

байхгүйн улмаас хэний нөцийн бодлого алдагдах, удирдах албан тушаал дэвших сонгон шалгаруулалт гэхээсээ илүү эзэмжээр хандах явдал ажиглагдах болсон. Түүгээр ч барахгүй удирдлага солигдох брт шат шатны удирдах албан тушаалтан солигдох ёстой мэт срг эзгдэл бий болж, зарим тохиолдолд энэ нь байх ёстой, хэвийн эзгдэл мэт ойлгогдох хэмжээнд хүрсэн нь трийн албанд удирдах албан тушаалтныг сонгон шалгаруулах журам, хууль, эрх зйн актын заалт, шаардлага тууштай, нэг мр хангагдахгүй байгаагийн жишээ юм.

Трийн албанд удирдах албан тушаал дэвшлэхтэй холбоотой харилцааны эрх зйн орчин, тнийг хангаж буй байдалд дн шинжилгээ хийж дараах дгнэлтийг дэвшлж байна. Үнд:

1. Монгол Улсад трийн алба мэргэшсэн, чадварлаг, тогтвортой байх суурь зарчимд тулгуурлан аливаа удирдах албан тушаалд ур чадварын шалгуураар томилогдох “Merit” тогтолцоог тууштай хэрэгжлэх.

2. Трийн албанд оршиж байгаа томилгооны тогтолцооны гажуудлыг засах, шинэчлэлт хийж шинэ шатанд гаргах.

3. Трийг албаны чадахуйн зарчим /мерит/-д суурилсан, улс түрүүс хараат бус, шударга, ил тод, хариуцлагатай, мэргэшсэн, тогтвортой трийн албаны эрх зйн үндсийг тогтоож, трийн байгууллага, албан хаагчийн ажлын гүйцэтгэл, үр дүнг нэмэгдлэх, хариуцлагыг бэхжлэх замаар трийн ажил, үйлчилгээний чанар, хүртээмж, үр нөлөг сайжруулах нь чухал гэж үзлээ.

*Д.Батхишиг - Хууль сахиулах удирдлагын академийн
8042 дугаар дамжааны суралцагч, хошууч.*

*Я.Ариунболд - Хууль сахиулах удирдлагын академийн
Хилийн албаны удирдлага, стратегийн профессорын
багийн профессор, хурандаа*

БАЙГУУЛЛАГЫН ЭРСДЭЛЭЭС УРЬДЧИЛАН СЭРГИЙЛЭХЭД ХЯНАЛТЫН ҮРЭГ

Хураангуй: Эрсдэл болон хяналтын талаар онолын ойлголт, эрсдэлээс урьдчилан сэргийлэх ажиллагаа, хяналтын түрл тэдгээрийн онцлог, эрсдэлээс урьдчилан сэргийлэх үйл явцад хяналтын үрэг, онол арга зүй, энэ чиглэлээрх хил хамгаалах байгууллагын чиг хандлагын талаар авч үзлээ.

Толхир үг: Эрсдэлийн удирдлага, эрсдэлээс урьдчилан сэргийлэх ажиллагаа, дотоод хяналт, эрсдэлд суурилсан хяналт шалгалт, цэргийн байгууллагын эрсдэл.

Хэдийгээр Монгол Улсад “Эрсдэлийн Үнэлгээ хийх аргачлал”-ын стандарт батлагдсан, Яам агентлагуудад эрсдэлийн Үнэлгээ хийх ажлыг тодорхой бичгээр нэгжүүдэд хариуцуулан зохион байгуулж, тусгай аргачлалын дагуу эрсдэлийн Үнэлгээг хийх, эрсдлийг бууруулах арга хэмжээг авч хэрэгжүүлж байгаа боловч эрсдэл буурахгүй шинэ эрсдэлүүд гарсаар байна. Дээрхи нөхцөл байдлаас шалтгаалан улсын хилийн аюулгүй байдлыг хангах чиг үүргийг гүйцэтгэж буй Хил хамгаалах байгууллагын эрсдэлийн удирдлагыг сайжруулах чиглэлээр судлах шаардлага байна. Салбарын онцлогтой уялдуулан судалгааны хамрах хүрээ, аргачлалыг боловсруулж, байгууллагын дотоод, гадаад орчны эрсдлийг тодорхойлдог. Тодорхойлсон эрсдэлийн хамрах цар хүрээ буюу далайц, тохиолдох тоо хэмжээ буюу давтамжийг эрсдэлийн тоон ба чанарын шинжилгээний тусламжтай тооцож эрсдэлийн үзүүлэх үр дагаврын төвшингээр ангилдаг. Эрсдэл бүрийн харилцан хамаарлыг тооцож, эрсдэлийг бий болгож байгаа эх үүсвэр буюу шалтгаан, нөхцөл байгаа хүчин зүйлийг тодорхойлж эдгээрийг арилгах, бууруулах, даван туулах тактик, стратегийг боловсруулах шаардлага урган гарч байна. Мөн эрсдэлийг бууруулах хариу үйлдлийн төлөвлөгөөний хүрээнд бүрэн тооцоолж боловсруулахаас гадна хэрэгжүүлэхэд чиглэгдсэн байнгын үйл ажиллагаатай эрсдэлийн шинжээч, менежерийн тусламжтай хяналт, мониторинг хийж эрсдлийг удирдаж үйл ажиллагааг сайжруулдаг билээ. Эрсдэлийн удирдлагыг байгууллагад хэрэгжүүлэх ажлын нэг гол хэсэг болох хяналтын арга хэмжээ ил хамгаалах байгууллагын хүрээнд ямар байгааг судлан авч үзье.

