

---

**ТӨСӨЛ БӨГӨӨД ЗӨВХӨН АЛБАН ХЭРЭГЦЭЭНД ЗОРИУЛАВ**

## **Монгол улс**

# **Өөрчлөлтийн менежмент, байгууллагын эрсдэлийн удирдлагын чадавхыг сайжруулах**

Барбара Хеберт



**Чадавхыг хөгжүүлэх ажлын тайлан**

**2023 оны 3 дугаар сар**

Энэхүү тайлан нь Монгол Улсын эрх бүхий байгууллага (цаашид “Техникийн туслалцаа (ТТ) хүлээн авагч” гэх)-ын зүгээс техникийн туслалцаа хүссэний дагуу Олон улсын валютын сан (ОУВС)-ийн ажилтнуудын өгсөн техникийн зөвлөгөө, зөвлөмжийг агуулсан юм. Энэ тайланг бүрэн хэмжээгээр эсвэл хэсэгчлэн эсвэл түүний хураангуйг ОУВС-ийн Гүйцэтгэх захирлууд, тэдний ажилтнууд, мөн түүнчлэн бусад байгууллага эсвэл ТТ хүлээн авагчийн бусад байгууллагууд ба санаачилсан талууд, тэдгээрийн хүсэлтийн дагуу Дэлхийн банкны ажилтнууд, тараан түгээхийг ТТ хүлээн авагч дэмжихгүй байхаас бусад тохиолдолд, хууль ёсны сонирхол бүхий техникийн туслалцаа үзүүлэгч бусад талууд болон хандивлагчдад тарааж болно (Техникийн туслалцааны мэдээллийг түгээн дэлгэрүүлэх Үйл ажиллагааны зааврыг — [Чадавхийг хөгжүүлэх мэдээллийг түгээх ажилтны үйл ажиллагааны удирдамж](#))-аас үзнэ үү). Иймд энэ тайланг эсвэл түүний хураангуйг (бүрэн хэмжээгээр эсвэл хэсэгчлэн) ТТ хүлээн авагчийн бусад байгууллагууд эсвэл санаачилсан талууд, Дэлхийн банк, хууль ёсны сонирхол бүхий техникийн туслалцаа үзүүлэгч бусад талуудаас өөр ОУВС-ийн гаднах талуудад хүргүүлэх хэрэгтэй бол ТТ хүлээн авагч болон ОУВС-ийн Төсвийн асуудал эрхлэх газраас зөвшөөрөл авах шаардлагатай.

DM 7374267

**Энэхүү техникийн туслалцааг олон талт хандивлагчдын Орлого бүрдүүлэлтийн сэдэвчилсэн сан (RMFT)-ийн санхүүгийн дэмжлэгтэйгээр үзүүлэв.**

# I. ОРШИЛ

1. Энэ тайланд бүсийн богино хугацааны зөвлөх (БХЗ) Барбара Хебертийн чадавхыг хөгжүүлэх (CD) чиглэлээр 3-р сарын 20-оос 31-ний хооронд ажиллахдаа гаргасан дүгнэлт, зөвлөмжийг нэгтгэн тусгав. Энэхүү айлчлалыг зохион байгуулахад урт хугацааны бүсийн гаалийн зөвлөх Стивен Кокс дэмжлэг үзүүлсэн болно. Энэ ажил нь гурван жилийн (СЖ2021-СЖ2023) хугацаанд хэрэгжих Гаалийн удирдлагын чадавхыг бэхжүүлэх төслийн хүрээнд Монгол Улсын Гаалийн ерөнхий газар (ГЕГ) -ын Байгууллагын эрсдэлийн удирдлагын чадавхыг бүрдүүлж, сайжруулах зорилготой юм. Түүнчлэн, өмнө нь буюу 2021 оны 11 дүгээр сард хийсэн байгууллагын эрсдэлийн үнэлгээг шинэчлэхэд тусалж ажиллалаа. Байгууллагын үйл ажиллагааны есөн чиглэлд хамаарах эрсдэлийг үнэлэх, эрсдэлийн зэрэглэлийг тодорхойлох ажлыг хийснээс гадна тэдгээр эрсдэлийг бууруулах стратегийг шинэчилээд ГЕГ-ын удирдлагад хэлэлцүүлэхээр хүргүүллээ. Аливаа байгууллага эрсдэлээ шийдвэрлэхийн хэрээр шинэ өөрчлөлтүүд гарч ирж байдаг тул өөрчлөлтийн менежмент ба байгууллагын эрсдэлийн удирдлага гэсэн хоёр сэдэв хоорондоо нягт холбоотой байдаг.

