Дональд Р.Крессейгийн гаргасан залилангийн гурвалжингийн таамаглал юм. Крессейгийн судалгааны хүрээнд залилангийн гурвалжин нь дараах 3 хүчин зүйлс нөлөөлдөг гэж дүгнэжээ

Үүнд:

1. *Шахалт, шаардлага* - Залиланг хийхээс өөр аргагүй нөхцөл байдлыг ойлгоно. Үүнд санхүүгийн дарамт шахалтад орсон эсхүл ажлын гүйцэтгэлийн шахалт зэрэг болно;
2. *Боломж* - Залиланг үйлдэж болохуйц орчин, систем бүрдсэн нөхцөл байдлыг ойлгоно. Хяналт сул, ганцаараа хийх ажил их зэрэг;
3. *Ухаалаг тайлбар* - Залиланг үйлдэгч нь өөрийгөө зөвтгөх шалтгаан үүссэн нөхцөл байдлыг ойлгоно.

Зураг 1. 12 Залилангийн гурвалжин



Байгууллага дотоод залиланд залилангийн гурвалжингийн хүчин зүйлс тус бүрд дараах 2 үндсэн учир шалтгаан давхар оршиж байдаг. Үүнд:

1. *Хүний хүчин зүйлс* - Байгууллагадаа сэтгэл ханамж буурах, харилцаанаас үүсэх стресс, ажилтны гүйцэтгэлийн үнэлгээнд сэтгэл хангамжгүй байдал;
2. *Байгууллагын хүчин зүйлс* - Дотоод хяналтын хангалтгүй байдал, систем тогтолцооны эмзэг байдал, соёлын эмзэг зэрэг болно.

Залилангийн эрсдэлийг дараах үндсэн гурван бүлэгт хуваан авч үздэг байна. Энэхүү онол арга зүйн хүрээнд залилангийн 3 хүчин зүйлсээр байгууллагын хүчин зүйлсийг тодорхойлбол “Боломж” байгууллагын дотоод хяналтын үр дүнтэй байдал нөлөөлөх бөгөөд “Ухаалаг тайлбар”-т байгууллагын соёл голлон нөлөөлдөг гэсэн судалгаа ихтэй байна. Харин шаардлага нь хувь хүний хүчин зүйлс давамгайл нөлөөлтэй байна.

Вэлл<sup>1</sup> нь Ажлын байран дах залилан болон ашигланг “Хөлслөгч байгууллагын хөрөнгө, нөөцийг санаатайгаар буруугаар ашиглах, залилалах замаар хувийн ашиг гүйцэлдүүлэх хүрээнд албан тушаалын байдлаа ашиглах” гэж тодорхойлон тэдгээрийг 3 төрөл ангилан үзжээ.

Үүнд:

- Санхүүгийн тайлагналын залилан
- Ашиглан

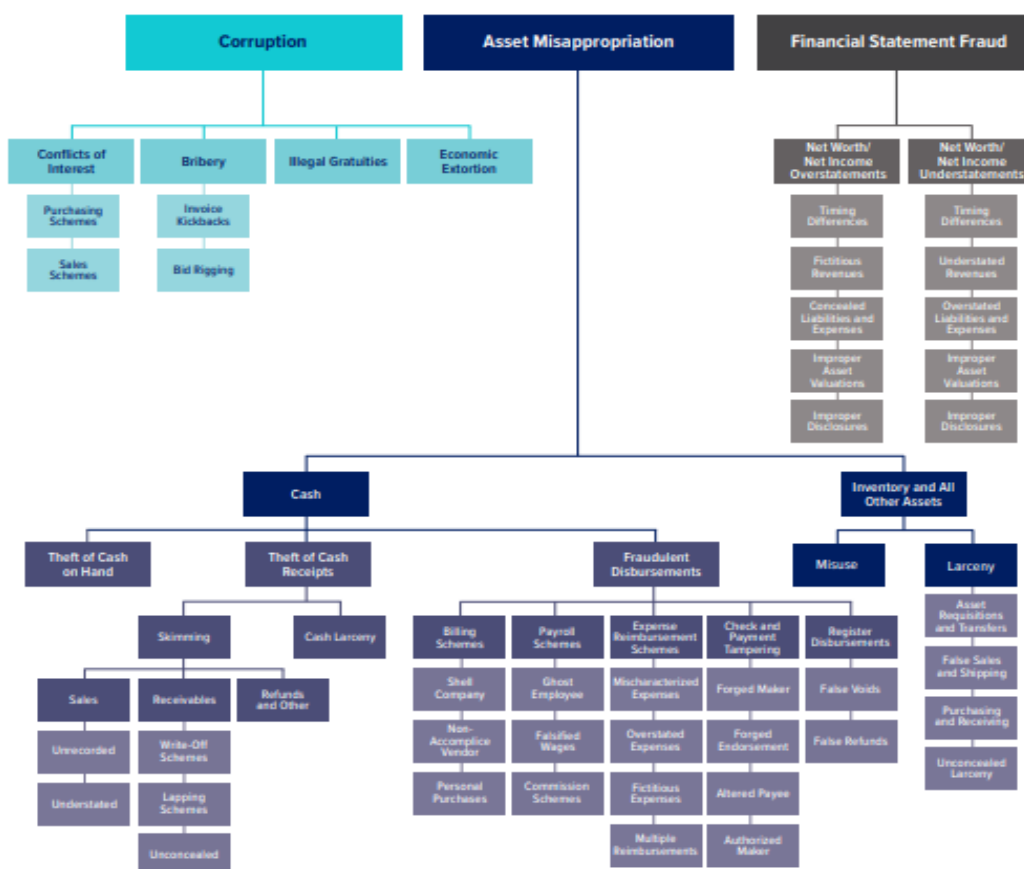
<sup>1</sup> Joseph T Well гэм хэрэг судлаач бөгөөд мэргэшсэн нягтлан бодогч бөгөөд ACFE-г үүсгэн байгуулагч, ТУЗ-ын дарга

- Авлига

ACFE хүрээнд залиланг нь дараах гурван үндсэн төрлөөр авч судалдаг байна. Үүнд:

- Авлига /авлига, ашиг сонирхол, хууль бус урамшуулал, татаас
- Ашиглан /Бэлэн мөнгөний хулгай, Хуурамч төлбөр, эд хөрөнгийг хувьдаа ашиглах, хулгайлах/;
- Санхүүгийн тайлангийн залилан.

Зураг 1. 13 Залилангийн төрөл

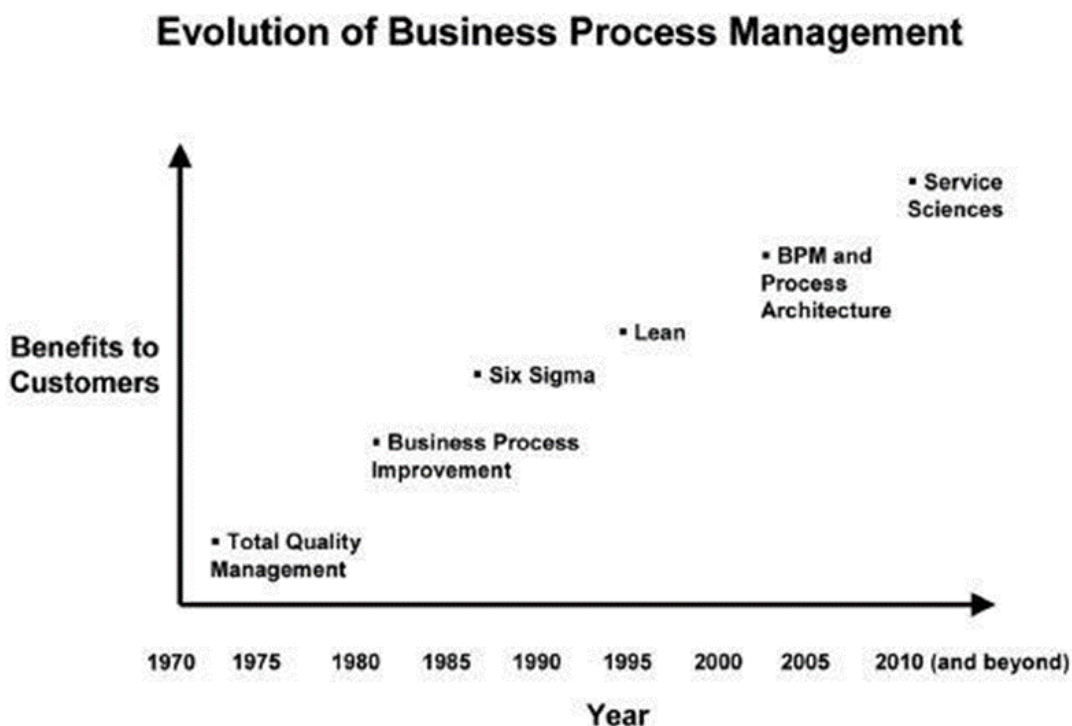


### 1.4.3 Бизнес процесс удирдлага

Бизнес процесс менежементийг эрдэмтэн судлаачид өөр өөрийн өнцгөөс тодорхойлсон байдгаас Pauls Harmon болон Michael Martin Hammer нарыг төлөөлөл болгон авлаа. Pauls Harmon-ны тодорхойлолтоор “Байгууллага нь бизнес процесс удирдлагыг хэрэгжүүлснээр байгууллагын гүйцэтгэлийг сайжруулах удирдлагын нэг аргачлал юм”, харин Michael Martin Hammer бизнес процессыг “Эцсийн дүндээ хэрэглэгчдэд үнэ цэнэ нэмэх зорилго бүхий дараалсан үйл ажиллагаа” гэж тодорхойлжээ. Бизнес процессын удирдлага нь анхлан эртний Грект барилга, инженерчлэлийн хүрээнд ажлын урсгалын систем хэлбэрээр үүссэн гэж үздэг. Харин дэлхийн 2 дугаар дайны дараагаар сэргээн босголтын үед үйлдвэрлэлийн салбарт үйлдвэрлэлийн оновчтой байдал, үр ашиггүй байдлыг бууруулах зорилгоор хөгжиж иржээ.

Харин 1970 оноос эхлэн процесс удирдлагын онол аргазүй, хамрах хүрээ нь инноваци, харилцагчдад чиглэх, бизнесийн өсөлтийг хангахад чиглэгдэн өөрчлөгдөн ирж, мэдээллийн технологийн хөгжилтэй уялдан хөгжил нь эрчимжсэн.

Зураг 1. 14 Бизнес процесс менежементийн хөгжил



Процесс удирдлагын үндсэн зорилго байгууллагад бүтээмж, өгөөж, шуурхай байдлыг нэмэгдүүлэх юм. Gartner-ын 2008 онд хийгдсэн судалгаагаар Бизнес процесс удирдлага нэвтрүүлсэн байгууллагуудын 78 хувь нь нэвтрүүлээгүй байгууллагуудаас 15 хувиас дээш хөрөнгө оруулалтын өгөөжтэй байгааг тодруулжээ.

Бизнес процесс менежементийн давуу талыг тодруулбал:

1. Байгууллагын зардал, цаг хугацааг хэмнэнэ;
2. Шуурхай байдлыг нэмэгдүүлнэ;
3. Бизнесийн ухаалаг байдлыг нэмэгдүүлэх;
4. Хариуцлагыг нэмэгдүүлэх;
5. Тасралтгүй сайжруулалтыг хангах;
6. Комплаинс, зохицуулалыг сайжруулах;
7. Үр дүнтэй хэмжилт үнэлгээг бий болгох;
8. Үр дүнтэй эрсдэлийг удирдах;
9. Үйл ажиллагааны удирдлагыг сайжруулах;
10. Гүйцэтгэлийг нээлттэй тодорхой болгох.

Бизнес процесс менежемент нь банкны үйл ажиллагааг тодорхойлох, загварчлах, нэвтрүүлэх, хяналт, сайжруулалт гэсэн циклийн хүрээнд явагддаг.

## 1.5 Бүлгийн дүгнэлт

Арилжааны банкны үйл ажиллагааны эрсдэлийг судлахын өмнө эхлээд арилжааны банкны эрсдэлийн төрлийг судлах хэрэгтэй. Арилжааны банкны эрсдэлийг санхүүгийн, үйл ажиллагааны, стратегийн, тохиолдлын гэсэн үндсэн дөрвөн төрөлд авч үздэг. Зээлийн эрсдэл нь банкинд хамгийн өндөр хувийг эзэлдэг боловч үйл ажиллагааны, зах зээлийн эрсдэл нь бусад эрсдэлүүдтэй харьцуулахад их хэмжээний алдагдал хүлээлгэх магадлал ихтэй тул эдгээр эрсдэлийг хэмжих, хянах нь чухал ач холбогдолтой.

Арилжааны банкны үйл ажиллагааны эрсдэлийг ерөнхийд нь дотоод үйл ажиллагаа, системийн, хүмүүс болон гадаад орчны эрсдэлээс бий болдог гэж үздэг. Арилжааны банкны засаглалтай эрсдэлийн менежмент нь нягт холбоотой байдаг. Банкны эрсдэлийн менежмент сайн байх нь харилцагчдын зүгээс найдвартай үйл ажиллагаа явуулах баталгаа болж өгдөг. Байгууллагуудын хувьд эрсдэлийн менежментийн олон улсын стандарт, зөвлөмжийг удирдлагадаа ашигладаг. КОСО-ын эрсдэлийн менежментийн тогтолцоог долоон үндсэн үе шатанд хуваадаг. Зорилгоо тодорхойлох, эрсдэлээ тодорхойлох, эрсдэлээ үнэлэх, эрсдэлээ удирдах, үйл ажиллагааны хяналт, мэдээлэл харилцаа холбоо мониторингийн үе шатууд гэж хуваана.

Үйл ажиллагааны эрсдэлийн хүрээнд удирдахад хамгийн хүндрэлтэй эрсдэлийн төрөл нь дотоод луйврын эрсдэл юм. Дотоод луйврын эрсдэлийг дан ганц эрсдэлийн удирдлагын хүрээнд шийдвэрлэх боломжгүй бөгөөд Комплайнсын эрсдэлийн удирдлагын хослуулан удирдах нь зүйтэй юм.

Луйврын эрсдэлийг удирдахад мөн үйл ажиллагааны эрсдэлийн эрсдэлийг тодорхойлох, урьдчилан сэргийлэхэд бизнес процесс удирдлагыг ашиглах боломжтой. Бизнес процесс менежемент аливаа процесс, үйл ажиллагааг харагдахуйц болгож, загварчлах хүрээнд эрсдэл болон Комплайнсын шаардлагыг нэвтрүүлэх боломжтой юм. Мөн эрсдэл тохиолдсон нөхцөлд бизнес процесс менежементийн процесс сайжруулалтын арга аргачлалын хүрээнд залилангийн эрсдэлийг бууруулах боломжтой аргачлал юм.

## II БҮЛЭГ. МОНГОЛ УЛСЫН БАНКНЫ СЕКТОРЫН ӨНӨӨГИЙН БАЙДЛЫН СУДАЛГАА

### 2.1 Банкны салбарын өнөөгийн үндсэн үзүүлэлтүүд

МУ-д 2022 оны байдлаар нийт үйл ажиллагаа явуулж буй 12 арилжааны банкуудын нийт актив 46.0 их наяд төгрөгт хүрсэн бөгөөд үүний 18.1 хувийг банкны нөөц, 12.3 хувийг төв банкны үнэт цаас, 7.5 хувийг гадаад актив, 44.1 хувийг цэвэр зээл 18.0 хувийг бусад актив бүрдүүлж байна.

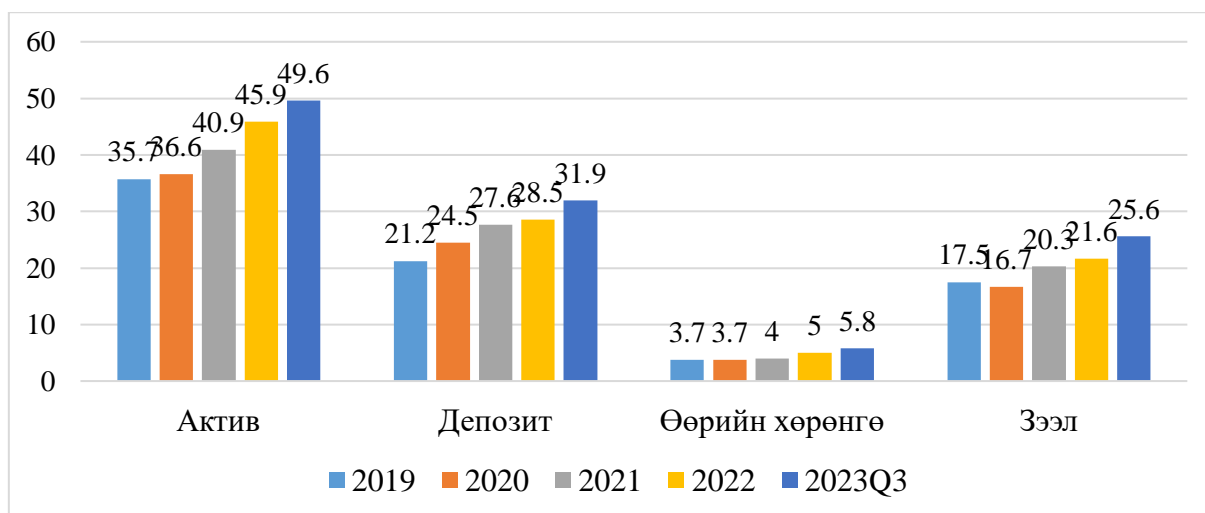
Хүснэгт 2. 1 Арилжааны банкуудын актив, ажилтны тоо, 2022 он

№	Банкны нэр	Нийт актив тэрбум.төг	Нийт ажилтны тоо
1	Хаан банк	15,065.8	6,500
2	Худалдаа хөгжлийн банк	9,654.8	2293
3	Голомт банк	8,8984.6	2300
4	Төрийн банк	3,404.2	4000
5	Хас банк	3,930.7	1323
6	Капитрон банк	1190.6	510
7	Тээвэр хөгжлийн банк	1,162.0	309
8	Ариг банк	260.5	211
9	Богд банк	478.3	190
10	Чингис хаан банк	300.5	-
11	Үндэсний хөрөнгө оруулалтын банк	114.6	-
12	М банк	235.5	171
<b>Нийт</b>			<b>17807</b>

Эх сурвалж: Банкуудын вэб сайт, жилийн тайлан

Банкны салбарын голлох үзүүлэлтүүдийг сүүлийн 5 жилээр доор графикуудад тусган харууллаа.

Зураг 2. 1 Банкны салбарын голлох үзүүлэлтүүд /их наяд төгрөгөөр/

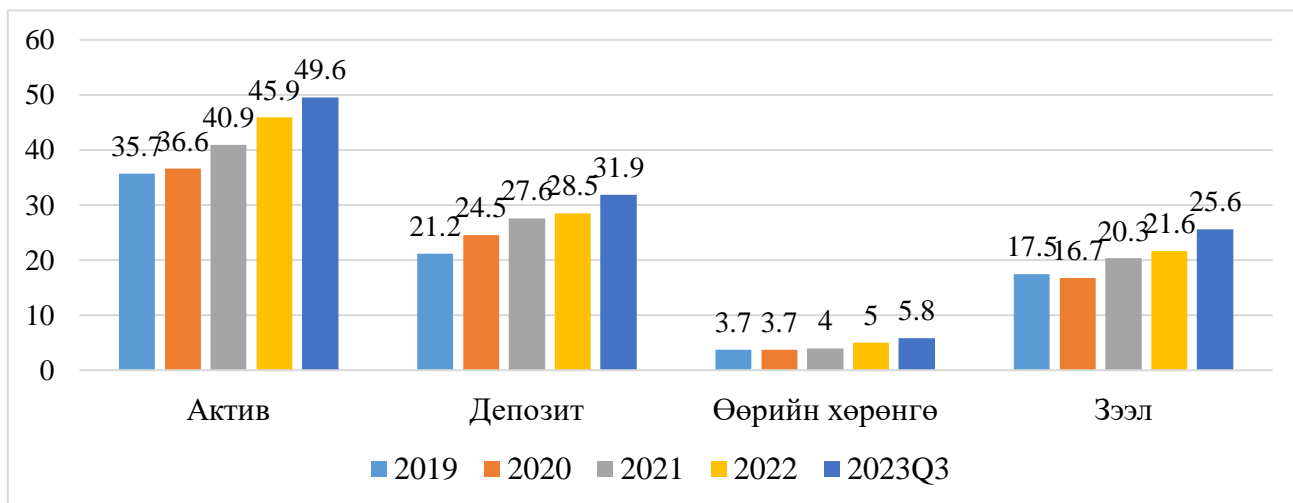


Эх сурвалж: Банкуудын санхүүгийн тайлан



2023 оны 3-р улирлын байдлаар системийн нийт депозит 31.9 их наяд төгрөг байна. Депозит 2019 оноос хойш 10.7 их наяд төгрөгөөр нэмэгдсэн. 2023 оны 3-р улирлын байдлаар системийн нийт актив 49.6 их наяд төгрөг байна. Энэ нь 2019 оноос хойш 13.9 их наяд төгрөгөөр нэмэгдсэн үзүүлэлт юм. 2023 оны 3-р улирлын байдлаар системийн нийт өөрийн хөрөнгө 5.8 их наяд байна. Сүүлийн 5 жилд системийн өөрийн хөрөнгө 1.1 их наяд төгрөгөөр нэмэгдсэн, нийт зээл 8.1 их наяд төгрөгөөр нэмэгдсэн байна.

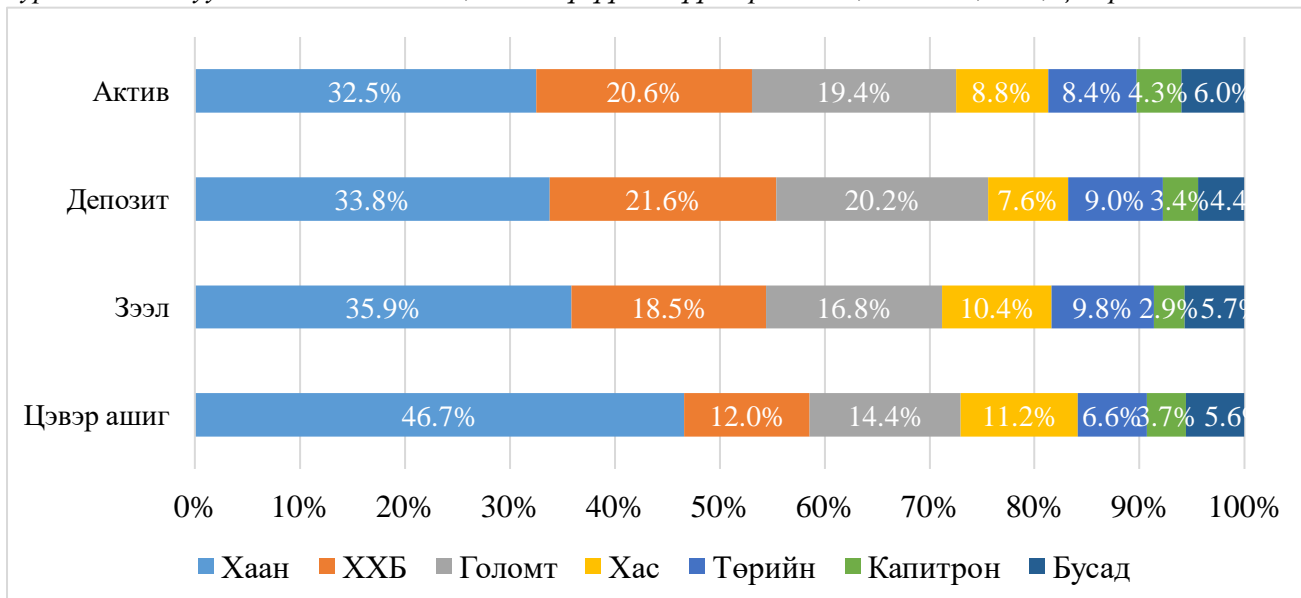
Зураг 2. 2 Банкны салбарын цэвэр ашиг, жилээр тэрбум төгрөгөөр



Эх сурвалж: Банкуудын санхүүгийн тайлан

2023 оны 3 дугаар улирлын байдлаар банкуудын зах зээл эзлэлтийг голлох үзүүлэлтүүд болох Актив, Депозит, Зээл болон Цэвэр ашгаар авч үзэхэд ХААН Банк хамгийн зах зээл эзлэлтээр бүх үзүүлэлтээр тэргүүлж, ХХБ удаалж байна.

Зураг 2. 3 Банкуудын зах зээл эзлэлт, голлох үзүүлэлтүүдээр /актив, депозит, зээл, цэвэр ашиг/



Эх сурвалж: Банкуудын санхүүгийн тайлан

Цэвэр ашгийн зах зээл эзлэлтээр ХААН Банк 1 дүгээрт, ХХБ 2 дугаарт, Хас банк 3 дугаарт байна. Капитрон банкны хувьд бүх үзүүлэлтээрээ 6 дугаарт буюу системийн нөлөө бүхий 5 банкны дараа бичигдэж байна.

