

# **БАЙГУУЛЛАГЫН ЭРСДЭЛИЙН МЕНЕЖМЕНТИЙН ӨНӨӨГИЙН БАЙДЛЫН ШИНЖИЛГЭЭ**

*Дотоод хэргийн их сургуулийн Эрдэм шинжилгээний хүрээлэнгийн  
Гамшиг судлалын төвийн эрхлэгч, доктор, дэд хурандаа Б.Саранцэцэг.*

## **Хураангуй**

Байгууллагын онол бүхэлдээ хэсэг бүлэг хүмүүсийн өмнө тулгарч буй нийтлэг зорилгыг тодорхойлох, энэ зорилгод нийцүүлэн тэдний үйл ажиллагааг үр дүнтэй нэгтгэн чиглүүлэх зүй зохистой арга хэлбэрийг судлан боловсруулалт хийхээс гадна тухайн байгууллага аливаа эрсдэлд хяналт тавьж, түүнийг удирдах явдал нь гол асуудал болоод байна.

Иймээс бид Онцгой байдлын ерөнхий газрын дэргэдэх “Онцгой” тусгай хувцас, хэрэгслийн туршилт үйлдвэрлэлийн төв 121 дүгээр ангийн эрсдэлийн менежментийн өнөөгийн байдалд шинжилгээ хийхээр зорилго тавин ажиллаа.

Энэхүү өгүүлэлдээ Онцгой байдлын ерөнхий газрын дэргэдэх “Онцгой” тусгай хувцас, хэрэгслийн туршилт үйлдвэрлэлийн төв 121 дүгээр ангийг сонгож, тухайн ангийн гадаад, дотоод орчны шинжилгээг SWOT шинжилгээний аргыг PESTLE шинжилгээний аргатай хослуулан хийж, өнөөгийн дүр төрхийг тодорхойлох, тус ангийн албан хаагч, ажилчдаас судалгаа авч, судалгааны боловсруулалтын үр дүнд тулгамдаж байгаа асуудлыг гаргаж тавихыг зорилоо.

**Түлхүүр үгс:** Байгууллагын эрсдэл, эрсдэлийн менежмент, эрсдэлийн хүчин зүйл, ажлын байрны эрсдэл.

## **Оршил.**

Монгол Улсын Шадар сайд С.Амарсайханы ивээл дор 2023 оны 11 дүгээр сарын 20-22-ны өдрүүдэд Улаанбаатар хотноо зохион байгуулсан “Эрсдэл ба стандарт” сэдэвт Эрсдэлийн Үндэсний форумын үеэр Шадар сайд эрсдэлийн удирдлагад стандартыг баримтлах нь чухал гэдгийг онцлоод стандарт алдагдаж буй газар ямагт аюулын харанга дэлдэж, хөгжилд саад учруулж байдгийг анхааруулсан бол Нэгдсэн Үндэстний Байгууллагын Монгол Улс дахь Суурин зохицуулагчийн үүргийг түр орлон гүйцэтгэгч, НҮБ-ын Хүүхдийн сангийн Тэргүүн Эваристе Коуасси-Комлан нь “Эрсдэлийн удирдлага нь Тогтвортой хөгжлийн зорилтуудад хүрэх гол түлхүүр” гэж онцлоод, стандартчиллаар дамжуулан эрсдэлийн удирдлагыг сайжруулах олон талт хамтын ажиллагаа, салбар хоорондын түншлэлийг бэхжүүлэхэд анхаарлаа хандуулахыг оролцогчдод уриалсан. (С.Амарсайхан, 2023)

Стандарт хэмжил зүйн газрын даргын 2020 оны С/44 дүгээр тушаалаар баталсан MNS ISO 31000:2020 эрсдэлийн стандартад байгууллагын өмнө тулгарч буй эрсдэлийг хэрхэн удирдах талаар удирдамж өгсөн. Энэ стандарт нь салбар эсвэл салбарын онцлог шинж чанараас үл хамааран бүх төрлийн эрсдэлийг удирдах нийтлэг хандлагыг бий болгоно. (стандарт, 2020)

Байгууллагын удирдлагын түвшинд эрсдэлийг ойлгох, эрсдэлийг таньж мэдэх, үнэлэх, эрсдэлийг удирдах арга хэрэгсэл боломжуудыг ашиглах, эрсдэлийн удирдлагыг байгууллагын соёлд хэрхэн суулгах, эрсдэлийн удирдлагыг хэн хэрэгжүүлж хариуцан ажиллах, энэ ажилд ямар ур чадвар шаардагдах зэрэг нь маш чухал юм.

Онцгой байдлын байгууллагын бүтцийн нэгжийн эрсдэлийн менежментийн өнөөгийн байдлын шинжилгээг хийж, цаашид тулгамдаж байгаа асуудлыг тодорхойлох зорилгоо тавьж, хэрэгжилтийг хангаж ажиллаа.

Үндсэн хэсэг.

Байгууллагын онол нь алба хаагч, ажилтан болох бүлэг хүмүүсийн өмнө тулгарч байгаа үнэт зүйлс, алсын хараа, нийтлэг зорилгыг тодорхойлох, энэ зорилгод нийцүүлэн тэдний үйл ажиллагааг үр дүнтэй нэгтгэн чиглүүлэх, зохион байгуулалтын зүй зохистой арга хэлбэрийг судалж боловсруулахаас эхлээд тухайн орчин нөхцөлд зохицож өөрийн гэсэн байр сууриа эзлэх, тухайн нөхцөл байдалд хурдан дасан зохицох замаар өөрчлөлтийг үр дүнтэй хэрэгжүүлж амьдрах чадвараар тодорхойлогдоно.

Байгууллагын нэг гол чухал асуудал бол өөрчлөлтийн ерөнхий хүрээ гэсэн ойлголтоор өөрчлөлтийн агуулгын дараалал болон бүтцийг зөв харж чиглүүлэх явдал юм. Энэ нь хамгийн анхдагч өөрчлөлт гэж үзэх зорилгын өөрчлөлтийг суурь гэж үзэн, сууриас дээшлэх тусам өөрчлөлт нь цаг хугацаа их шаарддаг болохыг харуулах пирамид загвар юм. /Зураг.1/

Зураг 1. Өөрчлөлтийн пирамид



Зураг 1-т төвшин дээшлэх тусам өөрчлөлтийг хэрэгжүүлэхэд хүндрэл их гарч, санхүү, хөрөнгө оруулалт их шаарддаг. Доод төвшинд өөрчлөлт хийхэд дээд төвшинтэй харьцуулахад хурдтай, харьцангуй амархан хэрэгждэг байна. Зорилгын өөрчлөлт, үүргийн өөрчлөлт, зохион байгуулалтын өөрчлөлтийг үйл ажиллагааны өөрчлөлтөд, соёлын болон харилцааны өөрчлөлтийг хүний нөөцийн өөрчлөлтөд багтаадаг.

Төлөвлөгөөт өөрчлөлтийн үеийн стратеги нь байгууллагын алсын хараа, эрхэм зорилго, зорилт болон зорилгодоо хүрэх гэж төлөвлөсөн зорилтууд нь нийцсэн байх бөгөөд дараах агуулгыг багтаана. Үүнд: (Э.Баярсайхан, 2019)

- ✓ Өөрчлөлтийн стратегийн төлөвлөлтөд дээд төвшний удирдлага шууд оролцох, хэрэгжүүлэх үүрэг хүлээнэ.
- ✓ Байгууллагын үйл ажиллагааны бүхий л хүрээ, нөөцийг хамруулан, өрсөлдөх давуу талаа тооцоолсон байна.
- ✓ Орчны өөрчлөлт, зах зээлийн хандлагатай уялдуулан хэтийн бодлого, чиглэл, зорилгоо тодорхойлно.
- ✓ Хүмүүс гэх алба хаагч, ажилтануудын үйл ажиллагааг өөрчлөхөд чиглэгдэнэ. Хүнийг өөрчлөнө гэдэг нь харилцаанд тулгуурлан, хүний үнэлэмж, үзэл баримтлал, ёс суртахуун, харилцааны хэм хэмжээ, санаа бодол, итгэл үнэмшлийг өөрчилж, байгууллагын соёлын хэм хэмжээг дахин төлөвшүүлэхэд чиглэнэ.

- ✓ Үйл ажиллагааг өөрчилнө гэдэг нь бүтэц, зохион байгуулалт, технологи, байгууллагын бүтээгдэхүүн үйлчилгээгээ өөрчлөхтэй холбоотой бүхий л үйлдэл юм.

Байгууллагын өөрчлөлтийн стратегийг өрсөлдөх чадвараар, өөрчлөлтийн төрлөөр, хэрэгжилтээр нь ангилдаг.