Эрсдэл буюу риск гэдэг нь Испани хэлнээс гаралтай усан доорх хад гэсэн утгатай ба өөрөөр хэлбэл аюул гэсэн үг юм. Эрсдэл гэдгийг судлаач, эрдэмтэд харилцан адилгүй байдлаар тодорхойлдог боловч ирээдүйд учрах тодорхой бус байдлын эерэг, сөрөг нөлөө гэдэг дээр санал нэгтэй байдаг. Олон улсын стандартын байгууллагаас "Эрсдэл гэдэг нь тодорхойгүй байдлын эерэг эсвэл сөрөг нөлөө юм"¹ гэж тодорхойлжээ.

Эрсдэл гэдэг нь хэн нэгэнд ирээдүйд тааламжтай болон тааламжгүй зүйл тохиолдох бололж гэж хэлж болох бөгөөд биднээс тодорхой бус байдалд эрсдэлтэй үйл ажиллагаа явуулахыг шаардаж байдаг².

Эрсдэл бол:

- Орчны зүгээс үйл ажиллагаанд нөлөөлөх нөхцөл,
- Аливаа нэг үзүүлэлтийн хүлээгдэж буй болон бодит үр дүнгийн хоорондох зөрөө,

¹ Стандартчилал хэмжил зүйн газар. Эрсдэлийн Үнэлгээний арга. MNS/ISO 31000, 2009. 3.2

² Цэрэндорж Г. Эрсдэлийн менежмент. Менежмент сэтгүүл. УБ., 2015.№5.т. 31

- Тааламжгүй гэр дунд хэрхэх магадлалын тархалт гэдгээр ойлгож болно.

Эрсдэл нь: Гэнэтийн хохирол учруулж болзошгүй гүйл явдал, "Эрсдэл боломжийг дагуулах нь ч бий, тэрээр сохор бөгөөд нөхцөл х аргагүй, хэрэв хожвол та баярлана, алдвал та сургамж авна гэж үзэх нь ч бий.

Дотоод хяналт, аюулгүй албаныхан байгууллага. аж ахуйн нэгжийн ийм асуудлыг шийдэхэд ухаантай, урьдчилан харсан шийдвэр гаргахад нь тусалдаг, эрсдлийг судалж удирддаг баг болж байдаг. Эрсдэлийн удирдлага буюу эрсдэлийн менежментийн асуудал аль ч байгууллагын хувьд чухал.

Эрсдэлийн удирдлагын тухай ойлголт. Эрсдэлийн удирлагын тухай ойлголт өнгөрсөн зууны дунд өөс шинэ тутам бий болсон ойлголт бөгөөд эрдэмтэн, судлаачид өөр өөрийнхөөрөө тайлбарласан дараах тодорхойлолт, стандартаас дурьдаж болох юм.

Эрсдэлийн менежмент нь бизнесийн тасралтгүй хөгжих процессийг хангах зорилгоор эрсдэлийг бууруулах гүйл явц юм' Чикагогийн их сургуулийн эрдэмтэн Кристофер Калп хэлжээ гэж зарим эх сурвалжид байдаг.

Эрсдэлийн менежмент гэж тодорхойгүй нөхцөл тодорхой магадлалаар хянах, мониторинг хийх, эдийн засгийн нөхцөлийн ашиглалтыг багасгах, тэнцвэр хуваарилах эсвэл бодит боломжийг нэмэгдүүлэхэд эрсдлийг тодорхойлох, хэмжих, дараалалд оруулах гүйл ажиллагаа"² гэж хэлсэн байдаг.

Эрсдэлийн менежмент нь эрсдлийг бусдад шилжүүлэх, сөрөг нөхцөл сааруулах, бууруулах зэрэг олон арга хэрэгсэл. Харин өнөөдөр эрсдэлийн менежмент нь байгууллагын төлөвлөлтийн нэг хэсэг болж, байгууллагын стратеги, гүйл ажиллагааны төлөвлөлтийн төвшний бөхий л шийдвэр гаргалтад хэрэглэгдэж байна³ гэжээ.