## Хүснэгт 2. 2 Банкуудын зах зээл эзлэлт, банкны ангиллаар

Голлох үзүүлэлтүүд	Системийн нөлөө бүхий 5 банк	Том банк (ХААН, ХХБ, Голомт)	Дунд банк (Төрийн, ХАС)	Бусад банк
Актив	89.7%	72.5%	17.2%	10.3%
Депозит	92.2%	75.6%	16.6%	7.8%
Зээл	91.4%	71.2%	20.2%	8.6%
Цэвэр ашиг	90.9%	73.1%	17.8%	9.3%

Эх сурвалж: Банкуудын санхүүгийн тайлан

Системийн нөлөө бүхий банкууд нийт банкны салбарын активын 90.1%, нийт салбарын цэвэр ашгийн 95%-ийг эзэлж байна. Том 3 банкны хувьд нийт салбарын активын 72.6%, цэвэр ашгийн 75.3%-ийг эзэлж байна.

### 2.2 Монгол улсын арилжааны банкуудын эрсдэлийн менежментийн өнөөгийн байдлын судалгаа

Манай улсад 2003 оны “ХХБ” анх эрсдэлийн удирдлагын албыг байгуулжээ. Үүнээс хойш арилжааны банкууд эрсдэлийн удирдлагын алба, хэлтэс газруудтай болсон байна. 2003 оноос өмнө банкны эрсдэлийн удирдлагын асуудлыг нэгдсэн эрсдэлийн удирдлагын газар хариуцдаггүй байсан. Зээлийн эрсдэлийн хороо, хүү болон хөрвөх чадварын эрсдэлийг актив, пассивын хороо, валютын ханшийн эрсдэлийг арилжааны хэлтэс, үйл ажиллагааны эрсдэлийг дотоод хяналтын хэлтэс тус тус хариуцаж байв. Энэ нь банкинд учрах эрсдэлийг нэгдсэн байдлаар тодорхойлох, үнэлэх, удирдах, боломжийг бууруулж байсан бол эрсдэлийн удирдлагыг тусдаа алба нэгжтэй болгосноор эрсдэлийг нэгдсэн байдлаар харах удирдах, боломжтой болсон юм.

Дээрх хүснэгтийн хувьд том арилжааны банкууд нь эрсдэлийн удирдлагын газартай, уг газрууд нь дотроо зээл, зах зээлийн, үйл ажиллагааны гэсэн хэлтэс нэгжид хуваагдаж байна. Том хэмжээний активтай банкуудын хувьд 2004-2006 онуудын хооронд эрсдэлийн удирдлагын хэлтэсийг байгуулж, эрсдэлийн менежментийг хэрэгжүүлж байсан бол 2007- 2009 онуудын хооронд эрсдэлийн удирдлагын газар болж өргөжсөн байна. Манай арилжааны банкуудын эрсдэлийн удирдлагын тогтолцоо үүсээд 20 жил болж байна.

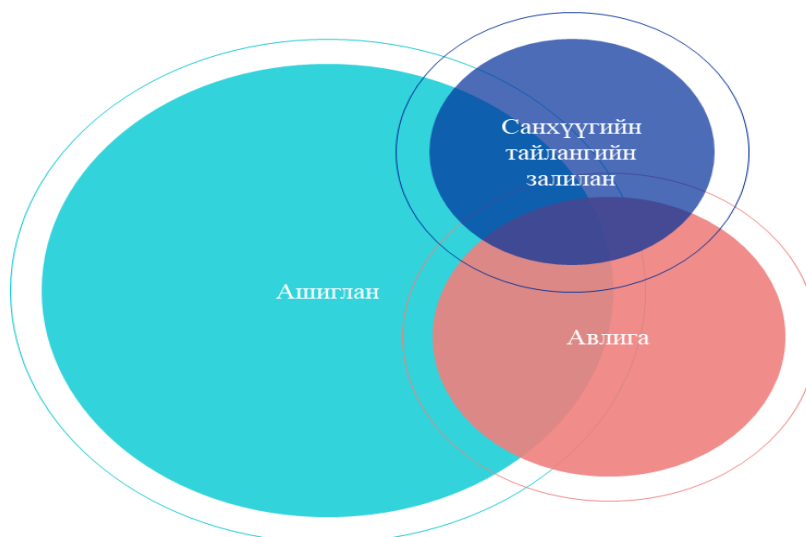
Банкны салбарын үйл ажиллагаа хөгжихийн хэрээр банкны үйл ажиллагаанд учрах эрсдэл мөн адил нэмэгдэж байна.

#### 2.2.1 Олон улсын байгууллагуудаас хийгдсэн залилангийн эрсдэлийн судалгаа мэдээлэл

АСФЕ буюу мэргэшсэн залилангийн шалгалтын нэгдсэн холбооноос гаргасан “Ажлын байран дээрх залилангийн тайлан 2022-аас үзэхэд 2022 онд судалгаанд хамрагдсан 134 улсын байгууллагуудад 3.6 тэрбум долларын алдагдал хүлээсэн байна.

Залилан үйлдэгчдийн залилангийн үндсэн гурван төрлөөр нь авч үзвэл дараах хэлбэртэй байна. Үүнд:

Зураг 2. 4 Залилангийн төрөл ба хам үйлдэгдэх шинж ба эзлэх хувь



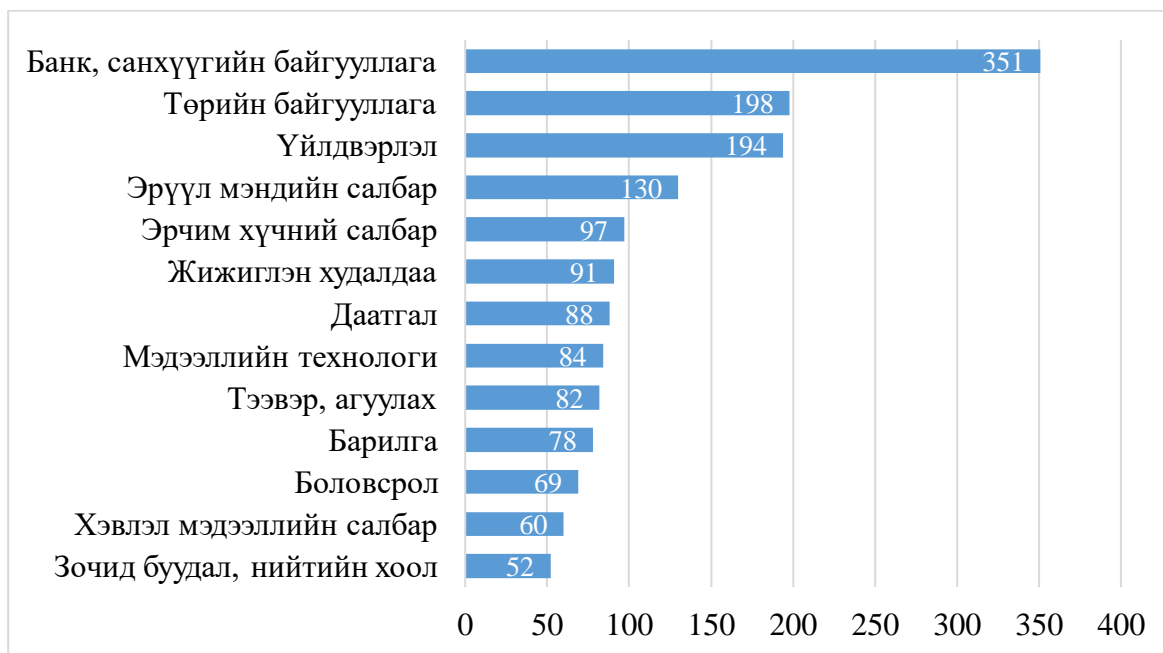
Ашиглан	<span style="color: cyan;">●</span>	47%
Ашиглан болон авлига	<span style="color: cyan;">●</span> <span style="color: red;">●</span>	32%
Авлига	<span style="color: red;">●</span>	12%
Бүгд	<span style="color: red;">●</span> <span style="color: cyan;">●</span> <span style="color: darkblue;">●</span>	5%
Ашиглан болон Санхүүгийн тайлангийн залилан	<span style="color: cyan;">●</span> <span style="color: darkblue;">●</span>	2%
Санхүүгийн тайлангийн залилан	<span style="color: darkblue;">●</span>	1%
Авлига болон Санхүүгийн тайлангийн залилан	<span style="color: red;">●</span> <span style="color: darkblue;">●</span>	1%

Эх сурвалж: *Occupational Fraud, 2022*

Судалгаагаар ашиглангийн үйлдэл хамгийн их буюу 86 хувийг эзэлж байгаа боловч алдагдлын хэмжээ хамгийн бага буюу алдагдлын дундаж хэмжээ 100,000 доллар байна.

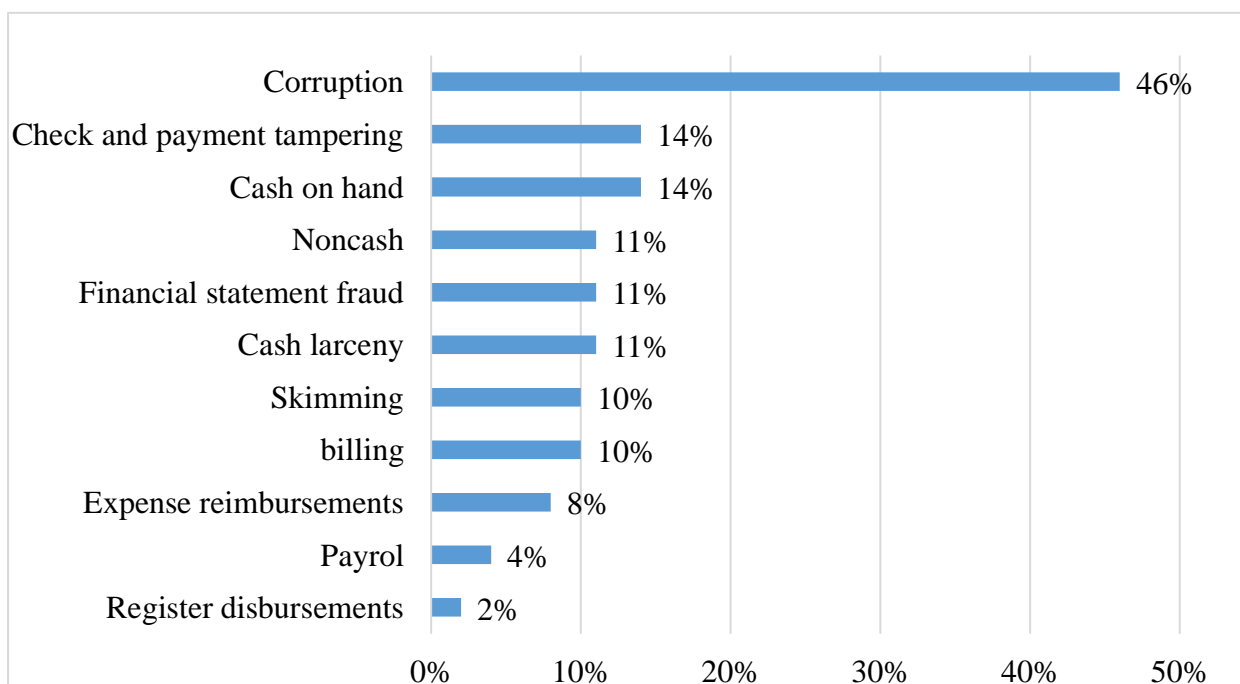
Харин санхүүгийн тайлагналын залилангийн үйлдэгдэх хувь хэмжээ нь хамгийн бага буюу 9 хувийг эзэлж байгаа боловч алдагдлын дундаж үзүүлэлт нь 593,000 доллар буюу хамгийн өндөр алдагдалтай байна. Залиланд өртөж болзошгүй байгууллагыг үйл ажиллагааны чиглэлээр авч авч үзэхэд банк санхүүгийн байгууллага, төрийн байгууллага, үйлдвэрлэлийн салбар тэргүүлж байна.

Зураг 2. 5 Залилангийн зөрчлийн тоо хэмжээ, эдийн засгийн салбараар



Эх сурвалж: Occupational Fraud 2022

Зураг 2. 6 Банкны салбарт гарч буй залиланд эзэлж буй хувь хэмжээ

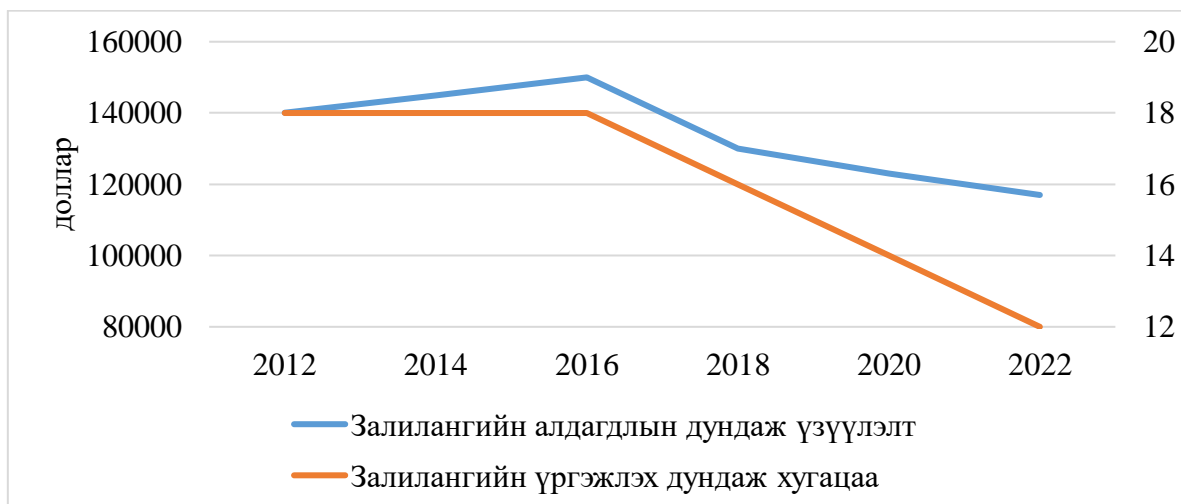


Эх сурвалж: Occupational Fraud 2022

### 2.2.2 Олон улсад сүүлийн 10 жилийн залилангийн өөрчлөлт

Залилангийн илрүүлэлтийн дундаж хугацаа 2012 онд 18 сар байсан бол 2022 оны байдлаар 12 сар болж буурч, мөн дундаж алдагдлын хэмжээ үүнийг дагаад 16% хувиар буурсан байна.

Зураг 2. 7 Залилангийн 2012-2022 оны өөрчлөлт



Эх сурвалж: Occupational Fraud 2022

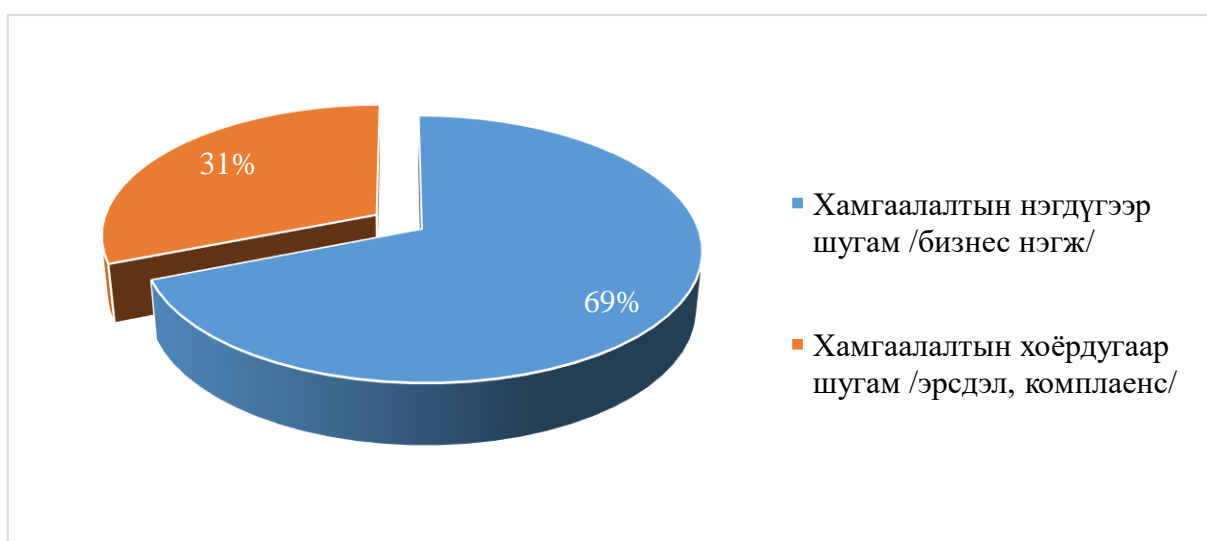
Мөн сүүлийн 10 жил удирдах албан тушаалтантай холбоотой залилангийн үйлдэл 6 хувиар өсч 62 хувьд, албан тушаалын залилангийн хэмжээ 17 хувиар өсч 50 хувьд, бүлэглэн залилангийн үйлдэл 16 хувиар өсч 58 хувьд хүрсэн голлох өөрчлөлттэй байна.

### 2.2.3 Олон улсын банкуудад залилангийн эрсдэлийн удирдлагын өнөөгийн байдал

KPMG-аас хийсэн 2019 онд хийгдсэн “Дэлхийн банкуудын залилангийн эрсдэлийн судалгаа”-аар авч үзэхэд судалгаанд оролцогчдын 60% хувьд нь залилангийн хувь хэмжээ нэмэгдсэн гэж үзсэн байна.

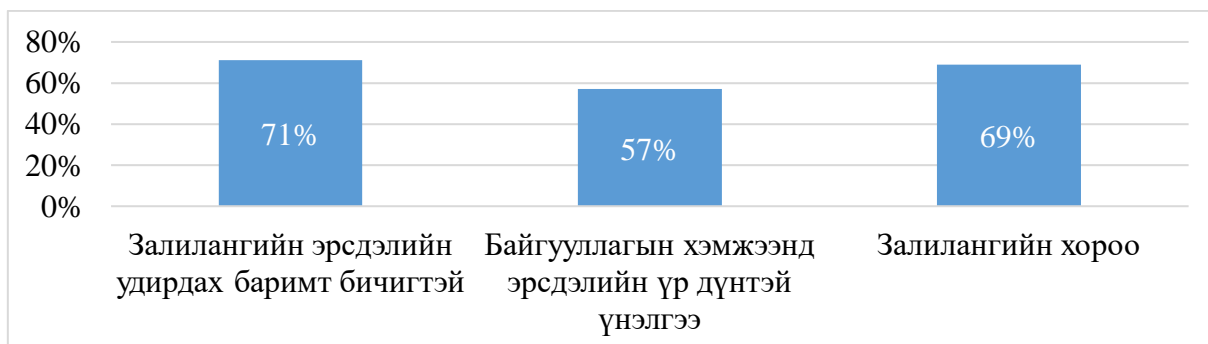
Дээрх судалгаанд хамрагдагсдын 52 хувь нь залилангийн эрсдэлийн хүрээнд хяналт тавьдаггүй гэж хариужээ. Залилангийн эрсдэлийг хариуцсан нэгжээр нь авч үзвэл:

Зураг 2. 8 Эрсдэл хариуцагч



Залилангийн эрсдэлийг удирдахдаа авч хэрэгжүүлж буй арга хэмжээг авч үзвэл байгууллагуудад залилангийн эрсдэлийг удирдах дүрэм, журамтай боловч хангалттай хэмжээнд хэрэгжүүлдэггүй нь харагдаж байна.

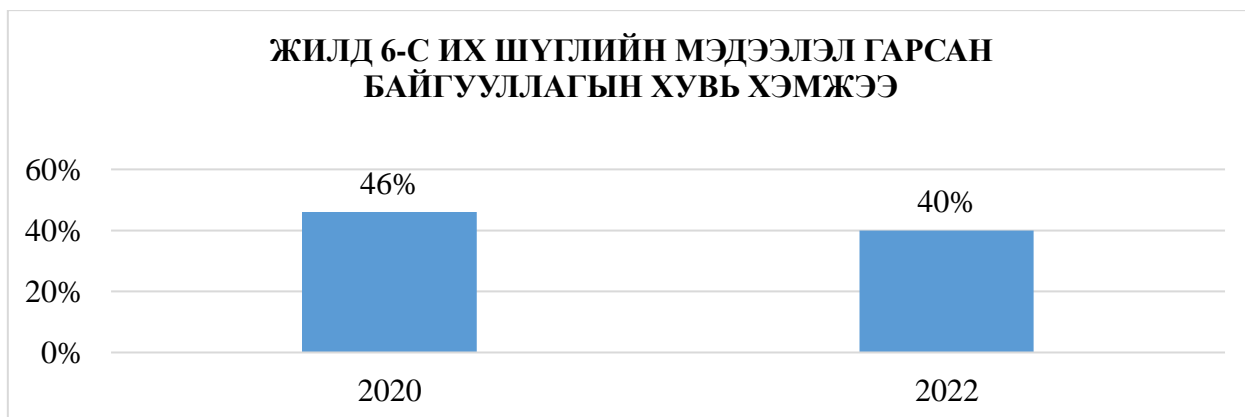
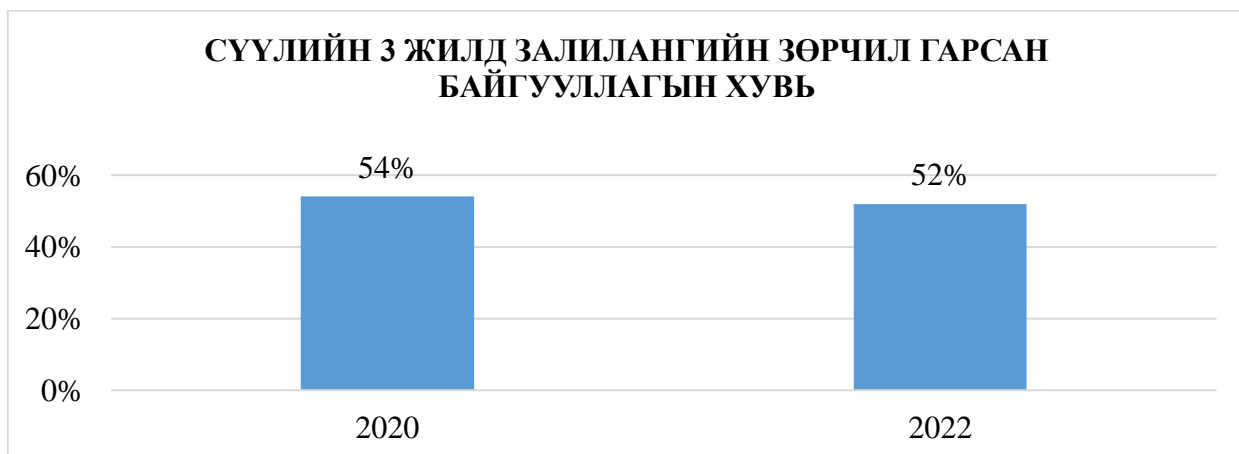
Зураг 2. 9 Олон улсын банкуудад залилангийн эрсдэлийн удирдахад авч буй арга хэмжээ

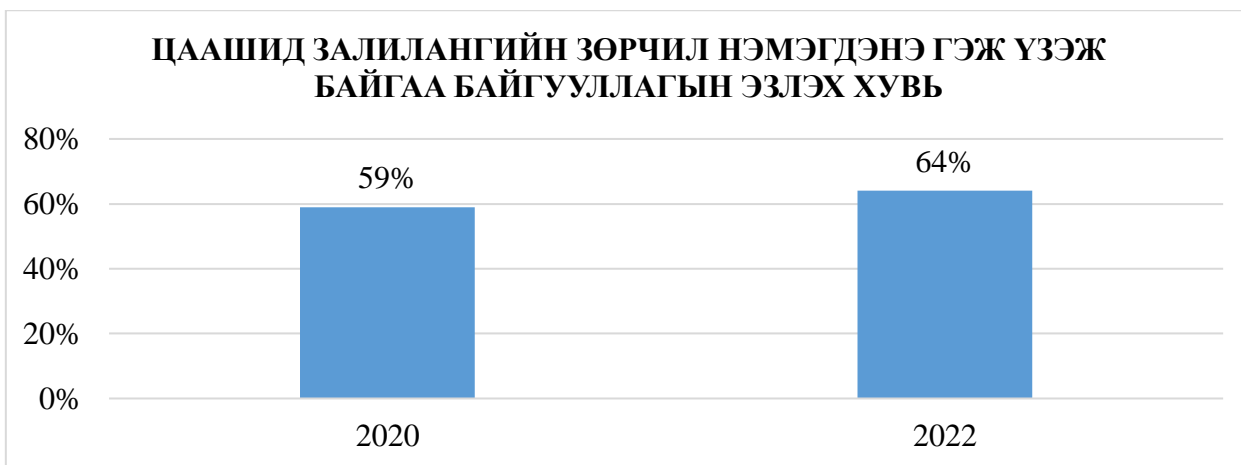


Эх сурвалж: KPMG-аас хийсэн 2019 онд хийгдсэн “Дэлхийн банкуудын луйврын судалгаа”

Deloitte-с 2022 онд танилцуулсан байгууллагын залилангийн эрсдэлийн судалгаагаар 2020 оноос 2022 онд залилангийн зөрчлийн тоо буурсан боловч цаашид өсөх хандлагатай гэж үзсэн байна.