Харин эрсдэл бол хүн төрөлхтөний амьдралын нэг хэсэг байсаар ирсэн. Эрсдэлийн менежмент гэдэг нэр томъёог орчин үед хэрэглэж эхэлсэн боловч түүнээс зайлсхийх, бууруулах аргуудыг эрт цагаас хэрэгжүүлж, өнөө үед хүртэл хөгжүүлсээр байна.

Эрсдэлийн тухай нийтлэг тодорхойлолтоос үзэхэд эрсдэл нь тодорхой бус нөлөөлөл, үр нөлөө ба сөрөг үр дагавартай холбоотой ойлголт бөгөөд санамсаргүй үзэгдэл, хэмжигдэхүүн учир тоон үзүүлэлт талаасаа магадлалын онолтой холбогдож байна. (Б.Саранцэцэг, 2024) Эрсдэл гэдэг нэр томъёо тухайн аюулаас эрсдэлтэй байгаа тухайн объектод ирээдүйд тодорхой хугацааны завсарт хүлээгдэж байгаа хохирлыг илэрхийлнэ. Объект эрсдэлд байгааг тодорхойлдог аргаар эрсдэл нь хүлээгдэж байгаа эдийн засгийн хохирлоор, эсвэл амь үрэгдэгсдийн тоон харьцаанд, эсвэл эд хөрөнгийн биет эвдрэлийн түвшингээр хэмжигдэж болно. (Үржин, 2014)

Аливаа эрсдэлийн менежментийн үндсэн зорилго нь байгууллага, салбарын эрсдэлд хяналт тавьж, түүнийг удирдахад оршино. Энэ зорилго нь эрсдэлийн менежментийн үйл ажиллагааны хүрээнд тодорхойлогдсон багц арга хэмжээгээр хэрэгждэг. Эрсдэлийн менежмент нь байгууллагууд стратегиа тодорхойлох, зорилгодоо хүрэх, мэдээлэлтэй шийдвэр гаргахад тусална. Энэ нь менежментийн тогтолцоог сайжруулахад хувь нэмэр оруулдаг. (Б.Саранцэцэг, 2024)

Байгууллага ба түүний үйл ажиллагаанд нүүрлэж буй эрсдэлүүд нь тухайн байгууллагын гадаад болон дотоод хүчин зүйлсийн нөлөөний аль алинаас үүсэж болно гэж үзэн зураг 2-д гол чухал эрсдэлүүдийн жишээнүүдийг хураангуйлж, зарим тодорхой эрсдэлүүд нь гадаад болон дотоод хөдөлгөгч хүчин зүйлсийн хамтдаа байж болохыг хоёр хүрээг давхар хамарч үзүүлсэн байна. Тэдгээр жишээнүүд нь улам нарийсч стратегийн, санхүүгийн, үйл ажиллагааны, хүний нөөцийн, техник, технологийн гэх мэт эрсдэлийн төрлүүдэд ангилж болдог.

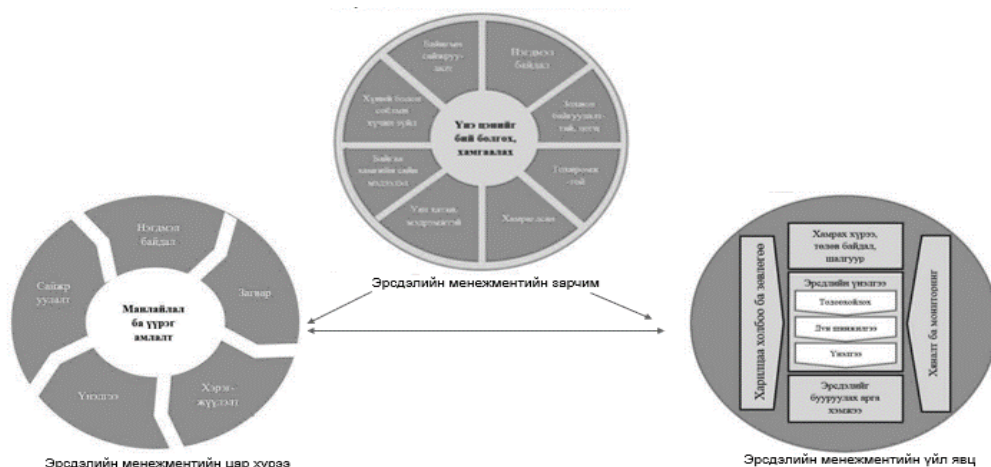
Аливаа эрсдэлийн менежментийн үндсэн зорилго нь байгууллага, салбарын эрсдэлд хяналт тавьж, түүнийг удирдахад оршино. Энэ зорилго нь эрсдэлийн менежментийн үйл ажиллагааны хүрээнд тодорхойлогдсон багц арга хэмжээгээр хэрэгждэг. Эрсдэлийн менежмент нь байгууллагууд стратегиа

тодорхойлох, зорилгодоо хүрэх, мэдээлэлтэй шийдвэр гаргахад тусална. Энэ нь менежментийн тогтолцоог сайжруулахад хувь нэмэр оруулдаг.

Эрсдэлийн менежмент нь байгууллагын гадаад, дотоод төлөв байдал, түүний дотор зан төлөв, соёлын хүчин зүйлийг харгалзан үздэг.

Эрсдэлийн менежментийг MNS ISO 31000:2020 баримт бичигт зарчим, цар хүрээ, үйл явцад үндэслэн хэрэгжүүлнэ гэж тусгасан.

Зураг 2. Байгууллагын эрсдэлийн менежментийн зарчим, цар хүрээ, үйл явц

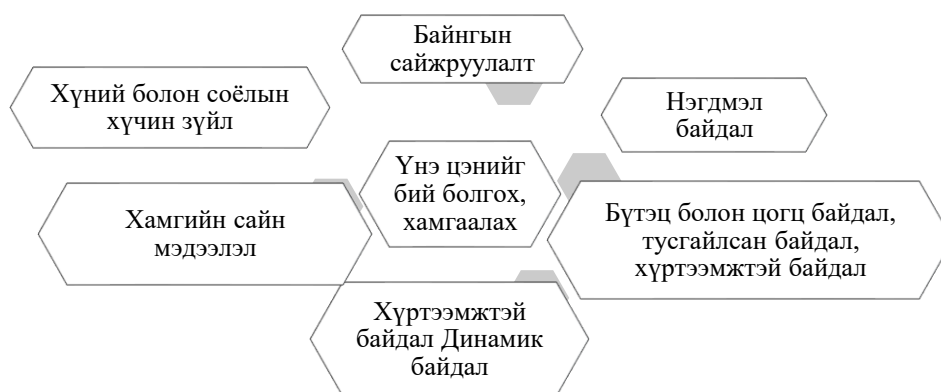


Эх сурвалж: (стандарт, 2020)

Зураг 2-т оруулсан эрсдэлийн менежментийн эдгээр бүрдлүүд нь бүхэлдээ эсвэл хэсэгчилсэн байдлаар байгууллагын дотор оршин байгаа бөгөөд эрсдэлийг үр ашигтай, үр дүнтэй, тууштай удирдахын тулд тэдгээрийг үнэлэх, бууруулах, өөрчлөх, сайжруулах арга хэмжээг байнга авч байх шаардлагатай. (Б.Саранцэцэг, 2024)

Эрсдэлийн менежментийн зарчим нь үнэ цэнийг бий болгох, хамгаалах явдал юм. Энэ нь гүйцэтгэлийг сайжруулж, инновацийг дэмжиж, зорилгодоо хүрэхэд дэмжлэг үзүүлдэг. (Б.Саранцэцэг, 2024)

Зураг 3. Эрсдэлийн менежментийн зарчим



Эх сурвалж: (стандарт, 2020)

Зураг 3-т үзүүлсэн зарчмууд нь эрсдэлийн үр дүнтэй болон үр ашигтай менежментийн шинж чанар, түүний үнэ цэнийн тухай ойлголт, зорилт, зорилгоо тайлбарлах зааврыг тоймлон үзүүлсэн болно. Үүнийг тайлбарлавал нэгдмэл байдал (эрсдэлийн менежмент нь аливаа байгууллагын үйл ажиллагааны нэгдмэл хэсэг), бүтэц болон цогц байдал (эрсдэлийн менежментэд зохион байгуулалттай, цогц байдлаар хандах нь тууштай, харьцуулж болох үр дүнд хүргэнэ), тусгайлсан байдал (эрсдэлийн менежментийн хүрээ, үйл явц нь тухайн байгууллагын зорилго, зорилтуудтай холбоотой гадаад, дотоод нөхцөл байдалтай уялдуулан өөрчилнө), хүртээмжтэй байдал (оролцогч талуудыг зохих ёсоор нь цаг тухайд нь оролцуулснаар тэдний мэдлэг, үзэл бодол, ойлголтыг харгалзан үзэх боломжтой болно. Үүний үр дүнд мэдлэг, ойлголтыг сайжруулж эрсдэлийн менежментийг боловсронгуй болгоно), динамик байдал (байгууллагын гадаад ба дотоод нөхцөл байдал өөрчлөгдөхөд эрсдэл үүсэж болзошгүй, эсхүл өөрчлөгдөж алга болно. Эдгээр өөрчлөлт, тохиолдлыг цаг тухайд нь урьдчилан харж, илрүүлж, хүлээн зөвшөөрч, хариу арга хэмжээ авдаг), хамгийн сайн мэдээлэл (эрсдэлийн менежментийн оролт нь түүхэн болон одоо байгаа мэдээлэл, цаашдын хүлээлтэд тулгуурладаг. Эрсдэлийн менежмент нь ийм мэдээлэл, хүлээлттэй холбоотой аливаа хязгаарлалт, тодорхой бус байдлыг нарийвчлан авч үздэг. Мэдээлэл нь тухай бүр тодорхой бөгөөд холбогдох оролцогч талуудад нээлттэй), хүний ба соёлын хүчин зүйл (хүний зан төлөв, соёлын түвшин нь эрсдэлийн менежментийн үе шат бүрт бүх асуудалд ихээхэн нөлөөлдөг), байнгын сайжруулалт (суралцах, туршлага хуримтлуулах замаар эрсдэлийн менежментийг байнга сайжруулна)-ыг тусгасан.

