

# МОНГОЛ УЛСЫН СТАНДАРТ

Ангилалтын код: 03.080.01

Аутсорсинг үйлчилгээний зааварчилгаа	MNS ISO 37500: 2023
Guidance on outsourcing	ISO 37500:2014

Стандарт, хэмжил зүйн газрын даргын 2023 оны ..... дугаар сарын .....-ны өдрийн ..... дугаар тогтоолоор батлав.

Энэхүү стандарт нь улсын бүртгэлд бүртгэсэн өдрөөс хүчинтэй.

## 1 Хамрах хүрээ

Энэхүү олон улсын стандарт нь бие даасан үйлдвэрийн болон худалдааны салбарын аутсорсингийн хэмжээ, засаглалын асуудал, үндсэн үе шат, үйл явцыг хамаарна. Гэрээний туршид аутсорсингийн үйлчилгээг байгууллагад нэвтрүүлж эхлэх суурийг тавьж, тогтвортой үргэлжлүүлэх, амжилттай зохицуулалтаар хангахад тус стандартын зорилго оршино.

Тус олон улсын стандарт нь дараах чиглэлээр удирдамж өгнө. Үүнд:

- захиалагч болон үйлчилгээ үзүүлэгч хоёр талын харилцан ашигтай байх аутсорсингийн сайн засаглал,
- бизнесийн шаардлагыг өөрчлөхөд тохирсон аутсорсингийн уян хатан зохицуулалт,
- аутсорсингтой холбоотой эрсдэлүүдийг тодорхойлох,
- харилцан ашигтай хамтын харилцаа тогтоох зэрэгт удирдамж болно.

Энэхүү олон улсын стандартыг тухайн улс, орон нутгийн эсвэл олон улсын хууль тогтоомж (хүрээлэн буй орчин, хөдөлмөр эрхлэлт, хөдөлмөрийн аюулгүй байдал, эрүүл ахуйн холбоотой зохицуулалт гм), үйлдвэрлэлийн салбарын хэв шинж, аутсорсингийн хэмжээ, тухайн салбарын онцлог хэрэгцээнд нийцүүлэн хэрэглэж, баяжуулж болно.

Уг стандарт нь аутсорсингийн амьдралын зарим шатуудад тусдаа болон хамтдаа үйл ажиллагаа эрхлэх олон талт оролцогч талуудыг хүлээн зөвшөөрнө. Аутсорсингийн үйл явцыг захиалагч эсвэл нийлүүлэгчийн аль нэгэнд дангаар хариуцуулах боломжгүй. Аливаа аутсорсинг зохицуулалтад үйл явцын үүрэг хариуцлага нь хэрэглэгчид нийцсэн байхаар ашиглагдана.

Энэхүү олон улсын стандарт нь тухайн үйлчилгээг анх удаа үзүүлж байгаа эсэх болон нэг үйлчилгээ эсвэл хэд хэдэн үйлчилгээ үзүүлдэг эсэх, мөн үйлчилгээнд суурилсан гэрээний төсөл, үр дүн зэргээс үл хамааран бүх төрлийн аутсорсингийн харилцаанд хамааралтай. Тус стандартад дурдсан үйл явцууд аутсорсингийн стратеги болон захиалагч, нийлүүлэгчийн төлөвшилд нийцсэн байна.

Тус олон улсын стандартыг аутсорсинг үйлчилгээг захиалагч, нийлүүлэгч, мэргэжилтнүүд ашиглаж болно. Үүнд:

- шийдвэр гаргагчид, тэдний эрх бүхий төлөөлөгчид,
- аутсорсинг зохицуулалтыг бий болгох, удирдлагад оролцсон бүх оролцогч талууд,

## **MNS ISO 37500: 2023**

- аутсорсингийн бүхий л түвшинд туршлагажсан ажилтнууд ашиглаж болно.

### **2 Норматив эшлэл**

Норматив ишлэлгүй

### **3 Нэр томъёо, тодорхойлолт**

Энэхүү баримт бичгийн зорилгод дараах нэр томъёо болон тодорхойлолтыг ашиглана.

#### **3.1**

##### **суурь мэдээлэл**

өнөөгийн гүйцэтгэлийн мэдээлэл болон үр дүн, үнэ цэнийг харьцуулахад ашигладаг өнгөрсөн туршлагаас үүссэн үнэ цэнийн багц эсвэл энэ талаар тохирсон зүйл

#### **3.2**

##### **бизнес кейс**

шийдвэр гаргагчдад зориулсан шийдлийн багцын зориулалттай бизнесийг сайжруулах зохион байгуулалтын санал

**ТАЙЛБАР 1:** Бизнес кейс нь тухайн бизнест яагаад аутсорсинг шаардлагатай болох, ямар бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ үзүүлэхийг тайлбарлах ёстой. Үүнд хөрөнгө оруулалтын өгөөж, зардал/үр ашгийн шинжилгээ, гүйцэтгэлийн тодорхойлолт, томоохон төслийн боломж ба эрсдэлийг багтаана. Бизнес кейс нь бизнесийн хэрэгцээнд аутсорсинг төсөл маш сайн нийцэж ажиллахыг хичээнэ. Үүнд аутсорсинг авах шалтгаан, хүлээгдэж буй бизнесийн үр шим болон аутсорсингийн төслийн зардал, хүлээгдэж буй эрсдэл, зөрүүгийн шинжилгээ, цаашид хэрэгжүүлэх эсвэл татгалзах шалтгааныг авч үзсэн хувилбаруудыг хамааруулна.

Эх үүсвэр ISO/TR25104:2008

#### **3.3**

##### **захиалагч**

өөрийн үйл ажиллагаанд ашиглахаар бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг нийлүүлэгчтэй гэрээлж буй хувь хүн эсвэл байгууллагаы

Эх үүсвэр ISO 24800:2007

#### **3.4**

##### **магадлагаа**

аутсорсингийн шийдвэр гаргах зорилгоор санхүүгийн болон хууль эрх зүйн нөхцөл байдал, оюуны өмч, хариуцлага, хөрөнгө, соёл, бүтээгдэхүүний дамжлага шугам эсвэл дагнасан болон олон чиглэлийн бизнесийн үйл явцын нарийвчилсан үнэлгээ

#### **3.5**

##### **ажлын хүрээ**

ажиллах арга барилын нийтлэг ойлголт бүхий багц зааварчилгааны баримт бичиг

#### **3.6**

##### **инноваци**

гадаад харилцаа эсвэл байгууллагын ажлын байр, бизнесийн практик дахь зохион байгуулалтын шинэ арга, маркетингийн шинэ арга, шинэ болон шинэчлэн сайжруулсан бүтээгдэхүүн (бараа үйлчилгээ) эсвэл үйл явцын хэрэгжилт

Эх үүсвэр CEN/TS 16555-1:2013

### 3.7

#### **инноваци болон инноваци дамжуулах хороо**

үйлчилгээний үнэлэмжийг сайжруулах зорилгоор аутсорсингийн үед инноваци болон түүнийг дамжуулах үйл явцыг удирдан засаглах хамтарсан удирдлагын баг

ТАЙЛБАР 1: Тус хороо боломжит үнэ цэний нөлөөг үнэлэх, хүчин чармайлтыг дүгнэх, эрсдэл, зах зээлд гарах цаг хугацаа, зардал, урамшууллыг хуваалцах талаар харилцан хүлээн зөвшөөрсөн журмыг дагаж мөрдөнө.

ТАЙЛБАР 2: Тус хороо ихэнхдээ захиалагч болон нийлүүлэгчийн төлөөлөгчдөөс бүрддэг.

### 3.8

#### **хуримтлагдах мэдлэг:**

мэдлэгийг байршуулах, цуглуулах, сэргээх, цаашид мэдлэгт суурилсан тогтолцоог хэвшүүлэхэд ашиглах үйл явц

Эх үүсвэр ISO/IEC 2382-31:1997

### 3.9

#### **мэдлэг дамжуулалт**

баг эсвэл хувь хүнд мэргэжлийн ур чадварын хувьд шаардлагатай түвшинд хүрэхэд нь туслах зорилгоор урьдчилан мэдлэг эзэмшүүлэхээр эсвэл олж авсан мэдээллийг нь хуваалцах зохион байгуулалттай үйл явц

ТАЙЛБАР 1: Мэдлэг дамжуулалт нь сургалттай ижил утгатай биш.

### 3.10

#### **аутсорсинг**

нийлүүлэгчээс захиалагчид нийлүүлж байгаа бүтээгдэхүүн, үйлчилгээний бизнес загвар

### 3.11

#### **аутсорсинг зохицуулалт**

нэг талаас захиалагч үйлчилгээ авахаар нөгөө талаас нийлүүлэгч талуудын 2 болон түүнээс дээш байгууллагын хооронд тогтсон хугацаанд үйлчилгээ авах гэрээт харилцааны зохицуулалт

### 3.12

#### **аутсорсингийн засаглал**

харилцан тохиролцсон үнэт зүйлсийн хүрээнд хамтын зорилгодоо хүрэхийн тулд үр дүнтэй манлайлал, удирдлагыг хангаж хэрэгжүүлэх аутсорсингийн зохион байгуулалттай хамтарсан бүтэц болон үйл явцын багц

### 3.13

#### **аутсорсинг засаглалын хүрээ**

захиалагч болон нийлүүлэгчийн хооронд үнэ цэнэ авчирч тогтворжуулах, аутсорсинг зохицуулалтын байнгын хяналт, удирдлагаар хангах удирдамж, үйл явцын тойм

ТАЙЛБАР 1: Өөрчлөгдөж буй орчноос хамааран хоёр талын байгууллагын удирдах хороо зарим тохиолдолд засаглалын хүрээг өөрчилж болно.

### 3.14

#### **аусорсинг загвар:**

## **MNS ISO 37500: 2023**

аутсорсингийг бүтцийн хувьд хэрхэн зохион байгуулж, хэрэгжүүлэхэд баримтлах аутсорсингийн зохион байгуулалтын цар хүрээний талаарх албан ёсны үзэл баримтлал

### **3.15**

#### **нийлүүлэгч/ үйлчилгээ үзүүлэгч**

захиалагчид бүтээгдэхүүн үйлчилгээг санал болгож байгаа байгууллага

ТАЙЛБАР 1: Нийлүүлэгч/ үйлчилгээ үзүүлэгч гэх нэр томъёо олон улсын стандартад ерөнхий нэг утгыг илэрхийлдэг боловч аутсорсингийн зохион байгуулалтын практикт хэд хэдэн оролцогч талууд эсвэл дэд гэрээлэгчдийг хамарсан байж болдог бөгөөд аутсорсингийн үйл явцыг зохицуулахад зөвлөхүүд, гэрээт байгууллагууд үйлчилгээ үзүүлсэн байдаг.

### **3.16**

#### **үүрэг хариуцлагын матриц**

аутсорсингийн зохицуулалтад үйлчилгээ үзүүлэх эсвэл ажлын даалгаврыг биелүүлэхэд оролцогчдын үүрэг ролийг харуулсан хүснэгт

### **3.17**

#### **бусад байгууллага**

нийлүүлэгчийг захиалагчтай холбож өгдөг захиалагч байгууллагын бусад нэгж болон/эсвэл ажилтны үүрэг роль

### **3.18**

#### **бүтээгдэхүүн/үйлчилгээ**

захиалагчийн эрэлт, үйлчилгээний зэрэглэл, тохиролцсон цар хүрээнд нийлүүлэгч талаас гүйцэтгэсэн ажлын үр дүн

ТАЙЛБАР 1: Үйлдвэрлийн салбараас хамааран “үйлчилгээ” гэх нэршилээс илүү “бүтээгдэхүүн” гэсэн нэршил тохиромжтой байж болно. Үнэн хэрэгтээ бүтээгдэхүүн, үйлчилгээ хоёр ялгаатай. Онолын хувьд аль алин дээр нь нэмээд хоёуланг нь хослуулсны үр дүн байдаг. Энэхүү стандартад бүтээгдэхүүний бэлэн байдлын сонирхлын үүднээс “үйлчилгээ” гэсэн үгийг ашиглав.

### **3.19**

#### **үйлчилгээний жагсаалт**

захиалагч болон захиалагч байгууллагын ажилтнуудад нийлүүлж байгаа үйлчилгээний жагсаалт

ТАЙЛБАР 1: Жагсаалт дахь үйлчилгээ бүр тухайн үйлчилгээний тодорхойлолт, гүйцэтгэх хугацаа, үйлчилгээний гэрээгээр тохиролцсон үйлчилгээний зэрэглэл, хэн гэрээний гүйцэтгэлийг, зардлыг захиалах/хянах эрхтэй, хэрхэн гүйцэтгэх тухай ерөнхийд нь тусгана.

### **3.20**

#### **гэрээн дэх үйлчилгээний зэрэглэл**

үйлчилгээ, түүний зорилт, үйлчилгээний зэрэглэлийн урьдчилсан нөхцөл, гүйцэтгэлийн хэмжих үзүүлэлтийг тодорхойлсон захиалагч болон нийлүүлэгчийн хооронд байгуулсан албан ёсны гэрээ

### **3.21**

#### **стратегийн эх үүсвэр**

хамгийн үр дүнтэй, хэмнэлттэй арга барилаар тухайн бизнесийг гүйцэтгэхэд чухал бүтээгдэхүүн, үйлчилгээг бий болгох байгууллагын үйл ажиллагааны төлөвлөгөө

### **3.22**

#### **үйл ажиллагааны стандарт журам**

ажлын зааварчилгаа, үйлдвэрлэх болон хянах зааварчилгааны сорил, багц журмын албан ёсны баримт бичиг

Эх үүсвэр ISO153785:2011,3.58

### **3.23**

#### **хувиргалт**

байгууллагыг шинэ чиглэлд хөтөлж, өөр түвшний үр дүнд хүргэж буй том хэмжээний эрс өөрчлөлтийн үйл явц

ТАЙЛБАР 1: Байнгын өөрчлөлт, тасралтгүй сайжруулалтаас ялгаатай нь өмнөх хэлбэр, бүтцээс бага зэрэг эсвэл огт өөр өөрчлөлт юм.

### **3.24**

#### **шилжилт**

хүссэн үйлчилгээ үзүүлэх чадавхитай болохын тулд гэрээний дагуу захиалагчаас нийлүүлэгчид мэдлэг, хуримтлал, хариуцлага, тогтолцоо, үйл явц, хүмүүсийг шилжүүлэх, өөрчлөх үйл ажиллагаа

### **3.25**

#### **үнэ цэнэ**

санхүүгийн болон санхүүгийн бус тоон өсөлт

## **4 Аутсорсингийн талаарх танилцуулга болон загвар**

### **4.1 Аутсорсингийн үзэл баримтлалын загвар**

Байгууллагууд нь орчныхоо өөрчлөлтөд байнга зохицож ажиллаж байдаг цогц систем юм (зураг 1-ийг үзнэ үү). Тэд байнга өөрчлөгдөж буй зах зээл, улс төр, нийгэм, эдийн засаг, технологийн хүчин зүйлүүд зэрэг олон янзын сорилттой тулгардаг. Байгууллагууд түүнийг даван туулах, эдгээр нарийн төвөгтэй сорилтуудын шаардлагыг хангахын тулд стратегиа байнга шинэчилж байх хэрэгтэй. Тэд гадаад өөрчлөлтөд дасан зохицож, шаардлагад нийцүүлж тогтмол өөрчлөгдөх төлөв байдалд тасралтгүй оршдог. Тиймээс аутсорсинг зохицуулалтыг хамруулж болно. Энэхүү олон улсын стандарт нь аутсорсингийн амьдралын эхний үеэс эхлэн өөрчлөлт хийх чадавхийг бүрдүүлж, бизнесийн болон эх үүсвэрийн стратегитайгаа нийцүүлэн тасралтгүй өөрчлөгдөх хэрэгцээг тусгасан болно. Энэ нь зөвхөн инноваци, түүнийг дамжуулах, шилжилтийг удирдамжаар хангаад зогсохгүй аутсорсингийн хамтарсан засаглалын тогтолцооны хүрээг хамаарна.



Зураг 1 Аутсорсингийн нөхцөлийн загвар

Байгууллага дэвшүүлсэн зорилтууддаа хүрэхийн тулд хэд хэдэн чиг үүргийн стратеги болон бизнесийн стратегитай байх нь нийтлэг байдаг. Энэ үйл явц дээр эх үүсвэрийн стратегийг нэмснээр байгууллага бизнесийн тодорхой чиг үүргээ дотооддоо юу эсвэл гадны байгууллагаар хангах уу гэдэг стратегийн сонголт хийх боломжтой болдог.

#### 4.2. Аутсорсингийг сонгох шалтгаан

Аутсорсинг хэд хэдэн бизнес боломжийг байгууллагад олгодог. Захиалагч аутсорсинг үйлчилгээ авах шийдвэрийг ганц шалтгаанаар гаргадаггүй. Дараах жагсаалтаар байгууллага ямар гол шалтгаануудаар аутсорсинг авдаг болохыг харуулав. Үүнд:

- зардлаа удирдах
- стратегийн өөрчлөлт хийх: байгууллагууд заримдаа бизнестээ юуг дотооддоо бий болгох, юуг гаднаас хангахаа эргэн тодорхойлдог: өмнө нь дотооддоо гүйцэтгэдэг байсан үйл явцыг гадны нөөцөөр хийх боломжтой болох;
- дотооддоо боломжгүй чадавхийг хүртэх
- эрсдэлийг шилжүүлэх: Ялангуяа өөрчлөмтгий зах зээлд захиалагч тал төрөл бүрийн зардлын хуваарилалтыг нэмэгдүүлэх замаар эрсдэлээ шилжүүлэх, тухайлбал, нийлүүлэгч талын уян хатан байдал болон хүчин чадлаас хуримтлагдсан зүйл, ажилтнуудад шилжиж, үр ашиг хүртдэг.

#### 4.3. Аутсорсингийн эрсдэл

Аутсорсингийн давуу тал, боломжууд их байдаг ч мөн хэд хэдэн эрсдэл дагуулдаг. Гол эрсдэлүүд нь салбар бүрт өөр байдаг. Зарим эрсдэлүүд байж болох ч эрсдлийн

нөлөөлөл нь аутсорсинг хийх боломжтой үйлчилгээ бүрийн хувьд ялгаатай байдаг. Аутсорсингийн шийдвэрээ мэдэгдэхээс өмнө байгууллагын таамаглаж буй үнэ цэнэ, эрсдлийг үнэлж, удирдах хэрэгтэй. Аутсорсингийг бүхэлд нь амжилтанд хүрэх боломжийг сайжруулахын тулд дараах гол эрсдэлүүдийг харгалзан үзэх хэрэгтэй.

- a) стратеги төлөвлөгөөгүй байх: Аливаа захиалагч байгууллага манлайлах албан ёсны стратеги, алсын хараагүй тохиолдолд аутсорсинг нь бизнесийн үр дүнд эрсдэл учруулах аюултай. Аутсорсинг нь бизнесийн зөв шийдвэр дээр үндэслэсэн сайтар сонгосон стратегитэй байх ёстой.
- b) гадаад орчны динамик өөрчлөлтийн талаарх ойлголт муу: 4.1-д тайлбарласнаар аливаа байгууллага орчныхоо тэнцвэртэй байдлыг хадгалахын тулд тууштай ажилладаг. Энэ нь ихэнх тохиолдолд үнэ цэнийг авчрах өөрчлөлтийн хүчин зүйл болж аутсорсингийн зохицуулалтад нөлөөлдөг. Аутсорсингийн үндсэн үйл явц, тухайлбал аутсорсингийн гэрээнд инноваци шингээх эсвэл үйлчилгээг өөрчлөх гэх мэт асуудлыг шийдвэрлэхэд дасан зохицох чадвар илүү чухал болдог. Тиймээс хамтын бизнесийн харилцааг дэмжихэд аутсорсингийн засаглал маш чухал үүрэгтэй.
- c) зардлаа бууруулах тал дээр дутуу анхаарах: Хэдийгээр аутсорсинг нь зардлыг мэдэгдэхүйц бууруулахад хүргэдэг ч тухайн байгууллага аутсорсингийн эрсдэл болон үр нөлөөнд, ерөнхийд нь анхаарлаа хандуулах ёстой. Ингэснээр байгууллагууд, ялангуяа аутсорсингийн талаар харьцангуй туршлагагүй, зардлаа бууруулахад хэт анхаардаг хүмүүст тохиолдож болзошгүй асуудлуудыг зохицуулж чадна. Байгууллагууд аутсорсингийн засаглалын багц үйл явц, болон тухайн ажлыг зохион байгуулах, нэгтгэн зангидах, нийлүүлэгч талаас хяналт тавих, удирдан чиглүүлэхэд шаардлагатай хүн хүчийг дутуу үнэлэх хандлагатай байдаг. Ихэвчлэн хэт өөдрөг эсвэл бодит бус бизнесийн тохиолдлын үр дүнд ийм байдал үүсдэг.
- d) бизнесийн үр нөлөөг дутуу үнэлэх: Аутсорсинг: Ялангуяа аутсорсинг нь бизнесийн гол үйл явцад хэт анхаарах нь захиалагчийн соёл, ажлын ёс суртахуун, бизнесийн харилцаанд гэнэтийн гүнзгий нөлөө үзүүлдэг. Тиймээс байгууллагын өөрчлөлтийг удирдан чиглүүлэхийн тулд тодорхой алсын хараатай стратегийн манлайлал шаардлагатай.
- e) соёлын нийцэл муу: Аутсорсингийн зохицуулалт нь тодорхой хугацаанд үргэлжилдэг бөгөөд энэ хугацаанд захиалагч болон нийлүүлэгчид харилцан адилгүй түвшинд хамтран ажиллах ёстой. Байгууллага, удирдлагын соёл ихээхэн ялгаатай бол зөрчилдөөн, маргаан ихэнхдээ үр дүнгүй зохицуулагддаг. Захиалагч нь тохирох нийлүүлэгчийг хайж олох ажлын динамикийг ойлгох ёстой.
- f) үйл явцыг тааруу ойлгох: Хариуцлага, хяналтыг шилжүүлэх нь аутсорсингийн гол элемент юм. Аутсорсингийн гэрээний үед захиалагчийн үйл явцын талаарх ойлголт мартагдаж болзошгүй. Хүмүүс ажлын байраа соливол, нийлүүлэгч явцын дунд өөрчлөлт оруулж болно. Эхнээс нь дуустал үйл явцын талаар тодорхой ойлголттой байх нь ажлыг амжилттай эхлэх, болон дуусгахад чухал үүрэгтэй. Тиймээс мэдлэгийн менежмент, оюуны өмчийн талаарх зохицуулалтыг ойлгох нь чухал юм.
- g) харилцааны менежмент тааруу: Аутсорсингийн тодорхойлолтоор оролцогч талуудын хооронд амжилттай бататгасан харилцаа нь оролцогч талуудын аль алиных нь ажил амжилттай зохион байгуулагдахад хамгийн чухал хүчин зүйл болдог. Амжилттай харилцаа нь аливаа зохицуулалтад цаашид тулгарах асуудлуудыг үр дүнтэй шийдвэрлэх боломж олгодог. Муу харилцаа нь хамгийн муугаар бодоход амжилттай болох байсан хамтын ажиллагааг цуцлахад хүргэж болно.

#### **4.4. Аутсорсингийн амьдралын мөчлөгийн загвар**

Аутсорсингтой холбоотой үнэ цэнийг бүтээж, олж авах эрсдлийг бууруулахын тулд энэхүү олон улсын стандарт нь оролцогч талууд ойлголцоход дэмжлэг болох дараахь асуудал бүхий өндөр түвшний, энгийн аутсорсингийн загварыг багтааж байна. Үүнд:

- аутсорсингийн амьдралын мөчлөг ба аутсорсингийн засаглал,
- захиалагч болон нийлүүлэгчийн бий болговол зохих аутсорсингийг зохицуулах талуудын хамтын ажиллагаа (эрэлт ба нийлүүлэлт),
- бизнесийн шаардлагад өөрчлөлт оруулахад уян хатан байдлыг хэр хангаж чадаж байгаа,
- талууд хүссэн үнэ цэнэтэй үйлчилгээгээр хэрхэн хангах,
- талууд бизнесийн хамтын ажиллагааны харилцааг хэрхэн тогтоож чадах эсэх зэрэг асуудлууд багтана.

#### **4.4.1 Аутсорсингийн мөчлөгийн загварын тойм**

##### **4.4.1.1 Ерөнхий мэдээлэл**

Аутсорсингийн амьдралын загварын гол асуудал нь аутсорсингийн засаглал юм. Аутсорсингийн амьдралын бүх шатыг тасралтгүй хянах, үнэлэх, чиглүүлэх үүргийг 2-р зурагт онцлон харуулав. Сайн засаглалын туршлага нь аутсорсингийн амьдралын мөчлөгийн загварын гол цөм юм.

Дөрвөн шат бүр нь дараахь асуудлыг шийдвэрлэх үйл явцыг агуулдаг.

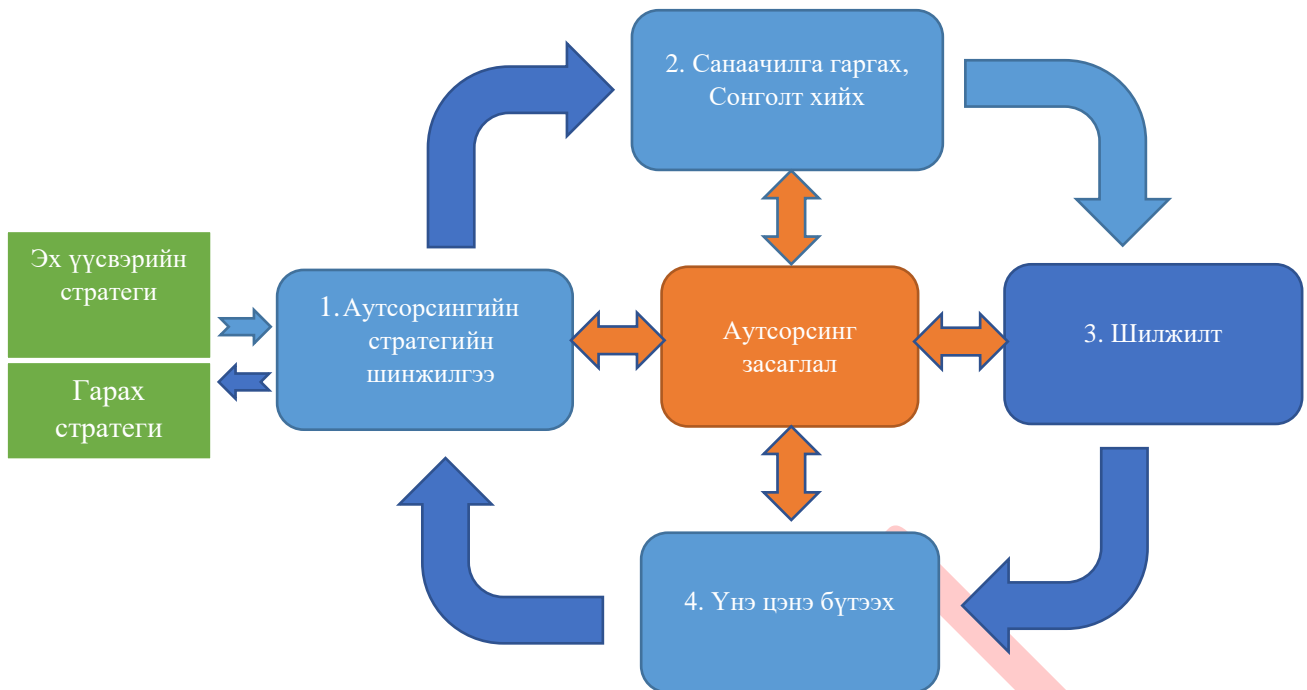
- a) үе шатны зорилго,
- b) гүйцэтгэх үндсэн үйл ажиллагаа,
- c) амжилтын гол хүчин зүйлүүд,
- d) үндсэн орц, гарцууд болно.

Энэхүү багц үйл явцыг аливаа аутсорсинг зохицуулалтын шаардлагад нийцүүлэн тохируулж болно.

Тухайн шатанд үйл явц бүр төстэй байдлаар бичигдэж, үйл явцын зорилго, гүйцэтгэх үндсэн үйл ажиллагаа, амжилтын гол хүчин зүйлүүд, үндсэн орц, гарцыг тусгасан байна.

Энэхүү дэд зүйлд аутсорсингийн засаглалын хэд хэдэн ажиллагаанаас гадна сайн засаглалд хувь нэмэр оруулах нэмэлт зүйлсийг тодорхойлсон.





**Зураг 2 Аутсорсингийн амьдралын мөчлөгийн загвар**

#### 4.4.1.2 Аутсорсингийн засаглал

Аутсорсингийн засаглал нь аутсорсингийн загварын гол цөм юм. Аутсорсингийн засаглалын туршлага нь аутсорсинг зохицуулалтыг үр дүнтэй стратегийн манлайлал, хүссэн үнэ цэнийг хэрэгжүүлэхэд түлхэц болдог.

Аутсорсингийн амьдралын мөчлөгийн хүрээнд засаглал нь аутсорсингийн бүхий л амьдралын турш аутсорсингийн харилцаанд бүх оролцогч талуудын хүсэл тэмүүлэл, ашиг сонирхлын оновчтой уялдааг хадгалахын тулд захиалагч болон нийлүүлэгчийн аль алиных нь зохих түвшний менежментийг нэгтгэх үйл явцад оролцоход оршино.

#### 4.4.1.3 Нэгдүгээр шат: Аутсорсингийн стратегийн шинжилгээ

Эхний шат нь "аутсорсингийн стратегийн шинжилгээ" юм. Энэ шатны зорилго нь аутсорсингийн боломжийг санаачилж, үнэлэх, бизнесийн зорилго, шаардлагад нийцсэн аутсорсингийн төлөвлөгөөг бий болгож, хэрэгжүүлэх явдал юм. Тэгснээр аутсорсингийн байгууллагад авчрах үнэ цэнийг болон аутсорсингийн боломжит хувилбаруудыг захиалагч бүрэн үнэлэх боломжтой болно. Энэ шатны мөн чанар нь ихэвчлэн үйлчлүүлэгчид төвлөрсөн байдаг.

#### 4.4.1.4 Хоёрдугаар шат: Санаачлах, сонгох

Хоёр дахь шат нь "санаачлах, сонгох" шат юм. Энэ шатны зорилго нь аутсорсинг хийхээр санал болгож буй үйлчилгээнд тавигдах шаардлага, онцлогийг тодорхойлох, тохирох нийлүүлэгчдийг сонгох, аутсорсингийн гэрээг амжилттай байгуулахад оршино. Дээрх 4.4.1.3-тай бүрэн нийцэх ёстой засаглалын ажил нь дээд удирдлагын заарварчилгаан дор үйл явцуудын хоорондын холбоос болж өгдөг. Энэ шатанд нийлүүлэгч нь захиалагчийн шаардлагад үндэслэн аутсорсингийн шийдлийг санал болгодог. Энэ шатанд үйлчилгээ үзүүлэх, аутсорсинг зохицуулалтыг удирдах боломжтой болохын тулд хэд хэдэн санааг тодорхойлж, бүрдүүлдэг. Шилжилтийн явцад хуримтлуулсан туршлагаас үүдэн боловсруулсан бизнесийн санаа өөрчлөгддөг. Хэрэв бизнесийн санаа хэт их эрсдэлтэй эсвэл тодорхойгүй байдал үүсгэвэл аутсорсингийн үйл явцыг зогсоож, аутсорсингийн бүх боломжуудад дүн шинжилгээ хийхийн тулд 1-р шатны мэдээлэлтэй эргэн холбогдож

## **MNS ISO 37500: 2023**

болно. Хэрэв эрсдэл хүлээн зөвшөөрөгдөх хэмжээнд байна гэж үзвэл гэрээ хэлэлцээрт гарын үсэг зурж дараагийн шат руу шилжих хэрэгтэй. Шийдвэр гаргах бүх баримт бичгийг аутсорсингийн засаглалын үйл явцад дээд удирдлагаар батлуулахаар илгээнэ.

### **4.4.1.5 Гуравдугаар шат: Шилжилт**

Гурав дахь шат бол "шилжилт" юм. Энэ шатны зорилго нь нийлүүлэгчийг орчиндоо үйлчилгээ үзүүлэх чадавхитай болгоход оршино. Эдгээрийг 4-р шат ("үнэ цэнэ түгээх")-нд ашигладаг. Шилжилтэд ажилчид, байгууллагын хөрөнгийг шилжүүлэх, болон өөрчлөлтийн удирдлагын үйл явцыг хамруулж болно. Захиалагч болон нийлүүлэгч нь "туршилтын болон хүлээлгэн өгөх" үйл явцад эрчимтэй хамтран ажилладаг. Ингэснээр нийлүүлэгч нь захиалагчтай тохиролцсон үйлчилгээ үзүүлэх үүргээ биелүүлэх боломжтой болно. Үйлчилгээ үзүүлэх, болон аутсорсингийн засаглалын үйл явцыг бүрдүүлсэний дараа эдгээр үйл явц нь чанар, гүйцэтгэлийн шаардлагыг хангаж байгаа эсэхийг шалгахын тулд туршиж үздэг. Ингэж шалгах нь аутсорсингийн засаглалын хороог хангалттай мэдээллээр хангагдсаныг харуулах ёстой. Засаглалын хорооны гишүүд нь сайтар бэлтгэгдэж, мөн өөрсдийн үүрэг, хариуцлагыг албан ёсоор хүлээх ёстой.

Талууд албан ёсоор харилцан гарын үсэг зурснаар хариуцлагыг нийлүүлэгчид шилжүүлж, дараагийн эрсдлийг үнэлж, хүлээлгэн өгдөг. Тухайн бизнесийг шилжүүлэх явцад өөрчлөлтүүд хийх шаардлага гардаг. Шилжилтийн явцад бүх туршлагыг нэгтгэсний дараа бизнесийн шинэ үндэслэлийг тогтооно. "Шилжилтийн" шатанд аутсорсинг нь магадгүй илүү үнэтэй бөгөөд ашигтай бизнес болж чадахгүй нь тодорхой болж болно. Хэдий амаргүй ч аутсорсингийн үйл явцыг орхих талаар авч үзэх хэрэгтэй. Энэ нь 1-р шатыг эхлүүлж, аутсорсингийн стратегийн үр ашгийг дахин үнэлж, манлайллын шийдвэрийн баримт бичгийг үйлдэнэ гэсэн үг юм.