Зураг 2. 10 Залилангийн эрсдэлийн өөрчлөлт





Эх сурвалж: Deloitte-с 2022. Залилангийн эрсдэлийн судалгаа

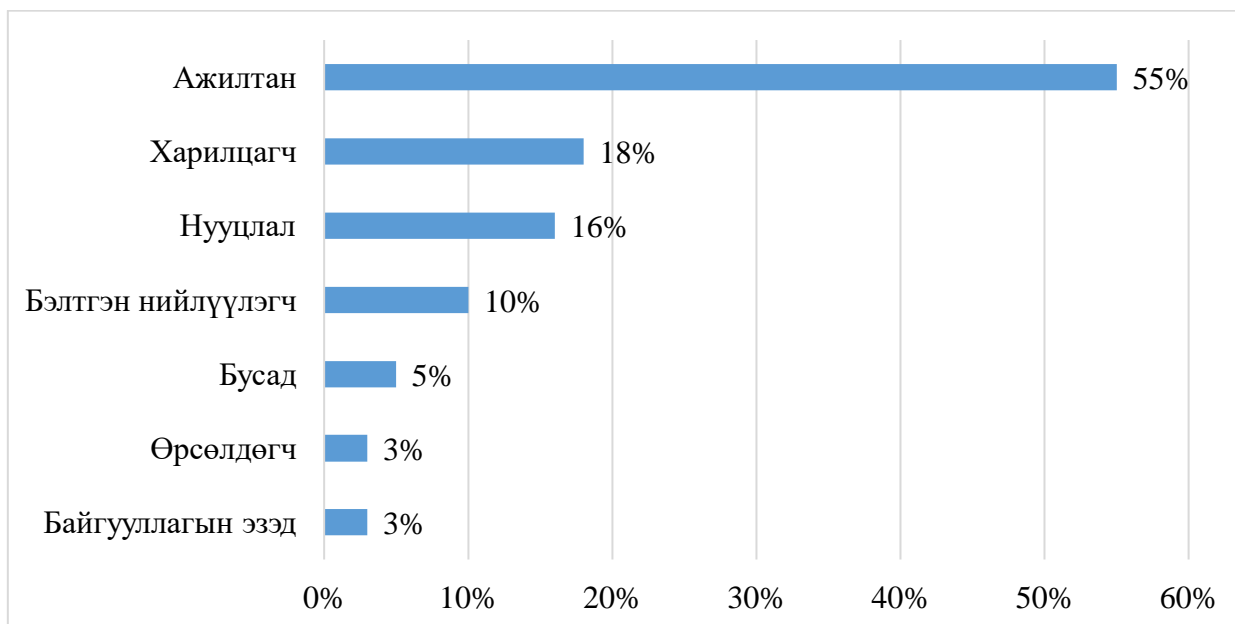
#### Залилан илрүүлэлтийн арга болон мэдээллийн эх үүсвэр

Залилангийн илрүүлэлийн 42 хувийг гомдол, мэдээллийн дагуу илрүүлж байна. Нийт гомдол мэдээллийн 55 хувийг дотоод ажилтнаас мэдээлсэн үзүүлэлттэй байна.

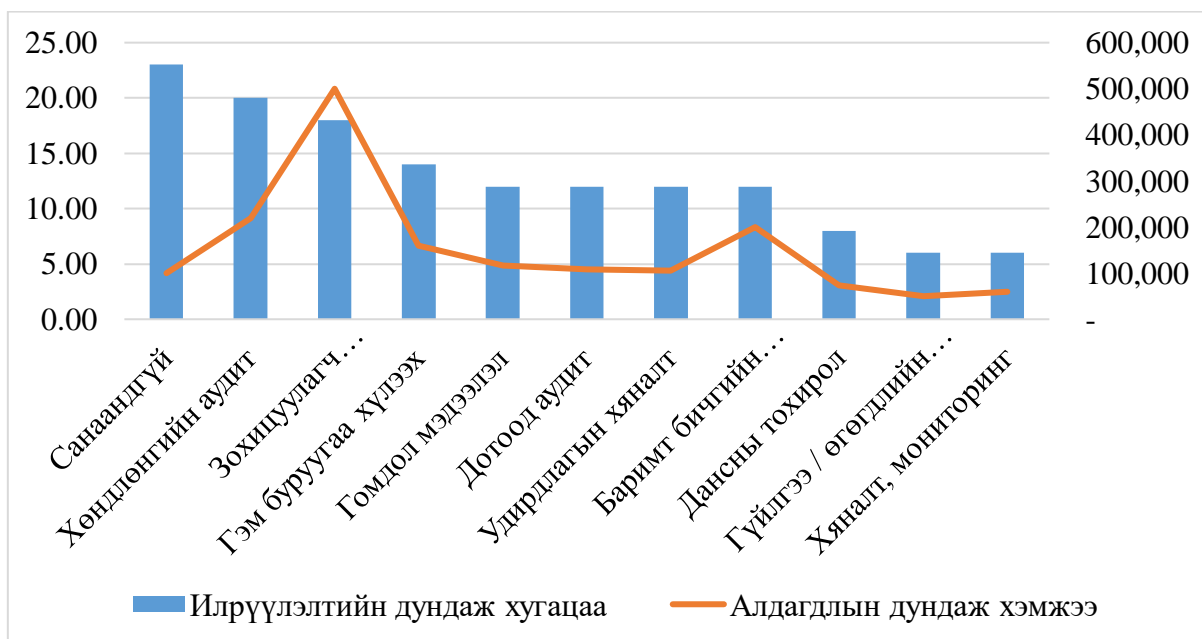
Зураг 2. 11 Залилангийн илрүүлсэн арга



Зураг 2. 12 Гомдол мэдээлэгчдийн төрөл



Зураг 2. 13 Залилангийн илрүүлэлтийн төрөл, хугацаа, алдагдалын дундаж хэмжээ



Хүснэгт 2. 3 Залилангийн эсрэг байгууллагын хэрэгжүүлж буй арга хэмжээ болон тэдгээрийн нөлөө

Арга хэмжээ	Нэмтрүүлэлтийн хувь	Нэвтрүүлсэн	Нэвтрүүлээгүй	Бууралт
Ажлын байрны ротаци	25%	64,000	140,000	54%
Гомдол мэдээллийн тогтолцоо	70%	100,000	200,000	50%
Гэнэтийн аудит	42%	75,000	150,000	50%



Өгөдлийн тасралгүй мониторинг ба шинжилгээ	45%	80,000	150,000	47%
Залилангийн бодлого баталж мөрдүүлэлт	60%	100,000	183,000	45%
Ажилтны залилангийн сургалт	61%	82,000	150,000	45%
Залилангийн эрсдэлийн удирдлагын тогтолцоо	46%	100,000	168,000	45%
Ёс зүйн дүрэм	82%	100,000	165,000	40%
Удирдах албан тушаалтнуудын залилангийн сургалт	59%	100,000	150,000	39%
Дотоод аудит	77%	100,000	150,000	33%
Залилангийн мэргэжлийн алба нэгж байгуулах	48%	100,000	150,000	33%
Санхүүгийн тайлан мэдээллийн дотоод аудит болон хөндлөнгийн аудит	71%	100,000	150,000	33%
Удирдлагын хяналт	69%	100,000	150,000	33%
Хөдлөнгийн санхүүгийн аудит	82%	100,000	150,000	33%
Санхүүгийн тайлангийн удирдлагын баталгаажуулалт	74%	100,000	140,000	29%
Бие даасан аудитын хороо	67%	103,000	142,000	27%
Ажилчдад туслах хөтөлбөр	56%	90,000	120,000	25%
Дотоод мэдээлэгчийн урамшуулал	15%	100,000	105,000	5%

Эх сурвалж: Deloitte-с 2022. Залилангийн эрсдэлийн судалгаа

Мөн байгууллагуудын залилангийн эсрэг авч хэрэгжүүлж буй арга хэмжээнээс хамгийн их өссөн 5 арга хэмжээг авч үзвэл дараах байдалтай байна.

Хүснэгт 2. 4 Залилангийн эсрэг авч хэрэгжүүлж буй голлох арга хэмжээ

Арга хэмжээний төрлүүд	2012	2020	Өсөлт
Дотоод шүгэл тогтолцоо	54%	70%	16%
Залилангийн эсрэг сургалт	47%	61%	14%
Залилангийн эсрэг бодлого	47%	60%	13%
Удирдах ажилтнуудад зориусан залилангийн сургалт	47%	59%	12%
Залилангийн эрсдэлийн менежентийг нэвтрүүлэлт	36%	46%	10%

Эх сурвалж: Deloitte-с 2022. Залилангийн эрсдэлийн судалгаа

Хүснэгт 2. 5 Залилагчийн албан тушаал болон алдагдлын дундаж хэмжээ

Албан тушаалын зэрэглэл	Эзлэх хувь	Алдагдлын дундаж хэмжээ	Залилангийн үргэжлэх дундаж хугацаа
Ажилтан	37%	\$50,000	8 сар
Удирдах албан тушаалтан/менежер	39%	\$125,000	16 сар
Гүйцэтгэх удирдлага болон хувьцаа эзэмшигч	23%	\$337,000	18 сар
Бусад	2%	\$133,000	

Эх сурвалж: Deloitte-с 2022. Залилангийн эрсдэлийн судалгаа

Хүснэгт 2. 6 Залилагчдын ажилласан жил болон алдагдлын дундаж хэмжээ

	Зөрчил тоо	Эзлэх хувь	Алдагдлын дундаж хэмжээ
Үйл ажиллагаа	273	15%	\$74,000
Нягтлан бодох бүртгэл	230	13%	\$155,000
Банкны удирдлага	206	12%	\$500,000
Борлуулалт	203	11%	\$100,000
Харилцагчийн үйлчилгээ	140	8%	\$40,000
Хангамж	131	7%	\$129,000
Захиргаа	131	7%	\$90,000
Санхүү удирдлага	95	5%	\$160,000
Төлөөлөн удирдах зөвлөл	58	3%	\$500,000
Мэдээллийн технологи	53	3%	\$150,000
Агуулах	58	3%	\$116,000
Үйлдвэрлэл	63	4%	\$100,000
Засвар үйлчилгээ	49	3%	\$58,000
Маркетинг	35	2%	\$112,000
Хүний нөөц	29	2%	\$100,000
Судалгаа хөгжүүлэлт	17	1%	\$75,000

#### 2.2.4 Монгол улсын хууль, эрх зүйн орчин ба зохицуулагч байгууллагын шаардлага

Залилангийн эрсдэлийг улс болгон өөр өөрийн байр суурьнаас тайлбарлан хэрэгжүүлж байна. Залилангийн эрсдэл үүссэн нөхцөлд Монгол улсын хэмжээнд шууд эрүүгийн хуулиар зохицуулагдаж байна.

ACFE байгууллагаас тодорхойлсон залилангийн төрлүүд ба МУ-ын эрүүгийн тухай хуульд заасан гэмт хэргийн төрөл хамаарлыг авч үзвэл дараах хэлбэртэй байна.

- Хулгайлах
- Дээрэмдэх
- Залилах
- Хөрөнгө завших
- Алдаатай гүйлгээ, андуурагдсан илгээмж, гээгдэл эд хөрөнгө, алдуул мал завшихд

- Э хөрөнгө устгах, гэмтээх
- Зах зээл дэх монополь, давамгайл хууль бусаар ашиглах
- Татвар төлөхөөс зайлсхийх
- Шинэ бүтээл, ашигтай загвар, бүтээгдэхүүний загварын патент эзэмшигчийн эрхийг зөрчих
- Валют, үндэсний мөнгөн тэмдэгтийн ханшид нөлөөлөх
- Мөнгө угаах
- Үнэт цаасны зах зээлийн дотоод мэдээллийг хууль бусаар ашиглаж, арилжаанд оролцох
- Мөнгөн тэмдэгт, үнэт цаас, төлбөр тооцооны хэрэгсэл хуурамчаар бэлтгэх, ашиглах
- Банк хууль бусаар байгуулах, банкны төлбөрийн чадвар алдагдуулах
- Нийгмийн даатгалын шимтгэл төлөхөөс зайлсхийх
- Авлигын гэмт хэрэг
- Цахим мэдээллийн аюулгүй байдлын эсрэг гэмт хэрэг

Банкны үйл ажиллагааг зохицуулсан эрх зүйн баримт бичгүүдээс АСFE байгууллагаас тодорхойлсон залилангийн эрсдэлийг бууруулах 18 арга хэмжээнээс 7 арга хэмжээг Банкууд хэрэгжүүлэх зохицуулалтын орчин бүрдсэн.

Хүснэгт 2. 7 Залиланг бууруулах арга хэмжээ ба хууль, эрх зүйн зохицуулалт

Арга хэмжээ	Хэрэгжүүлэх шаардлага
Ажлын байрны ротаци	Банк өөрөө хэрэгжүүлэх
Гомдол мэдээллийн тогтолцоо	Банк өөрөө хэрэгжүүлэх
Гэнэтийн аудит	Банк өөрөө хэрэгжүүлэх
Өгөдлийн тасралгүй мониторинг ба шинжилгээ	Банк өөрөө хэрэгжүүлэх
Залилангийн бодлого баталж мөрдүүлэлт	Банк өөрөө хэрэгжүүлэх
Ажилтны залилангийн сургалт	Банк өөрөө хэрэгжүүлэх
Залилангийн эрсдэлийн удирдлагын тогтолцоо	Банк өөрөө хэрэгжүүлэх
Ёс зүйн дүрэм	Банкны зохистой засаглалын зарчмын хэрэгжилтийн хяналт шалгалтын журам
Удирдах албан тушаалтнуудын залилангийн сургалт	Банк өөрөө хэрэгжүүлэх
Дотоод аудит	Банкны тухай хууль
Залилангийн мэргэжлийн алба нэгж байгуулах	Банк өөрөө хэрэгжүүлэх
Санхүүгийн тайлан мэдээллийн дотоод аудит болон хөндлөнгийн аудит	Банкны тухай хууль
Удирдлагын хяналт	Банкны тухай хууль
Хөдлөнгийн санхүүгийн аудит	Банкны тухай хууль
Санхүүгийн тайлангийн удирдлагын баталгаажуулалт	Банкны тухай хууль
Бие даасан аудитын хороо	Банкны зохистой засаглалын зарчмын хэрэгжилтийн хяналт шалгалтын журам
Ажилчдад туслах хөтөлбөр	Банк өөрөө хэрэгжүүлэх
Дотоод мэдээлэгчийн урамшуулал	Банк өөрөө хэрэгжүүлэх

Эх сурвалж: Deloitte-с судалгаа болон банкуудад мөрдөгдөж буй эрх зүйн баримт бичиг харьцуулалт

Хууль, эрх зүйгээр зохицуулагдаагүй ч гэсэн банкууд өөрөө хэрэгжүүлэх арга хэмжээнүүдээс тодорхой хувийг хэрэгжүүлэн ажиллаж байна. Үүнд: Гомдол мэдээллийн тогтолцоо, ажлын байрны ротаци гэх мэт (эх сурвалж банкуудын вэб хуудас, 2022 жилийн тайлан).

### 2.3 Монгол улсад ашиглан залилангийн гэмт хэргийн өнөөгийн байдал

Монгол улсад залилах хэв шинжийн гэмт хэргийн тоо сүүлийн 5 жилийн байдлаар 18 хувиар өссөн үзүүлэлтэй байна. Үүнээс залилах гэмт хэрэг 4 дахин нэмэгдсэн нь энэ төрлийн эрсдэл нэмэгдэж байгааг харуулж байна.

Хүснэгт 2. 8 Залингийн хэв шинж бүхий гэмт хэргийн тоо

Эрүүгийн хуулийн зүйл, хэсэг	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Бүртгэгдсэн хэрэг	32259	36220	31524	23064	25429	35340
Хулгайлах	12222	13424	8968	5100	4579	6077
Залилах	2996	5372	4688	4270	6558	11839
Хөрөнгө завших	369	562	601	398	350	613
Авлигын гэмт хэрэг	150	362	523	8	15	13
Эдийн засгийн гэмт хэрэг	287	242	247	123	158	162
Цахим мэдээллийн аюулгүй байдлын эсрэг гэмт хэрэг	44	42	57	146	151	259
<b>Нийт</b>	<b>16068</b>	<b>20004</b>	<b>15084</b>	<b>10045</b>	<b>11811</b>	<b>18963</b>

Эх сурвалж: Үндэсний статистикийн хороо

Монгол улсын хэмжээнд хамгийн түгээмэл гэмт хэрэг залилангийн гэмт хэрэг 34 хувийг эзэлж байна. Залилангийн хэв шинж бүхий гэмт хэрэг нийт гэмт хэргийн 54 хувийг эзэлж байна.

Хүснэгт 2. 9 Нийт бүртгэгдсэн гэмт хэрэгт эзлэх залилах хэв шинжийн гэмт хэрэг

Эрүүгийн хуулийн зүйл, хэсэг	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Хулгайлах	38%	37%	28%	22%	18%	17%
Залилах	9%	15%	15%	19%	26%	34%
Хөрөнгө завших	1%	2%	2%	2%	1%	2%
Авлигын гэмт хэрэг	0%	1%	2%	0%	0%	0%
Эдийн засгийн гэмт хэрэг	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Цахим мэдээллийн аюулгүй байдлын эсрэг гэмт хэрэг	0%	0%	0%	1%	1%	1%

Эх сурвалж: Үндэсний статистикийн хороо

Залилах хэв шинжийн гэмт хэргүүдээс хамгийн их түгээмэл гэмт нь залилах гэмт хэрэг 1000 хүнд ноогдох үзүүлэлтээр 3.42 хүн байна.

Хүснэгт 2. 10 1000 хүнд ноогдох гэмт хэргийн тоо

Эрүүгийн хуулийн зүйл, хэсэг	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Хулгайлах	3.85	4.15	2.72	1.52	1.34	1.76
Залилах	0.94	1.66	1.42	1.27	1.92	3.42
Хөрөнгө завших	0.12	0.17	0.18	0.12	0.10	0.18
Авлигын гэмт хэрэг	0.05	0.11	0.16	0.00	0.00	0.00
Эдийн засгийн гэмт хэрэг	0.09	0.07	0.07	0.04	0.05	0.05
Цахим мэдээллийн аюулгүй байдлын эсрэг гэмт хэрэг	0.01	0.01	0.02	0.04	0.04	0.07
<b>Дундаж</b>	<b>5.06</b>	<b>6.18</b>	<b>4.58</b>	<b>2.99</b>	<b>3.46</b>	<b>5.48</b>

Эх сурвалж: Үндэсний статистикийн хороо

МУ-ын хэмжээнд 2021 онд залилах гэмт хэргийн хүрээнд нийт 104.5 тэрбум төгрөгийн хохирол хүлээсэн байна. Энэ нь өмнөх оныхоос 59 хувиар өссөн үзүүлэлт бөгөөд энэ төрлийн гэмт хэрэг тоо, хохиролын хэмжээ өсөх хандлагатай байна.

Хүснэгт 2. 11 Гэмт хэргийн хохирлын хэмжээ

Гэмт хэргийн төрөл	2020		2021		өсөлт
	сая.төг	эзлэх хувь	сая.төг	эзлэх хувь	
Хулгайлах	11,128.8	12%	11,074.1	9%	0%
Залилах	65,747.4	70%	104,552.6	83%	59%
Хөрөнгө завших	16,453.0	18%	9,725.6	8%	-41%
	93,329.2	100%	125,352.3	100%	34%

Эх сурвалж: Монгол улсын гэмт хэргийн статистик эмхэтгэл, 2021

Мөн МУ-д бүртгэгдсэн гэмт хэргүүдээс Арилжааны банкууд дээр үйлдсэн гэмт хэргийн тоо 2021 онд 100 гэмт хэрэг, 2022 онд 118 гэмт хэрэг үйлдэгдсэн байна.

#### 2.4 Арилжааны банкны ажилтнуудаас залилангийн эрсдэлийн нөхцөл байдлын судалгаа

Энэхүү судалгаагаар арилжааны банкуудад нь залилангийн эрсдэл байгаа эсэхийг тандан тодорхойлох хүрээнд банкны салбарын ажилтнуудаас анкет судалгаа авлаа. Энэхүү судалгаагаар дараах нөхцөл байдлыг тодруулахыг зорьсон.

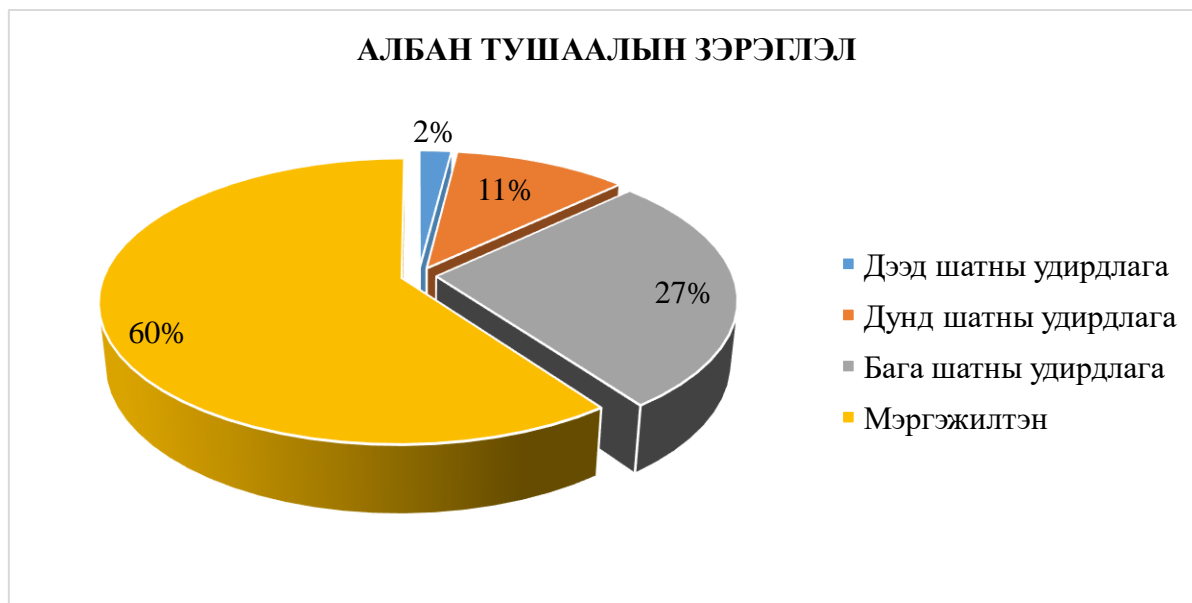
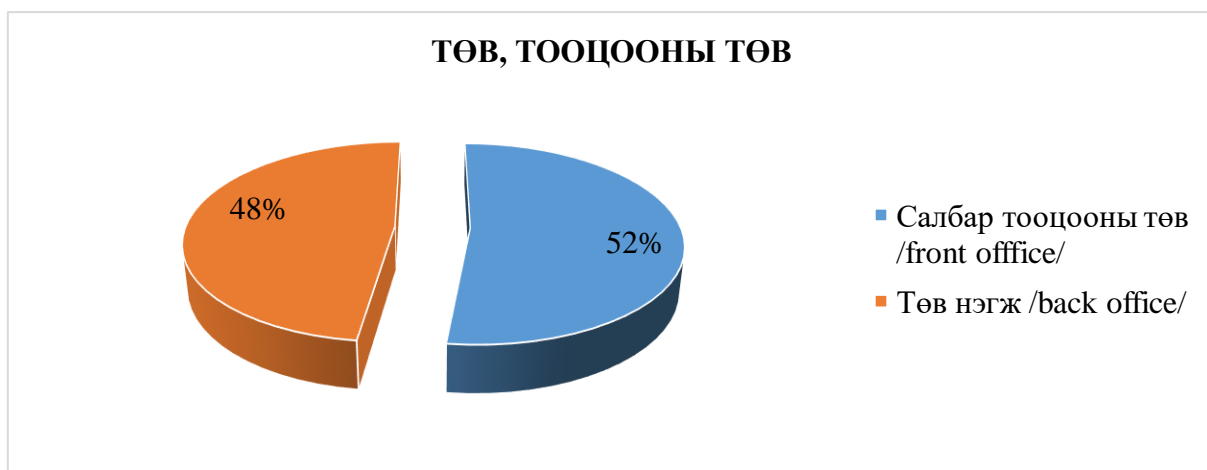
Үүнд:

- Банкууд нь хэр хууль тогтоомжид нийцүүлэн ажиллаж байгаа эсэх мөн хууль, тогтоомжийг санаатайгаар зөрчих үйлдлийг хүлээн зөвшөөрч буй эсэх
- Банкны салбарт залилангийн эрсдэл буй эсэх, банкны удирдах ажилтнууд ажилтнуудаа хэрхэн үлгэрлэж буй байдлыг тодорхойлох

- Залилангийн эрсдэл үүсгэх боломжийг хэр хааж байгаа эсэхийг тодорхойлох хүрээнд ажил үүргийг ямар түвшинд зохицуулж байгаа тодруулах
- Залилангийн гурвалжийн ухаалаг тайлбар хүчин зүйлд нөлөөлөгч ажилтнуудын ёс зүйтэй байдлыг тодорхойлох зэрэг асуудлыг тодруулахад чиглэсэн

Судалгаагаар арилжааны банкуудад ажилладаг 181 ажилтан хамрагдсан бөгөөд төв албаны 86 ажилтан, салбар, тооцооны төвийн 95 ажилтнууд тус тус эзэлж байна. Албан тушаалын зэрэглэлээр нь авч үзвэл мэргэжилтэн ажилтан 60.2 хувь, доод түвшиний удирдлага 27.1 хувь, дунд шатны удирдлага 11 хувь, дээд шатны удирдлага 1.7 хувьтай хамрагдсан.

