

Эрсдэлийн менежментийн үндэс

CII Award Level Unit: Introduction to risk management I11

Хичээл заах багш: Ч.Жалбуу



Хэрэгжүүлэгч



Хамтран хэрэгжүүлэгч



Хичээлийн ерөнхий агуулга

Хичээл: 2 өдрийн хичээлээс бүрдэнэ.

Эхний өдөр	Энэ өдрийн хичээлийн гол агуулга нь эрсдэл гэх ухагдахууны тухай мэдлэг олгох зорилготой байна.
Сүүлийн өдөр	Сүүлийн өдрийн хичээлийн гол агуулга нь эрсдэлийн удирдлагын тухай байх юм.
Мэдлэг шалгах тест	Хичээл эхлэхийн өмнөх тест болон хичээл дууссаны дараах тестийн шалтгалттай байна.



Нэр томъёоны тайлбар

1. Risk appetite – Эрсдэлийн дуршил
2. Risk culture – Эрсдэлийн соёл
3. Risk perception – Эрсдэлийн тухай ойлгол ба түүнд хандах хандлага
4. Risk tolerance – Эрсдэл хүлээх хязгаар
5. Risk maturity – Эрсдэлийн төлөвшил
6. Risk information – Эрсдэлийн мэдээлэл
7. Risk modelling – Эрсдэлийн загварчлал
8. Peril – Хохиролд хүргэж болох аюул занал
9. Hazard – Аюул заналд нөлөөлөгч хүчин зүйлс
10. Physical hazard – Материаллаг нөлөөлөгч хүчин зүйлс
11. Moral hazard – Зан төлөвийн нөлөөлөгч хүчин зүйлс



Эхний өдөр: Хичээлийн агуулга: Эрсдэл гэх ухагдахууны тухай

1. Эрсдэлийн бүрэлдэхүүн хэсгүүд / Components of risk

- a. Эрсдэл ба тодорхойгүй байдал / Risk and uncertainty
- b. Эрсдэлийн тухай ойлголт / Risk perception
- c. Эрсдэлийн аппетит / Risk appetite
- d. Эрсдэлийн соёл / Risk culture

2. Эрсдэл ба түүний нийгэм дэх нөлөө / The Role of risk in society

- a. Нийгэм дэх эрсдэлийн нөлөө / Changing influence of risk in society
- b. Эрсдэлийн давтамж ба хор уршиг / Frequency and severity of disaster
- c. Эрсдэл ба хууль / Risk and the law
- d. Шинэ тутам тулгарч буй эрсдэлүүд / Emerging and future risk



Эхний өдөр: Хичээлийн агуулга: Эрсдэл гэх ухагдахууны тухай

3. Эрсдэлийн төрлүүд / Type of Risk

- a. Байгууллагын эрсдэл / Corporate Risk
- b. Үйл ажиллагааны эрсдэл / Operational Risk
- c. Практик хэрэглээн дэх эрсдэлийн бусад ангилал / Other classification of risk in common use
- d. Даатгалын хэрэглээн дэх эрсдэлийн төрлүүд / Risk categories applicable to insurance organization



2 дахь өдөр - Хичээлийн агуулга: Эрсдэл удирдлагын тухай

4. Эрсдэлийн удирдлагын процесс / Risk management process

- a. Эрсдэлийн удирдлагын хөгжил / Evolution of risk management
- b. Байгууллагын эрсдэлийн удирдлага / Enterprise risk management

5. Эрсдэлийг илрүүлэх, дүн шинжилгээ хийх, үнэлэх / Risk identification, analyses and evaluation

- a. Эрсдэлийг илрүүлэх, эрсдэлийн мэдээлэл цуглуулах / Identifying Risks: Finding risk information and keeping up to date
- b. Эрсдэлийг илрүүлэх гол техник аргачлалууд / Risk identification techniques
- c. Эрсдэлийн мэдээллийн системчлэл / Recording risks
- d. Эрсдэлийн шинжилгээ / Risk analyses
- e. Эрсдэлийн үнэлгээ / Evaluating Risks: Risk appetite and tolerance



2 дахь өдөр - Хичээлийн агуулга: Эрсдэл удирдлагын тухай

6. Эрсдэлийг удирдах, шийдвэрлэх арга замууд / Risk treatment

- a. Эрсдэлийн удирдлагын гол аргачлалууд / Options for treating problem risks: Eliminating, controlling, transferring and retaining
- b. Бизнесийн тогтвортой байдлын менежмент / Business Continuity management BCM
- c. / Monitoring and evaluating the risk control

7. Эрсдэлийн удирдлагын багийн үүрэг, хариуцлага / Risk management roles and responsibilities

- a. Захирал, гүйцэтгэх удирдлагуудын үүрэг / Role of Directors and senior executives
- b. Эрсдэлийн менежер, эрсдэлийн багийн хөгжил хувьсал / Evolution of risk manager and risk team



Оршил

Эрсдэл бол үргэлж амьдралын нэг хэсэг байсаар ирсэн. Хэдийгээр эрсдэлийн менежмент гэдэг нэр томъёо нь саяханых боловч эрсдэлээс зайлсхийх бууруулах янз бүрийн аргачлалууд эрт цагаас эдүгээ хүртэл үүсэж хөгжсөөр ирсэн. Өнөө цагт хүмүүсийн эрсдэлийн тухай ойлголт эрс нэмэгдэж тэр чинээгээр эрсдэлийн удирдлагын хэрэгцээ шаардлага улам бүр өсөж байна.

Энэхүү хичээлээр Эрсдэл гэж юу вэ? Бид хэрхэн эрсдэлийг таньж мэдэж, үнэлэх вэ? Эрсдэлийг удирдах тухайд бид юу хийх боломжтой вэ? Эрсдэлийн удирдлагын ямар арга хэрэгсэл боломжууд байдаг вэ? Байгууллагын соёлд эрсдэлийн удирдлагыг хэрхэн суулгах вэ? Хэн эрсдэлийн удирдлагыг хэрэгжүүлж хариуцаж ажиллах вэ? Энэ ажилд ямар ур чадвар шаардах вэ? гэх зэрэг агуулгын талаар танилцуулах болно.



Эрсдэл гэх ухагдахууны тухай

Эрсдэл гэж юу вэ?

Бүх салбарт ижил агуулгаар хэрэглэгддэг нэгдсэн нэг тодорхойлолт гэж байхгүй.

Ерөнхий ойлголт: Муу зүйл, аль болох зугтаж хол байх, ядаж бууруулж байх ёстой зүйл. Гэхдээ эрсдэлийн тухай ярихад гарцаагүй авч үзэх ёстой нийтлэг 2 зүйл бий.

Яв цав тодорхой мэдэх боломжгүй байдал ба хохирол - Indeterminacy and loss

- Үр дүн тодорхой биш байх / the outcome must be in question/. Эрсдэл оршин байгаа тухай яригдахын тулд хамгийн багадаа ядаж боломжит 2 үр дүн яригдах ёстой. Хэрэв цор ганц тодорхой үр дүн байгаа бол тэнд эрсдэл гэсэн ойлголт байхгүй.
- Боломжит үр дүнгүүдийн ядаж нэг нь сөрөг байх. Үүнийг хохирол гэж хэлж болно.

Энэ хичээлийн агуулгаар бид эрсдэл гэдгийг: Сөрөг муу зүйлд өртөх өртөц, аюул занал оршин буй бодит нөхцөл байдал. (A condition of the real world in which there is an exposure to adversity) Тодруулбал:

Risk is a condition in which there is a possibility of an adverse deviation from a desired outcome that is expected or hoped for.

Хүлээгдэж буй үр дүнгээс сөрөг тийш хазайх магадлал оршин буй нөхцөл байдал.



Эрсдэлийн бүрэлдэхүүн буюу холбоотой ойлголтууд

Эрсдэл ба даатгал - Risk and insurance

Risk гэдэг үг даатгалын салбарт гол нэр томъёо бөгөөд дараах агуулгаар ашиглагддаг.

- Даатгалын гэрээний хамгаалалтын төрлийг тодорхойлох
- Даатгуулж буй даатгалын зүйлийг нэрлэх (physical object)
- Даатгалын тохиолдол бий болох магадлалыг илэрхийлэх

Эрсдэл ба тодорхойгүй байдал - Risk and uncertainty

Эрсдэл – Аливаа үйл явдлын тохиолдох магадлал, дагуулах боломжит үр дагавруудыг тооцож үнэлэх боломжтой байх нөхцөл

Тодорхойгүй байдал – Энэхүү статистик магадлалыг тооцоолоход хэтэрхий олон хувьсагчтай байх буюу зөв тооцоолох боломжгүй байх нөхцөл.

Гэхдээ мэргэжлийн биш хүмүүсийн тухайд бол тодорхойгүй байдал болоод эрсдэл гэх ойлголтууд ижил зүйл.



Жишээ:

Зарим нэр хүндтэй байгууллагууд өөрсдийн эрсдэлийн тухай тодорхойлолтоо тодорхойгүй байдал гэх ойлголтыг ашигласан жишээ:

ISO (International Organization for Standardization)

Risk is the effect of uncertainty on objectives. An effect is a deviation from the expected. It can be positive, negative or both, and can address, create or result in opportunities and threats. Objectives can have different aspects and categories and can be applied at different levels. Risk is usually expressed in terms of risk sources, potential events, their consequences and their likelihood.

....

UK Government – Foreword to Management of Risk in Government

‘Risk is part of everything we do. We all manage risk – often without realising it – every day. We live in an ever-changing world and the pace of change is increasing. This carries with it uncertainty and that uncertainty brings new opportunities and risks. How we manage those has never been more important in helping us meet our objectives, improve service delivery, achieve value for money and reduce unwelcome surprises.’

Эрсдэлийн бүрэлдэхүүн буюу холбоотой ойлголтууд

Эрсдэлийн түвшин – Level of risk

Эрсдэлийг түүний тохиолдох магадлал буюу давтамж (**frequency**) тохиолдвол дагуулах хохирлын цар хүрээ хэмжээ буюу **severity** гэсэн 2 үзүүлэлтээр ихэвчлэн үнэлдэг.

Frequency – Давтамж

Жишээ: Аль байшин илүү эрсдэлтэй вэ?

- Байшин А – Голын зах дээр байрладаг. Сүүлийн 50 жилд гол 2 удаа үерлэж Байшин А-д болон голын эргийн бусад зэргэлдээх хөрөнгүүдэд хохирол учруулж байсан:
- Байшин В – Голын захаас 100 метр зайтай бөгөөд бага зэрэг өндөрлөгт байрладаг. Үерийн хохирол амсаж байгаагүй.

Severity – Хохирлын цар хүрээ

Жишээ: Аль байшин илүү өндөр эрсдэлтэй вэ?

- Нэмэлт мэдээлэл - Өмнөх жишээнд гарсан Байшин А – 100 мянган доллар, Байшин В – 300 мянган доллар. Өөрөөр хэлбэл, Байшин А-н хувьд боломжит хохирлын (potential severity of a loss) дээд хэмжээ 100 мянган доллар харин Байшин В –н хувьд 300 мянган доллар.



Эрсдэлийн бүрэлдэхүүн буюу холбоотой ойлголтууд

Peril and hazard

- **Peril** – Хохирол дагуулж болох үндсэн хүчин зүйл. Тухайлбал, гал, үер гэх мэт
- **Hazard** – Хохирол дагуулах хүчин зүйлсийн тохиолдох магадлал, үг дагаварт нөлөөлөгч хүчин зүйлс

Жишээ: Галын даатгалтай үйлдвэрийн жишээг авч үзье. Энэ үйлдвэрт галын бороожуулагч систем байхгүй. Үйлдвэрт гал гарчээ. Энэ бол peril. Харин бороожуулагч систем байхгүй гэдэг нь энэ нөхцөлд hazard болно. Учир нь энэ нөхцөлд гал илүү их хохирол дагуулах магадлал өндөр.



Эрсдэлийн бүрэлдэхүүн буюу холбоотой ойлголтууд

Physical and moral hazard

Physical hazard – Аливаа эрсдэлийн талаар материаллаг (physical characteristics) болон тухайн эрсдэлийн талаарх хэмжиж болох үзүүлэлтүүд.

Дохиолол хамгаалалтын систем	Дохиолол хамгаалалтын систем сайн байх тусам physical hazard сайн гэж үзнэ.
Барилгын хийцлэл / construction of the property /	Өндөр стандартаар баригдсан байх тусмаа тухайн барилга хохиролд өртөх магадлал бага байна. Стандарт гэдэг ашиглагдсан материалын чанар болон барих үйл явцын стандарт хоёулаа багтана.
Тээврийн хэрэгслийн даатгалд бол жолоочийн нас болон машины төрөл	Эдгээр нь тухайн эрсдэлийн хэмжиж болох үзүүлэлтүүд юм.

Эрсдэлийн бүрэлдэхүүн буюу холбоотой ойлголтууд

Physical and moral hazard

Moral hazard – Хүмүүсийн зан төлөв, хандлагаас үүсдэг. Даатгалд бол даатгуулагчийн зан төлөвийн тухай байдаг. Мөн даатгуулагчийн ажилчдын зан төлөв хамаарахаас гадна тухай нийгмийн зан төлөвийг бүхэлд нь авч үзэж болдог.

Хайхрамжгүй болгоомжгүй байдал	Жолоочийн хайхрамжгүй байдал бол эрсдэл тохиох магадлалыг нэмэгдүүлэгч хүчин зүйл.
Заль, хууран мэхлэлт	Өмнө нь даатгалын нөхөн төлбөр хуурамчаар авсан эсхүл нөхөн төлбөрийн дүнг ихэсгэсэн даатгуулагч бол маш муу moral hazard –н жишээ болно.
Нийгмийн хандлага	Даатгалын залиланг хүлээн зөвшөөрдөг, хэвийн зүйл мэтээр боддог хандлага

Эрсдэлийн тухай бидний ойлголт ба хариу үйлдэл

Эрсдэлийн тухай бидний ойлголт

Эрсдэл гэх ойлголт олон зуун жилийн турш хүмүүсийн оюун санаанд сууж, хөгжиж ирсэн ба энэ процесс өнөөдрийг хүртэл үргэлжилсээр байгаа. Хэдийгээр эрсдэл гэх ойлголт нь орчин цагийн ойлголт биш боловч хүмүүсийн эрсдэлийг тухай ойлгох арга зам, хандлага цаг хугацааны туршид өөрчлөгдсөөр ирсэн. Тухайлбал: сайн эсхүл муу зүйл тохиолдох нь хувь заяа, төөрөгийн асуудал гэх ойлголтоос эхлэн бүхий л эрсдэлүүдийг тодорхой түвшинд арилгаж, бууруулж, зугтаж болно гэсэн ойлголт руу шилжсэн.