2. Энэхүү ажлыг гаалийн байгууллагын удирдах ажилтнууд өргөн бүрэлдэхүүнтэй оролцсон дөрвөн өдрийн семинар хэлбэрээр зохион байгууллаа. Нийт 29 оролцогчийн 23 нь гаалийн харьяа газар, хороодоос ирж хамрагдсан бол үлдсэн зургаа нь Гаалийн ерөнхий газраас оролцлоо. ГЕГ-ын Захиргаа, удирдлагын газрын дарга Б.Хосбаяр семинарыг албан ёсоор нээх үеэрээ онцлон тэмдэглэсэнчлэн, оролцогчид нь байгууллагын аливаа өөрчлөлтийг даван туулахад гол хувь нэмэр оруулагчид юм. Семинарыг онолын мэдээлэл өгөх танилцуулга, багаар ажиллах дасгал, хамтын хэлэлцүүлэг хийх зэрэг хэлбэрээр зохион байгуулсан болно.

## II. ДҮГНЭЛТ, ЗӨВЛӨМЖИЙН ХУРААНГУЙ

### A. Өөрчлөлтийн менежмент

3. Семинарт оролцогчдын холбогдох сэдвүүдээс авахыг хүссэн мэдлэг, мэдээллийн хүлээлт нь харилцан адилгүй байсан бөгөөд сургалтыг эдгээр хүлээлтэд нийцүүлэхийг эрэлхийлсэн болно. Гаалийн байгууллагын удирдлагыг сайжруулахад илүү сайн хувь нэмэр оруулах талаар мэдлэг олж авах, аливаа өөрчлөлт нь хүний нөөцөд хэрхэн нөлөөлдөг талаар, боловсон хүчнийг хэрхэн урамшуулж, тогтвор суурьшилтай ажиллуулах талаарх ойлгох, байгууллагын эрсдэл, түүнийг хэрхэн үнэлэх тухай ойлголтыг нэмэгдүүлэх; олон улсын шилдэг туршлагаас суралцах, мэдээлэл харилцааг хэрхэн сайжруулах зэрэг сэдвүүдийг голлон авч үзсэн болно. Оролцогчид маш идэвхтэйгээр санал бодлоо хуваалцсан бөгөөд тэд шинэ хамт олонтойгоо танилцаж, туршлагаа хуваалцах зэргээр харилцаа холбоогоо өргөжүүлж чадсан нь семинарын давуу тал байлаа.

4. ГЕГ-ын хэмжээнд доторх бүтэц, зохион байгуулалтын хэд хэдэн өөрчлөлт явагдаж байгаа бөгөөд энэхүү семинар нь тэдгээрийг хэрхэн удирдах талаар зөвлөмж өгсөн. Өөрчлөлтийн нэг жишээ нь өмнөх Мэргэжлийн хяналтын ерөнхий газрын (МХЕГ) хорио цээрийн хяналт шалгалт хариуцсан ажилтнуудыг ГЕГ-ын бүрэлдэхүүнтэй нэгтгэсэн явдал юм. ГЕГ-ын нийт ажилчдын 25 орчим хувийг өмнөх МХЕГ-ын ажилтнууд бүрдүүлж байгаа тул энэ нь байгууллагын соёлд нөлөөлөх нь гарцаагүй. Энэхүү хоёр байгууллагыг нэгтгэх үйл явц

2022 оны 1 дүгээр сараас амжилттай хэрэгжиж байгаа ч гэсэн гааль, хорио цээрийн хяналтыг зөвхөн нэг байцаагч хийх үйл ажиллагааны практикийг хэрэгжүүлэх зэрэг цаашид хийх шаардлагатай ажил олон байна.

**5. Мөн 2022 оны 12 дугаар сард шинээр томилогдсон ГЕГ-ын даргын удирдлага дор 2023 оны 2 дугаар сард байгууллагын зохион байгуулалтын бүтцийг шинээр баталсан.**

Зохион байгуулалтын шинэ бүтцийг хэрэгжүүлэх ажил гаалийн ерөнхий газар, түүний харьяа газар, хороодын хэмжээнд үргэлжилж байгаа бөгөөд цаашид ч олон ажил хийх шаардлагатай байгаа. Бас нэгэн чухал санаачилга нь ГЕГ-ын хэмжээнд эрсдэлийн удирдлагыг сайжруулж, түүнийг эрсдэлд суурилсан байгууллага болгон хөгжүүлэх явдал юм. Энэ нь улаан төлөвөөр биет үзлэгт хамрагдах мэдүүлгийн хэмжээг эрс багасгах зэрэг байгууллагын соёл, үйл ажиллагаанд бодитойгоор нөлөөлөх арга хэмжээ байх болно. Эдгээр нь ГЕГ-ын хэмжээнд одоо хэрэгжиж байгаа томоохон өөрчлөлтийн гурван жишээ бөгөөд цаашид ойрын болон дунд хугацаанд илүү олон өөрчлөлтүүд газар авах төлөвтэй байна.