Эрсдэлийн менежментийн цар хүрээний зорилго нь эрсдэлийн менежментийг байгууллагын гол үйл ажиллагаа, чиг үүрэгт нэгдмэл байдлыг үүсгэхэд туслахад оршино. Эрсдэлийн менежментийн үр ашигтай байдал нь түүнийг байгууллагын засаглал, үүнд шийдвэр гаргах түвшинд хэрхэн нэгтгэхээс хамаарна.

Зураг 4. Эрсдэлийн менежментийн цар хүрээ



Эх сурвалж: (стандарт, 2020)

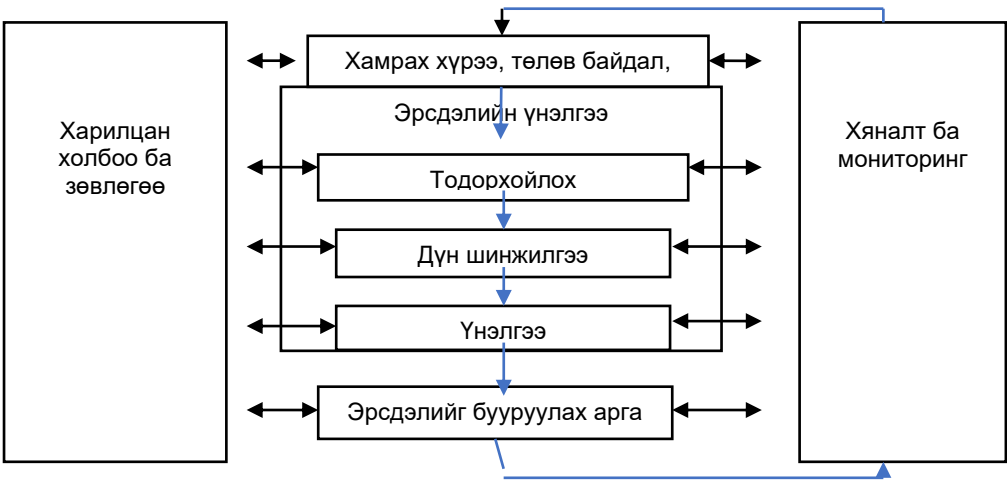
Одоо байгаа эрсдэлийн менежментийн үйл ажиллагаа, үйл явцыг үнэлж, түүнийг цар хүрээнийхээ хүрээнд шийдвэрлэнэ. Цар хүрээнд байгууллагын хэмжээнд эрсдэлийн менежментийг нэгтгэх, төлөвлөх, хэрэгжүүлэх, үнэлэх, сайжруулах ажлуудыг хамааруулан ойлгоно. Нэгдмэл байдал (байгууллагын бүтэц болон төлөв байдал), загвар (байгууллага эрсдэлийн менежментийн цар хүрээг боловсруулахдаа гадаад, дотоод нөцөл байдлыг судалж гаргасан байгууллагын төлөв байдлыг ойлгоно), хэрэгжүүлэлт (эрсдэлийн менежментийн цар хүрээг хэрэгжүүлэхдээ цаг хугацаа, нөөцийг багтаасан төлөвлөгөө боловсруулах, эрсдэлийг удирдахад байгууллагын зохион байгуулалтыг тодорхой ойлгож, хэрэгжүүлэлтийг хэвшүүлэх, мөн оролцогч талуудын оролцоо, мэдлэг, ойлголт дээр тулгуурлан шийдвэр гаргах, тодорхой бус байдлыг тодорхой шийдвэрлэх боломжийг олгоно), үнэлгээ (эрсдэлийн менежментийн тогтолцооны үр нөлөөг үнэлэхийн тулд байгууллага нь эрсдэлийн менежментийн цар хүрээний гүйцэтгэлийг зорилго, хэрэгжүүлэх төлөвлөгөө, шалгуур үзүүлэлт, хүлээгдэж буй төлөв байдалтай харьцуулан тогтмол хугацаанд хэмжих, байгууллагын зорилгод хүрэхэд дэмжлэг үзүүлэх эсэхийг шалгах), сайжруулалт (дасан захицох; байгууллага нь гадаад ба дотоод өөрчлөлтийг шийдвэрлэхийн тулд эрсдэлийн менежментийн цар хүрээг тасралтгүй хянаж, зохицуулж байх шаардлагатай. Байнгын сайжруулалт; зорилгодоо нийцсэн, үр нөлөөтэй байдал болон эрсдэлийн менежментийн үйл явцыг нэгтгэх арга замыг байнга сайжруулах, сайжруулах боломжийг

тодорхойлсон бол төлөвлөгөө, үүрэг даалгавар, хэрэгжүүлэх үүрэг бүхий ажилтанд хариуцуулна. Ингэснээр эрсдэлийн менежментийг сайжруулахад хувь нэмэр оруулна) ыг тусгасан. (Б.Саранцэцэг, 2024)

Тиймээс ч эрсдэлийн менежмент нь эрсдэлийг тодорхойлох, дүн шинжилгээ хийх, үнэлэх, бууруулах, хяналт үнэлгээ хийх чиг үүргийг хэрэгжүүлэх менежментийн бодлого, журам, практик ажиллагааны системтэй хэрэглээ, харин эрсдэлийн менежментийн үйл явц нь эрсдэлийг тогтоох, илрүүлэх, шинжлэх, үнэлэх, арга хэмжээ авах, хянах, дүн шинжилгээ хийх, нөхцөл байдлыг тодорхойлох, мэдээлэх, зөвлөлдөх үйл ажиллагаанд удирдлагын бодлого, дүрэм, журмыг системтэйгээр хэрэглэх явдал болохыг олон улсад дагаж мөрддөг стандартад тодорхойлсон байна. Зураг 5-т эрсдэлийн менежментийн үйл явцын бүдүүвчийг харуулав.

Эрсдэлийн менежментийн үйл явцыг эрсдэлийн менежмент удирдамж ISO31000:2018 (уг стандартыг MNS ISO31000:2020 нэртэйгээр манай улсад хэрэглэдэг) олон улсад тавигдаж байгаа шаардлагад эрсдэлийг тодорхойлох, шинжлэх, үнэлэх, бууруулах, хянах, шалгах болон хамрах хүрээ, төлөв байдал, шалгуурыг тодорхойлох, зөвлөгөө өгөх, харилцан хамтарч ажиллах үйл ажиллагааг практикт тодорхой бодлого чиглэлтэйгээр дэс дараалалтай хэрэглэх гэж тодорхойлж дараах байдлаар дүрсэлсэн.

Зураг 5. Эрсдэлийн менежментийн үйл явц



Эх сурвалж<sup>1</sup>: MNS ISO 31000:2020

<sup>1</sup> Мөн тэнд.

Зураг 5-аас үзэхэд эрсдэлийн менежментийн үйл явцын хамгийн гол үйл ажиллагааны нэг нь эрсдэлийн үнэлгээ байна. Үүний бас нэг баталгааг Английн гамшгаас хамгаалах удирдлагын судлаач Ион Дэвис “Эрсдэлийн үнэлгээг хийлгүй төлөвлөгөөг боловсруулах нь та эхнэр, хүүхдээ ямар ч оношилгоогүй мэс заслын хагалгаанд оруулахтай агаар нэгэн” гэж зүйрлэсэн байдгаас харж болно. Эрсдэлийн үнэлгээ хийвэл “Үндэсний аюулгүй байдлыг хангах үндсэн арга хэрэгсэл нь баттай мэдээлэл, нарийн судалгаа, тооцооны үндсэн дээр үйл явдлын өрнөлт, хөгжлийг урьдаас харж, урьдчилан сэргийлэх арга хэмжээ авах явдал мөн” (тогтоол, 2010), “Аюулгүй байдалд хандах хандлага, түүнийг хангах ажиллагаа нь мэдлэг, мэдээлэл, дүн шинжилгээнд суурилна” (тогтоол, 2010) гэсэн аюулгүй байдлын менежментийн онол, арга зүйн зарчимтай нийцэх болно.

