

ТӨК-ИЙН УДИРДАХ АЛБАН ТУШААЛТНЫ ТОМИЛГОО: ТУЗ-ИЙН ГИШҮҮН, ГҮЙЦЭТГЭХ УДИРДЛАГА, ЧАНАР, БҮТЭЭМЖИЙН МЕНЕЖЕР

УДИРТГАЛ

Сүүлийн жилүүдэд төрийн өмчит болон төрийн өмчийн оролцоотой компанийн (ТӨК) тоог бууруулах, татан буулгах, хувийн хэвшилтэй үйл ажиллагаагаар өрсөлдөхгүй байх амлалтуудыг Монгол Улсын Засгийн газраас үргэлжлүүлэн гаргасаар байгаа ч дорвитой үр дүн гарахгүй байна. 2023 оны төгсгөлд нийт 355 төрийн болон орон нутгийн өмчит компани үйл ажиллагаа явуулж байгаагийн 123 нь төрийн өмчит, 232 нь орон нутгийн өмчит компани байсан бол¹ 2024 онд ТӨК-ийн тоо 19-өөр нэмэгджээ². Энэ нөхцөлд ТӨК-ийн засаглалыг сайжруулж, ил тод, хариуцлагатай болгох, удирдлагын бие даасан, хараат бус байдлыг хангах нь нэн чухал болоод байна. Түүнчлэн ТӨК төдийгүй, түүнтэй холбоотой төрийн аливаа шийдвэр, үйл ажиллагаа хууль тогтоомж, компанийн дотоод дүрэм журам, олон улсын стандартад нийцсэн байх учиртай.

Харин төрийн болон орон нутгийн өмчит хуулийн этгээд, 50 ба түүнээс дээш хувийн төрийн болон орон нутгийн өмчийн оролцоотой хуулийн этгээдийн удирдах албан тушаалтны томилгоонд холбогдох хууль тогтоомжийг бүрэн баримтлахгүй, улс төрийн захиалгат томилгоо хийгдэж байгаа нь төлөөлөн удирдах зөвлөл (ТУЗ) болон гүйцэтгэх удирдлагын мэргэшсэн, бие даасан байдал, хараат бусаар шийдвэр гаргах чадавхыг сулруулж, авлига, ашиг сонирхлын зөрчлийн эрсдэлийг нэмэгдүүлж, компанийн үйл ажиллагаа, үр ашигт ч сөргөөр нөлөөлсөөр байна.

Иймд ТӨК-ийн удирдах албан тушаалтны томилгооны үйл явц дахь хууль тогтоомжийн хэрэгжилт, хөндлөнгийн нөлөөлөл, авлига, ашиг сонирхлын зөрчлийн эрсдэлт хүчин зүйлсийг тодорхойлох зорилгоор энэхүү бодлогын шинжилгээг хийв.

¹ Төрийн болон орон нутгийн өмчит компанийн тухай хуулийн төслийн танилцуулга, 2024, ТӨБЗГ-ын “төрийн болон төрийн өмчийн оролцоотой хуулийн этгээдийн шинэчлэл, Өмчлөлийн бодлого, засаглал, үр ашгийг сайжруулах танилцуулга, 2023, <https://mojha.gov.mn/wp-content/uploads/2021/10/ТАНИЛЦУУЛГА-ТӨОНК.pdf>, нэвтэрсэн 2025.06.25

² Үндэсний аудитын газар, Гүйцэтгэл-нийцлийн аудитын тайлан, 2024 оны 09 дүгээр сар, https://www.audit.mn/uploads_open_audit/pages/20241003024620/watermarked.pdf, нэвтэрсэн 2025.07.03



Д.Тэгшбаяр, Эрх зүйч, судлаач

Авлига, санхүүгийн гэмт хэрэгтэй тэмцэх, засаглал, комплаенс, харьцуулсан эрх зүйн чиглэлээр судалгаа, дүн шинжилгээ хийдэг.

Бодлогын судалгааны чиглэлээр 15 гаруй жил ажилласан туршлагатай. Хууль тогтоомж, бодлого судалгааны төв НҮТББ 2017 онд байгуулагдсан, судалгааны чиглэлээр дагнан ажилладаг төрийн бус байгууллага юм.

Бодлогын шинжилгээний хүрээнд, компанийн орлого төвлөрүүлэлт, ашигт ажиллагаа, хүний нөөцийн тоо зэргийг харгалзан “Эрдэнэс Монгол” ХХК (нэгдлийн толгой компани), “Эрдэнэс Тавантолгой” ХК, “Эрдэнэт үйлдвэр” ТӨҮГ-ыг сонгон авч, 2020-2024 онд хийгдсэн

ТУЗ-ийн гишүүн, гүйцэтгэх удирдлага, түүнтэй дүйцэхүйц албан тушаалтан, чанар, бүтээмжийн болон бусад менежер, Засгийн газрын Бүрэн эрхт төлөөлөгч (БЭТ)-ийн томилгооны шийдвэрүүдийг дараах аргачлалын дагуу шинжлэн судлав.

I үе шат:

ТӨК-ийн удирдах албан тушаалтны томилгоотой холбоотой хууль тогтоомж, компани тус бүрийн дотоод дүрэм журам, хүний нөөцийн бодлого, төлөвлөгөөг судалж, шийдвэр гаргах үйл явц, албан тушаал бүрд тавигдах шаардлага, шалгуурыг тодорхойлов. Тэрчлэн чанар, бүтээмжийн болон бусад менежер, БЭТ-ийн томилгооны үндэслэл, хэрэгцээ шаардлага, үр дүн, түүнийг үнэлэх үйл явцыг тодорхойлов.

II үе шат:

Тухайн томилгоотой холбоотой эрх бүхий байгууллагын шийдвэр, удирдамж, Засгийн газрын хуралдааны тэмдэглэл, сонгон шалгаруулалтын мэдээлэл, тоо баримтыг холбогдох төрийн байгууллага, ТӨК-ийн цахим хуудас, хэвлэлийн мэдээлэл гэх мэт нээлттэй эх сурвалжийг ашиглав.

III үе шат:

Албан тушаал тус бүрээр томилгооны үйл явц, түүнд тавигдах шаардлага, бодит хэрэгжилтийг харуулсан тойм зураглал гаргасан болно.

IV үе шат:

Тойм зураглалын дагуу томилгооны шийдвэр тус бүрийн хууль тогтоомжийн нийцлийг үнэлэв. ТӨК-ийн удирдах албан тушаалтны томилгоотой холбоотой мэдээлэл ил тод биш, ялангуяа Засгийн газрын холбогдох тогтоол, хуралдааны тэмдэглэл нээлттэй бус байх тул төрийн өмчит компанийн зарим ажилтнуудтай ярилцлага хийх замаар тодруулга, мэдээлэл авав.

V үе шат:

Өмнөх үе шатны дүнг нэгтгэн ТӨК-ийн удирдах албан тушаалтны томилгоонд нийтлэг ажиглагдсан асуудал буюу хууль тогтоомжийн зөрчил, эрсдэл, түүнд нөлөөлөх хүчин зүйл, тэдгээрийн үр дагавар, сайн туршлагыг тодорхойлж, холбогдох зөвлөмж санал боловсруулав. Ялангуяа, хууль тогтоомж, Засгийн газрын шийдвэрийн адил хүчинтэй үйлчилж буй Засгийн газрын хурлын тэмдэглэлийн асуудлыг онцгойлон авч үзэж тусад нь шинжиллээ.

1. АСУУДЛЫН ТОЙМ

Монгол Улсад 2023 оны сүүлийн байдлаар нийт 355 төрийн болон орон нутгийн өмчит компани үйл ажиллагаагаа явуулж байгаагийн 123 нь төрийн өмчит, 232 нь орон нутгийн өмчит компани байна³.

ТӨК-иудын хувьцаа эзэмшигчийн 100 хувийн эрхийг хэрэгжүүлэх 42 ТӨК байгаа бол 27 ТӨК-ийн төрийн өмчлөлийн эрхийг Эрчим хүчний яам, 15 ТӨК-ийн эрхийг Засгийн газрын Хэрэг эрхлэх газар (Эрдэнэс Монгол), 7 ТӨК-ийн эрхийг Сангийн яам, 1 ТӨК-ийн эрхийг Уул уурхай, хүнд үйлдвэрийн яам (хуучин нэрээр), 4 ТӨК-ийн эрхийг Хүнс, хөдөө аж ахуй, хөнгөн үйлдвэрийн яам, 3 ТӨК-ийн эрхийг Зам, тээврийн хөгжлийн яам (хуучин нэрээр) хэрэгжүүлсэн байна. Эдгээр нь төрийн өмчит компани бөгөөд орон нутгийн өмчит компанид хамаарахгүй болно. Харин ТӨБЗГ-ын харьяанд төрийн өмчит болон төрийн өмчийн оролцоотой нийт 21 компани байна⁴.

Монгол Улсын Засгийн газар стратегийн ач холбогдол бүхий орд газруудыг эдийн засгийн эргэлтэд оруулж үнэ цэн, үр өгөөж бий болгох

зорилгоор 2023 оноос уул уурхайн чиглэлээр үйл ажиллагаа явуулж буй төрийн өмчит нийт 31 компанийг нэгдлийн зарчмаар ажиллуулахаар болж, нэгдлийн бүрэлдэхүүн компаниудыг нэгдсэн удирдлага, зохион байгуулалтаар ханган ажиллах толгой компанийн эрх, үүргийг “Эрдэнэс Монгол” ХХК-д хариуцуулжээ.⁵

Харин эрчим хүчний чиглэлийн 44 төрийн өмчит компани, үйлдвэрийн газрыг 2025 онд үйл ажиллагааны чиглэлээр нь бүлэглэн нэгтгэж, “Эрчист Монгол” ХХК-ийг Монгол Улсын Засгийн газрын тогтоолоор байгуулсан байна⁶. Ингэснээр нийт 123 төрийн өмчит компани байгаагаас “Эрдэнэс Монгол” ХХК болон “Эрчист Монгол” ХХК-ийн нэгдэлд нийт 75 компани хамааран үйл ажиллагаа явуулж байна⁷ (2026 оны 03 дугаар сарын 18-ны өдөр “Эрчист Монгол” ХХК-ийг татан буугдах хүртэл)⁸. Бусад 48 төрийн өмчит компанийг татан буулгасан талаарх мэдээлэл байхгүйгээс гадна 2025 онд Үндэсний аудитын газраас хийсэн Гүйцэтгэлийн аудитын тайланд 19 ТӨК шинээр байгуулсан гэжээ⁹.

³ Төрийн болон орон нутгийн өмчит компанийн тухай хуулийн төслийн танилцуулга, 2024, ТӨБЗГ-ын Төрийн болон төрийн өмчийн оролцоотой хуулийн этгээдийн шинэчлэл, Өмчлөлийн бодлого, засаглал, үр ашгийг сайжруулах танилцуулга, 2023, <https://mojha.gov.mn/wp-content/uploads/2021/10/ТАНИЛЦУУЛГА-ТӨОНК.pdf>, нэвтэрсэн 2025.07.03.

⁴ Төрийн өмчийн хувьцаа эзэмшигчийн эрхийг хэрэгжүүлэгч байгууллагууд, https://pcsp.gov.mn/?page_id=1822, нэвтэрсэн 2025.06.27.

⁵ Монгол Улсын Засгийн газар, 2023 оны 108 дугаар тогтоол, Эрдэнэс Монгол ХХК-ийн талаар авах зарим арга хэмжээний тухай, <https://legalinfo.mn/mn/detail?lawid=16759249841461>, Монгол Улсын Засгийн газар, 2022 оны 225 дугаар тогтоол, “Эрдэнэс Монгол” нэгдлийн талаар авах зарим арга хэмжээний тухай, <https://legalinfo.mn/mn/detail?lawid=16530635530451>, нэвтэрсэн 2025.07.03.

⁶ Монгол Улсын Засгийн газар, 2025 оны 04 дүгээр тогтоол, Эрчист Монгол хязгаарлагдмал хариуцлагатай компани байгуулах, давхардсан чиг үүргийг бууруулах тухай, <https://legalinfo.mn/mn/detail?lawid=17355807531151&sword=Стандарт,%20Хэмжил%20зүй>, нэвтэрсэн 2025.07.03.

⁷ 2025 оны 06 дугаар сарын байдлаар Эрчист Монгол ХХК-ийн нэгдэлд 7 компани шилжсэн байна. “Эрчист Монгол” ХХК-ийн төлөөлөн удирдах зөвлөлийн хараат бус гишүүнийг сонгон шалгаруулах зар, ТӨБЗГ, 2025, <https://pcsp.gov.mn/?p=7420>, нэвтэрсэн 2025.07.03.

⁸ Монгол Улсын Засгийн газар, 2026 оны 91 дүгээр тогтоол, Төрийн өмчит компанийг татан буулгах тухай, <https://legalinfo.mn/mn/detail?lawid=17436036214332>, нэвтэрсэн 2026.03.17.

⁹ Үндэсний аудитын газар, Гүйцэтгэл-нийцлийн аудитын тайлан, 2024 оны 09 дүгээр сар, https://www.audit.mn/uploads_open_audit/pages/20241003024620/watermarked.pdf, нэвтэрсэн 2025.07.03.

1.1 ТӨК-ийн удирдах албан тушаалтны томилгооны нөхцөл байдал

“Эрдэнэс Монгол” нэгдэл нь улсын хэмжээнд бүртгэгдсэн нийт нүүрсний нөөцийн 22 хувь, зэсийн нөөцийн 38 хувь, жоншны нөөцийн 22 хувь, төмрийн нөөцийн 15 хувийг эзэмшиж, экспортын орлогын 30 орчим хувийг бүрдүүлдэг байна. “Эрдэнэс Монгол” ХХК нь “Эрдэнэс Тавантолгой” ХК, “Багануур” ХК, “Шарын гол” ХК, “Эрдэнэс ассет менежмент” ҮЦК ХХК-д төрийн төлөөлөл хэрэгжүүлэх ТУЗ-ийн гишүүдийг албан тушаалаар (тогтсон албан тушаалтан томилогддоггүй тул тогтмол өөрчлөгддөг) томилж байна. “Эрдэнэс Монгол” ХХК-ийн нэгдэлд хамаарах ТӨК-уудын төрийн төлөөллийг хэрэгжүүлэх ТУЗ-ийн гишүүд 269 байсныг цөөрүүлэн 66 болгосон бол хараат бус гишүүдийн тоо 30 байсныг нэмэгдүүлж 49 болгожээ.

2024 оны 11 дүгээр сарын 13-ны өдрийн Засгийн газрын хуралдаанаар¹⁰ “...төрийн өмчит хуулийн этгээдийн өмчийн удирдлага, засаглал, хяналтын тогтолцоог сайжруулах, бүтээмж, үр ашгийг нэмэгдүүлэх зорилгоор төрийн өмчит хуулийн этгээдийн бүтэц, зохион байгуулалтад засаглал, ил тод байдал, комплаенсын болон гүйцэтгэлийн үнэлгээ, дотоод аудитын хяналт хариуцсан удирдлагын чиг үүргийг бий болгож, холбогдох хуульд заасан журмын дагуу шаардлага хангасан эрх бүхий албан тушаалтныг томилон ажиллуулах зохион байгуулалтын арга хэмжээ авахыг хувьцаа эзэмшигчийн эрхийг хэрэгжүүлэгч Засгийн газрын холбогдох гишүүд буюу Эрчим хүч, Зам, тээвэр, Хүнс, хөдөө аж ахуй, хөнгөн үйлдвэр, Аж үйлдвэр, эрдэс баялаг, Сангийн сайд нар болон Засгийн газрын хяналт хэрэгжүүлэх газар, ТӨБЗГ-ын дарга нар, “Эрдэнэс Монгол” ХХК-д тус тус даалгасан байна.

Уг тэмдэглэлийн дагуу төрийн өмчит компанид 1) Чанар, бүтээмжийн менежер, 2) Хяналт хариуцсан менежер, 3) Цахим хөгжил хариуцсан менежер, 4) Засаглал, ил тод байдал хариуцсан менежер, 5) Бизнес хөгжил хариуцсан менежер гэх мэт өөр өөр нэршил бүхий албан тушаал бий болгож, улмаар нэг компани дээр 2-4 менежерийн томилгоо хийжээ. Үүний дагуу 2025 оны 06 дугаар сарын байдлаар нийт 8 компанид Монгол Ардын нам, Ардчилсан нам болон ХҮН намын төлөөлөл болох 40 орчим хүн томилогдсон боловч тодорхой тоо байхгүй байна. Цаашлаад нийт 123 төрийн өмчит компанид 200-300 орчим хүн томилогдохоор байгаа ба 2025 оны 06 дугаар сард шинээр бүрдэх Засгийн газар уг шийдвэрийг үргэлжлүүлнэ¹¹ гэсэн байр суурьтай байв.

Ойролцоогоор 58,000 орчим ажлын байр бий болгож буй ТӨК-иудын ердөө 5 нь 2023 онд ашигтай ажилласан, нийт 23 их наяд 617 тэрбум төгрөгийн орлого, 16 их наяд 912 тэрбум төгрөгийн урсгал зардал, 4 их наяд 983 тэрбум төгрөг буюу 21.1 хувийн цэвэр ашиг олсон, 64 их наяд 200 тэрбум төгрөгийн нийт хөрөнгөтэй, 7.76 хувийн хөрөнгийн өгөөжтэй ажилласан ба 40 гаруй хувь нь өр төлбөр, хөрөнгийн харьцаагаар эрсдэлтэйд тооцогдсон байна¹². Алдагдалтай ажилласан ТӨК-иудаас “Эрдэнэт үйлдвэр” ТӨҮГ 4700, “Эрдэнэс Тавантолгой” ХК 1800 буюу хамгийн олон ажилтантай ба нийт ажилтнууддаа олгосон урамшууллаас гадна зөвхөн удирдлагууддаа нэмж 972 сая төгрөгийн урамшууллыг нэг жилд олгожээ.

ТӨК-иудаас “Эрдэнэс Монгол” ХХК, “Эрдэнэс Тавантолгой” ХК, “Эрдэнэт үйлдвэр” ТӨҮГ, Хөдөө аж ахуйн корпорац ТӨХХК болон Төрийн

¹⁰ 2024 оны 11 дүгээр сарын 13-ний өдрийн Засгийн газрын 39 дүгээр тэмдэглэл

¹¹ 2025.06.13, УИХ-ын чуулганы танхимд Монгол Улсын Ерөнхий сайдад нэр дэвшигч Г.Занданшатар УИХ-ын гишүүдийн асуултад хариулав, <https://eguur.mn/602463/>, нэвтэрсэн 2025.06.30.