Эрсдэлийн менежментийн гүйл явц нь байгууллагын стратегийн зорилго болон гадаад орчны өөрчлөлттэй уялдаатай гарч ирэх бөгөөд эрсдэллдийг тодорхойлох, төлөнийг үнэлэх, эрсдэлийг бууруулах, хэрэгжилтэнд мониторинг хийх гэсэн өндсэн зургаан өе шатаас өөрдөн⁴ гэж тодорхойлжээ.

Юутай ч эрсдэлийн сайн удирдлага нь тэдгээр эрсдэллдийг танин мэдэх болон эмчлэхэд чиглэсэн байдаг бөгөөд байгууллагын амжилтанд хэрхэх магадлалыг ихэсгэж, харин өөтөлгөйтэх магадлал болон өөсч болох тодорхойгүй байдлыг бууруулдаг.

¹ Батхурэл Г. Эрсдэлийн менежмент. УБ., 2015.Т. 27

² [www.stanford.edu/~efs/phil Hubbard L](http://www.stanford.edu/~efs/phil%20Hubbard%20L), 2009.

³ Ollson, 2002, p. 89. Michael A. Olson, Department of Psychology, Indiana University and Ohio State University, and Russell H. Fazio. Department of...

⁴ Стандартчилал хэмжил зүйн газар. Эрсдэлийн менежмент. Зарчим ба заавар. MNS ISO 31000-2017. т.4

Тэдгээр эрсдлийг тодорхойлох. Үнэлэх, мониторинг хийхийн тулд удирдлагын болон бусад шатны хяналтыг хэрэглэдэг.

Хяналт нь байгууллагын зорилгыг жигд тасралтгүй хэрэгжүүлэхэд тус дүхэм үзүүлдэг үйл явц юм. Хяналтын үйл явцыг зөв зохион байгуулснаар аливаа нэг асуудал үүсэн томорч, шийдэгдэхгүй явсаар байгууллагын амжилтанд хор хохирол учруулах хэмжээнд хүртэл даамжирахаас сэргийлэх боломжтой. Хяналтыг амжилттай хэрэгжүүлсний үндсэн дээр байгууллагын болон хувь хүн нэг бүрийн үр дүнтэй бүтээлч үйл ажиллагааг дэмжих бололцоо бий болдог. Гэхдээ хяналтыг зөвхөн дээд шатны удирдагч юмуу түүний түүний томилсон хүмүүс хэрэгжүүлэх албагүй.

Хяналт зайлшгүй байх шаардлагатай юу?

Гадаад орчны байнга өөрчлөгдөн шинэчлэгдэх үйл явцыг цаг ямагт мэдэрч байх, байгууллагын нэгжүүдийн ажлын уялдаа холбоо, түүний нарийн түвшингтэй байдал нь өөрөө хяналтын тогтолцоо бүрдүүлэх шаардлагыг бий болгодог. Аливаа шинэ ажил хүмүүсээс үндэр ур чадвар шаардах ба үүнтэй зэрэгцэн алдаа, эндэгдэл гарсан тохиолдолд дахин давтагдахгүй байх арга хэмжээг авах /засвар, тохиргоо хийхэд/ хяналт чиглэгдэнэ. Байгууллагыг нэг автомашин байна гэж үзвэл автомашины үйл ажиллагааг удирдаж жолоодоход туслах олон үзүүлэлт бүхий хянах самбар заавал байдаг.

Хяналт ямар түрүүлтэй, үүрэгтэй байдаг вэ?

Судлаач Г. Батхүрэл үзэхдээ "Хяналт нь урьдчилсан¹, явцын², түгсгөлийн буюу буцах холбооны³ гэсэн үндсэн түрүүлтэй байдаг гэж тодорхойлсон. Уг тодорхойлолтын хүрээнд практик талаас нь урьдчилсан хяналтыг авч үзвэл:

Хил хамгаалах байгууллагын хувьд Түр засгаас хүргүүлж оруулалтаар болон түслийн шугамаар хэрэгжүүлж хүтүлбүрийн хэрэгжилтийг хэрхэн үр дүнтэй хэрэгжиж байгааг хянаад гүйцэтгэл сайжруулах түлүвлүг гарган ажилладаг. Мөн хилийн отрядод хил хамгаалалтыг зохион байгуулах тухай