Нөгөө талаас эрсдэлийн тухай ойлголт хүн бүрийн хувьд харилцан адилгүй. Учир нь нас, хувийн үзэл бодол, хүйс, хөрөнгө чинээ, үндэс угсаа, амьдралын туршлага гэх мэт олон зүйлс бидний эрсдэлийн тухай ойлголтод бидний амьдралын туршид өөр өөр цөгт өөр өөр нөлөөлөл үзүүлж байдаг. Эрсдэлийн тухай ойлголтоос хамаарч бидний түүнд үзүүлэх хариу үйлдлүүд мөн ялгаатай байдаг. Тухайлбал, залуу хүний тэтгэвэр, хуримтлалын тухай санаа зовнил харьцангуй бага байдаг бол ахимаг насны хүмүүсийн хувьд гол асуудал байж болно.

Тиймээс хувь хүмүүсийн эрсдэлийн тухай ойлголт, бодол санааг илүү анхаарч үзэх нь цаашид байгууллагын хүрээнд эрсдэл, эрсдэлийн удирдлагын тухай ойлголтыг судлахад гол суурь болох юм. Учир нь байгууллага гэдэг бол хувь хүмүүсээс бүрдэж буй нэгдэл юм.

Эрсдэлийн бүрэлдэхүүн буюу холбоотой ойлголтууд

Эрсдэлийг хүлээн авах ойлголт, хандлага – Risk Perception

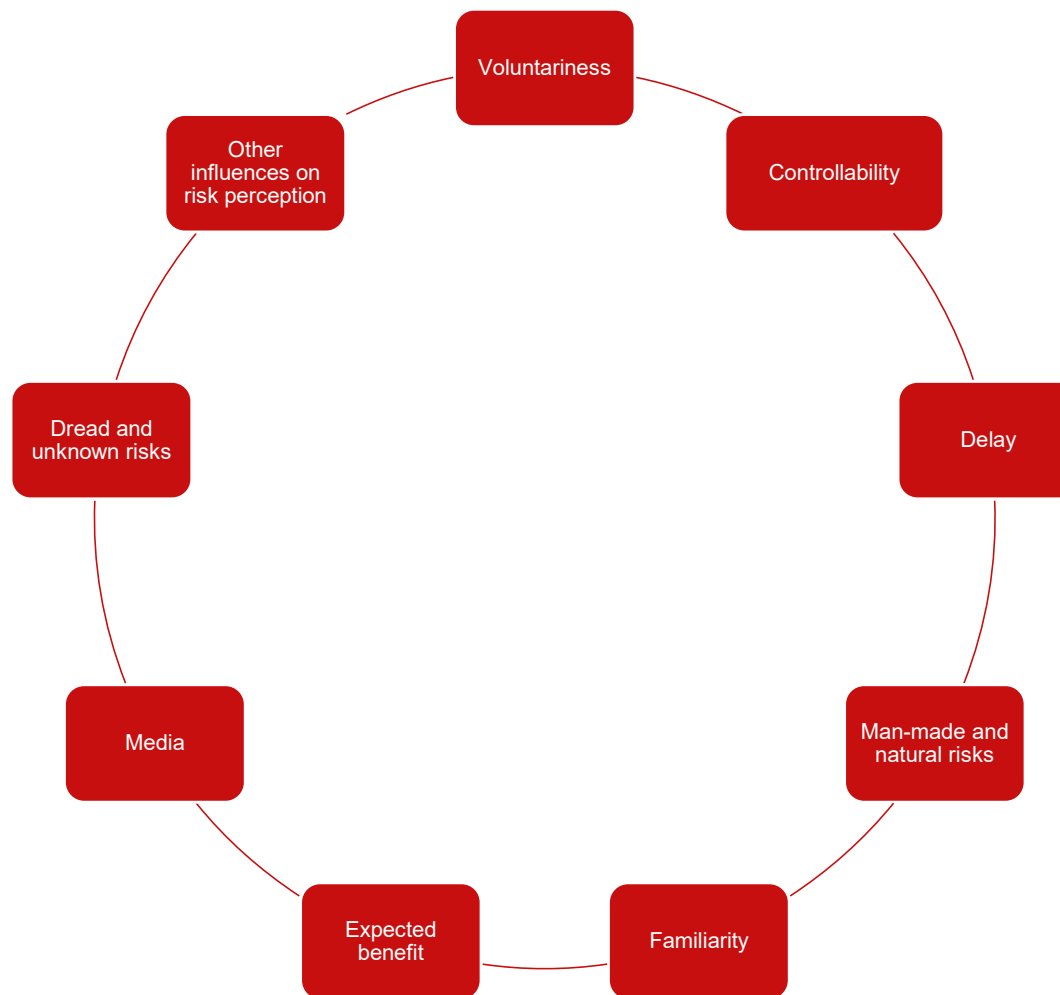
Цаг хугацааны туршид аливаа нийгэм дэх хувь хүмүүс, бүлгийн хувьд эрсдэлийн талаарх ойлголт, түүнийг тайлбарлах арга замууд нь хувьсаж хөгжсөөр ирсэн. Аливаа юмсын тухай ойлголтонд шинжлэх ухаан тухайн зүйлийг юу гэж тодорхойлсоноос илүүтэйгээр хүний зан төлөв, хандлага (behaviour) маш том нөлөө үзүүлдэг.

Тиймээс эрсдэлийн мэргэжилтнүүдийн хувьд хүмүүсийн эрсдэлийн тухай ойлголт, хандлагад юу нөлөөлдөг талаар ойлголттой байх нь харилцагч, хэрэглэгч, даатгуулагчдын эрсдэлийн тухай ойлголт, зан хандлагыг өөрчилж, сйажруулахад тус дэм болох юм.

Эрсдэлийн талаарх ойлголт хэлбэржин тогтоход ямар хүчин зүйлс нөлөөлдөг вэ?



**Эрсдэлийн талаарх
ойлголт хэлбэржихэд
нөлөөлдөг хүний зан
төлөвийн нийтлэг хэв
шинж**



Эрсдэлийн бүрэлдэхүүн буюу холбоотой ойлголтууд

Сайн дураар хүлээн авах – Voluntariness

Мэргэжилтнүүд дүгнэсэн нь: Бид тухайн эрсдлийг сайн дураар сонгож хүлээн авах үед бидний эрсдлийн талаарх санаа зовнил, ойлголт сулрах хандлагатай байдаг бол хүсээгүй эрсдэл тулгарах үед эрсдэлийн талаарх ойлголт хандлага илүү сайжрах шинжтэй байдаг. Тухайлбал, экстрим спортууд. Сайн дураар сонгоход эрсдэлийн шагнал гэх ойлголт чухал нөлөөтэй. Нөгөө талаас тэд тухайн эрсдэлийг хянаж чадна гэсэн итгэлтэй байдаг ба үүсэх үр дагаврыг өөрсдөө хариуцахад бэлэн байдаг.

Хянах боломж - Controllability

Хүмүүс өөрсдийн хянаж чадна гэсэн эрсдлийг илүү хүлээн авах хандлагатай байдаг. Эсрэгээр хяналтаас гадна буюу үр дүнд нь нөлөөлж чадахгүй эрсдэлээс зугтах хандлагатай. Гэвч ихэнх хүмүүс тухайн эрсдэлийг хянах өөрсдийн чадвараа хэтрүүлэн үнэлдэг.

Аюул занал өндөртэй болон үл мэдэгдэх эрсдэлүүд - Dread and unknown risks

Dread risks: Хянах боломж маш бага бөгөөд аюултай үр дагавартай гэж үздэг эрсдэлүүд: Тухайлбал, атомын цахилгаан станцын осол гэх мэт. Энэ төрлийн эрсдэлүүдийг хэтрүүлэн үнэлэх хандлагатай байдаг.

Unknown risks: Хүмүүс бараг мэддэггүй, хязгаарлагдмал мэдлэгтэй эрсдэлүүд: Жишээ нь: solar flare, нанотехнологи. Хүмүүсийн анхаарал бага татдаг, энэ эрсдэлийн талаар хүмүүс дутуу үнэлэх хандлагатай.

Эрсдэлийн бүрэлдэхүүн буюу холбоотой ойлголтууд

Үр дагавар нь хожуу үүсэх нөхцөл – Delay

Үр дагавар нь хожим буюу ирээдүйд үүсэх эрсдэлүүдийг хүмүүс одоо илүү хүлээн авах хандлагатай байдаг. Явцын дунд үр дагавар хор хөнөөлийг бууруулж болно гэж итгэдэг. Тухайлбал, тамхины хэрэглээ.

Хүнээс үүсэлтэй болон байгалийн эрсдэлүүд – Man-made and natural disaster

Хүмүүс байгалийн эрсдэлүүдэд илүү өндөр анхаарал хандуулдаг. Учир нь хүнээс хамааралтай эрсдэлүүдийг бид бууруулах, хянах ямар нэг арга хэмжээ авч болно гэж үздэг бол байгалийн үзэгдлүүдийг act of God or fate гэж хүлээн авдаг. Гэхдээ зарим нэг байгалийн үзэгдлүүд хүний үйл ажиллагаанаас хамаарч байдаг. Тухайлбал, цаг уурын өөрчлөлт, дэлхийн дулаарал гэх мэт. Нөгөө талаас үер, газар хөдлөлт гэх мэт байгалийн эрсдэлүүд нь зарим тохиолдолд түүний эсрэг хэрэгжүүлж буй арга хэмжээнүүдээр буурч болдог.

Танил байдал – Familiarity

Тухайн эрсдэлийн талаарх танил байдал нь тухайн эрсдэлүүдэд дасан зохицох байдал үүсгэж, бидний эрсдэлийн тухай ойлголт хандлагыг бууруулж байдаг.



Эрсдэлийн бүрэлдэхүүн буюу холбоотой ойлголтууд

Хүлээгдэж буй үр шим– Expected benefits

Тухайн эрсдэлээс хүртэх үр шимийг оролцогч талууд шударгаар хүртэх нөхцөлд хүмүүс эрсдэлийг хүлээн авах хандлага өндөр байдаг. Тухайлбал, атомын цахилгаан станц. Эрчим хүчний хангамжийн үр шимийг бүгд хүртэх нөхцөлд хүмүүс энэ эрсдэлийг хүлээн зөвшөөрөх хандлагатай.

Мэдээллийн хэрэгслэлийн нөлөө – Media influence

Хэвлэл мэдээлэл бол бидний эрсдэлийн тухай ойлголт, хандлагад том нөлөө үзүүлэгчдийн нэг. Жишээлбэл, тухайн эрсдэлийн талаар хэвлэл мэдээллийн хэрэгслээр онцолбол хүмүүс түүнийг бусад эрсдэлүүдээс илүү аюул, хор хөнөөлтэй гэж итгэх хандлагатай байдаг.



Эрсдэлийн бүрэлдэхүүн буюу холбоотой ойлголтууд

Risk Appetite – Эрсдэлийн дуршил

Хувь хүн, байгууллага компаниуд бүгд эрсдэлд ялгаатай арга замаар хариу үйлдэл үзүүлдэг. Зарим нь эрсдэл хүлээн авах дуртай байхад зарим эрсдэлээс аль болох хол байхыг зорьдог. Тэдгээрийн эрсдэлд хандах хариу үйлдлийг ерөнхийд нь эрсдэлийн дуршил гэж томъёолдог.

Risk-seeking and risk-avoiding behaviours

Тухайлбал, нэг банк тодорхой нэг зээлдэгчид зээл өгөхийг зөвшөөргүй байхад өөр банк зөвшөөрч болдог. Эсхүл 2 өөр даатгалын компани нэг эрсдэлд өөр өөр үнийн санал өгч байдаг. Өөрөөр хэлбэл, бид аливаа эрсдэлд бүгд ижил арга замаар хандах боломжгүй бөгөөд зөвхөн risk averse to risk seeking гэсэн рэйнж байдаг л гэж хэлэх боломжтой.



Эрсдэлийн бүрэлдэхүүн буюу холбоотой ойлголтууд

Risk tolerance – Эрсдэл даах чадвар

Эрсдэл үүрэгчийн бодитоор хүлээн авч чадах эрсдэлийн дээд хэмжээ гэж хэлж болно. Хувь хүний тухайд жишээ нь: Иргэн 25,000 долларын машин худалдан аваад түүний даатгалын зардлыг бууруулахын тулд зөвхөн жолоочийн хариуцлагын даатгал авсан гэж үзье. Энэ нөхцөлд магадгүй 2000 доллар хүртэлх жижиг хохирлыг иргэн санхүүгийн хувьд даах боломжтой байж болно. Гэвч машин завсарлах боломжгүйгээр хохиролд өртвөл яах вэ? Энэ үед risk tolerance буюу эрсдэл үүрэх хязгаар гэх ойлголт яригдана.

Жишээ:

Байгууллагын хувьд: Нэгэн даатгалын компанийн андеррайтер түр хугацаанд өндөр эрсдэлтэй тодорхой төрлийн даатгал бичих хүсэлтэй байгаа. Учир нь энэ төрлийн даатгалын эрэлт өндөр, өндөр хэмжээний андеррайтингийн ашиг хийх боломжтой байгаа. Гэвч захирлуудын зөвлөл магадгүй андеррайтерийн саналыг дэмжиэ болох хэдий ч тэдний үүрэг бол бизнесийг бүхэлд нь харах байх ба дараах хүчин зүйлүүдийг бодож үзнэ.