**6. Семинарын үеэр оролцогчдын өөрчлөлттэй нүүр тулсан туршлагаас нь сонсож цаашид ГЕГ-ын хэмжээнд хэрэгжих аливаа өөрчлөлтийг удирдахад анхаарвал зохих зарим сургамжийг авч хэлэлцэв.** Үүнд дотоод болон гадаад оролцогч талуудтай зөвшилцөх, байгууллагын зохион байгуулалтын нэгж хоорондын хамтын ажиллагаа, мэдээлэл солилцоог хангах, хүчтэй манлайлалыг бий болгох, эрсдэлийг үнэлэх, тэргүүлэх чиглэлийг тодорхойлох, мэдээлэл, харилцааг сайжруулах, төлөвлөгөө боловсруулж түүний хэрэгжилтэд хяналт тавих зэрэг чухал асуудлууд багтана. Мөн зохих хууль эрх зүйн орчинг бүрдүүлэх нь чухал юм. Эцэст нь байгууллагын соёл, боловсон хүчний "сэтгэлгээ"-ний асуудлыг шийдвэрлэх нь чухал болно.

**7. Хүний нөөцийн тогтвортой байдлыг хангах нь ГЕГ-ын анхаарах ёстой чухал асуудлуудын нэг юм.** Үүнд боловсон хүчний хүрэлцээ, боловсон хүчнийг үйл ажиллагааны хэрэгцээ, шаардлагад нийцүүлэн байршуулах, ажилтнуудын мэргэжил, ур чадварыг нь хөгжүүлэх, тэдний нийгмийн асуудлыг нь шийдвэрлэх зэрэгт чиглэсэн зохистой бодлого байгаа эсэх асуудал багтана. Өөрчлөлтийн "хүнтэй холбоотой тал" болох соёл, зан хандлага, үнэт зүйл, болон хүний өөрт нь анхаарал хандуулах нь хэр зэрэг чухал вэ гэдгийг семинарын үеэр онцоллоо. Энэ нь үйл ажиллагааны тасралтгүй байдлыг хангах, үйл ажиллагааны гүйцэтгэлийг нэмэгдүүлэхэд шууд нөлөөлдөг болохыг семинарт оролцогчид хүлээн зөвшөөрөв.

**8. Семинарын үеэр өөрчлөлтийн менежментийн гол асуудлууд болох байгууллагын соёл, өөрчлөлтийг эсэргүүцэх, мэдээлэл харилцаа, манлайлал зэрэг сэдвүүдийг мөн авч үзэв.** Оролцогчид ГЕГ-ын соёлын талаарх өөрсдийн төсөөллөө тайлбарлах дасгал ажиллалаа. Үүнд, ГЕГ нь инновацыг дэмжсэн, үр дүнд чиглэсэн, ихэвчлэн тогтвортой байдлыг эрхэмлэдэг, нарийн зүйлд анхаардаг соёлтой байгууллага гэж оролцогчид үзэж байлаа. Оролцогчид олон нийтийн зүгээс гаалийн байгууллагыг түрэмгий хандлагатай гэж үздэг боловч тэд өөрсдийгөө хууль сахилтыг хангах чиг үүргээ биелүүлж байна гэж үзсэн. Олон нийтийн төсөөлөл нь зөвхөн бодит байдал байгаад зогсохгүй, байгууллагын нэр хүндэд чухал нөлөөтэй болохыг оролцогчид ойлгож хүлээн зөвшөөрөв. Оролцогчид байгууллага нь Ёс зүйн дүрмээрээ дамжуулан боловсон хүчин болон нэр хүндэд илүү их анхаарал хандуулах шаардлагатай гэдэгтэй санал нэгдэв. ГЕГ-ын удирдлага нь эдгээр асуудлыг авч үзэж, шийдвэрлэх стратеги боловсруулах шаардлагатай.