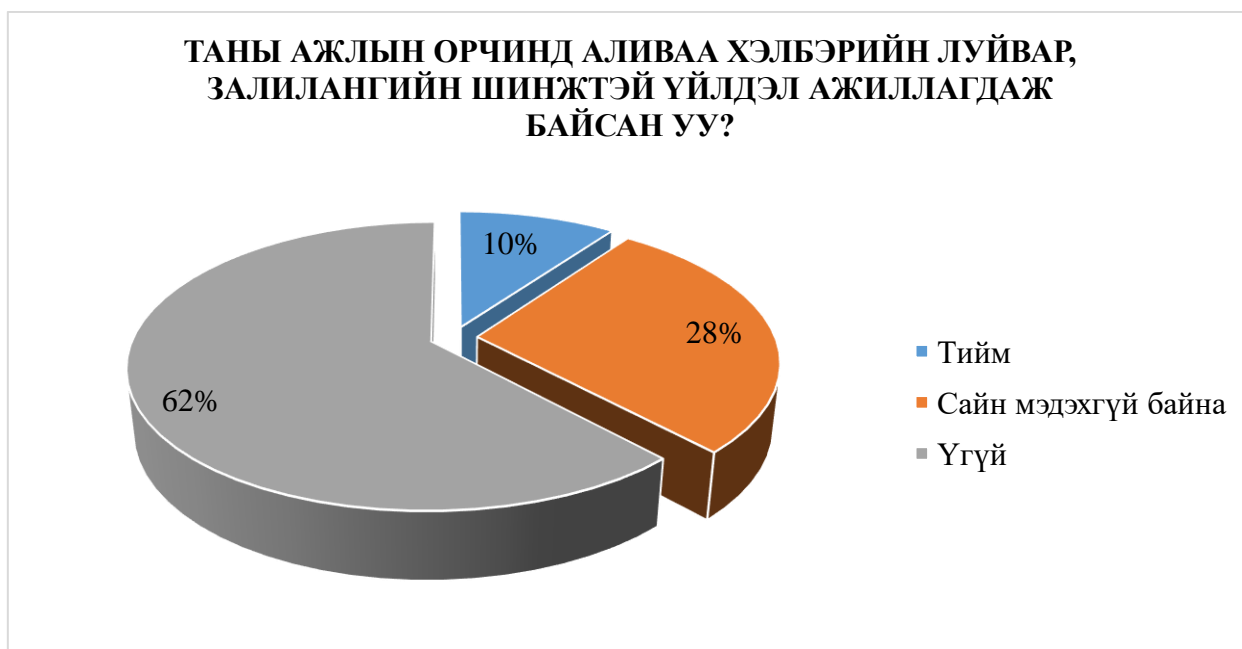
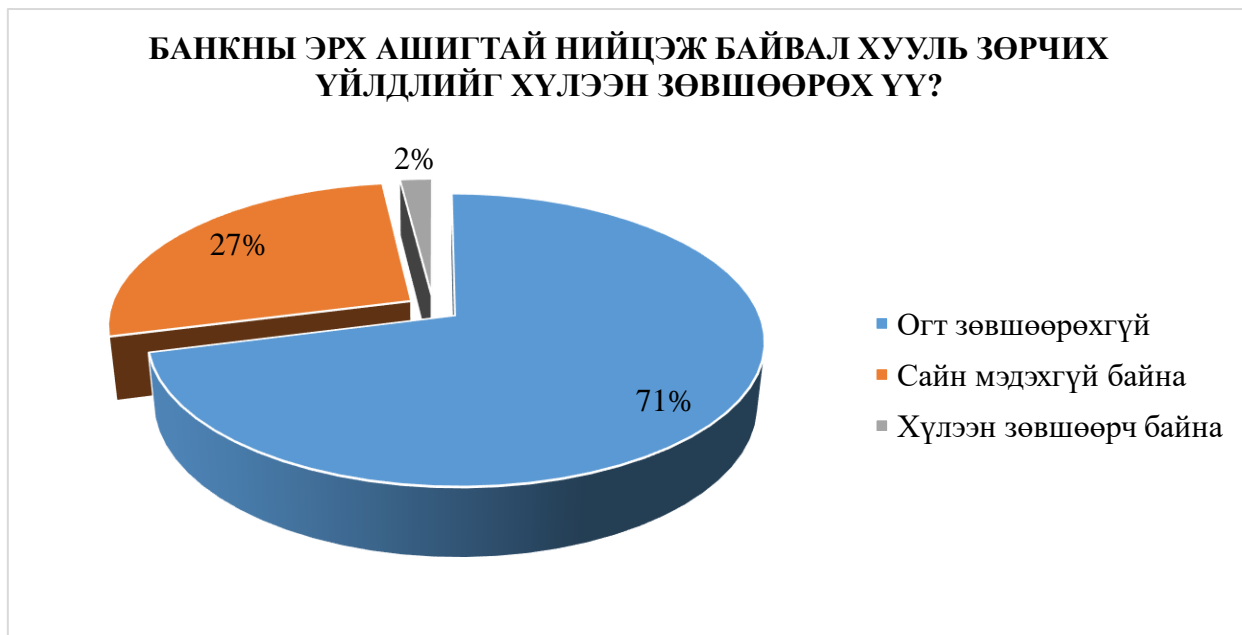
Зураг 2. 14 Судалгаанд хамрагдасдын ерөнхий мэдээлэл



Эх сурвалж: Тандалтын судалгаа

Судалгааны хүрээнд хууль тогтоомжийг зөрчих үйлдлийг хүлээн зөвшөөрч буй ажилтан 2 хувь байсан бол ажлын орчинд залилангийн шинжтэй үйлдэл ажиглаж байсан ажилтан 9 хувь тус тус байна. Энэхүү судалгааны хүрээнд залилангийн эрсдэл банкуудын үйл ажиллагаанд нуугдаж байгааг харуулж байна.

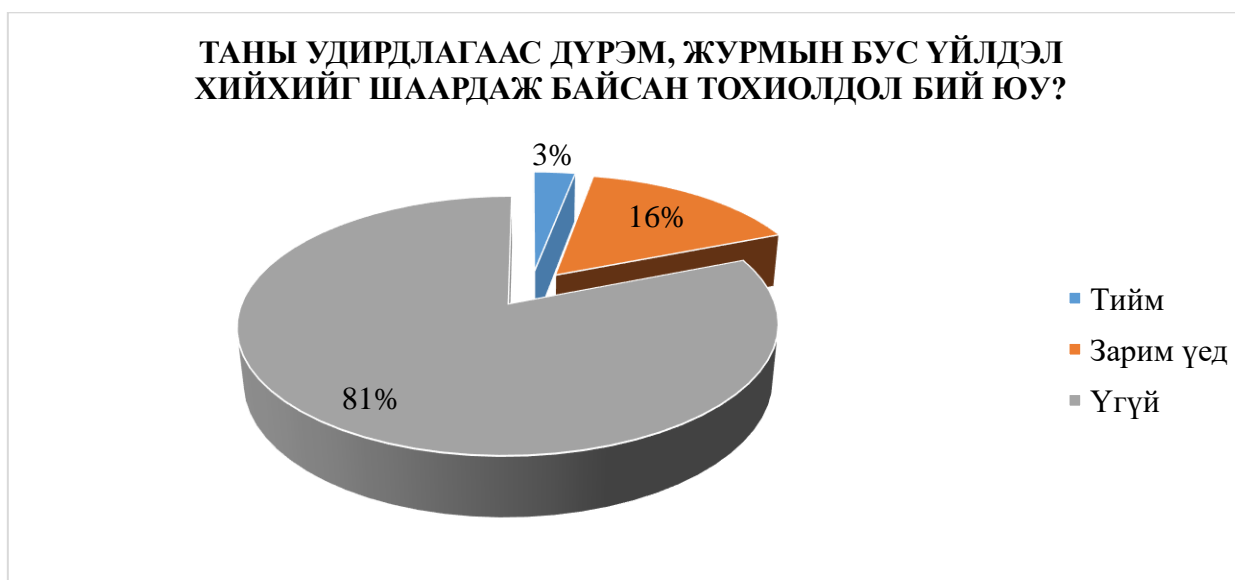
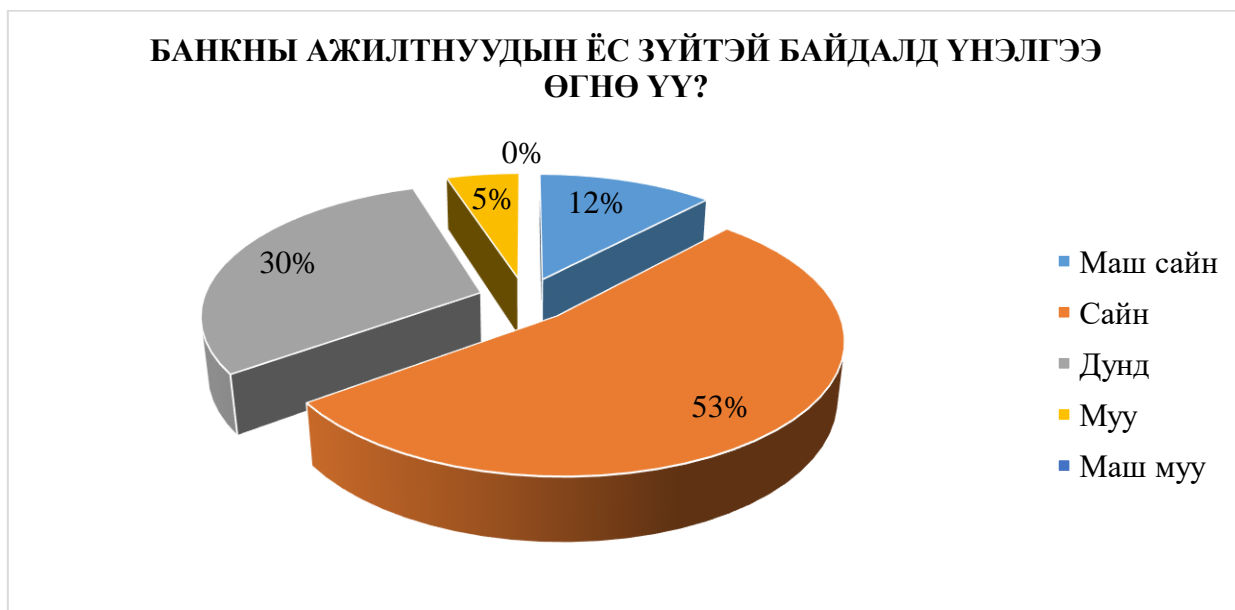
Зураг 2. 15 Комплайнс, залилангийн эрсдэлийн нөхцөл байдал



Эх сурвалж: Тандалтын судалгаа

Банкны ажилтнуудын ёс суртахуунтай байдлын үнэлгээнд дийлэнх хэсгийг ёс суртахуунтай ажилтнууд байна. Удирдах ажилтнуудаас ажилтнуудад журмын бус үйлдэл шаардаж байсан үйлдэл 20 орчим хувь байгаа нь аливаа хэлбэрийн залилангийн гурвалжингийн өөрийгөө зөвтгөх нөхцөл байдлыг нэмэгдүүлж байна.

Зураг 2. 16 Банкны ажилтны ёс зүйн төлөвшил

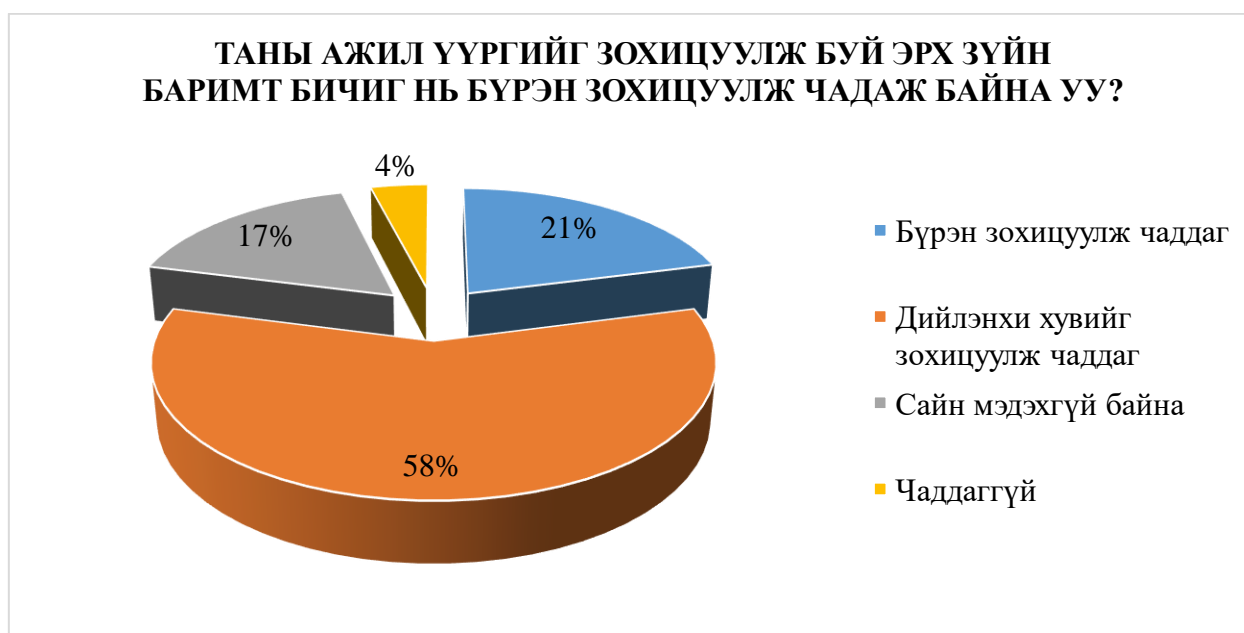
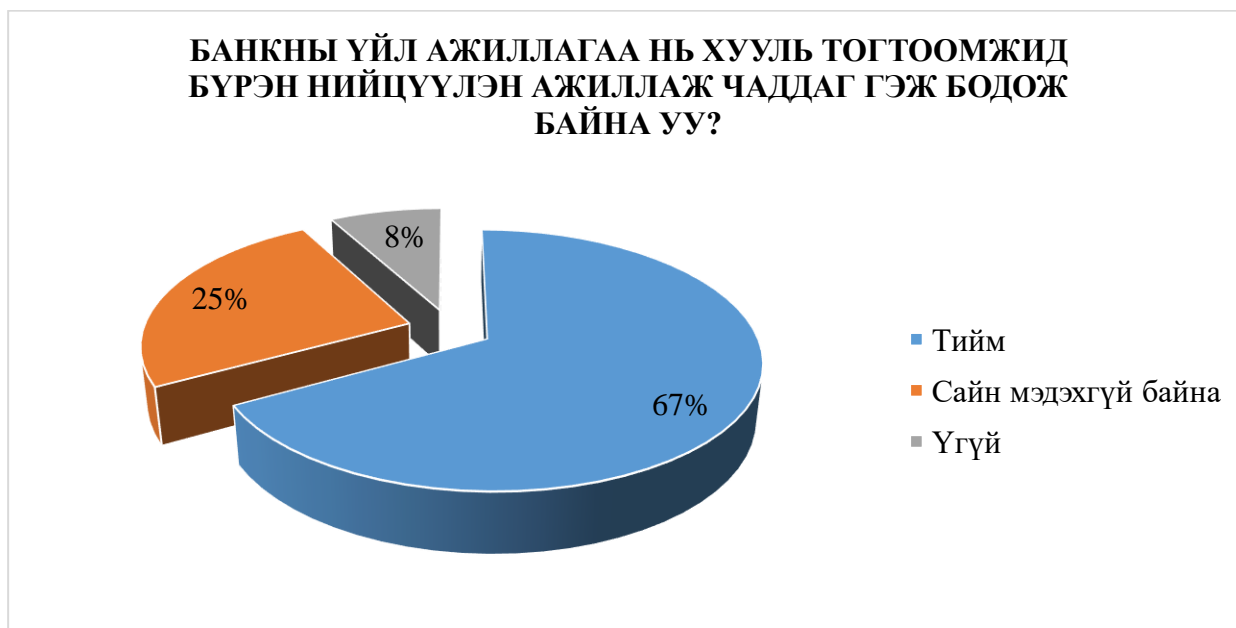


Эх сурвалж: Тандалтын судалгаа

Судалгааны хүрээнд банкны ажилтнууд банкууд нь хууль, тогтоомжид бүрэн нийцсэн бүрэн нийцүүлэн үйл ажиллагаа явуулахгүй байна гэж 8 хувь үзэж байна. Мөн банкууд нь ажилтнуудын ажил үүргийг бүрэн зохицуулсан журам заавраар хангаагүй байгаа нь ажилтны мэдлэг чадварт суурилагдсан буюу бизнес процесс менежмент бүрэн хэрэгжүүгүй нь харагдаж байна.



Зураг 2. 17 Банкуудад процесс удирдлагын түвшин



Эх сурвалж: Тандалтын судалгаа

Хүснэгт 2. 12 Банкны салбарт учирсан үйл ажиллагааны эрсдэлийн зарим тохиолдлууд

№	Огноо	Болсон үйл явдал (Event detailed description)	Хүлээсэн хохирол
1	2019	Банкны ажилтан харилцагчийнхаа хоёр тэрбум төгрөгийг маржин арилжаанд оруулж тоглоод алдсан.	2,000,000,000.00
2	2019	Харилцааны менежер, эдийн засагч нь "Тендерийн урьдчилгаа мөнгө банкинд байршуулах гэсэн нэрийдлээр 2-7 хоногийн богино хугацаатай, 5-30 хувийн өндөр хүүтэй мөнгө зээлнэ гэж нэг иргэнээс 50-410 сая төгрөг"-ийг авч завшсан.	1,639,000,000.00
3	2021	СХД-ийн Банк-руу 2 буутай этгээд халдсан.	424,000,000.00

4	2022	салбарын ажилтан харилцагчийн ибанкны гар утсыг өөрийн дугаараар солин харилцагчийн данснаас мөнгө завшсан	300,000,000.00
5	2020	Банкны салбарын ажилтан ажилтан иргэдийн хадгаламжийн данснаас мөнгө залилсан	279,000,000.00
6	2020	2020 оны 11 дүгээр сарын 17-ны өдрөөс 30-ний өдрийн хугацаанд гадаад улсын арилжааны банкны төлбөрийн цахим картын мэдээллийг хууль бусаар олж аван Монголын арилжааны банкны ПоС-оор дамжуулан бусдад 170 гаруй сая төгрөгийн хохирол учруулсан болох нь урьдчилсан байдлаар тогтоогдоод байгаа.	170,000,000.00
7	2021	салбарын касс 2021 оны 10 сарын 04-ний өдрийн гэнэтийн тооллогоор 62,398,754.54 төгрөг, 22,500 ам доллар /ханш 2848.72/, 1,947,000 рубль / ханш 39.1/, тухайн өдрийн ханшаар нийт 202,622,654.54 төгрөгийн дутагдал илэрсэн.	103,400,000
8	2019	ЗБХА-с Тээврийн хэрэгслийн барьцаа хөрөнгийн хяналтыг хийсэн бөгөөд тус хяналтаар Эрсдэл үүсч болзошгүй тээврийн хэрэгслийн гэрчилгээ хуурамч 4 зөрчил бөгөөд 3 зээлийн үлдэгдэл нь 663.42 сая төгрөгийн зээлийн үлдэгдэлтэй зөрчилийг илрүүлсэн байна. Тус зээл нь бүгд салбарын ХМ олгосон зээлүүд болно. Энэхүү эрсдэлийн бүртгэл нь амна бүртгэгдсэн бөгөөд холбогдох арга хэмжээг хэрэгжүүлсэн	102,500,000

## 2.5 Бүлгийн дүгнэлт

2023 оны байдлаар нийт 12 арилжааны банк үйл ажиллагаа явуулж байгаа бөгөөд тэдгээрт нийт 17 мянган ажилтан ажиллаж байна.

МУ-ын гэмт хэргийн статистик болон ОУ-ын байгууллагын судалгаанаас үзэхэд ашиглангийн эрсдэл өндөр байна. Ялангуяа МУ-ын хэмжээнд хулгайн гэмт хэргээс залилангийн гэмт хэрэг сүүлийн жилүүдэд эрс нэмэгдэж 1000 хүнд ноогдох гэмт хэргийн тоо 3.5 ногдож, нийт бүртгэгдсэн гэмт хэргийн тал орчим хувь нь залилангийн эрсдэлд хамаарах хэв шинж агуулагдаж байна.

ОУ-д луйврын эрсдэлээс хамааран ААНБ-ууд дампуурах нь түгээмэл юм. МУ-ын хэмжээнд улсын хууль хяналт султайгаас залилан үйлдсэн байгууллагад оногдуулах хуулийн хариуцлага нь бага юм.

Банкны ажилтнуудын судалгаанаас үзэхэд судалгаанд хамрагдагсдын 10 орчим хувь залилангийн шинжтэй үйлдлийг ажлын байр болон ажил үүргийн хүрээнд ажигласан нь банканд залилангийн эрсдэл байгааг харуулж байна. Мөн удирдах ажилтны зүгээс 19 хувь нь дотоод дүрэм, журам зөрчих үйлдлийг шаардаж байгаа нь удирдах албан тушаалын түвшинд залилангийн эрсдэл өндөр байгааг, цаашлаад ажилтнуудыг залилан үйлдэх ухаалаг тайлбар хүчин зүйлсийг нэмэгдүүлж байна.

Залилангийн гурвалжингийн ухаалаг тайлбар хэсэгт нөлөөлдөг ажилтнуудын ёс зүйтэй байдал дунд гэж 30 хувь, муу гэж 5 хувь хариулсан нь залилангийн эрсдэл байж болзошгүйг харуулж байна. Мөн банкуудад залилангийн эрсдэлийн удирдах тогтолцоо нь ОУ-ын жишигт хараахан хөгжөөгүй байгаа нь залилангийн эрсдэл буурахгүй байгаа шалтгаан болж байна.

### III БҮЛЭГ. СУДАЛГААНЫ АРГА ЗҮЙ

Арилжааны банк дах Залилиангийн эрсдэлийг тодорхойлох, үнэлэх хүрээнд Олон улсад мөрдөгдөж буй онол арга зүйг судалж, тэдгээрийн хүрээнд гаргасан судалгаа шинжилгээний тайланг, МУ-ын статистик мэдээлэл болон арилжааны банкуудын тоон болон чанарын судалгаанд харьцуулалт хийж, үнэлгээ дүгнэлт өгсөн.