- Хэрэв нөхөн төлбөрийн зардал хүлээж байснаас өндөр гарвал түүнийг даах санхүүгийн боломж байгаа эсэх
- Бизнесийн өсөлтийн тухай тэдний өөр бусад төлөвлөгөө
- Зохицуулах байгууллагаас ноогдуулсан эрсдэл үүрэх хязгаар

Эрсдэлийн бүрэлдэхүүн буюу холбоотой ойлголтууд

Risk Culture - Эрсдэлийн соёл

Бүлэг хүмүүс эхсүл байгууллага доторх эрсдэлийн талаарх тэдний хамтын ойлголт, хандлага, дуршил зэргийг эрсдэлийн соёл гэх нэр томъёогоор илэрхийлдэг. Эрсдэлийн соёл нь албан болон албан бус процесс, зан төлөвийн холимог байдлаар оршдог.

“Risk mature” culture

Байгууллагын хувьд хамгийн оновчтой эрсдэлийн соёл хандлага бол хэт эрсдэлээс зугтах эсхүл хэт эрсдэл хайгч байх гэхээсээ илүүтэйгээр эрсдэлийн талаарх илүү төлөвшсөн хандлагатай байх гэж үздэг. Үүний гол агуулга нь тодорхойгүй байдал гэдэг бол үргэлж оршин байх гарцаагүй зүйл гэдгийг хүлээн зөвшөөрч, үр ашигтай зөв эрсдэлийн удирдлага хэрэгжүүлэх замаар үр шим хүртэж болох боломж гэж харах тухай байдаг.

Эрсдэлийн сайн менежерүүд байгууллага доторх эрсдэлийн соёлыг ерөнхийд нь дүгнэж болох хэмжүүрүүд байдаг гэж үздэг. Үүнд:

- Сайн эрсдэлийн менежертэй байх
- Ажилчид нь эрсдэлийн талаар сайн бэлтгэгдэж сургагдсан байх
- Эрсдэлийн удирдлагын хөтөлбөрт тогтмол хяналт, сайжруулалт хийгддэг байх



Эрсдэлийн бүрэлдэхүүн буюу холбоотой ойлголтууд

- Гарсан алдаа, кэйсүүдээс суралцдаг байх
- Эрсдэлийн талаарх зөвлөмж авах эрмэлзэлтэй байх
- Эрсдэлийн удирдлагыг сайжруулахад хөрөнгө мөнгө зарцуулахаас татгалздаггүй байх

Мөн тааруухан муу эрсдэлийн удирдлагыг таньж мэдэх дараах шинж тэмдгүүд байдаг.

- Галын хаалтыг зориуд нээлттэй орхисон байх
- Эрсдэлтэй шинж тэмдгүүд, сануулгуудыг үл ойшоох
- Эрсдэлийн удирдалыг сайжруулахад хөрөнгө мөн зарцуулдаггүй эсхүл үргэлж хасаж танах
- Аливаа эрсдэлд азанд найдах байдлаар хандах
- Дотоод дүрэм журмыг зөрчихөд бэлхэн байх



Шийдвэр гаргалт ба эрсдэл

Аливаа шийдвэр гаргалтад эрсдэлийн тухай мэдээллүүд чухал нөлөөтэй. Зарим тохиолдолд бид шийдвэрийг гаргадаг, зарим тохиолдолд шийдвэр бидний төлөө гардаг.

Шийдвэр гаргалтын процесст зайлшгүй байлгах ёстой нэг хэсэг бол эрсдэлийн үнэлгээ / risk assessment юм.

Шийдвэр гаргалт дахь хүний алдаа / Human error in decision making

- Availability bias

Тухайн эрсдэл, үйл явдлын талаарх мэдээ мэдээллүүд өргөн хэмжээнд боломжтой байх тохиолдолд тэдгээр эрсдлийг хэтрүүлэн үнэлэх хандлагатай байдаг.

- Anchoring effect

Тухайн эрсдэлийн талаарх хамгийн эхэнд сонссон, хүлээн авсан мэдээлэлдээ илүү ихээр итгэх хандлага

- Familiarity

Бодит факт, шинжлэх ухааны баримтуудад түшиглэж шийдвэр гаргахаас илүүтэйгээр тухайн үйл явдал эрсдэлд танил байдалд тулгуурлан шийдвэр гаргах. Тухайлбал, өмнөх үед амжилттай болсон арга хэмжээг цааш давтан авах гэх мэт.



Эрсдэл ба нийгэм

Risk society: Өнөө цаг үед бид өмнөх цаг үеүдээс илүүтэйгээр эрсдэлийн тухай илүү санаа зовнилтой амьдарч байгаа аж. Профессор Ulrich Beck гэдэг хүн “risk society” гэх нэр томъёог гаргаж ирсэн. Чулуун зэвсгийн үе, аж үйлдвэржилтийн үе гэх мэт өмнөх цаг үеүдийн түүхэн цаг хугацааг тэмдэглэсэн нэршлүүдийн адил бидний өнөөгийн амьдарч буй эрин үеийн нэгэн онцлогийг тэмдэглэж risk society гэж нэрлэсэн байна. Өөрөөр хэлбэл, бидний амьдарч буй цаг үе бол өмнөх цаг үеүдээс эрсдэлийн тухай хамгийн их мэдээлэлтэй, түүний тухай хамгийн их санаа зовнилтой цаг үе ажээ.

Юу бидний нийгмийг ийнхүү risk society гэж нэрлэхэд хүргэж байна вэ?

- **Глобал байдал:** Өнөө цаг үеийн аливаа эрсдэлүүд тодорхой бүс нутагт хязгаарлагдахгүй болж илүү глобал шинжтэй болсон. Тухайлбал, терроризм, дэлхийн дулаарал, орчин үеийн технологи, цар тахал, өвчлөлүүд, цахим орчны эрсдэл гэх мэт
- **Коммуникацийн хурд ба нөлөө:** Дэлхий даяар өрнөж буй үйл явдал, эрсдэлүүдийн талаарх сошиал медиа дахь мэдээллүүд /high quality images and videos/ бидний эрсдэлийн тухай санаа зовнилд голлох нөлөөг үзүүлдэг. This video contains some disturbing images.

Эрсдэл ба нийгэм

Risk prevention culture:

Бурханы уур хилэн, азгүй явдал, хувь төөрөг гэх хандлагаас эрсдэлээс урьдчилан сэргийлэх, эрсдэлийн удирдлагын арга хэрэгслүүдийг дутуу, бүрэн гүйцэд хэрэгжүүлээгүйн улмаас үүсэж буй үр дагавар гэж үзэх болсон. Тухайлбал, орчин үеийн дэлхийн ихэнх асуудлууд (бохирдол, зам тээврийн осол, хүн ба амьтны генетик өөрчлөлтүүд, цөмийн хаягдлын хор хөнөөл гэх мэт) бүгд урьдчилан сэргийлэх боломжтой эрсдэлүүд бөгөөд хэрэв хүн төрөлхтөн ямар нэг шинэ зүйл зохион бүтээх чадвартай байгаа бол түүнээс үүсэх эрсдэлүүдээс ч мөн адил урьдчилан сэргийлэх, хамгаалах чадвартай байх ёстой гэсэн шинэ хандлага руу шилжих болсон.

- **Preparing for disaster:** Байгалийн эрсдэл, аюул занал болон хүнээс шалтгаалах эрсдэлүүдэд илүү бэлтгэлтэй байх болсон. Тухайлбал, аливаа бүтээн байгуулалтын үед загвар дизайны үеэс үйл ажиллагаанд орох хүртэлх бүх үе шатуудад хүнээс хамааралтай эрсдэлүүдийг (man-made risks) боломжит бүх түвшинд бууруулж арилгах, байгалын эрсдэлүүдийн (natural disasters) хувьд үзүүлэх нөлөө, үр дагаврыг хянах, бууруулах чиглэлээр маш олон арга хэмжээг авах болсон.
- **Benefit of the risk society:** Эрсдэлийн тухай мэдээлэл илүү сайжрах тусам эрсдэлээс урьдчилан сэргийлэх, бууруулах арга хэмжээг илүү сайн авах болсон. Зарим тохиолдолд автомат хариу үйлдэл үзүүлэх болсон. Машины суудлын бүс зүүх нь эрсдэлийн эсрэг авч буй автомат хариу үйлдлүүдийн нэг жишээ юм.



Эрсдэл ба нийгэм

Frequency and severity of disasters: Both natural and man-made risk events

Байгалийн гамшигт үзэгдлүүд – Swiss Re Report 2021 a look back at year 2020

- Ой хээрийн түймэр, аянга цахилгаан, хэт халат хуурайшилт зэргээс хавсарсан – Гал түймэр 17
- Хятад дахь үер, Энэтхэг, Бангладеш, Непал, Пакистан дахь үерүүд (following monsoon rains)
- Хятад Улсын Yangtze голын үер (the second costliest flood ever recorded in Asia)

Хүнээс үүдэлтэй гамшигт хохирлууд

- Бэйрут-н дэлбэрэлт (Beirut explosion)
- АНУ- дахь 24 мужийг хамарсан бослого
- Нисэх онгоцны ослууд
- Хөлөг онгоц живсэн кэйс

Даатгагдсан хохирлууд – Insured Losses

2005 оны АНУ-н өмнөд хагаст болсон хар салхи (Katrina, Rita, Wilma) – US\$130bn.



Эрсдэл ба нийгэм

Risk and the law

- Болзошгүй эрсдэлээс сэргийлэх тухай хувьцаа эзэмшигч болон бусад оролцогч талуудын (stakeholders) шахалт
- Эрсдэлийн удирдлага, хяналтын тухай засгийн газруудын хууль, зохицуулалтууд

Компанийн засаглал / Corporate Governance

Томоохон пүүс компаниудын дампуурал нь нийт эдийн засгийн системд сөрөг үр нөлөө үзүүлж байдаг. Тиймээс засгийн газрууд том пүүс компаниудын засаглал, эрсдэлийн удирдлагын чиглэлд баримтлах бодлого, зохицуулалтаа илүү чангатгах болсон.

Даатгалын салбар: FCA, PRA гэх мэт байгууллагууд хяналт, зохицуулалтын үүрэг гүйцэтгэдэг.

Аюулгүй байдал / Health and Safety

Ажлын байрны аюулгүй байдал. Хөдөлмөрийн аюулгүй байдал, аюулгүй ажиллагааны дүрэм журам, хамгааллын хэрэгслүүд гэх мэт чиглэлд стандартууд маш өндөр түвшинд хүрсэн.



Эрсдэл ба нийгэм

Шинэ тутам үүсэж буй эрсдэлүүд - Emerging and future risks

- **Эдийн засгийн эрсдэлүүд**

Түүхий тос, нефьт бүтээгдэхүүн, эрчим хүчний салбар дахь хямралууд, голлох санхүүгийн байгууллага, тэдгээрийн механизм дахь хямралууд, амин чухал дэд бүтцийн дутагдал гэх мэт

- **Хүрээлэн буй орчны эрсдэлүүд**

Байгаль цаг уурын гоц үзэгдлүүд, цаг уурын өөрчлөлтүүд, экосистемийн уналт

- **Улс төрийн эрсдэлүүд**

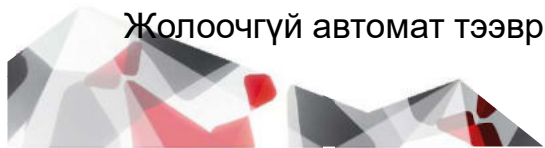
Террозм, улс төрийн хямрал, үй олноор устгах зэвсэг, зарим улс орнуудын дотоод хямрал

- **Нийгмийн эрсдэлүүд**

Ус, хүнсний хомсдол, үлэмж хэмжээний цагаачлал дүрвэлт, халдвар вирусын өргөн цар хүрээтэй хурдацтай тархалт

- **Технологийн эрсдэлүүд**

Жолоочгүй автомат тээврийн хэрэгслүүд, цахим халдлага, дата залилан, хулгай, технологийн буруу хэрэглээ



Эрсдэл ба нийгэм

Даатгалын компаниудад тулж буй сорилт ба боломж

Шинэ технологи

Генетик тест – Тестийн тусламжтайгаар тодорхой төрлийн хүнд өвчлөл тусах магадлалыг мэдэж авах улмаар даатгалын компанид энэ тухай мэдэгдэлгүйгээр даатгуулах. Нөгөө талаас тестийн үр дүн даатгагчдад нээлттэй болвол хураамж засварлах боломжууд бүрдэнэ.

Telematic – Жолоодлогын хяналтууд

Цахим халдлага – Энэ төрлийн даатгалын шинэ зах зээлийн эрэлтийг үүсгэж байгаа. Тухайлбал, Английн Даатгагчдын Холбоо цахим халдлагын даатгалын томоохон зах зээл болсоноо мэдэгдээд энэ төрлийн даатгалын 10% буюу 160 сая фаунд хураамж бичиж буйгаа нийтлэв.

Демографик шилжилт – Хүн амын насжилт дахь өөрчлөлтүүд

Байгаль цаг уурын гамшигт үзэгдлүүдийн өсөж буй давтамж

Эдийн засгийн тодорхойгүй байдал.

Зах зээл дэх шинэ тоглогчид



Эрсдэлийн төрөл

Яагаад бид эрсдэлийг төрөл, ангилалд хуваах хэрэгтэй вэ?

- Хүн төрөлхтөний мэдлэгийн салбарт аливаа төвөгтэй ойлголтуудыг цэгцлэн ойлгох нэг арга зам бол түүнийг тодорхой төрөл ангилал үүсгэн задлах явдал байдаг. Энэ нь тухайн асуудлын талаарх ойлголтыг сайжруулж, түүнийг шийдэх санаа шийдэл олоход тусладаг.
- Үүний нэгэн адил, эрсдэлүүдийг тодорхой нийтлэг элементүүдээр нь бүлэглэдэг ба энэ нь эрсдэлүүдийн мэргэжилтүүдэд тодорхой нэг төрөлд гүн мэргэших боломжийг олгодог.



Корпорацийн эрсдэл

Томоохон групп компани, корпораци болоод ашгийн төлөөх бүхий л бизнес байгууллагуудтай холбоотой эрсдэлүүдийг илэрхийлдэг.

Корпорацийн эрсдэл

Гэвч өнөө цагт эрсдэлийн менежент ба түүний арга техникүүд гэх ойлголт бүх төрлийн байгууллагуудад өргөн хүрээнд хэрэглэгдэх болсон.

