

**МОНГОЛ УЛС**  
**Стратегийн удирдлагын тойм**

Барбара Хэбэрт



**Техникийн тайлан**

**2020 оны 6-р 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)-гийн ажилтнуудын өгсөн техникийн зөвлөгөө, зөвлөмжийг агуулсан. Энэ тайланг бүрэн хэмжээгээр эсхүл хэсэгчлэн эсхүл түүний хураангуйг ОУВС-гийн Гүйцэтгэх захирлууд, тэдний ажилтнууд, мөн түүнчлэн бусад байгууллага эсхүл 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 <http://www.imf.org/external/np/pp/eng/2013/061013.pdf>)– аас үзнэ үү). Иймд энэ тайланг эсхүл түүний хураангуйг (бүрэн хэмжээгээр эсхүл хэсэгчлэн) ТТ хүлээн авагчийн бусад байгууллагууд эсхүл санаачилсан талууд, Дэлхийн банк, хууль ёсны сонирхол бүхий техникийн туслалцаа үзүүлэгч бусад талуудаас өөр ОУВС-гийн гаднах талуудад хүргүүлэх хэрэгтэй бол ТТ хүлээн авагч болон ОУВС-гийн Төсвийн асуудал эрхлэх газраас зөвшөөрөл авах шаардлагатай.

---

**Энэхүү техникийн туслалцааг Япон Улсын Засгийн газрын санхүүгийн дэмжлэгтэйгээр үзүүлсэн болно.**

# I. ТАНИЛЦУУЛГА

1. **Энэ тайланд х. Барбара Хэбертийн 2020 оны 6-р сард Монгол Улсын Гаалийн Ерөнхий Газар (ГЕГ) –т дэмжлэг үзүүлэхээр богино хугацааны зөвлөхөөр (БХЗ) зайнаас ажилласан ажлын үр дүнг танилцуулж байна.** Энэ удаагийн ажил нь 2020 оны 10-р сарын 1-ний өдөр эхний төсөл нь бэлэн болсон байх ёстой 2021–2024 оны Стратегийн төлөвлөгөөг боловсруулахад нь ГЕГ-т туслах зорилготой байв. Сургалтыг явуулахын өмнө сургалтын танилцуулга материалыг Англи болон Монгол хэл дээр бэлтгэж ГЕГ-т өгсөн.

2. **ГЕГ-ын удирдлагаас 2021–24 оны Стратеги төлөвлөгөөг боловсруулахаар томилогдсон Ажлын хэсгийнхэнтэй хоёр удаа зайнаас видео уулзалт хийлээ.** Тус чадавхыг хөгжүүлэх арга хэмжээ нь орчин үеийн стратеги төлөвлөлт болон хувь хүний гүйцэтгэлийг дээшлүүлэх зан үйлийн дүн шинжилгээ хийх тал дээр суралцах гэсэн ГЕГ-ын хүсэлтэд үндэслэгдсэн юм. Шинжээч сургалт-танилцуулгаараа стратегийн төлөвлөлт, хэрэгжүүлэлт, хяналт-шинжилгээ болон өөрчлөлтийн удирдлагын туршлагаудыг хамруулан зөвлөгөө өгсөн. Уг уулзалтуудаар эдгээр агуулгын хүрээнд ярилцах, өөрсдийн туршлагаа хуваалцах боломжийг мөн. Үүнийг хялбар харуулах үүднээс тус уулзалтуудад ашигласан слайдуудаас хамгийн гол гэсэн хоёрыг нь энэ тайланд хавсаргалаа.

# II. ОЛЖ ТОДОРХОЙЛСОН АСУУДЛУУД БА ЗӨВЛӨМЖ

3. **ГЕГ нь стратеги төлөвлөгөө боловсруулах туршлагатай бөгөөд одоогийн төлөвлөгөө нь 2020 онд дуусна.** Тус төлөвлөгөө нь 4 стратеги зорилго, 19 стратегийн зорилт, 72 ажлаас бүрдсэн байна. Зорилгууд нь гаалийн байгууллагаас л хийгдэх ёстой гэсэн хүлээлтийг үүсгэдэг зүйлсийн төлөөлөл буюу худалдааг хөнгөвчлөх, барааг хууль бусаар хил нэвтрүүлэхтэй тэмцэх, улсын төсвийн орлогыг зохих ёсоор бүрдүүлэх, байгууллагын дэд бүтэц, чадавхыг бэхжүүлэх зэрэгт төвлөрч байна.