**9. Оролцогчид эсэргүүцлийг хэрхэн удирдах тухай сэдвийг ихээхэн сонирхож байсан бөгөөд энэ нь ГЕГ-ын хувьд цаашид зохион байгуулалтын бүтцийн болон соёлын томоохон өөрчлөлтүүдийг удирдахад хэрэгтэй мэдээлэл байх болно.** Оролцогчид эсэргүүцлийн шинж тэмдэг хэрхэн илэрч болох, удирдлагын зүгээс үүнийг шийдвэрлэх ямар арга хэмжээ авч болох талаар авч хэлэлцэв. Эсэргүүцэл нь заавар сөрөг үзэгдэл байх албагүй бөгөөд удирдлагын хувьд энэ нь аливаа асуудлын талаарх сэрэмжлүүлэг байж, байгууллагын хувьд зөв зохистой төлөвлөлт хийх боломжийг олгож болно.

**10. Мэдээлэл, харилцаа, манлайлал нь аливаа байгууллагын хувьд байнгын чухал сэдэв бөгөөд ГЕГ-ын хувьд ч мөн ялгаагүй юм.** Семинарын үеэр мэдээлэл, харилцааны стратегитай байх нь чухал болохыг онцлон тэмдэглэв. Дамжуулах мэдээлэл нь энгийн бөгөөд ойлгомжтой байх, аливаа харилцаанд сонсох нь илүү чухал болох талаар оролцогчдод зөвлөв. Бүх зүйл нь тодорхой биш байсан ч гэсэн мэдээллээр тогтмол хангаж байх нь тодорхойгүй байдлыг багасгах, буруу мэдээлэл тархахаас сэргийлэхэд тустай гэдгийг онцлов. Ямар ч байгууллагын удирдлагын түвшинд болон байгууллагын бүхий л шатанд хүчтэй манлайлал хэрэгтэй: энэхүү семинарт оролцсон хүмүүс өөрсдийн хариуцаж буй чиг үүргийн хэмжээнд ГЕГ-ын амжилтыг удирдах манлайлагчид байж чадна.

**11. ГЕГ-ын зохион байгуулалтын шинэ бүтэц батлагдаад удаагүй байгаатай холбогдуулан ийм өөрчлөлтийг хэрэгжүүлэхтэй холбоотой зарим санал, зөвлөмжийг Хавсралт А-д оруулсан болно.** ГЕГ-ын шинээр батлагдсан бүтцийн дагуу дээд шатны удирдлагын түвшинд хэд хэдэн шинэ орон тоо бий болсон ба дотоод удирдлагын бүтцэд зарим өөрчлөлтүүд орсон байна. Хавсралт А-г ТБГ-ын тус зөвлөхийн 2021 оны 11-р сард хийсэн Байгууллагын Эрсдэлийн удирдлагын чадавхыг хөгжүүлэх зайнаас ажилласан томилолтын хүрээнд боловсруулсан бөгөөд энд мэдээлэл болгох үүднээс давтан оруулав.

## **В. Байгууллагын эрсдэлийн үнэлгээ, эрсдэлийг бууруулах арга хэмжээний санал**

**12. Семинарт оролцогчид байгууллагын эрсдэлд дүн шинжилгээ хийсэн бөгөөд уг ажлын бүрэн хураангуйг энэхүү тайланд хавсаргав.** 2021 оны 11 дүгээр сард ГЕГ-ын Ажлын хэсгээс боловсруулсан байгууллагын эрсдэлийн үнэлгээг нягталж шинэчиллээ. Байгууллагын эрсдэлийг жил бүр хянаж сайжруулах нь сайн туршлагад нийцэх тул ГЕГ-ын байгууллагын эрсдэлийн үнэлгээг ийнхүү 16 сарын дараа шинэчилсэн явдал нь цагаа олсон ажиллагаа байв. Тэрээр, байгууллагын эрсдэлийг 9 ангиллын хүрээнд одоогийн орчинд авч үзсэн болно. Эрсдэл тус бүрийг дараах эрсдэлийн зэрэглэлийн матрицыг ашиглан эрэмбэлсэн бөгөөд дараад нь тэдгээр эрсдэлийг бууруулахын тулд авч хэрэгжүүлбэл зохих арга хэмжээг тодорхойлсон. Байгууллагын есөн ангилалын эрсдэлийг зэрэглэлийнх нь хамт доор тусгав. Зэрэглэлийнх нь талаар олонхийн санал нэгдсэн эрсдэлийг өнгөөр тодотгосон бөгөөд санал зөрөлдсөн эрсдэлийг аль нэг өнгөөр ялгаагүй үлдээсэн болно.