¹² 2025 оны 01 дүгээр сарын 23-ны өдрийн УИХ-ын чуулганы тэмдэглэл, <https://news.mn/r/2778436/>, нэвтэрсэн 2025.06.23

банк ХК ашигтай ажиллажээ. Эдгээрээс улсын төсөвт хамгийн өндөр орлого төвлөрүүлсэн нь уул уурхайн салбарт үйл ажиллагаагаа явуулдаг “Эрдэнэс Монгол” ХХК, “Эрдэнэс Тавантолгой” ХК, “Эрдэнэт үйлдвэр” ТӨҮГ байв. Төрөөс эдгээр компанитай холбоотой санхүүгийн үр дагавар үүсгэх, гэнэтийн шийдвэрийг хөндлөнгөөс гаргаж, удирдлагын томилгоо, компанийн шийдвэрт байнгын давтамжтай нөлөөлж иржээ. Тиймээс энэхүү судалгаанд “Эрдэнэс Монгол” ХХК, “Эрдэнэс Тавантолгой” ХК, “Эрдэнэт үйлдвэр” ТӨҮГ-ийг сонгож, тэдгээрт хийгдсэн томилгоог онцлон судаллаа.

2020-2024 оны хооронд төрийн шийдвэр, удирдамжаар ТӨК-иудад удирдах албан тушаалтны шууд томилгоо хэд хэдэн удаа хийгдсэн байна. Иймд энэ хугацаанд хийгдсэн ТӨК-ийн ГУЗ-д төрийн төлөөллийг хэрэгжүүлэх гишүүд, хараат бус гишүүд, гүйцэтгэх удирдлага, түүнтэй дүйцэхүйц албан тушаалтан, Засгийн газрын бүрэн эрхт төлөөлөгч, чанар, бүтээмжийн болон бусад менежерийн томилгооны шийдвэр

үйл явц нь хууль тогтоомжид нийцэж буй эсэхийг тодорхойлохыг зорив.

2020-2024 онд удирдах албан тушаалд хийсэн томилгооны ерөнхий зураглалыг тоймловол ГУЗ-д 10, гүйцэтгэх удирдлагад 7, Засгийн газрын БЭТ-ийн 1, чанар, бүтээмжийн болон бусад менежерийн 9 томилгоог зөвхөн 3 компанид 4 жилийн хугацаанд хийж, сонгон шалгаруулалтгүй томилсон бол ГУЗ-ийн хараат бус гишүүдийг сонгоход сонгон шалгаруулалтыг хэлбэр төдий зохион байгуулсан байна (Хүснэгт 1).

Уг судалгаа нь 2020-2024 оны томилгоонд хамаарах бөгөөд 2025 онд томилогдсон Засгийн газрын БЭТ-ийн томилгоо болон “Эрдэнэс Тавантолгой” ХК-ийн Гүйцэтгэх захирлын үүрэг гүйцэтгэгч нарын томилгоо энэхүү судалгаанд багтаагүй болно. Гэвч нийтлэг жишиг, хууль эрх зүйн үндэслэл, шалгуур, зохицуулалт нь ижил бөгөөд гарч буй давуу болон сул талыг ижил төстэй гэж дүгнэж болохоор байна.

Хүснэгт 1. 2020 -2024 оны хооронд хийгдсэн ТӨК-ийн удирдах албан тушаалд хийсэн томилгоо

№	Албан тушаал	Томилгоо ба сонгон шалгаруулалтын зохицуулалт	Тоо	Гаргасан шийдвэр	Томилгооны үйл явц, хууль тогтоомжийн хэрэгжилт
1	ТУЗ-д төрийн төлөөллийг хэрэгжүүлэх гишүүн	<p>ТӨК-ийн ТУЗ-д төрийн төлөөлөх гишүүний томилгооны үйл явцыг Төрийн болон орон нутгийн өмчийн тухай хууль, Засгийн газрын 2023 оны 84 дүгээр тогтоолын хавсралт "Төрийн өмчит компанид төрийн төлөөллийг хэрэгжүүлэх журам"-аар зохицуулж байна.</p> <p>Төрийн болон орон нутгийн өмчийн тухай хуулийн 21.2.2-т зааснаар ТӨК-ийн ТУЗ-ийн бүрэлдэхүүнд төрийг төлөөлөх гишүүний нэрийг төрийн эзэмшлийн хувьцааг эзэмшигчийн эрхийг хэрэгжүүлэгч тухайн компанийн нэр дэвшүүлэх хороонд санал болгоно. Нэр дэвшүүлэх хороо тухайн этгээдийг ТУЗ-ийн гишүүнээр томилуулахаар хувьцаа эзэмшигчдийн хурал (ХЭХ)-д оруулна.</p> <p>"Төрийн өмчит компанид төрийн төлөөллийг хэрэгжүүлэх журам"-ын 4.1-д зааснаар ТУЗ-д төрийг төлөөлөх нийт гишүүний гуравны хоёроос доошгүй хувийг сонгон шалгаруулалтын үндсэн дээр томилно. Сонгон шалгаруулалтыг төрийн мэдлийн хувьцааны эрхийг хэрэгжүүлэгч зохион байгуулна.</p> <p>Засгийн газрын 2016 оны 104 дүгээр тогтоолын хавсралтаар баталсан "Эрдэнэс Монгол" ХХК-ийн дүрэм¹³-д ТУЗ нь 9 гишүүнтэй, түүний гуравны нэгээс доошгүй хувь нь хараат бус гишүүн байхаар заасан бол, Засгийн газрын 2023 оны 108 дугаар тогтоолын хавсралтаар баталсан "Эрдэнэс Монгол" ХХК-ийн шинэчилсэн дүрмийн 3.2.4-т "Төлөөлөн удирдах зөвлөлийн гишүүнийг хууль, Засгийн газраас баталсан журмын дагуу сонгон шалгаруулж томилно" гэсэн байна. Мөн ТУЗ нь 11 гишүүнтэй, түүний гуравны нэгээс доошгүй хувь нь хараат бус гишүүн байхаар тусгажээ.</p>	Тодорхойгүй	Төрийн хувь эзэмшигчийн удирдамжид үндэслэж, түр томилгоо хийх тухай ТУЗ-ийн шийдвэр гарсан.	2020-2023 онд 3 удаагийн томилгоо хийгдэж, ТУЗ-ийн зарим гишүүн солигдсоныг ХЭХ-аар хэлэлцэн баталсан байна.
				ХЭХ-ын шийдвэр	2023 онд ТУЗ-ийн гишүүний тоог 11, хараат бус гишүүний тоог 5 болгон нэмэгдүүлсэн боловч 2023.04.28 болон 2024.04.29-ний өдөр хуралдсан ХЭХ-ын хэлэлцэх асуудал, шийдвэрт ТУЗ-ийн гишүүдийг хэлэлцэж батлах асуудал багтаагүй байгаа нь процессын алдаа байна. Харин 2025 оны ХЭХ-аар ТУЗ-ийн гишүүдийг баталж, албажуулжээ.
					Засгийн газрын 2023 оны 84 дүгээр тогтоолын хавсралт "Төрийн өмчит компанид төрийн төлөөллийг хэрэгжүүлэх журам"-ын 4.1-д ТУЗ-ын төрийг төлөөлөх нийт гишүүний гуравны хоёроос доошгүй хувийг сонгон шалгаруулж томилно. Мөн 2023 онд батлагдсан компанийн дүрмийн 3.2.4-т төрийн төлөөллийг хэрэгжүүлэх ТУЗ-ийн гишүүнийг сонгон шалгаруулалтаар томилно гэж заасан боловч сонгон шалгаруулалт огт зохион байгуулагдаагүй байна.
					2023 оны 3 сараас ТУЗ-д төрийн төлөөллийг хэрэгжүүлэх гишүүнийг сонгон шалгаруулалтын үндсэн дээр томилох шаардлага хэрэгжиж эхэлсэн боловч түүнээс хойших томилгоотой холбоотой сонгон шалгаруулалтын мэдээлэл байхгүй.
					Хэдийгээр холбогдох журамд төрийн төлөөллийг хэрэгжүүлэх ТУЗ-ийн гишүүний нэрийг төрийн эзэмшлийн хувьцаа эзэмшигчийн эрхийг хэрэгжүүлэгчээс компанийн ТУЗ-ийн дэргэдэх Нэр дэвшүүлэх хороонд санал болгох, улмаар Нэр дэвшүүлэх хороо сонгон шалгаруулж, гишүүнээр томилуулах нэрсийг ТУЗ-д танилцуулж, томилуулан, ХЭХ-аар баталгаажуулахаар зохицуулсан ч уг процесс хэрэгжихгүй, төрийн эзэмшлийн хувьцаа эзэмшигчийн эрхийг хэрэгжүүлэгчээс шууд нэр заан томилж байна.

¹³ Монгол Улсын Засгийн газрын 2023 оны 108 дугаар тогтоолын хавсралт, "Эрдэнэс Монгол" ХХК-ийн дүрэм, 2023 он, <https://legalinfo.mn/mn/detail?lawid=16759249886061>, нэвтэрсэн 2025.07.03.

№	Албан тушаал	Томилгоо ба сонгон шалгаруулалтын зохицуулалт	Тоо	Гаргасан шийдвэр	Томилгооны үйл явц, хууль тогтоомжийн хэрэгжилт
2	ТУЗ-ийн хараат бус гишүүн	<p>ТУЗ-хараат бус гишүүний томилгоонд Компанийн тухай хуулийн 79 дүгээр зүйл болон Засгийн газрын 85 дугаар тогтоолын хавсралтаар баталсан “Төрийн өмчит компанийн төлөөлөн удирдах зөвлөлийн хараат бус гишүүнийг сонгон шалгаруулах нийтлэг журам”¹⁴-ыг тус тус баримтална.</p> <p>Хараат бус гишүүнийг сонгон шалгаруулалтаар томилох ба ТУЗ-ийн нэр дэвшүүлэх хороо сонгон шалгаруулалтыг зохион байгуулж, шалгарсан нэр дэвшигчийг ТУЗ-ийн хуралд оруулж шийдвэрлүүлнэ. ТУЗ-өөс түр томилогдсон ТУЗ-ийн хараат бус гишүүнийг ХЭХ-аар хэлэлцүүлж, жинхлэх компанийн засаглалын процесс хэрэгжинэ.</p>	3	<p>Төрийн хувь эзэмшигчийн удирдамжид үндэслэн түр томилгоо хийх тухай ТУЗ-ийн шийдвэр</p> <p>ХЭХ-ын шийдвэр</p>	<p>2020-2023 он хүртэл ТУЗ-ийн хараат бус гишүүний сонгон шалгаруулалт зарласан эсэх нь тодорхойгүй.</p> <p>2023-2025 онд сонгон шалгаруулалт зарласан байна.</p> <p>ТУЗ-ийн хараат бус гишүүнийг компанийн ТУЗ-ийн дэргэдэх Нэр дэвшүүлэх хорооноос сонгон шалгаруулж томилохоор заасан нь хэрэгжиж байна.</p> <p>Харин мэдээллийн нээлттэй бус байдлаас шалтгаалан сонгон шалгаруулах ажиллагаа нь нэр төдий зохион байгуулагддаг эсэх, улс төрчид, төрийн албаны удирдлагын нөлөөтэй эсэх, тэдгээрийн хамаарал бүхий этгээд хараат бус гишүүнээр томилогдож буй эсэхийг дүгнэх боломжгүй байна.</p>
2	Гүйцэтгэх захирал	<p>ТӨК-ийн гүйцэтгэх удирдлагын томилгоонд Компанийн тухай хуулийн 76.1.1, 81.5.1-81.5.2 дэх заалт болон “Эрдэнэс Монгол” ХХК-ийн дүрмийг баримтална.</p> <p>Засгийн газрын 2016 оны 104 дүгээр тогтоолоор батлагдсан “Эрдэнэс Монгол” ХХК-ийн дүрэм болон Засгийн газрын 2023 оны 108 дугаар тогтоолоор шинэчлэн батлагдсан “Эрдэнэс Монгол” ХХК-ийн дүрэмд зааснаар компанийн гүйцэтгэх захирлыг нээлттэй сонгон шалгаруулалтын үндсэн дээр томилно.</p> <p>Гүйцэтгэх захирлыг сонгон шалгаруулалтын үр дүнд үндэслэн ТУЗ баталж, томилох шийдвэр гаргана.</p>	3	<p>ЗГ-ын хуралдааны тэмдэглэлд үндэслэж, ТУЗ шийдвэр гаргасан.</p>	<p>Д.Хаянхярваа нь ТУЗ-ийн тогтоолоор 2020.10.12-ны өдөр Гүйцэтгэх захирлаар томилогдож,¹⁵ 2021.10.18 хүртэл ажилласан.</p> <p>О.Хулан 2021.10.18-2022.10 дугаар сарын хугацаанд “Эрдэнэс Монгол” ХХК-ийн Гүйцэтгэх захирлын үүрэг гүйцэтгэгчээр ажилласан. Томилгооны талаарх ТУЗ-ийн шийдвэрийг ЗГ-ын хуралдааны тэмдэглэлд үндэслэн гаргасан байна.</p> <p>С.Наранцогт нь 2022.11.30-ны өдөр “Эрдэнэс Монгол” ХХК-ийн Гүйцэтгэх захирлаар томилогдсон.¹⁶ Засгийн газрын 2022 оны 11 дүгээр сарын 30-ны өдрийн хуралдааны тэмдэглэлд тусгаснаар С.Наранцогтыг Гүйцэтгэх захирлаар томилох ТУЗ-ийн тогтоол гарсан. Гүйцэтгэх захирлуудыг ямар нэгэн сонгон шалгаруулалтгүй, ЗГ-аас шууд нэр заан томилж байна.</p>

¹⁴ Монгол Улсын Засгийн газрын 2023 оны 85 дугаар тогтоолын хавсралт “Төрийн өмчит компанийн төлөөлөн удирдах зөвлөлийн хараат бус гишүүнийг сонгон шалгаруулах нийтлэг журам”, <https://legalinfo.mn/mn/detail?lawId=16758856790401>, нэвтэрсэн 2025.07.03.

¹⁵ Д.Хаянхярвааг Эрдэнэс Монголын захирлаар томилоо, <https://itoim.mn/article/9UJk/23966>, нэвтэрсэн 2025.07.03.

¹⁶ Эрдэнэс Монголын Гүйцэтгэх захирлаар С.Наранцогтыг томилжээ, <https://gogo.mn/r/xdk56>, нэвтэрсэн 2025.07.03.

№	Албан тушаал	Томилгоо ба сонгон шалгаруулалтын зохицуулалт	Тоо	Гаргасан шийдвэр	Томилгооны үйл явц, хууль тогтоомжийн хэрэгжилт
3	Чанар, бүтээмжийн асуудал хариуцсан болон бусад менежер	Компанийн батлагдсан бүтэц, орон тоог үндэслэн Хүний нөөцийн бодлого, журмын дагуу нээлттэй сонгон шалгаруулалтаар сонгож, томилох зохицуулалттай. Гүйцэтгэх удирдлагын багийн гишүүдийг сонгон шалгаруулалтаар сонгож, компанийн гүйцэтгэх захирал гэрээ байгуулж, томилно.	2	ЗГ-ын хуралдааны тэмдэглэлд үндэслэсэн Гүйцэтгэх захирлын тушаал	Монгол Улсын ЗГ-ын 2024 оны 11 дүгээр сарын 13-ны 39 дүгээр хуралдааны тэмдэглэлд “Эрдэнэс Монгол” ХХК-д Чанар, бүтээмж хариуцсан менежер, Хяналтын менежерийн албан тушаал бий болгох асуудал тусгагджээ. Үүний дагуу 2024 оны 11 дүгээр сард компанийн бүтэцэд өөрчлөлт оруулж, Гүйцэтгэх захирлын баталсан ажлын байрны тодорхойлолтод заасан ажил, үүргийг хэрэгжүүлэх Контрактын гэрээг дээр дурдсан менежерүүдтэй Гүйцэтгэх захирал байгуулсан байна. Дээрх томилоотой холбоотой ямар нэг сонгон шалгаруулалт хийгдээгүй. Мөн гүйцэтгэх удирдлагын багийн гишүүдийг сонгон шалгаруулах, томилох асуудал нь Гүйцэтгэх захирлын эрх хэмжээнд багтах боловч ЗГ-аар хэлэлцэн чиглэл өгсөн нь компанийн дотоод асуудалд төрийн хөндлөнгийн оролцоог харуулж байна.
“ЭРДЭНЭТ ҮЙЛДВЭР” ТӨҮГ-Т ХИЙГДСЭН ТОМИЛГОО					
1	ТУЗ-ын гишүүн	Засгийн газрын 2019.03.21-ний өдрийн 102 дугаар тогтоолоор батлагдсан “Эрдэнэт үйлдвэр” ТӨҮГ-ын дүрэмд ТУЗ-тай байхаар заагаагүй.			
2	Ерөнхий захирал	Төрийн болон орон нутгийн өмчийн тухай хуулийн 18.1-д зааснаар аж ахуйн тооцоотой үйлдвэрийн газрын Захирлыг төрийн өмчийн бодлого, зохицуулалтын асуудал эрхэлсэн төрийн захиргааны байгууллага, зохих салбар, хүрээний яам, агентлагтай зөвшилцөн томилох буюу өөрчилнө. Компанийн дүрэм ¹⁷ -ийн Зургаад Ерөнхий захирлыг төрийн өмчийн бодлого, зохицуулалтын асуудал эрхэлсэн төрийн захиргааны байгууллага Засгийн газарт танилцуулан томилж, чөлөөлнө.	2	Засгийн газрын хуралдааны тэмдэглэлд үндэслэсэн ТӨБЗГ-ын даргын тогтоол	Х.Бадамсүрэн нь Засгийн газрын хуралдааны тэмдэглэл, ТӨБЗГ-ын даргын шийдвэрээр 2016.11.26 болон 2019.04.02-ны өдөр Ерөнхий захирлаар томилогдон 2022.09.12 -ны өдөр хүртэл ажиллажээ. Уг томилоог МАН-ын Удирдах зөвлөл хэлэлцэн шийдвэрлэж, Засгийн газарт хүргүүлснээр шийдвэр гарсан байна. Засгийн газрын 2022 оны 08 дугаар сарын 31-ний өдрийн хуралдааны тэмдэглэлд “Эрдэнэт үйлдвэр” ТӨҮГ-ын Ерөнхий захирлаар Г.Ёндонг томилох ¹⁸ асуудал тусгагдсан. Үүний дагуу Төрийн өмчийн бодлого, зохицуулалтын газрын даргын 2022 оны 09 сарын 08-ны өдрийн Ажилд томилох тухай 344 дүгээр тогтоол гарсан. Г.Ёндон нь 2022 оны 09 сарын 12-ны өдрөөс “Эрдэнэт үйлдвэр” ТӨҮГ-ын Ерөнхий захирлаар ажиллаж байна.

¹⁷ Монгол Улсын Засгийн газрын 2019 оны 102 дугаар тогтоолын хавсралт, “Эрдэнэт үйлдвэр” ТӨҮГ-ын дүрэм, <https://legalinfo.mn/mn/detail?lawId=16531362016291>, нэвтэрсэн 2025.07.03.

¹⁸ “Эрдэнэт” үйлдвэрийн захирлаар Г.Ёндонг томилоо, <https://www.zindaa.mn/4b6m>, нэвтэрсэн 2025.07.03.