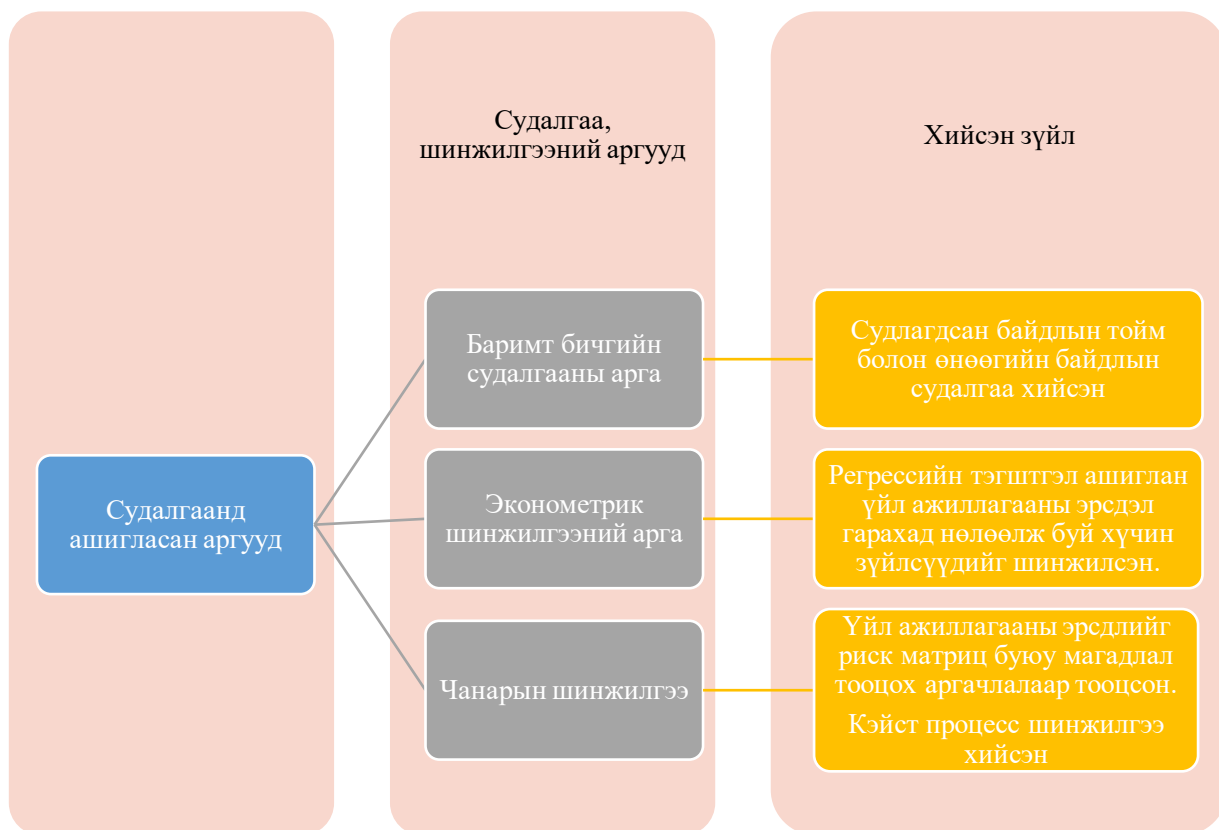
#### 3.1 Судалгааны хүрээ ба дизайн

*Хүснэгт 3.1 Судалгааны арга зүй*

Судалгааны асуудал, түүний үндэслэл	Банкнүүдын хэмжээнд залилангийн эрсдэлийн удирдлага бүрэн хэрэгждэггүй нь тухайн банканд үйл ажиллагааны эрсдэлийг нэмэгдүүлж цаашлаад нэр хүндийн эрсдэлийг нэмэгдүүлж байна. Иймд арилжааны банкуудад дотоод залилангийн эрсдэлийг зүй зохистой үнэлж, залилангийн эрсдэлийг бууруулах үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлага шаардлагатай гэж үзэж байна.
Онолын тойм	Олон улсад залилангийн эрсдэлийн удирдлагатай холбоотой хийгдсэн судалгаа, онол арга зүйг
Судалгааны зорилго	Арилжааны банкны үйл ажиллагааны эрсдэлийн хүрээнд залилангийн эрсдэлийг үнэлэн бууруулах талаар санал зөвлөмж өгөхөд оршино.
Судалгааны арга зүй	Судалгааны хүрээнд ОУ-ын тоон мэдээлэл, МУ-ын мөрдөгдөж буй хууль эрх зүй, арилжааны банкнүүдын үйл ажиллагааны эрсдэлийн бүртгэлийн мэдээлэлд эрсдэлийн матриц аргаар үнэлгээ өгөх, Эконометрикийн үнэлгээ, луйврын кейсд процесс шинжилгээ хийж үнэлгээ.
Судалгааны хязгаарлалт	Монгол улсад үйл ажиллагаа явуулж буй Арилжааны дөрвөн банкны үйл ажиллагааны эрсдэлийн хүрээнд дэх дотоод залилангийн эрсдлүүдийг хамруулав.

#### 3.2 Судалгааны арга зүй

Зураг 3. 1 Судалгааны үе шатууд



### 3.3 Судалгааны аргачлал

Судалгааны объект системийн 4 банкны хүрээнд өнөөгийн нөхцөл байдал дээр тулгуурлан эрсдэлийг тооцож тодорхойлох, эрсдэлийг шинжлэх, эрсдэлийг бууруулах /эрсдэлийн хариу үйлдэл/ гэсэн хүрээнд хийнэ.

Зураг 3. 2 Эрсдлийн менежментийн үйл явцын зураглал



#### 1. Эрсдлийг тодорхойлох

Арилжааны банкуудын эрсдэлүүдээ эрсдэлийн магадлал болон үр нөлөөний дагуу үнэлсэн үнэлгээн дээр тооцоолол хийж, арилжааны банкуудын эрсдэлд рейтинг тогтоосон болно. Тухайлбал: улаан өнгөтэй эрсдэлүүд нь аюултай буюу онцгой анхаарах эрсдэл, шараар харуулсан эрсдэлүүдийг анхаарах буюу зайлшгүй удирдах, бууруулах шаардлагатай харин ногооноор харуулсан эрсдэлүүд нь харьцангуй аюул багатай эрсдэлд хамаарагдана.

Уламжлалт эрсдэлийн үнэлгээ нь давтамж, үр нөлөө гэсэн хоёр хэмжигдэхүүнээр хэмждэг. Гэхдээ зарим эрсдэлийн тохиолдох давтамж өндөр боловч тухайн эрсдэл тийм ч хурдан тохиолдохгүй байж болно.

Тиймээс эрсдэл хэр хурдан тохиолдох вэ? Түүнд байгууллага ямар хугацаанд хариу үйлдэл үзүүлж чадах вэ? Мөн хэр хугацаанд тухайн эрсдэлийг тэсч чадахаа хэмжих нь чухал юм.

Эрсдэлийг хэмжихдээ:

- Давтамж – likelihood
- Үр нөлөө – impact
- Хэврэг байдал – vulnerability
- Хурд - speed of onset

Давтамж гэдэг нь тухайн эрсдэлийн тохиолдох боломжийг илэрхийлдэг. Давтамжийг:

- Чанар - (frequent, likely, possible, unlikely, rare)
- Тоон - Давтамжийн магадлалын тархалт аргаар хэмжинэ

## 2. Эрсдлийн шинжилгээ

Эрсдэлийн шинжилгээний тоон болон чанарын аргыг ашиглах чадвар нь үйл ажиллагаа явуулдаг байгууллагуудын хувьд ялангуяа эрсдэлийн менежерийн хувьд эзэмшвэл зохих гол чадварын нэг юм. Арилжааны банкуудын эрсдэлийн рейтинг дээр үндэслэн аюултай болон анхаарах хэрэгтэй эрслүүдээс сонгон авсан ТОП 5 эрсдэл дээр эрсдэлийн шинжилгээний ВТА болон FTA аргын дагуу шинжилгээ хийсэн.

## 3. Эрсдэлийн хариу үйлдэл буюу эрсдэлийг бууруулах

Эрсдэлүүдээ тодорхойлон ангилж, шинжилсний дараа аль аль эрсдэлийг бууруулах, шилжүүлэх, хүлээн зөвшөөрөх вэ гэсэн хувилбаруудаас сонгох хэрэгтэй болно. Оновчтой шийдвэр гаргахад риск матрицын аргагүй чухал үүрэг гүйцэтгэдэг. Хэрэв тухайн нэг эрсдэлийн хүлээлгэх алдагдал улаан буюу аюулын бүсэд байгаа бол үйл ажиллагааг зогсоох, хязгаарлах, бууруулах аргаас сонгоно.

Шар бүс буюу анхаарах бүсэд байвал эрсдэлийг шилжүүлэх, удирдах хувилбарыг сонгоно. Харин ногоон бүс аюулгүй бүсэд байвал эрсдэлийг хүлээн зөвшөөрөх шийдвэрийг гаргаж болно.

Ямар шийдвэр гаргах эсэх нь шийдвэр гаргах эрх бүхий удирдлагаас хамааралтай ч шийдвэр гаргахад нь хангалттай хэмжээний мэдээллээр хангах нь эрсдэлийн менежерүүдийн үүрэг юм. Тухайлбал: Байгууллагуудад зориулсан хэд хэдэн даатгалын төрөл байдаг. Үүнд: Байгууллагын ерөнхий хариуцлагын даатгал, бараа материалын, тоног төхөөрөмжийн, ажил олгогчийн, мэргэжлийн хариуцлагын даатгал зэрэг сонгож даатгуулж болно.

Ийнхүү эрсдэлээ даатгуулснаар аливаа нэг эд хөрөнгө, хариуцлага, санхүүгийн алдагдалаас хамгаалах юм. Мөн сайн боловсруулсан, эрсдэлийг нарийн тооцсон гэрээний загварууд боловсруулагдах шаардлагатай байдаг.

#### 4. Мониторинг

Мониторинг нь байгууллагын бүхий л түвшинд хийгдэх эрсдэлийн алба нэгж, байгууллагын дотоод хяналт, үнэлгээний цогцыг хэлэх ба мониторинг хийхдээ алба нэгж, ажилтан бүрийн үүрэг хариуцлагыг тодорхой болгох шаардлагатай. Ингэсний дараа байгууллагад гэнэтийн үйл ажиллагааны төлөвлөгөөг гаргуулж батлах шаардлагатай ба энэ нь эрсдэлээс сэргийлэх, мониторинг хийх үр дүнтэй арга юм.

#### 3.3.1 Үйл ажиллагааны эрсдэлийг үнэлэх риск матрицын аргаар шинжлэх нь

Банкууд нь үйл ажиллагааны эрсдэлийн түвшинг тодорхойлоход риск матрицын аргыг өргөн ашигладаг. Үйл ажиллагааны эрсдэлийн дараах 5 түвшинд үздэг.

Хүснэгт 3. 2 Риск матрицын үнэлгээ

Үнэлгээ	Эрсдэл	Арга хэмжээ
1-3	1 - бага	Шаардлагатай бол арга хэмжээ авч болно
4-7	2 - дунд зэрэг	Эрсдлийг бууруулах, арилгах, урьдчилан сэргийлэх арга хэмжээг эхлүүлж 4 сарын хугацаанд 1-р түвшин хүртэл бууруулах
8-14	3 - өндөр	Эрсдлийг бууруулах, арилгах, урьдчилан сэргийлэх арга хэмжээг даруй эхлүүлж 3 сарын хугацаанд 1 болон 2-р түвшин хүртэл бууруулах
15-19	4 - ноцтой	Эрсдлийг бууруулах, арилгах, урьдчилан сэргийлэх арга хэмжээг даруй эхлүүлж 3 сарын хугацаанд 2 болон 3-р түвшин хүртэл бууруулах
20-25	5 - маш аюултай	Эрсдлийг бууруулах, арилгах, урьдчилан сэргийлэх арга хэмжээг даруй эхлүүлж 2 сарын хугацаанд 3-р түвшин хүртэл бууруулах

Риск матрицын үнэлгээний шалгуур үзүүлэлт болох магадлал, нөлөөллийн үзүүлэлтийг тогторхойлохдоо банкны салбарын экспертүүдээс зөвөлгөө авсны үндсэн дээр боловсруулав. Энэхүү шалгуур үзүүлэлт тодорхойлох хүрээнд дараах дарааллын хүрээнд гүйцэтгэв.

- Эрсдлийн боломжит магадлалыг тооцоолон оруулсан
- Эрсдлийн нөлөө, үр дагаварыг нарийвчлан тусгасан
- Эрсдлийн нөлөөлөл болон давтамжийг уялдуулж, эрсдлийг үнэлдэг
- Хүлээн зөвшөөрөх болон үл хүлээн зөвшөөрөх эрсдлийн түвшинг тодорхойлсон
- Эрсдлийн түвшинг бууруулах үе шатуудыг харуулдаг
- Эрсдлийн түвшин бүр дээр хийх үйл ажиллагааны чиглэлийг харж болдог

Үйл ажиллагааны эрсдэлд магадлалын түвшинг дараах байдлаар тооцлоо.

### Хүснэгт 3. 3 Магадлалын түвшин тооцох

Түвшин	Магадлал	Тохиолдох давтамж
A	1	5 жилд 2-3 удаа
B	2	1 жилд 1 удаа
C	3	6 сард 1 удаа
D	4	Сард 1 удаа
E	5	Өдөрт 1 удаа

Арилжааны банкуудын үйл ажиллагааны эрсдэлд эрсдэлийн матриц аргын нөлөөллийн шалгуур үзүүлэлтийг тогтоохдоо үйл ажиллагаанд гарч буй зөрчил, дутагдал, эрсдлийг сөрөг мэдээллийн санд бүртгэж, анхаарал татсан асуудлуудлуудын учир шалтгааныг илрүүлэн, эрсдлийг бууруулах, сэргийлэх арга хэмжээг авч ажиллаж байна.

Үйл ажиллагааны эрсдлийн банкинд учруулах нөлөөллийг тооцохдоо дараах үзүүлэлтүүдийг авч үзнэ. Үүнд:

#### Санхүүгийн байдал

- Банкны үйлчилгээ, үйл ажиллагаа;
- Зорилго, зорилтын биелэлт;
- Банкны нэр хүнд;
- Банкны ажилтны эрүүл мэнд, аюулгүй байдал;
- Банкны ажилтны ёс зүй, ёс суртахууны байдал.

Дээрх үзүүлэлтийн дагуу банкинд учруулсан мөнгөн дүнгээр илэрхийлэгдэх болон үл илэрхийлэгдэх алдагдлыг хэмжинэ.

- Ялимгүй
- Хүлээх хязгаарын хүрээнд
- Хортой
- Ноцтой
- Аюултай
- Маш аюултай

Нөлөөллийн түвшин тодорхойлоход дараах хүснэгтийг ашиглана.

#### Хүснэгт 3. 4 Нөлөөллийн түвшин тодорхойлох

Үнэлгээ	Эрсдэл	Арга хэмжээ
1	Ялимгүй	Хохиролгүй
2	Хүлээх хязгаарын хүрээнд	Залруулахад нэмэлт ажиллагаа шаардлагагүй
3	Хортой	Бодит алдагдал хүлээх
4	Аюултай	Удаан хугацааны саатал, их хэмжээний эрсдэл
5	Маш аюултай	Удаан хугацааны тасалдал, маш их хэмжээний эрсдэл

*Эх сурвалж: Эксперүүдийн зөвлөмж*

Үйл ажиллагааны эрсдлийн нөлөөллийг дараах байдлаар тооцно.

Хүснэгт 3. 5 Үйл ажиллагааны эрсдэлийг тооцох

Нөлөөлөх хэлбэр	Ялимгүй	Хүлээх хязгаарын хүрээнд	Хортой	Аюултай	Маш аюултай
Санхүүгийн байдал	0-50000 төгрөг	50001-1000000	1000001-50000000 төгрөг	100000001-500000000 төгрөг	500,0 сая төгрөгөөс дээш
Үйлчилгээ, үйл ажиллагаа	Нөлөөлөлгүй	Чанарыг бага зэрэг бууруулсан	Бага хугацаанд зогсоосон / Чанарыг тодорхой хэмжээгээр бууруулсан	Тухайн үйлчилгээ, үйл ажиллагааг дахин явуулахад их хэмжээний хүч, хөрөнгө шаардлагатай	Тухайн үйлчилгээ, үйл ажиллагааг дахин явуулах боломжгүй болсон
Зорилго, зорилтын биелэлт	Нөлөөлөлгүй	Салбар, алба, хэлтсийн зорилт биелэгдээгүй	Газрын зорилго биелэгдээгүй	Банкны урт хугацааны зорилго биелэгдэх боломжгүй болсон	Банкны эрхэм зорилго биелэгдэх боломжгүй болсон
Банкны нэр хүнд	Олон нийтийн мэдээллийн хэрэгслээр цацагдаагүй	Орон нутгийн мэдээллийн хэрэгсэл, эсвэл бага хүрээнд цацагдсан	Улс орны хэмжээнд цацагдсан	Банк үйл ажиллагаагаа хэвийн явуулахад бэрхшээлтэй болсон	Олон улсын түвшин дэх нэр хүнд унасан
Ажилтны эрүүл мэнд, аюулгүй байдал	Анхны тусламж авч эдгэсэн	Хөнгөн гэмтэл, өвчин	Олноор өвдсөн	Амь нас алдсан	Олон хүний амь нас / эрүүл мэнд хохирсон
Ажилтны ёс зүй, ёс суртахууны байдал	Нөлөөлөлгүй	Ганц нэг хор уршигтай байдал болон хариуцлагагүй байдал	Хариуцлагагүй байдлаас үүдэн ихээхэн алдагдал авчирсан	Тодорхой ажилтнуудыг хамарсан эсэргүүцлийн хөдөлгөөн / их хэмжээний луйвар хийсэн	Олныг хамарсан ажил хаялт /боловсон хүчний гүн хямрал/

Үйл ажиллагааны эрсдлийн учруулсан дээд алдагдлын хэмжээгээр уг эрсдлийн нөлөөллийг үнэлнэ. Үйл ажиллагааны эрсдэлийн ангилал, дэд ангилал тус бүр дээр тодорхой нөлөөлөх хэлбэрийг харгалзуулан тогтоож, хэр давтамжтай эрсдэл гарч байгааг тодорхойлох арга хэмжээг



авна. Үйл ажиллагааны эрсдэлийг тодорхойлж, нөлөөлөх нөлөөллөөр нь үнэлэн “хүнд, аюултай” хэсэгт орсон эрсдлийг бууруулахад чиглэсэн арга хэмжээний төлөвлөгөөг нэн тэргүүнд холбогдох бизнесийн нэгжээр боловсруулуулан, тэдгээрт санал оруулан, хяналт тавих шаардлагатай.

## IV БҮЛЭГ. СУДАЛГААНЫ ШИНЖИЛГЭЭ БА ҮР ДҮН

### 4.1 Үйл ажиллагааны эрсдэлийг үнэлэх риск матрицын арга

Судалгааны ажил нь үйл ажиллагааны эрсдэлийг үнэлэх, удирдах стратегиа сонгоход риск матрицын аргыг ашиглав. Риск матрицын арга нь

- Эрсдлийн боломжит магадлалыг тооцоолон оруулсан
- Эрсдлийн нөлөө, үр дагаварыг нарийвчлан тусгасан
- Эрсдлийн нөлөөлөл болон давтамжийг уялдуулж, эрсдлийг үнэлдэг
- Хүлээн зөвшөөрөх болон үл хүлээн зөвшөөрөх эрсдлийн түвшинг тодорхойлсон
- Эрсдлийн түвшинг бууруулах үе шатуудыг харуулдаг
- Эрсдлийн түвшин бүр дээр хийх үйл ажиллагааны чиглэлийг харж болдог

Магадлалын түвшинг дараах байдлаар тооцно.

Хүснэгт 4. 1 Магадлалын түвшин тооцох

Түвшин	Магадлал	Тохиолдох давтамж
<b>A</b>	1	5 жилд 2-3 удаа
<b>B</b>	2	1 жилд 1 удаа
<b>C</b>	3	6 сард 1 удаа
<b>D</b>	4	Сард 1 удаа
<b>E</b>	5	Өдөрт 1 удаа

Хүснэгт 4. 2 Риск матрицын үнэлгээ

Үнэлгээ	Эрсдэл	Арга хэмжээ
<b>1-3</b>	1 – бага	Шаардлагатай бол арга хэмжээ авч болно.
<b>4-7</b>	2 – дунд зэрэг	Эрсдлийг бууруулах, арилгах, урьдчилан сэргийлэх арга хэмжээг эхлүүлж 4 сарын хугацаанд 1-р түвшин хүртэл бууруулах
<b>8-14</b>	3 – өндөр	Эрсдлийг бууруулах, арилгах, урьдчилан сэргийлэх арга хэмжээг даруй эхлүүлж 3 сарын хугацаанд 1 болон 2-р түвшин хүртэл бууруулах
<b>15-19</b>	4 – ноцтой	Эрсдлийг бууруулах, арилгах, урьдчилан сэргийлэх арга хэмжээг даруй эхлүүлж 3 сарын хугацаанд 2 болон 3-р түвшин хүртэл бууруулах
<b>20-25</b>	5 – маш аюултай	Эрсдлийг бууруулах, арилгах, урьдчилан сэргийлэх арга хэмжээг даруй эхлүүлж 2 сарын хугацаанд 3-р түвшин хүртэл бууруулах

Эрсдлээс хүлээх алдагдлыг тооцох, түүний хязгаар Үндсэн үзүүлэлтийн хандлага/The basic indicator approach/-Үйл ажиллагааны эрсдлийн түвшинг 2001 онд Базелийн хорооноос гаргасан

дараах аргачлалаар тооцох бөгөөд Эрсдлээс хүлээх алдагдал сүүлийн 3 жилийн нийт орлогын дундажын 15%-иас ихгүй байна.

$$CS_{BIA} = GI * \beta$$

$CS_{BIA}$  - BIA аргаар тооцоолж гарсан эрсдэлийн сангийн хөрөнгийн хэмжээ

GI - Тухайн банкны өнгөрсөн 3 жилийн нийт дундаж орлогын хэмжээ

$\beta$  - Тухайн салбарын үйл ажиллагааны цар хүрээг илтгэх коэффициент

Энэхүү коэффициент нь Базелийн хорооноос тогтоосноор банкны салбарын хувьд 15 % байдаг.

Системийн 4 банканд бүртгэгдсэн 741 үйл ажиллагааны эрсдэлийг их давтагдаж буй 40 тохиолдлоор тодорхойлж, үнэлгээг тооцов. Үнэлгээг боловсруулахдаа дараах зарчмыг баримталсан болно. Үүнд:

- Үүнд тохиолдох магадлалыг тухайн банкны өгөгдөл дээр суурилан гарч байсан давтамжийг харгалзан нийт 5 бүлэгт хуваасан болно. Үүнд хамгийн их давтагдаж байсан эрсдлүүдэд 5 оноо харгалзуулсан бол хамгийн бага давтамжтай эрсдлүүдэд 1 оноо харгалзуулсан
- Мөн эрсдлийн нөлөөллийн хувьд тухайн эрсдлийн шкал, төрлөөс нь хамааруулан мөн адил 5 бүлэгт хуваасан ба харгалзах оноог өгсөн болно

Арилжааны банкуудын үйл ажиллагааны эрсдэлийг ангилан үнэлгээ өгөхөд дараах байдалтай байна.