¹ Урьдчилсан хяналт. Энэ нь тодорхой үйл ажиллагаа эхлэхээс өмнө хийгдэж хүн хүч, санхүү, материалын нөөц зэрэг байгууллагын орцыг хянахад түлүлүрдүг. Мөн байгууллагын үйл ажиллагаанд шууд нөлүүлүх дүрэм, журам, зааврын хэрэгжилт, хэрхэн сахиж байгааг хянадаг. Гол түлүв бодлого, журам, дэг гэх мэт тодорхой хэсгүүдээр дамжин хэрэгжинэ. Ингэхдээ хүдүлүмүрийн, материал-санхүү, технологи, мэдээллийн нөөц зөв зарцуулагдах эсэхийг урьдчилан тооцоход чиглэгдэнэ./ Г.Батхүрэл.Эрсдэлийн менежмент.УБ., 2015.Т.37/

² Явцын хяналт. Байгууллагын үйл ажиллагааны явцад хийгдэж, технологийн алдаа, зүрчил гарч байгаа эсэхэд анхаарч чанартай бүтээгдэхүүн гарахад шууд нөлүлүлдүг. Явцын хяналт ажил ид үрнүж байх үед хийгдэх бүгүүд үндсэн хэлбэр нь ажилтны үйл ажиллагааг түлүний шууд захирах дарга хянах байдлаар явагдана./мөн тэнд.т.37/

Түгсгөлийн буюу буцах холбооны хяналт. Энэ хяналт нь байгууллагын эцсийн бүтээгдэхүүн, үйлчилгээнд түлүлүрч хянана. Хэрэглэгчдэд хүрэхийн өмнө бэлэн болсон үйлчилгээ, бүтээгдэхүүнд хяналт хийнэ. Энэ хяналтад чанарын ангилал тогтоох нь үр дүнтэй хяналт болдог./Мөн тэнд.т.38/

даргын шийдвэрийг хэрэгжүүлж эхлэхээс нь мин газар орон дээр нь шалган нийцүүл байдлыг /нийцүүдийг/ хянаж шаардлагатай тодотголыг хийх ажиллагаа явагддаг. Аль ч төвшинд хяналтыг аливаа үйл ажиллагааны бэлтгэлийг хангах. нийцүүл байдлыг газар дээр нь тогтоох зэрэгт үргүн хэрэглэж байна.

Харин явцын хяналтыг Хил хамгаалах байгууллагад удирдлагаас нэгжүүдийн үйл ажиллагаанд гэнэтийн болон төлөвлөгөөт байдлаар жил бүр тусгай график төлөвлөгөөний дагуу тогтмол хяналт хийх байдлаар зохион байгуулдаг.

Төгсгөлийн буюу буцах холбооны хяналтаар гарсан дүгнэлт нь байгууллагын дараагийн үйл ажиллагаанд анхаарах, ажлын алдааны хэлбэлзэлийг арилгах, эсхүл хэрэгжүүлэх ажлын үндэс, чиглэл болж ажилчдад олгох шагнал, цалингийн үндэслэл болдогоороо буцах холбоонд орж байдаг гэхэд болно. Ихэнхи байгууллагууд хяналтаар нийцүүл байдлаа тогтоож, ажлаа улирал, хагас, бүтэн жилээр дүгнэж үр дүнгээр нь урамшуулах, арга хэмжээ авах зэргээр ажилладаг. Төгсгөлийн хяналт нь ажил дуусах эсвэл төлөвлөсөн цаг хугацаа хэтэрсэн үед хийгддэг онцлогтой. Явцын болон төгсгөлийн хяналт буцах холбоогоор дамжин хийгдэнэ. Байгууллагын удирдлагын систем эргэх холбооны битүү хэлхээнээс тогтоно. Энэ системийн хувьд удирдагч гадаад элемент байх тул хэрэгтэй цаг үед байгууллагын үйл ажиллагааг ажлын шинж чанар, системийн зорилго зэргээр нь дамжуулан үүрчлэх, залруулах боломжтой юм. Тухайбал: ХЗДХЯ-аас харъяа агентлагуудын үйл ажиллагаанд жилийн төгсгөлд мониторинг хийдэг байснаа сүүлийн жилүүдэд явцад нь буюу хагас жил тутам хийх болсон. Хөндлөнгийн байгууллагаар хэрэглэгчийн үнэлгээ хийлгэдэг асуудал нь бас байгууллагын бүтээгдэхүүн үйлчилгээний чанарт дээд удирдлагаас хяналт тавьж байгаа нэг хэлбэр юм.

Хяналт нь хэт их бичиг цаас шаардсан, хэмхсрүүгээ чиглэсэн байвал эргээд үйл ажиллагаа явуулахад нь дарамт болох тал ажиглагддаг тул гол үйл ажиллагаандаа чиглэх үү, бүхэлд нь хянах уу гэдгийг зөв сонгох нь чухал ба дээрх 3 төрлийн хяналт нь хоорондоо уялдаа холбоотой, байгууллагын удирдлагын бүх төвшин, бүх үйл ажиллагаанд тодорхой дэс дараалалтайгаар тасралтгүй хийгдэх, аль нэг нь хангалтгүй хийгдвэл тухайн байгууллагын үйл ажиллагаа доголддог.