Бизнесийн эрсдэл

Стратегийн эрсдэл

Санхүүгийн эрсдэл

Хууль, нийцлийн эрсдэл

Зах зээлийн

Кредит

Хөрвөх чадварын

Хуулийн

Зохицуулалтын болон
нийцлийн

Корпорацийн эрсдэл

Бизнесийн эрсдэл – Тухайн байгууллагын үйл ажиллагаа, орчны суурь эрсдэлүүд. Тухайлбал, эдийн засгийн нөхцөл байдал, өрсөлдөөн, хэрэглэгчдийн хүлээлтийн өөрчлөлт, тухайн салбарын зохицуулалтын орчны өөрчлөлт гэх мэт

Стратегийн эрсдэл: Байгууллагын урт хугацааны зорилго, алсын хараа, эрхэм зорилгын төлөөх стратегийн шийдвэр гаргалттай холбоотой эрсдэлүүд. Бараа бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний оновчгүй байдал, партнершип, хамтрал нэгдэл дээр бүтэлгүйтэх, (inappropriate merger and acquisitions) гэх мэт.

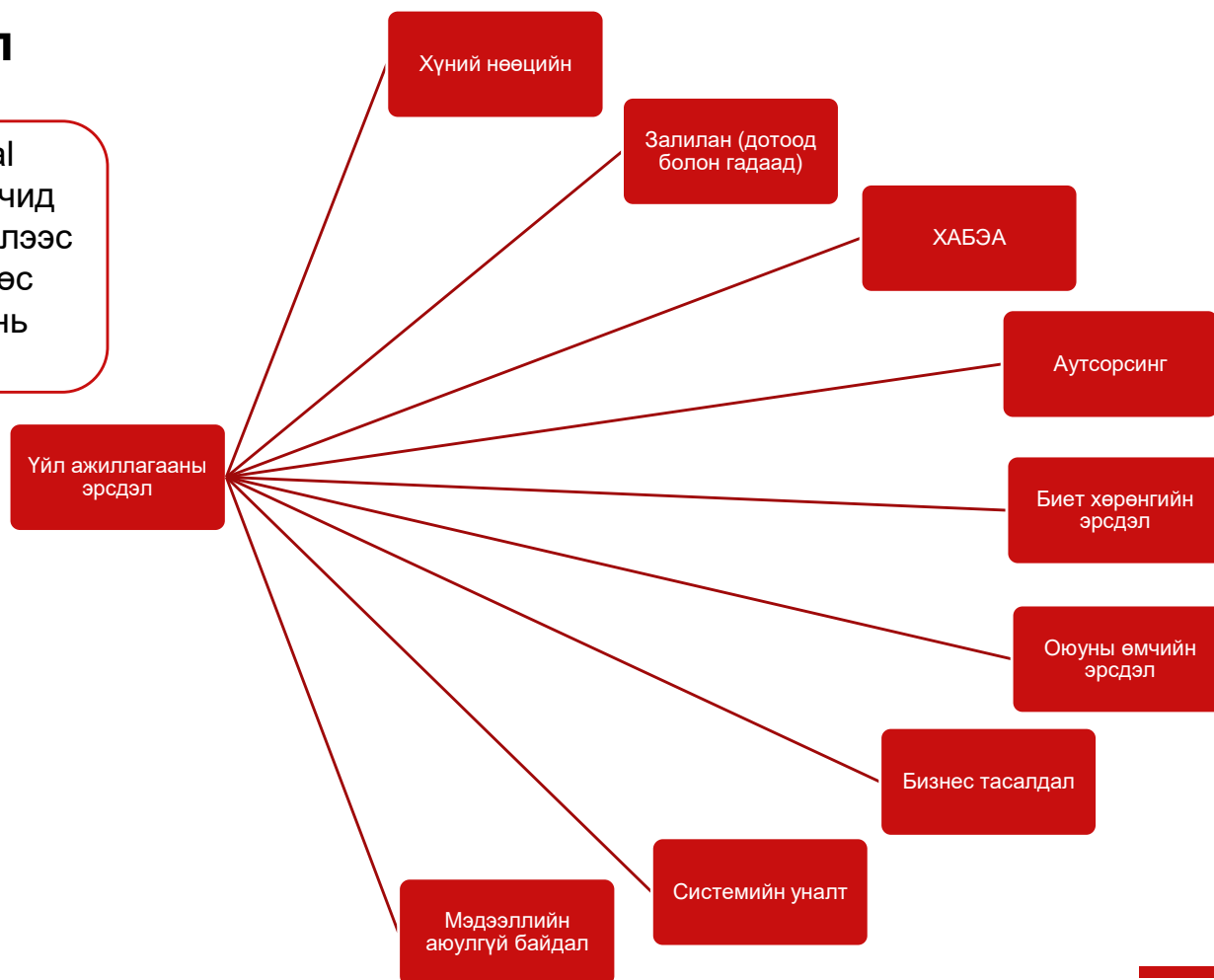
Санхүүгийн эрсдэл: Бизнесийн санхүүтэй холбоотой төвөгшил өндөртэй бүлэг эрсдэл. Тухайлбал, бизнес үйл ажиллагааны санхүүгийн тайлагнал, хөрөнгө, бараа таваар, хөрөнгө оруулалт, өр төлбөр, валютын үнэлгээ, зах зээлийн (market risk), хөрвөх чадварын (liquidity: default risk, concentration risk, country risk) болон кредит эрсдэл (credit) гэх бүлэг эрсдэлүүд энэ ангилалд багтдаг.

Хууль, зохицуулалт ба нийцлийн эрсдэл: Засгийн газар, зохицуулах байгууллагуудын хууль, дүрэм журмын нийцлийг хангахад үүсч болох эрсдэл. Хуулийн эрсдэл (legal risk), зохицуулалт ба нийцлийн эрсдэлүүд (regulatory and compliance risk) энэ ангилалд багтана.



Үйл ажиллагааны эрсдэл

Үйл ажиллагааны эрсдэл (operational risks) гэдэг нь дотоод процесс, ажилчид ба системийн сул байдал, бүтэлгүйтлээс болон гадаад үйл явдлын нөлөөллөөс үүсч болох эрсдэлүүдийг ерөнхийд нь авч үздэг.



Нийтлэг хэрэглэгддэг эрсдэлийн бусад ангилал

Нэр хүндийн эрсдэл / Reputational risk

Байгууллагын брэнд менежменттэй нягт холбоотой эрсдэл бөгөөд олон нийтийн итгэлийн түвшин гэсэн гол үзүүлэлт дээр төвлөрдөг. Энэ төрлийн эрсдэл нь олон тооны хэрэгчлэгчдээ алдах, улмаар ашиг орлого буурах, хувьцааны үнэ ханш унах, тухайн байгууллага болоод бизнес түншүүдийн эсрэг нэхэмлжэл ирэх гэх мэт ноцтой үр дүнд хүргэж болно. Нэр хүндийн эрсдэлтэй холбоотойгоор коммуникацийн эрсдэл (**communication risk**) гэх ойлголт бас байдаг. Энэ нь аливаа мэдээ, мэдээлэл маш хурдацтай тархах болсон явдал болон дотоод мэдээлэл хурдтай алдагдаж боломжтой болсон нөхцөлөөс үүсч буй эрсдэл юм.

Цэвэр ба дамын эрсдэл / Pure and speculative risks

Speculative risk: Алдагдал хүлээх эрсдэл байгаа хэдий ч нөгөө талаар олз олох боломжтой төрлийн эрсдэлүүд

Pure risk: Ямар нэг олз олох боломжгүй, зөвхөн алдагдал эсхүл хамгийн сайндаа 0 үр дүнтэй байх эрсдэл

Суурь ба тухайлсан эрсдэл / Fundamental and particular risks

Fundamental risks: Нийгэм эдийн засаг, улс төр болоод байгалын гамшигт үзэгдлүүдээс үүсдэг маш өргөн цар хүрээтэй эрсдэлүүд.

Particular risks: Дагуулах үр нөлөө нь тодорхой нэг зүйл, хүн, орчин, бүс хязгаараар хязгаарлагдах эрсдэлүүд



Даатгалын байгууллагуудад хамаарах эрсдэлийн ангилал

Risks unique to insurance companies

Андеррайтингийн эрсдэл

Даатгалын андеррайтерийн хариуцах ажлуудаас дурьдвал:

- Даатгалын гэрээ, түүний нөхцөл, хасагдах хэсэг зэргийг боловсруулах
- Тухайн эрсдэлд тохирсон, уг эрсдэлийн категорийн сан ашигтай байх нөхцөлийг хангаж чадах хураамжийг тооцоолж гаргах
- Хэзээ тухай эрсдэлийг бичих, эсхүл татгалзах зэргийг шийдэх

Энэ үйл явц дээр тодорхой эрсдэлүүд учирч болдог. Даатгалын гэрээний вординг дээр алдаа гаргасан байх, салаа утга агуулга оруулсан байх гэх мэт. Хэрэв даатгалын гэрээ салаа утга санаа агуулсан бол түүнийг шүүх даатгуулагчийн талд ашигтайгаар тайлбарладаг.



Даатгалын байгууллагуудад хамаарах эрсдэлийн ангилал

Risks unique to insurance companies

Хэлбэлзэл - Volatility

Нийт нөхөн төлбөрийн хэмжээ болон тэдгээр нь яг хэзээ гарахыг яв цав нарийн тооцох боломжгүй байдаг.

- Тухайн жилийн нөхөн төлбөрийн дүн хүлээлтээс маш өндөр хэлбэлзэлтэй гарах
- Мөнгөн урсгалын хүндрэлд оруулах
- Улмаар ашигт ажиллагааг бууруулах

Хураамж тооцоолох – Pricing

Даатгалын гэрээний хураамжийн тооцооллыг буруу хийх гэдэг бол даатгалын компаниудын суурь эрсдэл бөгөөд төлбөрийн чадваргүй болгох нийтлэг хүчин зүйлсийн нэг байдаг.

Эдийн засгийн хүчин зүйлс

Эдийн засгийн хүчин зүйлсээс шалтгаалсан эрсдэлүүд. Тухайлбал, хөрөнгө оруулалтын орчин муудаж, хөрөнгө оруулалтаас олох өгөөж буурах гэх мэт.



Даатгалын байгууллагуудад хамаарах эрсдэлийн ангилал

Risks unique to insurance companies

Эрсдэлийн хуримтлал / Risk accumulation

Нэг үйл явдал, эх сурвалж тухайлбал, газар хөдлөлт, -аас үүсэж болох олон тооны өртөцийн хуримтлалын (accumulation of exposures) эрсдэл

Нөөц сангийн эрсдэл / Reserving risk

Нөөц санг буруу тооцох, улмаар төлбөрийн чадварын эрсдэлд орох буюу хүчин төгөлдөр нөхөн төлбөрийг (legitimate claim) төлж чадахгүй болох эрсдэл

Homogeneous exposures aid risk forecasting

Олон тооны ижил төрлийн эрсдэлүүд, тэдгээрийн түүхэн тренд, хэв загвараас даатгалын компаниуд ирээдүйн хохирлын хэмжээг таамагладаг. Ийм төрлийн эрсдэлийг objective risks гэх бөгөөд тэдгээр нь өмнөх хугацаанд үүсэж байсан ижил төрлийн эрсдэлүүдийн түүхтэй, тодорхой тренд ба хэв загвар үүсгэж байдаг.



Даатгалын байгууллагуудад хамаарах эрсдэлийн ангилал

Даатгалын брокер болон зөвлөхүүдэд тулгарч болох эрсдэлүүд

Error and omissions: Мэргэжлийн зөвлөгөө, үйлчилгээ үзүүлэхдээ алдаа дутагдал гаргах эрсдэл. Энэхүү эрсдэлийг удирдах зорилгоор брокерууд мэргэжлийн хариуцлагын даатгал худалдан авдаг.

Insurer security: Даатгалын компани дампуурах, нөхөн төлбөр төлөх боломжгүй болох эрсдэл. Энэ эрсдэлийг удирдах зорилгоор брокерууд санал болгож буй даатгагчдынхаа санхүүгийн үзүүлэлтийн талаарх анализ шинжилгээг даатгуулагчид танилцуулдаг. Голчлон олон улсын зэрэглэл тогтоох байгууллагуудын зэрэглэлийн рэйтийг ашигладаг ба багадаа A рэйттэй даатгагчийг сонгохыг зөвлөнө. Гэхдээ брокер нь даатгагчийн санхүүгийн байдлын талаар ямар нэг баталгаа гаргах боломжгүй бөгөөд тухайн даатгагчийг сонгох эсэх асуудал нь цэвэр даатгуулагчийн шийдвэр байх ёстой. Гагцхүү брокерын үүрэг бол даатгуулагчийг шийдвэр гаргахад нь шаардлагатай боломжит мэдээллүүдээр хангах явдал байна.



2 дахь өдөр - Хичээлийн агуулга: Эрсдэл удирдлагын тухай

4. Эрсдэлийн удирдлагын процесс / Risk management process

- a. Эрсдэлийн удирдлагын хөгжил / Evolution of risk management
- b. Байгууллагын эрсдэлийн удирдлага / Enterprise risk management

5. Эрсдэлийг илрүүлэх, дүн шинжилгээ хийх, үнэлэх / Risk identification, analyses and evaluation

- a. Эрсдэлийг илрүүлэх, эрсдэлийн мэдээлэл цуглуулах / Identifying Risks: Finding risk information and keeping up to date
- b. Эрсдэлийг илрүүлэх гол техник аргачлалууд / Risk identification techniques
- c. Эрсдэлийн мэдээллийн системчлэл / Recording risks
- d. Эрсдэлийн шинжилгээ / Risk analyses
- e. Эрсдэлийн үнэлгээ / Evaluating Risks: Risk appetite and tolerance



2 дахь өдөр - Хичээлийн агуулга: Эрсдэл удирдлагын тухай

6. Эрсдэлийг удирдах, шийдвэрлэх арга замууд / Risk treatment

- a. Эрсдэлийн удирдлагын гол аргачлалууд / Options for treating problem risks: Eliminating, controlling, transferring and retaining
- b. Бизнесийн тогтвортой байдлын менежмент / Business Continuity management BCM
- c. / Monitoring and evaluating the risk control

7. Эрсдэлийн удирдлагын багийн үүрэг, хариуцлага / Risk management roles and responsibilities

- a. Захирал, гүйцэтгэх удирдлагуудын үүрэг / Role of Directors and senior executives
- b. Эрсдэлийн менежер, эрсдэлийн багийн хөгжил хувьсал / Evolution of risk manager and risk team



Эрсдэлийн удирдлагын хөгжил – Эртний үе

Future and hedging

Дундад зууны үеэс Европт хэрэглэгдэж эхэлсэн, эрсдэлийг удирдах арилжааны хэлцэл. Жишээлбэл, тариачин талбайд ургаж буй ургацаа тариа боловсрохоос өмнө худалдаачинтай тодорхой ханшаар тариагаа түүнд зарах хэлцэл хийж болно.