### **4.4.1.6 Дөрөвдүгээр шат: Үнэ цэнэ авчрах нь**

Дөрөв дэх шат нь "үнэ цэнэ авчрах" шат юм. Энэ шатны зорилго нь захиалагч болон нийлүүлэгчийн аль аль нь тодорхой бизнес, хүсэл тэмүүллийнхээ дагуу аутсорсинг зохицуулалтын үнэ цэнийг бодитой бий болгож, тогтворжуулахад оршино. Энэ шатанд нийлүүлэгчид голчлон анхаарч, үйлчилгээ үзүүлэхэд захиалагч хяналт тавьдаг. Энэ шатны нэршил нь нийлүүлэгч эсвэл захиалагчийн үнэ цэнэ гэрээнд зөвхөн тусгагдахгүйгээр, цаг хугацааны явцад өөрчлөгдөж болохыг харуулж байна. Хэлэлцээрийг урт хугацаагаар хийх тохиолдолд аутсорсингийн засаглалын хүрээнд хүсэл эрмэлзэл, ашиг сонирхолтой уялдан "үнэ цэнэ авчрах"-д өөрчлөлт орж болно.

Тиймээс үр дүнд хүрэх, тогтвортой гүйцэтгэлийг хангах, шаардлагатай бол сайжруулах зорилгоор олон багц үйл явцыг явуулах ёстой. Энэ шатанд бүхий л аутсорсингийн зохицуулалтад зарим үйл явц шаардлагагүй байж болно. Жишээлбэл, "инноваци гаргах", "өөрчлөлт хийх" зэрэг нь бүх тохиолдолд шаардлагагүй байж болох юм. Эдгээр үйл явцыг нэмэлт үйл явц гэж тодорхойлдог. Эдгээр үйлчилгээ нь үйлчилгээний багцад эрс өөрчлөлтийг бий болгож, хэрэгжүүлэх, өөрчлөгдөж буй захиалагч болон зах зээлийн эрэлт хэрэгцээг хангах боломжийг олгодог. Энэ шат нь үр дүнг үнэлэхэд засаглалд ашиглах гэрээний үнэлгээг бэлтгэснээр дуусна.

Янз бүрийн нөхцөл байдалд тухайн үеийн аутсорсинг зохицуулалтыг дуусгавар болгоход 5.5.4.5 болон Хавсралт I-ийг удирдамж болгоно.

## **4.5 Аутсорсингийн амьдралын мөчлөгийн үндсэн үр дүнгийн хураангуй**

Аутсорсингийн амьдралын шат бүр нь дараагийн шатанд дахин ашиглах үндсэн үр дүнг бий болгодог.

Үе шаттай холбоотой үр дүнгээс гадна бизнесийн кейс нь аутсорсингийн амьдралын шат бүрт тохиолддог хамгийн чухал үр дүнгийн баримт бичгийн нэг юм. Бизнес кейс нь эхний шатанд өндөр түвшний бизнесийн асуудлыг бий болгосноор эхэлдэг. Кейст тоон болон чанарын аль аль нь багтдаг. Хоёрдахь шатанд бизнесийн кейсийг нарийвчлан тусгана. Хэрэв тухайн бизнес нь шаардлагатай үр өгөөжийг харуулаагүй эсвэл бизнесийн хэт их эрсдэлийг үзүүлж байгаа бол аутсорсингийн үйл явцыг дахин үнэлэх эсвэл цуцлах шаардлагатай. Шилжилтийн үед бизнесийн кейс нь бодит байдлыг хөндөх бөгөөд "үнэ цэнэ авчрах" шатанд боломжит үнэ цэнийг тусгахыг хичээж, нарийн тохируулсан байх ёстой. Үйлчилгээ үзүүлэх явцад бизнесийн кейс нь үе үе шинэчлэгдэж байх ёстой бөгөөд ингэснээр хамгийн сүүлийн үеийн өөрчлөлт, шилжилт, сайжруулалтын үр дүнг агуулсан байх ёстой. Бизнесийн кейс нь ийнхүү аутсорсинг зохицуулалтыг үнэлэх, цааш үргэлжлүүлэх эсэх шийдвэр гаргахад чухал үүрэг гүйцэтгэдэг.

Энэхүү гэрээ нь гэрээний бодит, оновчтой элементүүдийг баримтжуулсан аутсорсингийн амьдралын бас нэг чухал үр дүн юм. Захиалагч болон нийлүүлэгчийн хооронд зөрчилдөөн үүсч, даамжирвал энэхүү гэрээ эвлэрүүлэн зуучлахад чухал үүрэг гүйцэтгэдэг. Гэсэн хэдий ч томоохон зөрчилдөөнийг аль болох эрт шатанд хэлэлцээ хийх замаар шийдвэрлэх ёстой. Иймээс энэхүү олон улсын стандарт нь бүх оролцогч талуудын хүсэл эрмэлзэл, ашиг сонирхлыг тасралтгүй уялдуулах, бизнесийн бэрхшээл, маргааныг шийдвэрлэхэд уян хатан байхын тулд аутсорсингийн засаглалын хүрээнд бизнесийн харилцааны үйл явцын ач холбогдлыг тодорхойлсон баримт бичиг юм.



3-р зураг-Аутсорсингийн амьдралын мөчлөгийн үр дүнгийн загварын голлох үр дүнгүүд

#### **4.6 Аутсорсингийн амьдралын мөчлөгийн давталт**

Аутсорсингийн амьдралын мөчлөгийн загвар дахь 4-р шатны төгсгөл нь аутсорсингийн амьдралын мөчлөг давтагдах 1-р шатны эхлэл болдог. Аутсорсингийн амьдралын мөчлөгийн дараагийн давталтыг Зураг 2-т 4-р шатаас 1-р шат хүртэлх сумаар дүрсэлсэн болно. Аутсорсингийн амьдралын мөчлөг давтагдах нь ихэвчлэн ижил захиалагч, нийлүүлэгчийн аутсорсингийн харилцаанд тохиолддог.

Аутсорсингийн амьдралын мөчлөгийг давтахад олон нарийн төвөгтэй хүчин зүйл нөлөөлдөг. Эдгээр хүчин зүйлсийг тодорхойлж, 4-р шатанд болон 1-р шат эхлэхэд (6.2-ыг харна уу) тэдгээрийн нөлөөлөл илрэх ёстой. Энэ бол “гэрээний бэлтгэл” (9.12-ыг харна уу)-ийг үргэлжлүүлэх эсвэл дуусгах үеийн мэдээлэлд тулгуурласан засаглалын хүрээ (5.5.4.2 болон 5.5.4.5-ыг харна уу)-ний үүрэг роль юм.

Хэрэв аутсорсингийн амьдралын мөчлөг хоёр дахь удаа эсвэл цаашаа дахин үргэлжилбэл 1, 2, 3-р шатуудын ихэнх үйл ажиллагаа эхний давталттай харьцуулахад харьцангуй хурдан болж өнгөрдөг, учир нь шаардлагатай ихэнх үйл ажиллагаа нь урьдчилан хийгдсэн байдаг. 1, 2, 3-р шатуудын үйлчилгээг эргэн харж, засварлах шаардлагатай ч энэ нь эхнийхээс илүү хурдтай хийгдэж болно. Байгууллагууд аутсорсингийн туршлага төлөвшүүлэхийн хэрээр аутсорсингийн амьдралын мөчлөгийн загварыг удирдах, хэрэгжүүлэхэд илүү үр дүнтэй, туршлагажих ёстой.

### **5 Аутсорсингийн засаглалын хүрээ**

#### **5.1. Ерөнхий тойм**

“Аутсорсинги засаглалын хүрээ” хэсгийн зорилго нь захиалагч, нийлүүлэгчийн харилцааны үйл явц, ёс заншил, бодлого, болон аутсорсингийн ажиллагаа, харилцааг зохицуулах хамтарсан удирдлагын хороодыг бий болгоход оршино. Засаглал нь хүссэн үр дүнгээ бүтээх болон захиалагч, нийлүүлэгчийн бизнесийн шаардлагыг өөрчлөн зохицуулахад үр дүнтэй шийдвэр гаргах хамтарсан манлайллаар хангадаг.

Аутсорсинги засаглал нь хамтарсан удирдлага, үйлчилгээ үзүүлэх багуудаар дамжуулан олон оролцогч талуудын хоорондын харилцааг хянаж байдаг. Аутсорсинг засаглалын зорилго нь хүссэн стратегийн үр дүнг бий болгох, эрсдэлийг бууруулах зорилгоор аутсорсингийн амьдралыг цогц байдлаар үр дүнтэй, үр ашигтай хянах, үнэлэх, чиглүүлэх явдал юм.

Аутсорсингийн засаглал нь аутсорсингийн зохицуулалтанд эхнээс нь дуустал зайлшгүй хэрэгтэй бөгөөд шаардлагатай бол захиалагч болон нийлүүлэгч байгууллагууд ч оролцох эрхтэй юм. Аутсорсингийн агуулгад засаглалыг шинэлэг санаа гаргах, үнэ цэнийг авчрах, захиалагч болон нийлүүлэгчийн бизнест эрсдэлийг бууруулах зорилготой хамтын удирдлагын чиг үүргийн нэг хэсэг гэж үзэх нь зүйтэй. Энэ нь стратегийн үр дүн, үнэ цэнийг тууштай зохистой авчрахын тулд аутсорсингийн туршид захиалагч болон нийлүүлэгчийн манлайллыг үргэлжлүүлэхэд байнга анхаарах ёстой.

Сайн засаглал нь аливаа аутсорсинг, зохицуулалтыг амжилттай хэрэгжүүлэхэд чухал ач холбогдолтой бөгөөд захиалагчийн бизнесийн, техникийн болон эх үүсвэрийн стратегид нийцсэн үйлчилгээгээр хангах зорилготой албан ёсны шийдвэр гаргах зохистой хүрээ гэж тодорхойлж болно. Хэд хэдэн хүчин зүйлээс хамааран аутсорсингийн засаглал нь захиалагч болон нийлүүлэгчийн бизнесийн хэрэгцээг хангахуйц байх ёстой. Дараах хүчин зүйлсийг анхаарч үзэх хэрэгтэй.

- a) гэрээнд дурьдсан үйлчилгээний цогц байдал,
- b) гэрээнд заасан үйлчилгээний бизнесийн нөлөө, жишээлбэл, стратегийн нөлөөний зэрэгцээ хэрэглээний нөлөө,
- c) газарзүйн хамрах хүрээ,
- d) захиалагч болон нийлүүлэгч байгууллагуудын хамтын удирдлагын бүтэц, жишээ нь. Хэлтэс, бизнесийн нэгж, бүс нутаг,
- e) захиалагч, нийлүүлэгчийн хоорондох бизнесийн харилцаа,
- f) хамтран ажиллах хүсэл эрмэлзэл,
- g) удирдлагын соёл, зан үйл зэргийг авч үзэх шаардлагатай.

Мөн засаглал нь цаг хугацааны явцад төлөвшиж, харилцан итгэлцэл, найдвартай байдлын түвшинг хөгжүүлнэ. Түүнд оролцогч талуудын бизнесийн хэрэгцээ, харилцааны мөн чанар өөрчлөгдөж хөгжихийн хэрээр нөлөө үзүүлнэ.

Захиалагч болон нийлүүлэгчийн хоорондох хамтын бизнесийн харилцаа бас чухал бөгөөд сайн засаглалын гол хүчин зүйл гэж үзэх ёстой. Аутсорсингийн гэрээ нь шийдлийн нарийн тодорхойлолт, хамрах хүрээ, хугацаа, гүйцэтгэлийн хэмжигдэхүүн, арилжааны загвар, гэрээний нөхцөл зэрэгт төвлөрөх боловч мөн захиалагч болон нийлүүлэгчийн хоорондын харилцааны зорилго, харилцан хүлээлтийг тодорхой тусгасан байх ёстой. Ихэвчлэн хувь хүний хүсэл сонирхол, хүлээлт нь “санаачлах, сонгох” шатанд бодитой бий болсон байх бөгөөд үйлчилгээ үзүүлэх бодит гүйцэтгэлээс үл хамааран амжилтын талаарх үзэл бодолд нөлөөлнө. Захиалагч болон нийлүүлэгчийн хувьд бизнесийн харилцааны стратегийн хүрээнд хамтран тохиролцсон хүлээлт, зорилгыг тодорхой гаргах нь маш чухал юм. Ийм стратеги нь зохистой зан үйл, хандлагыг бий болгох бизнесийн агуулгыг тодорхойлж, засаглалын чиг баримжаа, тухайлбал засаглалыг хэрэгжүүлэх арга барилд нөлөөлөх ёстой.

Аутсорсингийн амьдралд засаглалын хамрах хүрээ нь дараахь зарчмууд дээр үндэслэн аутсорсингийн харилцааны зорилгыг биелүүлэх үнэ цэнэ авчрах чухал шийдвэрүүдэд анхаардаг. Эдгээр нь:

- бизнесийн стратеги болон чухал асуудлуудад анхаарч үр дүнтэй манлайллаар хангах.
- зохион байгуулалт, үүрэг хариуцлагаар хангах;
- үр дүнтэй харилцааг хөгжүүлэх;
- хариуцах эзэн, хяналтыг бий болгох;
- үнэ цэнийг бий болгох, инноваци туршлагыг хөгжүүлэх боломж олгох;
- бизнесийн хэрэгцээг хангах чанартай үйлчилгээ үзүүлэх боломж олгох,
- оролцогч талуудын хүлээлтийг сэтгэл ханамжтай гүйцэлдүүлэх;
- захиалагч болон нийлүүлэгчийн хоорондын бизнесийн харилцааг хөхиүлэн дэмжиж, сайжруулах;
- зохистой харилцаа болон хандлагыг төлөвшүүлэх;
- үр дүнтэй шийдвэр гаргах, эрсдэлийг бууруулах боломж олгох;
- гомдлыг хянаж үзэх;
- захиалагч болон нийлүүлэгчийн хооронд итгэл, найдвар бий болгох зэрэг зарчмууд болно.

## 5.2. Удирдлагын бүтэц, чиг үүрэг

Аутсорсингийн зохицуулалтад хамрагдсан байгууллага бүр өөрийн гэсэн удирдлага, үйлчилгээг нийлүүлэх бүтэц, багтай байх ба хамтран тохиролцсон үүрэг, хариуцлагаараа оролцдог. Гэсэн хэдий ч байгууллагууд захиалагч, нийлүүлэгчийн

## **MNS ISO 37500: 2023**

аль алиныг нь оролцуулж, зохистой манлайллаар хангах, бизнесийн харилцааг хөгжүүлэх, хэрэгжүүлэхэд хариуцлагатай байх чадварлаг менежер(үүд)-ийг томилох нь чухал. Аутсорсингийн засаглал нь олон төрөл, хэлбэртэй байж болох тул (жишээлбэл томоохон хэмжээний аутсорсингийн зохицуулалт нь дээд удирдлагын төлөөллийг шаарддаг) “зохистой манлайлал” гэсэн нэр томъёогоор чадварлаг менежерүүдийг илтгэдэг.

Зохистой манлайлал нь удирдлагын тогтолцоо, эрх мэдэл, гүйцэтгэлийн хүлээлтийг нарийн тодорхойлж, тодорхой зан үйлийн зарчмаар хамтын ажиллагааны ёс зүйг хэрэгжүүлж, хөгжүүлэх зохистой орчныг бүрдүүлэхийн хажуугаар хамтын хөтөлбөрийг дэмжих талаар харилцан тохиролцоход анхаарах ёстой.

### **5.3. Хамтарсан засаглалын хороод**

Аутсорсингийн зохицуулалт бүр нь урьдаас тодорхойлсон хүлээлтдээ хүрэхэд шаардагдах үнэ цэн бүрдсэн байхад хяналт тавих, чиглэл өгөх нэг буюу хэд хэдэн засаглалын хороотой байх ёстой. Хамтарсан засаглалын хороодын тоо, хуралдааны давтамж, оролцогчид, үүрэг даалгавар нь аутсорсингийн зохицуулалтын цар хүрээ, хэмжээ, нарийн түвэгтэй байдлаас хамаарна. Засаглалын хороо бүр хамрах хүрээ, шийдвэрийн төрөл, тайлангийн тогтолцоо гэх мэт зүйлсийг тодорхой тусгасан дүрэмтэй байх ёстой.

ТАЙЛБАР: Засаглалын хороод болон хурлын бүтцийн нийтлэг жишээг Хавсралт А-д үзүүлэв.

Сайн засаглал нь албан тушаалд зөв хүмүүсийг зөв цагт нэгтгэж бие биенийхээ өмнө хүлээсэн үүргээ биелүүлэхийг шаарддаг. Наад зах нь аутсорсингийн засаглал нь үр дүнтэй хяналт, шийдвэр гаргах, шаардлагатай үед хөндлөнгөөс оролцох зохион байгуулалтыг бүрдүүлэхийн тулд албан ёсны болон тодорхой хугацаанд шийдвэр гаргах үйл ажиллагааг багтаасан байх ёстой.

Засаглалын хорооны гишүүдийн бүрэлдэхүүн зохистой түвшинд, эрх мэдлийн хувьд зөв төлөөлөл байх ёстой. Захиалагч, нийлүүлэгчид үр дүнтэй ажиллаж, чадавхи, эрх мэдлийн түвшингээ хангахын тулд хоёулангийнх нь хувьд тус тусын харилцааны бүтцийг тогтоох ёстой. Хүмүүс албан тушаалдаа итгэлтэй байж, бие биедээ үүрэг амлалт өгөх чадвартай, юуны түрүүнд өөр өөрийн үүргээ ухамсарлан биелүүлснээр амжилтанд хүрнэ.

Захиалагч болон нийлүүлэгч байгууллагуудын аль алинд аутсорсинг бизнесийг хариуцдаг холбогдох хэлтэс эсвэл нэгжийн гол үүргүүдийн зурагласны дагуу шууд харилцааг чиг үүрэг, хариуцлагын үүднээс тодорхойлсон байх ёстой. Тус тусын харилцаа, байгууллага бүрийн үүрэг ролийн ийм тодорхой харилцаа болон түүний зорилгыг ойлгох нь нийлүүлэгчид аутсорсингийн үйлчилгээг үр дүнтэй үзүүлэхэд тусална. Бусад байгууллага нь аутсорсинг зохицуулалтыг удирдан чиглүүлэх, захиалагчийн хэрэгцээний талаарх мэдээллээр хангах үүргийг хариуцна. Аутсорсинг зохицуулалтыг үр дүнтэй удирдахад захиалагч байгууллагын ажилтнуудыг (дахин сургах) сургадаг иймэрхүү бусад байгууллага байх нь их чухал.

### **5.4 Соёлын ялгааг хүлээн зөвшөөрөх нь**

Хоёр байгууллага нь газарзүйн байршил, үйл ажиллагаа явуулж буй зах зээл, компанийн хэмжээ, өнгөрсөн туршлагаас хамаарч ижил соёл, сэтгэхүйтэй байх нь ховор байдаг. Захиалагч болон нийлүүлэгчийн амьдралын туршид тэдний хооронд байж болох ялгааг үнэлж, хүндэтгэж үзэх нь чухал юм.

Сайн харилцааг хөгжүүлэхэд ялгаатай байдлыг ойлгож, үнэлэх оролцоо, хүчин чармайлт шаардагдана. Үүнд дараахь зүйлс багтаж болно.

- А. захиалагч болон нийлүүлэгчийн аль алиных нь соёлын нөхцөл байдлыг ойлгох, үнэлэх;
- В. байгууллагын соёлд нөлөөлдөг үндэсний соёлын талаар мэдлэгтэй байх;
- С. Байгууллагын соёлын элементүүдийг харгалзан үзэх, тухайлбал:
1. шийдвэрт хэвшил болсон хэв маяг;
  2. хамтын үнэт зүйлс;
  3. харилцааны давуу тал;
  4. зохион байгуулалтын практик;
  5. нийгэмшүүлэх;
  6. албан/албан бус;
  7. хувь хүн /хамтын шийдвэр гаргах;
  8. ёс зүйн хэм хэмжээ;
  9. эрсдэл хүлээх хандлага зэрэг болно.

Хэрэв чадавхжуулах орчин байгаа бол байнгын сайжруулалт, инноваци зэрэг аутсорсингийн олон ашиг тусыг бий болгож чадна.

Нэмж дурдахад, байгууллагын янз бүрийн бүс нутагт байгаа нэгжүүд үндэсний соёлоос үүдэн өөр өөр соёлын элементүүдээр ялгагдаж болно.

## 5.5 Аутсорсингийн засаглалын үйл явц

### 5.5.1 Ерөнхий тойм

Засаглал нь "аутсорсингийн стратегийн шинжилгээ"-ний шатанд анх бүрдэж, "санаачлах, сонгон шалгаруулах" 2-р шатанд хэрэгжүүлэхээр боловсронгуй болж, "шилжилт" ба "үнэ цэнийг хүргэх" 3, 4-р шатанд нэвтэрдэг. Захиалагчийн үнэ цэнийн гинжин хэлхээний үндсэн үйл явцад нийлүүлэгчийн ач холбогдол өгөхөөс хамааран захиалагч нь нийлүүлэгчийг ялангуяа нийлүүлэгч нь худалдааны нууцлал, дүрэм журамд гол үйлчилгээ үзүүлэгч бол "аутсорсингийн стратегийн шинжилгээ"-ний шатанд татан оролцуулж болно. 1-р хүснэгт засаглалын үйл явц нь аутсорсингийн амьдралын шатуудтай хэрхэн холбогддогийг харуулав.

### 1-р хүснэгт - Аутсорсингийн засаглалын ажиллагааны хураангуй

Засаглалын ажиллагаа	Аутсорсингийн стратегийн шинжилгээ (5.5.4.2)	Санаачлах, сонгох (5.5.4.3)	Шилжилт (5.5.4.4)	Үнэ цэнэ авчрах (5.5.4.5)
1.Хамтарсан зорилтуудыг боловсруулж, мөрдөх (5.5.2)	Бэлтгэл үед бизнесийн зорилтуудаас тодорхойлж гаргах	Санал болгож, тохирох	Бүрдүүлэх	Хамтын зорилттой уялдуулах
2.Засаглалын хороо байгуулах (5.5.3)	Бэлтгэл үед бизнес болон/эсвэл үйлдвэрлэлийн ажиллагаанаас толорхойлж гаргах	Санал болгож, тохирох	Шилжилтийн хороо ажиллана	Засаглалын хороод ажлаа эхлүүлнэ
3.Аутсорсингийн амьдралын мөчлөгийг	Бэлтгэл үед бизнес болон/эсвэл үйлдвэрлэлийн ажиллагаанаас толорхойлж гаргах	Санал болгож, тохирох	Бүтэц, зохион байгуулалтыг тогтоох	Гүйцэтгэл ба эргэж хянах

хянах, үнэлэх, чиглүүлэх (5.5.4)				
----------------------------------------	--	--	--	--

**5.5.2 Хамтын зорилтуудыг боловсруулж, мөрдөх нь**

"Хамтын зорилтуудыг боловсруулж, мөрдөх" ажиллагааны зорилго нь хамтын эрхэм зорилгыг тодорхойлж, хамгийн чухал үе, ололт амжилтын шалгуурыг нийгмийн буюу шинэ харилцааны үйл ажиллагааны хамт аутсорсингийн замын зураглалыг зураглахад оршино. Захиалагч болон нийлүүлэгч нь гүйцэтгэлийн үр дүн, хэмжүүр гэх мэт зүйлд анхаарлаа төвлөрүүлэхийн зэрэгцээ холбоо тогтоох, түншүүд адил ойлголттой болох, харилцан ярилцах зэрэг зөөлөн элементүүдэд анхаарах ёстой. Тогтсон сайн харилцаа холбоо нь аутсорсингийн зохицуулалтыг амжилтанд хүргэхэд чухал (нэмэлт мэдээллийг: BS 11000-1:2010, 7.2.2-оос авна уу).

Гол үйл ажиллагаа нь:

- a) харилцан ашиг сонирхлыг илрүүлэх,
- b) хамтын зорилтуудыг боловсруулах,
- c) хамтын зорилгод хүрэхийн тулд шаардлагатай зан үйл, арга барилыг тодорхойлох,
- d) инноваци, өөрчлөлт/үйлчилгээний холимог багц руу хөтлөх.

Амжилтын гол хүчин зүйлүүдэд:

- хамтын ажиллагааны эерэг зан үйлтэй удирдагч харилцаа холбоо тогтоохыг дэмжих;
- захиалагч болон нийлүүлэгчийн ашиг сонирхлын нээлттэй, ил тод байдал хангагдах;
- захиалагч болон нийлүүлэгчид шаардлагатай үр дүнд хүрэхийн тулд нөөцөд хөрөнгө оруулахыг бодитой болгох
- талууд ашигтай байх гэсэн сэтгэлгээ, алсын хараатай байхыг хичээх зэрэг асуудал орно.

2-р хүснэгтэд орцыг ашиглан, гарцыг бий болгох үйл явцыг харуулав.

**2-р хүснэгт - Хамтын зорилтуудыг боловсруулж, мөрдөх нь**

<b>Гол орцууд</b>	<b>Гол гарцууд</b>
Захиалагч болон нийлүүлэгчийн бизнесийн болон үйл ажиллагааны стратеги нь хамтын зорилго, ашиг сонирхолд нийцэж байх	Хамтын эрмэлзэл ба үр дүн Инноваци, өөрчлөлт, шилжилтийн чиглэлүүд

**5.5.3 Засаглалын хороо байгуулах нь**

"Засаглалын хороо байгуулах" зорилго нь засаглалын хороо аутсорсинг зохицуулалтыг удирдахдаа ашиглах үндсэн ажиллагааг бий болгоход оршино.

Гол үйл ажиллагаа нь:

- a) засаглалын хороодыг тодорхойлох;
- b) хурлын бүтэц, хуваарийг тогтоох;



- с) засаглалын хороодын дүрмийг тодорхойлох;
- д) засаглалын хороодын орон тоог цаг тухайд нь, зохих ёсоор бүрдүүлэх;
- е) мэдээллийг тайлагнах шаардлагыг тодорхойлох ажиллагаа байна.

Амжилтын гол хүчин зүйлүүд нь:

- боломжийн эрх мэдэл, бүрэн эрхтэй боловсон хүчинтэй байх;
- засаглалын хорооны хуралдааны хариуцлагыг тодорхой тогтоож, хамрах хүрээг хариуцах, дагаж мөрдөх, үйл ажиллагааг дуусгавар болгох асуудлууд байна.

Орцыг ашиглах, гарцыг бий болгох үйл явцыг 3-р хүснэгтэд үзүүлэв.

### 3-р хүснэгт - Засаглалын хороог байгуулах нь

Гол орцууд	Гол гарцууд
Гэрээ хэлцэл	Хурлын хуваарь, засаглалын дүрэм
Аутсорсинг засаглалын хүрээ	Харилцааны матриц
Засаглалын хорооны ажилтаныг бүрдүүлэх	Хариуцлагын матриц

## 5.5.4 Аутсорсингийн амьдралын мөчлөгийг хянах, үнэлэх, чиглүүлэх нь

### 5.5.4.1. Ерөнхий тойм

"Аутсорсингийн амьдралын мөчлөгийг хянах, үнэлэх, чиглүүлэх" ажиллагааны зорилго нь сайн мэдээлэлд үндэслэн шийдвэр гаргах замаар аутсорсингийн бүхий л шатуудыг хянах, үнэлэх, чиглүүлэх явдал юм.

Гол үйл ажиллагаа нь:

- а) бизнесийн нөхцөл байдал, эрсдэлийг удирдах;
- б) харилцааг үнэлж, хөгжүүлэхийг эрэлхийлэх;
- с) гэрээнд өөрчлөлт оруулах, шинэчлэх, цуцлах зэргийг үнэлэх, удирдах;
- д) маргаан, хурцадмал байдлыг зохицуулах;
- е) өөрчлөлтийн багц ба/эсвэл холимог үйлчилгээг удирдах;
- ф) боломжтой бол инноваци, өөрчлөлтийн портфелийг удирдах;
- г) бий болж буй үнэ цэнийн талаарх тайланг удирдах ажлыг хамаарна.

Дээрх бүх үйл ажиллагааг холбогдох засаглалын хороонд хариуцуулна.

Амжилттай байх гол хүчин зүйлүүд нь:

- тодорхой засаглалын хороодод шийдвэрийг зохистойгоор хуваарилсанбайх;
- засаглалын хороодыг хугацаа, үнэн зөв мэдээллээр хангасан байх;
- маргааныг ашигтайгаар шийдвэрлэх;
- харилцан үнэ цэнийг бий болгох;
- хэн хэн нь ашиг хүртэх орчныг бүрдүүлэх зэрэг болно.

Орцыг ашиглан, гарцыг бий болгох үйл явцыг Хүснэгт 4-т үзүүлэв.

### 4-р хүснэгт- Аутсорсингийн амьдралын мөчлөгийг хянах, үнэлэх, чиглүүлэх

Гол орцууд	Гол гарцууд
------------	-------------

Засаглалын шийдвэрийн бүх мэдээлэл	Шийдвэрүүд
Гүйцэтгэлийн тайлан	Хөрөнгө оруулалтын шийдвэрүүд
Бизнес кейс	Шийдвэрлэсэн маргаан
Эрсдэл, тохируулга, үнэлгээний тайлан	Өөрчлөгдсөн, шинэчлэгдсэн эсвэл цуцалсан гэрээ
Харилцааны үнэлгээний тайлан	
Асуудлын талаарх мэдээ тайлан	
Өөрчлөлтийн багцын тайлан	
Шилжилтийн санаачлагын талаарх хүсэлт	

Аутсорсингийн шат шатны үр дүн, шийдвэрийн чухал заалтууд нь хүссэн үр дүндээ хүрэхэд засаглалын хороодын бүрэн эрхийг хянах, зорилттойгоо харьцуулахад хэр сайн ажиллаж байгааг үнэлэх, шаардлагатай (дахин) чиглэл өгөх боломжийг холбогдох засаглалын хороодод олгодог. Амьдралын мөчлөгийн шат шатны шийдвэрийн заалтуудын нэмэлт мэдээллийг доор өгөв.

#### **5.5.4.2 Нэгдүгээр шатны засаглал - Аутсорсингийн стратегийн шинжилгээ**

Энэ шатны засаглал нь ихэнх тохиолдолд захиалагчид зөвхөн зориулагдсан бөгөөд захиалагчийн хамтын засаглалын үүрэг функцийг дэд хэсгийг төлөөлдөг. Зарим тохиолдолд нийлүүлэгчид энэ шатанд зөвлөхөөр оролцож болно. Аутсорсингийн стратеги нь хөрөнгө оруулагчдын өмнөөс эрсдэлийг бууруулахын зэрэгцээ бизнесийн стратеги, компанийн зорилгод нийцүүлэн аутсорсингийн загварт оруулсан хөрөнгө оруулалтаас бий болсон үнэ цэнийг нэмэгдүүлэх боломжийг анхаарах ёстой.

Бүх үйл явцыг нарийн, хичээнгүйлэн явуулж, үйл явц бүр нь тохиролцсон ажлын даалгаварт нийцэж байгаа эсэхийг баталгаажуулахын тулд "аутсорсингийн стратегийн шинжилгээ"-ний шатыг бүхэлд нь хянах засаглалын хороог байгуулах хэрэгтэй. Жишээлбэл, стратегийн эх үүсвэрийн бүх үйл явцыг хянаж, боломжит эх үүсвэрийн бүх хувилбаруудыг төлөвлөж байгаа эсэхийг баталгаажуулахын тулд удирдлагад тайлагнадаг стратегийн аутсорсингийн хороог байгуулж болно. Стратегийн аутсорсингийн хороо нь төслийн тохиролцсон цагийн хуваарийн дагуу тогтмол хуралдсанаар, оролцогч талуудтай сайтар зөвлөлдөж, шударгаар эх үүсвэртэй болох бизнесийн кейс байх, эх үүсвэрийн сонголтод хөрөнгө оруулалтаа хамгаалах механизм үүсгэж чадна.

"Үнэ цэн авчрах" үйл явцаас гэрээний үнэлгээний бичиг баримт гардаг. (Мөн 9.1.2-ыг үзнэ үү) Манлайллын хороо нь шинэчлэгдсэн бизнесийн кейс болон үйл ажиллагааг үргэлжлүүлэхэд шаардагдах шалгуурыг стратегитайгаар үнэлэх ёстой. Үйл ажиллагааг үргэлжлүүлэхэд тавигдах шалгуур нь бизнесийн кейсийн үр дүн, сэтгэл ханамжийн түвшин, аутсорсингийн стратегид тулгуурлах ёстой. Хэрэв шалгуурыг хангасан бол гэрээ сунгах ажлаа 2-р шат ("санаачлах ба сонгох") -нд яаралтай эхэлж болно. Бусад тохиолдолд дараахь арга хэмжээг авах, эс авахыг зөвлөдөг.

- одоогийн гэрээг эргэн харж чиглүүлэх, дахин хэлэлцэх
- шинэ нийлүүлэгчтэй тохирох
- аутсорсингоос татгалзах, үйл ажиллагааг дотооддоо сэргээх арга хэмжээг зөвлөдөг.