Хувь хүн, байгууллага, бизнесийн салбар, нийгэм улс оронд ирээдүйд юу тохиолдохыг шууд тодорхойлж чадахгүй ч таамаглаж болно. Таамаглал нь хэр бодитой болохыг тохиолдож болох магадлын төвшингээр л илэрхийлж чадна. Ирээдүйд болох үйл явдал нь хувь хүн та үүрнэ. байгууллагын

удирдлага, салбарын твшинд шийдвэр гаргаж байгаа сайд, улс орны бодлогыг боловсруулж байгаа улс рчид, шийдвэр гаргах албан тушаалтан ямар шийдвэр гаргаж байгаа, хэрхэн удирдаж ажилласанаар тодорхойлогдоно.

Хувь хн, байгууллагын удирдлага, трийн тшээд олон хувилбар, сонголтуудаас звийг нь тооцоолж сонгож чадвал зв, оновчтой шийдвэр гардаг. Ингэхдээ сонголт тус брийн ашиг болон эрсдэлийг хамтад нь уялдуулан тооцоолох нь зйтэй.

Эрсдэлийн шинжилгээ. Сонголт, хувилбаруудыг боловсруулахад судалгаа хийсэн байх хэрэгтэй. Судалгаа хийхэд анхдагч болон хоёрдогч эх сурвалжаас мэдээлэл олж авдаг. Эрсдэлийн шинжилгээ хийхэд олж авсан мэдээлэлд дн шинжилгээ хийж р днг тодорхойлон илэрхийлэхэд чиглэгдэнэ¹. Нгтэйг р ирээдйд тохиолдох тодорхой бус байдлыг таамаглан тооцоолоход чиглэсэн эрсдэлийн чанарын болон тоон шинжилгээний р дн юм. Таамаглалыг тохиолдох магадлалын хувь хэмжээгээр илэрхийлдэг. Удирдлагын орчин еийн хандлагад эрсдэлийг тооцохдоо “аливаа йл явдал хэзээ ч тохиолдохгүй” гэж болохгүй гээд “тохиолдож болох магадлал бага” гэх буюу тодорхой хувь хэмжээгээр илэрхийлж "хэзээ ч" гэсэн ойлголтыг байхгүй болгох хэрэгтэйг гэж тодорхойлжээ. Цэргийн хэрэгт бол аливаа асуудлыг тооцохдоо ррийн анги, салбарт ашиггүй хнд байдлаар бодож тооцоолдог зарчим ч бий.

Эрсдэлийн шинжилгээг хийхдээ байгууллагад шууд ба шууд бус байдлаар нлж байгаа хчин зйлийг тодорхойлох шаардлагатай байдаг. Эрсдэлийг тодорхойлохдоо байгууллагад дотоод орчноос бий болсон эрсдэл, гадаад орны эрсдэл гэж ангилж авч эздэг. Дотоод орчны эрсдэлд байгууллагын санхүүгийн эрсдэл, техник технологийн эрсдэл, йл ажиллагааны эрсдэл гэж ндсэн ангилал байдаг. Байгууллагын йл ажиллагаанд нлж байгаа гадаад орчны эрсдэлийн ангилалд нийгэм, байгаль орчин, эдийн засаг, зах зээл, хууль эрх зй, зах зээлийн эрсдэлд гэж ангилдаг байна. Тухайн байгууллага, салбарын онцлог шинжээс хамаарч бизнесийн йл ажиллагаанд аль аль нь шууд ба шууд бус хамаарлаар тулгамдсан асуудалд хргэдэг.

Эрсдэлийн удирдлага. Салбарын онцлогтой уялдуулан судалгааны хамрах хрээ, аргачлалыг боловсруулж, байгууллагын дотоод, гадаад орчны эрсдэлийг тодорхойлдог. Тодорхойлсон эрсдэлийн хамрах цар хрээ буюу далайц, тохиолдох тоо хэмжээ буюу давтамжийг эрсдэлийн тоон ба чанарын шинжилгээний тусламжтай тооцож эрсдэлийн эзлэх р дагаварын

¹ Дагважамц Г. Менежмент. УБ., 2013. т. 87

төвшингээр ангилдаг. Эрсдэл бөрийн харилцан хамаарлыг тооцож, эрсдэлийг бий болгож байгаа эх шалтгаан, нөлөөлж байгаа хүчин зүйлийг тодорхойлж эдгээрийг арилгах, бууруулах, давах туулах тактик, стратегийг боловсруулдаг¹. Үүнийг эрсдэлийг бууруулах хариу үйлдэлийн төлөвлөгөөний хүрээнд бэрэн тооцоолж боловсруулдаг байна. Эцэст нь, уг төлөвлөгөөг хэрэгжүүлэхэд чиглэгдсэн байнгын үйл ажиллагаатай эрсдэлийн шинжээч, эрсдэлийн менежерийн тусламжтай хяналт, мониторинг хийж эрсдэлийг удирдаж үйл ажиллагааг сайжруулж байдаг. Хил хамгаалах байгууллагын хувьд хяналтын энэхүү тогтолцоогоо бүрдүүлэн ажиллаж байна.