Тариачны өнцгөөс бол тариа хураах үеийн үр тарианы үнийн уналтаас хамгаалж буй бол нөгөө талаас хэрэв үр тарианы үнэ унахгүй эсрэгээр өсвөл түүнээс хүртэх ашгийг алдана. Энэ бол үр тарианы үнэ унах эрсдэлийг удирдахад гарч буй зардал гэж ойлгож болно.

Худалдаачны өнцгөөс бол үр тарианы худалдан авагчиддаа үр тариа нийлүүлж чадахгүй болох эрсдэлийг шийдэж тодорхой нийлүүлэгчийг тодорхой үнэ дээр цоочилж авч буй бол нөгөө талдаа үр тариа хураах цагт үр тарианы үнэ унаж урьдчилан хийсэн хэлцэл дээр хэтэрхий өндөр үнэ төлсөн байх магадлалтай. Энэ бол мөн л үр тарианы нийлүүлэлтээ тасалдуулахгүй байх эрсдэлийг удирдахад гарч буй зардал гэж ойлгож болно.



Эрсдэлийн удирдлагын хөгжил – Эртний үе

Даатгал

Бизнес агуулгаар хийгдэж байсан анхны даатгалын төрөл бол далайн даатгал (marine insurance). Орчин үеийн далайн даатгалын эртний хэлбэр Италийн Genoa and Palermo хотуудад 13-р зууны үед хийгдэж байжээ. Англи улсын хувьд анхны далайн даатгалын гэрээ 1574 онд Английн Тэнгисийн цэргийн шүүхийн бүртгэлд тэмдэглэгдсэн байдаг.

1623 онд Германд анхны улсын хөрөнгө оруулалтай галын даатгалын компани (Great Werder Fire Fund) Пруссия мужид байгуулагдаж байв.

Анхны арилжааны, хувийн хөрөнгө оруулалттай галын даатгалын компани Англи Улсад 1710 онд The Sun Fire Office нэртэйгээр байгуулагджээ. Өнөөдөр энэ даатгал RSA Group –т харъяалагддаг бөгөөд одоог хүртэл оршиж буй хамгийн эртний даатгалын компани болжээ.



Эрсдэлийн удирдлагын хөгжил – Эртний үе

Аж үйлдвэрийн хувьсгал

Аж үйлдвэрийн хувьсгал гарах хүртэл эрсдэлийн удирдлагын хөгжил эрсдэлийн математик, магадлалын онол, дунджын хуульд суурилсан амьдралын болон далайн даатгалын хүрээнд л хязгаарлагдаж байв.

Аж үйлдвэрийн хувьсгалтай зэрэгцэн эрсдэлийн удирдлага арилжааны гэрээ хэлцлийн хэлбэрээс илүү эрсдэлийг бодитоор бууруулах, арилгах шат дараалсан бодит алхамууд руу шилжсэн бөгөөд энэ үеэс эрсдэлийн удирдлагын процесс гэх зүйл хэлбэржин хөгжиж эхлэв.

Тухайлбал, 1833 онд Үйлдвэрийн Акц гэх хууль батлагдаж түүний дагуу анхны үйлдвэрийн шалгалтын мэргэжилтнүүд томилогдож байв. Тэдний гол үүрэг бол үйлдвэр дээрх аваар осол болон хүүхдийн хөдөлмөр эрхлэлтийн хэт ачааллыг бууруулах, зогсоох сэргийлэх тухай байсан бөгөөд энэ үеэс эрсдэлийн удирдлагын гол агуулга зөвхөн биет хөрөнгө баялагийг хамгаалахаас гадна хүнийг хамгаалах чиглэлд шилжив.



Орчин үеийн эрсдэлийн удирдлагын эхлэл

1950-иад он АНУ

Тухайн үеийн өндөр хураамжтай, хамгаалалтын нөхцөл тааруухан даатгалын бүтээгдэхүүнүүд үйлдвэр эрхлэгчдийг өөрөө өөрийнхөө эрсдэлийг үүрэх, хамтын дундын эрсдэлийн схем үүсгэх гэсэн чиглэлд шилжихэд хүчтэй түлхэц болов.

Ингээд өөрөө өөрсдийнхөө эрсдэлийг үүрч даатгах болсон нь тэдэнд эрсдэлийг бууруулах, урьдчилан сэргийлэх чиглэлд онцгой анхаарах шалтгаан болсон. Энэ үеэс эхлэн эрсдэлийн удирдлага гэх санаа, нэр томъёо зэрэгцэн гарч иржээ.

1970-аад он Санхүүгийн эрсдэлийн удирдлагын хувьсал

Үнэ, ханшийн савлагаа, хүүгийн түвшин, хувьцааны захын өгөөж, ханшын эрсдэл, түүхий эд материал бараа таваарын үнийн өөрчлөлтүүд зэргээс шалтгаалж санхүүгийн эрсдэлийн удирдлага нэн чухал болж байв.



Орчин үеийн эрсдэлийн удирдлагын эхлэл

1970-аад он Санхүүгийн эрсдэлийн удирдлага

Даатгалын бүтээгдэхүүнүүд материаллаг хөрөнгүүд даатгах чиглэлд түлхүү хөгжиж байсан бөгөөд бизнесийн уналт өсөлтөөс шалтгаалах цэвэр санхүүгийн эрсдэлийг хамгаалах бүтээгдэхүүн тун цөөн байв.

Үүсмэл хэрэгслүүд – An insurance derivatives

Санхүүгийн эрсдэлийг удирдах үүсмэл хэрэгслүүд төрөл бүрээр гарч эхэлсэн. Санхүүгийн эрсдэлийг удирдах нэгэн төрлийн арга техник болон хөгжсөн үүсмэл хэрэгслүүдийг ерөнхийд нь alternative risk transfer (ART) гэж нэрлэдэг.

Жишээ: Цаг агаарын өөрчлөлтөөс хамгаалах үүсмэл хэрэгслийн гэрээ – Недарланд Улс: 2002 он. Агаарын хэм огцом буурч хөрсөнд хяруу унаж мөстлөг үүсэх нөхцөл нь барилга угсралт, констракшн ажлыг олон хоногоор гацаадаг. Ийм эрсдэлээс барилгын компанийг хамгаалсан үүсмэл хэрэгслийг Dutch Investment Bank 2002 онд хийж байжээ. Гол нөхцөлүүд нь:

Үнэлгээ: 500 сая фаунд Хугацаа: 5 жил Хэрэгжих нөхцөл: Дараалсан 19 өдөр хөрсөнд хяруу унаж, барилгын ажил зогсох



Эрсдэлийн удирдлагын процессийн ерөнхий суурь тавигдав



Эрсдэлийн удирдлагын төлөвшлийн түвшин

Level of risk maturity

Үр ашигтай эрсдэлийн удирдлага бүхий байгууллага гэнэтийн хохиролд цөөн өртөх ба ирүүдүйн өсөлтийн боломж илүү сайтай байдаг. Эрсдэлийн удирдлагын процесс тухайн байгууллагын соёлд хэр сайн суусан байна, эрсдэлийн удирдлага төдий чинээ сайн байж, ирээдүйн сайн боломжууд руу хөтөлдөг.

Эрсдэлийн удирдлага хэр сайн суусныг хэрхэн хэмжих вэ?

Ажиглалт, аудит болон ярилцлага зэргээр үүнийг хэмжиж болох бөгөөд хэмжих үзүүлэлт нь эрсдэлийн төлөвшлийн түвшнийг илэрхийлэх ангилалууд байдаг.

Үзүүлэлтийн рэнж: From: No formal risk policy To: Clearly defined written risk policy and established review structure.
Олон улсын үнэлгээний байгууллагууд үнэлгээндээ байгууллагын эрсдэлийн удирдлагын төлөвшлийг хамт үнэлдэг болсон.



Эрсдэлийн удирдлагын олон улсын стандарт

Commercial origins of standards

Эрт үе: Анхын стандарт бол календар зохиосон явдал. Тариачид яг аль үед тариалалтаа эхлэх, байгаль цаг уурын улирлын өөрчлөлтүүд хэзээ явагддаг зэргийг нарийн таамаглах болсон.

Аж үйлдвэрийн хувьсгалын үеэс эхлэн бизнесийн ертөнцөд аливаа зүйлсийг хийх тодорхой стандарт хэмжүүрүүд, стандарт аргачлалуудыг шаардаж эхэлсэн. Ийм нийтлэг стандарт нь улс орны дотоодод болоод олон улсын хэмжээнд бүтээн байгуулалт, худалдаа арилжаа явуулахад маш чухал үүрэгтэй байв. Тухайлбал, төмөр замын сүлжээн дэх стандарт.

- Улс хооронд бараа бүтээгдэхүүний шуурхай бөгөөд хямд өртөгтэй тээврийн систем бүтээх зорилготой байсан хэдий ч тус тусдаа төмөр замын олон хувийн компаниудын стандарт зөрж байв. Энэ нөхцөл төмөр замын нийтлэг нэг стандартад хөтөлсөн.
- The Great Baltimore Fire: Feb 7, 1904: Галын гидрантын стандарт



Байгууллагын эрсдэлийн удирдлага / ERM

Enterprise – wide approach to risk management

Олон улс дамнасан корпорациуд маш өргөн хүрээнд үйл ажиллагаа явуулж эхэлсэн бөгөөд компанийн дотоод нэгжүүд өөр хоорондоо хамаарал маш багатай хараат бус ажилладаг байв. 1980 1990 –ээд онуудад энэ загвар сул тал болж хувирав.

Хэлтэс нэгж, салбар бранч бүр эрсдэлийн удирдлагын ялгаатай хандлага, аргачлалуудтай, эрсдэлийн удирдлагын системгүй байснаас алдаа дутагдал байнга гарч байсан үеэс байгууллагын бүх түвшинд нэгдсэн цогц эрсдэлийн удирдлагын бодлого хэрэгжүүлэх үе рүү шилжив. Энэхүү шилжилтийн үр дүнд бий болсон эрсдэлийн удирдлагын хандлага аргачлалыг **Байгууллагын Эрсдэлийн Удирдлага / Enterprise Risk Management** гэж томъёолох болсон.



Байгууллагын эрсдэлийн удирдлага / ERM

Уламжлалт эрсдэлийн удирдлага

Хөрөнгийн хуримтлал үүсгэх чиглэлд голчлон анхаарч, эрсдлийг хянах, даатгалд шилжүүлэх гэсэн хандлага зонхилж байв.

Эрсдэлийн дүн шинжилгээг өргөн хүрээнд бус тухайлсан хязгаар бүсийн хувьд авч үздэг байв.

Reactive – эрсдэл болон даатгал хяналтад буй гэж таамаглах, шинээр үүсэх эрсдэлийн тухайд шинээр үүсэх үед нь л арга хэмжээ авах гэсэн хандлага

Байгууллагын эрсдэлийн удирдлага

Эрсдэл хүлээн авах, байгууллагын зорилгод хүрэхэд эрсдэл гэх зүйл ямар агуулга нөлөөтэй болох тухай илүү төвлөрч, арилжааны давуу тал олж авахын тулд эрсдэл үүрэхэд бэлэн байх хандлагатай.

Эрсдэлүүдийн өөр хоорондын хамааралд илүү төвлөрч бүхэл цогц агуулгаар эрсдэлийн удирдлагыг авч үзэх болсон.

Proactive – Өөрчлөлтүүд болон шинээр үүсч болох эерэг, сөрөг эрсдэлүүдийн сценариудыг урьдчилан таамаглаж, хариу арга хэмжээ төлөвлөхийг зорьдог.

Байгууллагын эрсдэлийн удирдлага / ERM

Уламжлалт эрсдэлийн удирдлага

Даатгалаар шийдэж ирсэн уламжлалт эрсдэлүүд болох гал, хулгай, байгалын эрсдэл, ажил олгогчийн хариуцлага, ерөнхий хариуцлага, бизнес тасалдал, эрүүл мэндийн гэсэн эрсдэлүүдэд л анхаарал хандуулдаг.

Зөвхөн санхүүгийн захиралд тайлагнадаг буюу удирдах зөвлөлтэй шууд харилцаа байдаггүй.

Байгууллагын эрсдэлийн удирдлага

Уламжлалт төрлийн эрсдэлүүдээс гадна санхүүгийн зах зээл дэх өөрчлөлт, хүүгийн түвшин, ханшийн өөрчлөлт, таваарын үнийн өөрчлөлт, цахим эрсдэл, менежментийн багийн залилан, технологийн тэсрэлт, улс төр, зохицуулалтын орчны өөрчлөлт зэрэг бүхий л эрсдэлийг авч үздэг.

Эрсдэлийн удирдлагын асуудал байгууллагын дотор удирдах түвшний хэмжээнд байр суурь эзэлдэг. Үүнд зориулсан гүйцэтгэх түвшний албан тушаал бий болгодог. Тухайлбал, Chief Risk Officer гэх мэт. Удирдах зөвлөлд зөвхөн мэдээллэх, тайлагнах төдий биш, хамтран ажиллах, бизнес стратеги боловсруулахад оролцдог.

Байгууллагын эрсдэлийн удирдлага / ERM

Opportunity risk

ERM –с өмнөх цаг үед эрсдэлийн удирдлагын гол төвлөрөл нь хохирол буюу хохирол учирч болох боломжуудыг илрүүлэх, тэдгээрээс сэргийлэх, хэрэв хохирол учирвал түүнийг хэрхэн даван туулах тухай байв.