№	Албан тушаал	Томилгоо ба сонгон шалгаруулалтын зохицуулалт	Тоо	Гаргасан шийдвэр	Томилгооны үйл явц, хууль тогтоомжийн хэрэгжилт
3	Чанар, бүтээмжийн болон бусад менежер	Батлагдсан бүтэц, орон тоонд үндэслэн компанийн Хүний нөөцийн бодлого, Иргэнийг ажилд авах, хүний нөөцийг бүрдүүлэх журмын ¹⁹ дагуу ажил олгогчийн шийдвэрээр эсхүл сонгон шалгаруулж, томилно. Сонгон шалгаруулалтыг үйлдвэрийн газрын ажилтнуудын дунд болон нээлттэй зарлаж болно.	4	Засгийн газрын хуралдааны тэмдэглэлд үндэслэн Ерөнхий захирал тушаал гаргасан.	<p>Хэдийгээр холбогдох хууль болон компанийн дүрэмд Ерөнхий захирлыг томилоход сонгон шалгаруулалт зохион байгуулах тухай дурдаагүй боловч засаглалын зарчмын дагуу төрөөс компанийн үйл ажиллагааны чанар, ашигт ажиллагааг чухалчлан, төрөөс хараат бусаар сонгож томилох үндэслэлтэй. Түүнчлэн хуульд зааснаар ТӨБЗГ нь томилгоог санал болгохоосоо өмнө уул уурхайн асуудал эрхэлсэн төрийн захиргааны төв байгууллага болох яам болон төрийн захиргааны байгууллага болох АМГГГ-тай зөвшилцөхөөр заасан ч зөвшилцөл хэрхэн явагдах нь тодорхойгүй, компанийн дүрэмд зааснаар ТӨБЗГ нь нэр дэвшүүлэн, ЗГ-т шууд танилцуулж, томилж чөлөөлөхөөр заажээ.</p> <p>Засгийн газрын 2024 оны 39 дүгээр хуралдааны тэмдэглэлд “Эрдэнэт үйлдвэр” ТӨҮГ-т Хяналтын менежер, Цахим хөгжил хариуцсан менежер, Засаглал, ил тод байдал хариуцсан менежер, Чанар, бүтээмж хариуцсан менежер томилогдох асуудал тусгагджээ.</p> <p>2025 оны 06 дугаар сарын байдлаар тус ТӨҮГ-ийн бүтцэд өөрчлөлт оруулаагүй боловч ажлын байр, ажлын байрны тодорхойлолтыг шинээр бий болгож, Контрактын гэрээг Ерөнхий захирал байгуулсан байна.</p> <p>Сонгон шалгаруулалтгүй томилогдсон: Хэдийгээр байгууллагын дотоод журамд гүйцэтгэх удирдлагын багийн гишүүд болон нийт ажилтныг сонгон шалгаруулалтад үндэслэн томилохоор зохицуулсан ч төрөөс, хөндлөнгөөс сонгон шалгаруулалтгүйгээр удирдах албан тушаалтныг томилох шийдвэр гаргаж, компанид уг шийдвэрийг дагах үүрэг өгч байгаа нь компанийн үйл ажиллагаа, бүтээмж, чанарт сөргөөр нөлөөлөхүйц төрийн оролцоог харуулж байна.</p>

¹⁹ “Эрдэнэт үйлдвэр” ТӨҮГ-ын “Иргэнийг ажилд авах, хүний нөөцийг бүрдүүлэх журам”, <https://www.erdenetmc.mn/human-resource/cont-result>, нэвтрэсэн 2025.06.23.

№	Албан тушаал	Томилгоо ба сонгон шалгаруулалтын зохицуулалт	Тоо	Гаргасан шийдвэр	Томилгооны үйл явц, хууль тогтоомжийн хэрэгжилт
1	ТУЗ-д төрийг төлөөлөх гишүүн	<p>ТӨК-ийн ТУЗ-д төрийн төлөөлөх гишүүний томилгооны үйл явцыг Төрийн болон орон нутгийн өмчийн тухай хууль, Засгийн газрын 2023 оны 84 дүгээр тогтоолын хавсралт "Төрийн өмчит компанид төрийн төлөөллийг хэрэгжүүлэх журам"-аар зохицуулж байна.</p> <p>Төрийн болон орон нутгийн өмчийн тухай хуулийн 21.2.2-т зааснаар ТӨК-ийн ТУЗ-ийн бүрэлдэхүүнд төрийг төлөөлөх гишүүний нэрийг төрийн эзэмшлийн хувьцаа эзэмшигчийн эрхийг хэрэгжүүлэгч тухайн компанийн нэр дэвшүүлэх хороонд санал болгоно. Нэр дэвшүүлэх хороо тухайн этгээдийг ТУЗ-ийн гишүүнээр томилуулахаар хувьцаа эзэмшигчдийн хурал (ХЭХ)-д оруулна.</p> <p>2023 онд батлагдсан "Төрийн өмчит компанид төрийн төлөөллийг хэрэгжүүлэх журам"-ын 4.1-д зааснаар ТУЗ-д төрийг төлөөлөх нийт гишүүний гуравны хоёроос доошгүй хувийг сонгон шалгаруулалтын үндсэн дээр томилно. Сонгон шалгаруулалтыг төрийн мэдлийн хувьцааны эрхийг хэрэгжүүлэгч зохион байгуулна.</p> <p>2018.10.19-ний ХЭХ-ын шийдвэрээр батлагдан, 2022.06.03-ны өдөр өөрчлөлт оруулсан компанийн дүрэм²⁰-д ТУЗ нь 11 гишүүнтэй, тэдгээрийн 4 нь хараат бус гишүүн байхаар, 2023.04.28-ны өдөр батлагдсан дүрэмд ТУЗ нь 9 гишүүнтэй, гуравны нэгээс нь доошгүй хараат бус гишүүн байхаар тус тус заажээ.</p>	Тодорхойгүй	ТУЗ-ийн тогтоолоор түр томилгоо, ХЭХ-ын шийдвэр	<p>2020-2023.04.28-ний өдөр хүртэлх хугацаанд 3 удаагийн томилгоо хийгдэж, ТУЗ-ийн зарим гишүүн солигдсоныг ХЭХ-аар баталсан байна.</p> <p>2023-2025 он хүртэлх хугацаанд ХЭХ-ын хэлэлцэх асуудал, шийдвэрт ТУЗ-ийн гишүүдийг хэлэлцэж батлах асуудал багтаагүй байна. Харин 2025 онд хуралдсан ХЭХ-аар ТУЗ-ийн гишүүдийг баталж, албажуулжээ.</p> <p>Хэдийгээр холбогдох журамд төрийн төлөөллийг хэрэгжүүлэх ТУЗ-ийн гишүүний нэрийг төрийн эзэмшлийн хувьцаа эзэмшигчийн эрхийг хэрэгжүүлэгчээс компанийн ТУЗ-ийн дэргэдэх Нэр дэвшүүлэх хороонд санал болгох, улмаар Нэр дэвшүүлэх хороо сонгон шалгаруулж, гишүүнээр томилуулах нэрсийг ТУЗ-д танилцуулж, томилуулан, ХЭХ-аар баталгаажуулахаар зохицуулсан ч уг процесс хэрэгжихгүй, төрийн эзэмшлийн хувьцааг эзэмшигчийн эрхийг хэрэгжүүлэгч болох "Эрдэнэс Монгол" ХХК-иас шууд нэр заан томилж байна.</p>

"ЭРДЭНЭС ТАВАНТОЛГОЙ" ХК-Д ХИЙГДСЭН ТОМИЛГОО

²⁰ "Эрдэнэс Тавантолгой" ХК-ийн Хувьцаа эзэмшигчдийн хурлын шийдвэр, "Эрдэнэс Тавантолгой" ХК-ийн дүрэм 2018 он, <https://www.ett.mn/file-viewer/3463>, нэвтэрсэн 2025.07.03.

№	Албан тушаал	Томилгоо ба сонгон шалгаруулалтын зохицуулалт	Тоо	Гаргасан шийдвэр	Томилгооны үйл явц, хууль тогтоомжийн хэрэгжилт
	ТУЗ-ийн хараат бус гишүүн	<p>ТУЗ-хараат бус гишүүний томилгоонд Компанийн тухай хуулийн 79 дүгээр зүйл болон Засгийн газрын 85 дугаар тогтоолын хавсралт "Төрийн өмчит компанийн төлөөлөн удирдах зөвлөлийн хараат бус гишүүнийг сонгон шалгаруулах нийтлэг журам"²¹-ыг тус тус баримтална.</p> <p>Хараат бус гишүүнийг сонгон шалгаруулалтаар томилох ба ТУЗ-ийн нэр дэвшүүлэх хороо зохион байгуулж, шалгарсан нэр дэвшигчийг ТУЗ-ийн хуралд оруулж шийдвэрлүүлнэ.</p>	3	<p>ТУЗ-ийн тогтоолоор түр томилгоо</p> <p>ХЭХ-ын шийдвэр</p>	<p>2020-2023.04.28-ний өдөр хүртэлх хугацаанд хараат бус гишүүний сонгон шалгаруулалт зарласан эсэх тодорхойгүй.</p> <p>2023-2025 хүртэлх хугацаанд ТУЗ-ийн хараат бус гишүүний сонгон шалгаруулалтыг 3 удаа зарласан байна. 2024 онд зарлагдсан сонгон шалгаруулалтаар томилогдсон ТУЗ-ийн хараат бус гишүүний томилоог ХЭХ-аар хэлэлцэн батлаагүй байна. Харин 2025 онд хийгдсэн томилгооны шийдвэрийг ХЭХ-д танилцуулж, батлуулсан байна.</p> <p>ТУЗ-ийн хараат бус гишүүнийг компанийн ТУЗ-ийн дэргэдэх Нэр дэвшүүлэх хорооноос сонгон шалгаруулж томилохоор заасан нь хэрэгжиж байна. Харин мэдээллийн нээлттэй бус байдлаас шалтгаалан сонгон шалгаруулах ажиллагаа нь нэр төдий зохион байгуулагддаг эсэх, улс төрчид, төрийн албаны удирдлагын нөлөөтэй эсэх, тэдгээрийн хамаарал бүхий этгээд хараат бус гишүүнээр томилогдож буй эсэхийг дүгнэх боломжгүй байна.</p>
2	Гүйцэтгэх захирал ²²	<p>Төрийн өмчит ХК-ийн гүйцэтгэх удирдлагын томилгоонд Компанийн тухай хуулийн 76.1.8-д заасанчлан компанийн ТУЗ нь компанийн гүйцэтгэх удирдлагыг сонгох, өөрчлөх, түүний бүрэн эрхийг тогтоох эрхийг хэрэгжүүлнэ.</p> <p>Мөн хуулийн 81.5.1-д ТУЗ-ийн дэргэдэх Нэр дэвшүүлэх хороо нь гүйцэтгэх удирдлагад нэр дэвшигчид тавих шаардлагыг тодорхойлж, ур чадвар, мэдлэг, боловсрол, ажлын туршлага зэргийг үнэлэх шалгуурыг тогтоохоор заажээ.</p> <p>"Эрдэнэс Тавантолгой" ХК-ийн 2018 онд батлагдсан дүрэмд Гүйцэтгэх захирлыг сонгон шалгаруулалтаар томилох зохицуулалт байгаагүй бөгөөд ТУЗ-ийн Нэр дэвшүүлэх хорооны тавьсан шаардлагыг хангасан байхаар заасан байв.</p>	2	<p>ЗГ-ын хуралдааны тэмдэглэлд үндэслэсэн ТУЗ-ийн шийдвэр</p>	<p>2018.05–2022.10 сар хүртэлх хугацаанд Б.Ганхуяг нь компанийн Тэргүүн дэд захирлын албан тушаалаас аливаа сонгон шалгаруулалтгүйгээр Гүйцэтгэх захирлаар томилогдон ажилласан байна. Түүнийг гүйцэтгэх захирлаар томилох тухай ТУЗ-ийн тогтоол батлагдсан ба ТУЗ-ийн даргатай Контрактын гэрээ байгуулан ажилласан байна.</p> <p>"Эрдэнэс Тавантолгой" ХК-ийн Гүйцэтгэх захирлын үүрэг гүйцэтгэгч нь 2024.05.26-нд мөн сонгон шалгаруулалтгүйгээр, ТУЗ-ийн тогтоолоор шууд томилогдсон байна.</p> <p>Гүйцэтгэх захирал болон Гүйцэтгэх захирлын үүрэг гүйцэтгэгч нарыг ямар нэгэн сонгон шалгаруулалтгүй, ЗГ-ын хурлаар хэлэлцэн, хурлын тэмдэглэлд шууд нэр заан томилж байна.</p>

²¹ Монгол Улсын Засгийн газрын 2023 оны 85 дугаар тогтоолын хавсралт "Төрийн өмчит компанийн төлөөлөн удирдах зөвлөлийн хараат бус гишүүнийг сонгон шалгаруулах нийтлэг журам", <https://legalinfo.mn/mn/detail?lawId=16758856790401>, нэвтрэсэн 2025.07.03.

²² "Эрдэнэс Тавантолгой" ХК-ийн ТУЗ-ийн 2025 оны 10 дугаар сарын 21-ний тогтоолоор Гүйцэтгэх захирлын үүрэг гүйцэтгэгчээр Н.Цэрэнсамбууг томилсон томилгооны шийдвэрийн дүгнэлт багтаагүй.

№	Албан тушаал	Томилгоо ба сонгон шалгаруулалтын зохицуулалт	Тоо	Гаргасан шийдвэр	Томилгооны үйл явц, хууль тогтоомжийн хэрэгжилт
3	Засгийн газрын БЭТ ²³	2023.06.03-ны өдөр батлагдсан дүрмээр Гүйцэтгэх захирлыг сонгон шалгаруулж томилохоор тусгасан. Эрх зүйн хүчин төгөлдөр зохицуулалт байхгүй.	3	Засгийн газрын тогтоол	Монгол Улсын Засгийн газар 2022 оны 10, 2023 оны 04, 2023 оны 10, 2025 оны 7 сард "Эрдэнэс Тавантолгой" ХК-д БЭТ томилох, томилгооны хугацааг сунгах шийдвэр гаргасан. Засгийн газрын БЭТ томилох тухай шийдвэр нь 1991 онд батлагдсан БНМАУ-ын Засгийн газарт эрх олгох тухай хуулийн дагуу зохицуулагдахаар Монгол Улсын ЗГ-ын 2024 оны 11 дүгээр сарын 13-ны хуралдааны 39 дүгээр тэмдэглэлд тусгажээ. Гэвч уг хуульд 1991 онд өөрчлөлт оруулсан ч БНМАУ-ын Засгийн газарт эрх олгосон, томилогдсон БЭТ нь хэрэгжилтийн явцыг сар бүр Бага Хуралд тайлагнах, Бага Хурал нь онцгой дэглэмийн хугацааг шаардлагатай бол сунгах зэрэг заалт хэвээр байгаа нь 1992 онд Монгол Улсын Үндсэн хууль батлагдсанаас хойших өөрчлөлт болох УИХ, одоогийн Монгол Улсын Засгийн газарт хамааралгүй байна.
4	Чанар, бүтээмжийн болон бусад менежер	"Эрдэнэс Тавантолгой" ХК-ийн дотоод журамд батлагдсан бүтэц, орон тоог үндэслэн Хүний нөөцийн бодлого, журмын дагуу нээлттэй сонгон шалгаруулалтаар сонгож, томилох зохицуулалттай. Гүйцэтгэх удирдлагын багийн гишүүдийг сонгон шалгаруулалтаар сонгож, компанийн гүйцэтгэх захирал гэрээ байгуулж, томилно.	3	Засгийн газрын хуралдааны тэмдэглэлд үндэслэн ГЗ-ын үүрэг гүйцэтгэгч тушаал гаргасан.	Иймд БЭТ-өөр томилогдох этгээдэд тавих шаардлага болон сонгон шалгаруулалт явуулах гэх мэт томилгооны үйл явцын зохицуулалт байхгүй. Засгийн газрын 2024 оны 39 дүгээр хуралдааны тэмдэглэлд "Эрдэнэс Тавантолгой" ХК-д Хяналтын менежер, Бүтээмж хариуцсан менежер, Бизнес хөгжил хариуцсан менежер томилогдох асуудал тусгагджээ. 2025 оны 06 дугаар сарын байдлаар тус компанийн бүтцэд өөрчлөлт оруулаагүй боловч ажлын байр, ажлын байрны тодорхойлолтыг шинээр бий болгож, Гүйцэтгэх захирлын үүрэг гүйцэтгэгч нь менежерүүдтэй Контрактын гэрээ байгуулсан байна. Дээрх томилоотой холбоотой ямар нэг сонгон шалгаруулалт хийгдээгүй. Мөн гүйцэтгэх удирдлагын багийн гишүүдийг сонгон шалгаруулах, томилох асуудал нь Гүйцэтгэх захирлын эрх хэмжээнд багтах боловч ЗГ-аар хэлэлцэн чиглэл өгсөн нь компанийн дотоод асуудалд төрийн хөндлөнгийн оролцоог харуулж байна.

²³ Монгол Улсын Засгийн газрын 2025 оны 07 дугаар сарын 09-ний өдрийн 26 дугаар тогтоолоор "Эрдэнэс Тавантолгой" ХК-д онцгой дэглэм тогтоож, Засгийн газрын БЭТ-ийн багийг томилох тухай шийдвэр багтаагүй.

ХОЁР. ТӨК-ИЙН УДИРДАХ АЛБАН ТУШААЛТНЫ ТОМИЛГОО, ЗОХИЦУУЛАЛТ, ХЭРЭГЖИЛТ

2.1. ТУЗ-ийн төрийн төлөөллийг хэрэгжүүлэх гишүүний томилгоо

ТУЗ-ийн гишүүний томилгоог Компанийн тухай хууль²⁴-д ерөнхий байдлаар зохицуулсан. Харин төрийн төлөөллийг хэрэгжүүлэх ТУЗ-ийн гишүүний томилгооны асуудлыг Төрийн болон орон нутгийн өмчийн тухай хууль²⁵, Үндэсний баялгийн сангийн тухай хууль²⁶-д тусгайлан зохицуулсан байна. Түүнчлэн Монгол Улсын Засгийн газраас 2023 онд “Төрийн болон орон нутгийн өмчийн оролцоотой компанид төрийн болон орон нутгийн өмчийн төлөөллийг хэрэгжүүлэх журам”²⁷-ыг баталсан нь төрийн төлөөллийг хэрэгжүүлэх ТУЗ-ийн гишүүдийг сонгох, томилоход хамаарахаар байна.

Монгол Улсын Компанийн тухай хуульд зааснаар аливаа хувьцаат компани нь төлөөлөн удирдах зөвлөлтэй байх бөгөөд хязгаарлагдмал хариуцлагатай компанийн дүрэмд өөрөөр заагаагүй бол төлөөлөн удирдах зөвлөлгүй байж болохоор заасан байна.