Эрсдэлийн удирдлага нь доорх арга замуудаар тухайн байгууллагын зорилгуудыг дэмжсэнээр байгууллага болон түүний хувь нийлүүлэгчдийн үнэ цэнийг хамгаалж, нэмэгдүүлдэг. Үүнд:

- Ирээдүйн үйл ажиллагааг байнгын болон хяналттай байдлаар явуулах нөхцөлийг бүрдүүлдэг бүтцийг байгууллагад олгох,
- Бизнесийн үйл ажиллагаа, тогтворгүй байдал болоод төслийн боломж завшаан эсхүл аюул заналын дэлгэрэнгүй бөгөөд цэгцтэй илэрхийлэгдсэн ойлголтыг бий болгох замаар шийдвэр гаргах, төлөвлөх болоод чухал зүйлсээ эхлээд амжуулах явдлыг дээшлүүлэх,
- Байгууллага доторх эд баялаг болон нөөцүүдийн илүү үр ашигтай хэрэглээ эсхүл хуваарилалтыг нэмэгдүүлэх,
- Бизнесийн чухал бус хэсэгт тогтворгүй байдлыг багасгах,
- Хөрөнгө болон компанийн нэр хүндийг (имижийг) хамгаалж, сайжруулах, Хүмүүсийг болон байгууллагынхаа мэдлэгийн бааз суурийг хөгжүүлж, дэмжих,
- Үйл ажиллагааны үр ашгийг оновчтой болгох,

Эрсдэлийн шинжилгээний үйл явцын үр дүн нь эрсдэл бүрийг ач холбогдлоор нь эрэмбэлэх ба эрсдэлийг бууруулах арга хэмжээг ач холбогдлоор нь жагсааж, эрсдэлийн дүрслэлийг гаргахад ашиглаж болно. Энэ нь харьцангуй ач холбогдлын дүр зургийг бий болгох зорилгоор танин мэдсэн эрсдэлийн зэргийг тогтоодог. Дотоод хөндлөнгийн хяналт нь тодорхой нэг байгууллагад хамгийн зөв зохистой үүргийг тодорхойлох үйл явцдаа биеэ даасан байдал болон бодит зүйлд тулгуурласан байх мэргэшлийн нөхцөлүүдийг зөрчигдөхгүй байхыг хангах ёстой.

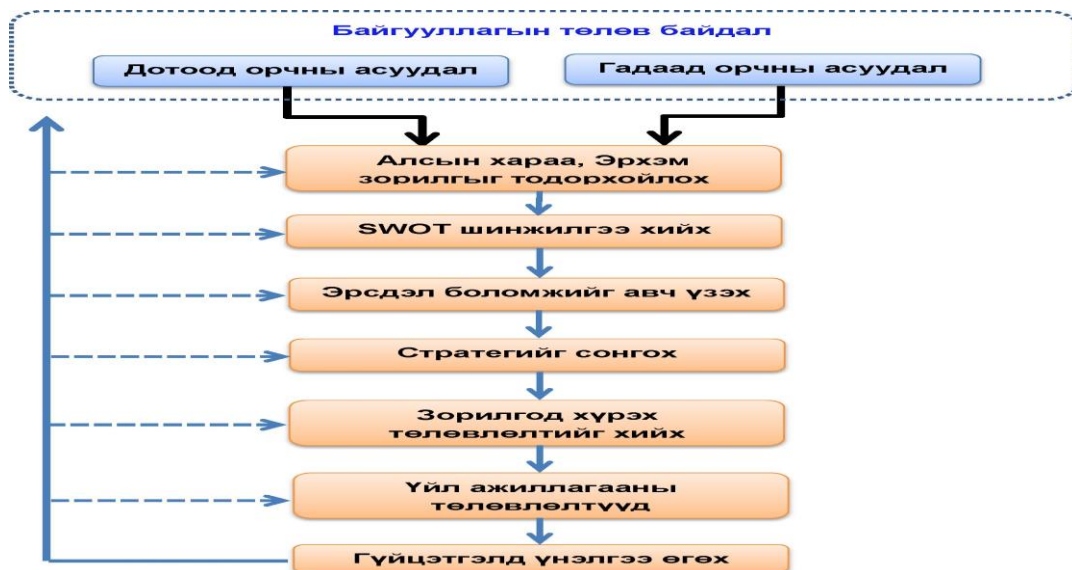
Судалгааны арга зүй.

Энэхүү судалгааны ажлын хамрах хүрээг “Онцгой” тусгай хувцас, хэрэгслийн туршилт үйлдвэрлэлийн төв 121 дүгээр ангийг сонгон авлаа.

Тус 121 дүгээр анги нь захиргаа, үйлдвэрлэлийн алба гэсэн бүтэцтэй бөгөөд захиргааны албанд хүний нөөц, дотоод ажил, санхүү, үйлчилгээний алба хаагчид харъяалагддаг бол үйлдвэрлэлийн алба нь эсгүүрийн тасаг, бөөнөөр үйлдвэрлэх оёдлын тасаг, захиалгат хувцасны оёдлын тасаг, гүйцэтгэн боловсруулах тасаг, хатгамлын цех гэсэн хэсгүүдтэй. Бие бүрэлдэхүүний 23 хувь нь төрийн тусгай алба хаагч, 14.5 хувь нь үйлчилгээний албан хаагч, 62.5 хувь нь гэрээт ажилчид байна.

Онцгой байдлын ерөнхий газрын дэргэдэх “Онцгой” тусгай хувцас, хэрэгслийн туршилт үйлдвэрлэлийн төв 121 дүгээр ангийн нэгдсэн менежментийн тогтолцооны хүрээнд зорьсон үр дүнд хүрэх, зорилтоо хэрэгжүүлэх боломж, стратеги чиглэлд хамааралтай гадаад, дотоод орчны асуудлыг тодорхойлж, эдгээр асуудалд дүн шинжилгээ хийхдээ SWOT шинжилгээний аргыг хэрэглэнэ. Байгууллагын стратеги төлөвлөлтийг хийх, үнэлэх үйл явц нь зураг 6-д үзүүлснээр явагдана.

Зураг 6. Байгууллагын төлөв байдал.



Байгууллагын гадаад нөхцөл байдлыг судлахдаа дараах асуудлуудыг багтааж болох бөгөөд үүгээр хязгаарлагдахгүй. Үүнд:

- олон улсын, үндэсний, бүс нутгийн эсвэл орон нутгийн нийгэм, соёл, улс төр

- хууль эрх зүй, зохицуулалт, санхүү, технологи, эдийн засаг ба хүрээлэн буй орчны хүчин зүйл;
- байгууллагын зорилгод нөлөөлж буй гол хүчин зүйл болон чиг хандлага;
- гадаад оролцогч талуудын харилцаа, ойлголт, үнэ цэнэ, хэрэгцээ ба хүлээлт;
- гэрээний харилцаа ба үүрэг амлалт;
- сүлжээ ба хамаарлын нарийн төвөгтэй байдал.

Байгууллагын дотоод нөхцөл байдлыг судлахдаа дараах асуудлуудыг багтааж болох бөгөөд үүгээр хязгаарлагдахгүй. Үүнд:

- алсын хараа, эрхэм зорилго, үнэт зүйлс;
- засаглал, байгууллагын бүтэц, үүрэг, хариуцлага;
- стратеги, зорилт, бодлого;
- байгууллагын соёл;
- байгууллагын баталсан стандарт, удирдамж, загвар;
- нөөц ба мэдлэг талаас нь ойлгох чадвар (жишээ нь: хөрөнгө, цаг хугацаа, хүмүүс, оюуны өмч, үйл явц, систем, технологи);
- өгөгдөл, мэдээллийн систем болон мэдээллийн урсгал;
- дотоод оролцогч талууд, тэдний ойлголт, үнэт зүйлийг харгалзан үзсэн харилцаа;
- гэрээний харилцаа болон үүрэг хариуцлага;
- харилцан хамаарал ба дотоод хамаарал.

Мөн ангийн гадаад, дотоод орчны шинжилгээг SWOT шинжилгээний аргыг PESTLE шинжилгээний аргатай хослуулан хийж, өнөөгийн дүр төрхийг тодорхойлоо.

121 дүгээр ангийн үйл ажиллагаанд гадаад, дотоод орчны зүгээс нөлөөлөх хүчин зүйлийг дор дурдсан байдлаар тодорхойлж байна.