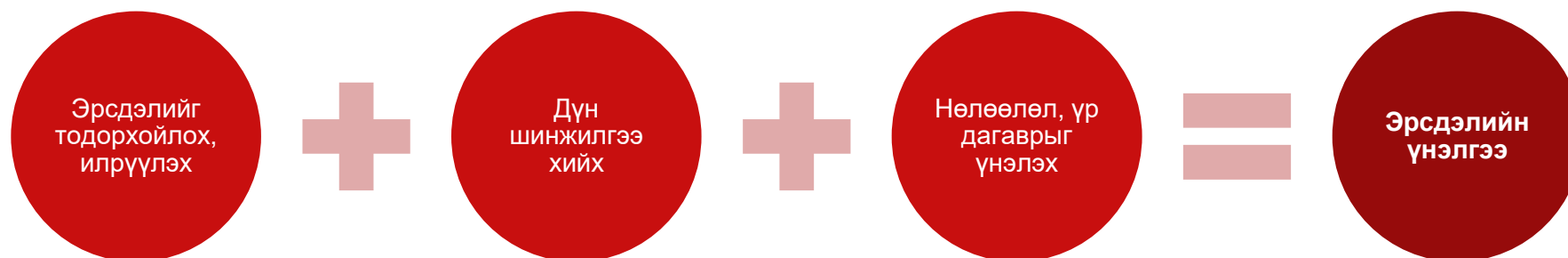
Enterprise Risk Management –н хувьд энэ агуулга гол суурь нь хэвээрээ байгаа хэдий ч ялгаатай нэг зүйл нь эрсдэлээс хүртэж болох олз, нөгөө талаас гарз хохирол гэсэн 2 талыг тодорхой түвшинд тэнцвэртэй авч үзэхийг зорьдог. Энэхүү хандлагыг зарим тохиолдолд upside risk гэж нэрлэх нь бий.

Сайн эрсдэлийн менежмент нь гэнэтийн хохирол тохиолдохоос өмнө эрсдэлийг танин мэдэж, түүнийг удирдах замаар гэнэтийн тааламжгүй сурьпризүүдээс зугтаж байдаг. Нөгөө талаас, хянуур болгоомжтой хандах замаар зарим эрсдэлийг хүлээн авч түүнээс хүртэж болох үр ашиг, бизнес боломжуудыг эрэлхийлж байдаг. Энэ бол мэргэжлийн эрсдэлийн удирдлагаас хүртэж болох нэгэн чухал өгөөж юм.



Эрсдэлийн удирдлагын техник аргачлал

Эрсдэлийн үнэлгээ – Risk assessment



Эрсдэлийг тодорхойлох, илрүүлэх

Identifying Risks: Finding Information and keeping up to date

Анхны алхам

Тухайн компани, байгууллагын үйл ажиллагаанд аюул занал, хор хөнөөл учруулж болзошгүй эрсдэлүүдийг олж илрүүлэх, цуглуулж нэгтгэх нь эрсдэлийн удирдлагын хамгийн эхний алхам юм. Товчхондоо, **эрсдэлийн мэдээлэл (Risk information)** цуглуулах тухай юм.

Ажиглалт – Танай бизнесийн тасралтгүй тогтмол үйл ажиллагаа, ЗОРИЛГОД юу аюул занал учруулж болох вэ?

Байгууллагад учирч болох эрсдэлүүдийг илрүүлэх энгийн хялбар аргачлал нь бизнесийн өдөр тутмын үйл ажиллагаа, дотоод функцуудад ажиглалт хийх байдаг. Дотоод нэгж, хэлтэс функц бүрийг оролцуулахаас гадна тэдгээр үе шат бүрт оролцож буй хүмүүс ажилчдыг орхиж болохгүй.



Яагаад бидэнд эрсдэлийн мэдээлэл хэрэгтэй вэ?

Хамгийн оновчтой шийдвэр

Тулгарч болох эрсдэлүүдийн талаар хэр сайн мэдээлэлтэй байна, төдий чинээ сайн шийдвэр гаргах боломж бүрдэнэ.

Найдвартай, ач холбогдолтой мэдээлэл / Trusted and relevant information

Risk data / Risk information гэх ижил төстэй нэр томъёонууд ашиглагддаг. Эрсдэлийн мэдээлэл гэдэгт эрсдэлийн тухай компанийн шийдвэр гаргалтад нөлөөлж болох бүхий л мэдээллийг хэлж болно. Хамгийн чухал нь найдвартай, ач холбогдолтой мэдээллүүд байх учиртай.



Мэдээллийн ангилал

Төрөл, ангилал	Тодорхойлолт
Чанарын / Qualitative	Бичгээр эсхүл ярианы хэлбэрээр орших мэдээллүүд
Тоон өгөгдөл / Quantitative	Тоогоор илэрхийлж, хэмжиж болох мэдээллүүд
Субъектив / Subjective	Аливаа зүйлийн талаарх бодол, туршлага, мэдлэг
Объектив / Objective	Бодит факт мэдээллүүд
Статик / Static	Өөрчлөх боломжгүй, тогтмол өгөгдөл
Динамик / Dynamic	Өөрчлөгдөж болох мэдээллүүд. Ур чадвар, зан хандлаг, туршлага гэх мэт



Технологийн хувьсгал ба эрсдэлийн мэдээлэл

Шинэ технологиуд болон их өгөгдлийн (big data) сан ашиглах боломж нь эрсдэлийн мэдээллийн шинэ төрлийг бий болгож байна.

- Английн нэгэн даатгалын компани амьдралын даатгалын даатгуулагчид болон тээврийн хэрэгслийн даатгуулагчдын аюулгүй жолоодлогын статистик хамаарлыг судалжээ. Улмаар амьдралын даатгалын даатгуулагчиддаа тээврийн хэрэгслийн даатгал хямд хураамжаар олгох болсон
- Эрүүл мэндийн даатгагчид эрүүл мэндийн үзүүлэлт хэмжигч төхөөрөмжүүд (devices) –ээс эрсдэлийн мэдээлэл цуглуулж эрсдэлийн үнэлгээгээ маш оновчтой болгож байна.
- GPS төхөөрөмжийн тусламжтайгаар тээврийн хэрэгслийн хөдөлгөөнийг хянаснаар даатгалын компаниудад тухайн тээврийн хэрэгслийн ашиглалтын талаарх маш бодитой дэлгэрэнгүй мэдээлэл олж авах боломжийг бий болгож байна.
- Даатгалын компаниуд сошиал медиа дээрх мэдээллүүд ашиглаж андеррайтингийн мэдээлэл (амьдралын хэв маягийг тодорхойлж эрүүл мэнд, амьдралын даатгалд ашиглах гэх мэт) боловсруулах боломжтой болов. Гэхдээ зохицуулагч байгууллагаас тавьж буй мэдээлэл ашиглах дүрэм журам, хязгаарлалтуудын хүрээнд байна.



Эрсдэлийг олж илрүүлэх техник аргачлал

Дотоод эх сурвалж: Байгууллага дотроо мэдээлэл цуглуулах

Байгууллагын үйл ажиллагаа, менежментийг хариуцаж буй хүмүүстэй ярилцах

Тэдний эрсдэлийн талаарх ойлголтыг үнэлэх, ямар эрсдэлийг тэд удирдаж байгаа тухай болон юу буруугаар эргэж эрсдэл дагуулах боломжтой талаар асуух

Сургалт, уулзалт, чөлөөт хэлэлцүүлэг өрнүүлэх

Тодорхой хэсэгт тулгарч байгаа эрсдэлийн талаар мэргэжлийн хэлэлцүүлэг өрнүүлэх

Шалгах хуудас (checklist) болон асуулга

Шалгах хуудас болон асуулга бөглүүлэх нь олон тооны, өөр өөр байршилд байх хүмүүсээс мэдээлэл цуглуулах хамгийн үр дүнтэй аргачлал болдог.

Үйл ажиллагааны гарын авлага (procedures manual)

Үйл ажиллагаанд мөрдөх шаардлагатай процесс дараалал, баримтлах аргачлалын тухай гарын авлага мануал мөрдөгдөж байгаа эсэхийг хянах

Дотоод аудит болон нийцлийн хяналт

Survey судалгаа болон ажиглалт

Мэргэжлийн эрсдэлийн инженерүүдээр байгууллагын өдөр тутмын үйл ажиллагаанд тулгарч болох эрсдэлүүдийг тодорхойлуулах

Эрсдэлийг олж илрүүлэх техник аргачлал

Гадаад эх сурвалж: Байгууллагын гадна талаас мэдээлэл цуглуулах

Судалгаа / Research

Гадаад орчинд, дэлхий дахинаа эрсдэлийн орчин хэрхэн өөрчлөгдөж буй талаар байнгын судалгааг хийж байх. Энэ чиглэлийн мэргэжлийн байгууллагуудаас гаргаж буй тайлан мэдээ зэргийг тогтмол унших гэх мэт

Stress testing and scenario analyses

Мэргэжлийн хүмүүсийн тусламжтайгаар ирээдүйд учирч болох үйл явдлууд, тэдгээрийн байгууллагад үзүүлэх нөлөөллийн талаар сцениарууд боловсруулж, тестлэх

Гадаад аудитын тайлан

Гадны хөндлөнгийн аудитын тайлангаас байгууллагын үйл ажиллагаанд гарч буй зөрчил, доголдлын талаар мэдэж авах

Даатгалын компаниудын тайлан,
документуут унших

Даатгалын компаниуд даатгаж буй эрсдэлдээ эрсдэлийн судалгааг хийлгэдэг. Тухайлбал, хариуцлагын эрсдэлийн судлаач бол ажилчид, үйлчлүүлэгчид болон олон нийтэд учруулж болох эрсдэлийн судалгааг хийдэг бол хөрөнгийн эрсдэлийн судлаач галын болон хамгаалалтын системийн эрсдэлүүдийг судалдаг. Бизнесийн үйл ажиллагааг тасалдуулж болох үйл явдлууд хийгээд хэрхэн түргэн хугацаанд үйл ажиллагаагаа сэргээх боломжтой тухайг бизнес тасалдлын эрсдэлийн судлаач судалдаг.



Эрсдэлийг олж илрүүлэх техник аргачлал

Илрүүлэхэд төвөгтэй нуугдмал эрсдэлүүдийг олж тодорхойлохын тулд

Бизнес процесс анализ

Fault trees and root cause analyses

Байгууллагын бүтцийн диаграм

Урсгал, процесс ба хамаарлын диаграм

-
- Flow chart байгууллагын бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэлийг орцоос гарц, хүргэлт хүртэлх бүх үеийн шатны чухал орцуудыг бүтнээр зураглах боломжийг олгодог.
 - Эрсдэлийг илрүүлэх гэдэг бол тасралтгүй үргэлжлэх процесс. Шинээр үүсэж болох эрсдэл, тооцоолж тодорхойлсон эрсдэлүүдэд өөрчлөлт гарах зэрэг байнгын сонор сэрэмжтэй байх нь тухайн байгууллагын эрсдэлийн төлөвшлийн түвшинг илэрхийлдэг.



Эрсдэлийн мэдээллийг цэгцлэн ангилах

Describing and recording risks

Цуглуулсан эрсдэлийн мэдээллийг тодорхой шинж чанараар нь төрөл ангилалд оруулж цэгцлэх нь цаашид эрсдэлийн удирдлагыг хэрэгжүүлэхэд улам хялбар болдог. Эрсдэлийг төрөл ангилалд хуваах олон аргачлал байдаг. Тэдгээрээс хамгийн түгээмэл хэлбэр нь FIRM аргачлал бөгөөд энэ нь:

- Financial risks
- Infrastructure risks
- Reputational risks
- Marketplace risks гэсэн үндсэн 4 төрлөөр эрсдэлүүдийг бүлэглэж цааш илүү нарийвчлан ангилдаг.





Эрсдэлийн дүн шинжилгээ

Analyzing risks

Эрсдэлийн дүн шинжилгээний гол агуулга нь:

- A. Тохиолдох эрсдэлийн давтамж
- B. Тохиолдох үедээ учруулах хохирлын далайц, цар хүрээ

Гэсэн 2 зүйлийг үнэлэхийг зорьдогт оршино.



Эрсдэлийн дүн шинжилгээ

Давтамж / Frequency

- Түүхэн дата мэдээлэл ашиглаж давтамжийг таамаглах
- Давтамжийн үзүүлэлтийг тоогоор тэмдэглэж илэрхийлэх

Давтамжийн үзүүлэлт	Тайлбар
1	10 жилд 1-ээс бага давтамжтай
2	10 жилд 1 удаагийн давтамжтай
3	5 жилд 1 удаагийн давтамжтай
4	Жил бүр
5	Жилд 5-аас илүү давтамжтай



Эрсдэлийн дүн шинжилгээ

Дагуулах үр дагаварын цар хүрээ / Severity

- Цар хүрээг тодорхойлохдоо өнгө ашиглах (Red, Amber, Green (RAG) Rating)
- Тоогоор тэмдэглэж илэрхийлэх

Цар хүрээ	Тайлбар
Level 1	Negligible
Level 2	Minor
Level 3	Moderate
Level 4	Major
Level 5	Extreme



Эрсдэлийн дүн шинжилгээ

Дагуулах үр дагаварын цар хүрээ / Severity

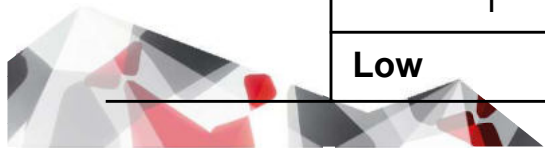
- Цар хүрээг тодорхойлохдоо өнгө ашиглах (Red, Amber, Green (RAG) Rating)
- Тоогоор тэмдэглэж илэрхийлэх

Цар хүрээ	Тайлбар
Level 1	Negligible
Level 2	Minor
Level 3	Moderate
Level 4	Major
Level 5	Extreme



Эрсдэлийн матрикс – Risk map

Severity impact score	High	5				Human health: pandemic influenza	
	Severity impact score	4	Structural failures		Coastal/tidal flooding	Flooding including fluvial flash /surface water	
		3	Legacy mine workings	Transport accidents	Industrial accident & enviro/ pollution		Accident on motorway and trunk roads
		2					
Low	1		Public Disorder	Animal health and plant disease			
		1	2	3	4	5	
		Low	Frequency/ Likelihood Score				High



Эрсдэлийн загварчлал– Risk modelling

Шалтгаан ба үр дагавар хоорондын математик хамааралд үндэслэсэн эрсдэлийн математик загварчлалууд байдаг.