“Эрдэнэс Монгол” ХХК-ийн дүрэмд ТУЗ-тай байхаар заасан бөгөөд шинэчилсэн дүрмийн дагуу ТУЗ нь 11 гишүүнтэй байна. Харин “Эрдэнэс Тавантолгой” ХК нь Үнэт цаасны төвлөрсөн хадгаламжийн төвд бүртгэлтэй, хөрөнгийн биржээр арилжаалагддаггүй хувьцаат компани тул заавал ТУЗ-тэй байхаар байна. Тус компанийн дүрэмд ТУЗ-ийн 9 гишүүнтэй байхаар заажээ.

ТӨК-ийн төрийн эзэмшлийн хувьцааны эрхийг хэрэгжүүлэх ТУЗ-ийн гишүүний томилгоонд тавигдах хууль тогтоомжийн шаардлага, процесс болон одоогийн практик хэрэгжилтийн тойм зургийг дор дүрслэв (Тойм зураг 1. ТӨК-ийн төрийн эзэмшлийн хувьцааны эрхийг хэрэгжүүлэх ТУЗ-ийн гишүүний томилгоо).

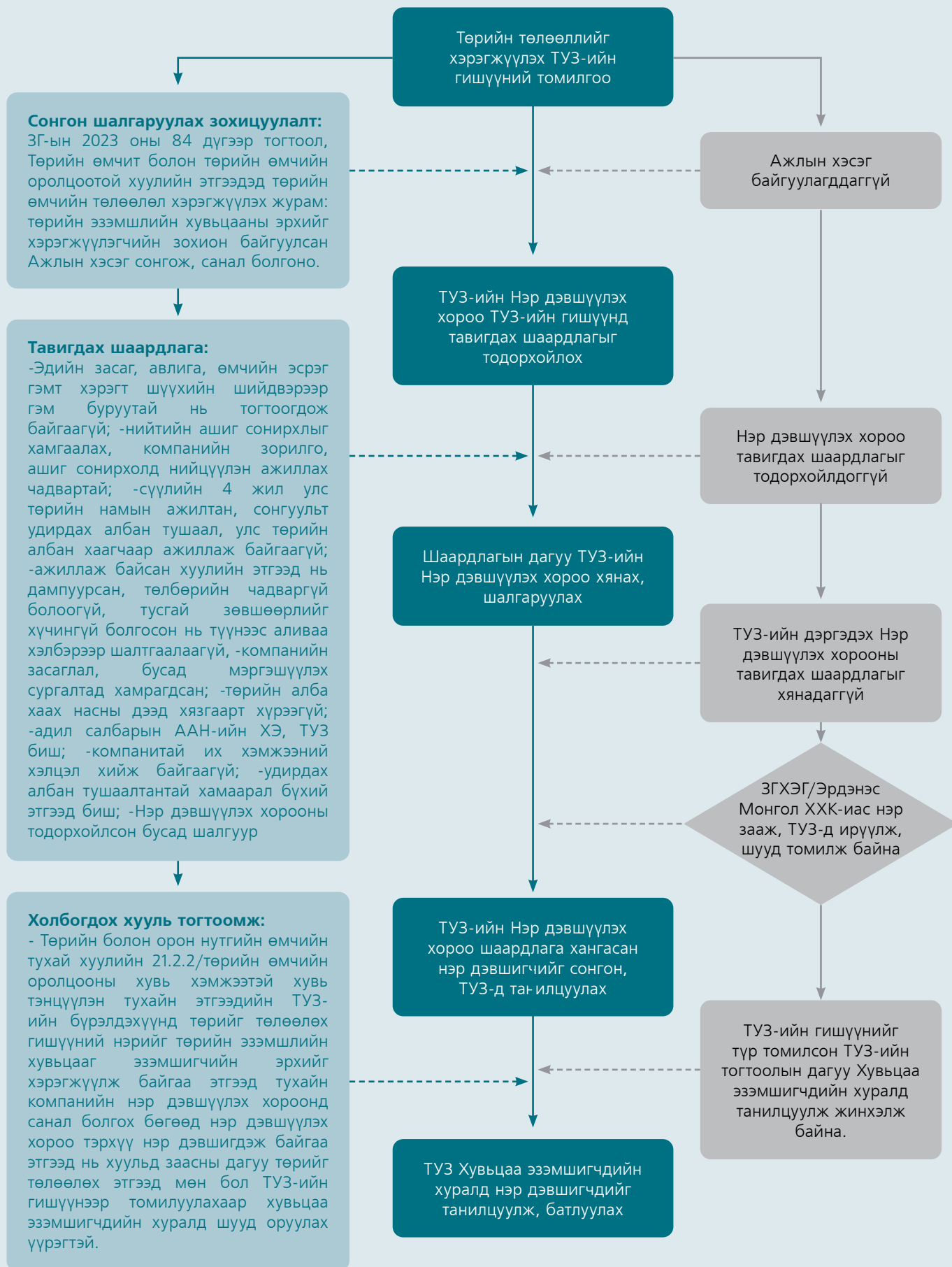
²⁴ Компанийн тухай хууль 2011, <https://legalinfo.mn/mn/detail?lawId=310>, нэвтэрсэн 2025.06.07.

²⁵ Төрийн болон орон нутгийн өмчийн тухай хууль 1996, <https://legalinfo.mn/mn/detail/492>, нэвтэрсэн 2025.06.07.

²⁶ Үндэсний баялгийн сангийн тухай хууль 2024, <https://legalinfo.mn/mn/detail?lawId=17140188869101>, нэвтэрсэн 2025.06.12.

²⁷ Монгол Улсын Засгийн газар, 2023 оны 84 дүгээр тогтоол, Төрийн өмчит болон төрийн өмчийн оролцоотой хуулийн этгээдэд төрийн өмчийн төлөөлөл хэрэгжүүлэх журам, <https://legalinfo.mn/mn/detail?lawId=16758939776131>, нэвтэрсэн 2025.06.30.

Зураг 1. ТӨК-ийн төрийн эзэмшлийн хувьцааны эрхийг хэрэгжүүлэх ТУЗ-ийн гишүүний томилгооны үйл явц



Үр дүн	Эрсдэл
<ul style="list-style-type: none"> - ТУЗ-ийн гишүүдийг томилох эрх зүйн зохицуулалт нийтлэг байдлаар Компанийн тухай хуулийн 2.4-т туссан бол төрийн төлөөллийн ТУЗ-ийн гишүүнийг томилох үйл явцыг Төрийн болон орон нутгийн өмчийн тухай хуулийн 21.2.2-т дараах байдлаар зохицуулжээ. Төрийн өмчийн оролцооны хувь хэмжээтэй хувь тэнцүүлэн тухайн этгээдийн ТУЗ-ийн бүрэлдэхүүнд төрийг төлөөлөх гишүүний нэрийг төрийн эзэмшлийн хувьцаа эзэмшигчийн эрхийг хэрэгжүүлж байгаа этгээд тухайн компанийн нэр дэвшүүлэх хороонд санал болгох бөгөөд нэр дэвшүүлэх хороо тэрхүү нэр дэвшигдэж байгаа этгээд нь хуульд заасны дагуу төрийг төлөөлөх этгээд мөн бол ТУЗ-ийн гишүүнээр томилуулахаар хувьцаа эзэмшигчдийн хуралд шууд оруулах үүрэгтэй. Мөн уг хуулийн 21.9-д “хуульд нийцүүлж ЗГ төрийн өмчийн оролцоотой хуулийн этгээд дэх төрийн өмчийн төлөөллийн талаар тусгай журам тогтоож болно” гэж заасан байна. - ЗГ-ын 2016 оны 80 дугаар тогтоол, 2023 оны 84 дүгээр тогтоолоор “Төрийн болон орон нутгийн өмчийн оролцоотой компанид төрийн болон орон нутгийн өмчийн төлөөллийг хэрэгжүүлэх журам”-ыг баталж, “Төрийн төлөөллийг хэрэгжүүлэхээр томилогдох ТУЗ-ийн гишүүнд тавигдах шаардлага, шалгаруулах, томилох журам”-ыг зохицуулсан. Журмын 4.3-т зааснаар ТУЗ-ийн гишүүнийг албан тушаалаар нь томилохгүй байхаар заасан. - ТУЗ-ийн гишүүд нь Авлигын эсрэг хуульд зааснаар нийтийн албан тушаалтанд тооцогдох ба Нийтийн албанд нийтийн болон хувийн ашиг сонирхлыг зохицуулах, ашиг сонирхлын зөрчлөөс урьдчилан сэргийлэх тухай хуульд зааснаар авлига, ашиг сонирхлын зөрчлөөс урьдчилан сэргийлэх, мэдээлэх үүрэгтэй. - Компанийн тухай хуульд ТУЗ-ийн гишүүдийн үүргийг тодорхойлохдоо Гүйцэтгэх удирдлагын ажлыг хянах, ТУЗ-ын дэргэдэх хороодод ажиллах, хяналт тавих зэрэг эрх хэмжээг тодорхойлсон ба хуулийн 75.8-д ТУЗ болон ТУЗ-ийн нарийн бичгийн дарга нь компанийн засаглалын чиглэлээр сургалтад хамрагдаж, гэрчилгээ авсан байхаар заасан. - ТУЗ-ийн шийдвэрийн хэрэгжилтэд Дотоод аудитын газраас дүгнэлтийг зөвхөн “Эрдэнэс Тавантолгой” ХК 2025 онд гаргасан, хэрэгжилт 90 хувиас дээш байна. 	<ul style="list-style-type: none"> - Төрийн болон орон нутгийн өмчийн тухай хуульд зааснаар төрийн төлөөллийг хэрэгжүүлэх ТУЗ-д нэр дэвшигчийг компанийн ТУЗ-ийн дэргэдэх Нэр дэвшүүлэх хороонд санал болгохгүй шууд томилуулахаар компанид нэр өгч байна. - Төрийн болон орон нутгийн өмчийн тухай хуулийн 21.2.2 болон ЗГ-ын 2023 оны 84 дүгээр тогтоолоор батлагдсан “Төрийн болон орон нутгийн өмчийн оролцоотой компанид төрийн болон орон нутгийн өмчийн төлөөллийг хэрэгжүүлэх журам”-д зааснаар ажлын хэсэг байгуулах, ТУЗ-ийн Нэр дэвшүүлэх хороо нь хяналт тавих, шалгуурыг хангаж буй эсэх үнэлгээ, дүгнэлт өгөх эрх хэрэгжихгүй байна. ЗГХЭГ-аас “Эрдэнэс Монгол” ХХК-ийн ТУЗ-д, Эрдэнэс Монгол ХХК-иас “Эрдэнэс Тавантолгой” ХК-ийн ТУЗ-д шууд нэр зааж Удирдамж хүргүүлснээр төрийн төлөөллийг хэрэгжүүлэх ТУЗ-ийн гишүүд томилогдож байна. Хэдийгээр 2023 оны 84 дүгээр тогтоолоор батлагдсан “Төрийн болон орон нутгийн өмчийн оролцоотой компанид төрийн болон орон нутгийн өмчийн төлөөллийг хэрэгжүүлэх журам”-ын 2.2.1-т хувьцаа эзэмшигчийн удирдамжийг зөвхөн компанийн тухайн жилийн бизнесийн болон хөрөнгө оруулалтын төлөвлөгөө, төсвийг батлах; компанийн зохион байгуулалтын бүтэц, орон тооны хязгаарыг тогтоох; компанийн тухайн жилийн үйл ажиллагааны болон санхүү, аудитын тайланг хэлэлцэж, дүгнэлт гаргах; ногдол ашгийн хэмжээг тогтоох, нэмэгдүүлэх; бизнесийн тодорхой төсөл, томоохон хөрөнгө оруулалтын арга хэмжээ санхүүжүүлэх, хэрэгжүүлэх; зээл авах, хувьцаа, үнэт цаас гаргахтай холбогдсон шийдвэр гаргах; их хэмжээний болон сонирхлын зөрчилтэй хэлцэл хийх зөвшөөрөл олгох; компанийн үйл ажиллагаа, санхүүгийн үр ашгийг нэмэгдүүлэх, зардлыг хэмнэх, эрсдэлийг бууруулах, бизнес төлөвлөгөөний хэрэгжилтийг эрчимжүүлэх; компанийн дүрэмд тухайлан заасан бусад асуудлаар гаргахаар заасан ч төрийн төлөөллийг хэрэгжүүлэх ТУЗ-ийн гишүүдийг сонгох, томилох, чөлөөлөх асуудлаар удирдамж гарган тодорхой этгээдийг шууд нэр зааж, сонгон шалгаруулалтгүйгээр томилуулж байна. - ТУЗ-ийн гишүүнийг албан тушаалаар томилохгүй байхаар зохицуулсан нь аль ч байгууллагын, ямар ч албан тушаалтай хүнийг, өөрийн үзэмжээр томилж, чөлөөлөх, төрийн төлөөллийг хэрэгжүүлэгч этгээдийг дур мэдэн солих нөхцөл бүрдсэн байна. - ТУЗ-ийн шийдвэр дийлэнх олонхоор батлагдах ба ТУЗ-ийн гишүүдийн дийлэнх нь төрийн өмчийн хувь эзэмшлийг хэрэгжүүлэгч ТУЗ-ийн гишүүд ба зөвхөн удирдамжийн дагуу шийдвэр гаргах үүрэг хүлээж, хэрэв эсрэг санал өгсөн бол толгой компанид буцаан мэдэгдэхээр удирдамж бүрд тодорхой заах тул өөрийн үнэлэмжээр эсхүл эсрэг санал өгөх боломж байхгүй. - Төрийн өмчийн оролцоотой хуулийн этгээдэд төрийн өмчийн төлөөллийг хэрэгжүүлэх журамд ашиг сонирхлын зөрчилтэй гишүүнийг томилохгүй байхаар заасан нь зөвхөн сонгон шалгаруулахад тавигдсан шаардлага ба ТУЗ-ийн хурлаар сонирхлын зөрчлийг илэрхийлэх, бүртгэх, хянах нөхцөл бүрдээгүй байна.

Үр дүн	Эрсдэл
	<p>- ТУЗ-ийн гишүүдийн ажлын үр дүнг ХЭХ-аар огт дүгнээгүй, ТУЗ-ийн гишүүдийн тайланг гаргуулж авдаггүй, үр дүнг үнэлэх үнэлгээ хийхгүй, компанийн ашигт ажиллагааг ТУЗ, гишүүдийн үйл ажиллагааны үнэлгээнд тооцож буй нь сонирхлын зөрчилтэй гишүүдийг томилох, тэдгээрээс чанарын үзүүлэлт шаардахгүй үргэлжлүүлэн ажиллуулах нөхцөлийг бүрдүүлж байна. 2022 онд “Эрдэнэс Тавантолгой” ХК-ийн ГЗ-аар ажиллаж байсан хүн авлигын гэмт хэрэгт холбогдож, ял шийтгэл хүлээсэн ч тухайн үед хяналт хэрэгжүүлсэн ТУЗ хариуцлага хүлээгээгүй, гишүүдийн зарим нь үргэлжлүүлэн ТУЗ-ийн гишүүн, БЭТ-өөр томилогдсон байна.</p>

2.2. ТӨК-ийн ТУЗ-ийн хараат бус гишүүний томилгоо

Компанийн тухай хуулийн 2 дугаар зүйлийн 2.4-т зааснаар ТӨК-ийн ТУЗ-ийн хараат бус гишүүнийг сонгохтой холбоотой харилцааг Компанийн тухай хуулиар зохицуулахаар заасан байна. Түүнчлэн аливаа компанийн ТУЗ-ийн томилгоог хийх засаглалын зохицуулалтыг нийтлэг байдлаар тус хуулийн 62 дугаар зүйлийн 62.1.7-д заасан ба ТУЗ-ийн гишүүнийг сонгох, бүрэн эрхийг хугацаанаас нь өмнө дуусгавар болгох эрхийг ХЭХ-д олгожээ. Зөвхөн ХЭХ-аар ТУЗ-ийн гишүүдийг сонгож, бүрэн эрхийг хугацаанаас өмнө дуусгавар болгох эрхтэй бөгөөд ТУЗ-ийн дэргэдэх Нэр дэвшүүлэх хороо сонгон шалгаруулах бүрэн эрхтэй байна. Хэдийгээр ТӨК-ийн ТУЗ-ийн хараат бус гишүүнийг сонгох, томилох нь Компанийн тухай хуулиар зохицуулагдахаар байгаа ч Монгол Улсын Засгийн газар 85 дугаар тогтоолоор "Төрийн өмчит компанийн ТУЗ-ийн хараат бус гишүүнийг сонгон шалгаруулах

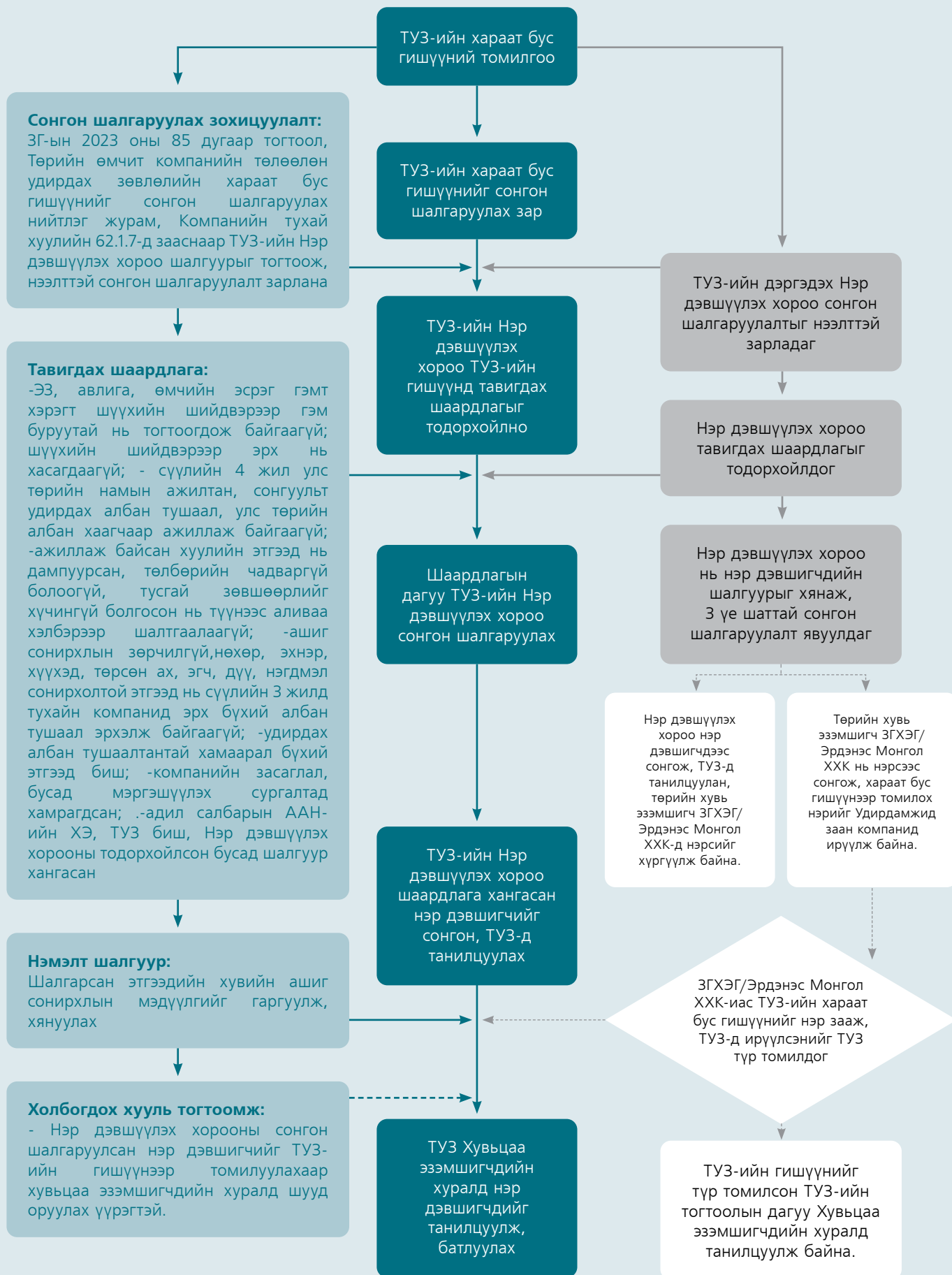
нийтлэг журам²⁸"-ыг 2023 онд баталсан байна.