#### **5.5.4.3 Хоёрдугаар шатны засаглал– Санаачлах, сонгох**

Энэхүү шатны засаглалд 2 тал байдаг, Эхлээд засаглал өөрөө байх хэрэгтэй:

- А. Дотоод үйлчлүүлэгч: Засаглалын хороо нь шийдвэр гаргах бүхий л үйл явцад зохистойгоор зөвлөлдөх, шударга, хичээл зүтгэл, үр дүнтэй ажиллагаагаар хангаж санаачлах, сонгох шатанд бүхэлд нь хяналт тавьж байхаар байгуулагдана. Энэхүү хороо нь бизнесийн бүх шаардлага, үнэлгээ, сонголт, гэрээ хэлэлцээрээр хангаж, үйл явц бүрт хяналт тавих механизмыг бий болгож, захиалагч болон нийлүүлэгчийн бизнесийн хүлээлтэд нийцүүлэн, бизнесийн зорилгод дэмжлэг үзүүлнэ.
- В. Дотоод нийлүүлэгч: Нийлүүлэгч нь захиалагчийнхаа бизнесийн үйл ажиллагаатай холбоотой үнэ цэний талаарх тодорхой зүйлийг санал болгож, бизнесийн эрсдэл, арилжааны багийг шийдвэр гаргахад чиглэл, стратегиар хангадаг ахлах мэргэжилтний төлөөллөөс бүрдсэн албан ёсны засаглалын хороог байгуулах ёстой. Энэ засаглал нь бас захиалагчийг сонгох үйл явцыг баталгаажуулах, тэдний бусад үнэ цэнэд тохирох боломжуудыг санал болгоно.
- С. Хамтарсан: Засаглалын түвшин нь захиалагчийн зах зээл дахь байр суурь болон зөвлөхүүдийн үүрэг ролиос ихээхэн хамарч, хамтран хэрэгжиж болох боловч сонголтын жагсаалт дахь нийлүүлэгчдээс сүүлийн 2 эсвэл 3-т үлдсэн нийлүүлэгчидтэй шууд хамтран ажиллаж чухал ач холбогдолтой давуу талуудыг олж авах боломжтой. Сүүлийн сонголтыг хийх явцад ойртон ажиллах зохицуулалтын дараах давуу талууд байгаа эсэхэд анхаарах хэрэгтэй:
- хүсэл эрмэлзэл, сонирхолтой нь нийцэх эсэх
  - шаардлагад нийцсэн шийдлүүдийг гаргаж чадах эсэх
  - зарим нэг онцгой сонирхолтой саналаа нэгтгэх хамтарсан семинар явуулах
  - нэмүү өртөгийн боломжийг тодорхойлох
  - үүрэг хариуцлагыг тодорхойлж тусгах
  - 3 дахь этгээд болон оролцогч талуудад нөлөөлж чадах эсэхээ тодорхойлох
  - зорилтот ажил болон цаг хугацааг тохирохын төлөө үйл ажиллагааг удирдан зохион байгуулах
  - буруу ойлголцол, соёлын ялгааны болзошгүй асуудлыг анхаарах
  - хамтран ажиллах зөвлөмжийн дагуу зохицуулах
  - гэрээ хэлэлцээрийн үед эрсдэлийг багасгах
  - өөрчлөлтийн сөрөг үр дагаварыг боломжоороо арилгах зэргийг авч үзнэ.

Энэ шатанд засаглалын 2 дахь тал нь “Шилжих болон үнэ цэнэ авчрах” явцад аутсорсингийн засаглалын тодорхойлолтын талаар хамтран тохирох явдал юм. Үүнийг захиалагчийн зүгээс тавигдах шаардлагыг тодорхойлох явц, болон/эсвэл сонгох/үнэлэх үйл явцын дүгнэлт зэргээс тодорхойлох боловч гэрээний дараахь засаглалд захиалагч, нийлүүлэгчийн аль аль нь анхааралтай хандаж, гэрээндээ тодорхой тусгах хэрэгтэй (Хавсралт F үзнэ үү).

#### **5.5.4.4 Гуравдугаар шатны засаглал - Шилжилт**

Энэ шатны засаглал нь захиалагчаас одоогийн нийлүүлэгч эсвэл дараагийн нийлүүлэгчид үйлчилгээг амжилттай шилжүүлэхтэй холбоотой төсөл, хөтөлбөрийн бүх зайлшгүй менежментийг хамаарна. Энэ чухал шат дараахь зохион байгуулалт, шинжилгээг хамардаг. Үүнд:

- үйлчилгээний үед бизнесийн боломжит эрсдэлийг бууруулах

## **MNS ISO 37500: 2023**

- оролцогч талуудын хооронд амжилттай харилцааг туршин хэрэгжүүлж, эерэг харилцааг үргэлжлүүлэн хөгжүүлэх;
- шилжилтийн бүх хөтөлбөр, төслийн үйл ажиллагаагаар цаг тухайд нь зохих ёсоор хангах;
- үйлчилгээг цаг тухайд нь төсөвт шилжүүлэх;
- "үнэ цэн авчрах" шатанд шилжүүлсэн үйлчилгээний амьдрах чадвар, чанар, бүрэн бүтэн байдлыг хангах;
- байнгын засаглал хэрэгжиж, батлагдсан байх;
- 2, 3, 4-р шатанд захиалагч болон нийлүүлэгчийн гол нөөцийг зохицуулах зэрэг болно.

Албан ёсны шилжилтийн менежментийн хороо эсвэл түүнтэй адилтгах захиалагч, нийлүүлэгч хамтарсан ажилтнууд удирдан энэ шатны засаглалыг хэрэгжүүлэх ёстой. Шилжилтийн удирдлагын хорооны гишүүний хувь хүний бүрэн эрх, үүрэг ролийг "санаачлах, сонгох" шатанд тодорхойлох ёстой. "Шилжилт"-ийн эхний шатанд засаглалын хороод байгуулагдаж, удирдах ажилтаныг хуваарилдаг. Удирдлагын түвшинд шаардлагатай мэдлэг, туршлагыг аутсорсингийн амьдралын турш тасралтгүй хангахын тулд үндсэн нөөцийн өөрчлөлтийг наад зах нь "шилжилт" болон "үнэ цэн авчрах" 3, 4-р шатуудад хамгийн бага хэмжээнд байлгах нь маш чухал юм.

**ТАЙЛБАР:** Энэхүү олон улсын стандарт нь зааварчилгаа болох зориулалттай. ЖДҮ-ийн хувьд нэг хүн хэд хэдэн үүргийг гүйцэтгэж болно. Тиймээс Оршил хэсэгт дурдсанчлан энэхүү олон улсын стандартыг байгууллагын хэрэгцээнд нийцүүлэн тохируулах шаардлага үргэлж тулгарч байдаг.

### **5.5.4.5 Дөрөвдүгээр шатны засаглал- Үнэ цэнийг авчрах нь**

Энэ шат нь захиалагч болон нийлүүлэгчийн аль алиных нь хүлээж буй үр өгөөжийг бодитой болгодог. Засаглалын хороод нь хамтын зорилгод хүрэх, аутсорсингийн үйлчилгээнд хяналт тавьж, зохион байгуулалтаар хангах гол үүрэг гүйцэтгэх ёстой хамтарсан ажилтануудтай байна. Энэ засаглалын зорилго нь гүйцэтгэлийг хянах, асуудлыг шийдвэрлэх, одоогийн, холбогдох мэдээлэлд үндэслэсэн шийдвэр гаргаж, үр дүнтэй үйлчилгээ үзүүлэх, итгэлцэл дээр суурилсан эерэг харилцааг хөгжүүлэхэд идэвхтэй манлайлах албан ёсны, тогтмол удирдлагын механизмаар хангахад оршино.

"Үнэ цэнэ авчрах" үйл явцын үр дүнг үйлчилгээ үзүүлэх тодорхой асуудлуудыг шийдвэрлэх хэд хэдэн аутсорсингийн засаглалын хороодод орц болгон ашиглах ёстой. Ийм хороод нь хэмжээ, хамрах хүрээ, салбарын хууль тогтоомж, зохицуулалтын шаардлагын хувьд харилцан адилгүй байх ба дараах зүйлийг агуулж болно. Үүнд:

- стратеги, харилцааны хяналтын хороо;
- үйлчилгээний хяналтын хороо;
- арилжааны хяналтын хороо;
- санхүүгийн хяналтын хороо;
- аюулгүй байдал, уялдааг хянах хороо;
- чанар, эрсдэлийн хяналтын хороо;
- өөрчлөлтийн хяналтын хороодтой байж болно.

Стратегийн болон харилцааны хяналтын хороо нь захиалагчийн бизнесийн зорилтыг тасралтгүй биелүүлж байгаа эсэхийг баталгаажуулахын тулд аутсорсингийн үр дүн болон бий болсон үнэ цэнийг тогтмол хянаж, авч үзэх болно (9.3 ба 9.11-г үзнэ үү).

Тодорхойлолтоор бол аутсорсинг зохицуулалт нь цаашид байнга үргэлжлээд байхгүй. Аутсорсингийн зохицуулалтаас гарах хэд хэдэн зүйл тохиолдож болно. Аутсорсингийн амьдралын мөчлөгийг хэрхэн ашиглах зааварчилгаа өгөх үүднээс дөрвөн нөхцөл байдлыг Хавсралт I-д тайлбарлав.

a) аутсорсингийн гэрээний хугацаа дуусахад нийлүүлэгчийн үйлчилгээний стратеги нь үйлчилгээг зогсоохыг зааж өгдөг. Захиалагч нийлүүлэгчээ солиход хүрэх эсвэл өөрсдөө дотооддоо үйлчилгээ үзүүлэх чадавхи бий болгохоос өөр аргагүй болдог.

b) аутсорсингийн гэрээний хугацаа дуусахад, захиалагчийн эх үүсвэрийн стратеги нь үйлчилгээг дотооддоо эсвэл өөр нийлүүлэгчтэй хамтран үзүүлэх ёстойг зааж өгдөг.

c) "үнэ цэн авчрах" шатны үндсэн маргаан. Ийм маргаан нь санхүү, арилжаа эсвэл гүйцэтгэлтэй холбоотой хэд хэдэн эх сурвалжаас үүдэлтэй байж болно. Маргааны бүх тохиолдол нь байгууллагуудын хоорондох харилцааны үндсэн чанарыг сорьж шалгадаг.

d) аутсорсингийн амьдралын мөчлөгийн үед хугацаанаас өмнө гарахыг хориглохоор шийдвэрлэсэн байна.

## **6 Нэгдүгээр шат: Аутсорсингийн стратегийн шинжилгээ**

### **6.1. Ерөнхий тойм**

"Аутсорсингийн стратегийн шинжилгээ"-ний шатны зорилго нь аутсорсингийн боломжуудыг үнэлж, эхлүүлэх, мөн бизнесийн зорилго, шаардлагад нийцсэн аутсорсингийн стратегийг бий болгох, хэрэгжүүлэхэд оршино. Ийнхүү байгууллага дараахь зүйлийг хийж чадвал зохино:

- a) аутсорсингийн байгууллагад авчрах үнэ цэнийг бүрэн үнэлэх;
- b) байгууллагад байж болох аутсорсингийн боломжуудыг бүрэн үнэлэх;
- c) боломжит үнэ цэнэд хүрэхийн тулд үйл явцын амжилтаа бататгах;
- d) сөрөг үр дагаврыг багасгах;
- e) туршлагаас суралцаж чаддаг байвал зохино.

Аутсорсингийн үйл явц нь аутсорсингийн боломжийг ажиглах дараахь зүйлээс ихэвчлэн эхэлдэг:

- дотоод үйлчилгээ нь хэтэрхий үнэтэй, дутуу гүйцэтгэлтэй, жишиг үзүүлэлтээс доогуур эсвэл өргөтгөх боломж хангалтгүй байгаа нь одоогоор тодорхой байгаа;
- байгууллага нь өвөрмөц онцлогтой шинэ үйлчилгээ хөгжүүлж байгаа бөгөөд тухайн байгууллагад дотоод чадамж, цаг хугацаа, төсөв, хүсэл эрмэлзэл байхгүй: үүний үр дүнд байгууллага нь гадны нийлүүлэгчээс аутсорсинг авч, хөгжүүлэхээр төлөвлөдөг;
- одоогийн нийлүүлэгч үйлчилгээ үзүүлж байгаа боловч гэрээний нөхцлийг хангаагүй бол;
- одоогийн үзүүлж буй үйлчилгээ нь байгууллагын стратеги, зорилгод нийцээгүй эсвэл нийцэхээ болисон;

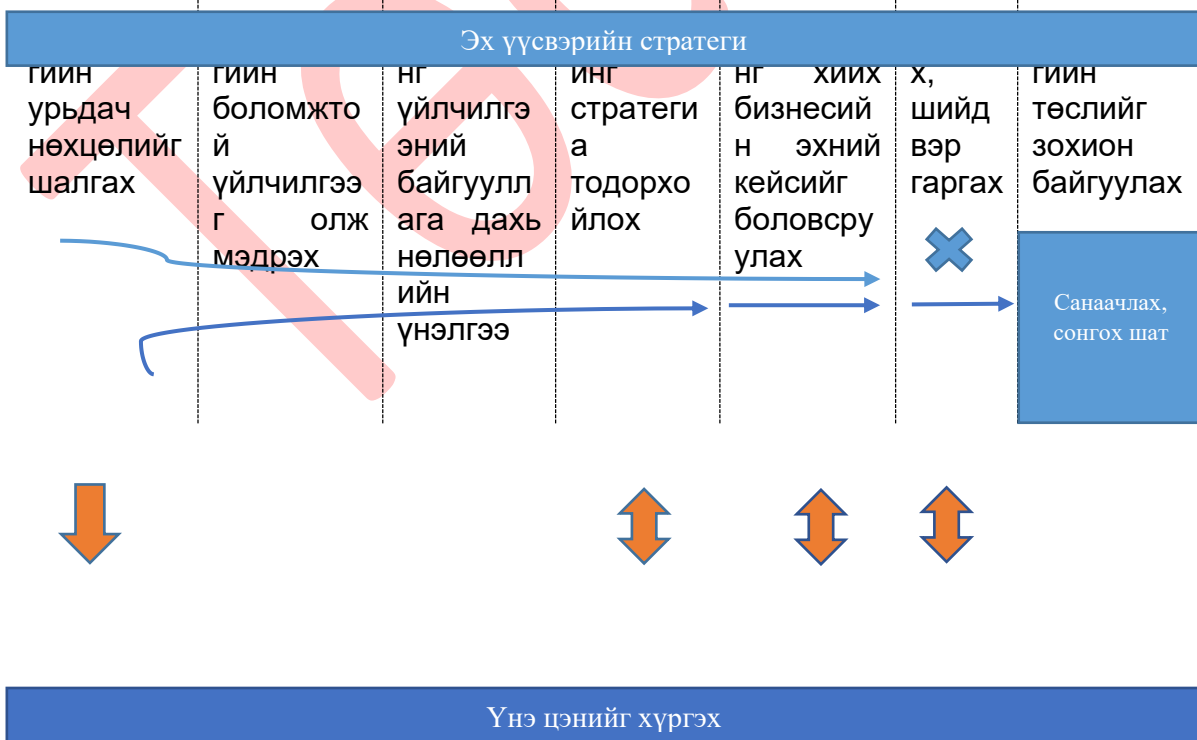
**MNS ISO 37500: 2023**

- аутсорсингийн гэрээний хугацаа дуусах дөхөж байгаа зэргийг авч үзнэ.

Аутсорсингийн амьдралын аль ч шатанд байгууллагын эх үүсвэрийн стратегид ямар нэгэн өөрчлөлт гарсан эсвэл (хүлээгдэж буй) үнэ цэнэд хүрэх боломжгүй байхаар бол аутсорсингийн стратегийг дахин авч үзэж болно.

Аутсорсингийн шийдвэр гаргахын өмнө нөлөөллийг бүрэн ойлгох нь чухал юм. Үүний тулд нарийвчлах буюу юүлүүрийн аргыг ашиглаж болно (Зураг 4-ийг үз). Нарийвчлах арга нь бизнесийн болон эх үүсвэрийн стратегийг эерэгээр дэмжих аутсорсингийн боломжуудыг тодорхойлох, баталгаажуулах, хэрэгжүүлэхэд тусална. Зураг 4-т мөн "үнэ цэнийг авчрах" шатнаас хоёр сум гарч байгаагаар харуулав. Эх үүсвэрийн стратегид нийцүүлэх, одоогийн аутсорсинг зохицуулалт, үр өгөөж, сэтгэл ханамжийг үнэлэхийн тулд удирдлагын хүрээнд шийдвэр шинэчлэгдэхээс өмнө дуусгавар болгох эсвэл гарах үйлдэл хийх шаардлагатайг зурагт харуулсан болно.

Эхлээд шаардлагатай урьдчилсан ажил хийгдсэн эсэхийг шалгана уу (6.2-ыг үзнэ үү). Цаашилбал, байгууллага нь аутсорсингийн боломжтой үйлчилгээний талаар сайн ойлголттой байх (6.3-ыг үзнэ үү), аутсорсингийн зохион байгуулалтын нөлөөг үнэлэх нь чухал юм (6.4-ийг үзнэ үү). Нарийвчилсан ойлголтыг бий болгосны дараа байгууллага аутсорсингийн стратегийг зөв тодорхойлж (6.5-ыг үзнэ үү), аутсорсингийн стратегиар хэрэгжих боломжтой үнэ цэнийг тодорхойлсон бизнесийн кейсийг боловсруулж болно (6.6-г үзнэ үү). Дараа нь стратеги болон бизнесээ үнэлж, авах арга хэмжээнийхээ талаар шийдвэр гаргахад манлайлан оролцдог (6,7-г үзнэ үү). Үргэлжлүүлэхээр тохиролцсоны дараа Аутсорсинг зохицуулалтыг шинээр бий болгох, шинэчлэх эсвэл одоогийн зохицуулалтаас гарах аутсорсингийн стратеги (6.8-ыг үзнэ үү)-ийг хэрэгжүүлэхийн тулд аутсорсингийн төслийг бий болговол зохино.



**Зураг 4 - Аутсорсингийн стратегийн шинжилгээний сувар**

Аутсорсинг ийн боломж

Аутсорсинг ийн боломж

"Аутсорсингийн стратегийн шинжилгээ"-ний шат нь Зураг 4-т үзүүлсэн үйл явцын дагуу бүтэцлэгдсэн. Энэ үйл явцын үндсэн үйл ажиллагаанд:

- a) аутсорсингийн урьдчилсан нөхцөлийг шалгах
- b) аутсорсингоор үзүүлэх боломжтой үйлчилгээг ойлгох;
- c) аутсорсингийн үйлчилгээний зохион байгуулалтын үр нөлөөг үнэлэх;
- d) аутсорсингийн стратегийг тодорхойлох;
- e) аутсорсингийн бизнесийн чухал кейсийг боловсруулах;
- f) үнэлж, шийдвэр гаргах;
- g) аутсорсингийн төслийг бий болгох зэрэг багтана.

Энэ шатны гол үр дүнд:

- аутсорсингийн стратеги;
- бизнесийн чухал кейс;
- шийдвэрийн баримт бичиг; дараагийн шатанд нарийвчлан тусгасан гүйцэтгэлийн төлөвлөгөө, аутсорсингийн төслийн үлдсэн шатуудыг өндөр хэмжээнд дүгнэсэн тойм бэлэн болно.

## **6.2 Аутсорсингийн урьдчилсан нөхцөлийг шалгах**

"Аутсорсингийн урьдчилсан нөхцөлийг шалгах" ажиллагааны зорилго нь аутсорсингийн стратегийн шинжилгээний үйл ажиллагааг үргэлжлүүлэхээс өмнө байгууллага шаардлагатай бэлтгэл ажлыг хангахад оршино.

Энэ үйл явцын үндсэн үйл ажиллагаа нь:

- a) хамгийн сүүлийн бизнесийн болон үйл ажиллагааны стратеги, түүнчлэн эх үүсвэрийн талаарх стратеги, зорилгыг олж мэдэх, эдгээр нь аутсорсингийн боломжийг шүүн, чиглүүлэхэд хангалттай байгаа эсэхийг шалгах;
- b) бизнес болон бизнесийн чиг үүргийг зөв тодорхойлсон эсэхийг шалгах;
- c) аутсорсингийн санаачилгууд стратегийн зорилгод хувь нэмрээ оруулах эсэхийг баталгаажуулахын тулд өндөр түвшний дүн шинжилгээ хийж, одоогийн болон ирээдүйн үйлчилгээ, сорилт, зах зээлийг авч үзэх; бүх урьдчилсан нөхцөл хангагдсан үед аутсорсингийн стратегийг үргэлжлүүлэхээр шийдэх ажиллагааг хамарна.

Аутсорсингийн амьдралын шат бүрт орохын өмнө урьдчилсан нөхцөлийг шалгах үр дүнгийн албан ёсны зөвшөөрлийг холбогдох удирдлагын түвшинээс авах ёстой.

Амжилтын гол хүчин зүйлүүд нь:

- бизнесийн болон чиг үүргийн стратеги, зорилгын талаархи шинэчилсэн баримт бичиг байгаа эсэх, байхгүй бол энэ асуудлыг удирдлага, манлайллын зохих түвшинд авч үзэх;
- хамгийн сүүлийн эх үүсвэрийн стратегийн баримт бичиг байгаа эсэх, байхгүй бол энэ асуудлыг удирдлага, манлайллын зохих түвшинд авч үзэх;
- холбогдох удирдлага манлайллын түвшнийг стратегитэйгээ уялдуулан аутсорсингийн боломжоо тодорхойлж, ашиг тусыг нь ойлгуулж, мэдэрч, хүлээн зөвшөөрч, дэмждэг эсэх;
- аутсорсингийн эхний боломжууд нь бизнесийн стратеги, зорилгод нийцэж, бизнесийн сорилт, ирээдүйн үйлчилгээ, зах зээлийг зохих ёсоор авч үзэх;

## MNS ISO 37500: 2023

- аутсорсингийн талаарх ойлголт нь бизнесийн шилжилт, өөрчлөлтийн менежментийн хандлагыг шаарддаг.

Орцыг ашиглан, гарцыг бий болгох үйл явцыг 5-р хүснэгт 5-д үзүүлэв.

### 5-р хүснэгт - Аутсорсингийн урьдчилсан нөхцөлийг шалгах нь

Үндсэн орцууд	Үндсэн гарцууд
Аутсорсингийн боломжууд Бизнес ба чиг үүргийн стратеги, зорилго Эх үүсвэрийн стратеги, зорилго Чиг үүргийн стратеги, зорилго Ирээдүйн үйлчилгээ, тулгарч буй сорилтууд, зах зээл	Аутсорсингийн эхний санаачлагуудыг баталгаажуулсан Холбогдох удирдлага манлайллын түвшнээс өгсөн аутсорсингийн санаачлагыг үргэлжлүүлэх шийдвэр

### 6.3 Аутсорсингоор хийх боломжтой үйлчилгээг ойлгох

"Аутсорсингоор хийх боломжтой үйлчилгээг ойлгох" үйл явцын зорилго нь аутсорсинг хийх үйлчилгээний талаархи мэдээллийг цуглуулах явдал юм. Энэхүү мэдээлэл нь байгууллагуудад дараах боломжийг олгоно. Үүнд:

- аутсорсингоор хийх боломжтой үйлчилгээний цар хүрээг тогтоох,
- аутсорсингийн боломжуудын бодит байдлыг ойлгох,
- төслийн саналын өргөдөл гаргах, мэдээлэл авах хүсэлт гаргахад ашиглах үндсэн шаардлагыг тогтоох,
- одоогийн үйлчилгээг аутсорсингийн үйлчилгээтэй харьцуулах боломжтой болдог.

Албан ёсоор тохиролцсон байгууллагын болон бизнесийн үйл явц, дэг журам, удирдлагын зарчмуудыг ойлгосноор байгууллага нь аутсорсингоор хийх боломжтой үйлчилгээний цар хүрээ тодорхой, эрсдэлийг илүү зохистой удирдах боломжтой болно. Байгууллагын үйл явцын зураг төсөл, загварууд нь аутсорсингийн стратегитай холбоотой шийдвэр гаргахад байгууллагын өргөн хүрээний зорилго, бодлогыг нягт нямбай, үнэн зөв тусгах хүрээг гаргаж өгдөг.

Энэ үйл явц дахь үндсэн үйл ажиллагаа нь:

- а) үйлчилгээг тодорхойлох, хил хязгаарыг нарийвчлах, аж ахуйн нэгжийн загвараас үйл явц, хүмүүс, арга хэрэгсэл, технологид анхаарсан үйлчилгээний зураг төсөл, загвар руу шилжих,
- б) байгууллагын нэмүү өртгийн сүлжээн дэх үйлчилгээний үүргийг тодорхойлох,
- с) үйлчилгээний (стратегийн) ач холбогдол, аутсорсингийн боломжит хязгаарлалтыг тодорхойлох,
- д) үндсэн үйлчилгээний элементүүд, үйл явц, харилцан үйлчлэлийг тодорхойлох (үйлчилгээ/үйл явц нь байгууллагад хамаатай байж болно),



- e) хүний нөөц, мэдлэгийн сан, оюуны өмч, программ хангамж, өгөгдөл, техник хангамж эсвэл машин механизм гэх мэт нөөц, хөрөнгийг тодорхойлох,
- f) үйлчилгээний хэмжээ, чанар, зардал, мэдэгдэж буй эрсдэл, бэрхшээлийг тодорхойлох,
- g) гүйцэтгэлийн одоогийн түвшин, тэдгээрийн уялдаа холбоог тодорхойлох,
- h) одоогийн үйлчилгээг өртөг ба/эсвэл гүйцэтгэлийн жишигтэй харьцуулах,
- i) сайжруулах зорилтууд болон стратегийн сорилтыг тодорхойлох ажиллагаанууд байна.

Энд цуглуулсан мэдээллийг дараагийн шатанд (7.2-ыг үзнэ үү) шилжүүлэх дэлгэрэнгүй мэдээлэл өгөх шаардлагатай.

Аутсорсингоор хийх боломжтой үйлчилгээг ойлгох нь үйл ажиллагааны менежер гэх мэт чиг үүргийн удирдлагыг дэмждэг удирдлагын үндсэн үүрэг юм. Мөн манлайллын зохих туршлагатай аутсорсингийн зөвлөхүүд дэмжиж болно.

Амжилтын гол хүчин зүйлүүд нь:

- хэмжээ, чанар, зардал, нэгж бүтээмжийн өнөөгийн хандлага, үйлчилгээний эрсдэл, сорилтын талаарх үнэн зөв, бодитой гүйцэтгэлийн өгөгдөл мэдээллийн боломж,
- үйлчилгээний хамрах хүрээ, хил хязгаарыг ойлгомжтой тодорхой,
- байгууллагын үйл явц, үйлчилгээний удирдлагын талаархи мэдлэгийн хүртээмж,
- удирдлагын амлалт зэрэг байна.

Орцыг ашиглан, гарцыг бий болгох үйл явцыг 6-р хүснэгт үзүүлэв.

#### 6-р хүснэгт - Аутсорсингоор хийх боломжтой үйлчилгээг ойлгох

Үндсэн орцууд	Үндсэн гарцууд
<p>Үйлчилгээний тодорхойлолт</p> <p>Албан ёсоор тохиролцсон зохион байгуулалтын үйл явц.</p> <p>Одоогийн үйлчилгээний түвшний гэрээ (SLAs) болон гэрээнүүд</p> <p>Үйлчилгээний зэрэглэл, хэмжүүр, хэмжээ, чанар, зардал, эрсдэл, хязгаарлалт</p> <p>Хөрөнгө, бараа материалын жагсаалт</p> <p>Жишиг үзүүлэлтийн өгөгдөл</p> <p>Бизнес, үйл явцын баримт бичиг</p>	<p>Аутсорсингийн боломжит үйлчилгээний талаархи дэлгэрэнгүй мэдээлэл (үндсэн орцуудын хослол)</p>

#### 6.4 Аутсорсинг үйлчилгээний зохион байгуулалтын үр нөлөөг үнэлэх

"Аутсорсингийн үйлчилгээний зохион байгуулалтын үр нөлөөг үнэлэх" явцын зорилго нь аутсорсингийн үр дагаврыг тодорхойлох явдал юм. Байгууллагад аутсорсингийн боломж тодорхой болсон учраас энэ явцыг эхэлж болно (6.3-ыг үзнэ үү). Стратегийн үр дагавар, эрсдлийг судалснаар байгууллагын удирдлага манлайллын зүгээс аутсорсингийн боломжит үнэ цэнэ, амжилтанд хүрэх магадлалыг үнэлж чадна.

Энэ үйл явц дахь үндсэн үйл ажиллагаа:

## MNS ISO 37500: 2023

- a) бизнест үзүүлэх эерэг хувь нэмэр, чиг үүргийн болон эх үүсвэрийн стратеги, зорилго болон бусад ашиг тус зэрэг аутсорсингийн үр шимийг одоогийн нөхцөл байдалтай харьцуулан тодорхойлох,
- b) бизнест үзүүлэх сөрөг нөлөөлөл, чиг үүргийн болон эх үүсвэрийн стратеги, зорилго, бусад зардлыг хамруулан аутсорсингийн зардал, алдагдалыг одоогийн нөхцөл байдалтай харьцуулан тодорхойлох,
- c) бизнесээ хэрэгжүүлэхэд нөлөөлж болох сөрөг нөлөө, уян хатан байдал, овсгоо самбаа, чиг үүргийн болон эх үүсвэрийн стратеги, зорилгод үзүүлэх нөлөөлөл, эрсдэлийн анхны үнэлгээг баримтжуулах зэргээр аутсорсингийн эрсдэлийг одоогийнхтой харьцуулан тодорхойлох,

ТАЙЛБАР: Нэмэлт зааварчилгааг Б хавсралтаас үзнэ үү.

- d) бизнесийн, чиг үүргийн болон эх үүсвэрийн стратеги, зорилгод хүрэхэд үзүүлж болох хязгаарлалтын нөлөө зэрэг аутсорсингийн дутагдалыг одоогийн нөхцөл байдалтай харьцуулан тодорхойлох,
- e) хууль тогтоомжийг дагаж мөрдөх зэргээр бусад шаардлагын биелэлтийг тодорхойлох,
- f) аутсорсингийн гүйцэтгэлийг тодорхойлох,
- g) аутсорсингийн дараагийн үр ашиг, зардал, эрсдэл, хязгаарлалт болон бусад хүчин зүйлсийн нөлөөг харуулсан үр нөлөөний шинжилгээний тайланг гаргаж, хамгийн сайн, хамгийн муу, хамгийн нийтлэг кейсийг гаргаж ирэх зэрэг болно.

Аутсорсингийн ашиг тус нь зөвхөн санхүүгийн болон тоон үзүүлэлтээр илэрхийлэгдээд зогсохгүй, ажилчдын ёс суртахуун эсвэл захиалагч, хэрэглэгчийн сэтгэл ханамж зэрэг чанарын үзүүлэлтээр илэрхийлэгдэх ёстой. Аутсорсингийн үр нөлөө тааруу байгаа үед байгууллага үр нөлөөгөө сайтар судлах хэрэгтэй. С Хавсралтад нөлөөлж болзошгүй хүчин зүйлсийн жагсаалтыг оруулсан болно.

Амжилтын гол хүчин зүйлүүд нь:

- байгууллага аутсорсингийн нөлөөллийг үнэлэхийн зэрэгцээ зөв сахилга батыг нэвтрүүлэх хангалттай оролдлого хийсэн байх,
- аутсорсингийн үр дагавар зохих түвшний удирдлагаар бий болсон гэж ойлгогддог.

Орцыг ашиглан, гарцыг бий болгох үйл явцыг 7-р хүснэгтэд үзүүлэв.

### 7-р хүснэгт- Аутсорсингийн үйлчилгээний зохион байгуулалтын үр нөлөөг үнэлэх

Үндсэн орц	Үндсэн гарц
Аутсорсинг хийх боломжит үйлчилгээний талаарх дэлгэрэнгүй мэдээлэл	Эрсдэлийн эхний үнэлгээ Нөлөөллийн шинжилгээний тайлан Ашиг тусын шинжилгээний тайлан

## 6.5 Аутсорсингийн стратегийг тодорхойлох

"Аутсорсингийн стратегийг тодорхойлох" үйл явцын зорилго нь бизнесийн зорилго, аутсорсингийн урьдчилсан нөхцөлийг албан ёсны болгох явдал юм.

Аутсорсингийн стратеги нь үйлчилгээний бүрдэл болон холбогдох аутсорсингийн боломжуудаас бүрдсэн аутсорсинг хийх байгууллагын ерөнхий хандлагыг

тодорхойлдог. Тодорхой аутсорсингийн хувилбарыг бий болгохын тулд үйлчилгээний сонголтыг нэгтгэж болно. Дараа нь хувилбар бүрийн хувьд бизнесийн кейс үүсгэж болно.

Аутсорсингийн стратегийг бий болгох нь нэг удаа хийх ажил биш юм. Бизнесийн, чиг үүргийн, болон эх үүсвэрийн стратегид орох ирээдүйн өөрчлөлтүүд нь аутсорсингийн стратегийг хүчингүй болгож эсвэл өөрчлөхийг шаардаж болзошгүй.

Энэ үйл явцын үндсэн үйл ажиллагаа:

а) нөлөөллийн шинжилгээний тайланд үндэслэн аутсорсингийн хувилбаруудыг боловсруулж, аутсорсингийн стратегийн багцыг бүрдүүлэх,

б) аутсорсингийн загвар, засаглалд тавигдах шаардлагыг тодорхойлох. Аутсорсингийн загвар болон аутсорсингийн засаглал нь холбогдох үйлчилгээний талаархи байгууллагын зохион байгуулалт, бүрэн эрх, үүрэг хариуцлагыг нарийвчлан тодорхойлдог,

с) аутсорсингийн талаар байгууллагын эрсдэлийн удирдлага, хяналтын арга барилыг тодорхойлох,

ТАЙЛБАР: В хавсралт болон ISO 31000.

д) байгууллагад нийлүүлэгчийг сонгох арга барилыг тодорхойлох,

е) байгууллагад шилжилт, өөрчлөлт хийх арга барилыг тодорхойлох. Үүнд аутсорсинг хийх бизнесийн кейсүүдэд байгууллагын хүний нөөцийн нөлөөллийн үнэлгээний аргыг тодорхойлох ажил багтана.

Аутсорсингийн стратеги нь дараахь зүйлийг агуулна.

- аутсорсингийн зорилтууд: аутсорсингийн стратегийг тодорхойлох үндсэн зорилго, зарчим, хязгаарлалтууд юу вэ, аутсорсингийн стратеги нь ямар үнэ цэнийг авчрах вэ?
- аутсорсингийн загвар: хүмүүс, үйл явц ба/эсвэл технологи зэрэг ямар үйлчилгээг хослуулан хэрэглэж аутсорсинг хийх вэ, яагаад?
- аутсорсингийн арга барил: жишээлбэл, нэг эх үүсвэр, олон эх үүсвэр, дотоодын эх үүсвэр, ойролцоо хөрш орнууд руу аутсорсинг хийх эсвэл оффшор, хязгаарлагдмал тендер, нээлттэй тендер,
- нийлүүлэгчтэй харилцах харилцааны төрөл: Таатай харилцааны мөн чанар нь дараахь зүйлээс хамаарна,
- захиалагчийн үндсэн үйл явцад нөлөөлөх аутсорсингийн бизнесийн нөлөө;
- үйлчилгээ нь өргөн хэрэглээний эсвэл онцгой эсэхээс хамаарна,
- хамрах хүрээний талаарх баримт бичиг: Аутсорсинг хийхээр зөвшөөрөгдсөн бизнесийн бүхий л үйл явц, системүүд, аутсорсинг авах үйлчилгээ, ангилал, холбогдох газарзүйн байршлыг жагсаана. Аутсорсингоос хасагдсан бүх чиглэл, үйл явцын жагсаалт гаргана,
- нарийвчилсан стратеги: Сонгосон аутсорсингийн загварыг хэрэгжүүлэх үр дагавар, эрсдэл, үндсэн сонголтыг тодорхойлох,
- хувилбарын сонголтын шалгуур: Аутсорсингийн оновчтой шийдлээс нэгийг нь сонгох шалгуур,
- өндөр түвшний гүйцэтгэлийн төлөвлөгөө: Дээр дурдсан асуудлуудыг жагсаан хэрэгжүүлэх арга зам,
- өндөр түвшний бизнесийн кейс: Сонгосон аутсорсингийн загварын санхүүгийн болон санхүүгийн бус үр дагаврын талаар ойлголт өгөх асуудлууд багтана.