## Хүснэгт 1. ГЕГ-ын Байгууллагын эрсдэлийн зэрэглэл

### Өөрчлөлтийн менежмент, байгууллагын эрсдэл Семинар (2023 оны 3 дугаар сар)

Байгууллагын эрсдэл	Өнгө код
1. Нэр хүнд	Улаан
2. Санхүүгийн	Шар
3. Байгууллагын бүтэц зохион байгуулалт болон засаглал	Бор
4. Үйл ажиллагааны уялдаатай байдал	Дийлэнх байхгүй
5. Хууль, журам	Бор
6. Стратегийн чиглэл	Шар
7. Технологи	Дийлэнх байхгүй
8. Хүний нөөц (хүмүүс болон соёл)	Улаан
9. Дэд бүтэц, багаж, хэрэгсэл	Шар

#### 13. Эрсдэлийн зэрэглэлийн талаар бүлгүүдийн санал нэгэн жигд байгаагүй.

Оролцогчдын ажлын туршлага, байгууллагыг харах өнцөг харилцан адилгүй тул энэ нь гайхах зүйл биш юм. Оролцогчид энэхүү дасгал ажлыг нухацтай авч үзсэн ч гэсэн энд гаргасан дүгнэлтүүд нь сургалтын хүрээнд бүх хүний үзэл бодлыг хүндэтгэсэн дасгал ажлын үр дүнд суурилсан гэдгийг онцлон тэмдэглэх нь зүйтэй.

14. Дөрвөн төрлийн эрсдэлийн зэрэглэлийн талаар олонх санал нэгдсэн бөгөөд нэр хүнд, хүний нөөцийг өндөр эрсдэлтэй гэж үзсэн хэвээр байна. Үүнд нэр хүнд (улаан), санхүүгийн (шар), хууль эрх зүйн болон зохицуулалтын (гаалийн хуулийн шинэчилсэн найруулгыг боловсруулсан боловч эцэслэн батлагдаагүй байгаа тул хүрэн), хүний нөөцийн (улаан) эрсдэлийг хамгийн өндөр гэж үзсэн. Үйл ажиллагааны уялдаа холбоо, технологийн эрсдэлийн талаарх оролцогчид өөр өөр саналтай байсан тул бүх өнгөний код хамаарахаар байгааг тэмдэглэх нь зүйтэй. Байгууллагын бүтэц, засаглалын эрсдэл өндөр тал руу, дэд бүтэц, арга хэрэгсэл дунд, стратегийн чиглэл нь бага байх төлөвтэй байна.

15. Эрсдэлийн зэрэглэл тогтоох дасгалыг ажилласны дараа семинарт оролцогчид эдгээр эрсдэлийг бууруулах зорилгоор 2021 оны 11-р сард боловсруулсан санал болгож буй арга хэмжээнүүдтэй танилцав. Санал болгож буй арга хэмжээг нягтлахад ихэнх нь хамааралтай хэвээр байв. Хэрэгжиж дууссан зарим саналуудыг хасаж, шинээр зарим арга хэмжээг нэмсэн болно. Хэлэлцүүлэгт хэрэгжүүлэх хугацаанд төдийлөн анхаарал хандуулаагүй боловч эдгээр санал болгож буй арга хэмжээнүүд дээр үндэслэн урт хугацаанд хэрэгжүүлэх үйл ажиллагааны төлөвлөгөө боловсруулах шаардлагатай.

## **С. Шийдвэрлэвэл зохих гол асуудлууд**

**16. Хүний нөөц, нэр хүнд нь байгууллагын хэмжээнд томоохон өөрчлөлт хийхийг шаардсан хамгийн өндөр хоёр эрсдэл байгаа нь тодорхой байна.** Тайлангийн Хавсралтад эдгээр эрсдэлийг бууруулах саналыг тусгасан болно. Хүний нөөцийн эрсдэлийн хувьд хүний нөөцийн боловсон хүчний стратеги боловсруулах, хүний нөөцийг хөгжүүлэх хөтөлбөрийг эцэслэн батлах, ажилтнуудыг сэлгэн ажиллуулахтай холбоотой эмзэг асуудалд анхаарал хандуулах, сургалтын тогтолцоог сайжруулах, гүйцэтгэлийн менежментийг сайжруулах зэрэг гол санаанууд багтсан болно. Нэр хүндийн эрсдэлийн хувьд Ёс зүйн дүрмийг шинэчлэх, хэрэгжүүлэх, зан хандлагатай холбоотой болон бусад гүйцэтгэлийн шалгуурыг сайжруулах, үйлчлүүлэгчийн санал, гомдлыг шийдвэрлэх үйл явцыг сайжруулах зэрэг арга хэмжээг авч хэрэгжүүлэх шаардлагатай болно. Хавсралт В-д Ёс зүйн дүрмийг шинэчлэхэд анхаарах зарим гол зүйлийг нэгтгэн харуулав.