#### Хүснэгт 4.3 Процесс үйл ажиллагаа

№	Эрсдлийн төрөл	Тохиолдох магадлал	Нөлөө	Үнэлгээ	Эрсдэл
1	Теллерүүд хэт их ачаалалтай ажилласнаас үүсэх эрсдэл	5	4	20	Маш аюултай
2	Ажлын байрны стандарт хангахгүй орчинд ажилласнаас үүдэх эрсдэл	4	3	12	Өндөр
3	Чухал албан тушаалуудад нөөц боловсон хүчин бэлтгэгдээгүйн улмаас үүсэх эрсдэл	1	3	3	Бага
4	Батлагдсан орон тоо дутуу	5	3	15	Ноцтой
5	Шинэ ажилтаны бүрэн туршлагажаагүй байдал	4	4	16	Ноцтой
6	Шаардлагатай, чухал ажилтнууд ажлаас гарах, дэвших	1	2	2	Бага
7	Ажлын байран дах тав тухгүй байдал	2	2	4	Дунд
8	Ажлын байран дахь аваар осол болон аюулгүй байдлын хангалтгүй байдал	3	3	9	Өндөр
9	Харилцагчдаас ирүүлсэн үйлчилгээ сул байгаа талаарх гомдол, бухимдал	5	3	15	Өндөр
10	Цалин хөлс, хангамжийн талаар ажилтнуудын гаргасан гомдол	5	4	20	Маш аюултай

11	Ажилтны мэдлэг чадваргүй байдал	4	4	16	Ноцтой
----	---------------------------------	---	---	----	--------

*Эх сурвалж: Судлаачийн үнэлгээ*

#### Хүснэгт 4. 4 Мэдээллийн технологи

№	Эрсдлийн төрөл	Тохиолдох магадлал	Нөлөө	Үнэлгээ	Эрсдэл
1	Сүлжээний доголдол	5	5	25	Маш аюултай
2	Компьютер системийн алдаа өгөх, гацалт	5	4	20	Маш аюултай
3	Камержилт дутуу, бичигдээгүй байх	4	5	20	Маш аюултай
4	Харилцагчдаас програмын алдааны талаарх гомдол	5	4	20	Маш аюултай
5	Бусад туслах техник төхөөрөмжийн эвдрэл	3	4	12	Өндөр
6	Системд гарсан алдааны улмаас төлбөр тооцоо зогсох	2	5	10	Өндөр
7	Системийн алдаанаас үүсэлтэй засвар залруулгын гүйлгээ	4	5	20	Маш аюултай

*Эх сурвалж: Судлаачийн үнэлгээ*

#### Хүснэгт 4. 5 Залилан

№	Эрсдлийн төрөл	Тохиолдох магадлал	Нөлөө	Үнэлгээ	Эрсдэл
1	Дотоод ажилтнуудын санаатайгаар үйлдсэн ашиглан, луйвар	2	4	8	Өндөр
2	Ажилтнуудын авсан хахууль	3	3	9	Өндөр
3	Хэв журам, сахилга батын зөрчил	2	3	6	Дунд
4	Харилцагчийн мэдээлэл задруулах, нууцын журам зөрчих	3	5	15	Ноцтой
5	Санаатайгаар журмын бус зүйл хийх, эрх мэдлээ хэтрүүлэн ашиглах	3	4	12	Өндөр
6	Эрх мэдлээ хэтрүүлэн ашиглах	2	5	10	Өндөр
7	Бодлого журмаас гадуур хийгдсэн үйл ажиллагаа	3	4	12	Өндөр

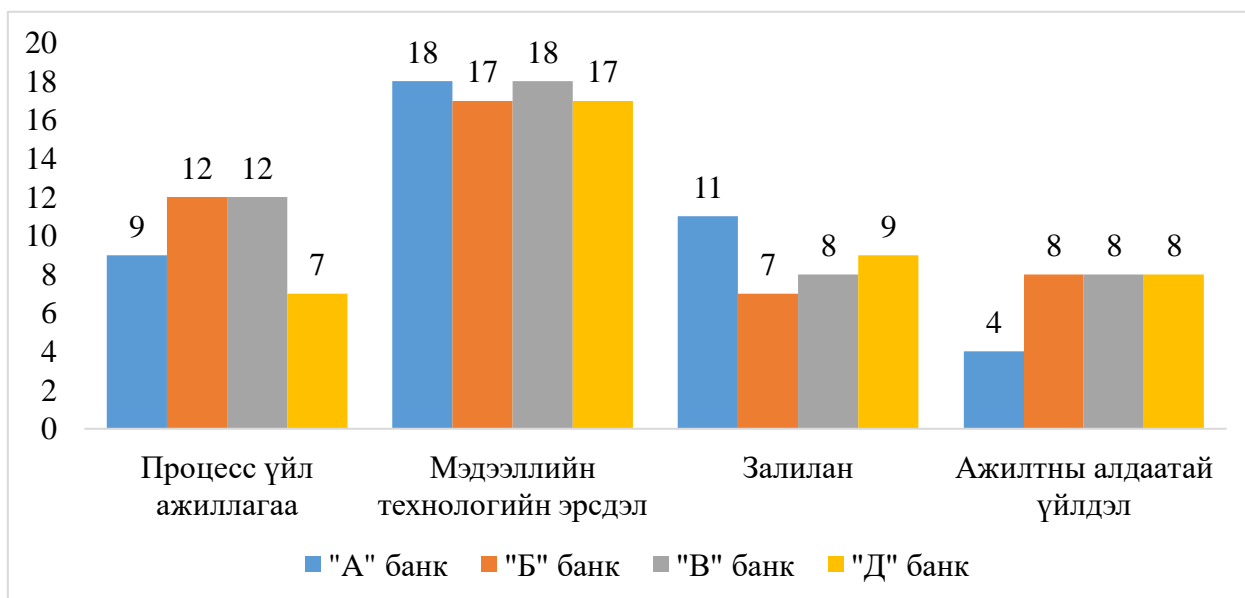
*Эх сурвалж: Судлаачийн үнэлгээ*

Хүснэгт 4.6 Ажилтны алдаатай үйлдэл

№	Эрсдлийн төрөл	Тохиолдох магадлал	Нөлөө	Үнэлгээ	Эрсдэл
1	Касс зөрөх, илүүдэл дутагдал гарсанаар үүсэх эрсдэл	5	2	10	Өндөр
2	АТМ-ын дутагдал үүссэнээс үүсэх эрсдэл	4	2	8	Өндөр
3	Касс лимит хэтрэлтүүлсэнээс үүсэх эрсдэл	4	2	8	Өндөр
4	Авлага, өглөгийн дансыг хугацаандаа хаагдаагүйгээс үүсэх эрсдэл	4	2	8	Өндөр
5	Залруулга гарсанаар үүсэх эрсдэл	4	2	8	Өндөр
6	Баримтын бүрдүүлэлт дутуу авсанаас үүсэх эрсдэл	4	2	8	Өндөр
7	Хувийн хэргийн бүрдэл дутуу байснаар үүсэх эрсдэл	4	2	8	Өндөр
8	Шимтгэл хураамж дутуу авсанаас үүсэх эрсдэл	4	2	8	Өндөр
9	Баримтын хяналт дутуу хийсэнээс үүсэх эрсдэл	4	2	8	Өндөр
10	Баримтын хадгалалт хамгаалалт хангалтгүй хийсэнээс үүсэх эрсдэл	2	4	8	Өндөр
11	Банкны бичиг баримт алдагдах	2	4	8	Өндөр
12	Гарын үсэг буруу эсвэл огт зурагдаагүй бичиг баримт	1	5	5	Дунд
13	Нягтлан бодох бүртгэлийн алдаа/касс зөрөх/	3	2	6	Дунд
14	Удирдлагын дарамт, шахалт	2	3	6	Дунд
15	Ажлын байран дахь ялгаварлан гадуурхалт	1	2	2	Бага

Дээрх эрсдэлийн ангилалаар системийн 4 банк тус бүрээр эрсдэлийг ангилан, үнэлгээ хийж үзэхэд дараах үнэлгээтэй байна.

Зураг 4.1 Арилжааны банкуудын үйл ажиллагааны эрсдэлийн матриц



Эх сурвалж: Судлаачийн үнэлгээ

Процесс, үйл ажиллагааны эрсдэл банкуудад өндөр түвшинд байгаа боловч “Д” банкны хувьд дунд үзүүлэлттэй байна. Мэдээлэл технологийн эрсдэл нь бүх банкуудад ижил ноцтой түвшинд байна.

Дотоодын ажилтнуудын залилангийн эрсдэл нь банкуудад өндөр түвшинд байгаа боловч “Б” банканд дунд түвшин байна. Ажилтнуудын алдаатай үйлдлийн хувьд “А” банк бусад 3 банкнаас эрсдэл багатай байна. Нийт ерөнхий үнэлгээгээр үйл ажиллагааны эрсдлийг дээрээс доошоо жагсаавал дараах байдалтай байна:

1. “А” банк - 12 оноо
2. “В” банк - 11 оноо
3. “Б” - 11 оноо
4. “Д” - 9 оноо

Арилжааны банкуудад хамгийн их учирч буй 40 эрсдэлийг тодорхойлон эрсдэлийн үнэлгээг риск матрицын аргыг ашиглан үнэлэхэд нийт эрсдэлийн 20% нь маш ноцтой, 8% нь ноцтой, 53% нь өндөр, 12,5% нь дунд зэрэг, 7,5% нь маш бага эрсдэлтэй гэж гарсан. Ялангуяа мэдээлэл, технологийн эрсдэлүүд ихэвчлэн маш ноцтой гэсэн ангилалд багтсан байна.

Хүснэгт 4.7 Үйл ажиллагааны эрсдэлийг үнэлсэн нэгтгэл

№	Үйл ажиллагааны эрсдэлийн хүчин зүйл	Эрсдлийн үнэлгээ				
		1-3	4-7	8-14	15-19	20-25
		Бага	Дунд зэрэг	Өндөр	Ноцтой	Маш аюултай
1	Процесс үйл ажиллагаа	2	1	3	3	2

2	Медээллийн технологийн эрсдэл			2		5
3	Дотоод залилан	0	1	5	0	1
4	Ажилтны алдаатай үйлдэл	1	3	11		
<b>Нийт</b>		<b>3</b>	<b>5</b>	<b>21</b>	<b>3</b>	<b>8</b>

Эх сурвалж: Судлаачийн үнэлгээ

Банкинд зөвхөн хүнээс бус гадаад дотоод хүчин зүйлээс хамааран эрсдэл учирч болох ч, их хэмжээний эрсдэл учирсан, ноцтой зөрчил гарсан ихэнх тохиолдол нь ажилтны оролцоотой байдаг байна.

#### 4.2 Арилжааны банкуудад үйл ажиллагааны эрсдэлийн сан байгуулах боломж

Арилжааны банкууд нь холбогдох журмын дагуу өнгөрсөн 3 жилийн нийт дундаж орлогын тодорхой хувь хэмжээтэй тэнцүү хөрөнгийг үйл ажиллагааны эрсдэлээ хаах зорилгоор сан үүсгэн байршуулдаг байна.

Хүснэгт 4. 8 Үйл ажиллагааны эрсдэлийн учирсан алдагдлын хувь төрлөөр

Эрсдлийн төрөл	Базелийн хорооны зөвлөмж	Учирсан алдагдлын хувь	Сан байгуулах санал
Хүний нөөцийн эрсдэл	15%	20%	25%
Дотоод процессийн эрсдэл		30%	50%
Мэдээлэл технологийн эрсдэл		50%	100%
Гадаад хүчин зүйлийн эрсдэл		0%	100%
<b>Нийт</b>		<b>100%</b>	

$$CS_{BIA} = GI * \beta$$

$CS_{BIA}$  - BIA аргаар тооцоолж гарсан эрсдэлийн сангийн хөрөнгийн хэмжээ

GI - Тухайн банкны өнгөрсөн 3 жилийн нийт дундаж орлогын хэмжээ

$\beta$  - Тухайн салбарын үйл ажиллагааны цар хүрээг илтгэх коэффициент

Энэхүү коэффициент нь Базелийн хорооноос тогтоосноор банкны салбарын хувьд 15 % байдаг.

Арилжааны банкуудын хувьд үйл ажиллагааны эрсдэлийн сан байгуулах шаадлагатай дүнг Базелийн хорооны зөвлөмжийн дагуу тооцоолон үзэхэд дунджаар 18.970320 тэрбумын сан байгуулах шаардлагатай гэсэн тооцоо гарч байна.

Хүснэгт 4. 9 Үйл ажиллагааны эрсдэлийн сангийн хэмжээг бусад үзүүлэлтүүдтэй харьцуулсан судалгаа, Хаан банк

Үзүүлэлт	2018	2019	2020	2021	2022	Эрсдэлийн сан эзлэх хувиар
<b>Нийт хөрөнгө</b>	5,116,074,697	5,117,165,315	6,478,427,843	7,274,991,356	9,089,679,000	1%

Зээлийн үлдэгдэл	2,971,657,108	2,913,071,574	3,092,965,382	3,311,249,183	4,233,820,000	1%
Нийт борлуулалт	544,095,088	623,555,395	694,515,128	847,512,251	982,203,000	1%
Цэвэр ашиг	108,024,259	121,086,214	104,918,694	141,512,210	171,506,000	27%
Өөрийн хөрөнгө	443,616,867	564,703,081	685,715,101	833,864,824	983,622,000	6%
Хадгаламж	2,744,750,103	3,005,377,053	3,975,188,555	4,634,839,910	4,730,730,000	10%
Зээлийн эрсдлийн сан	(82,049,666.67)	(103,057,000)	(170,731,000)	(258,405,000)	(255,298,000)	54%
Базелийн хорооноос санал болгож буй аргачлалаар үйл ажиллагааны эрсдэлийн сан байгуулах дүн	372,270,021	398,000,311	477,454,152	526,523,005	583,593,040	

Хүснэгт 4. 10 Үйл ажиллагааны эрсдэлийн сангийн хэмжээг бусад үзүүлэлтүүдтэй харьцуулсан судалгаа, Голомт банк

Үзүүлэлт	2018	2019	2020	2021	2022	Эрсдэлийн сан эзлэх хувиар
Нийт хөрөнгө	4,053,153,000	3,804,842,000	4,658,343,000	5,204,584,000	6,081,113,000	1%
Зээлийн үлдэгдэл	2,461,920,000	2,013,611,000	2,034,860,000	2,318,058,000	3,183,724,000	1%
Нийт борлуулалт	338,366,000	314,830,000	331,900,000	409,220,000	493,961,000	1%
Цэвэр ашиг	49,828,000	25,985,000	5,274,000	(5,153,000)	53,546,000	27%
Өөрийн хөрөнгө	393,736,000	428,181,000	453,707,000	488,675,000	605,578,000	6%
Хадгаламж	2,232,270,000	2,079,801,000	2,803,328,000	3,453,920,000	4,402,648,000	10%
Зээлийн эрсдлийн сан	(27,900,000)	(51,900,000)	(58,686,000)	(36,947,000)	(94,034,000)	54%
Базелийн хорооноос санал болгож буй аргачлалаар үйл ажиллагааны эрсдэлийн сан байгуулах дүн	313,773,110	273,993,740	347,539,790	432,688,430	537,866,520	

Хүснэгт 4. 11 Үйл ажиллагааны эрсдэлийн сангийн хэмжээг бусад үзүүлэлтүүдтэй харьцуулсан судалгаа, Төрийн банк

Үзүүлэлт	2018	2019	2020	2021	2022	Эрсдэлийн сан эзлэх хувиар
<b>Нийт хөрөнгө</b>	2,034,808,811	1,702,944,869	2,091,655,554	2,338,338,919	2,989,949,200	1%
<b>Зээлийн үлдэгдэл</b>	1,070,019,184	924,447,474	1,128,995,688	1,399,758,870	1,753,343,900	1%
<b>Нийт борлуулалт</b>	228,742,351	235,736,536	246,434,263	304,355,461	319,420,200	1%
<b>Цэвэр ашиг</b>	19,323,094	13,958,613	10,592,191	12,392,839	1,604,500	27%
<b>Өөрийн хөрөнгө</b>	151,512,292	169,513,219	245,556,887	256,854,018	208,156,500	6%
<b>Хадгаламж</b>	1,167,233,634	1,149,496,426	1,351,618,088	1,573,467,532	1,564,839,300	10%
<b>Зээлийн эрсдлийн сан</b>	(13,655,200)	(19,137,700)	(33,655,200)	(68,483,700)	(123,838,800)	54%
<b>Базелийн хорооноос санал болгож буй аргачлалаар үйл ажиллагааны эрсдэлийн сан байгуулах дүн</b>	156,993,232	147,186,192	169,252,161	179,547,395	153,160,716	

Хүснэгт 4. 12 Үйл ажиллагааны эрсдэлийн сангийн хэмжээг бусад үзүүлэлтүүдтэй харьцуулсан судалгаа, ХХБанк

Үзүүлэлт	2018	2019	2020	2021	2022	Эрсдэлийн сан эзлэх хувиар
<b>Нийт хөрөнгө</b>	5,414,898,699.00	5,523,425,320.00	6,611,089,579.00	6,854,145,215.00	7,283,789,683.00	1%
<b>Зээлийн үлдэгдэл</b>	2,777,188,433.00	2,701,379,108.00	2,928,797,388.00	2,890,248,724.00	3,221,064,579.00	1%
<b>Нийт борлуулалт</b>	444,543,113.00	532,856,098.00	593,217,106.00	612,880,076.00	664,509,719.00	1%



<b>Цэвэр ашиг</b>	89,294,226.00	50,069,310.00	56,053,694.00	73,638,997.00	44,428,887.00	27%
<b>Өөрийн хөрөнгө</b>	547,940,035.00	646,962,871.00	724,716,101.00	843,743,948.00	928,780,083.00	6%
<b>Хадгаламж</b>	2,545,457,566.00	1,510,336,492.00	1,431,382,975.00	1,692,713,603.00	1,963,131,337.00	10%
<b>Зээлийн эрсдлийн сан</b>	43,409,399.50	(98,140,610.00)	(153,566,637.00)	(267,932,462.00)	(436,666,656.00)	54%
<b>Базелийн хорооноос санал болгож буй аргачлалаар үйл ажиллагааны эрсдэлийн сан байгуулах дүн</b>	421,338,978	237,950,811	220,160,818	198,667,737	139,929,384	

Дээрх тооцооллоос харахад Арилжааны банкууд нийт жилийнхээ орлогын 10 хувьтай, нийт олгосон зээлийнхээ 1 хувьтай, өөрийн хөрөнгийнхөө 5 хувьтай, Татварын дараах цэвэр ашгийнхаа 27 хувьтай тэнцэхүйц хэмжээтэй хөрөнгийг үйл ажиллагааны сан хэлбэрээр байршуулах шаардлагатай харагдаж байна. Үйл ажиллагааны эрсдэлийн сан байгуулах нь банкуудын хувьд хөрөнгөө царцааж, ашгийн хэмжээг бууруулах тул зайлсхийх нэг шалтгаан болдог.

Манай улсын банкуудын хувьд үйл ажиллагааны эрсдэлийн санг байгуулаагүй байгаа нь дараах зүйлтэй холбоотой. Үүнд:

- Татварын ерөнхий газар үйл ажиллагааны эрсдэлийн сан байгуулсан зардлыг татвараас чөлөөлөхгүй байгаа нь сан байгуулахаас зайлсхийхэд нөлөөлж байна. Үйл ажиллагааны эрсдэлийн сан зээлийн эрсдэлийн сантай утга агуулга, зориулалтын хувьд адилхан тул татвараас чөлөөлөх үндэслэлтэй.
- Арилжааны банкуудын хувьд томоохон үл хөдлөх хөрөнгүүддээ даатгал хийж эрсдэлээс зайлсхийхээс гадна жижиг эрсдэлүүдийг хүлээн зөвшөөрөх байдлаар ажиллаж байгаа нь сан байгуулахаас бага зардалтай байгаатай холбоотой.
- Гэсэн хэдий ч олон улсын банкуудын жишиг, Базелийн хорооноос тавьж байгаа шаардлагын дагуу үйл ажиллагааны эрсдэлийн санг байгуулах шаардлагатай. Харин сан байгуулах хувь хэмжээг гарч байгаа бодит эрсдэлтэй уялдуулан үйл ажиллагааны орлогоос тодорхой %-иар тогтоох боломжтой. Хэт өндөр дүнгээр байгуулбал хөрөнгийг үр ашиггүй байршуулах байдал үүсэх ч хэт бага дүнгээр байгуулбал тохиолдсон эрсдэлийг хааж чадахгүй.
- Мөн мэргэжилтний хариуцлагын даатгалыг тодорхой албан тушаалтангууд дээр заавал хийлгэх зэрэг нь эрсдэлийг бууруулах хүчин зүйл болох юм.

#### 4.3 Арилжааны банкуудын залилангийн эрсдэлд хийсэн шинжилгээ

Арилжааны банкуудын үйл ажиллагаанд гарч буй томоохон эрсдлүүдийн нэг нь ажилтнуудын албан тушаал эрх мэдлээ хэтрүүлэн банкны мөнгөн хөрөнгийг хувьдаа завших буюу ашиглангийн үйлдэл юм. Судалгааны ажлын энэхүү хэсэгт ашиглан үйлдэгдэхэд нөлөөлж буй хүчин зүйлсүүдийн нөлөөллийг тодорхойлж, эрсдэлийг тооцно. Судалгааны хэсэг дараах 2 хэсгээс бүрдэнэ:

1. Ашиглан гарч буй хэмжээнд албан тушаалын ялгаа байгаа эсэх;
2. Ашиглан гарах хэмжээнд ажилчдын хүйсийн ба цалингийн хэмжээний нөлөөлөл болоод бүс нутгийн ялгаа байгаа эсэх зэрэг шинжилгээнүүдийг хийнэ.

#### 4.2.1 Ашиглан гарч буй хэмжээнд албан тушаалын ялгаа байгаа эсэхийг шалгах нь

Судалгааны ач холбогдол нь ашиглан гарахад нөлөөлж буй хүчин зүйлс буюу албан тушаалын харьцуулалт, бүс нутгийн ялгаа, ажилчдын хүйс болоод цалингийн хэмжээ зэргийн нөлөөллийг тооцсоноор ашиглан гарахаас урьдчилан сэргийлэх арга замыг шинээр боловсруулах цаашлаад хяналтын шинэ арга аргачлалыг боловсруулахад ихээхэн хувь нэмэр болох юм.

Ашиглан гарч буй хэмжээнд албан тушаалын ялгаа байгаа эсэх. Судалгааны нэгдүгээр хэсгийн зорилго нь ашиглан гарч буй хэмжээнд албан тушаалын ялгаа байгаа эсэхийг харахыг зорилоо. Үүний ач холбогдол нь аль албан тушаалын ажилчин илүү ашиглан үйлдэж буйг харах боломжтой болох бөгөөд албан тушаалуудыг харьцуулах боломж олдох юм. Иймд тайлбарлан хувьсагчдын хувьд теллер, ахлах теллер, зээлийн эдийн засагч ба салбар тооцооны төвийн захирал зэрэг албан тушаалуудыг сонгон авч судаллаа.

Өгөгдөл: Өгөгдлийг арилжааны банкуудын 2015-2022 онуудын ашиглангийн судалгаан дээр үндэслэн хийсэн бөгөөд энд нийт 745 өгөгдлийг ашиглав. Хаан банкны хувьд 294 өгөгдөл, Голомт банкны 119, Төрийн банкны 263 болон ХХБанкны 69 өгөгдлийг шинжилгээнд оруулсан.

Эконометрикийн үнэлгээний тэгшитгэлийг дараах хэлбэрээр авав:

$$Y_t = a_0 + a_1 * D_1 + a_2 * D_2 + a_3 * D_3$$

Энд дөрвөн категори бүхий нэг чанарын хувьсагчтай шугаман регрессийн үнэлгээ хийгдэнэ. Үүнд:

- ✓ Y - тайлбарлан хувьсагч буюу гарсан ашиглангийн хэмжээ;
- ✓ D1, D2, D3 - хувьсагчид нь чанарын хувьсагчид буюу дамми хувьсагчид. Суурь категориор теллерийн албан тушаалыг сонгон авах.

Бүх чанарын хувьсагчид тэгтэй тэнцүү байх үед суурь категори болох теллерийн албан тушаалын үзүүлэлт гарна. Үнэлгээг Eviews програмыг ашиглан хийсэн ба панель тэгшитгэлийн үнэлгээний үр дүн нь дараах байдлаар гарав.

#### Хүснэгт 4. 13 Үнэлгээний үр дүн

Dependent Variable: Y

Method: Panel Least Squares

Date: 11/03/2023 Time: 15:54

Sample: 2015 2022

Periods included: 8

Cross-sections included: 745

Total panel (balanced) observations:

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	6291765	2427558	2.591808	0.0101
D1	576132.1	6840881.	0.084219	0.9329

D2	13770583	5904840	2.332084	0.0205
D3	10991240	3555880	3.091004	0.0022
R-squared	0.630844	Mean dependent var		19.04725
Adjusted R-squared	0.596236	S.D. dependent var		1.644232
S.E. of regression	1.044786	Akaike info criterion		43.012009
Sum squared resid	174.6524	Schwarz criterion		43.300235
Log likelihood	2249.0568	Hannan-Quinn criter.		43.128912
F-statistic	18.22807	Durbin-Watson stat		1.883205
Prob(F-statistic)	0.001497			

*Эх сурвалж: Судлаачийн тооцоолол*

Үнэлгээний утгыг орлуулан бичвэл:

$$Y = 6291764.89 + 576132.0513 * D1 + 13770583.28 * D2 + 10991240.47 * D3$$

Үнэлгээнээс харахад тогтмол коэффициент болон чанарын хувьсагчид болох D2, D3-ын хувьд t статистик 95 хувийн магадлалтайгаар гарсан байна. Эндээс харахад ашиглан гарч буй ажиллагаанд зээлийн эдийн засагч, тооцооны төвийн захирал болон теллерийн албан тушаалын нөлөөлөл байна гэж хэлж болохоор байна.

Тайлбарлан хувьсагчдын өмнөх коэффициентүүд нь харгалзах албан тушаалуудын ашиглан үйлдэж буй хэмжээ нь суурь категоритой харьцуулахад хэдээр их бага байгааг харуулна. Иймд ашиглан гарахад нөлөөтэй гэж гарсан албан тушаалуудыг ашиглан үйлдсэн дундаж утгуудаар нь хооронд нь харьцуулж бичье.

Хүснэгт 4. 14 Албан тушаалуудын статистик үр дүнгүүд

Чанарын хувьсагчид	Албан тушаал	Коэффициентийн утга	Дундаж утга
$Y_t = a_0$	Теллер	6'291'765	6'291'765
$Y_t = a_0 + a_2 * D_2$	Харилцааны менежер	13'770'583	20'062'348
$Y_t = a_0 + a_3 * D_3$	Тооцооны төвийн захирал	10'991'240	17'283'005

*Эх сурвалж: Судлаачийн тооцоолол*

Ашиглан үйлдэгдэхэд нөлөөлж болохуйц гэж үзсэн дөрвөн албан тушаал (теллер, ахлах теллер, зээлийн эдийн засагч ба тооцооны төвийн захирал)-уудаас ашиглан үйлдэгдэхэд нөлөөтэй гэж дараах албан тушаалууд гарсан ба тэдгээрийг дундаж хэмжээгээр нь жагсаавал:

1. Зээлийн эдийн засагч (20,062,348.167 төг);
2. Тооцооны төвийн захирал (17,283,005.359 төг);
3. Теллер (6,291,764.890 төг) гарч байна.