## MNS ISO 37500: 2023

Аутсорсингийн амьдралын дараагийн шатанд шилжихийн өмнө аутсорсингийн стратегийн албан ёсны зөвшөөрлийг дээд удирдлагаас авах ёстой.

Дуусгавар болгох шийдвэр гаргах эсвэл томоохон хэмжээнд дахин авч үзэх шаардлага гарсан тохиолдолд стратегийн үйл явц мөн идэвхждэг. Энэ тохиолдолд аутсорсингийн ерөнхий стратегид нийцсэн хэвээр байгаа бөгөөд хүлээгдэж буй үр өгөөжөө өгч байгаа бол одоогийн аутсорсинг зохицуулалтыг баталгаажуулах ёстой (6.7 болон Хавсралт 1-г үзнэ үү). Одоо байгаа аутсорсингийн гэрээг эрт цуцлах боломжтой бол аутсорсингийн стратегийг (дахин) тодорхойлох шаардлагатай.

Амжилтын гол хүчин зүйлүүд нь:

- бизнесийн кейсийг бий болгох өгөгдлийн хүртээмж, чанар,
- урт хугацааны тодорхой зорилтууд,
- холбогдох удирдлагаас аутсорсингийн стратегийг албан ёсоор батлах зэрэг хүчин зүйлүүд байна.

Орцыг ашиглан, гарцыг бий болгох үйл явцыг 8-р хүснэгтэд үзүүлэв.

### Хүснэгт 8 - Аутсорсингийн стратегийг тодорхойлох нь

Үндсэн орцууд	Үндсэн гарцууд
Бизнесийн стратеги Холбогдох чиг үүргийн стратеги Аутсорсинг хийх боломжтой үйчилгээ Бизнесийн өргөн хүрээний анхдагч үнэлгээ Компанийн удирдлагын зарчим Аутсорсинг үнэлгээний баримт бичиг	Аутсорсингийн стратеги Аутсорсингийн загвар

### 6.6 Аутсорсинг хийх бизнесийн чухал кейс(үүд)-ийг тодорхойлох

"Аутсорсингийн бизнесийн чухал кейс(үүд)-ийг боловсруулах" үйл явцын зорилго нь төлөвлөж буй аутсорсингийн стратеги нь бизнесийн болон эх үүсвэрийн стратеги, зорилгод нийцэж байгаа эсэхийг шийдэх, эдгээр нь байгууллагын стратегитай хэр зэрэг нийцэж байгааг тодорхойлоход удирдлагад туслах явдал юм.

"Аутсорсинг хийх бизнесийн чухалкейс боловсруулах" нь бизнесийн кейс гэж нэрлэгддэг баримтжуулсан үйл ажиллагааг үзүүлэхэд чиглэсэн үйл явц юм. Аутсорсингийн хувилбар бүрийн хувьд бизнесийн кейс бэлтгэсэн байх ёстой. "Аутсорсингийн үйлчилгээний зохион байгуулалтын үр нөлөөг үнэлэх" болон "аутсорсингийн стратегийг тодорхойлох" үйл явцын үр дүнд үндэслэн бизнесийн чухал кейсийг боловсруулж болно. Бизнесийн кейсийг дараагийн шат бүрт боловсронгуй болгож, үнэ цэнэ авчрах ажлыг удирдах удирдлагын чухал хэрэгсэл болгон ажиллах ёстой.

Энэ үйл явц дахь гол үйл ажиллагаа нь:

- а) бизнесийн чухал кейс(үүд)-ийг боловсруулах (Хавсралт С-г үзнэ үү)
- б) санхүүгийн ивээн тэтгэгч, үйл ажиллагаа хариуцсан менежер, үйл явцыг эзэмшигч эсвэл аутсорсингийн ивээн тэтгэгчдээр бизнесийн чухал кейс(үүд)-ийг баталгаажуулах үйл ажиллагаа юм.

Орцыг ашиглан, гарцыг бий болгох үйл явцыг 9-р хүснэгтэд үзүүлэв.

### Хүснэгт 9 - Аутсорсингийн бизнесийн чухал кейс(үүд)-ийг тодорхойлох нь

Үндсэн орц	Үндсэн гарц
Нөлөөллийн шинжилгээний тайлан Үр ашгийн шинжилгээний тайлан Аутсорсингийн стратеги	Бизнесийн чухал кейс(үүд)

### 6.7 Үнэлгээ, шийдвэр гаргалт

"Үнэлгээ, шийдвэр гаргалт"-ын үйл явцын зорилго нь "аутсорсингийн стратегийг тодорхойлох" үйл явцад тусгагдсаны дагуу санал болгож буй стратеги болон үр дагаврыг хэрэгжүүлэх эсэх эсвэл одоогийн аутсорсингийн зохицуулалтыг үргэлжлүүлэх эсэхийг авч үзэхэд оршино.

Шийдвэр гаргахад бизнесийн кейс болон түрүүчийн үе шатанд цуглуулсан мэдээлэлд үндэслэх ёстой бөгөөд тоон болон чанарын дүгнэлтүүдийг агуулсан байдаг. Шийдвэр нь бизнесийн, чиг үүргийн, эх үүсвэрийн, аутсорсингийн стратегид эерэгээр нөлөөлөх ёстой. Шинжилгээгээр сөрөг үр дүн гарсан тохиолдолд аутсорсингийн шийдвэрийг эргэн авч үзэж, бүр цуцлахад хүрч болно. Илүү өргөн утгаар нь тайлбарлавал бизнесийн хамгийн өндөр боломжит, хүлээн зөвшөөрөгдөх эрсдэлийн талаар дурдсан саналд үндэслэн шийдвэр гаргах ёстой. Энэхүү тохиролцоо асуудал тодорхой байвал зохино.

Энэ үйл явцын үндсэн ажиллагаа:

- а) аутсорсингийн стратеги болон бизнесийн кейсийг багтаасан шийдвэрийн баримт бичгийг бэлтгэсэн байх,
- б) албан ёсны зөвшөөрөл, аутсорсингийн стратегийг хэрэгжүүлэх бүрэн эрх,
- в) боломжтой бол одоо дуусч байгаа аутсорсинг зохицуулалтыг үнэлнэ. (Одоогийн аутсорсинг зохицуулалтыг цуцлахын тулд Хавсралт I-г мөн үзнэ үү.)

Амжилтын гол хүчин зүйлүүд нь:

- оролцогч талуудын оролцоо, зохицуулалт,
- тоон болон чанарын дүгнэлт дээр үндэслэсэн шийдвэр зэрэг болно.

Орцыг ашиглан, гарцыг бий болгох үйл явцыг 10-р хүснэгтэд үзүүлэв.

#### 10-р хүснэгт- Үнэлэх, шийдвэр гаргах нь

Үндсэн орц	Үндсэн гарц
Аутсорсингийн стратеги Бизнесийн кейс Аутсорсингийн үнэлгээний баримт бичиг	Шийдвэрийн баримт бичиг

### 6.8 Аутсорсингийн төслийг бий болгох

"Аутсорсингийн төслийг бий болгох" үйл явцын зорилго нь ажлын нарийвчилсан даалгавар боловсруулж, "эхлэх, сонгох" болон "шилжилтийн" шатыг хариуцах төслийн багийг бүрдүүлэх явдал юм. Аутсорсинг зохицуулалтыг бодитой хэрэгжүүлэх нь бизнесийг дуусгавар болгох олон талт үйл ажиллагаатай адил учраас төслийн хүчин чармайлт гаргах ёстой.

## MNS ISO 37500: 2023

Энэ явцын үндсэн үйл ажиллагаанд:

- a) төслийн дүрмийг бий болгох, зардал, хамрах хүрээ, хугацаа, хүлээн авах шалгуур, хугацаа, үе шат, засаглал, төслийн баг, дээд удирдлага гэх мэт төслийн хил хязгаарыг тодорхойлох,
- b) төслийн дүрэмд заасан бүх үндсэн үүрэг ролийг тодорхойлсон байх;
- c) үнэлгээний шалгуурыг гаргах,
- d) төслийн багийг танилцуулж, оролцогч талуудтай харилцах ажлыг эхлүүлэх,
- e) аутсорсингийн засаглалын хүрээ, практикийг бий болгох (5-р зүйлийг үзнэ үү) ажлууд хамаарна.

ТАЙЛБАР: Төслийн удирдлагын талаарх нэмэлт удирдамжийг ISO 21500-аас үзнэ үү.

Амжилтын гол хүчин зүйлүүд нь:

- зохих түвшний менежментийг аутсорсингийн төслийн эзэмшигчээр томилж, бүрэн эрх олгох,
- хангалттай, чадварлаг нөөцийг хуваарилсан байх,
- менежментийн зохистой түвшин нь стратегийн боломжтой шинэ чиглэлийг эрэлхийлэхэд тууштай хувь нэмэр оруулж байгааг харуулах,
- төслийн бодит цаг хугацаа зэрэг болно.

Орцыг ашиглан, гарцыг бий болгох үйл явцыг 10-р хүснэгтэд үзүүлэв.

### 11-р хүснэгт - Аутсорсингийн төслийг бий болгох

Үндсэн орц	Үндсэн гарц
Аутсорсинг хийх эерэг шийдвэр	Аутсорсингийн төслийн багийг бүрдүүлсэн байх Засаглалын үйл явцыг эхлүүлсэн Аутсорсингийн төслийн менежментийн төлөвлөгөө

## 7 Хоёрдугаар шат: Санаачлах, сонгох

### 7.1 Ерөнхий тойм

"Эхлэх, сонгох" шатны зорилго нь аутсорсинг хийх шаардлага, тодорхойлсон аутсорсингийн зорилтуудыг нарийвчлан гаргах, тохирох нийлүүлэгчдийг сонгох, аутсорсингийн гэрээг амжилттай байгуулахад оршино.

Энэ шат нь "аутсорсингийн стратегийн шинжилгээ"-ний шатанд аутсорсингийн төслийн талаар эерэг шийдвэр гаргахад үндэслэж эхэлдэг. Аутсорсингийн гэрээг амжилттай байгуулснаар энэ шат дуусна.

Энэ шат нь дараах үйл явцаас бүрдэнэ.

- a) шаардлагатай үйлчилгээний дэлгэрэнгүй,
- b) аутсорсингийн загварын дэлгэрэнгүй,
- c) гэрээний шаардлага, бүтцийг тодорхойлох,
- d) боломжтой нийлүүлэгчдийг тодорхойлох,
- e) хураангуй жагсаалтад орсон нийлүүлэгчид,

- f) гэрээний агуулга,
- g) хэлэлцээ хийх, гэрээ байгуулах зэрэг ажлыг гүйцэтгэнэ.

Энэ шатны гол үр дүн:

- аутсорсингийн нарийвчилсан загвар,
- нийлүүлэгчийг сонгох явцын тэмдэглэл (аудитын зураглал),
- сонгогдсон нийлүүлэгч,
- гарын үсэг зурагдсан аутсорсингийн гэрээ,
- бизнесийн кейсийн дэлгэрэнгүй,
- эрсдлийн нарийвчилсан үнэлгээ,
- шилжилтийн төлөвлөгөө бий болно.

## 7.2 Шаардлагатай үйлчилгээний дэлгэрэнгүй

"Шаардлагатай үйлчилгээний дэлгэрэнгүй"-г гаргах үйл явцын зорилго нь "аутсорсингийн стратегийн шинжилгээ" шатанд тодорхойлсон бүхий л үйлчилгээний нарийвчилсан тайлбарыг боловсруулах явдал юм. Эдгээр үйлчилгээний тодорхойлолт нь үйлчилгээ үзүүлэхэд шаардлагатай бүх мэдээллийг, тухайлбал, орц, гарц, шаардагдах үр дүн, үүрэг хариуцлага зэргийг багтаасан байх ёстой. Энэхүү үйл явцын үр дүнд бий болсон үйлчилгээний шаардлагууд нь "боломжтой нийлүүлэгчдийг тодорхойлох" (7.5-ыг үзнэ үү) болон "хураангуй жагсаалтад орсон нийлүүлэгчид" (7.6-г үзнэ үү)-ийн дараагийн үйл явцын үндэс суурь болдог. Үйлчилгээний шаардлага нь ирээдүйн аутсорсингийн гэрээний чухал хэсэг болдог.

Энэ үйл явц дахь үндсэн үйл ажиллагаа:

- a) бизнесийн үүднээс үйлчилгээний нарийвчилсан дарааллын талаарх тайлбарын жишиг үүсгэх,
- b) одоогийн болон шаардлагатай үйлчилгээ, түүний дотор шаардлага, үр дүнг тайлбарлах,
- c) шаардлагатай үйлчилгээний одоогийн болон урьдчилан таамагласан чанар, тоо хэмжээний задаргааг (үйлчилгээний зэрэглэл) үнэлэх,
- d) үнийн задаргааг тодорхойлох,
- e) бизнесийн нөлөөллийн хэмжүүр болон гүйцэтгэлийн үндсэн үзүүлэлтүүдийг (KPI) тодорхойлох,
- f) үйлчилгээний тодорхойлолтыг бүрэн хангасан, хүчин төгөлдөр байдлыг баталгаажуулах,
- g) үйлчилгээний зэрэглэл, үнийн задаргааны зохистой байдлыг хангах,
- h) чанар, тоо хэмжээний хүчинтэй байдлыг хангах,
- i) Захиалагч, нийлүүлэгч эсвэл гуравдагч этгээдийн харилцаа, үйлчилгээний хил хязгаарыг тодорхойлох,
- j) бизнесийн кейсийг шинэчлэх,
- k) эрсдлийн үнэлгээг шинэчлэх ажлууд байна.

Үйлчилгээний тодорхойлолт нь төсөлд чиглэсэн, онцлог үйлчилгээнүүдээс илүү дахин давтагдах шинжтэй стандарт үйлчилгээнд анхаарлаа хандуулах ёстой.

## MNS ISO 37500: 2023

Үйлчилгээний тодорхойлолтод аутсорсингоор хийх үйлчилгээнээс гарч ирэх шилжилтийн үеийн хэрэгцээг тодорхойлох ажиллагааг багтаах шаардлагатай.

Амжилтын гол хүчин зүйлүүд:

- үйлчилгээний тодорхойлолт, шаардлагыг бүрэн, зөв хангахын тулд мэдлэгтэй нийлүүлэгчдийн оролцоо,
- тоо хэмжээ, чанарын шаардлагын талаархи найдвартай мэдээлэл,
- үйлчилгээний тодорхойлолтыг үндэслэн зөв тодорхойлогдсон техникийн шаардлага зэрэг болно.

Орцыг ашиглан, гарцыг бий болгох үйл явцыг 12-р хүснэгтэд үзүүлэв.

### 12-р хүснэгт - Шаардлагатай үйлчилгээний дэлгэрэнгүй

Үндсэн орц	Үндсэн гарц
Аутсорсингийн төслийн эерэг шийдвэр Бизнесийн чухал кейс Эрсдлийн чухал шинжилгээ	Үйлчилгээний шаардлагын үзүүлэлтүүд Бизнесийн шинэчлэгдсэн кейс шинэчилсэн эрсдэлийн шинжилгээ

### 7.3 Аутсорсингийн загварын дэлгэрэнгүй

“Аутсорсингийн загварын дэлгэрэнгүй”-г гаргах үйл явцын зорилго нь аутсорсингийн загварыг “аутсорсингийн стратегийн шинжилгээ” шатаас эхлээд хамрах хүрээ, ажлын даалгаварт нийцүүлэн тусгайлан тохируулж аутсорсингийн загвар болгон нарийвчлах явдал юм. Аутсорсингийн загварт шаардлагатай үйлчилгээ нь стандартчилагдсан эсвэл хэвшсэн эсэхийг тусгаж, уян хатан байдлыг зохистой хангах ёстой.

Энэ үйл явцын үндсэн үйл ажиллагаа нь үйлчлүүлэгчийн үүднээс дараахь шаардлагыг тодорхойлох явдал юм.

- а) аутсорсингийн засаглал,
- б) инновацийн удирдлага,
- в) шилжилтийн менежмент,
- г) өөрчлөлтийн удирдлага,
- д) хөрөнгийн болон мэдлэгийн удирдлага,
- е) чанар, гүйцэтгэлийн удирдлага (нэмэлт мэдээллийг ISO 9001-ээс үзнэ үү),
- ж) үзүүлэх үйлчилгээ (MT-ийн аутсорсингийн талаарх нэмэлт мэдээллийг ISO/IEC 20000-аас үзнэ үү),
- з) арилжааны болон санхүүгийн зохицуулалт,
- и) эрсдэл, аудит ба нийцэл (нэмэлт мэдээллийг ISO 31000, ISO/IEC 27001, ISO 19011-ээс үзнэ үү),

ТАЙЛБАР: DIN SPEC 1041 нь холбогдох хүрээний товч тайлбарыг өгдөг.

- й) бизнесийн тасралтгүй байдал (дэлгэрэнгүй мэдээллийг ISO 22301-ээс үзнэ үү),
- к) туслан гүйцэтгэх байгууллагыг хамруулсан нийлүүлэгчийн менежмент. Энэ үйл явцад захиалагчид туслахын тулд нийлүүлэгч оролцож болно,
- л) нийгмийн хариуцлагатай аутсорсингийн ажлууд багтана.

Шаардлагууд нь шаардлагатай хүрээг (жишээ нь, хүргэх хүрээ, дагаж мөрдөх, эрсдэл ба аудитын хүрээ гэх мэт) тодорхойлох үндэслэлийг тогтоодог. Хамтарсан удирдлагын үйл явцын зорилгын үүднээс холбогдох бүтэц, үйл явц, үүрэг,



хариуцлагын тодорхойлолтыг хүрээ бүрт агуулсан байх ёстой. Нийлүүлэгчийг сонгох үед тэдгээрийг шинэчлэх, тохируулах шаардлагатай.

Амжилтын гол хүчин зүйлүүд нь:

- аутсорсингийн загварыг тодорхойлсон бизнесийн кейстэй уялдуулах,
- соёлын талыг харгалзан үзэх,
- үр дүнтэй хамтарсан шийдвэр гаргах боломж олгодог дизайныг гаргах хүчин зүйлүүд байна.

Орцыг ашиглан, гарцыг бий болгох үйл явцыг 13-р хүснэтэд үзүүлэв.

### 13-р хүснэгт - Аутсорсингийн загварын дэлгэрэнгүй

Үндсэн орцууд	Үндсэн гарц
Аутсорсингийн загвар Аутсорсингийн стратеги Шинэчлэгдсэн бизнесийн кейс Үйлчилгээний шаардлагын тусгай заалт Харилцааны матриц	Аутсорсингийн нарийвчилсан загвар

#### 7.4 Гэрээний шаардлага, бүтцийг тодорхойлох

"Гэрээний шаардлага, бүтцийг тодорхойлох" үйл явцын зорилго нь гэрээний бүтцийг тодорхойлж, цаашдын гэрээ(үүд)-ний заавал болон нэмэлт бүрэлдэхүүн хэсгүүдийн төслийг боловсруулахад оршино.

Энэ үйл явц дахь үндсэн үйл ажиллагаанд:

- a) одоо байгаа гэрээ эсвэл холбогдох баримт бичгүүдийг лавлагаа болгон шалгах,
- b) шаардлагатай гэж үзвэл оролцогч талуудтай зөвлөлдөх (жишээлбэл, үйлчилгээ хүлээн авагчид, одоогийн үйлчилгээ эрхлэгчид, ажилчдын зөвлөл, хууль эрх зүй, татварын худалдан авалт, мэдээллийн технологи, санхүү, чанарын удирдлага, байгаль орчин, судалгаа, хөгжил, оюуны өмч, аюулгүй байдлын хэлтэс),
- c) гэрээний шаардлагыг тодорхойлох,
- d) тодорхойлсон шаардлагын бүрэн байдлыг хангах,
- e) боломжтой бол гэрээний бүтцийг тодорхойлох,
- f) боломжтой бол төслийн санал гаргах үйл явцад мэдээллийг задруулахгүй байх хэлцэл болон гэрээний төслүүдийг хамруулна.

Аутсорсингийн зохицуулалтаас хамааран тодорхой асуудлуудыг (чанар, байгаль орчны болон/эсвэл компанийн дүрэм журам гэх мэт) харгалзан үзэж, гэрээний төсөлд тусгах шаардлагатай. Түүнд нөхцөл, болзол, гэрээний хугацааг заавал багтаасан байх ёстой.

ТАЙЛБАР: Нэмэлт мэдээллийг F Хавсралтаас үзнэ үү.

Амжилтын гол хүчин зүйлүүдэд:

- холбогдох бүх хууль тогтоомжийг харгалзан үзэх,
- гэрээг бизнесийн стратеги, бизнесийн кейстэй уялдуулах,

## MNS ISO 37500: 2023

- эрх зүйн дэмжлэг үзүүлэгч зэрэг бүх оролцогч талуудыг оролцуулах асуудал багтана.

Орцыг ашиглан, гарцыг бий болгох үйл явцыг Хүснэгт 14-т үзүүлэв.

### 14-р хүснэгт- Гэрээнд тавигдах шаардлага, бүтцийг тодорхойлох

Үндсэн орц	Үндсэн гарц
Аутсорсингийн стратеги Бизнесийн чухал кейсүүд Аутсорсингийн нарийвчилсан загвар Үйлчилгээний шаардлагын тусгай заалт Холбогдох хууль тогтоомж Холбогдох дотоод бодлогууд	Аутсорсингийн гэрээний төсөл Мэдээллийг задруулахгүй байх гэрээний төсөл (NDA)

## 7.5 Боломжит нийлүүлэгчдийг тодорхойлох

"Боломжтой нийлүүлэгчдийг тодорхойлох" үйл явцын зорилго нь сонгон шалгаруулах тодорхой шалгуурын дагуу бүх боломжит нийлүүлэгчдийг тодорхойлох, үнэлэх, зах зээлийн дүгнэлт гаргах явдал юм.

Боломжит нийлүүлэгчдийг тодорхойлохын тулд дараах мэдээлэл цуглуулах аргуудын аль нэгийг эсвэл бүгдийг нь авч үзэх хэрэгтэй.

- компанийн дотоод лавлагаа, жишээлбэл, давуу эрхтэй нийлүүлэгчийн жагсаалт,
- бизнесийн сүлжээний лавлагаа,
- зах зээлийн судалгаа ба (жишиг) судалгаа,
- мэдээллийн хүсэлт,
- тодорхойлох аргад нөлөөлөх буюу хязгаарлалт тавих хууль эрх зүйн шаардлага (төрийн тендерийн хууль тогтоомж, худалдан авах журам гэх мэт)-ыг авч үзнэ.

ТАЙЛБАР 1 Нэмэлт мэдээллийг хавсралт D-ээс үзнэ үү.

Энэ үйл явц дахь үндсэн үйл ажиллагаа нь:

- а) мэдээллийн янз бүрийн талуудыг жинлэх, эрэмбэлэх үндэс болох өндөр түвшний үнэлгээний матриц эсвэл аргазүйг бий болгох,
- б) дээр дурдсан аргуудаас нэг буюу хэд хэдэн аргыг ашиглан боломжит нийлүүлэгчдийг тодорхойлох,
- в) мэдээлэл авах хүсэлт гаргасан тохиолдолд хүссэн мэдээллийг захиалагч зааж өгч, нийлүүлэгчээс уг мэдээллээр хангах,

ТАЙЛБАР 2 Хавсралт J-д мэдээлэл авах хүсэлтэд багтсан нийтлэг сэдвүүдийг оруулав.

- д) нийлүүлэгч нь захиалагчийн хүлээлтэд нөлөөлөх өвөрмөц чадвар, сонголт, ашиг тус, анхаарах зүйлсийг нарийвчлан боловсруулах ёстой,
- е) санал болгож буй үйлчилгээ, нөхцөл, болзлыг харьцуулах:
  - 1) үйлчилгээний шаардлагын тодорхойлолт,
  - 2) тодорхойлсон аутсорсинг ба засаглалын загвараас үүдэлтэй шаардлага,
  - 3) аутсорсингийн гэрээний төслөөс үүссэн шаардлага.

f) үнэлгээний матриц эсвэл арга зүйн дагуу жинлэж, эрэмбэлэгдсэн боломжит нийлүүлэгчдийн жагсаалтыг бэлтгэж, төсөл боловсруулах,

g)"хураангуй жагсаалтад орсон нийлүүлэгчид"-ийн үйл ажиллагаанд нэр дэвшигчдийг сонгох ажиллагаанууд байна.

Үнэлгээний матрицад хэрэглэгддэг үнэлгээний шалгуурын ердийн ангилал нь:

- аутсорсингийн стратегитэй нийцэж байгаа байдал,
- үйлчилгээний шаардлагад нийцэж байгаа байдал,
- компанийн төрөл,
- соёлын нийцтэй байдал,
- үйлчилгээ үзүүлэгчийн харьцангуй хэмжээ,
- санхүүгийн, тасралтгүй байдал, геополитикийн, валют, макро эдийн засгийн, түншийн амьдрах чадвар, нийлүүлэлтийн сүлжээ гэх мэт үйл явцтай холбоотой бизнесийн эрсдэл зэрэг болно.

Амжилтын гол хүчин зүйлүүд:

- ил тод, тодорхой, тууштай сонгон шалгаруулах шалгуур,
- тоон болон чанарын шалгууруудын тэнцвэр,
- чадварлаг, холбогдох нийлүүлэгчдийг тодорхойлох нь амжилттай сонгон шалгаруулах үйл явцын түлхүүр юм.

Орцыг ашиглан, гарцыг бий болгох үйл явцыг 15-р хүснэгт үзүүлэв.

#### 15-р хүснэгт - Боломжит нийлүүлэгчдийг тодорхойлох

Үндсэн орц	Үндсэн гарц
Үйлчилгээний шаардлагын төрөлжилт	Мэдээлэл авах хүсэлт
Нарийвчилсан аутсорсингийн загвар	Дээд түвшний үнэлгээний матриц
Аутсорсингийн гэрээний төсөл	Боломжит үйлчилгээ үзүүлэгчдийн жагсаалт
	Нийлүүлэгчийг сонгох үйл явцын тэмдэглэл (аудитын зураглал)

#### 7.6 Хураангуй жагсаалтад орсон нийлүүлэгчдийн жагсаалт

"Хураангуй жагсаалтад орсон нийлүүлэгчид"-ийг тодорхойлох үйл явцын зорилго нь гэрээний хэлэлцээрт оруулахын тулд аль нийлүүлэгчийг хураангуй жагсаалтад үлдээх нийлүүлэгч гэж үзэх тухай мэдээллийн талаар шийдвэр гаргахад оршино.

Энэ үйл явц дахь үндсэн үйл ажиллагаанд:

- a) үнэлгээний матриц буюу арга зүй, сонгон шалгаруулах шалгуурыг нарийвчлан гаргах,
- b) төслийн саналд нийцсэн нэг хүсэлтийг бэлтгэх (Хавсралт.Е-ийг үзнэ үү),
- c) боломжтой гэж тодорхойлсон нийлүүлэгчид хүсэлт илгээх,
- d) нийлүүлэгч санал бэлтгэж, захиалагчид хүргүүлэх,
- e) шаардлага, зорилгыг тодруулах мэдээллийн талаарх хүсэлтийг шийдвэрлэх,

## MNS ISO 37500: 2023

- f) үнэлгээний матрицад үндэслэн хүлээн авсан саналд дүн шинжилгээ хийж, эрэмбэлэх,
- g) захиалагч болон сонгогдсон нийлүүлэгчдийн хооронд нийлүүлэгчийн саналын талаар уулзалт зохион байгуулах,
- h) шаардлагатай бол сонгогдсон нийлүүлэгчдээс илүү нарийвчилсан санал авах,
- i) эрэмбэлэлтийг шинэчлэх,
- j) үнэлгээний матриц, арга зүйн дагуу эрэмбэлэгдсэн хураангуй жагсаалтад орсон нийлүүлэгчдийн жагсаалтыг боловсруулж, бэлтгэх,
- k) "Гэрээний тойм" болон "хэлэлцэх, гэрээ байгуулах" үйл явцад нэр дэвшигчдийг сонгох ажиллагаа багтана.

Үнэлгээний матрицыг ерөнхийдөө "боломжтой нийлүүлэгчдийг тодорхойлох" өмнөх үйл явцад тодорхойлсон байх ёстой. Үнэлгээний шалгуурыг энэ үйл явцад нарийвчлан тусгаж, төслийн саналын хүсэлтийг бэлтгэхэд харгалзан үзэх хэрэгтэй.

Боломжит нийлүүлэгчдээс ирсэн саналуудыг нэгтгэн захиалагч нэр дэвшигчдийг үнэлэх илүү нарийвчлалтай мэдээлэлтэй болдог. Хүлээн авсан мэдээллийг үнэлгээний матрицыг шинэчлэх, "тойм гэрээ" болон "хэлэлцээр хийх, гэрээ байгуулах" үйл явцад нэр дэвшигчдийг тодорхойлоход харгалзан үзэх хэрэгтэй.

Хуулийн шаардлага нь сонгон шалгаруулалтын шалгуур, төслийн санал хүсэлтийг жинлэж харьцуулсаныг нийтлэх, сонгон шалгаруулах үйл явцын тэмдэглэл хөтлөхийг тусгаж болно.

Аутсорсинг зохицуулалт болон боломжтой нийлүүлэгчээс хамааран хэд хэдэн сонгон шалгаруулах мөчлөг шаардагдаж болно.

Амжилтын гол хүчин зүйлүүд нь:

- сонгон шалгаруулах шалгуурыг ил тод, ойлгомжтой, тогтвортой хэрэглэх,
- тоон болон чанарын шалгуур үзүүлэлтийг хангалттай жинлэх,
- удирдлагын үнэт зүйлс, соёлын талаар сайн ойлголттой байх зэрэг юм.

Орцыг ашиглан, гарцыг бий болгох үйл явцыг 16-р хүснэгтэд үзүүлэв.

### 16-р хүснэгт– Хураангуй жагсаалтад орсон нийлүүлэгчдийн жагсаалт

Үндсэн орц	Үндсэн гарц
Боломжит үйлчилгээ үзүүлэгчдийн жагсаалт	Саналын хүсэлт
Өндөр түвшний үнэлгээний матриц ба шалгуур	Үнэлгээний нарийвчилсан матриц ба шалгуур
Аутсорсингийн гэрээний төсөл	Хураангуй жагсаалтад орсон нийлүүлэгчдийн жагсаалт
Нийлүүлэгчийг сонгох үйл явцын тэмдэглэл [аудитын зураглал]	Нийлүүлэгчийг сонгох үйл явцын шинэчилсэн тэмдэглэл (аудитын зураглал)

## 7.7 Ерөнхий гэрээ

"Ерөнхий гэрээ" гаргах үйл явцын зорилго нь бодлого, зохицуулалтын шаардлагаас хамааран хураангуй жагсаалтад орсон нэг буюу хэд хэдэн нийлүүлэгчтэй аутсорсингийн харилцаа тогтоох бүх гэрээний төслийг боловсруулах, хэлэлцэх, зөвшөөрөх явдал юм.

Энэ үйл явц дахь үндсэн үйл ажиллагаанд:

- a) Маш сайн шалгаж, дараагийн үйл ажиллагаанд зориулж хураангуй жагсаалтад орсон нийлүүлэгчдийг (хэлэлцээрээр тодорхой болсон нэр дэвшигчид) цөөлөх;
- b) дараахь зүйлийг тусгасан харилцан тохиролцсон гэрээний баримт бичгийг бэлтгэнэ. Үүнд:
  - a) захиалагч болон нийлүүлэгчийн зүгээс тавьсан хориг, хязгаарлалт;
  - b) үйлчилгээний тодорхойлолт, түвшин, батлагдсан үйлчилгээний жагсаалт;
  - c) нөхцөл, болзол;
  - d) үйлчилгээний дараах баталгаат хугацааны асуудал
  - e) холбогдох хүрээг багтаасан аутсорсингийн нарийвчилсан загвар;
  - f) шилжилтийн төлөвлөгөөний төсөл (нэмэлт мэдээллийг Хавсралт G-ээс үзнэ үү);
  - g) өөрчлөлтийн төлөвлөгөөний төсөл;
  - h) суурь тогтоох аргачлал;
  - i) дуусгавар болгох удирдлага зэргийг бэлтгэнэ;
- c) аутсорсингийн гэрээг хянан үзэж, хуулийн дагуу үнэлэх;
- d) боломжтой бол бизнесийн кейсийг шинэчлэх;
- e) хэлэлцээ хийхэд нээлттэй асуудлуудыг тодорхойлох ажиллагаанууд орно.

Амжилтын гол хүчин зүйлүүд нь:

- үйлчилгээний шаардлага хангах түвшнийг тодорхойлох, ялангуяа зардал, үр ашгийг харгалзан үзэх,
- аутсорсингийн харилцааны бүх асуудлыг харилцан тохирох асуудлууд юм.

Орцыг ашиглан, гарцыг бий болгох үйл явцыг 17-р хүснэгтэд үзүүлэв.

### 17-р хүснэгт - Гэрээний тойм

Үндсэн орц	Үндсэн гарц
Хураангуй жагсаалтад орсон нийлүүлэгчид	Хэлэлцээрт оролцохоор тодорхойлогдсон нэр дэвшигчдийн жагсаалт
Үйлчилгээний шаардлагын тодорхойлолт	Шинэчлэгдсэн бизнесийн кейс Ажлын тайлан
Аутсорсингийн гэрээний төсөл	Гэрээний баримт бичгийн төсөлд:
Аутсорсингийн нарийвчилсан загвар	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Мастер гэрээ</li> <li>- Нөхцөл, болзол</li> <li>- Үйлчилгээний гэрээ</li> <li>- Үйлчилгээний жагсаалт</li> <li>- Үйлчилгээний тодорхойлолт</li> <li>- Үйлчилгээний зэрэглэл</li> <li>- Холбогдох хүрээг багтаасан аутсорсингийн нарийвчилсан загвар</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Шилжилтийн төлөвлөгөө</li> <li>- Өөрчлөх төлөвлөгөө</li> <li>- Дуусгавар болгох менежмент</li> <li>- Нэмэлт гэрээ</li> <li>- Мэдээллийг задруулахгүй байх гэрээний төсөл (NDA)</li> </ul>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**7.8 Харилцан тохирох, гэрээ байгуулах**

"Хэлэлцэх, гэрээ байгуулах" үйл явцын зорилго нь гэрээг тохирч, захиалагч болон сонгогдсон нийлүүлэгч эцэслэн гарын үсэг зурах явдал юм.