“Эрдэнэс Монгол” ХХК нь ТУЗ-ийн 11 гишүүнтэй, түүний гуравны нэгээс доошгүй нь хараат бус гишүүнтэй байхаар, “Эрдэнэс Тавантолгой” ХК нь ТУЗ-ийн 9 гишүүнтэй, тэдгээрийн гуравны нэгээс доошгүй нь хараат бус гишүүн байхаар тус тусын дүрэм²⁹-д заасан байна. Компанийн тухай хуульд ТУЗ-ийн хараат бус гишүүд нь ТУЗ-ийн гишүүдийн адил Гүйцэтгэх удирдлагын ажлыг хянах, ТУЗ-ын дэргэдэх хороодод ажиллах, хяналт тавих, хувьцаа эзэмшигчдийн ээлжит бус хурал хуралдуулах санал гаргах эрхтэй ба мэдээлэл гаргуулах, ил тод болгох шаардлага тавих, хуулийн 79 дүгээр зүйлд заасан шаардлагыг хангаж, эд хөрөнгийн зах зээлийн үнэ тогтоох, сонирхлын зөрчилтэй хэлцэл батлах, аудитын нөхцөлийг тохирох үүрэгтэй байна. Хууль тогтоомжийн хэрэгжилтийг харьцуулж үзвэл дараах зураглал гарч байна.

²⁸ Монгол Улсын Засгийн газар, 2023 оны 85 дугаар тогтоол, Төрийн өмчит компанийн төлөөлөн удирдах зөвлөлийн хараат бус гишүүнийг сонгон шалгаруулах нийтлэг журам, <https://legalinfo.mn/mn/detail?lawId=16758856758531>, нэвтэрсэн 2025.06.30.

²⁹ Эрдэнэс Монгол ХХК-ийн дүрэм, Эрдэнэс Тавантолгой ХК-ийн дүрэм, Эрдэнэс үйлдвэр ТӨҮГ-ын дүрэм, хэвлэмэл.

Зураг 2. ТУЗ-ийн хараат бус гишүүний томилгооны үйл явц



Үр дүн	Эрсдэл
<ul style="list-style-type: none"> - Компанийн тухай хууль, ЗГ-аас 2023 онд баталсан Төрийн өмчит компанийн ТУЗ-ийн хараат бус гишүүнийг сонгон шалгаруулах нийтлэг журамд ТУЗ-ийн хараат бус гишүүний шалгуур, эрх, үүргийг тодорхой тусгасан байна. - Хууль тогтоомж, журамд зааснаар ТУЗ-ийн хараат бус гишүүнийг сонгон шалгаруулах зарыг нээлттэй байршуулж хэвшсэн байна. - ТУЗ-ийн хараат бус гишүүнийг сонгон шалгаруулахад ТУЗ-ийн Нэр дэвшүүлэх хороо нь нэмэлт шаардлага, шалгуур тогтоож байна. - ТУЗ-ийн Нэр дэвшүүлэх хороо нь сонгон шалгаруулалтад заасан материалын бүрдлийг хүлээн авч, үнэлгээг а/бүрдүүлбэр, б/боловсрол, туршлага, шаардлага хангасан байдал, в/ярилцлага гэсэн 3 үе шаттай зохион байгуулж, шалгаруулалт хийж байна. - ТУЗ-ийн Нэр дэвшүүлэх хороо нь сонгон шалгаруулалтын үр дүнд шалгарсан нэр дэвшигчдийн нэрс, ерөнхий мэдээллийг ТУЗ-д хүргүүлж, танилцуулдаг. - ТУЗ-ийн хараат бус гишүүн томилогдохдоо АТГ-т хувийн ашиг сонирхол, хөрөнгө орлогын мэдүүлэг гаргаж, хянуулж байна. 	<ul style="list-style-type: none"> - Төрийн өмчит компанийн ТУЗ-ийн хараат бус гишүүнийг сонгон шалгаруулах нийтлэг журамд ашиг сонирхлын зөрчилтэй гишүүнийг томилохгүй байхаар заасан нь зөвхөн сонгон шалгаруулахад тавигдсан шаардлага бөгөөд ТУЗ-ийн хуралд санал өгөхөд сонирхлын зөрчлийг илэрхийлэх, бүртгэх, хянах нөхцөл бүрдээгүй байна. - Хараат бус гишүүнийг томилох, чөлөөлөх шийдвэрт төрийн эзэмшлийн хувьцаа эзэмшигчээс оролцоо өндөр, ТУЗ-ийн Нэр дэвшүүлэх хорооны шалгаруулсан нэрсийг ТУЗ-д шууд танилцуулахгүй, төрийн хувь эзэмшигчид мэдэгдэн, удирдамжид заасан нэрийг ТУЗ-ийн хараат бус гишүүнээр сонгож томилж байна. - “Эрдэнэс Монгол” ХХК-ийн ТУЗ-ийн Нэр дэвшүүлэх хорооны дарга нь ТӨБЗГ-ын дарга, “Эрдэнэс Тавантолгой” ХК-ийн ТУЗ-ийн Нэр дэвшүүлэх хорооны дарга нь “Эрдэнэс Монгол” ХХК-ийн Санхүүгийн төлөвлөлт, хөрөнгийн удирдлагын хэлтсийн менежерийн албан тушаалд ажиллаж байгаа нь ТУЗ-ийн хараат бус гишүүний сонгон шалгаруулалтыг сонирхлын зөрчилгүй, улс төрийн нөлөөгүй явуулах боломжийг бууруулсан байна. - ТУЗ-ийн хараат бус гишүүнээр өмнө нь хамтран ажиллаж байсан эсхүл хамаарал бүхий этгээдийг Нэр дэвшүүлэх хороо эсхүл төрийн хувьцаа эзэмшигчтэй урьдчилан тохирох байдлаар сонгож, томилох нь түгээмэл байна. - Төрийн хувь эзэмшигч нь компанийн ТУЗ-ийн хараат болон хараат бус гишүүдийг аль алиныг сонгох, томилоход ил ба далд хэлбэрээр оролцсоноор хараат бус гишүүний үндсэн зорилго, статусыг үнэгүйдүүлж, хамаарал бүхий этгээдийг томилох нөхцөл бүрдүүлж байна. - ТУЗ-ийн шийдвэр дийлэнх олонхоор батлагдах ба ТУЗ-ийн гишүүдийн дийлэнх нь төрийн өмчийн хувь эзэмшлийг хэрэгжүүлэгч ТУЗ-ийн гишүүд байна. Тиймээс зөвхөн удирдамжийн дагуу шийдвэр гаргах үүрэг хүлээж, хэрэв эсрэг санал өгсөн бол толгой компанид буцаан мэдэгдэхээр удирдамж бүрд тодорхой заадаг тул өөрийн үнэлэмжээр эсхүл эсрэг санал өгөх магадлал тун хомс байна. - ТУЗ-ийн дэргэдэх Нэр дэвшүүлэх хороог төрийн төлөөллийг хэрэгжүүлэх ТУЗ-ийн гишүүд даргалж байгаа нь сонгон шалгаруулалтыг шударга бус, сонирхлын зөрчилтэй, улс төрийн нөлөөтэй байлгахад нөлөөлж байна.

2.3. ТӨК-ийн гүйцэтгэх удирдлагын томилгоо

Хуулийн этгээд нь заавал Гүйцэтгэх захирал (ГЗ)-тай байхаар Компанийн тухай хуульд заасан. “Эрдэнэс Монгол” ХХК-ийн ГЗ болон “Эрдэнэс Тавантолгой” ХК-ийн Гүйцэтгэх захирлын үүрэг гүйцэтгэгчийг компанийн ТУЗ, “Эрдэнэт үйлдвэр” ТӨҮГ-ын Ерөнхий захирлыг

“Эрдэнэс Монгол” ХХК-ийн Гүйцэтгэх захирал томилох шийдвэрийг гаргажээ.

“Эрдэнэс Монгол” ХХК болон “Эрдэнэс Тавантолгой” ХК-ийн Гүйцэтгэх захирлын томилгоо нь нээлттэй сонгон шалгаруулалтаар

явагдахаар тус компаниудын дүрэмд заасан байна. Гэвч 2020 оны 10 дугаар сарын 12-нд “Эрдэнэс Монгол” ХХК-ийн Гүйцэтгэх захирлаар Д.Хаянхярвааг, 2021 оны 10 дугаар сарын 18-ны өдөр Гүйцэтгэх захирлын үүрэг гүйцэтгэгчээр О.Хуланг, 2022 оны 11 дүгээр сарын 30-ны өдөр С.Наранцогтыг сонгон шалгаруулалтгүй шууд томилсон байна. “Эрдэнэс Тавантолгой” ХК-ийн Гүйцэтгэх захирлын үүрэг гүйцэтгэгч 2024 оны 05 дугаар сарын 26-нд сонгон шалгаруулалтгүй томилогдон, ТУЗ-ийн тогтоолоор 14 сар ажилласан байна. “Эрдэнэт үйлдвэр” ТӨҮГ-ын Ерөнхий захирал Г.Ёндонг томилох сонгон шалгаруулалт зарлах нөхцөлийг компанийн дүрэмд заагаагүй байна. Эдгээр гурван ТӨК-д нийтлэг байдлаар Гүйцэтгэх захирал, Гүйцэтгэх захирлын үүрэг гүйцэтгэгч болон Ерөнхий захирал нарыг Монгол Улсын Засгийн газрын хуралдаанаар хэлэлцэж, томилох удирдамжийг Засгийн газрын хурлын тэмдэглэлд тусган томилсоор байна.

ЗГ-ын 2024 оны 09 дүгээр сарын 25-ны өдрийн ээлжит хуралдаанаар “Эрдэнэс Тавантолгой” ХК-ийн талаар авах зарим арга хэмжээний тухай” ЗГ-ын тогтоол³⁰-ыг баталснаар “Эрдэнэс Тавантолгой” ХК-ийг олон улсын менежментийн багаар удирдуулах шийдвэр гарч, Монгол Улсын сайд, ЗГХЭГ-ын дарга Н.Учрал ажлын хэсгийг ахлахаар болсон. ЗГ-ын бүтэц, бүрэлдэхүүнд өөрчлөлт орсноор 2025 оны 07 дугаар сарын байдлаар ажлын хэсгийн ажлын үр дүн тодорхойгүй³¹, цаашид олон улсын менежментийн багийг сонгон шалгаруулах эсэх нь эргэлзээтэй байна. Түүнчлэн, 2024 онд “Эрдэнэс Тавантолгой” ХК-ийн ГЗ-ын нээлттэй сонгон шалгаруулалтыг 2 удаа зарласан боловч

амжилтгүй болжээ.

Төрийн өмчит болон төрийн өмчийн оролцоотой хуулийн этгээдийн шинэчлэлийн талаар авч хэрэгжүүлэх зарим арга хэмжээний тухай Монгол Улсын Засгийн газрын 2021 оны 345 дугаар тогтоол³²-ын 1-т “Төрийн өмчит болон төрийн өмчийн оролцоотой хуулийн этгээдийн засаглалыг сайжруулах, үйл ажиллагааны үр дүн, санхүүгийн сахилга батыг дээшлүүлэхэд чиглэсэн дараах арга хэмжээг авч хэрэгжүүлэхийг төрийн өмчит болон төрийн өмчийн оролцоотой хуулийн этгээдийн гүйцэтгэх удирдлагыг томилох эрх бүхий этгээд, Төлөөлөн удирдах зөвлөл, хувьцаа эзэмшигчийн эрхийг хэрэгжүүлэгч этгээдэд тус тус үүрэг болгосон” ба 1.1-т “гүйцэтгэх удирдлагын гэрээг 2022 оноос эхлэн нэг жилийн хугацаатай байгуулж, ажлын гүйцэтгэлийг хэмжих санхүүгийн болон үйл ажиллагааны шалгуур үзүүлэлт бүрэн хангагдсан тохиолдолд гэрээг сунгах”; 1.2-т “Төлөөлөн удирдах зөвлөлийн хараат бус гишүүн, гүйцэтгэх удирдлагыг нээлттэй сонгон шалгаруулах” гэж заажээ. Тогтоол хүчин төгөлдөр үйлчилж байгаа ч хэрэгжилтийн талаарх мэдээлэл нийтэд ил тод бус байна.

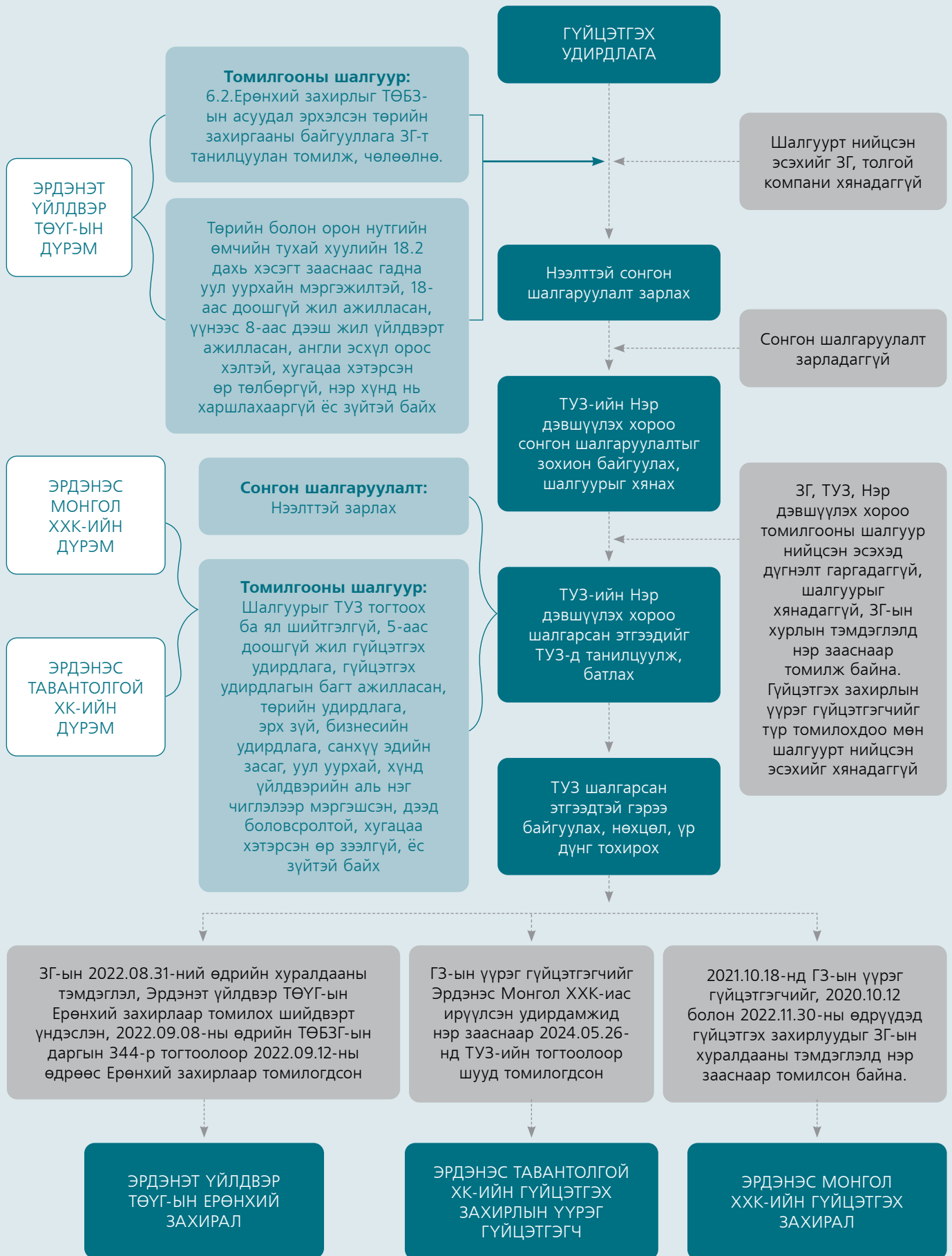
Компанийн тухай хуулийн 62 дугаар зүйлийн 62.2.3-т зааснаар компанийн гүйцэтгэх захирал болон гүйцэтгэх удирдлагын багийн гишүүдийг сонгох, тэдгээрийн бүрэн эрхийг тогтоох, бүрэн эрхийг нь хугацаанаас өмнө дуусгавар болгох эрх хэмжээ нь ТУЗ-ийн эрх хэмжээ эсхүл ТУЗ-гүй бол ХЭХ-ын эрх хэмжээнд багтаж байна. Мөн хуулийн 83 дугаар зүйлийн 83.15-д гүйцэтгэх удирдлагын бүрэн эрхийг зогсоох шийдвэрийг төлөөлөн удирдах зөвлөл (байхгүй бол хувьцаа эзэмшигчдийн хурал) хэдийд ч гаргах эрхтэй.

³⁰ Монгол Улсын Засгийн газар, 2023 оны 424 дүгээр тогтоол, “Эрдэнэс Тавантолгой” ХК-ийн талаар авах зарим арга хэмжээний тухай, <https://legalinfo.mn/mn/detail?lawid=16960519289801>, нэвтэрсэн 2025.06.07.

³¹ 2025 оны төгсгөлд төсөл зогссон.

³² Төрийн өмчит болон төрийн өмчийн оролцоотой хуулийн этгээдийн шинэчлэлийн талаар авч хэрэгжүүлэх зарим арга хэмжээний тухай Монгол Улсын Засгийн газрын 2021 оны 345 дугаар тогтоол, <https://legalinfo.mn/mn/detail?lawid=16390313057991>, нэвтэрсэн 2025.06.07.