Эрсдлээс урьдчилан сэргийлэхэд хяналтын үүрэг

Хяналт бол удирдлагын үндсэн чиг үүргийн нэг бөгөөд байгууллагын салбар, нэгж болон үйлдвэрлэл үйлчилгээний үйл ажиллагаа, зорилго, төлөвлөгөө стандартын дагуу хийгдэж, биелэгдэж байгаа эсэхийг шалгаж, хэрэв алдаа илэрвэл засаж залруулах тасралтгүй процесс юм.

Хяналт нь байгууллагын стратегитэй уялдсан байх ёстой. Учир нь гадаад орчны өөрчлөлт нь байгууллагын стратегид нөлөөлж түүнд дотоод хяналтын механизм зохицохыг шаардаж байдаг. Тухайлбал: Ажилчин сонгон авахдаа нас, хүйс, үндэр зэргийг шаарддаг. Энэ нь хүний нөөцийн хяналт гэж үзнэ. Хяналтын үйл явц дараах үе шаттай:

Гүйцэтгэлийн стандартыг бий болгох. Энэ нь тухайн байгууллагын бөх төрлийн төлөвлөгөө, үйл ажиллагаа, дүрэм, журам, заавруудын гүйцэтгэлийн хамгийн энгийн шалгуур, жишиг юм. Энэ үе шат нь эрсдлээс урьдчилан сэргийлэхэд гол нөлөөтэй. Хил хамгаалах байгууллагын хувьд гарч болзошгүй эрсдэлүүдээ тогтоож, тэдгээрээс урьдчилан сэргийлэхийн тулд холбогдох стандартуудыг хянах чиглэлээр хяналтын хуудсуудыг гаргаж, урьдчилсан байдлаар хяналтыг хийдэг.

Бодит гүйцэтгэлийг хэмжих. Хэмжихийн тулд тогтоосон стандартыг үнэлэх шалгуур үзүүлэлтийг боловсруулсан байх ёстой. Энэ үр дүнгийн шалгуур үзүүлэлт байдаг. Тухайлбал: Өнгөрсөн жил 45%-тай ажилласан тул энэ жил 50% хүргэнэ гэсэн төлөвлөгөө, зорилт тавиад түүндээ хүрэх төлөвлөгөө боловсруулсан байдаг. Улмаар энэ ажлыг энэ сард ийм хувьтай хийнэ гэх мэтээр төлөвлөдөг. Энэ тогтоосон стандарт ба шалгуур үзүүлэлтээр үйл ажиллагааны гүйцэтгэлийг хэмжинэ.

Гүйцэтгэлийг стандарттай харьцуулах. Энэ үе шатын хяналт нь бодит гүйцэтгэлийг стандарттай нь харьцуулж алдааг олж харах, алдааны хэлбэлзлийг олж тогтоох явдал. Өөрөөр хэлбэл хяналтаар, бодит

¹ Дагважамц Г. Менежмент. УБ., 2013. т. 88

гүйцэтгэлийг хэмжихэд тогтсон стандарт буюу жишигээс ийм хувь зөрүү буюу алдаа гарлаа гэсэн хэлбэлзлийг олж тогтоох явдал. Хил хамгаалах байгууллагын хувьд энэ чиглэлээр хяналтыг Үйл ажиллагааны хэрэгжилтийн тусгасалд гүйцэтгэлийг хэмжих байдлаар хийгддэг. Жишээ нь: Удирдамжийн хэрэгжилтийг шалгах, Үйл ажиллагааны тайлан, Зор дүнгийн гэрээнд мониторинг хийх гэх мэт.