"Хураангуй жагсаалтад орсон нийлүүлэгч" болон "гэрээний тойм"-ын үйл явцын үр дүнгээс хамааран захиалагч болон нэг буюу хэд хэдэн хэлэлцээрт нэр дэвшигчийн хооронд тохирох хэлэлцээр явагдаж болно.

Энэ үйл явц дахь үндсэн үйл ажиллагаа:

- a) гэрээ тохирох;
- b) чанар, хэмжээ, үнийг тохиролцох;
- c) эцэст нь тохирох нийлүүлэгчийг сонгох;
- d) эрх зүйн, тохируулгын болон эрсдэлийн үнэлгээ хийх;
- e) гэрээнд гарын үсэг зурах;
- f) бизнесийн кейс, эрсдлийн үнэлгээг шинэчлэх ажиллагаануудыг хамарна.

Амжилтын гол хүчин зүйлүүд нь:

- захиалагч болон нийлүүлэгчийн талын хязгаарлалтыг авч үзсэн байдал,
- чанарын болон тоон үзүүлэлтийн зохистой тэнцвэр,
- "Хэлэлцэх, гэрээ байгуулах" үйл явцад анхаарах, шийдвэрлэх шаардлагатай болзошгүй санал зөрөлдөөнүүдийг тодорхойлсон байдал,
- аутсорсингийн засаглал, удирдлагын соёлын талаарх ойлголт тодорхой,
- хамтарсан үйл ажиллагаа, хүчин чармайлт, шилжилт хийх зардлын талаарх ойлголт тодорхой,
- шилжилтийн дараах өөрчлөлт ба/эсвэл үйлчилгээний өөрчлөлтийн хүлээлтийн талаарх ойлголт тодорхой,
- тодорхой үүрэг даалгавар, үүрэг, хариуцлага зэрэг байна.

Орцыг ашиглан, гарцыг бий болгох үйл явцыг 18-р хүснэгтэд үзүүлэв.

**18-р хүснэгт- Хэлэлцээр хийх, гэрээ байгуулах**

Үндсэн орцууд	Үндсэн гарцууд
<p>Хэлэлцэн тохирох нэр дэвшигчдийг тодорхойлсон жагсаалт</p> <p>Харилцан тохирч эцэслэсэн гэрээний баримт бичиг</p>	<p>Шинэчлэгдсэн бизнесийн кейс</p> <p>Гэрээнд гарын үсэг зурсан баримт бичиг, үүнд:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Мастер гэрээ</li> <li>- Үйлчилгээний гэрээ</li> <li>- Нөхцөл, болзол</li> <li>- Дуусгавар болгох менежмент</li> <li>- Үйлчилгээний жагсаалт</li> <li>- Үйлчилгээний тодорхойлолт</li> <li>- Үйлчилгээний зэрэглэл</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Холбогдох хүрээг багтаасан аутсорсингийн нарийвчилсан загвар</li> <li>- Шилжилтийн төлөвлөгөө</li> <li>- Өөрчлөлтийн төлөвлөгөө</li> <li>- Нэмэлт гэрээ</li> <li>- Мэдээллийг задруулахгүй байх гэрээний төсөл (NDA)</li> </ul>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 8 Гуравдугаар шат: Шилжилт

### 8.1 Ерөнхий тойм

"Шилжилтийн" шатны зорилго нь нийлүүлэгчийг "үнэ цэн авчрах" шатанд бүрэн хэмжээгээр үйлчилгээ үзүүлэх чадавхи бий болгох боломж олгох явдал юм. Эдгээр чадавхийг бий болгосноор нийлүүлэгч үйлчилгээ үзүүлэх үүрэг хариуцлагаа биелүүлэх үндэс суурь бэлтгэгддэг. Ихэнх тохиолдолд нийлүүлэгч нь захиалагчийн дотоод үүрэг функцээс эсвэл аутсорсингийн үйлчилгээ өмнө нь авч байсан бол түүнээс одоогийн үйлчилгээг шилжүүлж дамжуулдаг. Энэ шат нь "санаачлах, сонгох" шатанд нийлүүлэгчийг сонгосны дараа аутсорсингийн гэрээнд гарын үсэг зурснаар эхэлдэг. Энэ шатанд "санаачлах, сонгох" шатны дараах үр дүнг ашигладаг. Үүнд:

- гэрээ, нөхцөл, болзолд тусгайлан зааж тохиролцсон шийдэл,
- үйлчилгээний гэрээ, шаардлагын тодорхойлолт, үйлчилгээний жагсаалт ба тодорхойлолт, үйлчилгээний зэрэглэл,
- аутсорсингийн нарийвчилсан загвар, шинэчилсэн бизнесийн кейс,
- шилжилтийн төлөвлөгөөг ашиглана.

Энэ шатанд захиалагчийн идэвхтэй оролцоо, хамтын төлөвлөлт нь амжилтанд хүрэхэд маш чухал юм. Захиалагч болон нийлүүлэгч 2 талын шилжилтийн асуудал хариуцсан менежерүүд төслийн зорилгод хүрэх нийтлэг зорилготой байх ёстой бөгөөд дотоод болон гадаад оролцогч бүх талуудыг мэдээллээр хангахад анхаарна (ISO 21500-ыг үзнэ үү).

Тохирсон техникийн нөхцлийн дагуу үйлчилгээ үзүүлэх чадварыг баталгаажуулснаар үе шат дуусна. Гол оролцогч талууд гүйцэтгэлийн туршилтын үр дүнг хянаж, гарын үсэг зурсны дараа нийлүүлэгчийн үйлчилгээ үзүүлэх чадварт үйлчлүүлэгч итгэж, бусад эрсдэлийг хүлээн зөвшөөрсний дараа хариуцлагыг нийлүүлэгч рүү шилжүүлэх ажлыг санаачилна. Бизнесийн кейсийг шинэчлэх ёстой бөгөөд энэ нь гүйцэтгэлийн хүрсэн түвшинтэй хамт үнэлгээний үндсэн суурь болох ёстой.

Энэ шат нь дараахь явцуудаас бүрдэнэ.

- a) шилжилтийн төслийн багийг байгуулах,
- b) аутсорсингийн засаглалыг бий болгох,
- c) үйлчилгээ үзүүлэх хүрээ, шилжилтийн төлөвлөгөөг боловсронгуй болгох,
- d) мэдлэг олж авах чадварыг сайжруулах,
- e) мэдлэг, хүмүүс, үйл явц, технологийн шилжилтийг хэрэгжүүлэх,
- f) чанар, эрсдэл, аудит, тохируулгын хүрээг нэвтрүүлэх,
- g) хөрөнгийн болон мэдлэгийн удирдлагын хүрээг нэвтрүүлэх;
- h) үйлчилгээ үзүүлэх хэлбэр, хүрээг нэвтрүүлэх;
- i) үйлчилгээ үзүүлэх чадварыг турших;
- j) турших, хүлээлгэн өгөх үйл явцыг хамарна.

Энэ шатны гол үр дүнд:

## MNS ISO 37500: 2023

- үйлчилгээ үзүүлэх тогтсон чадвар;
- бизнесийн суурь кейс;
- албан ёсоор гарын үсэг зурах шилжүүлэг орно.

### 8.2 Шилжилтийн төслийн багийг байгуулах

"Шилжилтийн төслийн багийг байгуулах" үйл явцын зорилго нь "шилжилтийн" шатанд шаардлагатай үүрэг, хариуцлагыг тодорхойлох, нөөцийг хуваарилах явдал юм.

Энэ үйл явц дахь үндсэн үйл ажиллагаа нь:

- а) шилжилтийн төслийн багийг бүрдүүлэх;
- б) шилжилтийн удирдлагын хороог байгуулж, хурлын давтамжийг тодорхойлох;
- в) энэ шатны эхэнд хариуцлагын матрицыг бий болгох замаар шилжилтийн менежерүүдийн үүрэг хариуцлагыг холбогдох захиалагч болон нийлүүлэгчээс ялгаж, тодорхой болгох. Тайлангийн хүрээг тодорхойлох төслийн багийн бүтцийг боловсруулах;
- г) шилжилтийн менежерүүдэд дэмжлэг үзүүлэх шилжилтийн үндсэн багийн гишүүдийг тодорхойлох;
- д) захиалагч болон нийлүүлэгчийн аль алиных нь шилжилтийн багийн гишүүдэд үүрэг, хариуцлагыг тодорхойлох, хуваарилах;
- е) хэрэв боломжтой бол захиалагч нь аутсорсингийн үйлчилгээний үр дүнд багийн бүтцийн өөрчлөлтийг тасралтгүй явуулахын тулд өөрчлөлтийн менежерийг авч үзэх ёстой. Энэ нь ажилчдын ёс суртахуунд өчүүхэн төдий ч нөлөөлөхгүй байх, бизнест нөлөө үзүүлэхгүй байх зорилготой юм.

Амжилтын гол хүчин зүйлүүд:

- шилжилтийн менежерүүд хоёулаа бэлтгэгдсэн байх ёстой эсвэл даалгавар гүйцэтгэх чадамж, харилцах, зөрчилдөөн/асуудлыг шийдвэрлэх ур чадвартай байх,
- шилжилтийн удирдлагын хороо нь аутсорсингийн стратегийг мэдэрч, ялангуяа ажилтнууд болон одоо байгаа нийлүүлэгчтэй харилцахыг дэмжиж, аутсорсингийг эсэргүүцэх эрсдлийг бууруулах зэрэг болно.

Орцыг ашиглан, гарцыг бий болгох үйл явцыг 19-р хүснэгтэд үзүүлэв.

#### 19-р хүснэгт- Шилжилтийн төслийн багийг байгуулах

Үндсэн орцууд	Үндсэн гарцууд
Мастер гэрээ	Харилцаа холбоо, түүнийг өргөжүүлэх журам
Үйлчилгээний гэрээ	Шилжилтийн удирдлагын хороо болон бусад холбоо барих мэдээлэл
Нэмэлт гэрээнүүд	Хариуцлагын нарийвчилсан матриц
Шилжилтийн төлөвлөгөө	
Хариуцлагын матриц	
Орчны тодорхойлолт	



### 8.3 Аутсорсингийн засаглалыг тогтоох

“Аутсорсингийн засаглалыг бий болгох” үйл явцын зорилго нь “шилжилтийн” шатны жигд зохицуулалтыг бий болгож, аутсорсингийн засаглалыг тогтооход оршино.

Энэ үйл явц дахь үндсэн үйл ажиллагаа нь:

- a) захиалагч болон нийлүүлэгчийн тохиролцсон аутсорсингийн засаглалыг хянах;
- b) аутсорсингийн засаглалд тодорхойлсон холбогдох үүрэгт хүмүүсийг тодорхойлж, хуваарилах;
- c) боломжтой бол ажлын орчин, дэд бүтцээр хангах;
- d) харилцаа холбооны суваг, тэмдэглэл, шатлалын загвар, засаглалын тайланг бий болгох;
- e) хүмүүсийг үүргийн дагуу сургах;
- f) үүрэг, хариуцлагыг ойлгож, хэрэгжүүлэх боломжтой эсэхийг баталгаажуулах;
- g) төслийн ахиц дэвшлийн үнэлгээ, төслийн гол баримт бичиг, үйлчилгээг хянан үзэх үйл явцыг тодорхойлох;
- h) тодорхой үе шатны шинэчлэлийн төлөвлөгөө, хяналтын хороо, дэд бүтэц, загваруудыг хэрэгжүүлэх ажиллагаанууд байна.

Амжилтын гол хүчин зүйлүүдэд:

- тодорхой хугацаатай шилжилтийг эргэн авч үзэх хамтарсан удирдлагын идэвхтэй оролцоо,
- захиалагч болон нийлүүлэгчийн манлайллын үүрэг хариуцлага,
- хуваарилагдсан удирдлагын нөөцийн тасралтгүй байдал: тэдгээр нь "шилжилтийн" шат, түүнчлэн "үнэ цэнэ авчрах" шатанд хэвээр байх ёстой. Манлайлал тасалдах нь нөхцөл байдлын ноцтой алдагдалд хүргэдэг,
- захиалагч болон нийлүүлэгчийн гол оролцогч талуудын хоорондох үр дүнтэй харилцаа холбоо, тогтмол шинэчлэлт,
- нэн тэргүүний асуудал болон үл хамаарах зүйлийг цаг тухайд нь шийдвэрлэх асуудлууд багтана.

ТАЙЛБАР: Нэмэлт мэдээллийг Засаглалын тухай 5-р зүйлээс үзнэ үү.

Орцыг ашиглан, гарцыг бий болгох үйл явцыг 20-р хүснэгтэд үзүүлэв.

#### 20-р хүснэгт- Аутсорсингийн засаглалыг бий болгох

Үндсэн орц	Үндсэн гарц
Сайжруулсан хариуцлагын матриц	Аутсорсингийн засаглалын уулзалтын хуваарь
Харилцааны матриц	
Нарийвчилсан аутсорсингоос тодорхойлсон аутсорсингийн засаглалын хүрээний загвар	
Шилжилтийн төлөвлөгөө, янз бүрийн гэрээ хэлцэл	
Харилцаа холбоо, түүнийг өргөжүүлэх журам	
Аутсорсингийн нарийвчилсан загвараас гаргасан тайлагналын хүрээ	

**8.4 Нийлүүлэх ажлын хүрээ, шилжилтийн төлөвлөгөөг тодорхой болгох**

"Үйлчилгээ үзүүлэх хүрээ болон шилжилтийн төлөвлөгөөг боловсронгуй болгох" үйл явцын зорилго нь "санаачлах, сонгох" шатанд бэлтгэсэн үйл ажиллагааны хүрээ, шилжилтийн нарийвчилсан төлөвлөгөөг хянаж, боловсруулахад оршино. (Хавсралт G-г мөн үзнэ үү.)

Энэ үйл явц дахь үндсэн үйл ажиллагаанд:

- a) зөрүүгийн шинжилгээ хийх, хэмжигдэхүүн, хэмжилт, гүйцэтгэлийн удирдлагыг тодорхойлох замаар үйлчилгээ үзүүлэх хүрээг боловсронгуй болгох,
- b) ажлын орчин, дэд бүтцийн шаардлагыг тодорхойлох,
- c) чадавхи, хүмүүс, эзлэхүүний урьдчилсан тооцоог баталгаажуулах,
- d) бүх үүрэг рольд хүмүүсийн чадамжийн шаардлагыг тодорхойлох,
- e) дээрх бүх хүрээний баримт бичгийг шинэчлэх,
- f) үйл ажиллагааны шилжилтийн нарийвчилсан төлөвлөгөө боловсруулах, хэрэв байгаа бол анхны төлөвлөгөөнөөс ялгагдах ялгааг тодруулах,
- g) шилжилтийн төлөвлөгөөний хэрэгжилт, тодорхой хугацааны хяналтыг удирдах, захиалагч болон нийлүүлэгчийн аль алианаас үйл явцыг хариуцагч, холбогдох удирдлагын зүгээс гарын үсэг зурах,
- h) машин механизм, программ хангамж, зохицуулалтын тусгай зөвшөөрөл, хугацаатай бусад үйл ажиллагааны худалдан авалтыг санаачлан эхлүүлэх,
- i) санал болгож буй бүтэц, чадавхи, хүрээний шаардлагыг тохирсоны дагуу үүрэг ролийг бий болгох,
- j) бизнесийн тасралтгүй байдлын хүрээг боловсронгуй болгох (ISO 22301-ийг үзнэ үү),
- k) өөрчлөлтийн удирдлагын хүрээг боловсронгуй болгох (ISO/IEC 20000-ыг үзнэ үү) ажиллагаанууд багтана.

Амжилтын гол хүчин зүйлүүд нь:

- төслийн чухал үе шатуудын дагуу, шаардлагатай үед онцгой тохиолдлуудыг шийдвэрлэхийн тулд холбогдох удирдлагын оролцоо;
- захиалагч болон нийлүүлэгчийн аль алианаас үйл явцыг хариуцагчид болон удирдлагын үүрэг амлалт;
- боломжтой бол завсрын зорилтуудын дагуу гүйцэтгэлийн стандартыг урьдчилан таамаглахад ашиглах өмнөх үйл явцын гүйцэтгэл болон одоогийн суурь үзүүлэлтүүдийн дүн шинжилгээ;
- тухайн улсын тусгай хэл, дагаж мөрдөх, хууль эрх зүйн баталгаажуулсан шаардлага;
- шилжилтийн үйл ажиллагааг удирдах чухал чиглэлийг тодорхой зэрэг асуудлууд байна.

Орцыг ашиглан, гарцыг бий болгох үйл явцыг 21-р хүснэгтэд үзүүлэв.

**21-р хүснэгт-Үйлчилгээ үзүүлэх хүрээ болон шилжилтийн төлөвлөгөөг боловсронгуй болгох**

Үндсэн орц	Үндсэн гарц
Шаардлагатай бол ажлын тайлан	Шинэчлэгдсэн хүрээний баримт бичиг

Аутсорсингийн нарийвчилсан загвараас тодорхойлсон үйлчилгээ үзүүлэх хүрээ	Үйл ажиллагааны стандарт журмын сонгосон багц
Шилжилтийн төлөвлөгөө	Үйл ажиллагааны стандарт журмын багц
Үйлчилгээний тусгай шаардлага	Үйл ажиллагааны шилжилтийн төлөвлөгөө
Процессын зураглал, зураг төсөл, хэрэв байгаа бол зураг	Эрсдэлийн тайлан
Үйл ажиллагааны стандарт журам (SOPs)	Чадавхийн төлөвлөгөө
Үйлчилгээний задаргааны үндсэн тайлан	
Санал болгож буй/өмнөх чадавхийн талаарх төлөвлөгөө	

## 8.5 Мэдлэг эзэмшихийг сайжруулах

"Мэдлэг эзэмшихийг сайжруулах" үйл явцын зорилго нь захиалагч эсвэл одоогийн нийлүүлэгчээс үйлчилгээ үзүүлэхэд шаардлагатай мэдлэгийг тухайн нийлүүлэгч эзэмших боломж олгох явдал юм. Тиймээс анхны шийдэлд тодорхойлсон мэдлэг эзэмших үйл явцыг хэрэгжүүлэхийн тулд боловсронгуй болгох шаардлагатай.

Энэ үйл явц дахь үндсэн үйл ажиллагаа:

- мэдлэг эзэмших арга зүй, мэдлэгийг үнэлэх төлөвлөгөөг сайжруулах,
- мэдлэг эзэмшихийг дэмжихийн тулд захиалагч болон нийлүүлэгчийн аль алиных нь ажлын орчин, дэд бүтцийг багтаасан үйл ажиллагааны нөөцөөр хангах,
- зохих мэдлэг, баримт бичгийг олж авах. Үүнд наад зах нь бизнесийн үйл явцын нарийвчилсан баримт бичиг, Үйл ажиллагааны стандарт журам (SOPs), үйл явцын зураглал, онцгой тохиолдлуудыг шийдвэрлэх журмын тайлбарыг багтаасан байх ёстой;
- шаардлагатай бол одоогийн үйл явц дээр тулгуурлан "хийвэл зохих" үйл явцыг сайжруулах, үүнд наад зах нь ажлын зааварчилгаа, үйл явцын нарийвчилсан зураглал, онцгой тохиолдлуудыг зохицуулах журмын тайлбарыг багтаасан байх;
- иж бүрэн мэдлэг эзэмших, сайн нийлүүлэгчийн асуулт, тодруулгыг шийдвэрлэхэд туслах удирдлагын шинэчилсэн үйл явцыг хөгжүүлэх ажиллагаа байна.

Мэдлэг эзэмшихэд туслах дараах зүйлүүдийг хамруулж болно. Үүнд:

- албан танилцуулга;
- сургагчаар удирдуулсан сургалт;
- фокус бүлгүүд;
- асуулт хариултын хэлэлцүүлэг;
- захиалагчийн машин, систем, боловсруулах тоног төхөөрөмж дээрх (баримтжуулсан) ажлын туршлага;
- бизнесийн үйл явцын хүчин төгөлдөр баримт бичиг, захиалагчийн баримтжуулах гэж байгаа эсвэл баримтжуулсан бизнес/системийн бүхий л мэдлэг багтана.
- амжилтын гол хүчин зүйлүүд нь:
- хамтран тодорхойлсон мэдлэг эзэмших арга зүй, төлөвлөгөө байна.

Орцыг ашиглан, гарцыг бий болгох үйл явцыг 22-р хүснэгтэд үзүүлэв.

### 22-р хүснэгт– Мэдлэг эзэмшихийг сайжруулах

Үндсэн орцууд	Үндсэн гарцууд
---------------	----------------

Ажлын тайлан Үйл явцын зураглал, төсөл, боломжтой бол зураг Үйл ажиллагааны стандарт журмын сонгогдсон багцууд Одоогийн сургалтын гарын авлагууд Системийн тодорхойлолт	Системийн тодорхойлолт ба үйл явцын зураглал Захиалагчийн бизнес загвар (захиалагч, түүний хэрэглэгчид, үйлдвэрлэлийн салбар зэргийг нийлүүлэгч байгууллагын ажилтнууд ойлгоход зориулагдсан) Боловсронгуй болгосон үйл ажиллагааны стандарт журмууд Ашигласан нэр томъёоны тайлбар толь Тохиролцсон ашиглалтын гарын авлагууд Зөвшөөрсөн сургалтын гарын авлага
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**8.6 Мэдлэг, хүмүүс, үйл явц, технологийн шилжилтийг хэрэгжүүлэх**

"Мэдлэг, хүмүүс, үйл явц, технологийн шилжилтийг хэрэгжүүлэх" үйл явцын зорилго нь үйлчилгээг чанарын талаарх хүлээлтэд нийцүүлэн, төсөвт нь багтаан цаг тухайд нь үзүүлсэн байхын тулд шаардлагатай мэдлэг, хүмүүс, үйл явц, захиалагчийн хөрөнгө, технологийг найдвартай, бүрэн, үр дүнтэй шилжүүлэх явдал юм.

Энэ үйл явц дахь үндсэн үйл ажиллагаа нь:

- a) захиалагч болон нийлүүлэгчийн тохиролцсон чадавхийн төлөвлөгөөний дагуу нөөцийг дайчлах,
- b) захиалагч болон нийлүүлэгчээс ажлын орчин, дэд бүтцийг багтаасан үйл ажиллагааны нөөцөөр хангах,
- c) бүх үүрэг хариуцлагыг шилжүүлж, хүний нөөцийн холбогдох журмыг мөрдөж ирсэн эсэхийг баталгаажуулах,
- d) бүх журам, сургалтын хөтөлбөр, гарын авлага, сургалтын төлөвлөгөө, тараах материал, стандарт, Үйл ажиллагааны стандарт журмыг хэрэгжүүлэх,
- e) сургагч багшийг баталгаажуулах,
- f) захиалагч болон нийлүүлэгчийн ажлын орчинд хэрэглэгчийн эрх, хандалтын түвшин, хязгаарлалт зэргээр хангах,
- g) шинэ орчинд хэрэглэгдэх сургалтын хөтөлбөр бэлтгэх/бие даан суралцах, үйл ажиллагааны бодлого, журам, дадлага зэрэг зохих арга хэрэгслийг ашиглан мэдлэг дамжуулахыг баталгаажуулах,
- h) боломжтой бол үнэлэх, аудит хийх, баталгаажуулах,
- i) үйл явц, системд хүлээгдэж буй бүх өөрчлөлт/шинэчлэлийн хэрэгжилтийг хангах,
- j) тодорхойлогдсон хүмүүс болон бизнестэй холбоотой хөрөнгийг нийлүүлэгч рүү жигд шилжүүлэх,
- k) (улс орны онцлогтой) дагаж мөрдөх, аюулгүй байдал, хууль эрх зүйн журмыг хэрэгжүүлэх,
- l) эрсдэлийг бууруулах төлөвлөгөөг хэрэгжүүлэх,
- m) дуусгавар болгох удирдлагын баримтжуулсан үйл явцыг шинэчлэх ажиллагаанууд байна.

Амжилтын гол хүчин зүйлүүд нь:

- нөлөө үзүүлэх бүх оролцогч талуудтай идэвхтэй харилцах,
- зөрүүг шинжилж, тодорхойлох,

- зөв чадамжтай зөв хүмүүсийг тохирох ажилд нь байршуулах,
- эрсдэлийг бууруулах төлөвлөгөөг хэрэгжүүлсэн байх зэрэг болно.

Орцыг ашиглан, гарцыг бий болгох үйл явцыг 23-р хүснэгтэд үзүүлэв.

### 23-р хүснэгт- Мэдлэг, хүмүүс, үйл явц, технологийн шилжилтийг хэрэгжүүлэх

Үндсэн орцууд	Үндсэн гарцууд
Шинэчлэгдсэн задаргаатай шилжилтийн төлөвлөгөө	Шилжилтийн тайлан
Системийн тодорхойлолт ба үйл явцын зураглал	Үнэлгээтэй ба/эсвэл гэрчилгээтэй сургагчид
Захиалагчийн бизнес загвар (захиалагч, түүний хэрэглэгчид, үйлдвэрлэлийн салбар зэргийг нийлүүлэгч байгууллагын ажилтнууд ойлгоход зориулагдсан)	Сургалтын нарийвчилсан гарын авлага, хэрэглэгдэхүүнүүд
Үйл ажиллагааны стандарт журмын (SOPs) сайжруулалт	Эрсдэлийн тайлан
Ашигласан нэр томъёоны тайлбар толь	Дуусгавар болгох удирдлагын үйл явцын шинэчлэл
Ашиглалтын гарын авлага	Шинэчлэгдсэн үйл ажиллагааны стандарт журам
Сургалтын гарын авлага	
Хариуцлагыг сайжруулсан матриц	
Сургалтын төлөвлөгөө	

#### 8.7 Чанар, эрсдэл, аудит, тохируулгын хүрээг нэвтрүүлэх

"Чанар, эрсдэл, аудит, тохируулгын хүрээг нэвтрүүлэх" үйл явцын зорилго нь 8.4-т боловсронгуй болгосон чанар, эрсдэл, аудит, тохируулгын хүрээг хэрэгжүүлэхэд оршино.

Энэ үйл явц дахь үндсэн үйл ажиллагаанд:

- ажлын орчинг бүрдүүлж, нөөцөд үүрэг ролийг нь тогтоох,
- компанийн стандарт, холбогдох гадаад стандарт, хууль эрх зүйн шаардлага зэрэг аудитын шалгуур үзүүлэлтийг бий болгох,
- захиалагч болон нийлүүлэгчийн гүйцэтгэл, чанарын удирдлагын багаас мэдээлэл авах механизмыг хэрэгжүүлэх,
- тайлагнах зэрэг эрсдэлийн удирдлагын хүрээг хэрэгжүүлэх (Мөн ISO 31000-ыг үзнэ үү),
- аудит, тохируулгын хүрээ, тайланг хэрэгжүүлэх,
- тайланг багтаасан гүйцэтгэлийн хүрээг хэрэгжүүлэх ажиллагаа багтана.

Хамтарсан засаглалын хороодыг байгуулснаар захиалагч болон нийлүүлэгчийн аль алинд нь тайланг хүргүүлнэ.

Амжилтын гол хүчин зүйлүүд:

- нөхцөл байдлыг цаг тухайд нь шинэчлэх хурал хийх, дагаж мөрдөх арга хэмжээг хянах,
- зөрүүтэй байдал, эрсдэлд дүн шинжилгээ хийж, тодорхойлох,
- нэвтрүүлэх цар хүрээний ажлын аудит, шалгалт тохируулгад захиалагчийг оролцуулах,
- үүрэг хариуцлагатай, тохирох чадвартай аудиторүүд байх зэрэг асуудал болно.

## MNS ISO 37500: 2023

Орцыг ашиглан, гарцыг бий болгох үйл явцыг 24-р хүснэгтэд үзүүлэв.

### 24-р хүснэгт - Чанар, эрсдэл, аудит, тохируулгын хүрээг нэвтрүүлэх

Үндсэн орцууд	Үндсэн гарцууд
Одоо байгаа чанар, эрсдэл, аудит, тохируулгын талаарх гарын авлагууд	Чанар, эрсдэл, аудит, тохируулгын хүрээ бий болгох талаарх эрсдэлийн тайлан
KPI хэмжигдэхүүнийг багтаасан гүйцэтгэлийн үйл явцын талаарх мэдээлэл	Жишиг шинжилгээний төлөвлөгөө
Нарийвчилсан аутсорсингийн загварт заасан чанар, эрсдэл, аудит, тохируулгын хүрээ	Чанар, эрсдэл, аудит, тохируулгын төлөвлөгөө
Аутсорсингийн гэрээ	Үйл явцыг сайжруулах төлөвлөгөө
	Хэмжилтийн систем ба тохируулгыг тохируулах
	Санал хүсэлтийн механизм

### 8.8 Мэдлэг, хуримтлуулах удирдлагын хүрээг нэвтрүүлэх

"Мэдлэг, хуримтлуулах удирдлагын хүрээг нэвтрүүлэх" үйл явцын зорилго нь мэдлэг, түүнийг хуримтлуулах удирдлагын хүрээг хэрэгжүүлэхэд оршино.

Энэ үйл явц дахь үндсэн үйл ажиллагаа:

- мэдлэг, түүнийг хуримтлуулах удирдлагын дэд бүтэц бүхий үйл ажиллагааны нөөцөөр хангах,
- нөөцийг хуваарилах, ажлын даалгавар, үүрэг, хариуцлагыг танилцуулах,
- нөөцийг сургах, баталгаажуулах,
- тодорхой хугацаанд үйл явцыг шинэчлэх холбогдох ур чадварын баталгаажуулалтын төлөвлөгөөний механизмыг хэрэгжүүлэх,
- бодлого, журам, загваруудыг хэрэгжүүлэх,
- албан хэрэг хөтлөлтийг эрхлэх бүртгэлийн удирдлагын бодлогыг хэрэгжүүлэх ажиллагааг хамарна.

Амжилтын гол хүчин зүйлүүдэд:

- мэдлэг, хуримтлалын удирдлагыг дэмжих програм хангамжийн хэрэгслийн дэмжлэг,
- хамааралтай асуудлаар, үнэн зөв, агуулгын чанарын талаархи мэдлэгийг бүртгэх, тодорхой хугацаанд хянаж байх асуудал орно.

Орцыг ашиглан, гарцыг бий болгох үйл явцыг 25-р хүснэгтэд үзүүлэв.

### 25-р хүснэгтэд- Мэдлэг, хуримтлалын удирдлагын тогтолцоог нэвтрүүлэх

Үндсэн орцууд	Үндсэн гарцууд
Хариуцлагын матриц	Мэдлэг, түүний хуримтлалын удирдлагын дэд бүтцийг багтаасан үйл ажиллагааны нөөц бололцоо
Чадавхийн төлөвлөгөө	Дэд бүтцийн хангамж
Системийн тодорхойлолт ба үйл явцын зураглал	Бэлтгэж сургасан нөөц
Хянан засварласан шилжилтийн нарийвчилсан төлөвлөгөө	
Үйл ажиллагааны баримт бичиг	
Үйл ажиллагааны стандарт журмын сайжруулалт	

## 8.9 Үйлчилгээний хүрээг өргөжүүлэх

“Үйлчилгээний хүрээг өргөжүүлэх” үйл явцын зорилго нь 8.4-д боловсруулсан үйлчилгээний хүрээнд өөр өөр төрлийг үзүүлж хэрэгжүүлэх явдал юм.

Энэ үйл явц дахь үндсэн үйл ажиллагаа нь:

- a) байгаль орчин, дэд бүтцээр хангах;
- b) чадавхийн төлөвлөгөөний дагуу нөөцийг хуваарилж, үүрэг, хариуцлагыг танилцуулах;
- c) боловсон хүчний төлөвлөгөөг хэрэгжүүлэх (хуваарь, байгаа бол ээлжийн ажлын төлөвлөгөө);
- d) асуулга, тодруулгыг шийдвэрлэх механизмтай байх;
- e) баримт бичгийн загвар зэрэг бодлого, журам, хяналтыг хэрэгжүүлэх ажиллагаанууд байна.

Амжилтын гол хүчин зүйлүүдэд:

- үйлдвэрлэлийн төлөвлөлт, зохих хяналтыг нэвтрүүлэх,
- үйлчилгээ үзүүлэхэд нөлөөлөх үр нөлөөний өөрчлөлтийн үнэлгээ хийх,
- үйлчилгээ үзүүлэхэд зориулсан тодорхой харилцаа холбоо, эрчимжүүлэх журмыг баримтжуулах,
- бизнесийн хэрэгцээ шаардлагад нийцүүлэн төлөвлөсөн нөхөн сэргээх хугацаатай байх,
- бизнесийн тасралтгүй байдлын төлөвлөгөө (BCP) хэрэгжих үед сэргээн босголтыг удирдан чиглүүлэх гамшгийн нөхөн сэргээлтийн багийг байгуулах асуудлууд орно.

Орцыг ашиглан, гарцыг бий болгох үйл явцыг Хүснэгт 26-д үзүүлэв.

### Хүснэгт 26 - Үйлчилгээний хүрээг өргөжүүлэх

Үндсэн орцууд	Үндсэн гарцууд
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Шинэчилсэн хүрээний баримт бичиг</li> <li>- Аутсорсингийн гэрээ</li> <li>- Хүчин чадлын төлөвлөгөө</li> <li>- Шилжилтийн нарийвчилсан төлөвлөгөөний шинэчлэл</li> <li>- Үйл ажиллагааны стандарт журмын сайжруулалт</li> <li>- Нарийвчилсан аутсорсингийн загвараас үүдэлтэй бизнесийн тасралтгүй байдлын хүрээ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ажлын орчин ба дэд бүтэц</li> <li>- Тогтсон үйлчилгээ ба/эсвэл үйлдвэрлэлийн хүчин чадал</li> <li>- Үйлдвэрлэлийн төлөвлөлт ба хяналт</li> <li>- Ажилтны төлөвлөгөө, хуваарь</li> <li>- Үйлчилгээ үзүүлэх багийн бүтэц бий болсон байх</li> <li>- Болзошгүй нөхцөл байдалд ажиллах багийг бүрдүүлсэн</li> <li>- Харилцаа холбоо, эрчимжүүлэх үйл явцыг хэрэгжүүлсэн</li> <li>- Үйлчилгээ үзүүлэх, бизнесийн тасралтгүй байдал, өөрчлөлтийн удирдлагын хүрээг хэрэгжүүлэх</li> </ul>

**8.10 Үйлчилгээ үзүүлэх чадварыг турших**

"Үйлчилгээ үзүүлэх чадварыг турших" үйл явцын зорилго нь "шилжилтийн" шат дуусахаас өмнө үйлчилгээ үзүүлэх чадвар, хэрэглэх хүрээ, мэдлэг дамжуулах үр нөлөө, засаглалын үйл явцыг бүрэн бөгөөд үр дүнтэй туршиж баталгаажуулан, тайлбар өгөх явдал юм.