Зураг 3. ТӨК-ийн Гүйцэтгэх удирдлагын томилгооны үйл явц



Үр дүн	Эрсдэл
<ul style="list-style-type: none"> - Компанийн тухай хуульд зааснаар компани нь гүйцэтгэх захиралтай байх ба холбогдох шалгуурыг компани өөрөө тодорхойлохоор байна. - Гүйцэтгэх захирлыг томилохдоо нээлттэй сонгон шалгаруулалт зохион байгуулж, боловсрол, мэдлэг, мэргэжил, ур чадвар, туршлага, гадаад хэл, ёс зүй болон бусад шалгуур, ял шийтгэлгүй, ашиг сонирхлын зөрчилгүй хүнийг ТУЗ-ийн Нэр дэвшүүлэх хороо сонгон шалгаруулахаар заасан. - “Эрдэнэс Монгол” ХХК болон Эрдэнэт Тавантолгой ХК-ийн Гүйцэтгэх захирлыг компанийн ТУЗ, “Эрдэнэт үйлдвэр” ТӨҮГ-ын Ерөнхий захирлыг “Эрдэнэс Монгол” ХХК-ийн Гүйцэтгэх захирал томилохоор хууль ба компанийн дүрэмд заасан. - ТӨК-иудын гүйцэтгэх захирлын үйл ажиллагааны журамд тавигдах шалгуур, нэр дэвшүүлэх, гэрээ байгуулах, томилоход баримтлах зарчмыг тодорхойлсон байна. - Төрийн хэмнэлтийн тухай хуулийн 15.4-т ТӨК-ийн төлөөлөн удирдах зөвлөл болон гүйцэтгэх захирлын хооронд байгуулах гэрээ нь нэг жилийн хугацаатай байна. Гэрээнд заасан санхүүгийн болон үйл ажиллагааны шалгуур үзүүлэлт бүрэн хангагдсан тохиолдолд гүйцэтгэх захирлын гэрээг үндсэн гэрээний хугацаагаар сунгаж болно гэж заасан. - Гүйцэтгэх удирдлагаар томилогдохдоо АТГ-т хувийн ашиг сонирхол, хөрөнгө орлогын мэдүүлэг гаргаж, хянуулж байна. - Компанийн жилийн санхүүгийн тайлан, аудитын дүгнэлтийг хэлэлцэх үеэр гүйцэтгэх удирдлагын үйл ажиллагааны дүгнэлтийг ТУЗ эсхүл толгой компаниас хийж байгаа ба үр дүнд үндэслэн харилцан адилгүй дүнтэй урамшууллыг дээрх 3 компани дээр 2024, 2025 онуудад олгосон байна. 	<ul style="list-style-type: none"> - Гүйцэтгэх удирдлагыг сонгон шалгаруулалтаар сонгож, томилох зохицуулалттай ч нээлттэй, сонгон шалгаруулалт зохион байгуулахгүй, ЗГ-ын хурлаар хэлэлцэн тохирсон этгээдийг томилж байгаа нь улс төрд нөлөө бүхий этгээдийн ашиг сонирхол, нөлөөлөл үүсгэх эрсдэлтэй байна. - “Эрдэнэт үйлдвэр” ТӨҮГ-ын дүрэмд Ерөнхий захирлыг сонгон шалгаруулалтаар томилох зохицуулалт байхгүй, ТӨБЗГ-ын дарга сонгон шалгаруулалтгүй, нэр зааж, ЗГ-ын хуралдаанаар хэлэлцүүлэн томилохоор зохицуулсан байна. - Холбогдох хууль тогтоомж, журам, компанийн дүрэм, ЗГ-ын тогтоолд заасан сонгон шалгаруулалтын аль ч зохицуулалт хэрэгждэггүй. - Сонгогдсон эсхүл томилогдсон этгээд нь гүйцэтгэх захирлын үйл ажиллагааны журмын шаардлага, шалгуурт нийцэж буй эсэхийг хаана ч хянадаггүй. - Компанийн тухай хуульд ТУЗ-ийн Нэр дэвшүүлэх хороо сонгон шалгаруулалтыг зохион байгуулахаар заасан ч хэрэгждэггүй, ЗГ болон ТӨБЗГ хөндлөнгөөс компаниудын үйл ажиллагаанд оролцож, томилгоо хийж байна. Энэ нь компанийн үр дүн, ашигт ажиллагаанд сөргөөр нөлөөлж, сонирхлын зөрчилтэй хэлцэл хийгдэх эрсдэл үүсгэж байна. - Үндэсний баялгийн сангийн тухай хуулийн 7.1.6-д толгой компанийн гүйцэтгэх удирдлагын үйл ажиллагааны журмыг ЗГ батлахаар заасан ч ТУЗ тогтоолоор баталсан байна.

2.4. ТӨК-д томилогдсон Засгийн газрын Бүрэн эрхт төлөөлөгчийн томилгоо

Монгол Улсад Засгийн газрын Бүрэн эрхт төлөөлөгч (БЭТ)-ийн томилгоог 2022 онд “Эрдэнэс Тавантолгой” ХК-д нэг удаа хийж, 2023 онд хоёр удаа сунгасан³³ байна. Томилгоо хийх эрх зүйн үндэслэлийг 1991 онд батлагдсан Бүгд Найрамдах Монгол Ард Улсын Засгийн газарт эрх олгох тухай хууль³⁴-ийн дагуу хэмээж, Монгол Улсын Засгийн газар 362 дугаар тогтоол³⁵ баталсан байна. Уг тогтоолын дагуу

2022 оны 10 дугаар сарын 26-ны өдөр Засгийн газрын Бүрэн эрхт төлөөлөгчийг “Эрдэнэс Тавантолгой” ХК-д 6 сарын хугацаатай томилохоор шийдвэрлэн, хугацааг 2023 оны 04 дүгээр сарын 12-ны өдөр, 2023 оны 11 дүгээр сарын 01-ний өдрүүдэд тус тус 6 сараар сунгасан байна. Бүрэн эрхт төлөөлөгч нь нийт 18 сарын хугацаанд ажиллан, 2024 оны 05 дугаар сарын 26-ны өдөр үүрэгт ажлаа дуусгавар болгожээ³⁶.

³³ Монгол Улсын ЗГ-ын 2024 оны 11 дүгээр сарын 13-ны хуралдааны 39 дүгээр тэмдэглэл, Монгол Улсын Засгийн газрын 2023 оны 424 дугаар тогтоол, “Эрдэнэс Тавантолгой” ХК-ийн талаар авах зарим арга хэмжээний тухай, <https://legalinfo.mn/mn/detail?lawid=16960519289801>, нэвтэрсэн 2025.06.07.

³⁴ БНМАУ-ын Засгийн газарт эрх олгох тухай хууль 1991, <https://legalinfo.mn/mn/detail?lawid=114>, нэвтэрсэн 2025.06.07.

³⁵ Монгол Улсын Засгийн газрын 2022 оны 10 дугаар сарын 26-ны өдрийн 385 дугаар тогтоол, Засгийн газрын Бүрэн эрхт төлөөлөгчийг Эрдэнэс Тавантолгой ХК-д 6 сарын хугацаатай томилох тогтоол, хэвлэмэл.

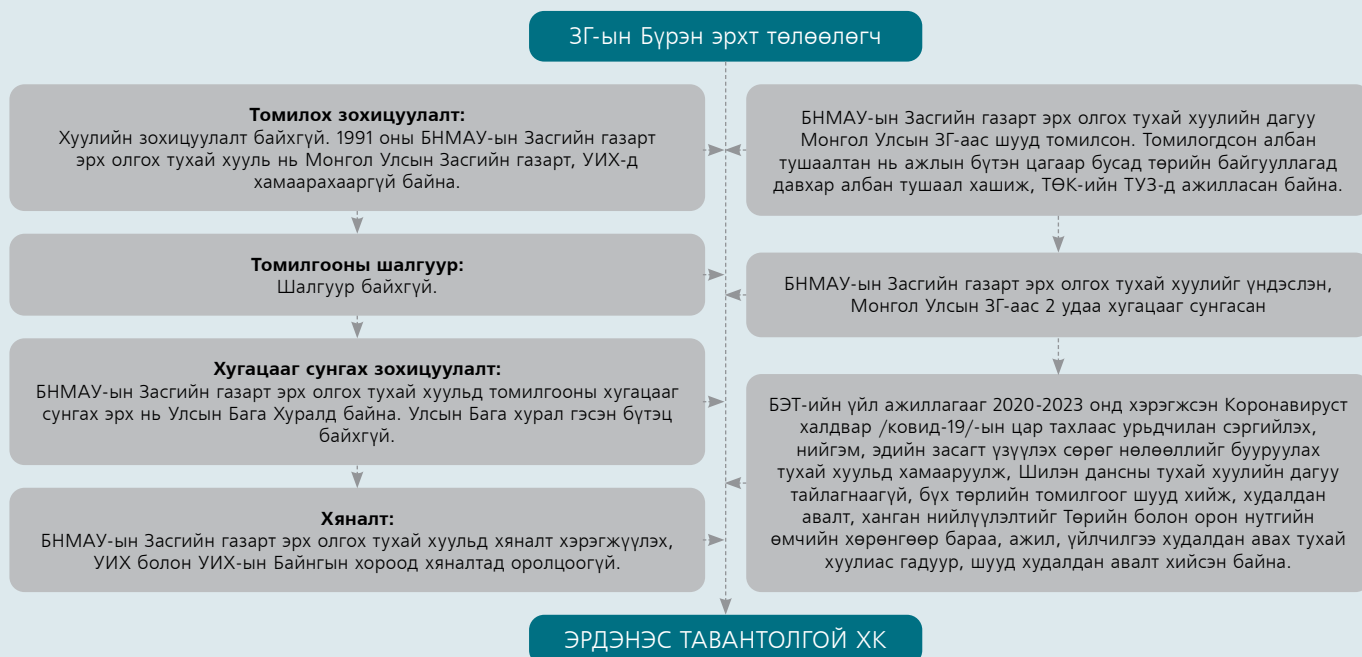
³⁶ Монгол Улсын Засгийн газрын 2025 оны 07 дугаар сарын 09-ний өдрийн 26 дугаар тогтоолоор “Эрдэнэс Тавантолгой” ХК-д онцгой дэглэм тогтоож, Засгийн газрын БЭТ-ийн багийг томилох тухай шийдвэр багтаагүй.

ЗГ-ын 2022 оны 362 дугаар тогтоолд зааснаар гадаад валютын улсын нөөцийг нэмэгдүүлэх үүрэгтэй, Монгол Улсын ЗГ-ын 2024 оны 11 дүгээр сарын 13-ны 39 дүгээр хуралдааны 39 тэмдэглэл, 2023 оны 424 дугаар тогтоолд Улсын Их Хурлын 2023 оны 28, 68 дугаар тогтоолын хэрэгжилтийг хангах, компанийн үйл ажиллагааг жигдрүүлж, цаашид хэвийн, тогтвортой ажиллах нөхцөл, боломжийг бүрдүүлэх, нүүрсийг биржээр дамжуулан худалдах үйл ажиллагааг тогтворжуулан улс орны эдийн засгийн өсөлтийг эрчимжүүлэх, гадаад валютын орох урсгал, нөөцийг нэмэгдүүлэн санхүүгийн тогтвортой байдлыг хангах, болзошгүй эрсдэлээс урьдчилан сэргийлэх үүрэг хүлээнэ хэмээн тодорхойлсон байна.

БНМАУ-ын ЗГ-т эрх олгосон хуульд зааснаар томилогдсон БЭТ нь ажлын хэрэгжилтийн явцыг сар бүр Бага Хуралд тайлагнах, Бага Хурал нь онцгой дэглэмийн хугацааг шаардлагатай бол сунгах шийдвэр гаргахаар заасан нь Монгол

Улсын Үндсэн хууль 1992 онд батлагдсанаас хойших өөрчлөлт болох УИХ, одоогийн Монгол Улсын Засгийн газарт хамааралгүй байна. БЭТ нь сонгон шалгаруулалтгүй, ЗГ-аас шууд нэр заан томилогдсон ба ийнхүү томилогдохдоо Сангийн яамны Төрийн нарийн бичгийн дарга, Хөгжлийн банкны ТУЗ-ийн гишүүний албыг давхар хашиж байжээ³⁷. Түүнчлэн, Нийтийн албанд нийтийн болон хувийн ашиг сонирхлыг зохицуулах, ашиг сонирхлын зөрчлөөс урьдчилан сэргийлэх тухай хуулийн³⁸ 7 дугаар зүйлийн 7.2.6-д зааснаар Засгийн газраас баталсан журмаар зөвшөөрсөн тохиолдолд давхар ажил эрхлэх боломжтой ба тус хуулийн 18 дугаар зүйлийн 18.5.1, 18.5.2-т зааснаар хууль тогтоомж, олон улсын гэрээгээр болон Засгийн газраас баталсан журмаар зөвшөөрсөн ажилд багшлах, эрдэм шинжилгээний болон бүтээлч ажил эрхэлж болохоор хязгаарлагдсан байна. БЭТ томилох тухай ЗГ-ын журам батлагдаагүй бөгөөд хууль тогтоомжийн хэрэгжилтийг харьцуулж үзвэл дараах зураглал гарч байна.

Зураг 4. Засгийн газрын Бүрэн эрхт төлөөлөгчийн томилгооны үйл явц



³⁷ Сангийн яамны цахим хуудас, <https://mof.gov.mn/blog/about/head-of-ministry/state-secretary>, Хөгжлийн банкны цахим хуудас, <https://www.dbm.mn/about/board>, нэвтэрсэн 2025.06.12.

³⁸ Нийтийн албанд нийтийн болон хувийн ашиг сонирхлыг зохицуулах, ашиг сонирхлын зөрчлөөс урьдчилан сэргийлэх тухай хууль 2012, <https://legalinfo.mn/mn/detail?lawId=397>, 2025.06.07.

Үр дүн	Эрсдэл
<p>- ЗГ-ын Бүрэн эрхт төлөөлөгч томилогдсон хугацаанд “Эрдэнэс Тавантолгой” ХК-ийн ашигт ажиллагаа өссөн мэдээ байна.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ЗГ-ын Бүрэн эрхт төлөөлөгч томилох хууль тогтоомж, эрх зүйн зохицуулалтыг хүчин төгөлдөр гэж үзэх үндэслэлгүй байна. Учир нь БНМАУ гэх нэр томъёо хүчингүй, хяналтыг хэрэгжүүлэн, хугацааг сунгах эрхтэй Улсын Бага хурал гэх бүтэц огт байхгүй байна. - Сонгон шалгаруулалт зохион байгуулаагүй, БЭТ-ийг ЗГ-ын хурлаар хэлэлцэн шууд томилсон байна. - БЭТ томилогдон ажиллах хугацаа буюу онцгой дэглэмийн үед Коронавируст халдвар /ковид-19/-ын цар тахлаас урьдчилан сэргийлэх, тэмцэх, нийгэм, эдийн засагт үзүүлэх сөрөг нөлөөллийг бууруулах тухай хууль 2020-2023 оны хооронд хэрэгжиж байсан ба Шилэн дансны тухай хууль, Төрийн болон орон нутгийн өмчийн хөрөнгөөр бараа, ажил, үйлчилгээ худалдан авах тухай хууль, Төрийн болон орон нутгийн өмчийн тухай хууль, Компанийн тухай хууль, Авлигын эсрэг болон бусад аль ч хууль үйлчлэхгүй, компани нь онцгой дэглэмд ажиллаж байгаагаар тодорхойлогдон, мэдээлэл хаалттай, удирдах албан тушаалтан болон бусад хүний нөөцийн томилгоо сонгон шалгаруулалтгүй шууд хийгдэж, хүний нөөцийг онцгой дэглэмийн хүрээнд шууд халж чөлөөлөх, худалдан авалтын гэрээг тендерийн зохицуулалтгүй шууд байгуулсан байна. - БЭТ-ийн үйл ажиллагааг хянах зохицуулалт байхгүй, хариуцлага хүлээгээгүй. - БЭТ-өөр томилсон этгээд нь Сангийн яамны ТНБД, Хөгжлийн банкны ТУЗ зэрэг хэд хэдэн албан тушаал зэрэг хашиж, давхар ажил эрхлэхийг хориглосон хууль тогтоомжууд зөрчигдсөн ба давхар байнгын орон тоонд цалин, урамшуулал авсан байна. - БЭТ нь ЗГ-аас томилогдсоноор ТУЗ, БЭТ нарын хооронд эрх мэдлийн үл ойлголцол гарч, ТУЗ-ийн шийдвэрлэх асуудлыг шийдвэрлэсэн, ТУЗ-тэй бус ЗГ-тай зөвлөлдөх зэрэг асуудал гарсан байна.

2.5. ТӨК-ийн Чанар, бүтээмжийн менежерийн томилгоо

Монгол Улсын ЗГ-ын 2024 оны 11 дүгээр сарын 13-ны хуралдааны 39 дүгээр тэмдэглэлээр³⁹ “... төрийн өмчит хуулийн этгээдийн бүтэц, зохион байгуулалтад засаглал, ил тод байдал, комплаенсын болон гүйцэтгэлийн үнэлгээ, дотоод аудитын хяналт хариуцсан удирдлагын чиг үүргийг бий болгож, холбогдох хуульд заасан журмын дагуу шаардлага хангасан эрх бүхий албан тушаалтныг томилон ажиллуулах зохион байгуулалтын арга хэмжээ авахыг...” холбогдох албан тушаалтнуудад даалгасан байна.