Хүснэгт 1. Орчны нөлөөллийн хүчин зүйлийн шинжилгээ

| Гадаад орчны нөлөөлөл:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Дотоод орчны нөлөөлөл:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Эдийн засгийн орчин:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Улсын төсвийн байдал</li> <li>Монгол Улсын Шадар сайдын багцын төсөв</li> <li>Онцгой байдлын ерөнхий газрын төсөв</li> </ul> <p>Техник технологийн орчин:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Мэдээллийн технологи</li> <li>Орчин үеийн дэвшилтэд техник, технологийн хөгжил</li> </ul> <p>Улс төрийн орчин:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Монгол Улсын шадар сайдын бодлого, хөтөлбөр</li> <li>Засгийн газрын харьяа байгууллагын бүтэц, зохион байгуулалт</li> </ul> <p>Эрх зүйн орчин:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Хууль, тогтоомж</li> <li>Бодлого, хөтөлбөр</li> <li>Нийгэм, соёлын орчин:</li> <li>Амьжиргааны түвшин</li> <li>Амьдралын хэв маяг, хандлага</li> <li>Байгаль, цаг уурын орчин:</li> <li>Уур амьсгалын өөрчлөлт</li> <li>Байгалийн гаралтай гамшиг, ослын байдал</li> </ul> <p>Хэрэглэгч:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Онцгой байдлын анги байгууллага</li> <li>Төрийн болон төрийн бус байгууллага, аж ахуйн нэгж</li> <li>Түншлэгч:</li> <li>Төрийн болон төрийн бус байгууллага</li> <li>Төрийн цэргийн байгууллагын хувцас хэрэгслэлийн үйлдвэр</li> </ul> <p>Гамшгаас хамгаалах чиг үүрэг бүхий мэргэжлийн анги, алба</p> | <p>Байгууллагын зорилго, стратеги:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Эрхэм зорилго, үнэт зүйлс, эрхэмлэх зарчим</li> </ul> <p>Стратеги, зорилт, үйл ажиллагаа</p> <p>Бүтэц, зохион байгуулалт:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>121 дүгээр ангийн бүтэц, зохион байгуулалт</li> <li>Албан тушаалын тодорхойлолт</li> </ul> <p>Дотоод дүрэм, журам:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Байгууллагын дотоод журам</li> <li>Дотоод үйл ажиллагааны хяналт</li> </ul> <p>Байгууллагын соёл</p> <p>Хүний нөөц:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Нөхөн хангалт</li> <li>Ажиллагсдын мэргэжил, боловсрол, мэдлэг, ур чадвар, хандлага</li> <li>Хамт олны уур амьсгал</li> <li>Нийгмийн хамгаалал, эрүүл мэнд</li> <li>Сургалт, хөгжил</li> <li>Удирдлагын арга барил</li> </ul> <p>Техник, технологи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Тоног төхөөрөмж, багаж хэрэгслийн нөхөн хангалт</li> </ul> <p>Технологийн ашиглалт, судалгаа, шинжилгээ</p> <p>Ажлын байрны нөхцөл:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ажлын байрны байршил</li> <li>Ажлын байрны тохижилт, эрүүл ахуй</li> </ul> <p>Санхүү:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Байгууллагын санхүүгийн чадавх</li> <li>Орлогын эх үүсвэр</li> <li>Өр, авлага</li> </ul> <p>Төсвийн захиран зарцуулалт</p> |

Байгууллагын гадаад, дотоод орчны шинжилгээг SWOT шинжилгээний аргаар хийж, өнөөгийн дүр төрхийг тодорхойлов.

Хүснэгт 2. Гадаад орчны шинжилгээ (SWOT шинжилгээний аргыг PESTLE шинжилгээний аргатай хослуулсан)

| Боломж                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Бэрхшээл                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Улс төрийн орчин /Political/                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Хууль тогтоох, гүйцэтгэх байгууллагын тогтвортой байдал нь үйл ажиллагааны дэмжлэг үзүүлэх нөхцөлийг хангалаг.                                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Байгууллагын удирдлага улс төрийн нөхцөл байдлаас шалтгаалж ойрхон солигдох магадлал өндөр.</li> </ul>                                                                                                           |
| 2. Эдийн засгийн орчин /Economic/                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p>Гамшгаас хамгаалах үйл ажиллагааны төсвийн зардлыг нэмэгдүүлэхийн хэрээр тус ангид үйлдвэрлэх хувцас хэрэгслийн хэмжээ, санхүүжилт нэмэгдэнэ.</p> <p>Онцгой байдлын байгууллагын хувцас хэрэгслийг үйлдвэрлэхээс гадна төрийн цэргийн байгууллагууд болон бусад байгууллагуудын захиалгаар дүрэмт болон ажлын хувцас</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Улс орны эдийн засгийн чадавх сул тул төсвийн хөрөнгө мөнгө хязгаарлагдмал.</li> <li>Төрийн эдийн засгийн бодлогоос хамааралтай тул эдийн засгийн нөөцийн баталгаа, тогтвортой найдвартай байдал сул.</li> </ul> |
| 3. Нийгэм, соёлын орчин /Social/                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                         |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Налайх дүүрэгт ажлын байр бий болгож, ялангуяа эмэгтэйчүүдэд ажил олгосон нь дүүргийн нийгмийн үзүүлэлтэд эерэгээр нөлөөлнө.</p> <p>Дүүргийн ижил төрлийн үйл ажиллагаа явуулдаг аж ахуйн нэгжүүдийн хамтарсан үйл ажиллагаанд төрийн байгууллагын зүгээс оролцох, зохион байгуулах, дэмжих бодлого</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Нийгмийн хамгаалал, эрүүл мэндийн тогтолцоо хангалтгүй байгаагаас шалтгаалж ажилчид хөдөлмөрийн чадвар алдалтын чөлөө авах тохиолдол элбэг, ажил тасалдал, доголдол үүсдэг.</li> <li>• Тухайн дүүрэгт оёдлын нарийн мэргэжилтэй боловсон хүчин хомс байдаг.</li> </ul> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### 4. Техник, технологийн орчин /Technological/

|                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Орчин үеийн шинэ техник, технологи, мэдээллийн технологийг үйл ажиллагаандаа нэвтрүүлэн эхэлсэн.</p> <p>Мэдээ, мэдээллийг албаны хэмжээнд түргэн, шуурхай солилцох боломж бүрдсэн.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Дэлхий дахинд шинэ техник, технологийн хэрэглээ өсөн нэмэгдэхийн хирээр, техник, тоног төхөөрөмж, тусгай зориулалтын хувцасны ашигт чанар маш хурдтай шинэчлэгдэж байгаа учраас тэрхүү хөгжлийг мөр зэрэгцэж чадахгүй байна.</li> <li>• Төсвөөс шалтгаалан шинэ техник, технологийг</li> </ul> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### 5. Эрх зүйн орчин /Legal/

|                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Гамшгаас хамгаалах тухай хууль болон бусад эрх зүйн орчныг сайжруулснаар салбарын үйл ажиллагааны явцад эрх зүйн байдал нэмэгдсэн.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Төсвийн байгууллагын статустай боловч үйлдвэрийн газрын хэлбэрээр үйл ажиллагаа явуулж байгаа учраас нарийвчилсан эрх зүйн зохицуулалт сул байна.</li> <li>• Үйлдвэрийн газрын хэлбэрээр үйл ажиллагаа явуулдаг нь санхүүгийн үйл ажиллагаанд эрх бүхий байгууллагаас тавигдах шаардлага, шалгуур үзүүлэлт нь хүндрэл үүсгэж</li> </ul> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### 6. Байгаль, цаг уурын орчин /environmental/

|                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Байгалийн гаралтай гамшгийн аюулын үед дулаан хувцас хэрэглэлийг шуурхай үйлдвэрлэн, анги байгууллагууд, гамшгаас хамгаалах албадад дэмжлэг үзүүлэх боломжтой. /дулаан бээлий, малгай, малын нэмнээ, дулаалга гэх мэт/</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Үйлдвэрийн хог хаягдлыг байгаль орчинд хохирол учруулахгүй, ээлтэйгээр устгах, зайлуулах асуудал цаашдаа бэрхшээл үүсгэх төлөвтэй байна.</li> </ul> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Хүснэгт 3. Гадаад орчны шинжилгээ (SWOT шинжилгээний аргыг PESTLE шинжилгээний аргатай хослуулсан)