Түүний үйл явц дахь үндсэн үйл ажиллагаанд:

- a) ажлын орчны бэлэн байдал, эрүүл мэнд, аюулгүй байдлын арга хэмжээ, нэвтрэх хяналтыг турших,
- b) шаардлагатай бол чиг үүрэг, хүчин чадал, аюулгүй байдал, хариу өгөх хугацаа, олоц, илүү нөөц зэрэгт хамаарах бүх систем, машин механизм, угсрах эсвэл технологийн шугам, ашиглалт, харилцаа холбооны сувгуудыг шалгах,
- c) мэдээллийн аюулгүй байдлыг турших, тухайлбал, нэвтрэх эрх, хандалтын түвшин, хязгаарлалт, боломжтой бол үл хамаарах зүйлүүд гм,
- d) осол, зөрчлийн удирдлагын журмыг турших,
- e) санхүүгийн тайлангийн чанарыг шалгах ба/эсвэл аудит хийх,
- f) гүйцэтгэлийн тайлангийн чанарыг турших болон/эсвэл аудит хийх,
- g) бизнесийн тасралтгүй байдлын төлөвлөгөө болон хариу арга хэмжээний багийн чадавхийг дайчлах,
- h) бий болгосон хэрэглээний хүрээг турших,
- i) ажлын үйл явцад систем болон хэрэглээн дээр ажиллах хүмүүсийн ур чадвар, хүссэн даалгавар/ажлыг гүйцэтгэх, үр дүн гаргах чадварыг шалгах ажиллагаанууд орно.

Энэхүү үйл явц нь шилжилтийн үйл ажиллагааны үр дүнд эдгээр үйл явц, үр дүнгийн эрсдэлд суурилсан бүрэн, үр дүнтэй туршилтыг тайлбарлаж, баталгаажуулдаг. Туршилтын үр дүн нь туршилтын шатыг эхлүүлэхийг санал болгох үндэслэл болно.

Амжилтын гол хүчин зүйлүүд:

- захиалагч болон нийлүүлэгчийн урьдчилан тодорхойлсон хүлээн авах шалгуурыг хангахаар амлалт авсан байх;
- туршилтын багийг эрт татан оролцуулах;
- туршилтын үед олж мэдсэн зүйлийг туршиж үзэх, хадгалах;
- илэрсэн асуудал, бусад эрсдлийг удирдах, шийдвэрлэх;
- энэ шатны гүйцэтгэлийг яаруу биш, нягт нямбай бүрдүүлэх.

Орцыг ашиглан, гарцыг бий болгох үйл явцыг 27-р хүснэгтэд үзүүлэв.

**27-р хүснэгт- Үйлчилгээ үзүүлэх чадварыг турших**

<b>Үндсэн орцууд</b>	<b>Үндсэн гарцууд</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Аутсорсингийн гэрээний дагуу хүлээн авах шалгуур</li><li>- Журам, заавар, маягтуудыг турших</li><li>- Системийн тодорхойлолт ба үйл явцын зураг</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Туршилтаар олж мэдсэн зүйлүүд, тэмдэглэл (аудитын зураглал)</li><li>- Туршилтын тайлан</li><li>- Туршилтын шатанд оруулах зөвлөмжийг эхлүүлэх</li><li>- Хүчин чадлын тайлан</li><li>- Эрсдлийн тайлан</li></ul>



### 8.11 Туршилт, түүнийг хүлээлгэн өгөх

"Туршилт, түүнийг хүлээлгэн өгөх" үйл явцын зорилго нь үйлчилгээ үзүүлэх үйл явцыг бүрэн ачааллын багахан хувиар гүйцэтгэж, бүрэн ачааллыг аажмаар ахиулж, нийлүүлэгч рүү шилжүүлэх явдал юм. Шилжилтийн удирдлагын хороо нь харилцан ашиг сонирхлыг харгалзан тэнцвэртэй шийдвэр гаргаж, дараагийн алхмуудын талаар зохих шийдвэр гаргах ёстой. Шилжилтийн удирдлагын хороо дараах шийдвэрүүдийн алийг нь ч санал болгож болно. Үүнд:

- төлөвлөгөөний дагуу ахиц дэвшил гаргах, нийлүүлэгчийн чадавхийг нэмэгдүүлэхийн зэрэгцээ одоо байгаа нийлүүлэгч эсвэл ажилтнуудыг нь цөөрүүлэх,
- төлөвлөгөөг хангалтгүй гүйцэтгэж байгаа тодорхой үйл явцыг дахин эхлэх боловч энэ нь аутсорсингийн бизнесийн кейсийг сулруулна.
- үйлчилгээ үзүүлж буй одоогийн хэлбэрээр нь үргэлжлүүлж, тодорхой аутсорсингийг нийлүүлэгч рүү шилжүүлэхийг хойшлуулж болно.

Энэ үйл явц дахь үндсэн үйл ажиллагаа:

- a) бүх машин механизм, хүмүүсийн бүлгүүдийг хамруулан үйлчилгээний чанарын нэгдсэн шалгалтыг эхлүүлэх,
- b) 100% хүлээгдэж буй эсвэл стандарт ачаалал (тодорхойлогдоогүй) зэрэг төлөвлөгөөний дагуу нийлүүлэгчээр туршилтыг гүйцэтгүүлэх, гүйцэтгэлийн үр дүнг нэгтгэх,
- c) гүйцэтгэлийн хэмжээ/чанар (хэмжих үзүүлэлт)-ын өсөлтийг төлөвлөгөөтэй харьцуулж хянан үзэх,
- d) туршилтын гүйцэтгэлийн үр дүн, зөвлөмжийг холбогдох хамтарсан засаглалын хороонд танилцуулах,
- e) харилцан тохиролцсон төлөвлөгөөний дагуу үйл явцыг албан ёсоор хүлээлгэн өгөх,
- f) батлагдсан тохиолдолд хариуцлагыг 100% нийлүүлэгч рүү шилжүүлж албан ёсоор хүлээлгэн өгөх баримт бичгийг боловсронгуй болгох,
- g) албан ёсоор хүлээлгэн өгөх баримт бичигт холбогдох засаглалын хорооноос гарын үсэг зурах зэрэг ажиллагаа байна.

Суурь хэмжүүр байхгүй тохиолдолд (жишээлбэл, хувиргах шийдэл гэх мэт) "санаачлах, сонгох" шатанд тодорхойлогдсоны дагуу үйлчилгээг тогтворжуулсны дараа ашиглах суурь болон жишиг хүрээг бий болгох ёстой.

Амжилтын гол хүчин зүйлүүдэд:

- гүйцэтгэлийн чиг хандлага, холбогдох мэргэжлийн түвшинг хянах,
- туршилтын шатанд мэргэжилтнүүдээс тодорхой асуудлаар дэмжлэг авах,
- бизнесийн кейсийг хянаж, шинэчилсэн байх,
- бусад эрсдэл, түүнийг бууруулах төлөвлөгөөний талаар тодорхой ойлголттой байх,
- захиалагч, нийлүүлэгчийн холбогдох манлайллаар бизнесийн кейсийг тохируулах, суурь үзүүлэлтүүдийг тогтоохыг баталгаажуулах асуудлууд багтана.

Орцыг ашиглан, гарцыг бий болгох үйл явцыг 28-р хүснэгтэд үзүүлэв.

28-р хүснэгт – Туршилт, түүнийг хүлээлгэн өгөх

Үндсэн орцууд	Үндсэн гарцууд
Үйл ажиллагааны стандарт журмууд Системийн тодорхойлолт ба үйл явцын зураглал Туршилтын тайлан Асуудлын тайлан Эрсдэлийн тайлан	Туршилтын тайлан Албан ёсоор гарын үсэг зурж хүлээлгэн өгөх Гүйцэтгэлийн суурь үзүүлэлт ба бизнесийн кейс Эрсдэлийн тайлан Асуудлын тайлан Үйл ажиллагааны стандарт журмыг эцэслэсэн байх Системийн тодорхойлолт ба үйл явцын зураглалыг эцэслэсэн байх Үйлчилгээ ба гол үйл явцын аудитын төлөвлөгөө Эцэслэгдсэн аутсорсингийн нарийвчилсан загвар ба хүрээ

**9 Дөрөвдүгээр шат: Үнэ цэнийг авчрах**

**9.1 Ерөнхий тойм**

"Үнэ цэнэ авчрах" шат нь захиалагч болон нийлүүлэгч хамтран ажиллах замаар аутсорсингийн гэрээний үр өгөөжийг бодитой болгож, тогтворжуулахад чиглэнэ. Энэ нь аутсорсингийн үйлчилгээг тасралтгүй хүргэх шат юм. Энэ шатны зорилго нь гэрээнд заасан болон аутсорсингийн харилцааг эхлүүлэх явцад хүлээсэн үүргээ тууштай хэрэгжүүлж, дагаж мөрдөж аутсорсингийн үр дүнг бодитой болгох явдал юм.

ТАЙЛБАР: Практикт зарим үйлдвэрүүдийн зааварчилгаа, стандартууд нь илүү тодорхой, нарийвчилсан тайлбартай байдаг.

Захиалагч болон нийлүүлэгч хоёр "шилжилтийн" шат дууссан гэдгийг албан ёсоор хүлээн зөвшөөрснөөр энэхүү шат эхэлнэ.

Аутсорсингийн үйлчилгээний хэрэгжилтэд хяналт тавих нь энэ шатны үнэ цэнэ бий болсоныг баталгаажуулах явцын үеийн ажиллагаа юм.

Захиалагч эсвэл нийлүүлэгчийн аль нэг нь харилцааг дуусгавар болгосноор үе шат дуусна. Жишээлбэл, захиалагч өөр нийлүүлэгчид хандсан эсвэл үйл ажиллагаагаа дотооддоо эргэн хийхээр шийдсэн үед тохиолддог. Түүнчлэн нийлүүлэгч одоогийн нөхцөлөөр үйлчилгээ үзүүлэхээ үргэлжлүүлэхгүйгээр сонголт хийх эсвэл гэрээнд заасан дуусгавар болох огнооны дагуу аутсорсингийн гэрээ дууссан тохиолдол хамарна.

Амжилттай хамтын ажиллагаа нь нийлүүлсэн үйлчилгээний чанарыг байнга хянаж, тэр нь оролцогч талуудын хүлээлттэй нийцэж байгаа эсэхээс хамаарна.

Энэ шат нь дараахь үйл явцаас бүрдэнэ. Үүнд:

- a) үйлчилгээ үзүүлэх,
- b) үйлчилгээний гүйцэтгэлийг хянах, нягтлах,
- c) асуудлыг удирдаж, шийдвэрлэх,

- d) өөрчлөлтийг удирдаж, хэрэгжүүлэх,
- e) инноваци гаргах (заавал биш),
- f) хувиргах (заавал биш),
- g) санхүүг удирдах,
- h) харилцааг удирдах,
- i) гэрээг удирдах,
- j) үнэ цэнэ, бизнесийн кейсийг баталгаажуулах,
- к) гэрээний бэлтгэлийг үргэлжлүүлэх эсвэл дуусгах үйл явц хамаарна.

Энэ шатны гол үр дүн нь:

- үзүүлсэн үйлчилгээний гүйцэтгэл,
- эрэлт нийлүүлэлтийн тэнцвэртэй байдал,
- удирдахад хялбар одоогийн хамтарсан мэдлэг,
- зорилго, хүлээлт, бизнесийн кейсийн төлөө үзүүлсэн үйлчилгээний үнэ цэнийн дүн шинжилгээ,
- үргэлжлүүлэх эсвэл дуусгавар болгох шийдвэр гаргах бэлтгэл зэрэг юм.

## 9.2 Үйлчилгээг хүргэх

"Үйлчилгээ үзүүлэх" үйл явцын зорилго нь үйлчлүүлэгчийн өмнө хүлээсэн үйлчилгээний зэрэглэл болон бусад үүрэг амлалтын дагуу үйлчилгээг тасралтгүй, тууштай үзүүлэх явдал юм. Аутсорсингийн амьдралын мөчлөгийн "шилжилтийн" шатанд хэрэгжүүлэх үйлчилгээний дизайнаас "үйлчилгээ үзүүлэх" үйл явц бий болдог. Захиалагч болон нийлүүлэгчийн хоорондын харилцан үйлчлэл нь хамтын ажиллагааг урт хугацаанд тогтвортой байлгана.

Нийлүүлэгч нь тохиролцсон үйлчилгээний зэрэглэл болон захиалагчийн өмнө хүлээсэн амлалтууддаа хүрэхийн тулд "үйлчилгээ үзүүлэх" үйл явцыг тогтоож, удирдах үүрэгтэй. Гэсэн хэдий ч захиалагч нь хамтын ажиллагааг амжилттай явуулахад шаардлагатай нөөц, мэдээллээр хангах үүргээ хүлээсээр байна.

Энэ үйл явц дахь үндсэн үйл ажиллагаанд:

- a) үйлчилгээ үзүүлэх үйл ажиллагааг төлөвлөх, хянах. Үүнд биет хөрөнгийн, технологийн дэд бүтэц, хүмүүсийн (боловсон хүчний бүтэц, чадвар) удирдлага, зохион байгуулалт хамаарах ёстой. Үйлчилгээ үзүүлэх төлөвлөгөөг байнгын удирдлагын үйл ажиллагаа болгон шинэчлэх ёстой,
- b) үйлчилгээний зэрэглэлийг тохиролцсоны дагуу захиалагчийн өдөр тутмын хэрэгцээг хангахын тулд нөөцийн үр ашигтай хуваарилалтыг хангаж, эрэлтийн удирдлага, чадавхийг удирдах,
- c) үйлчилгээний ажилтнууд шаардлагатай урьдчилан сэргийлэх засвар үйлчилгээг хийж гүйцэтгэсэн тоног төхөөрөмж, машин механизмыг шинэчилж, захиалагчид амалсан үйлчилгээний хүлээлтийг ойлгосноо баталгаажуулах,
- d) тохиролцсон үйлчилгээний зэрэглэлд нийцүүлэн үйлчилгээ үзүүлэх төлөвлөгөөний дагуу үйлчилгээг хүргэх. Үүнд тохиролцсон өөрчлөлтөд үндэслэн хүссэн үйлчилгээг удирдах, үйлчилгээг өөрчлөх асуудлыг хамруулна,
- e) нийлүүлэлтийн гинжин хэлхээ дуустал нийлүүлж буй үйлчилгээний бүрэлдэхүүн хэсгүүдийн жигд урсгалыг хангах,
- f) үйлчилгээг амжилттай үзүүлэхийн тулд хамтарсан мэдлэг олгох ажлыг удирдах,

## MNS ISO 37500: 2023

- g) үйлчилгээнд бизнесийн тасралтгүй байдлыг хангах үйл явцыг бий болгох,
- h) үйлчилгээгээр найдвартай хангахын тулд тохиролцсон чанарын төлөвлөгөөний дагуу ажиллах,
- i) тохирох ур чадвартай, чадварлаг хүний нөөцөөр ханган ажиллуулж, шаардлагатай бол шинэчлэх,
- j) шаардлагатай бол тохиролцсон Үйл ажиллагааны стандарт журмууд болон батлагдсан ажлын задаргааны зааврыг ашиглах. Уг ажил нь гэрээн дэх үйлчилгээний зэрэглэлийн төлөө тууштай, үр дүнтэй гүйцэтгэгдэж байгааг шалгаж, шаардлагатай бол өөрчлөлт оруулна,
- к) үзүүлж буй үйлчилгээнээс эцсийн хэрэглэгч хамгийн сайн үр дүнг хүртэхэд нь туслах зорилгоор сургалт явуулах,
- l) оролцогч талуудтай эргэх холбоотой байж, дүн шинжилгээ хийх ажиллагаа багтана.

Энэ үйл явц нь голчлон нийлүүлэгч дээр төвлөрдөг ч захиалагч нийлүүлэгчийн үзүүлэх үйлчилгээг өөрийн үйл ажиллагаанд хэрхэн нийцэж байгааг анхааралтай авч үзэх хэрэгтэй. Энэ нь ялангуяа байгууллагууд янз бүрийн эх сурвалжийн орчинд ажиллаж байгаа тул олон нийлүүлэгчдийг өөрийн багтай нэгтгэх нь амжилтын гол хүчин зүйл болдогтой холбоотой юм. Үүнийг зохистой удирдаж чадахгүй бол үйлдвэрлэл зогсонги байдалд орж, үр ашиггүй байдал эсвэл нөхөж баршгүй сул зогсолт үүсгэж болзошгүй.

Амжилтын гол хүчин зүйлүүд:

- тохиролцсон үйлчилгээний зэрэглэлд хүрэх,
- үйлчилгээ үзүүлэх үйл явц нь шинэчлэгдсэн хэвээр байж, захиалагчийн эрэлт хэрэгцээг хангах,
- нөөцийг үр ашигтай, үр дүнтэй удирдаж, ашиглах,
- үйлчилгээ үзүүлэх үйл явц нь захиалагч байгууллагад үр дүнтэй нэгдэх зэрэг болно.

Орцыг ашиглан, гарцыг бий болгох үйл явцыг 29-р хүснэгтэд үзүүлэв.

### 29-р хүснэгт- Үйлчилгээ үзүүлэх

Үндсэн орцууд	Үндсэн гарц
Үйлчилгээний шаардлагын ангилал Шинэчилсэн хүрээний баримт бичиг Үйлчилгээний зэрэглэл ба тохиролцсон үйлчилгээний үүрэг хариуцлага Үйлдвэрлэлийн төлөвлөлт ба хяналт Ажилтаны төлөвлөгөө, хуваарь Үйл ажиллагааны стандарт журмууд Системийн тодорхойлолт ба үйл явцын зураглал Мэдлэг, хуримтлалын удирдлагын дэд бүтэц Үйлчилгээ, бизнесийн тасралтгүй байдал, өөрчлөлтийн удирдлагын хүрээг хэрэгжүүлсэн байх	Гүйцэтгэлийн өгөгдөл

### 9.3 Үйлчилгээний гүйцэтгэлийг (явцад нь) хянах, нягтлах

"Үйлчилгээний гүйцэтгэлийг хянах, нягтлах" үйл явцын зорилго нь тохиролцсон үйлчилгээний амлалтууд биелж байгаа эсэхийг баталгаажуулах, амлалтууд биелэгдээгүй эсвэл алдагдах эрсдэлтэй үед тохирох арга хэмжээ авах, харилцаа, гүйцэтгэлийн удирдлагын байнгын сайжруулалтыг дэмжихийн тулд зохих мэдээллээр хангах явдал юм.

Бизнесийн экосистем дэх үйл ажиллагаа явуулж буй захиалагчийн өрсөлдөх чадварыг хангахад байнгын сайжруулалт нэн чухал юм. Энэ нь нийлүүлэгч үе тэнгийнхээ байгууллагуудтай өрсөлдөх чадвартай байгааг баталгаажуулдаг.

Тасралтгүй сайжруулалт гэдэг нь үйлчилгээ, үйл явцыг сайжруулах байнгын хүчин чармайлт гэж тодорхойлогддог. Үүнд үйлчилгээ болон хэрэглэгдэж буй аутсорсингийн үйлчилгээний үр ашиг ба/эсвэл хэмнэлтийн сайжруулалт багтаж болно. Анхаарал хандуулах чиглэлүүдийн жишээнд:

- үйлчилгээний сул зогсолт,
- чанар муутай, түүний дотор гологдол, дахин ажлын зардлын бууралт,
- нэгжийн бүтээмжийг сайжруулах чиглэл орж байна.

Нийлүүлэгч нь одоогийн бодит мэдээлэлд үндэслэн дүгнэлт хийх, шийдвэр гаргахын тулд үр дүн, гүйцэтгэлд хамтарсан хяналт тавих боломж олгодог үйл явцыг бий болгох ёстой.

Энэхүү үйл явц дахь гол үйл ажиллагаанд:

а) тохиролцсон хуваарийн дагуу тайланг гаргах ёстой бөгөөд энэ нь гүйцэтгэлийн ээлжит үнэлгээг харилцан тохиролцох боломж олгоно. Тайланг үйл ажиллагааны гүйцэтгэл, өөрчлөлтийн ахиц дэвшлийг нягтлан дүгнэх хуваарийн дагуу, зохих түвшинд хийгддэг албан ёсны уулзалт зэрэг хуваарьт хурлуудаар дэмжүүлнэ; албан ёсны уулзалтын ажиллагааны тэмдэглэл хөтөлж, гүйцэтгэлийн талаар дараагийн хуралд эргэн мэдээлэх ёстой,

б) үйлчилгээний болон харилцааны гүйцэтгэлийг тайлагнах,

с) гүйцэтгэлийн тайланг холбогдох бүх талуудтай хуваалцаж, нягтлах зэрэг ордог.

Амжилтын гол хүчин зүйлүүдэд:

- тохиролцсон амлалттай нь гүйцэтгэлийг харьцуулан бодит гүйцэтгэлийг хянахын тулд тогтмол хугацаанд тайлагнаж, нягтлах,
- шаардлагатай бол гүйцэтгэлд анхаарч сайжруулах арга хэмжээ авч, чанарын шаардлагын талаар тохирсон амлалтаа тууштай биелүүлэх хүчин чармайлт гарган гүйцэтгэлийг удирдах хүчин чармайлт багтана.

Орцыг ашиглан, гарцыг бий болгох үйл явцыг 30-р хүснэгтэд үзүүлэв.

#### 30-р хүснэгт - Үйлчилгээний гүйцэтгэлийг хянаж, нягтлах

Үндсэн орцууд	Үндсэн гарцууд
Гүйцэтгэлийн өгөгдөл Жишиг шинжилгээний төлөвлөгөө	Гүйцэтгэлийн тайлан Асуудлын тайлан

Чанар, эрсдэл, аудит, тохируулгын төлөвлөгөө	
Хэмжилтийн систем ба тохируулга хийх	
Үйл явцыг сайжруулах төлөвлөгөө	
Аутсорсингийн гэрээ	
Шинэчилсэн хүрээний баримт бичиг	

**9.4 (Цаг үеийн) асуудлыг удирдах, шийдвэрлэх**

"Асуудлыг удирдах, шийдвэрлэх" үйл явцын зорилго нь асуудал, бэрхшээлийг тактикийн эсвэл үйл ажиллагааны түвшинд цаг тухайд нь, мэргэжлийн зүгээс шийдвэрлэхэд оршино. "Үнэ цэнэ авчрах" шатанд аль аль талдаа асуудал, бэрхшээл гарах нь гарцаагүй. Иймд аутсорсингийн засаглалд тогтоосон үйл явцыг үр дүнтэй хэрэгжүүлж, гарч болох асуудал, бэрхшээлийг шийдвэрлэхэд чиглэгдсэн байх нь чухал бөгөөд ийм тохиолдлуудыг өөрчлөлтийн хороо нягтлан хянаж байдаг.

Асуудлыг удирдах, шийдвэрлэх үйл явц нь үйл ажиллагааны асуудал, бэрхшээлийг шийдвэрлэх ажиллагааг өдөр тутам авахад чиглэгддэг. Асуудал, бэрхшээл хурцадвал тэдгээрийг тайлагнаж, аутсорсингийн засаглалын хүрээнд шийдвэрлэх ёстой.

Энэ үйл явц дахь үндсэн үйл ажиллагаа нь:

- а) тодорхой болгож, хамтран хүлээн зөвшөөрсөн зорилтууд нь аутсорсингийн харилцааны үндэс суурийг бүрдүүлж, асуудал, бэрхшээл гарсан тохиолдолд шийдвэрлэх гүүр болох ёстой. Харилцааны хамтран бий болгосон зорилгыг харгалзан асуудал, бэрхшээлийг шийдвэрлэвэл зохино,
- б) асуудал, бэрхшээлийг ноцтой байдалд нь үндэслэн бүртгэх, ангилах, өргөжүүлэх, харилцахыг баримтжуулах үйл явц,
- с) тогтоосон хугацаанд шийдвэрлэх боломжгүйд хүрч, хурцадсан асуудал ба/эсвэл бэрхшээлийн талаар тохиролцсон үйл явц,
- д) холбогдох хамтарсан засаглалын хороонд нягталж хянуулбал зохих үйл ажиллагаа зэрэг асуудлыг бүртгэж, тэмдэглэл үйлдэнэ. Захиалагч болон нийлүүлэгч нь асуудал, бэрхшээлийг засах талаар хамтран ажиллаж, тохирох хариу арга хэмжээ авах ёстой,
- е) асуудлуудын тэмдэглэл, шийдвэрлэлтийн бүртгэлийг мэдлэгийн удирдлагын системд эргэн тусгаж, ирээдүйн ажлыг нягт нямбай явуулахыг баталгаажуулна.

Амжилтын гол хүчин зүйлүүдэд:

- асуудал, бэрхшээлийг эрт шатанд илрүүлж, удирддаг,
- асуудлын ноцтой байдалд тохирсон, удирдлагын зохих түвшинд шийдвэрлэх харилцаа холбоог өргөтгөдөг,
- асуудал, бэрхшээлийг цаг тухайд нь шийдвэрлэдэг зэрэг асуудлууд орно.

Орцыг ашиглан, гарцыг бий болгох үйл явцыг 31-р хүснэгтэд үзүүлэв.

## 31-р хүснэгт- Асуудлыг удирдаж, шийдвэрлэх

Үндсэн орц	Үндсэн гарцууд
Асуудлын тайлан	Засч залруулах арга хэмжээний төлөвлөгөө Шинэчлэгдсэн мэдлэгийн удирдлагын систем Асуудлын тайлан Өргөтгөсөн тайлан

## 9.5 (Байнгын) Өөрчлөлтийг хэрэгжүүлэх, удирдах

"Өөрчлөлтийг хэрэгжүүлэх, удирдах" үйл явцын зорилго нь тохиролцсон өөрчлөлтийн багц ба/эсвэл холимог үйлчилгээний дагуу үзүүлж буй үйлчилгээндээ бага ба дунд зэргийн өөрчлөлт оруулах журмыг тогтоож хэрэгжүүлэхэд оршино. Аутсорсингийн зохицуулалтын хугацаанд эдгээр асуудлууд гадаад, дотоод орчны аль алинд нь өөрчлөгдөх нь зайлшгүй юм. Үр дүнтэй хяналт тавьж, өөрчлөлт оруулах нь үйлчилгээ болон гүйцэтгэлийн түвшингийн талаар захиалагч, дотоод оролцогч талууд болон нийлүүлэгч(ид) нэгдсэн тохиролцоо, ойлголтод хүрэх боломж олгоход тусалдаг.

Энэ үйл явц дахь үндсэн үйл ажиллагаа:

- өөрчлөлт оруулах хүсэлтийг бүртгэх, ангилах, үнэлэх, батлах журмуудыг баримтжуулах,
- байнгын сайжруулалтын дүн шинжилгээ эсвэл хэрэглэгчийн эрэлт өөрчлөгдсөний үр дүнд бий болсон өөрчлөлтийн санаачлагыг идэвхжүүлэх, дэмжих,
- бизнесийн кейсийг шинэчлэхэд гарах эрсдэл, үйлчилгээнд учирч болзошгүй нөлөөлөл, захиалагч, үйлчилгээний шаардлага, бизнесийн ашиг тус, техникийн боломж, санхүүгийн үр нөлөөг харгалзан шийдвэр гаргавал зохино,
- холбогдох засаглалын хороо (Хавсралт А-г үзнэ үү) бүх өөрчлөлтийг хянах, удирдах, гарын үсэг зурахын тулд тогтмол хуралдаж байх ёстой. Оролцогч талууд хоёулаа аутсорсингийн гэрээний үзэл санаа, тохиролцсон харилцааны дүрэм эсвэл үйлчилгээний ёс зүйн дүрэмд тохирсон зарчмуудаа тууштай хэрэгжүүлэх нь чухал,
- гэрээнд өөрчлөлт оруулахтай холбоотой шийдвэрийг засаглалын хүрээнд харьяалагддаг холбогдох хорооны түвшинд шийдвэрлүүлэхээр хүргүүлбэл зохино.

Амжилтын гол хүчин зүйлүүд нь:

- дараахь асуудлаар өөрчлөлтийн саналыг үр дүнтэй үнэлэх,
- хүчин чармайлтын тооцоолол, үр дагаврыг харгалзан үзсэн тодорхой техник эдийн засгийн үнэлгээтэй байх,
- дэмжих бизнесийн кейс эсвэл, хэрэгжүүлэх саналтай байх,
- шаардлагатай бол холбогдох түвшинд зөвшөөрөл авах,
- үйлчилгээний талаар хамтын хариуцлага хүлээхийг дэмжсэн өөрчлөлтийн үйл явц хийгдэх,
- өөрчлөлтийг сайн удирдаж, үйлчилгээний тогтвортой байдлыг хангах зэрэг байна.

Орцыг ашиглан, гарцыг бий болгох үйл явцыг 32-р хүснэгтэд үзүүлэв.

32-р хүснэгт - Өөрчлөлтийг хэрэгжүүлэх, удирдах

Үндсэн орцууд	Үндсэн гарцууд
Өөрчлөлтийн санал Асуудлын тайлан Шинэчлэгдсэн хүрээний баримт бичиг Өөрчлөх зөвшөөрөл	Өөрчлөгдсөн/өөрчилсэн үйлчилгээний ангилал Шинэчлэгдсэн бизнесийн кейс Шинэчлэгдсэн үйл ажиллагааны стандарт журмууд Шинэчлэгдсэн үйлчилгээний хүрээ

**9.6 Инновацийг бий болгох (заавал биш, байнгын)**

"Инновацийг бий болгох" үйл явцын зорилго нь инновациар нэмэлт үнэ цэнийг авчрах журмыг бий болгож, хэрэгжүүлэх явдал юм.

Ихэнхдээ инновацийн үйл явц нь захиалагч эсвэл нийлүүлэгчийн аль алинд нь байдаг. Ихэнх тохиолдолд захиалагч нийлүүлэгчээс сүүлийн үеийн технологийг ашиглан инновацийг авчирна гэсэн хүлээлттэй байдаг. Захиалагч бизнесийг чиглүүлэгчийн хувьд өрсөлдөөний давуу талаа харуулах инновацийг шаардаж байгаа бол захиалагч болон нийлүүлэгчийн хоорондын харилцааны мөн чанарыг түүнд тусгах шаардлагатай бөгөөд албан ёсны инновацийн үйл явцыг бий болгож, зохицуулах хэрэгтэй.

Засаглалын хүрээнд инновацитай холбоотой бүх үйл ажиллагаанд стратегийн чиглэл, зохион байгуулалт, хяналтаар хангадаг холбогдох хороог байгуулах ёстой. Ихэнхдээ үйлчилгээ үзүүлэх хүрээнд хамтарсан инновацийн эсвэл судалгааны төвийг байгуулдаг. Гэрээнд оюуны өмчийг хэрхэн эзэмших талаар тодорхой тусгасан байх нь чухал.

Энэ үйл явц дахь үндсэн үйл ажиллагаа нь:

- a) инновацийн санааг олж авах (Хавсралт Н-ийг үзнэ үү),
- b) бизнесийн боломжит ашиг тус, хөрөнгө оруулах тохиолдлыг судлах,
- c) инноваци гаргах нэр дэвшигчдийг сонгох шалгуурыг хангахыг, дэмжих үйл явцыг явуулах (Хавсралт Н-ийг үзнэ үү),
- d) албан ёсны ивээн тэтгэсэн инновацийн төслүүдээр дамжуулан санаачлага хөгжүүлэх,
- e) санаачилгыг турших, бизнесийн кейсийг сайжруулах санаачилгыг нотлох,
- f) холбогдох засаглалын хорооноос өөрчлөлтийн зөвшөөрлийг албан ёсоор хүссэн байх зэрэг ажиллагаа байна.

ТАЙЛБАР: Нэмэлт мэдээллийг CEN/TS 16555 -1-ээс үзнэ үү.

Амжилтын гол хүчин зүйлүүд:

- хамтарсан хөрөнгө оруулалт;
- оюуны өмчийн тодорхой эзэмшил;
- инновацийн хөрөнгө оруулалтын багцын үр дүнтэй удирдлага, гүйцэтгэл зэрэг хамарна.

Орцыг ашиглан, гарцыг бий болгох үйл явцыг 33-р хүснэгтэд үзүүлэв.



## 33-р хүснэгт- Инновацийг бий болгох

Үндсэн орцууд	Үндсэн гарцууд
Бизнесийн стратеги	Инновацийн хөрөнгө оруулалтын санал
Инновацийн санаанууд	Оюуны өмч
Хөрөнгө оруулалтын баталгаа	Өөрчлөлтийг батлуулах хүсэлт

## 9.7 Хувиргалт (нэмэлт хувилбар) хийх

"Хувиргах" үйл явцын зорилго нь үйлчилгээний зэрэглэл, багтаамжид сөргөөр нөлөөлөхгүйгээр одоогийн үйлчилгээнд томоохон өөрчлөлт хийх эсвэл инновацийг нэвтрүүлэх журмыг бий болгож, хэрэгжүүлэх явдал юм. "Шилжүүлэх" шатанд эхлээд үйлчилгээг шилжүүлж, дараа нь нийлүүлэгчээс нь илүү өндөр гүйцэтгэл эсвэл чанарыг хангахын тулд хувиргалтыг ахиулж болдог.

Засаглалын хүрээнд өөрчлөлтийн төсөл болон бизнесийн кейсийн үр ашгийг хянах, удирдан чиглүүлэх, үнэлэх зорилгоор холбогдох удирдлагын хороог (Хавсралт А-г үзнэ үү) байгуулах ёстой.