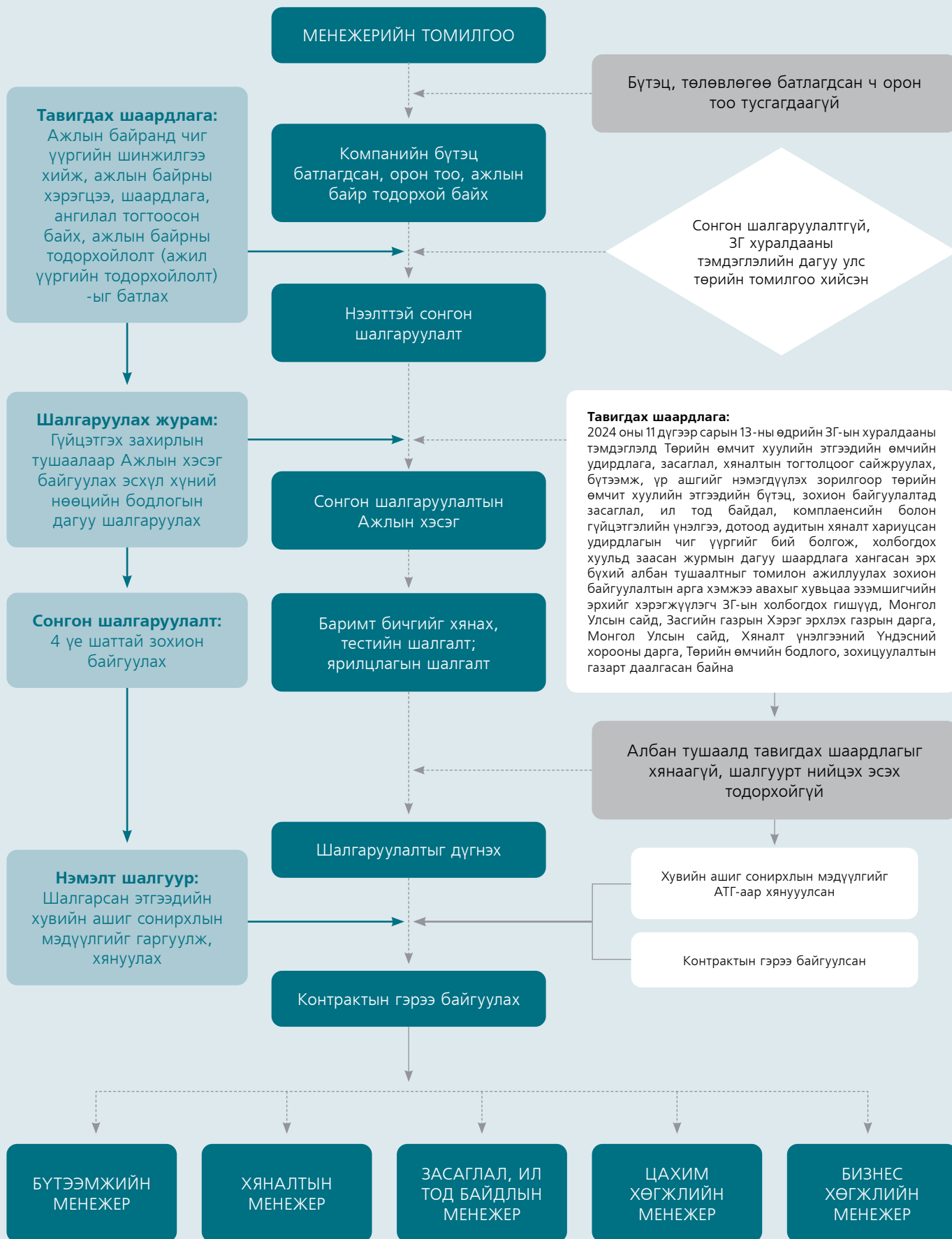
Улмаар “Эрдэнэс Монгол” ХХК-д Чанар, бүтээмж хариуцсан менежер, Хяналтын менежер, “Эрдэнэт үйлдвэр” ТӨҮГ-т Хяналтын менежер, Цахим хөгжил хариуцсан менежер, Засаглал, ил тод байдал хариуцсан менежер, Бүтээмж хариуцсан менежер, “Эрдэнэс

Тавантолгой” ХК-ийн Хяналтын менежер, Бүтээмж хариуцсан менежер, Бизнес хөгжил хариуцсан менежер томилогджээ. Компанийн гүйцэтгэх удирдлагаас ажлын байр болон ажлын байрны тодорхойлолтыг шинээр бий болгон, менежерүүдтэй Контрактын гэрээг байгуулсан байна. Менежерүүд нь компанийн Гүйцэтгэх удирдлагын багийн удирдах албан тушаалтанд тооцогдож, сарын 5,000,000-8,000,000 төгрөгийн цалинтай ажиллаж байна. 2023 онд ЗГ-ын тогтоолоор Төрийн өмчийн хуулийн этгээдийн ажлын байрны сул орон тоонд нээлттэй сонгон шалгаруулалт явуулах нийтлэг журам⁴⁰ батлагдсан ба журамд зааснаар нээлттэй сонгон шалгаруулж, албан тушаалд ажил, мэргэжил, туршлагад нийцсэн хүнийг сонгож томилохоор заасан.

³⁹ Монгол Улсын ЗГ-ын 2024 оны 11 дүгээр сарын 13-ны хуралдааны 39 дүгээр тэмдэглэл, хэвлэмэл.

⁴⁰ Засгийн газрын 2023 оны 86 дугаар тогтоол, Төрийн өмчийн хуулийн этгээдийн ажлын байрны сул орон тоонд нээлттэй сонгон шалгаруулалт явуулах нийтлэг журам, <https://legalinfo.mn/mn/detail?lawId=16758941516711&showType=1>, нэвтэрсэн 2025.06.30.

Зураг 5. Бүтээмжийн болон бусад менежерийн томилгоо



Үр дүн	Эрсдэл
<ul style="list-style-type: none"> - Төрийн өмчийн хуулийн этгээдийн ажлын байрны сул орон тоонд нээлттэй сонгон шалгаруулалт явуулах нийтлэг журам батлагдсан. - Компанийн дотоод хүний нөөцийн бодлого, журам батлагдсан. - Удирдах албан тушаалтныг нээлттэй сонгон шалгаруулж томилох зохицуулалттай - Удирдах албан тушаалтныг сонгож, томилох нь гүйцэтгэх захирлын эрх хэмжээний асуудалд багтаж, ажлын хэсэг байгуулан, сонгон шалгаруулалтыг 4 үе шаттай зохион байгуулахаар заасан. - Гүйцэтгэх удирдлагаар томилогдохдоо АТГ-т хувийн ашиг сонирхол, хөрөнгө орлогын мэдүүлэг гаргаж, хянуулж байна. 	<ul style="list-style-type: none"> - Нээлттэй сонгон шалгаруулалт зохион байгуулаагүй, ЗГ-ын бүрэлдэхүүнд ажиллаж байсан намын удирдлагууд улс төрийн томилгоо хийсэн байна. - Гүйцэтгэх удирдлагын багийн гишүүдийг сонгон шалгаруулах, томилох асуудал нь Гүйцэтгэх захирлын эрх хэмжээнд багтах байтал Компанийн засаглалын зарчмаар гүйцэтгэх захирал нь өөрийн удирдлагын багт ажиллах удирдах албан тушаалтны ажлын байрны тодорхойлолт, шаардлага, үүрэг хариуцлагыг тодорхойлсон байх шаардлагатай ч бүтцэд багтаагүй, ажлын байрны тодорхойлолтгүй албан тушаалтнуудыг ЗГ-ын гэнэтийн шийдвэрээр чиглэл өгч томилсон нь ТӨК-д улс төрийн нөлөөлөл өндөр байгааг харуулж байна. - Компанийн бүтцэд байхгүй орон тоог шинээр бий болгож, сонгон шалгаруулалтгүй, шууд томилохоор шийдвэрлэсэн нь мэргэжил, туршлага, ёс зүйн удирдах албан тушаалтанд тавигдах шалгуурт нийцэх эсэх, шаардлагатай чадавхтай эсэхийг хянасан, шалгах ажиллагаа зохион байгуулагдаагүй. - Компанийн тухай хуулийн 62.2-т зааснаар гүйцэтгэх удирдлагын багийн гишүүдийг сонгох, тэдгээрийн бүрэн эрхийг тогтоох, бүрэн эрхийг нь хугацаанаас өмнө дуусгавар болгох эрх нь ТУЗ-д, хэрэв ТУЗ-гүй бол ХЭХ-аар шийдвэрлэх асуудал гэж хуульд заажээ. Энэ нь засаглалын зарчмаас гажууд, ГЗ-ын эрх хэмжээнд халдсан зохицуулалт болсон байна.

ГУРАВ. ЗӨВЛӨМЖ

Афганистан, БНХАУ, Финлянд, БНСУ, Мексик, Шинэ Зеланд, Канад (Күебек), Вьетнам Улсаас⁴¹ бусад дийлэнх орон, үүний дотор Аргентин, Дани, Унгар, Швед, Чили, Бразил зэрэг орнуудад компани нь төрийн өмчит эсхүл төрийн өмчийн оролцоотой байхаас үл хамаарч нийтлэг байдлаар Компанийн тухай хууль үйлчилж байна⁴². Дэлхийн улс орнууд төрийн өмчит компанийг төрөлжүүлж, бодлогоор дэмжих төлөвлөгөөтэй нөхцөлд бие даасан, төрийн өмчит компанийн үйл ажиллагааг зохицуулсан хууль тогтоомж бий болгосон ч энэ нь тодорхой цөөн тооны салбарт үйл ажиллагаа явуулах ТӨК-ийг бодлогоор дэмжих агуулгатай байна. Бусад бүх тохиолдолд ТӨК нь Компанийн тухай хууль, компанийн засаглалын зарчимд нийцүүлэн үйл ажиллагаагаа явуулах нь шударга өрсөлдөөн,

чадвартай удирдлага, менежментийг татах, улмаар компани сонирхлын зөрчилгүй ажиллах зарчмыг хөгжүүлж, ашигт ажиллагааг дэмжин ажиллах учиртай.

Компанийн тухай хууль, компанийн засаглалын олон улсын зарчим⁴³-д зааснаар төрийн өмчийн хувь эзэмшлийн эрх нь зөвхөн дараах үйлдлээр хязгаарлагдаж байна.

Үүнд:

- Төрийн эзэмшлийн хувь хэмжээнд ногдох ногдол ашиг хүртэх,
- Төрийн эзэмшлийн хувь хэмжээнд ногдох төрийн төлөөллийг ТУЗ-д томилох,
- Хувьцаа эзэмшигчдийн хуралд оролцох.

⁴¹ Андрою Бауер, Байгалийн баялгийн засаглалын хүрээлэн, 2019 он, <https://resourcegovernance.org/sites/default/files/documents/erdenes-mongol-and-state-owned-enterprise-laws.pdf>, нэвтэрсэн 2025.07.03.

⁴² ЭЗХХАБ 2015, ТУЗ-ийн туршлага ба Латин Америкийн ТӨК-уудад үзүүлэх санхүүжилт. www.oecd.org/daf/ca/Board-Practices-Financing-Latin-American-SOEs.pdf нэвтэрсэн 2025.07.03.

⁴³ G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023, https://www.oecd.org/en/publications/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023_ed750b30-en.html, нэвтэрсэн 2025.07.07.

Манай улсын хувьд ТӨК-ийн тоо олширч, удирдах албан тушаалтны томилгоонд төрийн оролцоо өндөр байж ирсэн. Түүгээр зогсохгүй гүйцэтгэх удирдлагын багийн гишүүдийн томилгоо ч улс төр, улс төрд нөлөө бүхий этгээдийн нөлөөнд орж, шударгаар, ур чадварт үндэслэсэн сонгон шалгаруулалтгүй томилогдсоор байна. Компанийн засаглалын стандартын дагуу компани өөрөө удирдах

ажилтнаа сонгох, томилох, хяналт тавих нь олон улсын жишиг стандарт юм. Тиймээс ТУЗ-ийн гишүүд болон компанийн гүйцэтгэх удирдлагыг компанийн Нэр дэвшүүлэх хороо сонгож, ТУЗ томилон, үр дүн болон ашигт ажиллагааг гэрээнд заан, хянах, хариуцлага хүлээлгэх нөхцөлийг бүрдүүлэх нь цаашид үр дүнтэй байна.

Нэг. Төлөөлөн удирдах зөвлөлтэй холбоотой:

- Компанийн дотоод асуудалд ЗГ, толгой компаниас оролцохгүй, олон улсын засаглалын зарчмын дагуу зөвхөн компанийн ТУЗ-ийн Нэр дэвшүүлэх хороо, ТУЗ болон ХЭХ-д эрх хэмжээг олгох нь зүйтэй байна.
- ТӨК-ийн ТУЗ-ийн гишүүн, төрийн төлөөллийг хэрэгжүүлэх этгээдийг ЗГ нь албан тушаалаар заах эсхүл төрийн төлөөллийг хэрэгжүүлэх ТУЗ-ийн гишүүдийг сонгон шалгаруулалтаар сонгож, томилох нөхцөлийг бүрдүүлэх.
- ТУЗ-ийн Нэр дэвшүүлэх хороо нь төрийн төлөөллийг хэрэгжүүлэх этгээдэд тавигдах шаардлагыг хангаж буй эсэхийг томилогдохоос өмнө заавал хянах, ашиг сонирхлын зөрчилтэй эсэхийг нягтлах, шаардлагатай нэмэлт мэдээллийг гаргуулах зэрэг үүргийг бие даан хэрэгжүүлж, шаардлага хангасан нөхцөлд томилох саналыг ТУЗ, ХЭХ-д оруулах шаардлагатай. Ингэснээрээ төрийн нөлөөллийг таслан зогсоох, улс төрийн томилгоо хийхгүй байх, зөвхөн мэргэжил, арга зүйн дэмжлэг үзүүлэх этгээдийг төрийн төлөөллийг хэрэгжүүлэх ТУЗ-ийн гишүүнээр томилох нөхцөл бүрдэнэ.
- ТУЗ-ийн шийдвэр олонхийн саналаар батлагдах ба ТУЗ-ийн гишүүдийн дийлэнх нь төрийн өмчийн хувь эзэмшлийг хэрэгжүүлэгч ТУЗ-ийн гишүүд ба зөвхөн

удирдамжийн дагуу шийдвэр гаргах үүрэг хүлээж, хэрэв эсрэг санал өгсөн бол толгой компанид буцаан мэдэгдэхээр зааж байгаа тул өөрийн үнэлэмжээр эсхүл эсрэг санал өгөх боломж хомс байна. Үүнээс улбаалж хариуцлага алдагдах, удирдамж шийдвэрийг дагахыг шаардах нь хууль тогтоомж, ТУЗ-ийн гишүүний үүрэг хариуцлагад нийцэхгүй, хүчин төгөлдөр бус байгааг таслан зогсоох шаардлагатай байна.

- Удирдамжийг боловсруулсан, баталсан хүний шийдвэрт хяналт, хариуцлага тавигдахгүй, үнэн, зөв эсэхээс үл хамаарч удирдамж нь шийдвэр болж байгаа нь хууль бус байна. Иймд “Төрийн өмчит болон төрийн өмчийн оролцоотой хуулийн этгээдэд төрийн өмчийн төлөөлөл хэрэгжүүлэх журам”-д өөрчлөлт оруулах шаардлагатай.
- ТУЗ-ийн дэргэдэх Нэр дэвшүүлэх хороог төрийн төлөөллийг хэрэгжүүлэх ТУЗ-ийн гишүүд даргалж байгаа нь сонгон шалгаруулалтыг шударга бус, сонирхлын зөрчилтэй, улс төрийн нөлөөнд автахад хүргэж байна. “Эрдэнэс Монгол” ХХК-ийн ТУЗ-ийн Нэр дэвшүүлэх хорооны дарга нь ТӨБЗГ-ын дарга, “Эрдэнэс Тавантолгой” ХК-ийн ТУЗ-ийн Нэр дэвшүүлэх хорооны дарга нь “Эрдэнэс Монгол” ХХК-ийн Санхүүгийн төлөвлөлт, хөрөнгийн удирдлагын хэлтсийн менежерийн албан тушаалд ажиллаж байгаа

нь ТУЗ-ийн хараат бус гишүүний сонгон шалгаруулалтыг төрийн хувь эзэмшигчийн эсхүл улс төрийн бусад нөлөөгүй явуулах магадлалыг бууруулж байна. Урьдчилан тохирсон хүнийг сонгох, удирдлагын багтай хамтран ажиллаж байсан нэр дэвшигчдийг ТУЗ-ийн хараат бус гишүүнээр томилох

тохиолдол түгээмэл гарч байгааг анхаарах шаардлагатай байна. Тиймээс ТУЗ-ийн Нэр дэвшүүлэх хороо, Аудитын хороо, Цалин, урамшууллын хороо зэргийг зөвхөн ТУЗ-ийн хараат бус гишүүдээр удирдуулах нь зүйтэй юм.

Хоёр. ТУЗ-ийн хараат бус гишүүдийн томилгоотой холбоотой:

- ТУЗ-ийн хараат бус гишүүдийг сонгон шалгаруулалтаар томилж байгаа мэт боловч төрийн хувьцаа эзэмшигчийн оролцоо өндөр хэвээр байна.
- Хэдийгээр ТУЗ-ийн хараат бус гишүүнийг нээлттэй сонгон шалгаруулж байгаа ч нэр төдий зохион байгуулж байгааг олон нийтийн хяналтад оруулж, нэр дэвшигчдийг ил тод шалгаруулах шаардлагатай.
- ТУЗ-ийн Нэр дэвшүүлэх хорооны шалгаруулсан нэрсийг ТУЗ-д танилцуулахдаа томилох гишүүдийг сонгох боломжийг төрийн хувь эзэмшигчид олгож байгааг зогсоож, Нэр дэвшүүлэх хороо өөрийн эрх хэмжээнд сонголтыг бүрэн хийж, саналаа ТУЗ, ХЭХ-д оруулж шийдвэрлүүлэх замаар бусад этгээдийн хамаарал, нөлөөллөөс сэргийлэх нь зүйтэй.
- ТУЗ-ийн хараат бус гишүүнийг томилохдоо төрийн хувьцаа эзэмшигчээс удирдамж гаргуулж байгаа нь хууль тогтоомжид нийцэхгүй. Засаглалын зарчим зөрчсөн холбогдох журмын зохицуулалтыг хүчингүй болгож, компани, түүний бүтэц өөрийн хариуцсан ажлаа мэдэж шийдэх, хянах нөхцөлийг бүрдүүлэх шаардлагатай.

Гурав. Гүйцэтгэх удирдлагын томилгоотой холбоотой:

- Гүйцэтгэх захирлыг зөвхөн сонгон шалгаруулалтаар, компани өөрөө томилох, ЗГ-аас нэр зааж томилох явдлыг дуусгавар болгох нь компанийн ашигт ажиллагаа, үр дүнд эергээр нөлөөлж, компанийн үйл ажиллагаа, цаашлаад удирдлагын багийн томилгоо, худалдан авалт, ажил, үйлчилгээ гүйцэтгэх гэрээ байгуулахад улс төрийн нөлөөллийг бууруулахаар байна.
- ЗГ хуралдаанаараа хэлэлцэн тохирсон этгээдийг Гүйцэтгэх захирлаар томилж байгаа нь улс төрд нөлөө бүхий этгээдийн ашиг сонирхол, нөлөөлөл үүсгэж байгаа тул зөвхөн компани өөрөө сонгон шалгаруулж томилох ба шийдвэр гаргасан этгээд хариуцлага хүлээх зохицуулалтыг бий болгох.
- “Эрдэнэт үйлдвэр” ТӨҮГ-ын дүрэмд Ерөнхий захирлыг сонгон шалгаруулалтаар томилох зохицуулалт бий болгож, Компанийн тухай хуулийн зохицуулалтад хамааруулах.
- Гүйцэтгэх захирлын үүрэг гүйцэтгэгчийг томилж, удаан хугацаанд ажиллуулах нь компанийн үйл ажиллагаанд сөрөг нөлөөтэй тул тогтмол ажиллах Гүйцэтгэх захирлыг цаг алдахгүй ТУЗ-ийн Нэр дэвшүүлэх хорооноос сонгон шалгаруулж, ТУЗ томилж хэвших, үр дүнг тооцох.