**17. ГЕГ нь байгууллагад тулгарч буй хэрэгцээ, шаардлагуудыг ач холбогдлын дарааллаар эрэмбэлэх хэрэгтэй бөгөөд байгууллагын эрсдэлээс хүний нөөц, нэр хүнд зэрэг өндөр эрсдэлтэй хоёр чиглэлд анхаарлаа хандуулах шаардлагатай.** Удирдлагын түвшинд энэхүү семинарын хүрээнд боловсруулсан болон бусад эрсдэл бууруулах арга хэмжээний саналуудыг хянаж үзээд эдгээр асуудлыг шийдвэрлэхэд чиглэсэн урт хугацааны үйл ажиллагааны төлөвлөгөө боловсруулах нь зүйтэй.

## **III. ДАРААЧИЙН АЛХМУУД**

**18. Энэхүү тайланд тусгасан өөрчлөлтийн менежментийн саналууд болон байгууллагын эрсдэлийг бууруулах арга хэмжээг тусгасан хавсралттай танилцаж шийдвэр гаргаж ажиллах нь байгууллагын ирээдүйн амжилтад чухал ач холбогдолтой байх болно.** Эдгээр үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэхийн тулд ГЕГ-ын зүгээс тогтвортой, урт хугацааны хүчин чармайлтыг шаардах бөгөөд эдгээр нь байгууллагын соёл, гүйцэтгэл, оролцогч талуудын өмнөх нэр хүндэд нь бодитой нөлөө үзүүлэх болно.

**19. Энэхүү тайлангийн дүгнэлтийг дээд шатны удирдлагын түвшинд авч хэлэлцээд, холбогдох арга хэмжээг авч ажиллах хэрэгтэй.** Мэргэжлийн зөвлөл уг санал зөвлөмжүүдийг авч үзээд, шаардлагатай нэмэлт өөрчлөлтийг оруулж, цаашид авч хэрэгжүүлэх арга хэмжээг тодорхойлсны түүний хэрэгжилтийг хянах чиг үүргийг Захиргаа, удирдлагын газар хариуцах ёстой. Байгууллагын эрсдэлийн удирдлагын чиг үүргийг стратеги, төлөвлөлтийн асуудал хариуцсан нэгж хариуцах нь зохистой байдаг. Тус нэгж нь энэ ажлыг төлөвлөх, түүний хэрэгжилтийг хангах, тайлагнах асуудлыг хариуцсан жижиг нэгжтэй байж болно.

## **IV. АВЧ ХЭРЭГЖҮҮЛБЭЛ ЗОХИХ АРГА ХЭМЖЭЭ**

*(3 сарын дотор)*

- Энэхүү тайланд тусгагдсан дүгнэлтийг удирдлагад танилцуулж, шийдвэр, чиглэл гаргуулах.
- Тайлангийн мөрөөр авч хэрэгжүүлэх арга хэмжээг хариуцах эзнийг тодорхой болгох.
- Батлагдсан үйл ажиллагааг хэрэгжүүлэх урт хугацааны төлөвлөгөөг боловсруулж, ГЕГ-ын стратеги, үйл ажиллагаа, санхүүгийн төлөвлөлтөд тусгах.

*(Дараагийн саруудад)*

- Удирдлагаас баталсан эрсдэлийг бууруулах арга хэмжээг богино, дунд, урт хугацаанд нь төлөвлөгөөний дагуу хэрэгжүүлэх.

## **V. ХАВСРАЛТ**

- Хавсралт I: Байгууллагын өөрчлөлтийн шилдэг туршлагын тулгах жагсаалт
- Хавсралт II: Ёс зүйн дүрэмд анхаарах зүйлс
- Хавсралт III: Өөрчлөлтийн менежмент ба байгууллагын эрсдэл
- Хавсралт IV: Ёс зүйн дүрэмд анхаарах зүйлс