Энэ үйл явц дахь үндсэн үйл ажиллагаа:

- a) хувиргалт хийх хүсэлтийг бүртгэх, ангилах, үнэлэх, батлах,
- b) хувиргалтын санаачилгын бизнесийн үр нөлөөг бий болгох, хянах,
- c) өөрчилж хувиргасан үйлчилгээг туршиж, бизнесийн кейсийг баталгаажуулах,
- d) өөрчилж хувиргасан үйлчилгээнд нийцүүлэн гэрээнд өөрчлөлт оруулах,
- e) боловсон хүчнийг сургаж, үйлчилгээ хариуцсан менежерт хүлээлгэн өгөх,
- f) үйлчилгээ авах, тохиролцооны талаар холбогдох засаглалын хорооноос зөвшөөрөл авах,
- g) өөрчлөлтийн бүх санаачилгад холбогдох засаглалын хороо хяналт тавих зэрэг байна.

Амжилтын гол хүчин зүйлүүд:

- хамтарсан хөрөнгө оруулалт,
- бизнесийн кейсийн боломжийн талаарх үнэлгээ,
- үйлчилгээ үзүүлэх одоогийн үйл явцад үзүүлэх нөлөөний талаарх ойлголт зэрэг болно.

Орцыг ашиглан, гарцыг бий болгох үйл явцыг 34-р хүснэгтэд үзүүлэв.

34-р хүснэгт- Хувиргалт хийх

Үндсэн орцууд	Үндсэн гарцууд
Хувиргалт хийх зөвшөөрөл Өөрчлөлтийн бизнесийн кейс	Шинэчлэгдсэн үйл ажиллагааны стандарт журам Шинэчлэгдсэн үйлчилгээ үзүүлэх хүрээ Шинэчлэгдсэн бизнесийн кейс Өөрчилсөн/өөрчлөгдсөн үйлчилгээний ангилал

9.8 Санхүүг удирдах

"Санхүүг удирдах" үйл явцын зорилго нь гэрээний санхүүгийн асуудлыг сайн удирдлага, хяналтаар хангах журмыг тогтоож хэрэгжүүлэх явдал юм.

Захиалагч болон нийлүүлэгч хоёулаа "санхүүг удирдах" үйл явцыг суурийг тавих ёстой. Эдгээр журам нь захиалагч болон нийлүүлэгч зардал, орлогоо удирдах, хянах, гэрээнд гарсан өөрчлөлтийн үр нөлөөг үр дүнтэй үнэлэх, үйлчилгээний нэхэмжлэхийг үнэн зөв гаргах зохистой механизмаар хангах, тохирсон нөхцөлөөр цаг хугацаанд нь төлбөрийг барагдуулах, хэрэглээ болон нэхэмжлэлийг захиалагч баталгаажуулахад чухал ач холбогдолтой юм.

Засаглалын хүрээнд холбогдох удирдлагын хороо (Хавсралт А-г харах) шилжилтийн төсөл болон бизнес кейсийн үр ашгийг хянах, чиглүүлэх, үнэлэхээр байгуулагдсан байна.

Энэ үйл явц дахь үндсэн үйл ажиллагаа:

- a) гэрээний санхүүгийн асуудлыг удирдах, хянахад шаардагдах журмыг баримтжуулах, хэрэгжүүлэх,
- b) хянах шаардлагатай санхүүгийн онцлогийг тодорхойлох. Зөрүү бий болгож буй санхүүгийн хүчин зүйлсийг ойлгох, санхүүгийн онцлог бүрийн хүлээн зөвшөөрөгдөх гүйцэтгэлийн хязгаарыг тодорхойлох,
- c) хянан шалгавал зохих санхүүгийн удирдлагын тайланг бүрдүүлэх,
- d) санхүүгийн төсвийг нягтлах, хянах, зөрүү гарсан тохиолдолд залруулах зохистой арга хэмжээг тодорхойлох,
- e) гэрээний хөрөнгө, түүний дотор (хамтран) эзэмшиж буй оюуны өмчийг удирдах,
- f) нэхэмжлэл үйлдэхтохиролцох, үүсгэх, баталгаажуулах зэрэг санхүүгийн удирдлагыг хэрэгжүүлэх. төлбөрийн асуудлыг зохицуулах, үнийг удирдах
- g) гэрээний зорилго, нягтлан бодох бүртгэлийн дүрэмд нийцэж байгаа эсэхийг баталгаажуулахын тулд гэрээний санхүүжилтэд аудит хийх ажиллагаа байна.

Амжилтын гол хүчин зүйлүүд нь:

- зардал, орлогыг хүлээлт, төсөвт нийцүүлэн удирдаж, зөрүүг цаг тухайд нь шийдвэрлэх,
- тохиролцсон нөхцлийн дагуу үнэн зөв, цаг тухайд нь, баталгаажуулахад хялбар байхаар нэхэмжлэлийг бүрдүүлэх төлсөн байх,
- гэрээний өөрчлөлтөд санхүүгийн үр дүнтэй үнэлгээ хийх боломж олгодог.

Орцыг ашиглан, гарцыг бий болгох үйл явцыг 35-р хүснэгтэд үзүүлэв.

## 35-р хүснэгт - Санхүүг удирдах

Үндсэн орцууд	Үндсэн гарцууд
Аутсорсингийн гэрээ	Санхүүгийн тайлан
Бизнесийн кейс	Нэхэмжлэх
Өөрчилсөн/ өөрчлөгдсөн үйлчилгээний тодорхойлолт болон хөрөнгө	Зардал/орлогыг орлого олохын тулд удирдаж, хянах
Санхүүгийн мэдээлэл	

## 9.9 Харилцааг удирдах

“Харилцааг удирдах” үйл явцын зорилго нь засаглалын хэсэгт туссан практик үйл ажиллагааны дагуу бүхий л оролцогч талуудыг идэвхтэйгээр удирдах харилцааг хангахад оршино. Энэ нь голдуу захиалагчийн бизнесийн агуулга, эрхэм зорилго, үнэт зүйлийн талаар нийлүүлэгч байгууллагын ажилтануудыг ойлголттой байлгахад чиглэдэг. Энэхүү бизнесийн овсгоо нь захиалагчийн соёл, үйл ажиллагааны практиктай нийцэж ажиллахад тусалдаг. Гол үе шат, биелэлтийг тогтмол шинэчилж байх нь чухал. Бодитой гүйцэтгэлийн талаарх хүлээлтийг удирдаж, хэрэгжүүлэх нь аутсорсингийн амьдралын “үнэ цэнэ авчрах” шатны турш байнга тавигддаг хүлээлтийн удирдлага гэж тодорхойлж болохоор чухал асуудал юм.

Аутсорсингийн амьдралын мөчлөгийн засаглалын хэсэгт дурьдсан засаглалын загвар, харилцааны удирдлагын төлөвлөгөөний хүрээнд туссан “харилцааг удирдах” үйл явцыг хамтарсан удирдлагын баг бий болгох ёстой.

Энэ үйл явц дахь гол үйл ажиллагаанд:

- бүхий л оролцогч талуудад итгэл найдварыг төрүүлэх,
- захиалагч, нийлүүлэгчидийн харилцан хүлээж байгаа зан үйл, ялангуяа нээлттэй, ил тод, шударга харилцааг үргэлж тодорхой байлгах. Үйл явц нь багийн шинэ гишүүдийг хамруулахад мөн анхаарна,
- харилцааны бат бөх, чанарыг тогтмол хянахад харилцааны үнэлгээний аргыг ашиглах. Харилцааны үр дүн болон хамтран ажиллах зан үйл таатайгаар төлөвшсөн байдал хоёуланг нь үнэлнэ. Харилцааг хянах, үнэлэх, шинээр дахин чиглүүлэхийн тулд үнэлгээний үр дүнг засаглалд эргэх холбоотой байлгана,
- оролцогч талуудын байнгын харилцаа, хүлээлтийг бий болгох замаар тохиролцсон шаардлагын дагуу гүйцэтгэлийн хүлээлтийг хангах,
- хамтын удирдлагын багийн тохирсон ёсоор сайжруулалтыг хэрэгжүүлж, нягтлах үйл явц багтана.

Харилцааг удирдах, захиалагчийн сэтгэл ханамжийг хангах үүрэг хүлээсэн хүнийг захиалагч, нийлүүлэгч хоёр тал хоёулаа хүлээн зөвшөөрөх ёстой. Ихэнх тохиолдолд харилцааны менежер эсвэл хариуцагч/нийлүүлэгч талын менежер байдаг.

Амжилтын гол хүчин зүйлд:

- захиалагч, нийлүүлэгчийн амжилттай хамтын ажиллагааг хангах хамтын ажиллагааны үр дүнтэй харилцаа,
- бодит гүйцэтгэлийн хүлээлттэй оролцогч талууд санал нийлэх зэрэг асуудал багтана.

Орцыг ашиглан, гарцыг бий болгох үйл явцыг 36-р хүснэгтэд үзүүлэв.

## 36-р хүснэгт - Харилцааг удирдах

Үндсэн орцууд	Үндсэн гарцууд
Харилцааны төлөвлөгөө Харилцааны матриц Шинэчилсэн хүрээний баримт бичиг Аутсорсингийн засаглалын уулзалтын хуваарь	Харилцааны үнэлгээний тайлан

## 9.10 Гэрээг удирдах

“Гэрээг удирдах” үйл явцын зорилго нь “үнэ цэнэ авчрах” шатны турш аутсорсингийн гэрээг удирдах журмуудыг тогтоож, хэрэгжүүлэхэд оршино.

Аутсорсингийн түншлэгч хоёр тал дагаж мөрдвөл зохих гэрээний удирдлагын үйл явцыг тогтоох хэрэгтэй бөгөөд гэрээний хүрээнд гэрээний нөхцөл, үүрэг хариуцлагын талаарх оролцогч талуудын дундах өнөөгийн нийтлэг ойлголт хэвээр хадгалагддаг.

Энэ үйл явцын гол үйл ажиллагаанд:

- гэрээг дагаж мөрдөж байгааг хянах замаар байгууллагаа хамгаалах,
- одоогийн болон шинэчлэгдсэн гэрээгээр хангах. Гэрээнд орох өөрчлөлт бүрийг холбогдох засаглалын хороо анхаарч, гарын үсэг зурах ёстой,
- харилцан зөвшилцсөн гэрээнд нэмэлт өөрчлөлт оруулах болон/эсвэл гэрээг шинэчлэх ажиллагаа багтана.

Аутсорсингийн түншлэгч хоёр талууд гэрээг удирдах үүрэгтэй гэрээний менежерийг хүлээн зөвшөөрөх хэрэгтэй.

Амжилтын гол хүчин зүйлүүд:

- одоогийн болон шинэчлэгдсэн аутсорсингийн гэрээ,
- гэрээн дэх нөхцөл, үүрэг хариуцлагатай нийцсэн байдал,
- гэрээг дагаж мөрдүүлэхийн тулд гэрээг ойлгодог оролцогч талуудыг хамруулах зэрэг болно.

Орцыг ашиглан, гарцыг бий болгох үйл явцыг 37-р хүснэгтэд үзүүлэв.

## 37-р хүснэгт Гэрээг удирдах

Үндсэн орцууд	Үндсэн гарцууд
Аутсорсингийн гэрээ Өөрчилсөн/ өөрчлөгдсөн үйлчилгээ Оюуны өмч	Шинэчлэгдсэн аутсорсингийн гэрээ

## 9.11 Бизнесийн кейс, үнэ цэнийг баталгаажуулах

“Бизнесийн кейс, үнэ цэнийг баталгаажуулах” үйл явцын зорилго нь аутсорсингийн үйлчилгээний бодит үнэ цэнийг үнэлэх журмыг тогтоох, хэрэгжүүлэхэд оршино.

Захиалагч, нийлүүлэгчийн аль аль нь “бизнесийн кейс, үнэ цэнийг баталгаажуулах” үйл явцыг бий болгоно. Бизнесийн эх кейс нь үйлчилгээний түвшин, үнэ цэний талаарх хүлээлтийг бий болгон, хүлээн авахад хүргэдэг. Энэ зорилгын төлөөх ахиц дэвшил “үнэ цэн авчрах” шатанд сууриа тавьж, дагаж мөрдөж, хэмжигдэх ёстой.

**ТАЙЛБАР** Гэрээний бэлтгэл үйл явцын төгсгөлийн үр дүнг холбогдох засаглалын хороо (стратегийн түвшинд)-гоор хэлэлцүүлдэг. Энэ үр дүнг нэгдүгээр шатанд аутсорсингийн стратегийг баталгаажуулах, үнэлэх, шийдвэр гаргахад ашигладаг.

Энэ үйл явцын гол үйл ажиллагаа нь:

- Бизнесийн кейсийг боловсруулж, нягтлах
- Гүйцэтгэлийн үнэлгээний суурийг бүрдүүлэх (8.11 “Туршилт, түүнийг хүлээлгэн өгөх нь” хэсэг дэх эхний суурь мэдээллийн багц) “
- Үнэ цэний шинжилгээний үр дүнг баримтжуулж, гүйцэтгэлийг сайжруулахад нь нийлүүлэгчид туслахын тулд тэдэнтэй үр дүнг хуваалцах
- Сайжруулах хэсгийг тодорхойлох
- Тодорхойлсон сайжруулбал зохих хэсэгт анхаарсан байнгын сайжруулалтын хөтөлбөрүүдэд оролцох ажиллагаа байна.

Амжилтын гол хүчин зүйлүүдэд:

- Зорилгод хүрэх үнэ цэнийг бүртгэж, суурь үнэлгээ хийх,
- Гол оролцогч талууд хүлээн зөвшөөрсөн, үнэ цэнэ тодорхой байх,
- Нийлүүлэгчтэй хамт шийдвэрлэж болохуйц сайжруулахаар тодорхойлсон зүйлүүд багтана.

Орцыг ашиглан, гарцыг бий болгох үйл явцыг 38-р хүснэгтэд үзүүлэв.

### Хүснэгт 38. - Бизнесийн кейс, үнэ цэнийг баталгаажуулах

Үндсэн орцууд	Үндсэн гарцууд
Бизнесийн кейс Гүйцэтгэлийн тайлан	Бизнесийн кейсийн тайлан Сайжруулах төсөл

#### 9.12 Гэрээний бэлтгэлийг дуусгах эсвэл үргэлжлүүлэх

“Гэрээний бэлтгэлийг дуусгах эсвэл үргэлжлүүлэх” үйл явцын зорилго нь аутсорсингийн зохицуулалтыг үргэлжлүүлэх үү эсвэл харилцааг дуусгавар болгоход сайтар бэлдэх үү гэсэн мэдээллийн шийдвэр талууд гаргах ажиллагаагаар хангана. Талууд хүндрэлтэй үр нөлөөг бууруулахад чиглсэн дуусгавар болгох стратегийг хэрэгжүүлэх ёстой.

Гэрээний бэлтгэлийг дуусгах эсвэл үргэлжлүүлэхдээ хамтын үйл явцыг хэрэгжүүлнэ. Захиалагч, нийлүүлэгч хоёулаа тодорхой ур чадварыг хуримтлуулан тэдний хэнийх нь эсвэл аль алиных нь үнэт зүйл болох талаар хөрөнгийн харилцаандаа захиалагч болон нийлүүлэгч хоёулаа тусгах тал байдаг. Энэ үйл явц нь дутуу тооцсон, эрсдэл хүлээсэн зэрэгт захиалагч, нийлүүлэгчидийг оролцуулдгаараа чухал ач холбогдолтой.

Энэ үйл явц дахь гол үйл ажиллагаанд:

- Үргэлжлүүлэх шийдвэр гаргах шалгуурыг тодорхойлох,
- Туршиж үзсэн, дуусгах, тогтвортой үргэлжлүүлэх эсэхийг нягталсан, маш сайн ойлголцсоны үндсэн дээр дуусгавар болгох төлөвлөгөөг шинэчлэн хэрэгжүүлэх; энэхүү дуусгавар болгох төлөвлөгөөнд бизнесийг үргэлжлүүлэхэд чухал оюуны өмчийн эрх, мэдлэгийн үйл явцыг багтаасан байвал зохино,

## MNS ISO 37500: 2023

- с) Бизнесийн кейсийг баталгаажуулсан үр дүнг хүчин төгөлдөр болгох, аутсорсингийн үйлчилгээг үргэлжлүүлэх талаар зөвлөмж гаргах журам тогтоож, хэрэгжүүлэх; тэр зөвлөмж нь дараахь үйл явц, үйл ажиллагааны дарааллыг мөрдөх асуудлыг авч үзэх хэрэгтэй:
- 1) 1-р шат: "Аутсорсингийн стратегийг тодорхойлох" үйл явц (6.5), аутсорсингийн стратегийн шинжилгээгээр аутсорсингийн зохицуулалт нь стратегийн шаардлагад нийцсээр байгаа юу гэдгийг батлан харуулах;
  - 2) 1-р шат: "Үнэлэх, шийдвэр гаргах" үйл явц (6.7), аутсорсингийн стратегийн шинжилгээгээр бизнесийн кейсийн ололт амжилтыг үнэлэх
  - 3) Аутсорсингийн засаглалын үйл явц (5.5): 1-р шатны засаглалын "аутсорсингийн стратегийн шинжилгээ" (5.5.4.2)-ний хүрээнд заасан засаглалын хүрээг зохистой аутсорсингийн засаглалын ажиллагаанд дагаж мөрдөх. Үнэ цэнэ авчрах (5.5.4.5) 4-р шатны засаглал; засаглалын ажиллагаанд дүгнэлт хийх, мэдээллийн мөрөөр шийдвэр гаргах эсвэл үйл ажиллагааны удирдлагын багт зөвлөмж гаргахдаа эдгээр практик, үйл явцыг ашиглах хэрэгтэй.

Амжилтын хүчин зүйлүүдэд:

- Баримт мэдээлэлд тулгуурлан үргэлжлүүлэх тухай шийдвэр гаргахын тулд тодорхой журам, шалгууртай байх,
- ажлыг дуусгахтай холбоотой дуусгавар болгох төлөвлөгөөний стратеги шинэчлэгдсэн байх зэрэг асуудлууд орно.

Орцыг ашиглан, гарцыг бий болгох үйл явцыг 39-р хүснэгтэд үзүүлэв.

### 39-р хүснэгт- Гэрээний бэлтгэлийг дуусгах эсвэл үргэлжлүүлэх

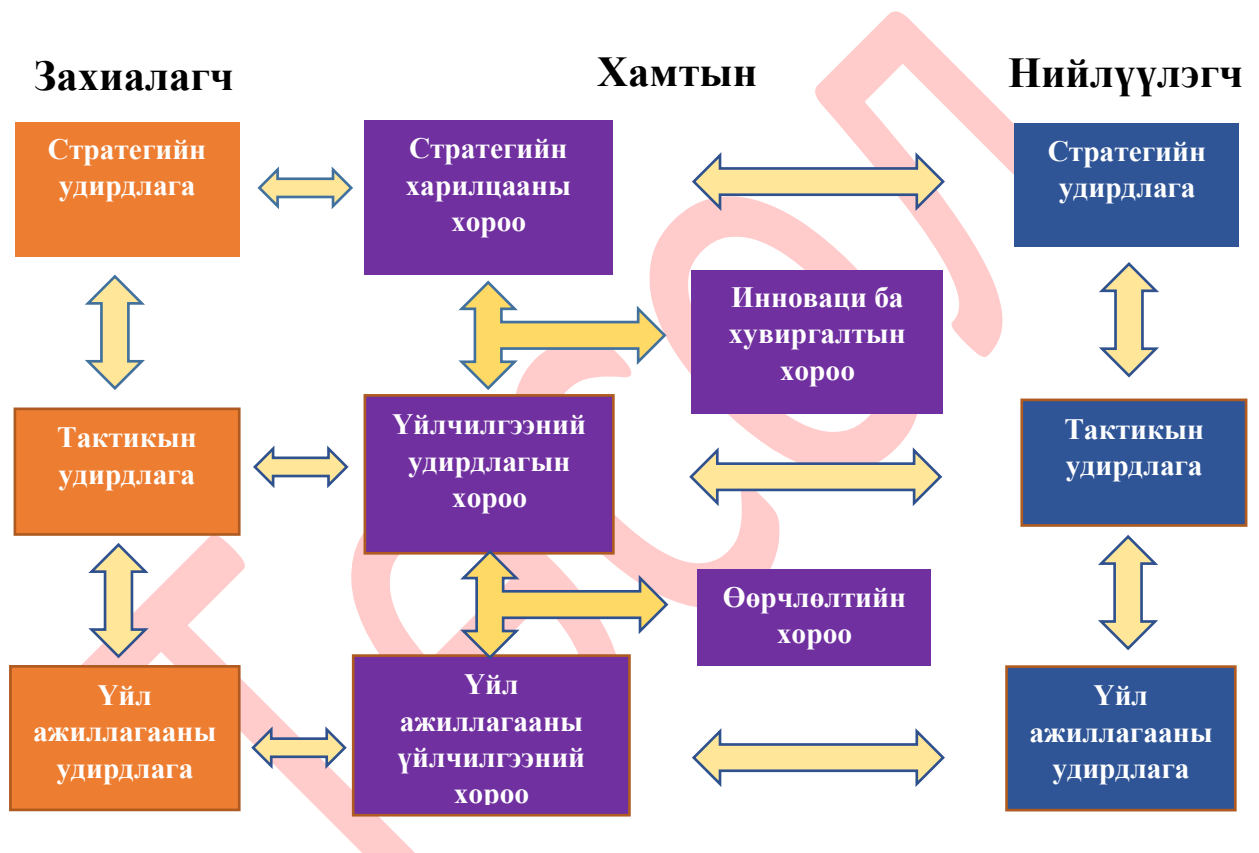
Үндсэн орцууд	Үндсэн гарцууд
Гүйцэтгэлийн тайлан Аутсорсингийн гэрээ Дуусгавар болгох үеийн удирдлагын үйл явц Бизнесийн кейс	Шинэчлэгдсэн үргэлжлүүлэх/дуусгавар болгох төлөвлөгөө Зөвлөмж Хүчин төгөлдөр болсон бизнесийн кейс Аутсорсингийн үнэлгээний баримт бичиг

**ТӨГСӨВ.**

А хавсралт  
(мэдээллийн)

**Засаглалын хороо ба Хурал/ уулзалтын бүтэц**

Засаглалын хурлын бүтэц захиалагч болон нийлүүлэгчийн хамтын уулзалтыг тодорхойлох ба тэдгээрийн дотоод удирдлагын бүтэцтэй тохирдог байх нь зүйтэй. Аутсорсинг зохицуулалтын хамрах хүрээ, хэмжээ, төвөгшил зэргээс хамааран хурлын давтамж, хамтын удирдлагын засаглалын хичнээн хороотой байхыг шийддэг.



Зураг Х.1- Засаглалын хороо ба хурал/ уулзалтын бүтэц

**Аутсорсинг үе шат бүрийн боломжит эрсдэлийн жагсаалт**

**В.1 Ерөнхий**

Байгууллагад үзүүлэх аутсорсинг нөлөөллийн үнэлгээний хэсэгт боломжит эрсдэлийг тодорхойлох, даалгах, бүртгэх, тэдгээр эрсдэлийн сөрөг нөлөөллийг багасгах арга хэмжээг тусгана. (Хүснэгт В.1 харна уу) Эрсдэл тус бүр эрсдэлийн гарах магадлалта харьцуулагдаж, үнэлгээ хийгдсэн байх хэрэгтэй.

Тэмдэглэл: Эрсдэлийн удирдлагын процесстэй холбоотой илүү мэдээллийг ISO 31000-аас хараарай.

**В.1 хүснэгт– Аутсорсингийн үе шат тус бүрийн боломжит эрсдэлийн жагсаалт**

1. Аутсорсинг стратегийн шинжилгээ	2. Санаачилга ба сонгон шалгаруулалт
<p>Стратегийн үе шатыг авч явах дотоодын хангалтгүй ур чадвартай байх Аутсорсинг чиглүүлэх шийдвэр гаргалтын процесс</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Өмнөх сул шийдвэр</li> <li>- Бусад хувилбаруудыг тооцохоос өмнө аутсорсинг эхлэх</li> <li>- Эх үүсвэрийн стратеги/зорилго, чиг үүрэг, бизнесийн чанар султай, эсвэл дутагдалтай</li> </ul> <p>Аутсорсингийн боломжууд, хамрах хүрээгээ хангалттай тодорхойлоогүй эсвэл бүрхэг тодорхойлсон. Стратеги шинжилгээнд орцууд дутагдсан эсвэл сул чанарын орцууд хэрэглэгдсэн:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Стратегийн боломжууд болон ашиг тус</li> <li>- Бизнесийн тулгамдсан асуудлуудын үзэл бодол</li> <li>- Ирээдүйн үйлчилгээ/бизнесийн үзэл бодол</li> <li>- Одоогийн хэмжээ, чанар, зардал, эрсдэл, үйлчилгээний хязгаарлалтын хэсэг</li> </ul> <p>Байгууллагын стратегийн чухал өрсөлдөх чадвараа алдах Эрсдэл, ажил хүлээлцэх, нийлүүлэгчийг удирдан зохион байгуулах мэргэжлийн/практикийн мэдлэгээ алдах Аутсорсингий үйл ажиллагаагаар бизнесийн үргэлжлэлд гажуудал Оюуны өмчийн урсгал/алдагдал Дээд удирдлагын түвшин дэх үүрэг амлалт, өөриймсөг байдал, мэдлэг ойгоцын дутмаг байдал</p>	<p>Төслийн сонголтыг удирдах дотоод нөөц бололцоо хангалтгүй Нийлүүлэгч бизнесийн эрсдэлийн зарчмуудыг хангаж байгаа эсэхийг шалгах</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Нийлүүлэгч/ Захиалагч санхүүгийн баталгаажсан хатуу байр суурьтай байх нь байгууллагын санхүүгийн эрсдэлээс хамгаална</li> <li>- Сонгогдсон байршил зохицуулагчтай хамт бидний байршилтай тохиролцсон байх ёсгүй</li> <li>- Бид үйл ажиллагаа, аутсорсинг үйлчилгээг бусадтай хуваалцдаг оффис болон эрсдэлтэй газар байрладаггүй</li> <li>- Ханган нийлүүлэгч/ Захиалагч өрсөлдөгч болох эрсдэл</li> <li>- Тусгай нөхцөл шаардлага хангалттай тодорхойлоогүй</li> <li>- Боломжит ханган нийлүүлэгчдийн сонголт хангалтгүй</li> <li>- Ханган нийлүүлэгчээс боловсруулсан дүгнэлт, эсвэл хангалттай хүлээн аваагүй</li> <li>- Ханган нийлүүлэгчтэй хийж байгаа бизнесийн нэр хүндтэй эрсдэл</li> <li>- Ханган нийлүүлэгчийн хангалтгүй сонголт</li> </ul>



<p>Бизнес кейсийн элементийн тооцоолол хэт эерэг байх Соёлын үл тохирлын үр дагаварыг үл тоох Буруу эх үүсвэрээс загвар сонгох</p> <p>Дараалсан аутсорсинг үйлчилгээнүүдээс илүүтэй аутсорсинг үйлчилгээний хэмжээнд төвлөрч боломжит үйлчилгээ үзүүлэгчдийн жагсаалтыг хязгаарлах болон төвөгшлийг нэмэгдүүлж</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Гэрээнд тавигдах шаардлагыг хангалтгүй тусгах</li> <li>- Аутсорсингийн бүхий л талын харилцаандаа харилцан тохиролцоо дутмаг байх</li> <li>- Хэлцэл хийх ур чадвар дутмаг</li> <li>- Чадварлаг ханган нийлүүлэгчийн хязгаарлагдмал хэрэгсэл</li> <li>- Талуудыг хамгаалах эсвэл ханган нийлүүлэгчид урам өгөхгүй хуулийн/худалдааны гэрээний талаас идэвхигүй эсвэл тохиромжгүй</li> <li>- Талуудын хооронд эрсдэлийн тохиромжгүй хуваарилалт</li> <li>- Харилцааны ойлголт, соёлын тохируулгыг бий болгох, авч явахад алдаа гарах эрсдэл</li> </ul>
<p><b>3. Шилжилт</b></p> <p>Шилжилтийн төслийг зөвхөн ханган нийлүүлэгчээс гүйцэтгэх/Захиалагчийн талын хангалтгүй оролцоо Шилжилийн төслийн хангалтгүй баг Шилжилтийн үеийн хангалтгүй засаглал Хангалтгүй үйлчилгээний гүйцэтгэл Шилжилтийн сул хүчин чадвар/ оюуны чадвар Ханган нийлүүлэгчийн зохион байгуулах багийг цагт нь эхлүүлээгүй Өөрчлөлтийн саадыг хангалттай мэдэгдэхгүй. Хэрэгжиж эхлэхээс өмнө үйлчилгээг хүргэхэд туршиж шалгаагүй Шилжилтын үеийн бизнес үргэлжлэлийн эрсдэл, хөрөнгийн дутагдал, мэдлэг, харилцаа холбооны суваг, үйлчилгээг дэмжих хүний нөөцийн дутагдал, үйлчилгээний үйл ажиллагааг зохих хэсэгт удирдаж чиглүүлэх чадваргүй байх Хувийн болон хуулийн нийцэлтэй холбоотой эрсдэлүүд</p>	<p><b>4. Үнэ цэнийг хүргэх</b></p> <p>Үйлчилгээний хангалтгүй гүйцэтгэл Эцсийн хэрэглэгчийн хүлээлтэнд нийцэхгүй байх Бизнес үргэлжлэлийн эрсдэл Хуулийн нийцлийн эрсдэл Харилцан тохирсон хүлээлтэнд нийцэхгүй байх Захиалагч/ханган нийлүүлэгчийн хэмжих үзүүлэлтийг тодорхойлорох/лавлах эсвэл гүйцэтгэлийг хянахгүйгээр удирдах Харилцан хамтын үр ашиггүй байх Ханган нийлүүлэгч нэхэмжлэх чадваргүй байх Захиалагч нэмжлэлийн дагуу төлөх чадваргүй байх Хувийн болон хуулийн нийцэлтэй холбоотой эрсдэлүүд Гэрээг дуусгавар болгох үед ажил хүлээлцэх явцад үүсэх эрсдэлүүд тухайлбал, оюуны өмч болон үйл ажиллагааны дүрэм гм Эх үүсвэрийн стратеги эсвэл чиг үүргийг бизнестэй тохируулахгүйгээр удаан хугацаа алдах Тогтворгүй үйлчилгээ-инновацийн дутагдал гм</p>

В.2 хүснэгт Эрсдэлүүдийг бүртгэх, эрсдэлийн удирдахад хэрэгтэй

**В.2 хүснэгт-Аутсорсингийн үе шат бүр дэх боломжит эрсдэлийг шалгах жагсаалт**

Лавлах	Үе шат	Эрсдэл	Илрэх магадлал	Нөлөө	Хариуцагч	Эрсдлийн төвөл	Авах арга хэмжээ	Авах арга хэмжээн ий төлөв
Өвөрмөц	Тодорхойлох (Санаачлах, сонгох, үйлчиолгээг шилжүүлэх, үнэцэнийг хүргэх гм)	Тодорхойлолт	Тодорхойлох (бага, дунд, өндөр гм, захиалагчийн эрсдэлийн үнэлгээний дагуу)	Тодорхойлох (бага, дунд, өндөр гм, захиалагчийн эрсдэлийн үнэлгээний дагуу)	Нэр	Тодорхойлох (нээлттэй, явж байгаа хаасан гм)	Тодорхойлолт	Тодорхойлох (нээлттэй, явж байгаа хаасан гм)

ТЭМДЭГЛЭЛ: Эрсдэлийн үнэлгээг гарах магадлал түүний нөлөөллийг үнэлж, аутсорсингийн төслийг хэрэгжүүлэх эсэхийг шийдэж болно. Жиш: Эрсдэл гарах магадлалыг 40%-аас доогуур байлгаж болохгүй гэсэн тохиолдолд энэ хэмжээнээс дээш гарвал аутсорсинг төслийг эхлүүлэхгүй байж болно.

**В.2 Эрсдэлийн үнэлгээний дараа авах арга хэмжээ**

**В.2.1 Үе шат 1 эрсдэлүүд**

Энэхүү эхний эрсдэлийн үнэлгээ эхний үе шатанд явагдвал зохино. Тиймээс одоогийн үе шатанд нөлөөлөх эрсдэлд авах арга хэмжээг шуурхай тогтоож авахад чухал юм. Одоогийн үе шатны үр дүнгийн чанарыг хамгаалахын тулд хийгддэг.

**В.2.2. Үе шат 2, 3 болон 4 эрсдэлүүд**

Дараагийн үе шатуудад эрсдэлийн үнэлгээг боловсронгуй болгох, санааг зовоож буй асуудалд зохих бууруулах арга хэмжээг авах шийдвэр гаргах хэрэгтэй.

Тэмдэглэл: Эрсдэлийн бүртгэлийг шинээр боломжит эрсдэлтэй холбоотой мэдээлэл гарч ирэх бүрт шинэчилнэ. Эрсдлийн менежментийн талаар илүү мэдээллийг ISO 31000 стандартаар харж болно.

С хавсралт  
(мэдээллийн)

**1-р шат Аутсорсингийн бизнесийн хэргийг шалгах хуудас**

С.1 хүснэгтэд заасан хяналтын хуудас нь аутсорсингийн бизнесийн тохиолдолд ямар зардал/үр ашгийг авч үзэж болохыг үзүүлнэ. Энэ нь хувилбар бүрийн бизнес, үйл ажиллагаа, худалдан авалтын стратеги, зорилтод оруулсан хувь нэмрийг судлах задлан шинжилгээ хийхэд зориулагдсан болно. Энэ бол бүрэн хяналтын хуудас биш бөгөөд нэмэлт зардал, үр ашиг гарч болох магадлал гарах боломжтой.