4. **ГЕГ-ын 2021–2024 оны Стратегийн төлөвлөгөөг боловсруулах Ажлын хэсэг томилогдоод ажиллаж байна.** Ажлын хэсэг нь одоогийн хэрэгжиж буй стратегийн төлөвлөгөөний хугацаа болох өнгөрсөн дөрвөн жилийн ГЕГ-ийн гүйцэтгэлд дүн шинжилгээ хийж байна. Цаашид байгууллагад тулгарч буй эрсдэлийг үнэлэх, эрсдэлийн төвшинг тогтоох, СВОН (Давуу тал, Сул тал, Боломж, Аюул) шинжилгээг хийж, ГЕГ-ын алсын хараа, эрхэм зорилго, үнэт зүйлсийн талаар санал зөвлөмжийг боловсруулах ажлуудыг хийнэ. Засгийн газраас гаргасан төрийн байгууллагуудын стратеги төлөвлөгөө боловсруулахад баримтлах журмыг ГЕГ нь шинэ стратегийн төлөвлөгөөг боловсруулах ажлын бүх төвшиндөө удирдлага болгон ажиллаж байна.

5. **Ажлын хэсэг ГЕГ-ын алсын хараа, эрхэм зорилго, үнэт зүйлс юу байж болох тал дээр саналаа өгсөн.** Эдгээр зүйлсэд оруулах өөрчлөлтийн саналуудыг Ажлын хэсэг нь

төлөөлөгчдөөсөө авсан боловч тэдгээрийг нэгдсэн байдлаар хянан хэлэлцээгүй байна. Энэхүү алсын зайны уулзалтын анхны хэлэлцүүлэгт одоогийн алсын хараа нь хэтэрхий амбицтай байх шиг байна гэсэн саналыг Ажлын хэсэг гаргасан. Тус алсын хараанд “Дэвшилтэт техник, технологид суурилсан, олон улсын жишигт нийцсэн үйлчилгээ үзүүлж, бүс нутгийн хэмжээнд тэргүүлэгч гаалийн байгууллага болох” гэж заасан байдаг. Тухайн хугацаанд тодорхойлсон стратегийн зорилтууд болон холбогдох арга хэмжээнүүдийг стратеги төлөвлөгөөний төлөвлөлтийн хугацаанд хэрэгжүүлэхээр төлөвлөдөг бол алсын хараа нь илүү урт хугацаанд байж болох тул дөрвөн жилийн мөчлөг бүрд өөрчлөгдөх шаардлагагүй гэдгийг зөвлөв. Ажлын хэсгийн зүгээс алсын хараагаа илэрхийлэхдээ “хүний хөгжил” –ийг тодотгоход мөн анхаарал хандуулж байв. Үүн дээр алсын хараа гэдэг нь тухайн байгууллага ирээдүйд өөрийн үүрэг хариуцлагыг хамруулан бүхэлдээ яг ямар байгууллага байхыг хүсэж байгааг харуулах ёстой гэсэн зөвлөгөөг өглөө.

**6. Одоогийн стратеги зорилго, зорилт, арга хэмжээ болон цаашид юун дээр анхаарах талаар товч хэлэлцүүлэг хийсэн.** Хэдийгээр ирээдүйн стратегийн зорилгуудын дараалал, үг хэллэг нь одоогийн хувилбараас ялгаатай байж болох ч худалдааг хөнгөвчлөх, албадан хэрэгжүүлэх, орлого, байгууллагын чадавх болон хөгжил зэрэг гол сэдвүүдийг цааш үргэлжлүүлэх магадлал өндөр байна. Урт хугацааны чиглэлээ хангахын тулд тэд гол төвлөрөх зүйлсээ өөрчилж, шинэ шинэ арга хэмжээнүүдийг авч магадгүй хэдий ч дээрх сэдвүүд нь хамаатай хэвээр байсаар байх магадлалтай. 72 ажил гэдэг нь тус байгууллага хэрэгжүүлэх боломжтой хэмжээ юу гэдгийг харгалзаж үзэх нь зүйтэй; одоо хийж буй байгууллагын гүйцэтгэлийн дүн шинжилгээний үр дүн энэ дээр хэрэгтэй мэдээлэл өгөх байх гэж найдаж байна.