Алдааг залруулах Үйл ажиллагаа. Энэ нь олж тогтоосон зөрүү, хэлбэлзлийг арилгах багасгах хяналтын төлөлт. Арилгах, багасгахын тулд шинжлэх, шалтгааныг олох шаардлагатай. Энэ нь хэлбэлзэл гарах, алдахад нөлөөлсөн хүчин зүйлсийг илрүүлэх, тодорхой болгох Үйл явц багтана. Мөн байгууллагын зорилт, төлөвлөгөөг үргэлжлэх, нэмэлт хийх, тодотгол хийх, хүн хүчийг нэмэх гэх зэрэг боломжит бус аргаар алдааг залруулдаг. Хил хамгаалах байгууллагын хувьд хяналтын тусгасалд Зор дүн нь харгалзан гүйцэтгэл сайжруулах төлөвлөгөөг гаргах, улсын байцаагч нарын албан шаардлагын биелэлтийг гаргаж хүргүүлэх, тусгай зорилгогийн биелэлтийг заасан хугацаанд илтгэх зэрэг хэлбэрээр явагддаг.

Хяналт байгууллагын орц болох нөхцөл, Үйлдвэрлэлийн Үйл ажиллагаа, эсвэл гарц болох бүтээгдэхүүн ба Үйлчилгээнд чиглэгдсэн байдаг. Байгууллагын ажлын эцсийн Зор дүн удирдагч хариуцаж байдаг ба стратегийн шинж чанартай шийдвэр гаргахад хяналт нь дараах үндсэн 5 зорилгогийн гүйцэтгэнэ. Үүнд:

1. Тодорхойгүй байдлыг тодорхой болгох
2. Алдаа дутагдлыг илрүүлэх
3. Нөхцөл боломжийг тогтоох
4. Хүнд бэрхшээлтэй нөхцөл байдлыг удирдах
5. Эрх мэдлийг бусдад шилжүүлэх

Энэ бүхэнтэй уялдуулан эрсдэлийг бууруулахад хяналт ямар үүрэгтэй байж болох вэ гэвэл: Эрсдэлийг бууруулахад байгууллагын дотоод хяналтыг оновчтой ашигласанаар тодорхой Зор дүнд хүрэх нь ойлгомжтой. Энэхүү хяналтын чиг зорилгогийн Дотоод хяналт шалгалтын нэгж, ажилтан хариуцан гүйцэтгэдэг ба зохион байгуулалтын хувьд бүтэц, нэгжээс хараат бус байна¹.

Цэргийн байгууллагын хувьд хяналт шалгалт гэдэг нь цоо шинэ зүйл биш бөгөөд цэргийн нийтлэг дүрэм, цэргийн албыг зохион байгуулах заавар, дээд болон дунд шатны дарга, захирагч нарын тушаал, шийдвэрээр зохицуулагдан хэрэгжиж байсан, одоо ч хэрэгжиж байгаа билээ.

¹ Аж ахуйн нэгж, байгууллагын Үйл ажиллагаанд дотоод хяналт шалгалтыг зохион байгуулах нийтлэг журам. 2011. Засгийн газрын тогтоол. 3.2

Мэргэжлийн хяналтын ерөнхий газар 2012 оноос эрсдэлд суурилсан хяналтыг нэвтрүүлэх ажлыг эхлүүлсэн. Хяналт шалгалтын үйл ажиллагаа шалгуулагч этгээдэд ойлгомжтой, ил тод болгох зорилгоор хяналтын хуудсыг хэрэглэсэн бөгөөд үр дүнг нь дараах байдлаар тодорхойлсон байдаг. Үүнд:

- Хяналт шалгалтыг хувь хүний нөлөөллөөс ангид, адил тэгш, хараат бусаар хэрэгжүүлэх нөхцөл бүрдэнэ.

- Хяналт шалгалтын үйл ажиллагааг олон улсын жишигт хүргэхэд чухал нөлөө үзүүлнэ.

- Хяналт шалгалт үр дүнтэй хийгдэх тул дараа жилийн хяналт шалгалтын төлөвлөлт хийх бааз болж, төлөвлөлт бодитой болно.

- Хууль тогтоомжийн хэрэгжилт тухайн салбар, байгууллагад ямар төвшинд байгаа талаар бүрэн мэдээлэл бүхий бүртгэл мэдээллийн сан, зөрчлийн түүх бүрдэнэ.

- Эрсдэлд суурилсан хяналтын хуудсыг аж ахуйн нэгж байгууллагууд авч ашигласнаар байгууллагын дотоод хяналт сайжирна.

Хил хамгаалах байгууллагын хувьд хяналт шалгалтын болон хяналт шинжилгээ, үнэлгээ, дотоод аудитын тусгай нэгжүүдийг байгууллагын удирдлагын мэдэлд байгуулан эрсдэлээс урьдчилан сэргийлэх ажлуудыг зохион байгуулж байгаа бөгөөд тэдгээр нэгжүүд нь хяналтын үйл ажиллагаагаа байгууллагын удирдлагаас гадна Хууль зүй дотоод хэргийн яам, Сангийн яам, Мэргэжлийн хяналтын ерөнхий газрын холбогдох газар, хэлтэст тайлагнан ажиллаж байна. Жилийн хугацаанд хийх хяналтуудыг эрсдэлийн нөхцөл байдалд хийсэн үнэлгээнд тулгуурлан тусгай график төлөвлөгөөний дагуу гүйцэтгэж байна.