| Давуу тал                                                                                                                                                                                                                          | Сул тал                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Байгууллагын зорилго, стратеги                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Байгууллагын эрхэм зорилго, үйл ажиллагааны чиглэлээ тодорхойлсон.</li> <li>• Эрхэм зорилго нь хуулиар хүлээсэн чиг үүрэг, батлагдсан бодлого, хөтөлбөр, бусад эрх зүйн баримт</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Байгууллагын алсын хараа, үнэт зүйлс, үндсэн зарчимаа томьёолсон нь дутмаг.</li> <li>• Байгууллага өсөх үе шатандаа явж байгаа, стратегиа оновчтой тодорхой болгоогүй.</li> </ul> |
| 2. Бүтэц, зохион байгуулалт                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                            |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Онцгой байдлын ерөнхий газрын даргын тушаалаар бүтэц орон тоог тогтоож өгдөг.</li> <li>• Хувцас хэрэгсэл үйлдвэрлэх, загвар туушин сайжруулах нэвтрэгч</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Зарим албан тушаалын тодорхойлолтыг эрх бүхий албан тушаалтнаар батлуулсан нь төрийн үйлчилгээ болон төрийн тусгай байгууллагын онцлогийг харгалзан тусгаагүй.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>3. Дотоод дүрэм, журам</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Үйл ажиллагаа явуулах дүрэм, журам, эрх зүйн орчин тодорхой хэмжээгээр бүрдсэн.</li> <li>• Байгууллагын дотоод журмыг баталж мөрдүүлсэн.</li> <li>• Чанарын хяналтын журмыг баталсан.</li> <li>• Байгууллагын соёл тодорхой хэмжээнд төлөвшсөн.</li> <li>• Аливаа үйл ажиллагаа тушаал шийдвэр, захирах, захирагдах ёсны хэм хэмжээнд явагддаг.</li> <li>• Үйл ажиллагааны график</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Үйлдвэрийн үйл ажиллагааны хэсгүүдэд ажиллаж байгаа ажилчид захирах, захирагдах ёсны хэм хэмжээ, тушаал шийдвэрийн хүрээнд явагдаж байгаатай холбогдуулан шинийг санаачлах идэвх, оролцоо сул байна.</li> <li>• Чанарын хяналтын журмыг мөрдөн ажиллаж байгаа хэдий ч хяналтын системийг сайжруулах шаардлагатай.</li> <li>• Гүйцэтгэлийн үр дүнг үнэлэх шалгуур үзүүлэлтийг тодорхой болгох шаардлагатай.</li> <li>• Санхүүгийн эх үүсвэр, хүний нөөц дутагдах зэрэг эрсдэл үүссэнээс болж төлөвлөгдсөн ажлын</li> </ul> |
| <b>3. Хүний нөөц</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Хүний нөөцийн нөхөн хангалт хийгдэж мэргэжлийн боловсон хүчнээр зохих түвшинд хангагдсан.</li> <li>• Ажилчдыг мэргэжлийн сургалтад хамруулж, оёдолчны зэрэг олгох арга хэмжээг зохион байгуулсан.</li> <li>• Богино хугацааны болон магистр, докторын сургалтад албан хаагчдыг сургаж боловсон хүчнээ мэргэшүүлэх боломжийг олгож байгаа.</li> </ul>                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Алслагдсан дүүрэгт байрлалтай тул хотын төвөөс алба хаагч, мэргэжилтэн, ажилчид очиж ажиллахаас татгалзаж байна.</li> <li>• Шинэ ажилтныг дадлагажуулах ажиллагаа хийгддэггүйгээс шинээр ажилд орсон иргэд богино хугацаанд ажиллаад өөрийн хүсэлтээр чөлөөлөгдөх тохиолдол гарч байна.</li> <li>• Дүүргийн төрийн байгууллагуудаас зохион байгуулсан гадаад улсад гэрээгээр ажиллуулах хөтөлбөрт ажилчид хамрагдан явах тохиолдол сүүлийн үед хэд хэдэн удаа гарч хүний нөөцийн эрсдэл үүсэх магадлал өндөр</li> </ul>   |
| <b>4. Техник, технологи</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Оёдлын машин тоног төхөөрөмжийн хүчин чадал, хүрэлцээг нэмэгдүүлэх үйл ажиллагааг үе шаттайгаар хэрэгжүүлсэн.</li> <li>• Тоног төхөөрөмжийн бүртгэл, ашиглалтын судалгааг хийсэн.</li> <li>• Машин тоног төхөөрөмжийн засвар</li> </ul>                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Машин тоног төхөөрөмжүүд ашиглалтын хугацаа дуусахаас өмнө ажиллах боломжгүй болж, ашиглалтаас гарах эрсдэл үүссэн.</li> <li>• Зарим төрлийн машин тоног төхөөрөмжийг зайлшгүй нэмэгдүүлэх шаардлага үүссэн.</li> <li>• Орчин үеийн дэвшилтэт техник, технологи нэвтрэх нь удаашралтай.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>5. Ажлын байрны нөхцөл</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ажлын байрны тохижилт, эрүүл ахуй шаардлагын хэмжээнд хүргэх арга хэмжээг хэрэгжүүлдэг.</li> <li>• Албан хаагчдын нийгмийн асуудлыг шийдвэрлэх, эрүүл мэндийг хамгаалах хөтөлбөрийн хүрээнд арга хэмжээ төлөвлөж хэрэгжүүлдэг.</li> <li>• Ажлын байрны шаардлагатай техник, тоног төхөөрөмжөөр зохих түвшинд</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ажлын байрны орчин, нөхцөлийг сайжруулах, албан хаагчдын албандаа хандах хандлага, зан үйлийг өөрчлөх шаардлагатай.</li> <li>• Төсөв, санхүүгийн нөхцөлөөс шалтгаалж, албан хаагчдын нийгмийн баталгаа хангагдахгүй байна.</li> <li>• Ажлын байрны хүрэлцээ хангамж муу, оффисын өрөөнүүд агааржуулалт, зай талбай бага.</li> <li>• Албан хаагч, ажилчдад ажлын байрны эрсдэлүүдийн талаарх ойлголт эрсдэлийн сургалтуудыг тогтмол</li> </ul> |
| 6. Санхүү                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Төрийн тусгай алба хаагчдын цалин хөлс, эрүүл мэндийн даатгалын шимтгэлийн зардлыг улсын төсвөөс олгодог.</li> <li>• Үйл ажиллагааны зардлыг Онцгой байдлын ерөнхий газарт хувцас үйлдвэрлэн нийлүүлсэн орлогоос санхүүжүүлдэг /жилийн дүнгээрээ</li> </ul>                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Байгууллагын үйл ажиллагааны үндсэн санхүүжилт Онцгой байдлын ерөнхий газраас тогтмол бус хуваариар олгогддог тул санхүүжилт ирээгүй үед санхүүгийн бэрхшээл тулгардаг.</li> <li>• Улсын төсвөөс Онцгой байдлын байгууллагад олгох хувцас хэрэгслийн зардлын санхүүжилтээс хамааралтай тул буурвал дагаад үйлдвэрлэх бүтээгдэхүүний тоо хэмжээ үнэ буурна</li> </ul>                                                                          |

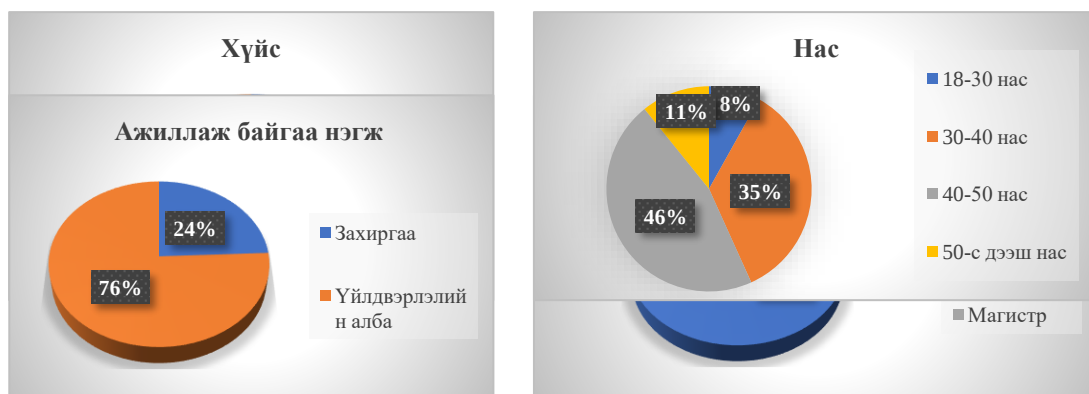
121 дүгээр анги нь Онцгой байдлын байгууллагыг дүрэмт болон тусгай зориулалтын хувцас, хэрэгслээр хангах чиг үүргээ хэрэгжүүлэхийн тулд бүхий л нөөц, боломжоо зориулж ажиллаж байна. Цаашид байгууллагын үйл ажиллагаандаа богино, дунд, урт хугацааны төлөвлөгөөг амжилттай хэрэгжүүлэхэд дээрх гадаад, дотоод орчин ихээхэн нөлөөтэй тул түүнийг байнга хянаж, сайжруулах бодлого баримтлах шаардлагатай гэж үзлээ.

Дээрх шинжилгээг нотлох зорилгоор 121 дүгээр ангийн 37 албан хаагч, ажилчдаас судалгаа авч, SPSS 26.0 програмаар нэгтгэлээ.

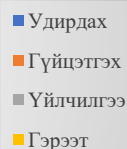
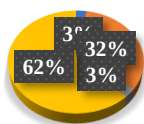
Судалгааны үр дүн.