**7. Стратегийн төлөвлөгөөний хүрээнд хийгдэх ажлуудыг боловсруулж байгаа тохиолдолд тэдгээрийг хэмжигдэхүйц байлгах нь чухал.** ГЕГ нь цаашид үйл ажиллагаагаа явуулахын тулд үр дүнгийн үзүүлэлтүүдийг тодорхой гаргах шаардлагатайг ойлгож байгаа. Түүнчлэн, найдвартай өгөгдөл шаардлагатайг ч мөн ойлгож байна. Бүх байгууллагуудын нэгэн адил өөртөө тавьж буй стратегийн зорилго, зорилтоо үнэлэхийн тулд зөв арга хэмжээнүүдийг авах, зохих өгөгдөлтэй байх тал дээр анхаарах ёстой.

**8. ГЕГ нь 2021–2024 оны Стратеги төлөвлөгөөний анхны төслөө 10 дугаар сарын 1-ний дотор гаргахаар төлөвлөж байгаа бөгөөд үүнд хийх зүйлс маш их байна.** COVID-19-ийг тойрсон үйл явдлууд гүйцэтгэлд хийж буй Ажлын хэсгийн дүн шинжилгээг эцэслэх үйл явцад нөлөөлсөн. 2020 оны 6-р сарын 24-ний өдөр болох парламентын сонгуулиас мөн шинэ асуудлууд гарч ирж болзошгүй. Сонгуулийн дараанаас Ажлын хэсэг анхны төслийг гаргах хүртэл үндсэндээ гурван сарын хугацаа байгаа ч энд хүмүүс ерөнхийдөө амардаг зуны амралт багтаж байна. Орчны шинжилгээ хийх, өмнө дурдсан алсын хараа, эрхэм зорилго, үнэт зүйлсийг нягтлахаас гадна стратегийн зорилго, зорилт, хийх ажлууд, гүйцэтгэлийн шалгуур үзүүлэлтийг боловсруулах шаардлагатай байна. Стратегийн “Үндэслэлтэй” төсөл гарсан тохиолдолд оролцогч талуудтай зөвлөлдөх нь зүйтэй бөгөөд үүнийг 10-р сарын 1-нээс өмнө үү эсвэл дараа нь хийх үү гэдгийг удирдлага шийднэ. Ажиллагсад, үйлчлүүлэгчид, нэг түвшний хамтрагчид-

түншүүдтэй, ялангуяа шинэ стратеги төлөвлөгөөг хэрэгжүүлэхэд нөөцийг өсгөх шаардлагатай бол Сангийн яамтай мөн зөвлөлдөх нь зүйтэй.

**9. Стратеги төлөвлөгөөний биелэлтийг хангахад сайн засаглал зайлшгүй шаардлагатай.** Дээд түвшний удирдлагууд стратеги төлөвлөгөө боловсруулж хэрэгжүүлэхэд идэвхтэй оролцох, мөн энэ ажилд удирдлагыг дэмжих тусгайлсан нэгж бий болгохыг ТАЭХ-ээс үргэлжлүүлэн зөвлөж байна. Энэхүү тусгайлсан нэгж нь төсөл, жилийн үйл ажиллагааны төлөвлөгөөнүүдийг боловсруулах, эдгээр төлөвлөгөөнд тогтмол хяналт тавьж, ихээхэн зөрүүтэй тохиолдлуудыг удирдлагад тайлагнах замаар стратегийн төлөвлөгөөний араас ажиллах юм.

### **Зөвлөмж**

- Байгууллагын гүйцэтгэлийн шинжилгээг эцэслэж, бусад үлдсэн орчны шинжилгээг хийх.
- Одоогийн алсын хараа, эрхэм зорилго, үнэт зүйлсийн талаарх дээд удирдлагуудын саналыг 7-р сард багтааж авах.
- 2021–24 оны Стратегийн төлөвлөгөөний анхны төслийг боловсруулж дуусгах ажлын нарийвчилсан төлөвлөгөөг бэлэн болгож, хяналт тавина.
- 2021–24 Стратегийн төлөвлөгөөний төсөл дээр хэзээ зөвлөлдөх вэ гэдгийг харгалзаж үзэх.
- Стратеги төлөвлөгөөний хэрэгжилтэд хяналт-шинжилгээ хийж байх тусгай нэгжийг байгуулах.