Дүгнэлт

1. Хил хамгаалах байгууллагын дотоод соёлтой холбоотойгоор үйл ажиллагааны ба стратегийн хяналт нь үүр үүр төвшинд явагддаг боловч нийтлэг шинжээрээ хяналтын үйл ажиллагаа зайлшгүй тасралтгүйгээр хэрэгжиж байж үр дүнд хүрнэ.

2. Эрсдлийг тогтоох, тодорхойлох, үнэлэхдээ хяналтын үйл ажиллагааг зөв, оновчтой зохион байгуулснаар аливаа сөрөг асуудал үүсэн томорч, шийдэгдэхгүй явсаар байгууллагын амжилтанд хор хохирол учруулах хэмжээнд хүртэл даамжирах, эрсдэл үүсэхээс сэргийлж улмаар Хил хамгаалах байгууллагын зорилгыг жигд тасралтгүй хэрэгжүүлэх болно.

3. Эрсдэлээс сэргийлэх арга хэмжээний нэг хэсэг болох хяналтыг эрсдэлийн төвшин үндэр газруудад нэгж хугацаанд хийх давтамжийг ойртуулах замаар эрсдэлийг бууруулах боломжтой.

4. Цаг өө олж, хяналтын тэрлэл зэв сонгож амжилттайгаар хэрэгжүүлсний үндсэн дээр эрсдэлийг бууруулж, нэгж албад, хувь хүн нэг бүрийн үр дүнтэй бүтээлч үйл ажиллагаа, санаачилгыг дэмжсэнээр байгууллага өөрөө урт удаан оршин тогтнох, үндсэн зорилгоо биелүүлэх боломж нэмэгдэх болно.

*Б.Цогтнямбуу- Хууль сахиулахын удирдлагын академийн
8021 дүгээр дамжааны суралцагч*

*Я.Ариунболд- Хилийн албаны удирдлага, стратегийн
профессорын багийн профессор, хурандаа*

БАЙГУУЛЛАГЫН ХЯМРАЛЫН УДИРДЛАГА

Хураангуй. Энэхүү нийтлэлээрээ хямралын тухай ойлголт, хямралын удирдлагыг байгууллагад төлөвшиллэх зарим асуудлын талаар гаргаж тавихыг зорилоо.

Түлхүүр үг. Хямрал, хямралын удирдлага - хямралын менежмент, хямралт нөхцөл байдал, менежмент

Олон улсад хямралын удирдлага - хямралын менежмент, хямралт нөхцөл байдал /Crisis management, Crisis situation/ гэсэн нэр томъёо өргөн хэрэглэгддэг. Хямралын удирдлага бол менежментийн харьцангуй шинэ салбар бүгд гол нь хямрал үүсэхийг урьдчилан харж, түүнээс сэргийлэх, хямрал үүссэн үед түүнийг хэрхэн даван туулах талаар арга хэмжээг төлөвлөн хэрэгжүүлэх зэрэг асуудлыг багтаадаг өргөн хүрээтэй ойлголт юм.

Төр нийгмийн бүхий л шатанд хүлээгдэж байгаагүй гэнэтийн тулгамдсан асуудал бий болоход шаардлагатай шийдвэрийг зайлшгүй тодорхойлох болдог онцлогтой. Тиймээс хямралын удирдлага гэдэг бол маш өргөн хүрээтэй ойлголт, ухагдахуун юм.

Хямрал гэдгийг Монгол хэлний тайлбар тольд 1. Хямрах үйлийн нэр, хямрах нь: хоорондын хямрал (хүр хоорондын санал үл нийлэх байдал, эрх ашгийн зөрчил зэргээс үүдсэн үл ойлголцох байдал), хямрал тэмцэл [хоршоо] (харшилдан тэмцэх зөрчилдүүлнэ);

2. Нийгэм, эдийн засаг, улс төрийн үйл ажиллагаанд өө өө тохиолдох хүндрэл, бэрхшээл: эдийн засгийн хямрал (эдийн засгийн хүндрэл, бэрхшээл)¹ харин Я.Цэвэлийн тайлбар тольд Хямрал: 1. Хямралдаан, 2. Эдийн засаг, төрийн үйл хэрэгт өө өө тохиолдох кризис; эдийн засгийн хямрал;² гэж тайлбарлан тодохойлжээ.

¹ <https://mongoltoli.mn/dictionary/detail/> 21404

² Цэвэл Я. Монгол хэлний товч тайлбар толь. УБ. 1966.771 дахь тал.