Дөрөв. Бүрэн эрхт төлөөлөгчийн томилгоотой холбоотой:

- 1991 оны БНМАУ-ын Засгийн газарт эрх олгох тухай хуулийг хүчингүй болгох шаардлагатай байна. Учир нь БНМАУ-ын хууль бөгөөд Улсын Бага Хуралд тайлагнах, Бага Хурал нь онцгой дэглэмийн хугацааг шаардлагатай бол сунгах зөвшөөрөл өгөхөөр байгаа нь Монгол Улсын Засгийн газар, УИХ-д хамаарахгүй, хүчин төгөлдөр биш байна.
- Монгол Улсын Засгийн газраас зөвхөн төрийн эзэмшлийн хувьцаа эзэмшигчийн эрхийг хэрэгжүүлэгч ТУЗ-ийн гишүүдээр дамжуулж компанийн үйл ажиллагаанд оролцож, хүчин төгөлдөр бус хууль тогтоомж ашиглан, улс төрийн зорилгоор, Засгийн газрын БЭТ томилох байдлыг зогсоох.
- Хэдийгээр ЗГ-ын Бүрэн эрхт төлөөлөгч томилсноор “Эрдэнэс Тавантолгой” ХК-ийн

ашигт ажиллагаа өссөн ч БЭТ томилох эрх зүйн үндэслэл манай улсад байхгүй тул зөвхөн гүйцэтгэх удирдлагыг албан ёсоор сонгон шалгаруулж томилох нь хуульд нийцэхээр байна. Цаашид ТУЗ, гүйцэтгэх удирдлага болон томилогдсон албан тушаалтнуудын хариуцлага, хяналтыг нэмэгдүүлж, хэрэв хариуцлага алдсан тохиолдолд хуулийн хүрээнд бүхэлд нь хариуцлага тооцож хэвших нь нэн чухал. Өнгөрсөн хугацааны жишээнээс харахад, ТУЗ-ийн гишүүн байсны хувьд хяналтыг хэрэгжүүлэх эрхтэй байсан боловч Гүйцэтгэх удирдлага нь хариуцлага алдсаны дараа ТУЗ-ын гишүүн байснаа БЭТ болж томилогдсон тохиолдол ч байна. Энэ нь ТӨК-ийн хариуцлагагүй байдлыг өөгшүүлсэн хэлбэр болжээ.

Тав. Удирдлагын багийн томилгоотой холбоотой:

- Засгийн газар болон ТӨК-ийн гүйцэтгэх захирал компанийн бүтэц, хүний нөөцийн төлөвлөгөөнд тусгагдаагүй буюу хэрэгцээгүй албан тушаал, орон тоог бий болгож байгаа нь анхаарал татаж байна. ТӨК-ийн бүтцийг батлахдаа албан тушаал, ажлын байрны тодорхойлолтын дагуу батлах ба Гүйцэтгэх удирдлага зөвхөн батлагдсан хүний нөөцийн бүтэц, орон тооны хүрээнд томилгоо хийх шаардлагатай. ТӨК-ийн бүтэц бүрэлдэхүүн болон албан тушаалтанд тавигдах ажлын байрны шалгуурыг нийтэд ил тод болгож, иргэдийн хяналт тавих боломжийг нээснээр ТӨК дах улс төрийн нөлөө буурна гэж үзэж байна.
- Компанийн тухай хуулийн 62-т зааснаар гүйцэтгэх удирдлагын багийн гишүүдийг

сонгох, тэдгээрийн бүрэн эрхийг тогтоох, бүрэн эрхийг нь хугацаанаас өмнө дуусгавар болгох эрх ТУЗ-д олгогдсон нь засаглалын зарчим зөрчиж, Гүйцэтгэх захирлын эрх хэмжээнд халдсан тул уг хуульд өөрчлөлт оруулах шаардлагатай байна.

- ЗГ-ын 2023 оны 86 дугаар тогтоолоор батлагдсан Төрийн өмчийн хуулийн этгээдийн ажлын байрны сул орон тоонд нээлттэй сонгон шалгаруулалт явуулах нийтлэг журам нь компанийн өдөр тутмын үйл ажиллагаа явуулах ГЗ-ын эрх хэмжээнд халдсан тул хүчингүй болгох шаардлагатай. Түүнчлэн уг журам батлагдсанаар ТӨК-ийн ажлын байранд төр, ЗГ-ын оролцоо тогтмол байх ёстой гэсэн буруу ойлголтыг бататгах, төрийн оролцоог

улам нэмэгдүүлэх нөхцөл болсон гэж үзэхээр байна.

- ТУЗ-ийн гишүүд болон ГЗ-ын томилгоог улс төрөөс хамааралтай хийснээр ГЗ-ын сонгож, томилсон удирдлагын багийн гишүүд улс төрийн нөлөөтэй байх магадлал өсөж, сонгон шалгаруулалтыг нэр төдий зохион байгуулах, зохион байгуулаагүй нөхцөлд

Зургаа. Хяналт, хариуцлагатай холбоотой:

- ТУЗ-ийн гишүүдийн үйл ажиллагааны үр дүнг ХЭХ-аар дүгнэж, танилцуулж хэвших нь зүйтэй.
- Гүйцэтгэх захирал хариуцлага алдсан, авлига, ашиг сонирхлын зөрчилтэй нь тогтоогдсон нөхцөлд хяналт хэрэгжүүлэх үүрэгтэй ТУЗ нь давхар хариуцлага хүлээхээр зохицуулах.
- Түүнчлэн, ГЗ нь хариуцлага хүлээн, компанийн хөрөнгө шамшигдуулсан байтал ТУЗ-ийн гишүүд нь хариуцлага хүлээхгүй, үргэлжлүүлэн ТУЗ-ийн гишүүн, БЭТ-өөр томилогддог зөрчлийг дахин үүсгэхгүй, хариуцлага хүлээлгэж хэвших.
- Нийгэмд үүсэх аливаа онцгой нөхцөлд

Долоо. Бусад зөвлөмж

- Засгийн газар нь хуралдааны тэмдэглэлээр удирдамж, чиглэл өгч ТӨК-ийн захирлыг нэр зааж томилох явдлыг таслан зогсоож, компанийн засаглалын зарчмаар, сонгон шалгаруулалтыг шударгаар, ил тод, олон нийтийн хяналт дор зохион байгуулж, гэрээний үндсэн дээр ТУЗ-ийн гишүүд, гүйцэтгэх удирдлагыг томилж хэвших нь зүйтэй байна. Түүнчлэн, Засгийн газрын аливаа хурлын тэмдэглэлийн төрийн нууцтай холбоотой асуудал хэлэлцсэн хэсгээс бусад хэсэг бүхэлдээ олон нийтэд ил

хяналт, хариуцлага тооцсон зүйлгүй байгаа тул зөвхөн ил тод, олон нийтэд нээлттэй сонгон шалгаруулалтаар ГЗ болон түүний удирдлагын багийг томилох.

- Улс төрийн намууд харилцан тохиролцож, ТӨК-д шинээр албан тушаал бий болгохгүй байх нөхцөлийг баталгаажуулах.

Шилэн дансны тухай хууль, Нийтийн мэдээллийн ил тод байдлын тухай хууль зэрэг олон нийтийн мэдэх эрхийг хангах хуулийг зөрчихийг хориглох, хуулийн хэрэгжилтийг бүрэн хангаж, үүрэг болгох нь зүйтэй.

- Том дүнтэй гэрээлэгчдийг сонгон шалгаруулахад ашиг сонирхлын зөрчил үүсэх нөхцөлийг Дотоод аудит, ТУЗ-өөс тогтмол хянах, гэрээний хэрэгжилт, гүйцэтгэлийг хянаж хэвших шаардлагатай.
- Компаниудын Дотоод аудитын газрын үйл ажиллагааг чанаржуулах, хяналт хариуцлагыг өндөржүүлэх, гуравдах шатны хамгаалалтын зарчмыг баримталж хэвших.

тод байх шаардлага байна. Ингэснээр хууль тогтоомж, засаглалын зарчим зөрчигдөхөөс сэргийлж, төрөөс ТӨК-д хэт өндөр оролцоо, нөлөөллийг бууруулахад дөхөмтэй.

- Компанийн тухай хууль, олон улсын засаглалын зарчимд нэгдлийн бүрэлдэхүүнээр үйл ажиллагаа явуулдаг, удирдамжаар шийдвэрийг хүргүүлдэг жишиг олон улсын аль ч компанид байхгүй. Засгийн газраас "Эрдэнэс Монгол" ХХК-ийн ТУЗ-д, "Эрдэнэс Монгол" ХХК-иас "Эрдэнэс Тавантолгой" ХК-ийн ТУЗ-д ирүүлдэг

- удирдамжийг "менежмент хэрэгжүүлсэн" гэж үзэх боломжгүй. Тиймээс удирдамжийн дагуу төрийн төлөөллийг хэрэгжүүлэгч ТУЗ-д шийдвэр гаргахыг тулгах нь хууль зөрчиж байгаа тул үүнийг хүчингүй болгож, харин удирдамжаар өөрийн мэдлэг, боловсрол, чиглэл, чадамжаар шийдвэр гаргахад нь дэмжлэг үзүүлэх мэдээллийг ирүүлдэг болгох нь зүйтэй. Түүнчлэн, удирдамжаас зөрж санал өгөх нь тухайн ТУЗ-ийн гишүүний эрх байтал ТУЗ-ийн гишүүнээс огцруулах зорилгоор гишүүний санал өгсөн байдлыг буцаан мэдэгдэж байгаа нь ТУЗ-ийн гишүүнийг дарамталсан, нөлөөндөө байлгах нөхцөл бүрдүүлж байгааг анхаарах.
- Олон улсын менежментийн баг сонгон шалгаруулах ажил хэт удаашралтай байгааг түргэвчлэх.
 - Хууль тогтоомж, компанийн дотоод бодлого, журмыг олон улсын стандартад нийцүүлэх шаардлагатай байна.
 - Компанийн тухай хуулийн 75.8-д ТУЗ-ийн гишүүд болон ТУЗ-ийн нарийн бичгийн дарга нь компанийн засаглалын чиглэлээр сургалтад хамрагдах тухай заасан ба уг заалтыг хэрэгжүүлэхээс гадна эрсдэлийн удирдлага, комплаенсын чиглэлийн сургалтад суух, жил бүр давтан сургалтад суух олон улсын стандартаар тавьдаг шаардлагыг хэрэгжүүлэх, зохицуулах шаардлагатай.
 - Төрийн албанд ажиллаж байгаа нийтийн албан тушаалтныг давхар ажилд зэрэг томилдог хуулийн зөрчлийг арилгах.

ЭХ СУРВАЛЖ

Хууль тогтоомж, дүрэм журам

- БНМАУ-ын Засгийн газарт эрх олгох тухай хууль 1991, <https://legalinfo.mn/mn/detail?lawId=114>, нэвтэрсэн 2025.06.07.
- Компанийн тухай хууль 2011, <https://legalinfo.mn/mn/detail?lawId=310>, нэвтэрсэн 2025.06.07.
- Нийтийн албанд нийтийн болон хувийн ашиг сонирхлыг зохицуулах, ашиг сонирхлын зөрчлөөс урьдчилан сэргийлэх тухай хууль 2012, <https://legalinfo.mn/mn/detail?lawId=397>, 2025.06.07.
- Төрийн болон орон нутгийн өмчийн тухай хууль 1996, <https://legalinfo.mn/mn/detail/492>, нэвтэрсэн 2025.06.07.
- Үндэсний баялгийн сангийн тухай хууль 2024, <https://legalinfo.mn/mn/detail?lawId=17140188869101>, нэвтэрсэн 2025.06.12.
- Монгол Улсын Засгийн газрын 2023 оны 108 дугаар тогтоолын хавсралт, "Эрдэнэс Монгол" ХХК-ийн дүрэм, 2023 он, <https://legalinfo.mn/mn/detail?lawId=16759249886061>, нэвтэрсэн 2025.07.03.
- Монгол Улсын Засгийн газрын 2019 оны 102 дугаар тогтоолын хавсралт, "Эрдэнэт үйлдвэр" ТӨҮГ-ын дүрэм, <https://legalinfo.mn/mn/detail?lawId=16531362016291>, нэвтэрсэн 2025.07.03.
- Монгол Улсын Засгийн газрын 2023 оны 86 дугаар тогтоол, Төрийн өмчийн хуулийн этгээдийн ажлын байрны сул орон тоонд нээлттэй сонгон шалгаруулалт явуулах нийтлэг журам, <https://legalinfo.mn/mn/detail?lawId=16758941516711&showType=1>, нэвтэрсэн 2025.06.30.
- Монгол Улсын ЗГ-ын 2024 оны 11 дүгээр сарын 13-ны хуралдааны 39 дүгээр тэмдэглэл, Монгол Улсын Засгийн газрын 2023 оны 424 дугаар тогтоол, "Эрдэнэс Тавантолгой" ХК-ийн талаар авах зарим арга хэмжээний тухай, <https://legalinfo.mn/mn/detail?lawId=16960519289801>, нэвтэрсэн 2025.06.07.
- Монгол Улсын Засгийн газрын 2022 оны 10 дугаар сарын 26-ны өдрийн 385 дугаар тогтоол, Засгийн газрын Бүрэн эрхт төлөөлөгчийг "Эрдэнэс Тавантолгой" ХК-д 6 сарын хугацаатай томилох тогтоол, хэвлэмэл.
- Монгол Улсын Засгийн газар, 2023 оны 424 дүгээр тогтоол, "Эрдэнэс Тавантолгой" ХК-ийн талаар авах зарим арга хэмжээний тухай, <https://legalinfo.mn/mn/detail?lawId=16960519289801>, нэвтэрсэн 2025.06.07.
- Монгол Улсын Засгийн газар, 2023 оны 85 дугаар тогтоол, Төрийн өмчит компанийн төлөөлөн удирдах зөвлөлийн хараат бус гишүүнийг сонгон шалгаруулах нийтлэг журам, <https://legalinfo.mn/mn/detail?lawId=16758856758531>, нэвтэрсэн 2025.06.30.
- Монгол Улсын Засгийн газар, 2023 оны 84 дүгээр тогтоол, Төрийн өмчит болон төрийн өмчийн оролцоотой хуулийн этгээдэд төрийн өмчийн төлөөлөл хэрэгжүүлэх журам, <https://legalinfo.mn/mn/detail?lawId=16758939776131>, нэвтэрсэн 2025.06.30.
- Монгол Улсын Засгийн газрын 2023 оны 85 дугаар тогтоолын хавсралт "Төрийн өмчит компанийн төлөөлөн удирдах зөвлөлийн хараат бус гишүүнийг сонгон шалгаруулах нийтлэг журам", <https://legalinfo.mn/mn/detail?lawId=16758856790401>, нэвтэрсэн 2025.07.03.

- Монгол Улсын Засгийн газар, 2023 оны 108 дугаар тогтоол, “Эрдэнэс Монгол” ХХК-ийн талаар авах зарим арга хэмжээний тухай, <https://legalinfo.mn/mn/detail?lawId=16759249841461>, Монгол Улсын Засгийн газар, 2022 оны 225 дугаар тогтоол, "Эрдэнэс Монгол" нэгдлийн талаар авах зарим арга хэмжээний тухай, <https://legalinfo.mn/mn/detail?lawId=16530635530451>, нэвтэрсэн 2025.07.03.
- Монгол Улсын Засгийн газар, 2025 оны 04 дүгээр тогтоол, Эрчист Монгол хязгаарлагдмал хариуцлагатай компани байгуулах, давхардсан чигүүргийг бууруулах тухай, <https://legalinfo.mn/mn/detail?lawId=17355807531151&sword=Стандарт,%20хэмжил%20зүй>, нэвтэрсэн 2025.07.03.
- Төрийн өмчит болон төрийн өмчийн оролцоотой хуулийн этгээдийн шинэчлэлийн талаар авч хэрэгжүүлэх зарим арга хэмжээний тухай Монгол Улсын Засгийн газрын 2021 оны 345 дугаар тогтоол, <https://legalinfo.mn/mn/detail?lawId=16390313057991>, нэвтэрсэн 2025.06.07.
- Төрийн болон орон нутгийн өмчит компанийн тухай хуулийн төслийн танилцуулга, 2024, ТӨБЗГ-ын “төрийн болон төрийн өмчийн оролцоотой хуулийн этгээдийн шинэчлэл, Өмчлөлийн бодлого, засаглал, үр ашгийг сайжруулах танилцуулга, 2023, <https://mojha.gov.mn/wp-content/uploads/2021/10/танилцуулга-төөнк.pdf>, нэвтэрсэн 2025.07.03.
- “Эрдэнэс Тавантолгой” ХК-ийн Хувьцаа эзэмшигчдийн хурлын шийдвэр, “Эрдэнэс Тавантолгой” ХК-ийн дүрэм 2018 он, <https://www.ett.mn/mn/file-viewer/3463>, нэвтэрсэн 2025.07.03.

Бусад

- Үндэсний аудитын газар, Гүйцэтгэл-нийцлийн аудитын тайлан, 2024 оны 09 дүгээр сар, https://www.audit.mn/uploads_open_audit/pages/20241003024620/watermarked.pdf, нэвтэрсэн 2025.07.03.
- Төрийн өмчийн хувьцаа эзэмшигчийн эрхийг хэрэгжүүлэгч байгууллагууд, https://pcsp.gov.mn/?page_id=1822, нэвтэрсэн 2025.06.27.
- Цахим мэдээллийн хуудас, <https://gogo.mn/r/xdk56>, <https://www.zindaa.mn/4b6m>, <https://itoim.mn/article/9JJjk/23966>, <https://eguur.mn/602463/>, <https://news.mn/r/2778436/>, нэвтэрсэн 2025.07.03.
- “Эрчист Монгол” ХХК-ийн төлөөлөн удирдах зөвлөлийн хараат бус гишүүнийг сонгон шалгаруулах зар, ТӨБЗГ, 2025, <https://pcsp.gov.mn/?p=7420>, нэвтэрсэн 2025.07.03.
- Сангийн яамны цахим хуудас, <https://mof.gov.mn/blog/about/head-of-ministry/state-secretary>, нэвтэрсэн 2025.06.12.
- Хөгжлийн банкны цахим хуудас, <https://www.dbm.mn/about/board>, нэвтэрсэн 2025.06.12.
- “Эрдэнэс Монгол” ХХК-ийн цахим хуудас, <https://www.erdenesmongol.mn/mn>, нэвтэрсэн 2025.07.07.
- “Эрдэнэс Тавантолгой” ХК-ийн цахим хуудас, <https://ett.mn/mn>, 2025.07.07.
- “Эрдэнэт үйлдвэр” ТӨҮГ-ын цахим хуудас, <https://erdenetmc.mn/>, 2025.07.07.
- G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023, https://www.oecd.org/en/publications/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023_ed750b30-en.html, нэвтэрсэн 2025.07.07.
- 2024 оны 11 дүгээр сарын 13-ний өдрийн Засгийн газрын 39 дүгээр тэмдэглэл, хэвлэмэл.