## **III. ДАРААГИЙН АЛХМУУД**

**10. ТАЭХ болон ГЕГ нь 7 дугаар сарын эхээр видео уулзалт (“зайнаас хийх ажил”) хийж цаашдын хамтын ажиллагааны талаар ярилцана.** Энэ нь 2021-24 оны Стратегийн төлөвлөгөөний явц болон сонгуулийн ГЕГ-т үзүүлэх үр нөлөөний талаар ТАЭХ-т мэдээлэх боломжийг ГЕГ-т олгоно. ТАЭХ нь чадавхыг хөгжүүлэхэд үзүүлэх дэмжлэг тусалцааны хувилбарууд болон биеэр ирж ажиллах томилолтуудын хугацаа зэргийг багтаасан ГЕГ-тай цаашид хамтран ажиллах саналаа шинэчилнэ.

**11. ГЕГ нь 2021–2024 оны Стратегийн төлөвлөгөөг боловсруулж дуусгахад цаашид ямар дэмжлэг хэрэгтэй талаар зарим хувилбарыг энэ удаагийн зайнаас ажиллах үеэр өгсөн.** Ажлын хэсгийн ажлын явцаас хамаарч эдгээр санаануудыг нягталж, тохируулах шаардлагатай ч ерөнхийдөө гурван хувилбарыг тодорхойлоод байна. Эдгээр нь:

- Ажлын хэсгээс гүйцэтгэсэн байгууллагын болон комплаенсийн эрсдэлийг зэрэглэх үнэлгээний үр дүнтэй танилцах, нягтлах;
- Алсын хараа, эрхэм зорилго, үнэт зүйлсийн талаарх Ажлын хэсгийн санал, зөвлөмжтэй танилцаж, нягтлах;
- Стратегийн төлөвлөгөөний зарим хэсгийг боловсруулах.

12. ТАЭХ-аас үзүүлэх дараагийн техникийн дэмжлэг 9-р сарын эхээр байх шинжтэй, гэхдээ ГЕГ нь боломжтой бол тэдний хувь оролцоог аль болох эрт авахыг хүсэж байна.

## IV. БАРИМТ БИЧГИЙН ЖАГСААЛТ

13. Энэхүү техникийн тайлангийн нэг хэсэг болох дараах PowerPoint танилцуулгын материалыг хавсралтаар оруулав. Уг танилцуулгыг энэхүү зайнаас ажилласан ажлын хүрээнд Монгол улсын Гаалийн Ерөнхий Газарт өгсөн.

# **ХАВСРАЛТ I. 2020 ОНЫ 6-Р САРЫН 17-19-НЫ ӨДРҮҮДЭД ГЕГ-ЫН АЖЛЫН ХЭСЭГТ ХИЙСЭН СУРГАЛТ- ТАНИЛЦУУЛГЫН ГОЛ ХОЁР СЛАЙД**

## **СТРАТЕГИ ТӨЛӨВЛӨГӨӨ АМЖИЛТАД ХҮРДЭГ ШАЛТГААНУУД: (Слайд 32)**

- Бизнес болон орчны талаар ойлгох
- Дээд удирдлага өөрийн мэт эзэмшиж удирдах хандлага, үүрэг амлалт
- Ажилтнуудын ойлголт, үүрэг амлалт
- Харилцан уялдаатай бүтэц зохион байгуулалт, харилцаа холбоо
- Бодит хүлээлт - санхүүжилт, ур чадварын боломж, цаг хугацаа
- Хүчтэй харилцаа холбоо
- Өөрчлөлтийн үр дүнтэй удирдлага
- Төлөвлөгөөний дагуу ажиллах (үүнд хяналт, мониторинг мөн багтана)

## **ӨӨРЧЛӨЛТИЙН УДИРДЛАГА: БАРИАНЫ ШУГАМД ХҮРЭХ ЗАМ – ЭЦСИЙН ЗӨВЛӨМЖҮҮД (Слайд 43):**

- Зөвхөн тогтолцоо, үйл явц гэлтгүй мөн хүн гэдэг тал дээр ихээхэн анхаарах
- Байнгын харилцаа холбоотой байх – бүх хариулт байхгүй ч гэсэн
- Явцын хяналт, үнэлгээ
- Үйлчлүүлэгчдийг санаж байх
- Байгууллагын эрүүл уур амьсгал, өөрчлөлт хийх чадавхыг анхаарах