Судалгаанд оролцогчдын хүйс, нас, ажиллаж байгаа нэгж, боловсрол, албан тушаалыг дараах зурагт харууллаа.

Зураг 7. Судалгаанд оролцогчдын хүйс, нас, ажиллаж байгаа нэгж, болов



## Албан тушаал



Эх сурвалж: Боловсруулсан судалгааны үр дүн.

Судалгаанд хамрагдагсдыг хүйсийн байдлаар авч үзвэл эрэгтэй 11 хувь, эмэгтэй 89 хувь, насны байдлаар авч үзвэл 18-30 нас 8 хувь, 30-40 нас 35 хувь, 40-50 нас 46 хувь, 50-ээс дээш нас 11 хувийг тус тус эзэлж байна. Оролцогчдыг одоо ажиллаж байгаа нэгжээр нь авч үзвэл захиргаан 24 хувь, үйлдвэрлэлийн албанд 76 хувь нь тус тус эзэлж байна. Боловсролын хувьд бүрэн дунд 70 хувь, бакалавр 22 хувь, магистр 8.0 хувийг тус тус эзэлж байна. Албан тушаал, эрхэлсэн ажлын хувьд удирдах ажилтан 3 хувь, гүйцэтгэх ажилтан 32 хувь, үйлчилгээний ажилтан 3 хувь, гэрээт ажилтан 62 хувийг тус тус эзэлж байна.

Хүснэгт 4. Байгууллагын эрсдэлийн талаарх ойлголт, мэдлэгийн талаар

| Үзүүлэлт | Оролцогчийн тоо | Хувь  | Хүчинтэй хувь | Хуримтлагдсан хувь |
|----------|-----------------|-------|---------------|--------------------|
| Тийм     | 15              | 40.5  | 40.5          | 40.5               |
| Үгүй     | 1               | 2.7   | 2.7           | 43.2               |
| Дунд     | 21              | 56.8  | 56.8          | 100.0              |
| Нийт     | 37              | 100.0 | 100.0         |                    |

Эх сурвалж: Боловсруулсан судалгааны үр дүн.

Энэхүү судалгаанд оролцогчдоос 40.5 хувь нь тийм, 2.7 хувь нь үгүй, 56.8 хувь нь дунд зэрэг гэж асуултад хариулсан байна. Үүнээс үзэхэд албан хаагч, ажилчид нь байгууллагын эрсдэлийн талаарх ойлголт дутмаг байна гэж харагдаж байна.

Хүснэгт 5. Байгууллагын эрсдэлүүд

| Үзүүлэлт                  | Оролцогчийн тоо | Хувь  | Хүчинтэй хувь | Хуримтлагдсан хувь |
|---------------------------|-----------------|-------|---------------|--------------------|
| Хууль тогтоомжийн эрсдэл  | 2               | 5.4   | 5.4           | 5.4                |
| Хүний нөөцийн эрсдэл      | 7               | 18.9  | 18.9          | 24.3               |
| Техник технологийн эрсдэл | 8               | 21.6  | 21.6          | 45.9               |
| Ажлын байрны эрсдэл       | 20              | 54.1  | 54.1          | 100.0              |
| Нийт                      | 37              | 100.0 | 100.0         |                    |

Эх сурвалж: Боловсруулсан судалгааны үр дүн.

Энэхүү судалгаанд оролцогчдоос ажлын байрны эрсдэлийг 54.1, техник, технологийн эрсдэлийг 21.6, хүний нөөцийн эрсдэлийг 18.9, хууль

тогтоомжийн эрсдэлийг 5.4 хувь нь өндөр эрсдэлтэй гэж асуултад хариулсан байна. Үүнээс үзэхэд албан хаагч, ажилчдын хувьд ажлын байрны эрсдэл өндөр байгаа нь тогтоогдлоо.

Хүснэгт 6. Байгууллагын эрсдэлийг үнэлэх арга хэмжээнд Таны үүрэг оролцоо.

| Үзүүлэлт |      | Оролцогчийн тоо | Хувь  | Хүчинтэй хувь | Хуримтлагдсан хувь |
|----------|------|-----------------|-------|---------------|--------------------|
|          | Тийм | 26              | 70.3  | 70.3          | 70.3               |
|          | Үгүй | 11              | 29.7  | 29.7          | 100.0              |
|          | Нийт | 37              | 100.0 | 100.0         |                    |

Эх сурвалж: Боловсруулсан судалгааны үр дүн.

Энэхүү судалгаанд оролцогчдоос 70.3 тийм, 29.7 хувь нь үгүй гэж асуултад хариулсан байна. Үүнээс үзэхэд албан хаагч, ажилчид байгууллагын эрсдэлийг үнэлэх арга хэмжээнд оролцдог байдал өндөр байгаа нь давуу тал болж байна.

Хүснэгт 7. Байгууллагад эрсдэлийг бууруулах арга хэмжээг хэрэгжүүлэх ач холбогдол:

| Үзүүлэлт |      | Оролцогчийн тоо | Хувь  | Хүчинтэй хувь | Хуримтлагдсан хувь |
|----------|------|-----------------|-------|---------------|--------------------|
|          | Тийм | 30              | 81.1  | 81.1          | 81.1               |
|          | Үгүй | 7               | 18.9  | 18.9          | 100.0              |
|          | Нийт | 37              | 100.0 | 100.0         |                    |

Эх сурвалж: Боловсруулсан судалгааны үр дүн.

Энэхүү судалгаанд оролцогчдоос 81.1 хувь нь тийм, 18.9 хувь нь үгүй гэж асуултад хариулсан байна. Үүнээс үзэхэд эрсдэлийг бууруулах арга хэмжээ зохион байгуулах нь чухал ач холбогдолтойг ойлгосон байна.

Хүснэгт 8. Байгууллагын үйл ажиллагааны хууль, эрх зүйн орчин

| Үзүүлэлт |            | Оролцогчийн тоо | Хувь  | Хүчинтэй хувь | Хуримтлагдсан хувь |
|----------|------------|-----------------|-------|---------------|--------------------|
|          | Хангалттай | 8               | 21.6  | 21.6          | 21.6               |
|          | Боломжийн  | 26              | 70.3  | 70.3          | 91.9               |
|          | Хангалтгүй | 3               | 8.1   | 8.1           | 100.0              |
|          | Нийт       | 37              | 100.0 | 100.0         |                    |

Эх сурвалж: Боловсруулсан судалгааны үр дүн.

Энэхүү судалгаанд оролцогчдоос 21.6 хувь нь хангалттай, 70.3 хувь нь боломжийн, 8.1 хувь нь хангалтгүй гэж асуултад хариулсан байна. Үүнээс үзэхэд төсвийн байгууллагын статустай боловч үйлдвэрийн газрын хэлбэрээр үйл ажиллагаа явуулж байгаа учраас нарийвчилсан эрх зүйн зохицуулалт сул байгаа нь тогтоогдлоо.

Хүснэгт 9. Байгууллагад эрсдэлийн менежментийн хяналтын тогтолцоо

| Үзүүлэлт |          | Оролцогчийн тоо | Хувь  | Хүчинтэй хувь | Хуримтлагдсан хувь |
|----------|----------|-----------------|-------|---------------|--------------------|
|          | Тийм     | 10              | 27.0  | 27.0          | 27.0               |
|          | Үгүй     | 4               | 10.8  | 10.8          | 37.8               |
|          | Мэдэхгүй | 23              | 62.2  | 62.2          | 100.0              |
|          | Нийт     | 37              | 100.0 | 100.0         |                    |

Эх сурвалж: Боловсруулсан судалгааны үр дүн.

Энэхүү судалгаанд оролцогчдоос 27.0 хувь нь тийм, 10.8 хувь нь үгүй, 62.2 хувь нь мэдэхгүй гэж асуултад хариулсан байна. Үүнээс үзэхэд байгууллагын эрсдэлийн менежментийн хяналтын тогтолцооноос чанарын хяналтын журмыг мөрдөн ажиллаж байгаа хэдий ч хяналтын тогтолцоог сайжруулах шаардлагатай байна.

Хүснэгт 10. Байгууллага эрсдэлийг шилжүүлэхийн тулд Таныг даатгалд хамруулсан байдал

| Үзүүлэлт |          | Оролцогчийн тоо | Хувь  | Хүчинтэй хувь | Хуримтлагдсан хувь |
|----------|----------|-----------------|-------|---------------|--------------------|
|          | Тийм     | 36              | 97.3  | 97.3          | 97.3               |
|          | Мэдэхгүй | 1               | 2.7   | 2.7           | 100.0              |
|          | Нийт     | 37              | 100.0 | 100.0         |                    |

Эх сурвалж: Боловсруулсан судалгааны үр дүн.

Энэхүү судалгаанд оролцогчдоос 97.3 хувь нь тийм, 2.7 хувь нь мэдэхгүй гэж асуултад хариулсан байна. Үүнээс үзэхэд байгууллага нь эрсдэл шилжүүлэх бодлогыг баримталдаг нь тогтоогдлоо.