Мөн байгалийн гамшигт үзэгдлүүдийг олон жилийн түүхэн датанд суурьлан таамагладаг компьютер загварчлалууд байдаг.



Эрсдэлийн үнэлгээ

Evaluating Risks: risk appetite and tolerance

Тодорхой эрсдэлийн мэдээлэлд суурилж, дүн шинжилгээ хийсний дараа тухайн эрсдэлийг:

- A. Улс орон, байршил, бизнесийн орчны хувьд
- B. Тухайн байгууллагын үйл ажиллагааны болон төсвийн хязгаарлалт, аливаа эрсдэлийг давах туулах санхүүгийн чадвар

Гэсэн шалгуур үзүүлэлтээр дахин үнэлэх хэрэгтэй байдаг.



Эрсдэлийн үнэлгээ

Evaluating Risks: risk appetite and tolerance

Санхүүгийн шалгуур

Хуулийн шалгуур

Үйл ажиллагааны шалгуур

Тогтмол хяналт хийж, сайжруулах нь - Importance of regular review

Эрсдэлийн дүн шинжилгээ хийж, тодорхой бүртгэл хөтлөлт хийхийн гол зорилго нь оновчтой зөв шийдвэр гаргахад нь менежментийн багт туслах, компани зорилгодоо хүрэхэд нь хувь нэмэр оруулах тухай байдаг. Нөгөө талаас эрсдэлийн удирдлагын сайн хөтөлбөрийн дагуу эрсдэлийн тайлан репорт гаргаж байх нь компанийн гадаад болон дотоод бүх оролцогч талуудад тухайн компанийн эрсдэлийг оновчтойгоор удирдаж хяналтдаа байлгаж байгаа гэсэн мессежийг өгч байдаг. Тиймээс тогтмол циклийн дагуу эрсдэлийн удирдлагын бүх алхамуудыг байнга хянаж, сайжруулж байх хэрэгтэй байдаг.



Эрсдэлийн удирдлага

Эрсдэлийн удирдлага – Risk treatment

Авах арга хэмжээ	Тайлбар
Эрсдэлийг арилгах – Eliminate the risk	Энэ аргачлал нь бизнесийн зарим хэсгийг хаах, татан буулгах нөхцөлд хүргэдэг. Нөгөө талаас энэ аргачлал нь хэрэв тухайн эрсдэлийг хүлээн авч үүрсэн бол хүртэж болзошгүй байсан үр өгөөжийг алдахад хүргэдэг.
Эрсдэлийг хянах – Control the risk	Эрсдэлийг бууруулах, багасгах цаашлаад бүрэн арилгах гэсэн эрсдэлийн удирдлагын түгээмэл аргачлал юм. Жишээ нь: Харилцагчдад чин шударгаар үйлчлэх талаар явуулж буй сургалтын үр дүнг илтгэхийн тулд ирж буй санал гомдлын тоог хянах эсхүл хохирлын датабаазыг ашиглаж нөхөн төлбөрийн болзошгүй залиланг хянаж шалгах гэх мэт.
Эрсдэлийг шилжүүлэх – Transfer the risk	Гэрээний нөхцөлөөр эрсдэлийг бусдад шилжүүлэх. Тухайлбал, даатгалын аргачлал
Эрсдэлийг үүрэх – Retain the risk	Материаллаг хохирол маш бага хэдий ч хянах удирдах зардал өндөр байх нөхцөлд тухайн эрсдэлийг хүлээн авч өөртөө үүрч болдог. Зарим эрсдэлүүд цаашид хянах, устгах, бусдад шилжүүлэх боломжгүй учраас гарцаагүй өөртөө үлдээх шаардлага үүсдэг.

Эрсдэлийг арилгах устгах

Eliminate the risk

Кэйс: Асбистос

20-р зууны эхэн дунд үед барилгын болон цахилгааны үйлдвэрлэлд асбистос өргөн ашигладаг байсан. Гал тэсвэртэй, тусгаарлах чанартай материал. Хэрэв асбистос агуулсан материалууд ямар нэг байдлаар хүчин зүйлсийн нөлөөлөлд орж гэмтвэл түүнээс агаарт ялгарах фибер нь уушигны хорт хавдар үүсгэдэг.

Эрсдэлийг арилгах, устгах тухай асбистосын кэйс дээр үзэцгээе.



Эрсдэлийг арилгах устгах

Эрсдэлийг арилгах, устгах тухай асбистосын кэйс дээр үзэцгээе.

Аргачлал	Асбестосоос үүсэх эрсдэл
Эрсдэл үүсгэж буй үйл ажиллагааг зогсоох	1985 онд Англи улс асбистосын хэрэглээг хориглосон.
Тухайн үйл ажиллагаа өрнөж буй байршлыг өөрчлөх	20-р зуунд асбистосыг сургуулийн барилгуудад өргөн ашигладаг байв. Хэрэв материалыг хөндөхгүй бол хор хөнөөлгүй. Гэхдээ сургуулийн барилгын шал хана тааз, шугам сүлжээн засвар хийх үед үүсэх эрсдэлийг сургуулийн хүүхдүүдийг түр нүүлгэн шилжүүлэх замаар шийдэж болно.
Эрсдэл үүсгэж буй материалыг солих	Машины зарим эд ангид асбистос ашигладаг байсан бол одоо asbestos free материалууд ашиглах болсон.
Эрсдэлтэй үйл ажиллагааг хийх аргачлалыг өөрчлөх	Сургуульд засвар хийж буй ажилчид асбистост өртөх эрсдэлийг тусгай хамгаалалтын хэрэгсэл ашиглах замаар шийдэж болно.



Эрсдэлийг арилгах устгах

Эрсдэлийг арилгах устгахын сул талууд

Эдийн засгийн алдагдал: Үйлдвэрийн байршлыг өөрчлөх тохиолдолд

Тооцоолгүй үр дагаврууд: Галд шатамхай материалыг өөр материалаар орлуулсан ч тухайн материал нь хортой нөлөөтэй байх

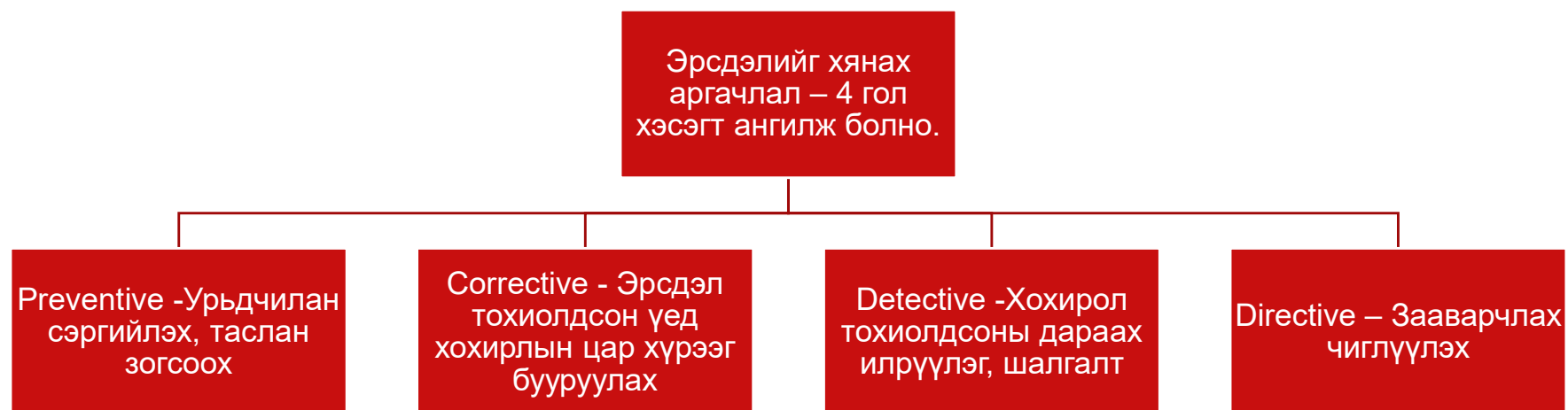
Эрсдэлийг устгах арилгах аргачлалыг аливаа төслийн төлөвлөлт дизайны шатанд хэрэгжүүлэх нь хамгийн үр дүнтэй.



Эрсдэлийг хянах

Control the risk

Эрсдэлийг хянах аргачлал нь хохирол дагуулж болох аливаа үйл явдлын а) давтамж б) түүний үзүүлэх үр дагаврын цар хүрээг эсхүл энэ 2-г зэрэг бууруулахыг зорьдог. Мөн үр ашигтай хяналтын аргачлал нь хохирол тохиолдохоос өмнө, эсхүл тохиолдох үеэр болон хохирлын дараах үеүдэд ашиглагдаж болдог.



Эрсдэлээс урьдчилан сэргийлэх, таслан зогсоох

Preventive controls

Аливаа эрсдэл дагуулах үйл явдлуудын тохиолдох магадлалыг бууруулах тухай байдаг. Жишээ:

Ажил үүргийн хуваарийг салгах: Тухайлбал, бараа бүтээгдэхүүний захиалга хариуцдаг ажилтанд бараа үйлчилгээний төлбөр төлөх ажлыг хариуцуулахгүй байх

Зарим ажил үүргүүдийг зөвхөн тодорхой мэргэшсэн ажилтанд даалгах: Хэвлэл мэдээлэл, медиа компаниудыг зөвхөн мэргэшсэн хэвлэл мэдээллийн ажилтантай л уулзуулах

Зарим эрсдэлтэй үйл ажиллагаа эрхлэхгүй байх тухай стратигийн шийдвэр гаргах: Хөрөнгийн даатгалын компани үерийн эрсдэл бичихгүй байх гэх мэт.



Эрсдэл тохиолдсон үед авах арга хэмжээ

Corrective controls

Аливаа эрсдэл тохиолдсон үед түүний дагуулах хохирлын хэмжээг бууруулах зогсоох зорилгоор авах арга хэмжээг хэлнэ.

Жишээ: Даатгал бол үүний нэг жишээ болдог. Учир нь даатгал нь эрсдэл тохиолдсон үед түүний санхүүгийн зардлыг нөхөн төлөх систем юм. Даатгалын механизмаар эрсдэлийн үр дагаврыг даатгагчид шилжүүлдэг.

Business continuity planning: Байгалын гамшигт үзэгдлүүд, томоохон хямрал зэрэг нь зарим тохиолдолд бүрэн дүүрэн шийдвэрлэх боломжгүй байдаг. Тийм учраас байгууллагууд business continuity plan –тай байж түүнийхээ дагуу тогтмол бэлтгэлтэй байх нь ийм бүрэн шийдвэрлэх боломжгүй эрсдэлийн үед эргэж богино хугацаанд хэвийн үйл ажиллагаагаа сэргээх боломж олгодог.

Бизнесийн эрсдэлийг тараан байршуулах: Өөр өөр салбарт бизнесийн өргөжилт хийх. Өөрөөр хэлбэл, нэг ижил шалтгаант эрсдэлд бүгд өртөхгүй байхаар бизнесийн үйл ажиллагааг салбарлуулж болно.

Үүнд мөн санхүүгийн хөрөнгө оруулалтуудын тархаан байршуулалт багтдаг. Бүх өндгөө нэг сагсанд хийхгүй байх тухай гол агуулга нь оршино.

Чиглүүлэн удирдах

Directive controls

Аливаа эрсдэлээс сэргийлэх зорилгоор хүмүүсийн үйлдэл, зан төлөвийг удирдан чиглүүлэх зорилготой арга хэмжээг хэлнэ. Товчхондоо ХАБЭА гэж хэлж болно. Жишээ:

Ажилчдын эрүүл мэнд, аюулгүй байдлыг хангах чиглэлд хийгдэж буй сургалт, трэйнинг: Тухайлбал, хамгаалах хувцас хэрэглэл тогтмол өмсүүлж сургах, тодорхой ажил гүйцэтгэхэд шаардагдах ур чадвар суух хүртэл ахлах ажилтны хяналтын доор ажиллах.

Процессын гарын авлага, дүрэм журам, протокол: Checklist, хянан шалгах хуудас, хуваарьт тестүүд зэрэг directive control –н хэлбэрүүд юм. Учир нь эдгээр нь хамгийн чухал алхамууд ном журмын дагуу хийгдсэн эсэхийг шалгах зорилготой байдаг.

Ажлын байрны тодорхойлолт: Хэрэв ажилчид ямар ажил үүрэг хэрхэн гүйцэтгэх талаар тодорхой мэдээлэлгүй байвал энэ нь ажлын байранд стандартууд зөрчигдөх, ойлгомжгүй байдалд хүргэх улмаар маш том эрсдэлд хүргэх аюултай. Ажлын байрны тодорхойлолт нь ажилчдын тодорхой ажилд хүлээх хариуцлага, хязгаар, ажлын орчин, техник хэрэгсэл ашиглах заавар, тухайн ажилд шаардагдах ур чадвар, тухайн ажлыг хариуцаж буй менежер зэргийг тодорхойлж өгдөг.



Эрсдэл тохиолдсон шалтгааныг илрүүлэхэд авах арга хэмжээ

Detective controls

Аливаа эрсдэл тохиолдсон үед яагаад ийм эрсдэл тохиолдсон, ямар шалтгаантай байсныг илрүүлэх зорилгоор авах арга хэмжээг хэлнэ. Жишээ:

Аваар ослын дараах үзлэг шалгалт / Accident Investigation. Тухайлбал онгоцны ослын дараах хар хайрцагны шинжилгээ. Энэ нь тухайн ослын шалтгааныг илрүүлж ирээдүйд тухайн шалтгаанаар гарч болох эрсдэлүүдээс сэргийлэх зайлсхийх арга хэмжээ авах зорилготой.

Залиланг илрүүлэх / Fraud Detection: Reconciling authorised payments with bank statements will detect unauthorised transactions.