Эндээс харахад ашиглан үйлдэж буй дундаж хэмжээгээрээ зээлийн эдийн засагчийн албан тушаал нэгдүгээрт орсон байгаа нь зээл олгох үйл ажиллагаатай холбоотой ашиглан их гардаг болох нь харагдаж байна. Түүнчлэн тооцооны төвийн захирлын хувьд ч дундаж үзүүлэлт мөн өндөр байна. Харин теллерийн хувьд ашиглан үйлдэх дундаж хэмжээ нь харьцангуй бага байгаа нь теллерүүдийн өдөр тутмын ажиллагааны бүртгэл хөтөлдөгтэй холбоотойгоор харьцангуй хяналт өндөртэй байдгийг харуулж байна. Иймд зээлийн үйл ажиллагааны хяналтыг сайжруулах нь шаардлагатай гэдэг нь харагдаж байна.

#### 4.2.2 Ашиглан гарах хэмжээнд ажилчдын хүйсийн ба цалингийн хэмжээний нөлөөлөл болоод бүс нутгийн ялгаа байгаа эсэхийг шалгах нь

Судалгааны хоёрдугаар хэсгийн зорилго нь ашиглан гарахад салбар тооцооны төвүүдийн байршил буюу бүс нутгийн ялгаа болон ашиглан үйлдэгдэхэд хүйсийн нөлөө мөн цалингийн нөлөө байгаа эсэхийг харахыг зорилоо.

Өгөгдөл:

- Бүс нутаг гэдгээр нийт өгөгдлөөр сонгогдсон 316 тооцооны төвүүдийг хот болон хөдөө гэсэн хоёр бүсэд хуваан авч үзсэн. Хот гэдэг категорид Улаанбаатар, Дархан, Эрдэнэт ба Сэлэнгэ аймгийн харьяа тооцооны төв салбар нэгжүүдийг хамруулсан бөгөөд бусад аймгуудын тооцооны төв салбаруудыг хөдөө гэсэн категорид хамруулж авсан болно. Ингэснээр дэд бүтцийн ялгаатай байдал ашиглан гарахад нөлөөтэй байгаа эсэхийг харахыг зорилоо
- Цалинг тооцохдоо тухайн ашиглан үйлдсэн ажилтны тэр үед авч байсан цалингийн хэмжээг авсан. Эндээс цалингийн хэмжээ нь ашиглан гарахад нөлөөлөгч хүчин зүйл болж байна уу үгүй юу гэдгийг харахыг зорилоо
- Хүйсийн нөлөөллийг тооцохдоо чанарын хувьсагчийг оруулж ирсэн бөгөөд ингэснээр ажилтны ашиглан үйлдэх хандлагад хүйсээс хамаарсан нөлөөлөл байгаа эсэхийг тодорхойлох боломжтой болох юм

Эконометрикийн үнэлгээний тэгшитгэлийг дараах хэлбэрээр авав:

$$Y_t = a_0 + a_1 * D1 + a_2 * D2 + a_3 * X3$$

Энд тус бүрдээ хоёр категори бүхий хоёр чанарын хувьсагч нэг тоо хэмжээний хувьсагчтай шугаман регрессийн үнэлгээ хийгдэнэ. Үүнд:

- ✓  $Y$  - нь тайлбарлан хувьсагч буюу гарсан ашиглангийн хэмжээ;
- ✓  $D1, D2$  - хувьсагчид нь дамми хувьсагчид ба бүс нутгийг болон хүйсийн нөлөөллийг тус тус тооцсон болно;
- ✓  $D1$  - 1 үед төвийн бүс,  $D1=0$  үед хөдөө орон нутаг;
- ✓  $D2$  - 1 үед эрэгтэй ажилтан,  $D2 = 0$  үед эмэгтэй ажилтан.

$X3$  нь нь тоо хэмжээний тайлбарлан хувьсагч буюу ажилчдын цалийн хэмжээ Үнэлгээг Eviews программыг ашиглан хийсэн ба үр дүн нь дараах байдлаар гарав.

Хүснэгт 4. 15 Үнэлгээний үр дүн

Dependent Variable: Y

Method: Panel Least Squares

Date: 11/03/23 Time: 16:24

Sample: 2015 2022

Periods included: 8

Cross-sections included: 745

Total panel (balanced) observations:

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-6719781	8219186	0.791496	0.3611
D1	-7133974	3631196	0.844982	0.6531

D2	-32620518	3260785	0.803646	0.4223
X3	44.37931	15.73272	4.021514	0.0029
R-squared	0.494488	Mean dependent var		11911559
Adjusted R-squared	0.384435	S.D. dependent var		26848020
S.E. of regression	26327006	Akaike info criterion		37.02524
Sum squared resid	174.6524	Schwarz criterion		37.07972
Log likelihood	4846.306	Hannan-Quinn criter.		37.12891
F-statistic	4.477544	Durbin-Watson stat		1.732132
Prob(F-statistic)	0.004384			

*Эх сурвалж: Судлаачийн тооцоолол*

Үнэлгээний утгыг орлуулан бичвэл:

$$Y = -6719781 - 7133974 * D1 - 32620518 * D2 + 44.37931 * X3$$

Үнэлгээний үр дүнгээс харахад зөвхөн тайлбарлан хувьсагч ХЗ-ын өмнөх коэффициентийн t статистик ач холбогдолтой бусад нь ач холбогдолгүй гарсан байна. Эндээс ашиглан гарахад бүс нутаг болоод хүйсийн нөлөөлөл байхгүй гэж хэлж болохоор байна. Өөрөөр хэлбэл арилжааны банкуудын тооцооны төв болон салбаруудын байршил хот хөдөө байрладаг эсэх нь ашиглан гарахад нөлөөлөхгүй байна гэсэн үг юм. Энэ нь орон даяар салбартай томоохон банкны хувьд эерэг сайн үзүүлэлт гэдэг нь ойлгомжтой. Хүйсийн хувьд мөн нөлөөлөл алга гэж гарсан нь эрэгтэй эмэгтэй ажилтнуудын хувьд ашиглан хийх сонирхол хандлагад ялгаа алга гэдгийг харуулж байна.

Цалингийн хувьд t статистик нь ач холбогдолтой гэж гарсан нь ашиглан үйлдэхэд цалингийн хэмжээний нөлөөлөл байна гэдгийг харуулж байна. Энэ нь ажилчид өөрийн цалингийн хэмжээнд сэтгэл хангалуун бус байдаг нь албан тушаалаа буруугаар ашиглан мөнгө завших сонирхлыг бий болгодог байж болох юм гэсэн таамаглал дэвшүүлэхэд хүргэсэн.

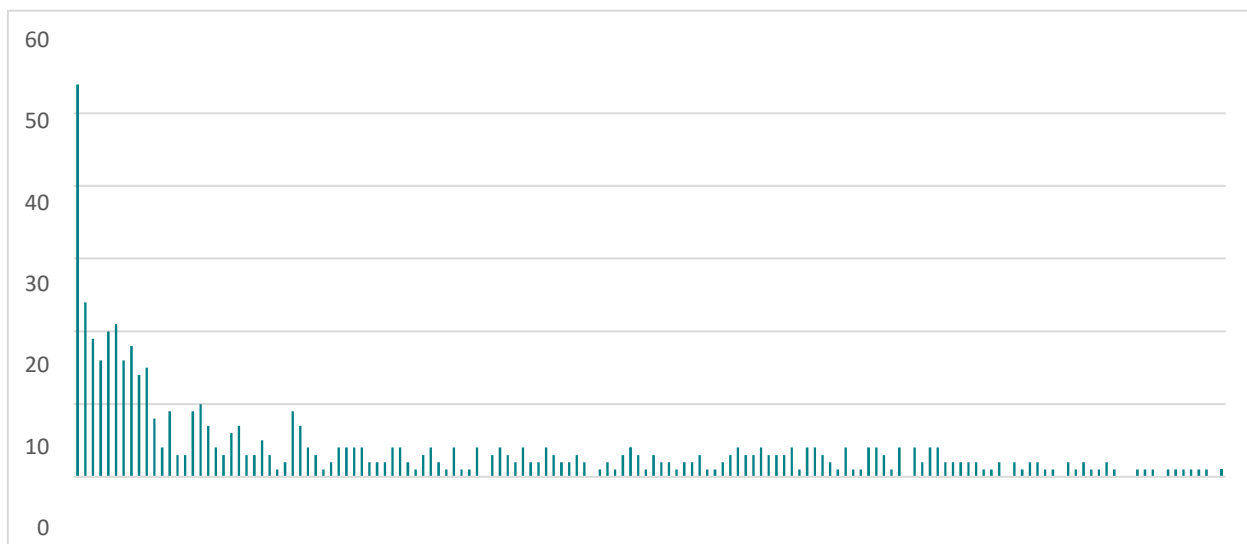
Хэдий тийм ч ашиглангийн хэмжээг таслан зогсооход ажилчидын цалингийн хэмжээг нэмэх нь үр дүнтэй арга биш гэдгийг харуулж байна. Иймд арилжааны банкуудын ажилчиддаа олгож байгаа цалингийн хэмжээ бага байдагт бус харин зөвхөн тухайн ажилтны ёс зүй ухамсраас шалтгаалан ашиглан үйлдэгдэх эсэх нь хамаарч байна.

### **4.2.3 Арилжааны банкны залиангийн эрсдлийн алдагдлыг эконометрик аргачлалаар загварчлах нь**

#### Алдагдлын мэдээлэл ба тодорхойлогч статистик

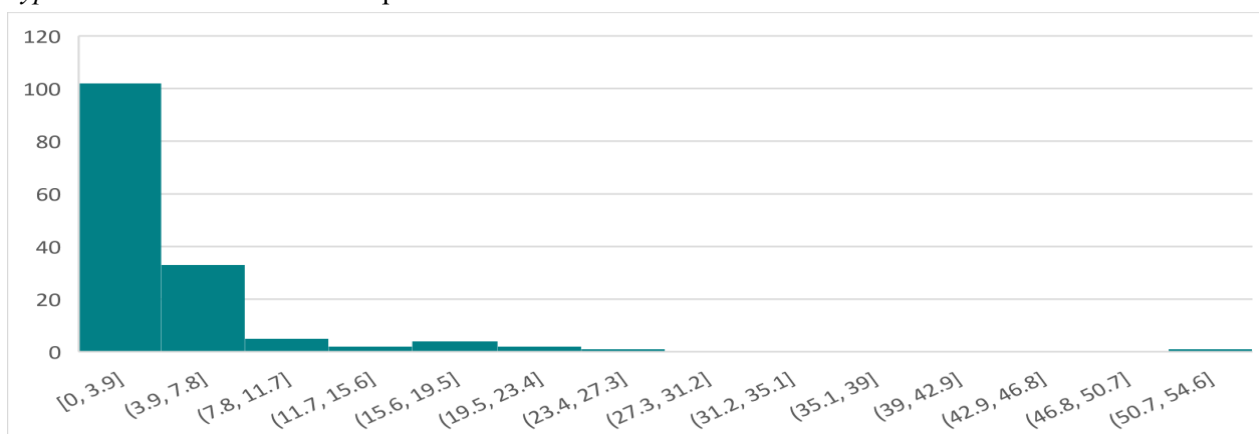
Арилжааны банкуудын дотоод тоон мэдээлэл, статистикийн дагуу 2014 оноос 2021 онуудын хооронд нийт 745 залилангийн үйлдэл гарсан. Эдгээр үйлдүүдээс 580 нь хөрөнгө, мөнгөтэй холбоотой асуудлууд байдаг ба дараах графикаар тархалтыг харуулсан болно.

Зураг 4. 2 Алдагдлын хэмжээнд харгалзах залилангийн тоо хэмжээний статистик



Эх сурвалж: Судлаачийн тооцоолол

Зураг 4. 3 Залилангийн гистограм

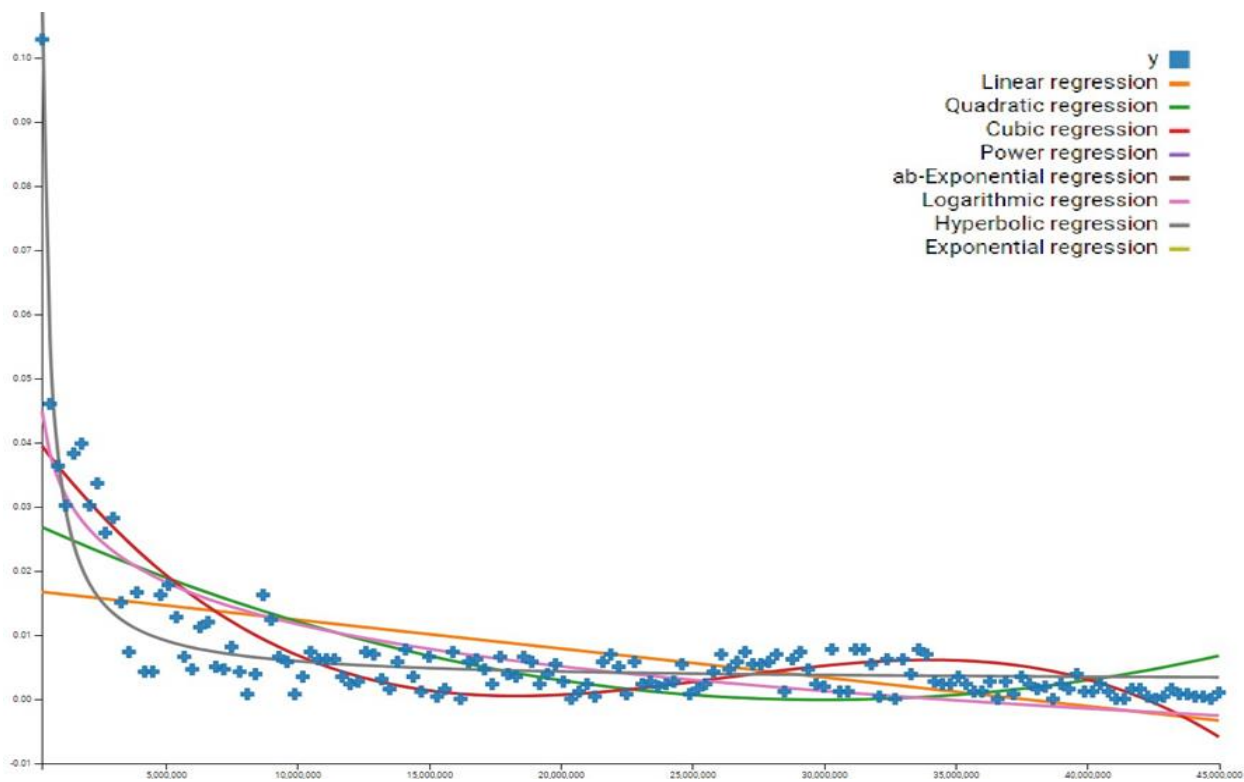


Эх сурвалж: Судлаачийн тооцоолол

Дээрх графикаас харвал 0.4 сая төгрөг хүртэлх залилангийн үйлдлүүд хамгийн ихээр гарсан байна. Эдгээр үйлдлүүд нь мөнгөн дүн нэмэгдэх тусам буурсаар байгаа ба тодорхой статистикийн функцийг хуульд захирагдахыг ажиглаж болно.

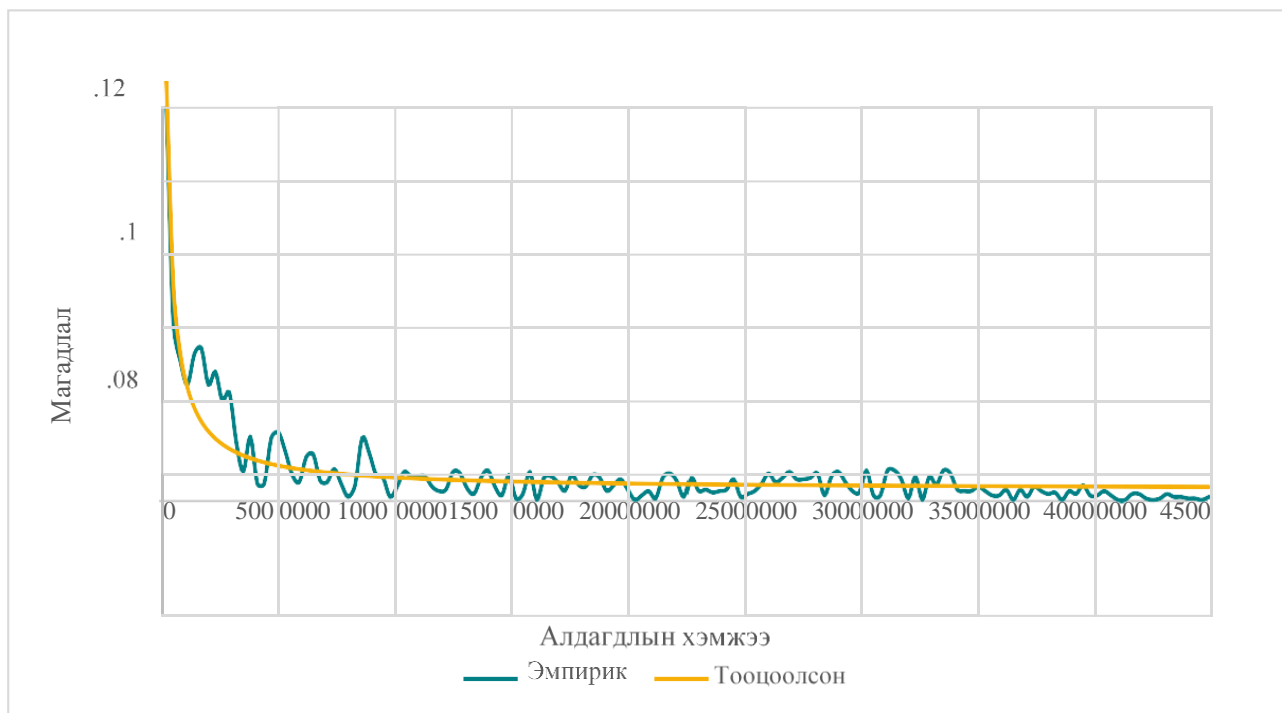
Залилангийн үйлдлүүдийн гарах магадлалыг тооцохын тулд фиттинг тест хийх шаардлагатай. Үүнд статистикийн ач холбогдлын түвшинг 0.05 байхаар авсан болно.

Зураг 4. 4 Загваруудын харьцуулалт



Эх үүсвэр: *Online calculator catalog ашиглан тооцолов*

Зураг 4. 5 Гипербол функцийн загварчлал



Эх сурвалж: Судлаачийн тооцоолол

Fitting test-р нийт 8 ширхэг загвар харьцуулан авч үзсэн ба үүнээс гипербол функцийн детерминацийн коэффициент нь хамгийн өндөр буюу 92.54 хувь байсан тул уг загвар нь Арилжааны банкуудын залилангийн статистикийг хамгийн сайн тайлбарлаж чадна гэж үзсэн.

$$\text{Магадлал} = 0.027 + \frac{32095.7178}{\text{Алдагдлын хэмжээ}}$$

#### 4.4 Залилангийн кэйст хийсэн процесс шинжилгээ

Энэхүү шинжилгээ нь залилангийн кейс үүссэн үйл ажиллагаанд процесс шинжилгээг хийж, залилангийн гурвалжинд хэрхэн нөлөөлж байгааг тодорхойлоход оршино.

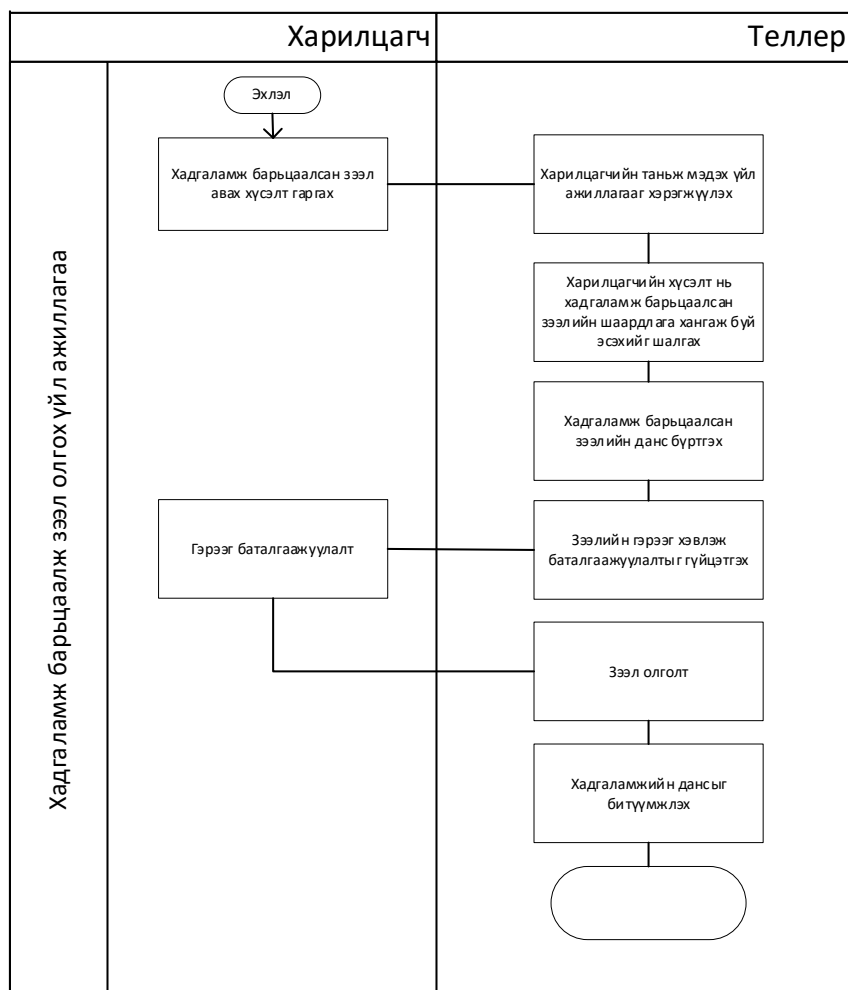
**Кэйс №1.** Харилцагчийн хадгаламжаас зээл авч хувьдаа ашигласан

“S” компанийн “Т” салбарын теллер нь харилцагчийн хадгаламжийн данснаас хадгаламж барьцаалсан зээлийн гэрээг хэд хэдэн удаа хуурамчаар үйлдэн нийт 50 сая төгрөгийг хувьдаа ашигласныг харилцагчийн гомдолоор илэрсэн.

Энэхүү кэйс хүрээнд тус банканд хадгаламж барьцаалсан зээл олгох үйл ажиллагаа нь дараах процессын хүрээнд хийгддэг байсан байна. Үүнд:



Зураг 4.6 “Л” банкны хадгаламж барьцаалсан үйл ажиллагааны процесс зураглал



Тухайн кэйсийн хүрээнд харилцагчийн хүсэлтийг хуурамчаар үйлдэн, хувийн ашиг сонирхлын хүрээнд харилцагчийн мөнгөн хөрөнгөд халдаж, хариуцалчийг хохироож буй үйлдэл Комплайнсын эрсдэлд хамаарч байна.