121 дүгээр ангийн 37 албан хаагч, ажилчдаас авсан санал, асуулга, боловсруулалтын үр дүн (хавсралт 1)-гээс хүчтэй хамааралтай хувьсагчуудаас хоёр тоон хувьсгуурын хоорондын хамаарлыг тогтоохоор корреляцийн шинжилгээ хийснийг харуулж байна.

Хүснэгт 11. Боловсролыг одоо ажиллаж байгаа нэгжтэй харьцуулсан үзүүлэлт

| Боловсрол * Таны одоо ажиллаж байгаа нэгж Crosstabulation |            |                               |                    |      |
|-----------------------------------------------------------|------------|-------------------------------|--------------------|------|
|                                                           |            | Таны одоо ажиллаж байгаа нэгж |                    | Нийт |
|                                                           |            | Захиргаа                      | Үйлдвэрлэлийн алба |      |
| Боловсрол                                                 | Бүрэн дунд | 3                             | 23                 | 26   |
|                                                           | Бакалавр   | 4                             | 4                  | 8    |
|                                                           | Магистр    | 2                             | 1                  | 3    |
| Нийт                                                      |            | 9                             | 28                 | 37   |

Эх сурвалж: Боловсруулсан судалгааны үр дүн.

121 дүгээр ангийн 37 албан хаагчийн одоо ажиллаж байгаа нэгжийг боловсролын төвшинтэй харьцуулан судлахад магистр, бакалавр зэрэгтэй нь захиргаа, харин үйлдвэрлэлийн албанд бүрэн дунд боловсролтой албан хаагч ажиллаж байгаа нь тогтоогдлоо.

Хүснэгт 12. Албан тушаалыг одоо ажиллаж байгаа нэгжтэй харьцуулсан үзүүлэлт

| Албан тушаал * Таны одоо ажиллаж байгаа нэгж Crosstabulation |           |                               |                    |      |
|--------------------------------------------------------------|-----------|-------------------------------|--------------------|------|
|                                                              |           | Таны одоо ажиллаж байгаа нэгж |                    | Нийт |
|                                                              |           | Захиргаа                      | Үйлдвэрлэлийн алба |      |
| Албан тушаал                                                 | Удирдах   | 1                             |                    | 1    |
|                                                              | Гүйцэтгэх | 8                             | 4                  | 12   |
|                                                              | Үйлчилгээ | 0                             | 1                  | 1    |
|                                                              | Гэрээт    | 0                             | 23                 | 23   |
| Нийт                                                         |           | 9                             | 28                 | 37   |

Эх сурвалж: Боловсруулсан судалгааны үр дүн.

121 дүгээр ангийн 37 албан хаагчийн одоо ажиллаж байгаа нэгжийг албан тушаалын төвшинтэй харьцуулан судлахад удирдах, гүйцэтгэх албан тушаалд захиргаа, харин үйлдвэрлэлийн албаны албан хаагч гэрээт ажилтан байгаа нь тогтоогдлоо.

Хүснэгт 13. Албан тушаалтай байгууллагын эрсдэлийг үнэлэх арга хэмжээнийн оролцоог харьцуулсан үзүүлэлт

| Албан тушаал * Танай байгууллагын эрсдэлийг үнэлэх арга хэмжээнд Таны үүрэг, оролцоо байна уу? Crosstabulation |           |                                                                                 |      |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------|------|------|
|                                                                                                                |           | Танай байгууллагын эрсдэлийг үнэлэх арга хэмжээнд Таны үүрэг, оролцоо байна уу? |      | Нийт |
|                                                                                                                |           | Тийм                                                                            | Үгүй |      |
| Албан тушаал                                                                                                   | Удирдах   | 1                                                                               | 0    | 1    |
|                                                                                                                | Гүйцэтгэх | 12                                                                              | 0    | 12   |
|                                                                                                                | Үйлчилгээ | 1                                                                               | 0    | 1    |
|                                                                                                                | Гэрээт    | 12                                                                              | 11   | 23   |
| Нийт                                                                                                           |           | 26                                                                              | 11   | 37   |

Эх сурвалж: Боловсруулсан судалгааны үр дүн.

121 дүгээр ангийн 37 албан хаагчийн одоо ажиллаж байгаа албан тушаал нь эрсдэлийг үнэлэх арга хэмжээнд оролцдог байдлыг харьцуулан судлахад удирдах, гүйцэтгэх, үйлчилгээнийх нь оролцоо сайн, харин

үйлдвэрлэлийн гэрээт албан тушаалд ажиллаж байгаа албан хаагчийн оролцоо байхгүй байгаа нь тогтоогдлоо.

Дээрх судалгааны боловсруулалтын үр дүнгээс үзэхэд 121 дүгээр ангийн гадаад, дотоод орчны шинжилгээг SWOT шинжилгээний аргыг PESTLE шинжилгээний аргатай хослуулан хийсэн шинжилгээтэй тохирч батлагдлаа.

#### Дүгнэлт

Байгууллагын эрсдэлийг үнэлэх асуудал чухлаар тавигдаад байгаа өнөө үед Онцгой байдлын байгууллагын эрсдэлийн тулгамдсан асуудлыг гаргаж тавих зорилго дэвшүүлэн түүнийгээ хэрэгжүүлэхийн тулд 121 дүгээр ангийн албан хаагч, ажилчдаас судалгаа авч, судалгааны боловсруулалтын үр дүнд дараах дүгнэлтийг хийж байна. Үүнд:

1. Судалгаанд оролцогчдоос ажлын байрны эрсдэлийг 54.1, техник, технологийн эрсдэлийг 21,6, хүний нөөцийн эрсдэлийг 18.9, хууль тогтоомжийн эрсдэлийг 5.4 хувь нь өндөр эрсдэлтэй гэж асуултад хариулсан байна. Үүнээс үзэхэд албан хаагч, ажилчдын хувьд ажлын байрны эрсдэл өндөр байгаа учраас эрсдэлийг бууруулах арга хэмжээний төлөвлөгөөг гарган ажиллах;
2. Байгууллагын албан хаагч, ажилчдын дунд байгууллагын эрсдэлийн асуудлаар сургалт орж, эрсдэлээс яаж урьдчилан сэргийлэх талаар тогтмол мэдээллээр хангах;
3. Байгууллагын үйл ажиллагаандаа богино, дунд, урт хугацааны төлөвлөгөөг амжилттай хэрэгжүүлэхэд байгууллагын төлөв байдлын шинжилгээний гадаад, дотоод орчин ихээхэн нөлөөтэй байгаа байгууллагын эрсдэлийн менежментийн хяналтын тогтолцоог бүрдүүлж ажиллах;
4. Онцгой байдлын байгууллагын бүтцийн нэгж болох тус анги нь үйлдвэрийн газрын хэлбэрээр үйл ажиллагаа явуулж байгаа учраас нарийвчилсан эрх зүйн зохицуулалтыг сайжруулах;
5. 121 дүгээр ангийн гадаад, дотоод орчны шинжилгээг SWOT шинжилгээний аргыг PESTLE шинжилгээний бэрхшээлийг боломж болгох, сул талыг давуу тал болгох талаар үе шаттай арга хэмжээг төлөвлөн ажиллах зэрэг асуудлыг дэвшүүлж байна.

## Ном зүй

- Б.Саранцэцэг. (2024). *Гамигийн эрсдэлийн менежмент*. Улаанбаатар: Дотоод хэргийн их сургууль.
- С.Амарсайхан, М. У. (2023). "Эрсдэл ба стандарт". *"Эрсдэл ба стандарт" Үндэсний форум*, (р. 2). УБ.
- Стандарт, М. У. (2020, 11 17). <https://estandard.gov.mn/standard/v/>. Retrieved from <https://estandard.gov.mn/>.
- Стандарт, х. з. (2020, 11 17). MNS ISO 31000:2020 "Эрсдэлийн менежмент". *MNS ISO 31000:2020*. Улаанбаатар, Монгол: СХЗГ.
- Монгол Улсын Их Хурлын тогтоол. (2010, 07 15). Монгол Улсын Үндэсний аюулгүй байдлын үзэл баримтлал. *Монгол Улсын их хурлын тогтоол*. Улаанбаатар, Монгол: Эрх зүйн мэдээлэл.
- Үржин, О. А. (2014). *Гамигийн менежмент*. Улаанбаатар.
- Шуурав, Я. (2005). *Менежментийн шинэ парадигмийн төлөвшил, хөгжлийн үндсэн чиг хандлага*. Улаанбаатар.
- Э.Баярсайхан. (2019, 05 25). Онцгой байдлын байгууллагын хүний нөөцийг төгөлдөржүүлэх нь. *Магистрын ажил*. УБ., Улаанбаатар, Монгол: Дотоод хэргийн их сургууль.