Аудит хяналт, шалгалт: Аудитын шалгалт болон түүний ижил төстэй хяналт шалгалтын механизмууд нь үйл ажиллагаанд гарч буй алдаа дутагдлуудыг олж илрүүлэх, мөн тэдгээрийг засаж сайжруулах зөвлөмж, арга хэмжээнүүдийг санал болгодог.



Аргачлалуудын холимог

Амар хялбар аргаар шийдвэрлэх боломжгүй төвөгшилтэй эрсдэлүүдийг эдгээр аргачлалуудын комбинациар шийдэх илүү үр дүнтэй. Жишээ нь: Бизнес аялалын үед гарах эрсдэлүүдийг:

Эрсдэлийн хяналтын төрлүүд	Жишээ
Сэргийлэх аргачлал / Preventative	Аялалд гарахаас өмнө эрүүл мэндийн үзлэг, дархлаажуулалтад хамрагдах
Эрсдэл тохиолдсон үеийн / Corrective	Эрүүл мэндийн тусламжийн багаж хэрэгслүүд, эм тариа бэлтгэж авч явах
Заавар чиглүүлэг / Directive	Аялах орныхоо тухай судлах, тухайлбал, нийтийн тээвэр, такси, замын хөдөлгөөний дүрэм гэх мэт. Аюулгүй аялах дүрэм боловсруулж мөрдөх
Илрүүлэх / Detective	Аялалын өдөр тутмын репорт толгой оффистоо тайлагнах, зарим тохиолдолд GPS детектор авч явах гэх мэт



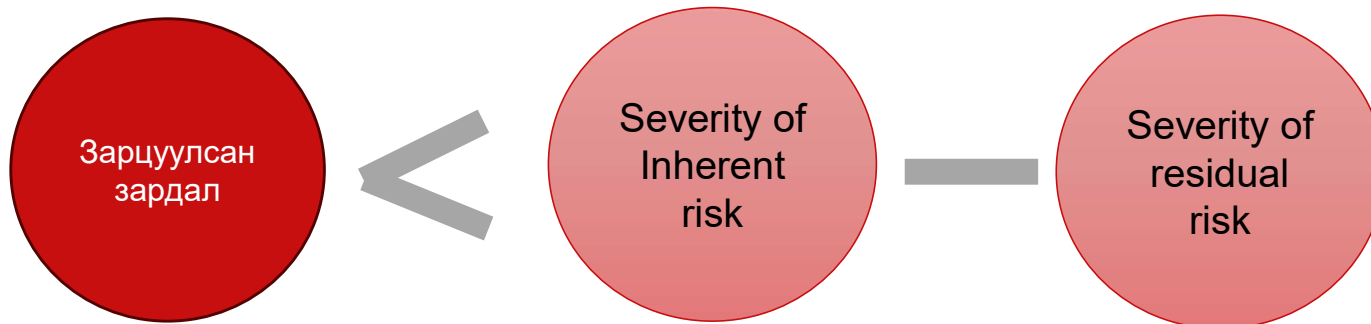
Эрсдэл хяналтын зардлын үр ашиг

Cost effectiveness of controls

Эрсдэлийн хяналтын арга хэмжээнд зарцуулж буй зардал үр ашигтай байх учиртай. Үр ашгийг хэрхэн хэмжих вэ?

Арга хэмжээ аваагүй байх үед эрсдэл (Inherent risk) учирвал дагуулах зардлын хэмжээ

Арга хэмжээ авсаны дараах үеийн эрсдэлийн (residual risk) дагуулах зардлын хэмжээ



Эрсдэлийг шилжүүлэх

Transfer the risk

Эрсдэлийг шилжүүлэх механизм гэдэг бол

When the owner of a risk passes it to another person or organization.

Гэхдээ эрсдэлийг шилжүүлэх аргачлалаар тухайн эрсдэлийг бүхэлд нь шилжүүлдэггүй. Зөвхөн тухайн эрсдэлийн үр дагавар буюу санхүүгийн зардлыг л шилжүүлдэг.

Даатгал

Тодорхой хэмжээний урьдчилсан төлбөр (хураамж) төлөх замаар тохиролцсон эрсдэл тохиолдоход тодорхой хэмжээний нөхөн төлбөр авах тухай хэлцэл.



Эрсдэлийг шилжүүлэх

Transfer the risk

Даатгалын аргачлалаар эрсдэлийг шилжүүлэх механизмын давуу талууд

Зарим давуу талууд:

- Даатгал бол өөрийн эрсдэлийг өөр бусад олон байгууллага хүмүүстэй хуваалцах эдийн засгийн механизм
- Даатгалын компаниуд эрсдэл болон эрсдэлийг санхүүжүүлэх механизмын талаар арвин баялаг туршлагатай
- Даатгалын компаниуд дан ганц нөхөн төлбөрөөс гадна эрсдэлийн судалгаа, эрсдэлийг бууруулах, урьдчилан сэргийлэх зөвлөмж зэрэг нэмэлт үйлчилгээнүүд үзүүлдэг.
- Даатгалын механизмаар эрсдэлийг шилжүүлсэнээр өөртөө эрсдэлийн санг үүсгэж мөнгөн хөрөнгө түгжихгүй шаардлагагүй бол түүнийг өөр бусад төсөл, хөрөнгө оруулалтад зарцуулах боломж бүрдэнэ.
- Хам даатгал, давхар даатгалын хөшүүргээр даатгалын компаниуд үлэмж хэмжээний санхүүгийн хамгаалалт санал болгодог.



Эрсдэлийг шилжүүлэх

Transfer the risk

Уламжлалт даатгалын аргачлалаас бусад төрлийн эрсдэлийг шилжүүлэх механизмууд

Эрсдэлийг үнэт цаасжуулах – Securitization of risk

Санхүүгийн эрсдэлүүдийг мэргэжлийн эрсдэл үүрэгч байгууллагуудад (хөрөнгө оруулалтын банк гэх мэт) шилжүүлэх хэрэгслүүдийг энэ нэр томъёонд хамруулж үздэг.

Үүсмэл хэрэгслүүд / Insurance Derivatives

Ирээдүйн тодорхой нэг цаг хугацаанд тодорхой тохиролцсон үнээр тодорхой бараа таваарыг зарах эсхүл худалдан авах боломжийг олгож буй хэлцэл. Гол агуулга ирээдүйн таваарын үнийн хөдөлгөөн, валютын ханш, хүүгийн түвшний өсөлт бууралт зэргээс өөрсдийгөө хамгаалах тухай.

Catastrophe (CAT) bonds

Хөрөнгө оруулалтын бондын нэг төрөл бөгөөд даатгалын төрлийн эрсдэлд суурилж хөрөнгө оруулагчдад төлбөр олгох схемтэй. Хугацааны хувьд 3-5 жил байх бөгөөд хэрэгжих нөхцөл нь тухайлбал газар хөдлөлт тодорхой балл хүртэл хэмжээнд хүрсэн үед төлбөр олгодог. Ийм хэрэгслүүдийн тусламжтайгаар томоохон байгууллагууд өөрийн эрсдэлээ хөрөнгийн зах руу шилжүүлэх боломж бүрддэг.



Эрсдэлийг гэрээгээр шилжүүлэх бусад төрлүүд

Transfer by contract

Төрөл	Тайлбар
Лизинг ба түрээсийн гэрээ	Түрээсийн хугацаанд тухайн хөрөнгийн эрсдэл түрээслэгч талд шилждэг.
Баталгааны хэлцлүүд / Surety agreement	3 талын хэлцэл: Баталгаа гаргагч нь баталгаа гаргуулагчийн эрсдэлийг захиалагч талын өмнө хүлээх нөхцөлтэй хэлцэл.
Эрхээсээ татгалзах / Waivers	Захиалагч тал гэрээний үүргээ зөрчсөн үед гэрээлэгч тал захиалагчийн эсрэг гомдол гаргах эрхээсээ татгалзах нөхцөл. мүл
Үүрэг хүлээхгүй талаарх мэдэгдэл / Disclaimer	Байгууллагын хариуцлага аль хүрээнд хязгаарлагдаж байгааг болон түүнээс гадуурх зарим үр дагавар, хор хөнөөлд хариуцлага хүлээхгүй байх тухай мэдэгдэл.



Эрсдэлийг өөртөө үлдээх

Retain the risk

Эрсдэлийг өөртөө үлдээх тодорхой шалтгаанууд бий.

Сонголтгүй байх нөхцөл / Involuntary risk retention

Эрсдэлийн удирдлагын өөр бусад бүх арга хэрэгслүүд бүрэн шийдвэрлэх боломжгүй тохиолдолд тодорхой түвшний эрсдэлийг байгууллага, хувь хүн өөртөө үлдээхээс өөр сонголтгүй байдаг. Мөн тооцоолоогүй эрсдэлийн зардлыг байгууллага хувь хүн өөртөө үүрэхээс өөр сонголтгүй.

Сайн дураар эрсдэлийг өөртөө үлдээх / Voluntary risk retention

Тухайн эрсдэлийг даатгалын аргачлалаар шилжүүлэх боломж байгаа хэдий ч тодорхой түвшний эрсдэлийг байгууллага хувь өөртөө үлдээх сонголт хийж болно.

Эдийн засгийн шалтгаан / Economic reason

Менежментийн шийдвэр / Managerial reasons



Эрсдэлийг өөртөө үлдээх

Retain the risk

Captive insurance Company

Өөрөө өөрийгөө даатгаж буй албажуулсан хэлбэр. Зөвхөн өөрийн болон хамааралтай байгууллагуудынхаа эрсдэлийг бичдэг. Зарим тохиолдолд гуравдагч талын эрсдэлийг бичих тохиолдол байдаг ч энэ нь тухайн улсын хууль, зохицуулалтаас хамаарна.

Дэлхий даяар 5000 орчим captive insurers бий.



Эрсдэлийг хэсэгчилэн өөртөө үлдээх

Partial retention

Жишээ	Тайлбар
Нөхөн төлбөрийн хязгаар	Даатгалын гэрээний нөхөн төлбөрийн хязгаараас давсан тохиолдолд давсан хэсэгт нь даатгуулагч өөрөө өөртөө даатгагч болох тухай нөхцөл.
Даатгалын гэрээний өөрийн хариуцах хэсэг	Гэрээний өөрийн хариуцах хэсэг бол эрсдэлийн тодорхой хэсгийг өөрт үлдээж буй нөхцөл юм.
Эхний хохирол нөхцөл / First loss cover	Даатгалын компани хохирлын эхний тодорхой дүнг төлөх ба түүнээс давсан хэсэг даатгуулагч өөрөө эрсдэлийг үүрэх нөхцөл
Хамтын төлбөр / Co-payment	Даатгалын гэрээний хариуцах хэсэг (excess, deductible) – ээс давсан хэсгийн зардлын тодорхой хувийг даатгуулагч төлөх нөхцөл. Мөн эрүүл мэндийн даатгалын даатгуулагчийн хариуцан төлөх тогтмол мөнгөн дүнг хамтын төлбөр гэсэн агуулгаар илэрхийлдэг.

Business Continuity Management (BCM)

Зарим төрлийн эрсдэлээс бүрэн зугтах эсхүл түүнийг бүрэн шилжүүлэх, шийдвэрлэх боломжгүй байдаг. Тиймээс байгууллагууд ийм төрлийн хямрал дагуулах магадлалтай томоохон эрсдэлүүдэд зориулж эрсдэлийн урьдчилсан төлөвлөгөө боловсруулдаг ба түүнийг **Business Continuity Management (BCM)** гэх нэр томъёогоор илэрхийлдэг.

BCM бол нэгэн төрлийн эрсдэлийн удирдлагын хэрэгсэл мөн.

Interconnectivity / Globalization

Зөвхөн тухайн бизнесийн өөрт тулгарч болох эрсдэлүүдийг тооцохоос гадна нийт нийлүүлэлт, хэрэглэгч болон борлуулалтын сүлжээг бүхэлд нь тооцоолох шаардлага үүсдэг.



Эрсдэлийн удирдлагын багийн үүрэг, хариуцлага

Risk management roles and responsibilities

- Эрсдэлийг удирдахын тулд хэн юуг, хэрхэн хийх вэ?
- Хэн эрсдэлийн удирдлагын хөтөлбөрийг хэрэгжүүлэх вэ?
- Хөтөлбөрийн хэрэгжилт, үр дүнг хэрхэн хянах вэ?



Эрсдэлийн удирдлагын багийн үүрэг, хариуцлага

Risk management roles and responsibilities

Удирдах зөвлөл / Board

- Executive officers / Chief Risk Officer

Удирдах зөвлөл эрсдэлийн

- Эрсдэлийн хороо / The Risk subcommittee
- Дотоод аудит / Audit



Эрсдэлийн удирдлагын багийн үүрэг, хариуцлага

Roles and responsibilities of the risk manager and risk team

- Эрсдэлийн бодлогыг боловсруулж ТУЗ-д танилцуулах
- Байгууллагын эрсдэлийн дуршил болон эрсдэл даах хязгаарын тухай үзэл баримтлалыг боловсруулж ТУЗ-д танилцуулах
- Эрсдэлийн удирдлагыг хэрэгжүүлэх, хянах
- Ямар стандарт баримтлахыг шийдэх
- Хэн ямар үүрэг хариуцлага хүлээхийг чиглүүлэн зааварчлах
- Даатгалын хөтөлбөр болон ВСМ боловсруулахад туслах гэх мэт



Эрсдэлийн удирдлагын багийн үүрэг, хариуцлага

Эрсдэлийн удирдлагын үйлчилгээ үзүүлэгч байгууллагууд

- Хохирол үнэлгээчин / Loss adjusters and loss assessors
- Шинжээчид / Forensic specialists
- Хуулийн үйлчилгээ / Legal services
- Компанийн засаглалын зөвлөх мэргэжилтнүүд / Corporate governance consultants
- Хөрөнгийн үнэлгээний мэргэжилтнүүд / Appraisal and valuation specialists
- Даатгалын брокерууд / Insurance brokers



Many thanks for your kind attention and participation



**Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH**

Registered offices
Bonn and Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36
53113 Bonn, Germany
T +49 228 44 60 - 0
F +49 228 44 60 - 17 66

Dag-Hammarskjöld-Weg 1 - 5
65760 Eschborn, Germany
T +49 61 96 79 - 0
F +49 61 96 79 - 11 15

E info@giz.de
I www.giz.de