**С.1 хүснэгт-Зардал/үр ашгийн жишээг шалгах хуудас**

<b>Одоогоор үзүүлж үйлчилгээ буй</b>	Одоогийн үйлчилгээний түвшин
	Дотоод үйлчлүүлэгчийн сэтгэл ханамжийн түвшин, аутсорсерын дотоод үйлчлүүлэгчийн хувьд, жишээлбэл. хэлтэс Х
	Гадаад үйлчлүүлэгчийн сэтгэл ханамжийн түвшин, байгууллагын гадаад үйлчлүүлэгч
	Үйл ажиллагааны урсгал зардал
	Шууд: ажилчид, FTE
	Шууд: хөрөнгө, тоног төхөөрөмж, машин механизм, элэгдэл
	Шууд бус: ирээдүйн хөрөнгө оруулалт
	Шууд бус: дотоод хуваарилагдсан зардал
<b>Шилжилт</b>	Дамжуулах үйлчилгээний түвшин
	Дотоод үйлчлүүлэгчийн сэтгэл ханамжийн түвшин, аутсорсерын дотоод үйлчлүүлэгчийн хувьд, жишээ нь Х хэлтэс
	Гадаад үйлчлүүлэгчийн сэтгэл ханамжийн түвшин, байгууллагын гадаад үйлчлүүлэгчийн хувьд, жишээ нь Х хэлтэс
	Шилжүүлгийн зардал
	Төслийн дотоод / гадаад ажилтан
	Багажны зардал
	Холболтын зардал
	Ажлаас халагдсаны зардал
	Дахин зохион байгуулалтын бусад зардал
	Бусад чанарын талууд
	Шилжүүлгийн эрсдэл
	Шилжүүлгийн явцад үйлчилгээ доголдох эрсдэл

<b>Ирээдүйн аутсорсинг үйлчилгээ эсвэл өөрчлөгдсөн үйлчилгээ</b>	Боломжтой бол инноваци, өөрчлөлтөд хийх ирээдүйн хөрөнгө оруулалт	
	Ирээдүйн үйлчилгээний түвшин	
<b>Ирээдүйн үйл ажиллагааны зардал</b>	Дотоод үйлчлүүлэгчийн сэтгэл ханамжийн түвшин, аутсорсерын дотоод үйлчлүүлэгчийн хувьд, жишээ нь Х хэлтэс	
	Гадаад үйлчлүүлэгчийн сэтгэл ханамжийн түвшин, байгууллагын гадаад үйлчлүүлэгч	
	Гадны үйлчилгээ хүргэх тогтмол болон хувьсах зардал, үйлчилгээ үзүүлэгчийн нэхэмжлэх	
	Үйлчилгээ - зардлыг бууруулах	
	<b>Бусад чанарын талууд</b>	Ажилтныг үлдээх/эрэлттэй зохион байгуулалт, үйлчилгээ үзүүлэгчийн засаглал
		Хамтарсан бизнесийн хөгжлийн үр нөлөө
	Ажилтнуудад үзүүлэх эрх зүйн нөлөөлөл, ажилчдын ёс суртахуун сайжирсан/буурсан, ажилчдыг үйлчилгээ үзүүлэгч рүү шилжүүлэх, халах зардал	
	Хууль зүйн нөлөөлөл, эд хөрөнгө болон оюуны өмчийг шилжүүлэх	
	Хяналтын түвшин	
	Үйлчилгээний доголдолын эрсдэл	
	Түр зуурын үйлчилгээ тасалдсан тохиолдолд буцаан олгох сонголтууд	
	Өргөтгөсөн үйлчилгээний тасалдал гарсан тохиолдолд гарах чадварын шаардлага	
	Аутсорсингийн хувьд байгууллагын төлөвшилд нийцүүлэх	
	Үйлчилгээ үзүүлэгч / хүлээн авагч байгууллагын хоорондын хамаарал	
	Технологийн шинэчлэл /эрсдэл	
	Худалдан авалт хийх байгууллагыг байршуулах	
Түншлэлээр дамжуулан шинэ ур чадвар эзэмших		
Бусад эрсдэл		

D хавсралт  
(мэдээллийн)

**2-р үе шат Мэдээллийн хүсэлтийн хяналтын хуудсанд багтсан ердийн сэдвүүд**

D.1 хүснэгтэд мэдээлэл авах хүсэлтийн нэг хэсэг байж болох чухал сэдвүүдийн хяналтын жагсаалтыг харуулав. Мэдээлэл авах хүсэлт гаргахдаа дараахь зүйлсийн талаар анхаарч үзэх шаардлагатай байж болох юм. Эдгээрт:

- асуулга нь хэтэрхий олон давтсан асуултаас зайлсхийсэн мөн хангалттай сайн ойлголт өгөхөөр бэлтгэгдсэн байх,
- хүссэн мэдээлэл нь нарийвчилсан түвшний зөв түвшинд хүрч байх; Үйлчлүүлэгчийн хувьд хэт бага нарийвчлал нь үр дүнгүй боловч гэхдээ энэ үе шатанд хэтэрхий дэлгэрэнгүй мэдээлэл нь сайн нэр дэвшигчдийг сандралд оруулах, зүрхшээх нөхцөл рүү түлхэж болзошгүй сул талтай,
- асуултанд хариулахад бэлэн байх чадвар (чадавхи, багаж хэрэгсэл),
- боломжит бүх нэр дэвшигчидтэй асуулт, хариултын талаархи мэдээллийг хуваалцах (санал хүсэлтийн гогцоо),
- зарим асуулт нууц мэдээлэлтэй холбоотой; ийм асуулт асуух, хариулах, хариултыг үнэлэхдээ анхааралтай байх хэрэгтэй; Үүнийг зохих ёсоор гарын үсэг зурсан NDA шийдвэрлэж болно.

**D.1 хүснэгт - Мэдээллийн сэдэвт зориулсан хүсэлт**

<b>Компанийн онцлог</b>	Хэмжээ
	Байршил
	Үүсгэн байгуулагдсан огноо
	Санал хүсэлт гаргахын тулд холбоо барих мэдээлэл
<b>Үйлчилгээний онцлог</b>	Хүссэн үйлчилгээний бизнесийн хэмжээ
	Хүссэн үйлчилгээний чиглэлээр мэргэшсэн, туршлагатай
	Тодорхой үйлчилгээний үйлчлүүлэгчдийн тоо
	Ажилчдын тоо
<b>Бенчмаркинг</b>	Үйлчлүүлэгч болон салбарын харьцуулсан туршлага
	Үйлчилгээ үзүүлэгчийн нэр хүнд
<b>Сэтгэл ханамж, үнэнч байдал</b>	Хэрэглэгчийн сэтгэл ханамж мөн тодорхой үйлчилгээтэй холбоотой хэрэглэгчдэд чиглэсэн хандлага
	Хэрэглэгчийн эргэлтийн хувь
	Маргаан
	Эрт аврах арга хэмжээний багцын тоо
<b>Чадвар чадамжийн чанар</b>	Бэлэн байгааа холбогдох гэрчилгээ, мэргэшил
	Дэд бүтцийн чадамж
	Машин тоног төхөөрөмжийн чадамж

	Мэдлэгийг удирдах чадвар
	Чанар, гүйцэтгэлийн менежментийн чадамж
	Дагаж мөрдөх чадвар
	Хүний нөөцийн чадвар
	Хүссэн үйлчилгээнд мэргэшсэн боловсон хүчин байгаа эсэх
	Үйлчлүүлэгчийн нарийвчилсан аудит хийх гэрээ
<b>Эрсдэл болон дагаж мөрдөх чадвар</b>	Салбарын шилдэг туршлагыг хэрэгжүүлэх боломж
	Холбогдох гэрчилгээ, мэргэшлийг авах боломжтой
	Шаардлагатай зөвшөөрөл байгаа эсэх /эрх бүхий байгууллагаас олгосон
	Ёс зүйн дүрмийн бэлэн байдал
	Үйлчилгээнүүд нь танай улсын хууль ёсны шаардлагыг хангаж байна уу (хангалттай туршлага)?
<b>Төлбөрийн чадвар тасралтгүй үргэлжилэх байдал</b>	Компанийн тогтвортой байдлын нотолгоо
	Хүссэн үйлчилгээний үйлчилгээний кластерын хөрвөх чадвар, үр ашиг, ашигт ажиллагаа

Е хавсралт  
(мэдээллийн)

## 2-р үе шат Санал авах хүсэлтийг шалгах хуудас

Санал авах хүсэлт нь ханган нийлүүлэгчдийн саналын харьцуулалтыг түргэн шуурхай хурдан, бодитой, объектив болон структурын замаар тогтоох ёстой.

Ирж буй саналын өвөрмөц шалгуур, жингийн шинжилгээг тодорхойлж, бизнесийн чухал байдал, санхүүгийн нөлөөлөл, үйлчилгээний үйл явцын ерөнхий ач холбогдлыг тусгасан байх ёстой. Сонгон шалгаруулалтын шалгуур, жингийн талаархи өндөр түвшний мэдээллийг санал авах хүсэлтэд тусгаж болно.

Санал авах хүсэлтэд хамгийн багадаа Е.1 хүснэгтэд заасан мэдээллийг агуулсан байх ёстой

### Е.1 хүснэгт- Санал авах хүсэлт

<b>Үйлчилгээ үзүүлэгчийн мэдээлэл</b>	Хүсэлтийн хамрах хүрээ, зорилго
	Санал хүсэлт гаргах журам, хугацаа, холбоо тогтоох хүн
	Төлөвлөсөн гэрээний хугацаа
	Хүний нөөц, гэрээ, хөрөнгийг шилжүүлэхтэй холбоотой мэдээлэл
	Худалдан авалтын тусгай зохицуулалт
<b>Шаардлагатай мэдээлэл</b>	Мэдээлэл авах хүсэлтэд өгсөн хариу мэдээллийг тодруулга
	Боловсон хүчин, тоног төхөөрөмжөөр хангах
	Ажилтны мэргэшлийн танилцуулга
	Засаглал ба нийцлийн хүрээ
	Бизнесийн стратеги
	Холбогдох туслан гүйцэтгэгч
<b>NDA, мэдээлэл авах хүсэлт гаргах явцад аль хэдийн тохиролцоогүй бол</b>	
<b>Үйлчилгээний каталогид үндэслэн хүссэн үйлчилгээ</b>	
<b>Ерөнхий гэрээний төсөл/ерөнхий нөхцөл</b>	
<b>Саналын загвар, түүний дотор маягтыг хэрхэн бөглөх заавар</b>	
<b>Үнийн хуудасны загвар, түүний дотор маягтыг хэрхэн бөглөх зааварын хамт</b>	

**2-р шат Гэрээний сэдвүүдийн жишээ**

F 1 хүснэгт жагсаасан сэдвүүдийг аутсорсингийн гэрээнд тусгасан байх ёстой. Энэ жагсаалт нь иж бүрэн биш боловч гэрээнд юу тусгах талаар авч үзэх заавар болгон өгсөн болно

**F.1 хүснэгт - Гэрээний сэдвүүдийн жишээ**

1. Үйлчилгээ	19. Цагийн хуваарь
2. Үйлчилгээний түвшин	20. Эрх, баталгаанд орох
3. Шилжилт ба хувиргалт	21. Оюуны өмч
4. Тасралтгүй үйлчилгээ үзүүлэх	22. Нууцлал ба сурталчилгаа
5. Шилжилтийн гэрээ	23. Нөхөн төлбөр
6. Ажилтан шилжүүлэх, тэтгэмж олгох	24. Даатгал ба хариуцлагын хязгаарлалт
7. Туслан гүйцэтгэгч	25. Гарах ба гарахаас үүсэх үр дагавар
8. Үйлчилгээ үзүүлэгчийн төслүүд	26. Давагдашгүй хүчин зүйл
9. Нийлүүлэгчийн зардлаар сургалт	27. Аудит
10. Чанар	28. Бенчмаркинг
11. Технологийн хөгжил	29. Гэрээг өөрчлөх журам
12. Технологийн засвар үйлчилгээ, шинэчлэл	30. Өгөгдлийн хамгаалалт ба мэдээллийн нууцлал
13. Төлбөр	31. Маргаан шийдвэрлэх
14. Төлбөрийн нөхцөл	32. Мэдэгдэл ба чөлөөлөлт
15. Татвар	33. Зуучлах
16. Хүлээн авах журам	34. Холбогдох шүүх
17. Үйлчлүүлэгчийн хариуцлага үүрэг	35. Төрөл бүрийн хуулийн зүйл анги
18. Гарах заалтууд	36. Тестинг
	37. Хээл хахуулийн эсрэг



G хавсралт  
(мэдээллийн)

### 3-р үе шат Шилжилтийн төлөвлөгөөний хяналтын хуудас

G.1 хүснэгтэд үйлчилгээний шилжүүлгийн нэг хэсэг байж болох холбогдох сэдвүүдийн жагсаалтыг харуулав.

#### G.1 хүснэгт - Үйлчилгээний шилжүүлэгтэй холбогдох сэдвүүд

<b>Төслийн багийг бүрдүүлэх</b>	Үйлчлүүлэгчийн шилжилтийн менежерийг тодорхойлох
	Үйлчилгээ үзүүлэгчийн шилжилтийн менежерийг тодорхойлох
	Шилжилтийн үндсэн багийг тодорхойлох
	Төслийн багийн хариуцлагын матрицыг боловсруулах
	Төслийн багт үүрэг, хариуцлагыг хуваарилах
	Шилжилтийн багийн нэг хэсэг болох өөрчлөлтийн менежментийн мэргэжилтнүүдийг тодорхойлох
	Шилжилтийн багийн хувьд үйлчлүүлэгчийн байранд нэвтрэх болон мэдээллийн технологийн дэд бүтцийг бий болгох
<b>Аутсорсингийн засаглалыг бий болгох</b>	Шилжилтийн засаглалын гол оролцогч талуудыг тодорхойлох
	Хариуцлагын матрицыг хөгжүүлэх
	Шилжилтийн засаглалын багт үүрэг, хариуцлагыг хуваарилах
	Харилцаа холбоо, өргөтгөлийн төлөвлөгөөг бий болгох
	Шилжилтийн засаглалын үнэлгээг бий болгох
	Шилжилтийн засаглалын гол эрсдэлүүдийг тодорхойлох
	Шилжилтийн засаглалын эрсдэлийг бууруулах төлөвлөгөө боловсруулах
	Шилжилтийн засаглалын эрсдэлийг хянаж, гэрчилгээ авах
<b>Үйл ажиллагааны хүрээг боловсруулах, Шилжилтийн төлөвлөгөө</b>	Бүх үйл ажиллагааны хүрээнд цоорхойд дүн шинжилгээ хийх
	Шаардлагатай бол хамрах хүрээг сайжруулах
	Шилжилтийн төлөвлөгөөнд шаардлагатай өөрчлөлтүүдийг шалгах
	Шилжилтийн шинэчилсэн төлөвлөгөөнд зөвшөөрөл авах
	Хэмжилт ба хэмжилтийн төлөвлөгөө боловсруулах
	Шилжилтийн нарийвчилсан төлөвлөгөө боловсруулж, гол үе шатуудыг тодорхойлох
<b>Үүргийн тохиргоо</b>	Үлдсэн багийг тодорхойлох
	Боломжтой бол тэмдгийг өөрчлөх төлөвлөгөө боловсруулах

	<p>Үйлчилгээ хүргэх менежер болон хүргэх үндсэн багийг тодорхойл</p> <p>Үйлчлүүлэгчийн бүс дэх үйлчилгээ үзүүлэгчийн зохицуулагч, газар дээрх бизнесийн менежерийг тодорхойлох.</p> <p>Удахгүй ирэх албан тушаалд ажилд авах төлөвлөгөө</p>
<b>Мэдлэг/хүмүүс, үйл явц, технологийн дамжуулалтыг гүйцэтгэх</b>	<p>Боломжтой бол үйлдвэрчний эвлэлийн холбоогоор харилцах</p> <p>Боломжтой бол дахин тэмдэглэгээ хийх төлөвлөгөөг хэрэгжүүлэх</p>
<b>Үйлчилгээгээр хангагчийн даалгавар</b>	<p>Багийн аялалын төлөвлөгөөг гаргах -шилжилтийн</p> <p>Шаардлагатай бол визний шаардлагыг тодорхойлох</p>
<b>Шилжилтийн үеийн ложистик</b>	<p>Виз мэдүүлэх, боловсруулах</p> <p>Нислэгийн захиалга хийх</p> <p>Зочид буудлын захиалга хийх</p>
<b>Газар дээр нь мэдлэг олж авах төлөвлөгөө</b>	<p>Сайт дээр мэдлэг олж авах төлөвлөгөөг бий болгох</p> <p>Сайт дээр нь мэдлэг олж авах төлөвлөгөөг хүргүүлэх</p> <p>Газар дээрх мэдлэг олж авах төлөвлөгөөнд шаардлагатай өөрчлөлтүүдийг хийх</p> <p>Сайтын мэдлэг олж авах төлөвлөгөөг илгээж, гарын үсэг зуруулах</p> <p>Шилжилтийн багт урьдчилсан мэдлэг эзэмших сургалт зохион байгуулах</p>
<b>Баримт бичгийг багтаасан талбай дээр нь мэдлэг олж авах</b>	<p>Технологийн сургалт, процессын сургалт</p>
<b>SOP</b>	<p>Холбогдох SOP баримт бичгийг бүрдүүлэх</p> <p>SOP илгээх</p> <p>SOP-уудыг хянаж, санал хүсэлтээ өгөх</p> <p>SOP-д шаардлагатай өөрчлөлтүүдийг хийх</p> <p>SOP-уудыг илгээж, гарын үсэг зуруулах</p>
<b>Үйл ажиллагааны хүрээг байрлуулах</b>	<p>Байгаль орчин, дэд бүтцээр хангах</p> <p>Хүчин чадлын дагуу нөөцийг хуваарилж, үүрэг, хариуцлагыг танилцуулна</p> <p>Боломжтой бол боловсон хүчний төлөвлөгөө, хуваарь, ээлжийн төлөвлөгөөг хэрэгжүүлэх</p>

	Нөөцийг сургах, баталгаажуулах
	Загваруудыг багтаасан бодлого, журам, хяналтыг хэрэгжүүлэх
<b>Үйлчилгээ хүргэх чадварыг турших</b>	Туршилтын үйл ажиллагааг төлөвлөх
	Тест хийх нөөцийг хувиарлах
	Туршилтын хуваарийг бүх оролцогч талуудад мэдээллэх
<b>Гүйцэтгэл</b>	Туршилтын дэд бүтэц
	Туршилтын ажлын орчин
	Хэрэглэгчийн хандалтын эрх, хандалтын түвшинг шалгах
	Харилцаа холбоо ба хурдасгах процедурын туршилт
	Бизнесийн тасралтгүй байдлын төлөвлөгөөг ашиглах
	Хүмүүсийн ур чадварыг туршиж үзэх
<b>Туршилтын үр дүнг хянах</b>	Туршилтын үр дүнг нэгтгэх
	Туршилтын үр дүнг баримтжуулах
	Туршилтын үр дүнг үнэлэх
	Удирдах хороонд тайлагнаж, гарын үсэг зурах
	Туршилтын олдворуудыг архивлах
<b>Туршилт</b>	Тоног төхөөрөмж, хүмүүсийн нэгдсэн туршилт хийх
	Орон тооны төлөвлөгөөний дагуу туршилт хийх
	Гүйцэтгэлийн хяналт
	Үйлчлүүлэгчийн дуу хоолойг сонсох
	Зөвлөмжийг удирдах хороонд танилцуулах
	Гарын үсэг авах
	Албан ёсоор хүлээлгэн өгөх

G.2 хүснэгтэд "шилжилт"-ээс "үнэ цэнийг хүргэх" үе шат руу хүлээлгэн өгөх баримт бичгийн хураангуйг үзүүлэв.

G.2 хүснэгт - "Шилжилт"-ээс "үнэ цэнэ"-ийн үе шат руу хүлээлгэн өгөх

баримт бичгийн хураангуй

Байх ёстой	Байвал сайн
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Хэрэглэгчийн бүх гэрээ</li> <li>2. Шилжилтийн төлөвлөгөө (бодит)</li> <li>3. Харилцаа холбоо, эрчимжүүлэх үйл явцыг хэрэгжүүлсэн байдал</li> <li>4. Санал болгож буй хүргэх багийн бүтэц</li> <li>5. Албан ёсоор ашиглалтад оруулсан туршилтын төслийн үр дүн</li> <li>6. Үйлчлүүлэгчийн гүйцэтгэлийн суурь үзүүлэлт, бизнесийн тохиолдол</li> <li>7. Дэд бүтцийн төлөвлөлт, байршил</li> <li>8. Тодорхойлсон баг /нөөцтэй хамт төлөвлөсөн дэд бүтэц</li> <li>9. Тохиролцсон багийн үр дүн, хугацаа</li> <li>10. Хүргэлтийн үнээр дуусгах нээлттэй зүйлс</li> <li>11. Боловсон хүчний төлөвлөгөө, хуваарь</li> <li>12. SOP</li> <li>13. Санаачлах бичиг баримт/ ажилд оруулах гарын авлагыг</li> <li>14. Системийн тодорхойлолт ба үйл явцын зураглал</li> <li>15. Мэдээллийн технологийн системийн тодорхойлолт</li> <li>16. Бизнесийн үйл явцын ажлын урсгалын диаграм эсвэл боломжтой бол систем</li> <li>17. Чанарын удирдлагын тогтолцоо (тасралтгүй сайжруулах төлөвлөгөө, дээж авах төлөвлөгөө, шалгалт тохируулгын үйл явц, санал хүсэлтийн механизм, залруулах арга хэмжээ, урьдчилан сэргийлэх арга хэмжээ)</li> <li>18. Үйлдвэрлэлийн хяналтын төлөвлөгөө</li> <li>19. Засаглалын тогтолцоо</li> <li>20. Хөрөнгийн болон мэдлэгийн удирдлагын систем</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Системийн тооллого</li> <li>2. Тохиргооны нарийвчлал</li> <li>3. Техникийн үйл ажиллагаа ба програмын дэлгэрэнгүй</li> <li>4. Хэрэглэсэн нэр томъёоны толь бичиг</li> <li>5. Засвар үйлчилгээний гарын авлага</li> <li>6. Техникийн гарын авлага , сургалтын материал, төлөвлөгөө, сургалтын орчин, сургагчийн гэрчилгээ</li> <li>7. Үнэлгээний арга зүй</li> <li>8. Нөөцийн анализ</li> <li>9. Эрсдэлийг хүлээн зөвшөөрөх бууруулах арга хэмжээ</li> <li>10.</li> </ol>

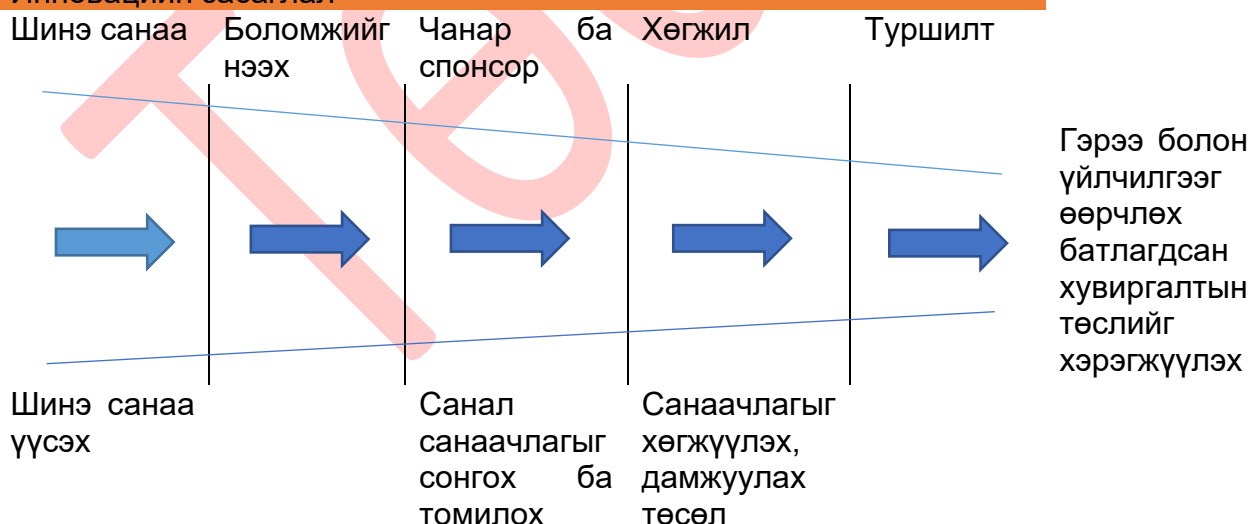
Н хавсралт  
(мэдээллийн)

**Үе шат 4 Инновацийн сувгийн процессын жишээ**

Аутсорсингийн өгөгдсөн зохицуулалт нь захиалагчийн эх үүсвэрийн стратегиар тодорхойлогдох ёстой. Хэрэв эх үүсвэрийн суурь чулуу (эсвэл аутсорсингийн нарийвчилсан гэрээ) нь инноваци, урт хугацааны түншлэл шаардагдах, бизнес нөлөө ба зардлын солилцоо өндөр байвал захиалагч болон нийлүүлэгч нарын үнэ цэнийн хүлээлт болон талууд ямар үүрэг хариуцлагатай оролцохыг тодорхой болгох хэрэгтэй. Тогтмол үр ашигтай, хамааралтай байдлыг хадгалахын тулд инновацийн процессоо шинэчлэх ба бизнес стратегиа цаг хугацааны явцад өөрчилж байх хэрэгтэй. Тиймээс хамтарсан засаглалын процесс нь зорилго, хүсэлдээ хүрэх инновацийн суваг тохируулгыг чиглүүлэх ёстой. Энэ тохируулга дахь инноваци нь урт хугацааны амжилтанд чухал бөгөөд, өөрчлөгдөж буй зах зээлийн шаардлагад дасан зохицох ёстой.

Захиалагч-Ханган нийлүүлэгчийн харилцааны сууринд хамтран ажиллах хүсэл сонирхол ба ажиллах арга барилаас хүлээгдэх үр дүнг тусгах хэрэгтэй. Хэрэв уламжилалт норм нь инновацийн шинэ санааг бий болгох хэрэгжүүлэхэд төвөгтэй байвал түншлэлийн харилцааг дэмжих ажиллах загвар хэрэгтэй юм. Захиалагч болон нийлүүлэгч нарын хамтын ажиллагааны ард логик биеэ авч явах сэтгэлгээ ажиллах зарчмаа тодорхойлсон зааварчилга багц зарчмууд дээрээ хамтран тохиролцсон байх ёстой. Тиймээс инновацийн сувгийн засаглал нь захиалагч, нийлүүлэгч хоёр талд хоюуланд маш их чухал байдаг. Захиалагч, нийлүүлэгч талууд ашиг тус хүртэх учраас инновацид хөрөнгө оруулалт хийх шийдвэр, хэрэгжиж болохуйц инновацийн боломжийг хамтын шийдвэрээр хийдэг. Оюуны өмчийн эзэмшлийг аутсорсинг гэрээний элемент байдаг.

**Инновацийн засаглал**



**Инновацийн менежмент**

**Зураг Н.1 – Инновацийн сувгийн мэдээлэл болохуйц жишээ**

Инновацийн хороо нь үнэ цэнийг бүтээх төвийн менежмент, бий болгох гм инновациатай холбоотой үйл ажиллагааг удирдах чиглүүлэх, хянах стратегиар хангана. Үнэ цэнийг бий болгох төв нь аливаа санааг бодит үнэ цэнэ болгон хувиргах процессийн төгсгөл хүртэл гүйцэтгэх шатанд инновацийг удирдах нэгж шиг хариуцлага хүлээх талаар бодолцож үзэх хэрэгтэй. Үнэ цэнийг бий болгох төв нь

## **MNS ISO 37500: 2023**

инновацийн шинэ санааг олж илрүүлэх, бодит болгож хувиргаж бойжуулна. Ерөнхийдөө инноваци санаачлагын 80 ба түүнээс дээш % нь бүтэлгүйдэг боловч энэ бүтэлгүйдлийг сургамжтай туршлага болсон хэмээн харах нь зүйтэй.

ТӨСӨЛ

I хавсралт  
(мэдээллийн)

### Аутсорсинг амьдралын мөчлөгийн төгсгөл

Энэхүү олон улсын стандарт нь аутсорсингийн харагдахуйц амьдралын мөчлөгийг харуулдаг. Суурь зарчим нь амьдралын мөчлөг дотор илэрхийлэгдэх хамтын ажиллагааны харилцан ашигтай байдлыг бий болгоно. Гэхдээ бодит байдал дээр харилцааг дуусгавар болгох нөхцөл байдал үүсч болно. Энэ хавсралт нь амьдралын мөчлөгт хэрхэн ажилладаг болохыг тайлбарлана.

Ханган нийлүүлэгч эсвэл захиалагч талын аль алианаас стратегийн өөрчлөлт хийснээс хамааран харилцаагаа дуусгах бизнес кэйс гарч болно. Амьдралын мөчлөгийн процесс Хүснэгт I.1 - I.3 дахь хүснэгтүүдэд тусгав.

#### I.1 хүснэгт 2-Хувилбар 1 ба 2: Бизнесийн стратеги өөрчлөгдсөний улмаас тасалбар болгох

Процесс	Юу	Хүргэж болох
Гэрээг дуусгавар болгох бэлтгэл (Үе шат 4)	Аутсорсингийн зохицуулалтын үед үнэ цэнийг хүргэлтэнд үндэслэн үргэлжлүүлэх эсвэл дуусгах талаар зөвөлгөө өгдөг. Тус зөвөлгөөг үргэлжлүүлэх шалгуур үзүүлэлттэй холбож өгнө. Дуусгавар болгох төлөвлөгөөг шинэчилнэ.	Үргэлжлүүлэх эсвэл дуусгах талаар зөвлөх
Аутсорсинг стратеги тодорхойлох (Үе шат 1)	Шинэ аутсорсингийн стратегийн дагуу үнэлгээ хийснээр үргэлжлүүлэх эсвэл дуусгавар болгох зөвөлгөө өгдөг. Үнэлгээний тайлан эерэг гарсан хэдий ч бизнесийн хэрэгцээ өөрчлөгдсөний улмаас харилцаагаа зогсоох талаар стратеги заавар гарч болно. Гэрээ жамаараа дуусгавар болгож болдог. Зарим тохиолдолд үйлчилгээний хүргэлтийг захиалагчид буцааж өгөх шийдвэр гаргадаг.	Харилцааг тасалбар болгох талаар зөвлөх
Хянах, үнэлэх, удирдах	Стратегич харилцааны хорооны хөтөлбөрт эртний сануулга оруулах, гэрээний дуусах хугацааг хянах. Захиалагч болон нийлүүлэгч тал аутсорсингийн стратегид үндэслэн харилцааг зогсоох санаатай байгааг үнэлэх. Хэрэв зогсоохоор бол дуусгавар болгох төслийг бий болгодог (удирдлагын хороо, төслийн багийг эхлүүлэх, төсөв батлах, шилжилт болон орон тоог багасгах төлөвлөгөө гаргах)	Төсвийг бүрдүүлэх шилжилтийн төлөвлөгөө эсвэл орон тоог цөөрүүлэх зэрэг чиглэл

**I.2 хүснэгт -Хувилбар 3: Суурь зөрчлүүд**

Процесс	Юу	Хүргэж болох
Зөрчлийг шийдвэрлэх, зохицуулах (Үе шат 4)	Хэрэв асуудал хурцадвал зохих аутсорсингийн засаглалын хороонд буцааж өгөх ёстой. Бага түвшиндөө хороо тухайн асуудлыг шийдвэрлэж чадаагүй бол стратегийн харилцааны хороогоор зохицуулагдах зөрчил болдог.	Үргэлжлүүлэх эсвэл дуусгах талаар зөвлөх
Хянах, үнэлэх, удирдах	Хэрэв стратегийн харилцааны хороо тус асуудлыг шийдвэрлэж чадахгүй бол захиалагч эсвэл нийлүүлэгч өөрийн компаний удирдлагуудад мэдээллэж тайлагнах хэрэгтэй. Зөвшилцсөний дараа зөрчлийг шийдвэрлэх хэд хэдэн хувилбар нээлттэй байдаг: зуучлал, арбитр, хуулийн арга хэмжээ Хэрэв зуучлал амжилтгүй байвал арбитр эсвэл хуулийн арга хэмжээний шийдвэр хүчин төгөлдөр болдог. Стратегийн харилцааны хорооны шийдвэр гэрээг дуусгавар болгохоор бол нөөцийг байршуулах, гаралтын төлөвлөгөөг гаргах, шилжилт хийх, орон тоог цөөрүүлэх төлөвлөгөөг гаргах төслийн багийг удирдана.	Дуусгавар болгох төлөвлөгөө Шилжилтийн төлөвлөгөө Орон тоо багасгах төлөвлөгөө
Аутсорсинг стратеги тодорхойлох (Үе шат 1)	Захиалагч үйлчилгээг өөрийн компанидаа эсвэл өөр ханган нийлүүлэгчид шилжүүлэх эсэх шийвэрийг гаргана. Үүний үр дүнд шинэ аутсорсингийн циклийн процесс эхлүүлэхдээ хуучин нийлүүлэгч шинэ нийлүүлэгчид үйлчилгээг шилжүүлж болно.	Аутсорсинг стратеги

**I.3 хүснэгт -Хувилбар 4: Аутсорсингийн төслийн явцад гарахгүй байх хугацаанаас өмнө шийдвэр гаргах**

Процесс	Юу	Хүргэж болох
Хэлцэл хийх, гэрээ байгуулахыг (()Үе шат 2) Туршилт болон ажил хүлээлцэх (Үе шат 3)	2 болон 3р үе шатан дахь бүхий л процесс аутсорсингийн зорилгын нийцтэй байдлын суурь хэлэлцээг эхэлж болно. Гэвч (үе шат 2, туршилт үе шат 3) дахь хэлцэл хийх процесст бизнес кейс шинэчлэгдсэн байдаг. Бизнес кейс процесс шинэчлэгдэхэд зорилгын нийцэл хангаж байгаа эсэх нь тодорхой болдог. Хэрэв үгүй бол зөвөлгөө өгөх хэрэгтэй болно.	Зөвөлгөө: Гарах/ гарахгүй
Засаглал	Засаглалын процессын хянах, үнэлэх, стратегийн харилцааг удирдах явцад бизнес кейсийг шинэчлэлийн үр дүн,	Зөвөлгөө: Гарах/ гарахгүй



	гүйцэтгэл, эрсдэл болон чанарын тайланг үнэлнэ. Хэрэв хороо хамтын зорилго эрсдэлтэй байна гэж үзвэл байгууллагатаа тайлагнана. Захиалагч болон нийлүүлэгч байгууллагууд аутсорсингийн төслөө зогсоож болно. Зааварчилгын хүрээнд энэ шийдвэр авч үзэгдээгүй байж болно.	
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Гаралтын түлхүүр процессууд:

A. Гаралтын үе шатыг удирдах туршлага шаардагдах ур чадвар бүхий багийг томилох

B. Гаралтын төлөвлөгөөг шинэчлэх, хянах

C. Гаралтын үе шатын төслийн төлөвлөгөөг бий болгох, удирдах

D. Сургамжтай зүйлсийн бүртгэл болон хамтран хянах

Гаралтын процессын үндсэн үр дүн:

- Оюуны өмчийн эрхийн шударга хэлтэс
- Хөрөнгө оруулалт, хөрөнгийн шударга хуваарилалт
- Оролцогч талуудын бизнес тасралтгүй үргэлжлэл
- Гэрээний сэтгэл ханамж, Гэрээг дуусгах
- Сургамжийн бүртгэл