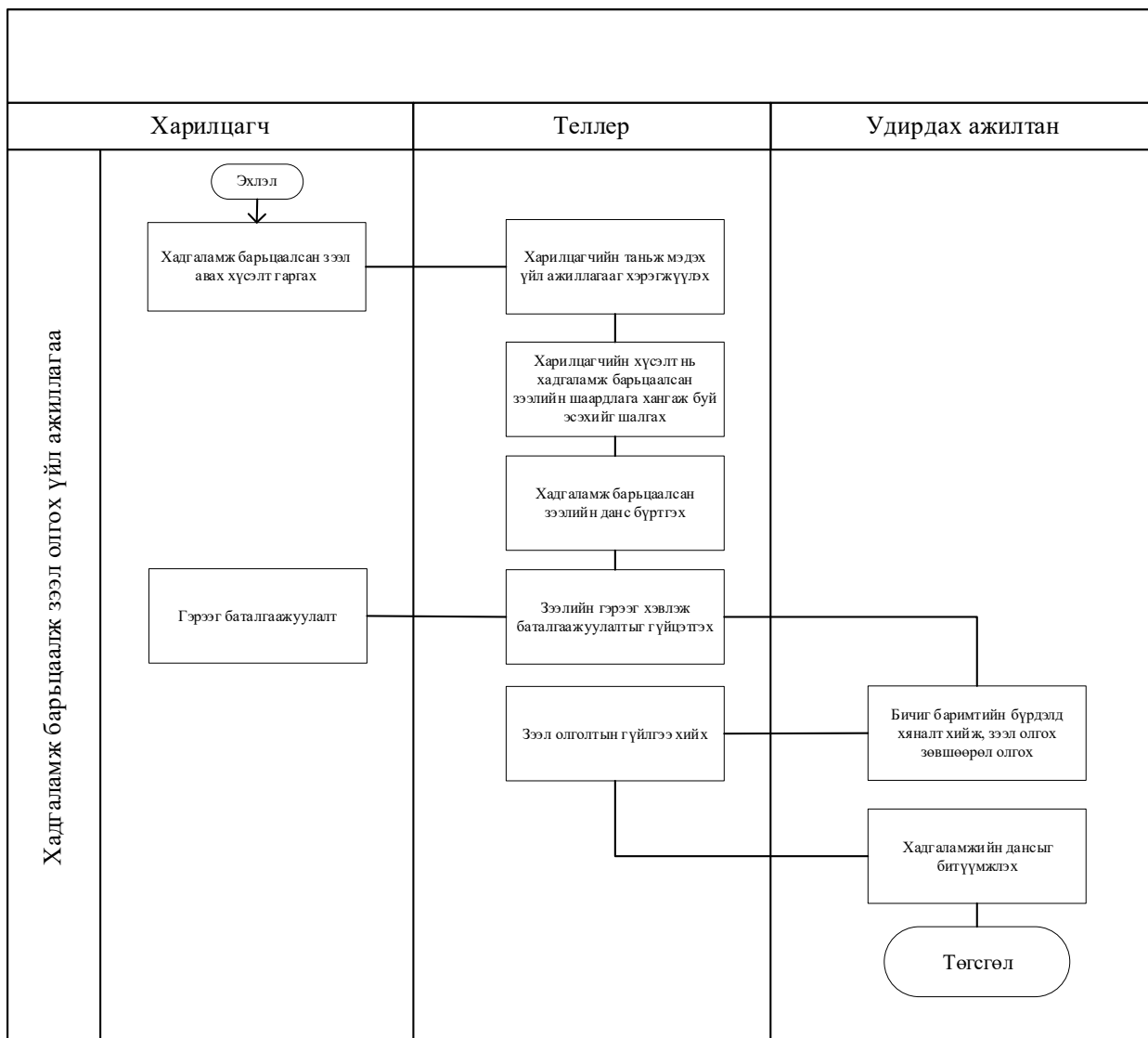
Энэхүү үйлдлийн залилангийн эрсдэлийн хүрээнд дүн шинжилгээ хийж үзвэл дараах хэлбэртэй байна.

Дотоод луйврын төрөл		Луйварт нөлөөлөх хүчин зүйлс	
Худал тайлагналт	-	Боломж	Тийм, Хяналтгүй үйл ажиллагаа
Ашиглан	Тийм	Шалтгаан	Тийм, Санхүүгийн асуудалтай байсан
Авлига	-	Өөрийгөө зөвтгөх	Тийм, Цалин хөлсөндөө сэтгэл ханамжгүй байсан

Теллер нь хадгаламж барьцаалсан зээл олгох үйл ажиллагааг ямар нэгэн албан тушаалтны хяналтгүйгээр гүйцэтгэх буюу луйврын гурвалжийн хүрээнд “Боломж”-ийг бүрдсэн байсан нь энэхүү эрсдэлийг гаргах хүчин зүйлсийг нэмэгдүүлсэн.

Иймд дахиж дараах эрсдэл гаргахгүй тулд дараах байдлаар процессд өөрчлөлт оруулах шаардлагатай.

Зураг 4. 7 “Л” банкны хадгаламж барьцаалсан үйл ажиллагааг сайжруулах процесс загварчилал



Эх сурвалж: Судлаачийн тооцоолол

**Кейс №2.** “Т” банкны салбарын захирал нь өөрийн эхнэрийн Компани дээр өөрийн салбарын эрхийн хэмжээнд зээлд судалж, шийдвэрлэн олгосон.

Энэхүү зээл судалж олгох үйл ажиллагаа нь тухайн банкны зээл судлах, шийдвэрлэх, олгох үйл ажиллагааны хүрээнд бүрэн хийгдсэн. Гэвч энэхүү үйлдэл нь банкны тухай хуулийн 17.9-дэх заалтыг зөрчсөн тул тухайн банканд 150 сая төгрөгийн үйл ажиллагааны эрсдэл учрах нөхцөл байдал үүссэн байна.

Тухайн үед банкны дотоод журамд холбогдох этгээдтэй хийгдэх хэлцлийн талаарх зохицуулалтгүй байсан нь тухай зөрчил гарах боломжийг бүрдсэн байна.

Дотоод луйврын төрөл		Луйварт нөлөөлөх хүчин зүйлс	
Худал тайлагналт	-	Боломж	Тийм, Ойлголтгүй байсан
Ашиглан	Тийм	Шалтгаан	Тийм, Эхнэрийн бизнест туслах

Авлига, албан тушаалаа урвуулан ашиглах	Тийм	Өөрийгөө зөвтгөх	Тийм, Цалин хөлсөндөө сэтгэл ханамжгүй байсан
--	------	---------------------	--

Иймд тухайн банкны зээлийн үйл ажиллагаанд холбогдох этгээдтэй хийгдэх хэлцэлд тавигдах шаардлага, хэлцэл хийгдэх нөхцлийг нарийн тусгаж өгөх шаардлагатай.

**Кейс №3.** “Т” банкны ажилтан нь харилцагчийн мэдээллийг ашиглан, харилцагчдад зээлийн карт нээлгэн, хувьдаа ашигласан үйлдэл.

Кэйс үүссэн гол шалтгаан:

- ✓ Өмнөх харилцаа үүсгэж байсан харилцагчийн мэдээллийг ашиглах боломж;
- ✓ Зээлийн судалгаа, шинжилгээ хийхэд ашиглагдах мэдээллийг цахим орчмоос харилцагчийн зөвшөөрөл болон банкны хяналтгүйгээр ашиглах боломжийг бүрдүүлсэн;
- ✓ Тухайн зээл судалгаанд бодит харилцагч эсэх талаар хяналт мониторинг хийгддэггүй.

Дотоод луйврын төрөл		Луйварт нөлөөлөх хүчин зүйлс	
Худал тайлагналт	-	Боломж	Тийм, Хяналтгүй үйл ажиллагаа
Ашиглан	Тийм	Шалтгаан	Тийм, Санхүүгийн асуудалтай байсан
Авлига	-	Өөрийгөө зөвтгөх	Тийм, Удирдлага нь журмын бус зүйлс шаарддаг байсан

Энэхүү үйл ажиллагааг бууруулахад тухайн банкнаас харилцагчийн хувийн хэргийг хадгалах нэгжийг тусд нь шийдвэрлэх, харилцагчийн цахим мэдээлэлд хандах үйл ажиллагаанд харилцагчийн хяналт болон давхар дотоод хяналтыг нэмэгдүүлэх байдлаар тухай үйл ажиллагаа тус бүр дээр процесс шинэчлэлтийг хийх шаардлагатай.

## ДУГНЭЛТ

Бизнесийн салбарт эрсдэлгүй үйл ажиллагаа гэж байхгүй ч эрсдэлийг хянаж, удирдах замаар учирах алдагдлын хэмжээг багасгах нь эрсдэлийн удирдлагын гол зарчим юм. Ялангуяа хэзээ, яаж, ямар байдлаар учирах нь тодорхойгүй үйл ажиллагааны эрсдэлийг удирдах нь нэн төвөгтэй асуудал байсаар ирсэн. Сүүлийн жилүүдэд нийгэм эдийн засаг, улс төрийн нөхцөл байдлаас хамаарсан банк санхүүгийн байгууллагуудад учираад буй үйл ажиллагааны эрсдэлийн тоо болон алдагдлын хэмжээ улам бүр ноцтой болж нэмэгдсээр байна.

Манай улсын банк санхүүгийн байгууллагууд энэ асуудал дээр одооноос л анхаарч, хэрхэн ажиллах талаар төлөвлөгөө, стратегиа боловсруулж эхлээд байна. Ерөнхийдөө энэ талын ажлууд жигдрээгүй, гүйцэд боловсруулагдаагүй шатандаа явагдаж байна. Олон улсын туршлага, МУ-н арилжааны банкуудын үйл ажиллагааны өнөөгийн байдал зэргээс ажиглахад үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлагыг сайжруулах нь зөвхөн удирдлагын хороод гэлтгүй банкны дотоод ажилтан нэг бүртэй хамааралтай асуудал юм.

Арилжааны банкуудын хувьд энэ асуудал нэлээд хүндрэлтэй асуудлуудын нэг байсаар ирсэн. Салбарын тоо олон учраас зардал их гардаг, сүлжээний ачаалал, тоног төхөөрөмжийн алдаа байнга тохиолддог. Энэ нь нөгөө талаас үйл ажиллагааны эрсдэлийг нэмэгдүүлдэг байна. Мөн дотоод ажиллагсдын ашиглан, луйварын асуудлыг дорвитой шийдэх цаг ирсэн байна. Судалгааны явцад ашиглалын хэмжээнд гол нөлөөлөгч хүчин зүйлээр цалингийн хэмжээ гарсан нь ажилчидын цалин болон ажлын ачаалал хоёрыг уялдуулах арга хэмжээг авах, өндөр ачаалалтай ажиллаад бага цалин авах нь ажиллагсдын ажилдаа хандах хандлага, ажлын байраа хамгаалж үлдэх хөшүүрэгийг бууруулж байна. Мөн үйл ажиллагааны эрсдэлийг хямралын үед алдагдал тооцох боломжийг олгодог стресс тестийн аргаар үнэлж ирээдүйд учирч болзошгүй эрсдэлээ тооцож явах нь зүйтэй юм.

Загварын тооцоолол хийж үзэхэд ашиглан үйлдэж буй дундаж хэмжээгээрээ зээлийн эдийн засагчийн албан тушаал нэгдүгээрт орсон байгаа нь зээл олгох үйл ажиллагаатай холбоотой ашиглан их гардаг болох нь харагдаж байна. Түүнчлэн тооцооны төвийн захирлын хувьд ч дундаж үзүүлэлт мөн өндөр байна. Харин теллерийн хувьд ашиглан үйлдэх дундаж хэмжээ нь харьцангуй бага байгаа нь теллерүүдийн өдөр тутмын ажиллагааны бүртгэл хөтөлдөгтэй холбоотойгоор харьцангуй хяналт өндөртэй байдгийг харуулж байна. Ажилчид өөрийн цалингийн хэмжээнд сэтгэл хангалуун бус байдаг нь албан тушаалаа буруугаар ашиглан мөнгө завших сонирхлыг бий болгодог байж болох юм гэсэн таамаглал дэвшүүлэхэд хүргэсэн. Хэдий тийм ч ашиглангийн хэмжээг таслан зогсооход ажилчидын цалингийн хэмжээг нэмэх нь үр дүнтэй арга биш гэдгийг харуулж байна. Иймд арилжааны банкуудын ажилчиддаа олгож байгаа цалингийн хэмжээ бага байдаг бус харин зөвхөн тухайн ажилтны ёс зүй ухамсраас шалтгаалан ашиглан үйлдэгдэх эсэх нь хамаарч байна.

Арилжааны банкуудаарх үйл ажиллагааны эрсдэлийн ялгаагаар Голомт банкны хувьд хүний нөөцийн болон ажилтнуудын хариуцлаггүй байдлаас үүсэх эрсдэл харьцангуй бага байдаг байна. Энэ үзүүлэлт нь Төрийн банкны хувьд зонхилж байсан. Мэдээлэл технологийн эрсдэл нь Хаан банк болон Төрийн банкны хувьд ялимгүй их байгаа юм. Дотоод системийн алдаа нь Хаан банк болон ХХБанкны хувьд их байгаа ба Төрийн банк, Голомт банкны хувьд харьцангуй сайн үзүүлэлттэй байсан. Дотоодын ажилтнуудын журмын бус ажиллагааны эрсдэл нь Хаан банкны хувьд тохиолдох нь их байдаг бол бусад 3 банкны хувьд харьцангуй сайн үзүүлэлттэй байна. Удирдлагуудтай холбоотой асуудлаар Голомт банк ялимгүй муу үзүүлэлттэй байсан бол бусад 3 банкны хувьд ижилхэн үр дүнтэй гарсан.

Арилжааны банкуудын хувьд үйл ажиллагааны эрсдэлээ риск матрицын аргаар тооцох нь илүү тохиромжтой юм. Учир нь салбар тооцооны төвийн тоо олон тул аливаа үйл ажиллагааны эрсдэлүүдийн тохиолдох магадлалын тоо өндөр байгаа нь судлагааны ажлын явцад батлагдсан. Тиймээс чанарын аргууд нь тооцооллыг илүү бодитой гаргах юм. Мөн үйл ажиллагааны эрсдэлүүд дотроос хамгийн их тохиолдож буй эрсдэлээр техник технологийн эрсдэл өндөр байна гэсэн дүгнэлт

гарч байна. Банкуудын хувьд хамгийн сүүлийн үеийн өндөр үзүүлэлттэй техник технологийг ашиглахыг байнга зорьдог бөгөөд үүн дээрээ ч маш их хөрөнгө хаядаг.

## САНАЛ, ЗӨВЛӨМЖ

- Монгол банкны зүгээс Арилжааны банкууд дээр үйл ажиллагааны эрсдэлийн сан байгуулж ажиллах талаар зөвлөгөө өгч, шаардлага тавих, мөн зээлийн эрсдэлийн сантай адил татварт ногдох орлогоос чөлөөлөх боломжийг судлах.
- ТУЗ нь үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлагын стратегийг батлах болон эрсдэлийг удирдах ажилчдын эрх,үүрэг, оролцоог тодорхойлсон үйл ажиллагааны эрсдэлийг хянах, нөлөөлөх процессийг батлах.
- Актив Пассивын хороо нь сан байгуулах боломжийг судалж, санг байгуулсанаар активын бүтцэд нөлөөлөх байдлын талаар судлагаа хийх,орлого,ашиг, зардлын зөрүүг тооцож боловсруулах.
- Дотоод Аудитын газар нь удирдлагын болон ажилтны түвшинд үйл ажиллагааны эрсдэлийг бууруулах талаар авч хэрэгжүүлсэн арга хэмжээ болон аргачлал нь дотоод дүрэм журамтай нийцсэн эсэх,үйл ажиллагааны эрсдэлийн удирдлага үр ашигтай үр ашигтай ажиллаж байгаа эсэх зэргийг шалгаж, хяналтын арга замаа шинэчилж, сайжруулах.
- Хүний нөөц хариуцсан нэгж ажилтнуудыг ёс зүйн сургалтад тогтмол хамруулж, ашиглан үйлдсэнээр ажилтанд учрах хор уршгийн талаар мэдээ, мэдлэгийг олгож байх. Мөн банкны нэгж тус бүрт эрсдэл мэдээлэгчийг тодорхойлж, ажлын үр дүнгээс хамаарсан урамшууллын системийг хэрэгжүүлэх
- Салбар нэгжүүд нь үйл ажиллагааны эрсдэлийг өдөр тутам удирдаж,зохицуулах үүрэгтэй бөгөөд үүнтэй холбоотой тайлан мэдээнүүдийг цаг тухайд нь үнэн зөв гаргаж удирдлагыг мэдээллээр хангах, ажиллагсад мэргэжлийн өндөр түвшинд, өндөр ёс зүйтэй ажиллах хэрэгтэй.
- Эрсдэлийн удирдлагын газар нь банкны хөрөнгө, хүн, хариуцлагын эрсдэлүүдийг шилжүүлэх буюу эрсдэлийг санхүүжүүлэн тодорхой хураамж төлөн даатгалийн компаниудад даатгуулах. Мөн эрсдэлийг цааш нь шилжүүлэн олон улсын АА дээш зэрэглэлтэй даатгалын компаниудад давхар даатгуулах боломжтой.
- Үйл ажиллагааны эрсдэл учирсан тохиолдолд ажиллах төлөвлөгөө, үйл ажиллагааны эрсдэлээс урьдчилан сэргийлэх төлөвлөгөө боловсруулан ажиллах
- Үйл ажиллагааны эрсдэлийг риск матрицийн аргаар үнэлэхээс гадна стресс тестээр үнэлж, учирах алдагдлыг тооцож сангаа байгуулж ажиллах.
- Комплаенс, дотоод хяналт, дотоод аудитын үйл ажиллагааны уялдаа холбоог сайжруулах
- Банкууд нь одоо хэрэгжүүлж буй ёс зүйн дүрэм, шүтэл үлээх бодлогоос гадна залилангийн эсрэг бодлогыг тодорхойлж, үйл ажиллагаанд мөрлүүлэх
- Процесс удирдлагын хүрээнд үйл ажиллагааны диаграм зураглалаар үйл ажиллагаанд оролцогч талуудыг тодорхойлох, ажил үүрэг, эрх мэдлийн хуваарилалтад үнэлгээ өгч, давхар хяналтын системийг үйл ажиллагаа тус бүрт хуваарилах

## НОМ ЗҮЙ

### МОНГОЛ ХЭЛ ДЭЭР:

- Мөнхзаяа Б. (2013 ). *Санхүүгийн байгууллагын эрсдэлийн менежмент*. Улаанбаатар хот Соёмбо принтинг ХХК
- Алтангэрэл Д. ( 2011). *Санхүүгийн зах зээл дэх эрсдэлийн үнэлгээний зарим аргачлал*. Улаанбаатар хот
- Оюун Л. (2000). *Арилжааны банкны дампуурал*. Улаанбаатар хот
- Баярцэцэг Ц. (2010). *Пробит загварыг ашиглан зээлийн эрсдэлийн оновчтой удирдлагыг хэрэгжүүлэх нь*. Улаанбаатар хот СЭЗИС
- Цэнд Н, Шуурав Я, Эрдэнэсүрэн Б, Батхүрэл Б, Пүрэвдагва Х, Лизунов Н.О, Цэрэнчимэд Л, Цэцэгмаа Ц. (2005). *Менежмент* Улаанбаатар Голден Ай Принтинг ХХК.
- УИХ (2010). “*Банкны тухай хууль*” . Улаанбаатар хот.
- Монгол банк (2006), “*Үйл ажиллагааны эрсдэлийг тооцох зөвлөмж*”. Улаанбаатар хот.

### ГАДААД ХЭЛ ДЭЭР :

- Aebi, V., Sabato, G., & Schmid, M. 2012. Risk management, corporate governance, and bank performance in the financial crisis”, *Journal of Banking & Finance*, pp. 3213–3226.
- Andersen, L.B., Maberg, S., Hägerwzх, D., Næss M.B. & Tunglund, M. 2012. “The financial crisis in an operational risk management context – A review of causes and influencing factors”, *Reliability Engineering & System Safety*, vol. 105, pp. 3-12.
- Apatachioae, A. 2014. “New challenges of the management of banking risks”, *Procedia Economics and Finance* , vol.15, pp. 1364-1373.
- Atkinson, P. 2013. “Managing change and building a positive risk culture”, *Management service*, vol. 57, no. 2, pp. 9-16.
- Bank of International Settlements. 2009. “Principles for sound stress testing practices and supervision - final paper”. Retrieved February 20, 2015, from <http://www.bis.org>
- Basel Committee on Banking Supervision (BCBS). 2011. “Principles for the Sound Management of Operational Risk”.
- Basel Committee on Banking Supervision (BCBS). 2011. “Principles for the Sound Management of Operational Risk”.
- FFFS 2014:4. Finansinspektionen’s Regulations and General Guidelines regarding the management of operational risks.
- ISACA, 2011. The Three Lines of Defence Related to Risk Governance. Retrieved March 15, 2015 from : <http://www.isaca.org/Journal/archives/2011/Volume-5/Documents/11v5-The-Three-Lines-of-Defence-Related-to-Risk-Governance.pdf>
- Munro, C. 2010. “Risk management survey reveals areas for improvement”, *Money Management*, vol. 5, no. 2, pp. 28-60
- Negrila, A. 2010. “The Role of Stress-test Scenarios in Risk Management Activities and in the Avoidance of a New Crisis”, *Theoretical and Applied Economics*, vol.17, no. 2(543), pp. 5-24.

- Negrila, A. 2010. "The Role of Stress-test Scenarios in Risk Management Activities and in the Avoidance of a New Crisis", *Theoretical and Applied Economics*, vol.17, no. 2(543), pp. 5-24.
- Beans, K. M. 2010. "Risk Management after the Crisis", *The RMA Journal*, pp. 20-25



# ХАВСРАЛТ

Хавсралт А.

Шинжилгээний өгөгдөл

Алдагдлын хэмжээ	Давтамж	Алдагдлын хэмжээ	Давтамж	Алдагдлын хэмжээ	Давтамж	Алдагдлын хэмжээ	Давтамж	Алдагдлын хэмжээ	Давтамж
X<300000	540	9000000<X<9300000	4	18000000<X<18300000	2	27000000<X<27300000	3	36000000<X<36300000	2
300000<X<600000	240	9300000<X<9600000	3	18300000<X<18600000	4	27300000<X<27600000	3	36300000<X<36600000	0
600000<X<900000	190	9600000<X<9900000	1	18600000<X<18900000	3	27600000<X<27900000	3	36600000<X<36900000	2
900000<X<1200000	1600	9900000<X<10200000	2	18900000<X<19200000	2	27900000<X<28200000	4	36900000<X<37200000	1
1200000<X<1500000	2000	10200000<X<10500000	4	19200000<X<19500000	2	28200000<X<28500000	1	37200000<X<37500000	2
1500000<X<1800000	21000	10500000<X<10800000	4	19500000<X<19800000	3	28500000<X<28800000	4	37500000<X<37800000	2
1800000<X<2100000	16000	10800000<X<11100000	4	19800000<X<20100000	2	28800000<X<29100000	4	37800000<X<38100000	1
2100000<X<2400000	18000	11100000<X<11400000	4	20100000<X<20400000	0	29100000<X<29400000	3	38100000<X<38400000	1
2400000<X<2700000	14000	11400000<X<11700000	2	20400000<X<20700000	1	29400000<X<29700000	2	38400000<X<38700000	0
2700000<X<3000000	15000	11700000<X<12000000	2	20700000<X<21000000	2	29700000<X<30000000	1	38700000<X<39000000	2
3000000<X<3300000	8000	12000000<X<12300000	2	21000000<X<21300000	1	30000000<X<30300000	4	39000000<X<39300000	1
3300000<X<3600000	4000	12300000<X<12600000	4	21300000<X<21600000	3	30300000<X<30600000	1	39300000<X<39600000	2
3600000<X<3900000	9000	12600000<X<12900000	4	21600000<X<21900000	4	30600000<X<30900000	1	39600000<X<39900000	1
3900000<X<4200000	3000	12900000<X<13200000	2	21900000<X<22200000	3	30900000<X<31200000	4	39900000<X<40200000	1
4200000<X<4500000	3000	13200000<X<13500000	1	22200000<X<22500000	1	31200000<X<31500000	4	40200000<X<40500000	2
4500000<X<4800000	9000	13500000<X<13800000	3	22500000<X<22800000	3	31500000<X<31800000	3	40500000<X<40800000	1
4800000<X<5100000	10000	13800000<X<14100000	4	22800000<X<23100000	2	31800000<X<32100000	1	40800000<X<41100000	0
5100000<X<5400000	7000	14100000<X<14400000	2	23100000<X<23400000	2	32100000<X<32400000	4	41100000<X<41400000	0
5400000<X<5700000	4000	14400000<X<14700000	1	23400000<X<23700000	1	32400000<X<32700000	0	41400000<X<41700000	1
5700000<X<6000000	3000	14700000<X<15000000	4	23700000<X<24000000	2	32700000<X<33000000	4	41700000<X<42000000	1
6000000<X<6300000	6000	15000000<X<15300000	1	24000000<X<24300000	2	33000000<X<33300000	2	42000000<X<42300000	1
6300000<X<6600000	7000	15300000<X<15600000	1	24300000<X<24600000	3	33300000<X<33600000	4	42300000<X<42600000	0
6600000<X<6900000	3000	15600000<X<15900000	4	24600000<X<24900000	1	33600000<X<33900000	4	42600000<X<42900000	1
6900000<X<7200000	3000	15900000<X<16200000	0	24900000<X<25200000	1	33900000<X<34200000	2	42900000<X<43200000	1

7200000<X<7500000	5	16200000<X<16500000	3	25200000<X<25500000	2	34200000<X<34500000	2	43200000<X<43500000	1
7500000<X<7800000	3	16500000<X<16800000	4	25500000<X<25800000	3	34500000<X<34800000	2	43500000<X<43800000	1
7800000<X<8100000	1	16800000<X<17100000	3	25800000<X<26100000	4	34800000<X<35100000	2	43800000<X<44100000	1
8100000<X<8400000	2	17100000<X<17400000	2	26100000<X<26400000	3	35100000<X<35400000	2	44100000<X<44400000	1
8400000<X<8700000	9	17400000<X<17700000	4	26400000<X<26700000	3	35400000<X<35700000	1	44400000<X<44700000	0
8700000<X<9000000	7	17700000<X<18000000	2	26700000<X<27000000	4	35700000<X<36000000	1	44700000<X<45000000	1